

## 第4章 アメリカ・日本・中国の比較研究

### 4.1 はじめに

第1章から3章まで取り上げた通り、アメリカ・日本・中国の百貨店業界は、いずれも激しい変化の波にのまれている。アメリカの百貨店業界は、M&Aにより、国内の競争が一層強まり、メーシー（Macy）百貨店を中心とする有力百貨店の上位集中や、オムニチャンネル戦略が加速している。日本の百貨店業界は、バブル崩壊後の消費者行動の変化、業界に関する規制緩和や仕入構造などで大きな変化が生じている。一方、政府が流通改革、流通開放政策、流通規制の撤廃などの流通政策を見直した結果、中国の百貨店業界は、2000年代末まで大きな成長を遂げるようになった。こうした中国の百貨店の特徴を明らかにするには、国際比較が有効な研究方法の1つであろう。そこで、中国と小売先進国のアメリカと日本について比較を行うことにより、中国における百貨店の特徴を明らかにしたい。

いうまでもなく、アメリカ・日本・中国の3カ国は、社会体制、経済制度、経済発展の段階、流通システム、近代的な小売業態の発展などのさまざまな面で異なっている。表4.1からは、その社会・経済環境などの差が一目瞭然である。しかし、経済の国際化・情報化が加速するにつれて、消費者ライフサイクルの多様化が急速に進んでいる。また人口の高齢化、女性の社会進出による家事労働時間の短縮などの社会現象は、経済発展の段階がアメリカ・日本・中国でも起きている<sup>77</sup>。そこで、この国際比較研究により、異なる3カ国における百貨店の類似点と相違点を明らかにすることができよう。

本章では、まず中国・アメリカ・日本の各国における小売構造を簡単に整理したうえで、3カ国の小売構造の比較研究を行う。そして、中国における百貨店の特徴を明らかにするために、第1章から第3章までアメリカ・日本・中国の百貨店業態の展開を分析した結果に基づいて、3カ国の比較を行いながら、小売業態論の代表的な理論である業態ライフサイクル仮説から理論的考察を

---

<sup>77</sup> 柯（2007）6頁。

試みたい。

表 4.1 アメリカ・日本・中国の基本状況（2016 年）

	中国*	日本	アメリカ
人口（百万人）	1,378.7	127.0	323.1
面積（千km <sup>2</sup> ）	9,388.2	364.6	9147.4
人口密度（人/km <sup>2</sup> ）	146.9	348.4	35.3
GDP（億ドル）	111,991.5	49,401.6	186,244.8
GDP 世界順位	2	3	1
1人あたりの GDP（ドル）	8,123.2	38,900.6	57,638.2
第3次産業の比率*（%）	51.6	70.0	78.9
国民総所得（億ドル）	111,541.9	50,963.7	189,687.7
1人あたりの国民総所得（ドル）	8,250.0	37,930.0	56,810.0
所得水準*	高位中所得国	高所得国	高所得国
家計最終消費支出の比率（%）	39.0	55.8	68.8
国内総貯蓄率（%）	46.1	27.2	18.1

注) 表の中の比率は、すべて GDP に占める比率である。中国のデータには、香港、マカオと台湾は含まれていない。第3次産業の比率については、日本とアメリカのデータは公表されていないため、2015 年度の数値を使っている。所得水準について、世界銀行が、毎年 1 人あたり国民総所得によって、所得別国別分類を見直し、発表している。2016 年の基準は、高所得国が 12,236 ドル以上、高位中所得が 3,956～12,235 ドル、下位中所得が、1,006～3,955 ドル、低所得国が 1,005 ドル以下である。

出所) World Bank ホームページ (<http://www.worldbank.org/> 2017.11.25 アクセス) より筆者作成。

## 4.2 3 カ国の小売構造比較

流通の国際比較に関する先行研究においては、流通業の先進国（たとえば、アメリカ、欧州、日本など）を 1 つの例として、これらの国の小売構造との違いが、自国の小売構造の遅れと判断する傾向がよくみられる。この傾向は、日

本において、アメリカとの比較研究でも、中国において、日本やアメリカとの比較研究でもよく見られる。たとえば、日本の流通システムは、「複雑性」、「過多性」、「零細性」などの特徴を持ち、アメリカの小売構造より、「遅れ」ており、「後進的」であることが指摘されている。一方、中国の小売構造は、日本よりもさらに「零細」であり、広大な国土面積と膨大な人口数と比べ、小売店舗数が相対的に少ないことを意味する「不足性」を持ちながら、生産性も低下しており、かつ「後進的」であるという指摘がある。

本節では、各国の百貨店の相違点をより理解するため、各国の小売構造の変化を整理し、3カ国カの小売構造の比較研究を行う。また本節では、小売構造を正確に把握するため、小売業の規模の視点から分析する。小売業の規模の考察は、小売業の企業・店舗を規模の指標で把握し、小売業を規模の面からとらえ、その動向から小売構造を把握する。その指標としては、主に企業数、年間商品販売額と従業者数を用いる。この規模の視点から、中国における小売業の全体像と変化の方向を把握することができると考えられる。さらにアメリカ・日本と比較することによって、中国における小売構造の特徴をより明確にすることも可能である。なお、中国の小売業は、主に1990年代以降、特に1992年の小売業対外開放の政策や2001年のWTO加盟により、急速に変化している。また、先行研究の中で、「中国統計年鑑」のデータを用い、日本やアメリカなどの先進国と比較することがしばしばあるが、中国統計年鑑の中で、小売業に関する統計方法や統計項目はしばしば変更されるため、データの連続性や比較性に欠ける面がある。したがって、本章では、統一的な方法・基準・時間を用いた「中国経済センサス」により、中国の小売構造の変化を取り上げる。ただ、中国経済センサスは、現在まで3回しか行われていないため、参考として、ほかのデータを補充として用いて分析したい。

#### 4.2.1 中国の小売構造

1978年からの改革開放政策により、中国の経済は急速な発展を遂げている。1980年代から1990年代まで中国の経済発展とともに、中国国内の小売業も大きく発展するようになった。また、小売業の対外開放政策が進むにつれて、中国国内の小売業が外資系小売企業の影響を受けながら、発展し続け、流通業の

近代化も急速に進んでいる。そこで中国の小売業が、どのように発展してきたのかを明確にするために、中国経済センサスのデータを用いて、中国における小売業の発展の推移を具体的に分析する。

まず、企業数の推移から見ると（表 4.2）、2000 年以降の企業数は、1980 年代から 1990 年代にかけて増加している。2013 年時点の小売業企業数は、1,064,650 社に達し、2004 年の 352,833 社から約 3 倍に増加した。業種別にみると、企業数が最も多かったのは、家庭電器と電子商品店であった。一方、業態別内訳をみると、企業数が最も多かったのは、459,746 社を有する専門店である。また、2013 年には、1,064,650 社のうちに、中大型企業はわずか、33,272 社であり、残りの 1,031,378 社はすべて小・微型企業であり、さらに、その小・微型企業のうち、約半分以上の企業は 2009 年以降、新たな営業を開始した企業である<sup>78</sup>。

表 4.2 中国小売業における企業数の推移

西暦年	2004 年	2008 年	2013 年	増減率
総合小売	46,377 (13.1%)	63,664 (11.6%)	114,342 (10.7%)	146.5%
食品・飲料・たばこ	32,938 (9.3%)	44,829 (8.2%)	111,966 (10.5%)	239.9%
アパレル・日用品	36,821 (10.4%)	59,566 (10.8%)	120,579 (11.3%)	227.5%
文化・スポーツ用品	27,422 (7.8%)	36,480 (6.6%)	67,887 (6.4%)	147.6%
医薬および医療器具	23,913 (6.8%)	49,438 (9.0%)	91,213 (8.6%)	281.4%
自動車・オートバイ・燃料・関連部品	47,863 (13.6%)	79,883 (14.6%)	142,639 (13.4%)	198.0%
家用電器と電器製品	55,893 (15.8%)	90,932 (16.6%)	159,851 (15.0%)	186.0%
金物・家具・建築資材	48,940 (13.9%)	72,505 (13.2%)	157,342 (14.8%)	221.5%
無店舗販売および他の小売	32,651 (9.3%)	51,701 (9.4%)	98,831 (9.3%)	202.7%
合計	352,818 (100%)	548,998 (100%)	1,064,650 (100%)	201.8%

出所) 中国統計局『中国経済センサス』2004 年・2008 年・2013 年版より筆者作成。

<sup>78</sup> 小売業において、大・中・小・微企業のカテゴリ基準は：大型企業は年間販売額が 2 兆元以上、年末従業員数は 300 人以上である。中型企業は、年間販売額が 500 万元以上、年末従業員数が 50 人以上である。小型企業は、年間販売額が 100 万元以上、年末従業員数が 10 人以上である。微型企業は、年間販売額が 100 万元以下、年末従業員数が 10 人以下である。



ところで、中国統計年鑑の中の連鎖経営小売企業に関する店舗数からみると、2002年の店舗数は30,746店舗に達し、2015年にはその数値が209,812店舗にまで増加した。そのうち、ガソリンスタンドを含む専門店の店舗数が最も多く、すべての連鎖経営店舗数の約半分以上を占めた。

また、従業者数の変化をみると（表4.3）、2004年の小売業の従業者数は約631.5万人に達し、その後、一貫して増加している。2013年には約1,392.2万人が小売企業で働いており、そのうち、総合小売企業で働いている従業者数は約378.8万人で、最も多かった。しかし、総合小売の従業者数の割合は年々減少し、2013年には、2004年の36.0%から27.2%まで下落するようになった。一方、2000年代になると、中国における住宅市場と自動車市場が急拡大するようになったため、それに関連する自動車・オートバイ・燃料および関連部品と金物・家具・建築資材の2つの業種の従業員の増加が著しかった。

表 4.3 中国小売業の従業者数の推移（単位：千人）

西暦年	2004年	2008年	2013年	増減率
総合小売	2,274 (36.0%)	2,860 (34.2%)	3,788 (27.2%)	66.6%
食品・飲料・たばこ	517 (8.2%)	492 (5.9%)	1,139 (8.2%)	120.4%
アパレル・日用品	541 (8.6%)	749 (8.9%)	1,370 (9.8%)	153.4%
文化・スポーツ用品	351 (5.6%)	405 (4.8%)	670 (4.8%)	90.8%
医薬および医療器具	490 (7.8%)	625 (7.5%)	973 (7.0%)	98.6%
自動車・オートバイ・燃料・関連部品	740 (11.7%)	1,229 (14.7%)	2,489 (17.9%)	236.3%
家電電器と電器製品	657 (10.4%)	973 (11.6%)	1,472 (10.6%)	124.0%
金物・家具・建築資材	416 (6.6%)	568 (6.8%)	1,179 (8.5%)	183.0%
無店舗販売および他の小売	329 (5.2%)	468 (5.6%)	843 (6.1%)	156.3%
合計	6,315 (100%)	8,368 (100%)	13,922 (100%)	120.5%

出所) 表 4.2 に同じ。

他方、中国統計年鑑の連鎖経営小売企業に関する従業者数からみると、2002年から一貫して増加してきた。2002年に連鎖経営小売企業の従業者数は、63.3

万人になった。2015 年末の時点で連鎖経営小売企業で働く従業者数の数は、248.1 万人まで増加した。そのうち、専門店業態の従業者数は、連鎖経営小売企業の中で最も多く、約 93 万人に達した。

続いて、小売企業の年間販売額の推移から見ると（表 4.4）、2004 年にはその金額が 2 兆 1,110 億元であったが、2013 年には約 5 倍以上増加し、11 兆 1,191 億元に達した。そのうち、自動車、オートバイ、燃料及び部品専門小売企業と無店舗販売が年間販売額の増加に重要な役割を果たした。

同様に、「中国統計年鑑」のデータによると、限額以上の連鎖経営小売企業の年間販売額も右肩上がりの傾向が続き、2015 年には 3 兆 5,400 億元に達し、2002 年の 2,658 億元よりも約 13 倍になった。そのうち、店舗数と同様、専門店の販売額が最も高かった。

表 4.4 中国小売業の年間販売額の推移（単位：百万元）

西暦年	2004 年	2008 年	2013 年	増減率
総合小売	643,706 (30.5%)	1,315,39 (27.0%)	2,325,392 (20.9%)	261.3%
食品・飲料・たばこ	73,547 (3.5%)	136,376 (2.8%)	443,174 (4.0%)	502.6%
アパレル・日用品	80,989 (3.8%)	238,206 (4.9%)	571,087 (5.1%)	605.1%
文化・スポーツ用品	79,851 (3.8%)	149,034 (3.1%)	394,070 (3.5%)	393.5%
医薬および医療器具	100,444 (4.8%)	221,490 (4.6%)	573,981 (5.2%)	471.4%
自動車・オートバイ・燃料・関連部品	702,495 (33.3%)	1,925,982 (39.6%)	4,671,526 (42.0%)	565.0%
家電と電器製品	262,923 (12.5%)	520,607 (10.7%)	1,020,942 (9.2%)	288.3%
金物・家具・建築資材	92,045 (4.4%)	192,762 (4.0%)	534,214 (4.8%)	480.4%
無店舗販売および他の小売	75,008 (3.6%)	166,606 (3.4%)	584,771 (5.3%)	679.6%
合計	2,111,007 (100%)	4,866,457 (100%)	11,119,157 (100%)	426.7%

出所) 表 4.1 に同じ。

さらに、小売企業の資本所有形態からみると、2004年には国有小売企業数<sup>79</sup>は、88,412社に達し、総小売企業の25.1%を占め、従業者数も小売業の総従業者数の29.8%を占めた。一方、私営小売企業数は、210,115社となり、総小売企業数の59.6%を占めた。そして、商品販売額においても、国有企業は高いシェアを獲得し、総販売額の17.4%を占め、私営企業の年間販売額比率は、34.8%であった。しかし、政府主導による国営小売企業改革の実施により、小売業における国営小売業の地位は次第に低下するようになった。2013年に国営小売企業は、40,833社まで減少し、小売業の総企業数に占める割合は3.8%に低下し、小売業の中で、唯一減少した資本所有形態であった。そして、国有小売企業の従業者数も商品販売額もそれぞれ5.6%、6.5%までに低下した。逆に同年の私営小売企業数は、745,232社となっており、小売全体に占める比率は、70.0%までに増加し、年間販売額も2004年から約5.7倍に増加しており、全小売業の年間販売額の37.6%までに増えた。この他、外資系小売企業<sup>80</sup>の成長も無視することができない。2004年には、外資系小売業の企業数は、わずか1,669社であったのに対し、2013年にはその数は268.1%成長し、6,144社となった。一方、外資系小売企業数の割合は、私営、有限責任企業など他の資本所有形態企業の急速な増加により、大きな変化が見えず、長期的にわたって1%以下のままである。しかし、2013年における外資系小売企業の従業者数と年間販売額の割合は、2004年よりも多く成長するようになった。特に年間販売額のシェアは、2013年には、すでに全小売業の1割弱まで増加するようになった。

したがって、中国の小売業の中心は、企業数、従業者数、販売額の面で国有企業から私営企業へシフトしていることがわかる（表4.5、表4.6、表4.7）。これは、国民所得の上昇や失業者の増加などさまざまな要因が重なった結果であるが、中国のWTO加盟に伴う小売市場の完全自由化が大きく影響しているものと思われる。つまり、フランチャイズシステムに基づき、各地への出店を拡大しているスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの連鎖小売業態

<sup>79</sup> ここでの国有小売企業は、国営企業、集団企業、協同組合、国営および集団連営企業と国有独資有限責任企業を含んでいる。

<sup>80</sup> ここでの外資系企業は、中国大陸以外、香港・マカオ・台湾を含む外資系小売企業である。

が台頭したことで、従業者数や商品販売額が押し上げられた可能性が高い<sup>81</sup>。

表 4.5 中国小売業における資本形態別の小売企業法人<sup>82</sup>単位数の推移

西暦年	2004年	2008年	2013年	増減率
国有企業	88,412 (25.1%)	49,164 (9.0%)	40,833 (3.8%)	-53.8%
連営企業	617 (0.2%)	570 (0.1%)	1,548 (0.1%)	150.9%
有限責任企業	38,642 (11.0%)	58,697 (10.7%)	192,865 (18.1%)	399.1%
株式有限企業	7,385 (2.1%)	10,521 (1.9%)	14,027 (1.3%)	89.9%
私営企業	210,115 (59.6%)	408,735 (74.5%)	745,232 (70.0%)	254.7%
その他企業	5,978 (1.7%)	17,964 (3.3%)	64,001 (6.0%)	1003.8%
外資系企業	1,669 (0.5%)	3,347 (0.6%)	6,144 (0.6%)	268.1%
合計	352,818 (100%)	548,998 (100%)	1,064,650 (100%)	201.8%

出所) 表 4.1 に同じ。

表 4.6 中国小売業における資本形態別の従業者数の推移 (単位: 千人)

西暦年	2004年	2008年	2013年	増減率
国有企業	1,880 (29.8%)	1,058 (12.6%)	783 (5.6%)	-58.4%
連営企業	10 (0.2%)	7 (0.1%)	13 (0.1%)	30.0%
有限責任企業	1,316 (20.8%)	1,726 (20.6%)	3,772 (27.1%)	186.6%
株式有限企業	519 (8.2%)	650 (7.8%)	807 (5.8%)	55.5%
私営企業	2,328 (36.9%)	4,224 (50.5%)	6,992 (50.2%)	200.3%
その他企業	65 (1.0%)	177 (2.1%)	629 (4.5%)	867.7%
外資系企業	198 (3.1%)	526 (6.3%)	926 (6.7%)	367.7%
合計	6,315 (100%)	8,368 (100%)	13,922 (100%)	120.5%

出所) 表 4.1 に同じ。

<sup>81</sup> 高橋 (2011) 17 頁。

<sup>82</sup> 企業法人とは、資金、会社名、定款、組織、経営場所などの法律上の要件を満たし、する工商管轄当局の承認により法人資格を取得し、民事責任を独立に負うことができる社会経済組織を指す。

このように、中国の小売業界は、2004年から2013年までの10年間にわたって、急速に発展した。さらにWTOへの加盟による小売市場の完全自由化や中央政府が主導した一連の流通近代化の促進に関する流通政策により、中国の小売業は、1990年代と比べて、より著しい発展が見られるようになった。さらに、この流通近代化の促進により、中国における流通チャネルの短縮化、小売業態の多様化も促進された<sup>83</sup>。それに伴い、中国の小売環境が急速に変化し、小売業の規模拡大が急速に進み、企業間の競争が激しくなっていた。

表 4.7 中国小売業における資本形態別の年間販売額の推移（単位：百万元）

西暦年	2004年	2008年	2013年	増減率
国有企業	367,215 (17.4%)	471,448 (9.7%)	726,373 (6.5%)	97.8%
連営企業	3,418 (0.2%)	5,155 (0.1%)	5,544 (0.0%)	62.2%
有限責任企業	574,029 (27.2%)	1,186,803 (24.4%)	3,596,995 (32.3%)	526.6%
株式有限企業	286,247 (13.6%)	809,419 (16.6%)	1,391,210 (12.5%)	386.0%
私営企業	733,695 (34.8%)	1,802,432 (37.0%)	4,183,103 (37.6%)	470.1%
その他企業	10,740 (0.5%)	75,414 (1.5%)	191,171 (1.7%)	1680.0%
外資系企業	135,663 (6.4%)	515,786 (10.6%)	1,024,760 (9.2%)	655.4%
合計	2,111,007 (100%)	4,866,457 (100%)	11,119,156 (100%)	426.7%

出所) 表 4.1 に同じ。

#### 4.2.2 日本の小売構造

日本における小売業の動向は、経済産業省の統計データからその状況を理解することができる。最近の20年間では、日本の流通構造は急速に変化しており、これは小売業の構造にも強く表れている。日本の商業統計によると、1982年まで増加し続けてきた小売業の事業所数は、一転して減少するようになった。そして、1991年のバブル経済崩壊後、日本の小売業は、景気低迷に伴う、消費

<sup>83</sup> 柯 前掲書 47頁。

不振などの背景から、その規模が縮小し続けている。

表 4.8 日本の小売業の事業所数の推移

西暦年	2002年	2004年	2007年	2012年	2014年	増減率
法人	583,899	578,426	565,969	582,122	610,197	4.5%
	(44.9%)	(46.7%)	(49.7%)	(56.3%)	(59.5%)	
個人	716,158	659,623	571,890	451,236	414,684	-42.1%
	(55.1%)	(53.3%)	(50.3%)	(43.7%)	(40.5%)	
合計	1,300,057	1,238,049	1,137,859	1,033,358	1,024,881	-21.2%
	(100%)	(100%)	(100%)	(100.0%)	(100.0%)	

出所) 経済産業省『商業統計調査』各年版より筆者作成。

まず、小売業の事業所数の推移をみると(表4.8)、1982年の約172.1万店舗をピークとして減少に転じた。2014年最新の商業統計では、日本の小売業の事業所数は約102.5万店舗となった。この32年間に、約70万弱の店舗が減少したことになる。特に2000年代に入り、その減少傾向は極めて顕著に現れている。1991年から1999年の間に、日本の小売事業所数は、約159.1万店舗から約140.7万店舗まで11.6%減少したのに対し、2002年から2014年までの間に、約140.7万店舗から約102.5万店舗まで21.2%減少した。そのうち、個人事業所数の減少数はもっとも多く、約42.1%減少した。一方、法人の事業所数は、約2.6万店舗、4.5%増加し、店舗数の構成比率も2002年44.9%から59.5%まで増加した。

また、小売業の年間販売額の推移(表4.9)から分析したい。日本における小売業の年間販売額は、1997年までは増加し続けたが、その後の景気の低迷に伴う消費の不振などの影響により、2014年には販売額が大幅に減少した。具体的には、2014年の時点でその年間販売額は、122兆1,767億円となり、ピークの1997年の147兆7,431億円から17.3%も減少した。業種別内訳をみると、2012年に統計対象となった無店舗販売を除く、すべての業種の年間販売額は減少し

ている。2000年代初期から2014年まで、飲食料品小売用の年間販売額の減少額は、もっとも多く、約9兆円減少した。また、百貨店・総合スーパーを代表する各種商品小売業の年間販売額の減少率が、最も多く、約33.5%も販売額が減少し、その次は織物・衣服・身の回り品小売業の23.7%であった。

表 4.9 日本の小売業の年間販売額の推移（単位：10億円）

西暦年	2002年	2004年	2007年	2012年	2014年	増減率
各種商品小売業	17,322 (12.8%)	16,913 (12.7%)	15,653 (11.6%)	10,997 (9.6%)	11,517 (9.4%)	-33.5%
織物・衣服・身の回り品小売業	10,977 (8.1%)	10,982 (8.2%)	10,694 (7.9%)	7,434 (6.5%)	8,373 (6.9%)	-23.7%
飲食料品小売業	41,226 (30.5%)	41,334 (31.0%)	40,813 (30.3%)	32,627 (28.4%)	32,207 (26.4%)	-21.9%
機械器具小売業	24,224 (17.9%)	24,109 (18.1%)	24,188 (18.0%)	20,375 (17.7%)	22,664 (18.6%)	-6.4%
その他の小売業	41,360 (30.6%)	39,940 (30.0%)	43,357 (32.2%)	35,599 (31.0%)	39,770 (32.6%)	-3.8%
無店舗販売	—	—	—	6,956 (6.1%)	7,646 (6.3%)	9.9%
内格付不能な小売業	—	—	—	865 (0.8%)	—	—
合計	135,109 (100%)	133,278 (100%)	134,705 (100%)	114,853 (100%)	122,177 (100%)	-9.6%

出所) 表 4.8 に同じ。

続いて、小売業の従業者数を見してみる(表 4.10)。日本の小売業における従業者数は、事業所数と年間販売額の変化とは逆の方向へと進み、1999年までは増加傾向で推移していたが、それ以降は減少傾向となった。2014年で小売業の従業者数は、768.6万人となり、ピークであった1999年の802.9万人から約34.3



万人も減少した。小売業においては、業績不振によるコストの削減や廃業、特に中小小売企業の閉店や廃業などの状況が発生し、小売業の従業者数の減少につながったと考えられる。一方、店舗の大型化や営業時間の長時間化が進むなかで、パート・アルバイトの比率が上昇した。2002年には、小売業の全従業者に占めるパート・アルバイトの割合は48.3%となっており、2014年にはその割合は、55.0%まで増加した。そして、2014年の業種別従業者数を2002年の統計と比較すると、百貨店・総合スーパーを代表する各種商品小売業の従業者数は2002年の統計と比べ、25%以上大幅に減少したことがわかる。一方、自動車に関連している機械器具小売業の従業者数は、2002年の数値から6.4%増加した。

表 4.10 日本の小売業の従業者数の推移（単位：千人）

西暦年	2002年	2004年	2007年	2012年	2014年	増減率
各種商品小売業	543 (6.8%)	541 (7.0%)	523 (6.9%)	364 (4.9%)	405 (5.3%)	-25.4%
織物・衣服・身の回り品小売業	720 (9.0%)	696 (9.0%)	677 (8.9%)	672 (9.1%)	724 (9.4%)	0.6%
飲食品小売業	3,160 (39.6%)	3,152 (40.6%)	3,083 (40.7%)	2,849 (38.5%)	2,958 (38.5%)	-6.4%
機械器具小売業	847 (10.6%)	829 (10.7%)	795 (10.5%)	834 (11.3%)	901 (11.7%)	6.4%
その他の小売業	2,703 (33.9%)	2,544 (32.8%)	2,501 (33.0%)	2,375 (32.1%)	2,381 (31.0%)	-11.9%
無店舗販売	—	—	—	265 (3.6%)	317 (4.1%)	19.6%
内格付不能な小売業	—	—	—	45 (0.6%)	—	—
合計	7,973 (100%)	7,762 (100%)	7,579 (100%)	7,404 (100%)	7,686 (100%)	-3.6%

出所) 表 4.8 に同じ。



日本における小売業の売場面積は、事業所数が一貫して減少しているにもかかわらず、波型のように変動している。2002年には日本の小売業における総売場面積は、140.6百万㎡となり、2007年には、その売場面積は149.7百万㎡まで増加した。しかし、2012年に、小売業における売場面積が大幅に減少したが、2014年には再び増加傾向に転じるようになった。

このように、日本の小売業は、この12年間において、業界全体の規模、年間販売額、従業者数や売場面積が減少方向へと進んでいることがわかる。その背景には、1990年代初期のバブル経済の崩壊により、日本経済の低迷が長期化したことが業界全体の規模を縮小させたということである。すなわち、事業所数の減少は、経営不振による廃業や倒産に加え、企業における組織再編成や本社への機能集中による中間コストの削減の動きなどによるものと考えられる。そして、年間販売額の減少は、経済低迷に伴う個人消費の減少、商品単価の低下によるものであった。また、従業者数の減少は、企業の業績不振や技術革新などにより、コストの削減や効率の向上のため、業界全体に占める正社員の減少やパート・アルバイトの割合の増加によるものと考えられる。さらに、売場面積の減少率がほかのデータと比べ、最も低いのは、小売店舗の大型化が進められているためと考えられる。

#### 4.2.3 アメリカの小売構造

アメリカにおける小売業の推移は、小売センサスの統計データにより示すことができる。そこで、2002年から2012年まで10年間におけるアメリカの小売業の動向について取り上げる。

アメリカにおける小売業の事業所数の推移を見ると(表4.11)、増加と減少を繰り返してきたことがわかる。2002年時点では事業所数は1,110,983店舗であったのに対して、2007年には1,128,112となり、約17,000舗増加した。その後、2012年にはその数は減少傾向をみせ、1,062,083店舗となり、前回統計よりも、5.9%減少した。ただ、その減少傾向が1990年代の20%以上の減少率より大幅に緩やかになった。この結果、アメリカ小売業における事業所数は、この10年間に4.4%減少した。そのうち、スポーツ用品・娯楽・音楽・書店の減少率は、最

も高く、22.2%減少した。一方、バラエティストアとウェアハウスクラブ・スーパーセンターの事業所数の大幅な増加により、百貨店やディスカウント・ストアなどを代表する総合小売店の事業所数の増加率が高くなっている。その他、無店舗販売の事業所数の増加も無視できない。その背景には、電子取引商の発展が考えられる。

表 4.11 アメリカにおける小売業の事業所数の推移

西暦年	2002年	2007年	2012年	増減率
自動車・部品ディーラー	121,485 (10.9%)	126,779 (11.2%)	116,482 (11.0%)	-4.1%
家具・家財道具店	65,204 (5.9%)	65,144 (5.8%)	51,635 (4.9%)	-20.8%
家用电器製品店	46,779 (4.2%)	50,803 (4.5%)	46,789 (4.4%)	0.0%
建築資材・園芸用品店	88,314 (7.9%)	91,070 (8.1%)	78,282 (7.4%)	-11.4%
食品・飲料店	148,804 (13.4%)	146,084 (12.9%)	147,579 (13.9%)	-0.8%
健康・パーソナルケア店	81,797 (7.4%)	88,452 (7.8%)	90,959 (8.6%)	11.2%
ガソリンスタンド	121,446 (10.9%)	118,756 (10.5%)	114,474 (10.8%)	-5.7%
アパレル・アクセサリー店	149,810 (15%)	156,468 (13.9%)	147,709 (13.9%)	-1.4%
スポーツ・娯楽・音楽・書店	62,236 (5.6%)	57,415 (5.1%)	48,390 (4.6%)	-22.2%
総合小売店	40,723 (3.7%)	45,855 (4.1%)	49,147 (4.6%)	20.7%
その他の小売店	129,464 (11.7%)	121,911 (10.8%)	107,040 (10.1%)	-17.3%
無店舗販売	54,921 (4.9%)	59,375 (5.3%)	63,597 (6.0%)	15.8%
合計	1,110,983 (100%)	1,128,112 (100%)	1,062,083 (100%)	-4.4%

出所) U. S. Census Bureau ホームページ (<https://www.census.gov> 2017年11月25日にアクセス) より筆者作成。

また、アメリカの小売業の年間販売額の推移を見ると(表4.12)、事業所数の減少傾向とは逆に、大幅に増加したことがわかる。その数字をみれば、2002年から2012年までの10年間に、小売業が3兆537億ドルから4兆2,198億ドルへと38.2%の大幅な増加を記録した。特に2002年から2007年までの5年間の増加が著しいことがわかる。業種別内訳をみると、2012年には、家

具・家財道具店を除く、すべての業種で2002年の調査より大幅に増加したが、一部の業種は、前回の調査（2007年）と比べて減少しており、特にホームセンターを含む建築資材・園芸用品店の年間販売額が大幅に減少した。一方、事業所数と同様、電子取引商の発展により、無店舗販売の年間販売額は、2002年の1兆7,287億ドルから2012年の3兆8,580億ドルまで、120%以上の成長を果たした。また、各業種の年間販売額の割合から見ると、自動車・部品ディーラーは、アメリカの小売業において最も高い割合を占めている。しかし、その割合は年々減少し、2002年の26.2%から2012年の20.6%まで減少した。それに対し、無店舗販売のシェアは年々増加し、2002年の5.7%から2012年の10%弱まで増加するようになった。そのほか、健康・パーソナルケア店、ガソリンスタンド、総合小売店の2012年のシェアも2002年のシェアよりも増加した。

表 4.12 アメリカ小売業における年間販売額の推移（単位：百万ドル）

西暦年	2002年	2007年	2012年	増減率
自動車・部品ディーラー	799,001 (26.2%)	891,037 (22.7%)	868,805 (20.6%)	8.7%
家具・家財道具店	91,814 (3.0%)	108,220 (2.8%)	89,058 (2.1%)	-3.0%
家電製品店	82,228 (2.7%)	109,015 (2.8%)	100,846 (2.4%)	22.6%
建築資材・園芸用品店	246,561 (8.1%)	318,320 (8.1%)	279,140 (6.6%)	13.2%
食品・飲料店	456,942 (15.0%)	539,208 (13.8%)	620,024 (14.7%)	35.7%
健康・パーソナルケア店	177,947 (5.8%)	234,027 (6.0%)	270,461 (6.4%)	52.0%
ガソリンスタンド	249,141 (8.2%)	450,413 (11.5%)	554,256 (13.1%)	122.5%
アパレル・アクセサリー店	167,934 (5.5%)	215,647 (5.5%)	233,812 (5.5%)	39.2%
スポーツ・音楽・書店	73,212 (2.4%)	81,084 (2.1%)	79,401 (1.9%)	8.5%
総合小売店	445,225 (14.6%)	577,098 (14.7%)	640,627 (15.2%)	43.9%
その他の小売店	90,812 (3.0%)	104,068 (2.7%)	97,588 (2.3%)	7.5%
無店舗販売	172,865 (5.7%)	289,526 (7.4%)	385,804 (9.1%)	123.2%
合計	3,053,683 (100%)	3,917,663 (100%)	4,219,822 (100%)	38.2%

出所) 表 4.11 に同じ。

さらに、小売業に関する従業者数の推移を見る（表 4.13）。2002 年から 2007 年までの 5 年間には、アメリカ小売業の従業者数は増加し、約 89.2 万人の従業者が増加した。しかし、サブプライムローン問題を発端とした 2007 年のアメリカの住宅バブル崩壊から連鎖的に発生した 2008 年のリーマンショック等を含む、一連の国際的な金融危機が発生したことにより、アメリカにおける個人消費の停滞や失業率増加などにより、小売業の従業者数は 2007 年と比べて大幅に減少するようになった。そのうち、減少数が最も多かったのは、自動車・部品ディーラーであり、その次は、建築資材・園芸用品店と家具・家財道具店であった。

表 4.13 アメリカにおける小売業の従業者数の推移（単位：千人）

西暦年	2002 年	2007 年	2012 年	増減率
自動車・部品ディーラー	1,821 (12.5%)	1,914 (12.3%)	1,710 (11.6%)	-6.1%
家具・家財道具店	535 (3.7%)	557 (3.6%)	425 (2.9%)	-20.6%
家用电器製品店	391 (2.7%)	486 (3.1%)	416 (2.8%)	6.3%
建築資材・園芸用品店	1,160 (7.9%)	1,331 (8.6%)	1,145 (7.8%)	-1.3%
食品・飲料店	2,839 (19.4%)	2,827 (18.2%)	2,865 (19.5%)	0.9%
健康・パーソナルケア店	1,024 (7.0%)	1,068 (6.9%)	1,002 (6.8%)	-2.2%
ガソリンスタンド	927 (6.3%)	891 (5.7%)	857 (5.8%)	-7.6%
アパレル・アクセサリ店	1,427 (9.8%)	1,644 (10.6%)	1,664 (11.3%)	16.7%
スポーツ娯楽・音楽書店	611 (4.2%)	619 (4.0%)	535 (3.6%)	-12.5%
総合小売店	2,525 (17.3%)	2,763 (17.8%)	2,773 (18.9%)	9.8%
その他の小売店	792 (5.4%)	792 (5.1%)	713 (4.9%)	-10.0%
無店舗販売	571 (3.9%)	621 (4.0%)	600 (4.1%)	5.1%
合計	14,623 (100%)	15,515 (100%)	14,704 (100%)	0.5%

出所) 表 4.11 に同じ。

このように、アメリカの小売業はこの 10 年間において、事業所数が減少方向

に進んでいたにもかかわらず、年間販売額や従業者数は増加している。しかし、2007年からの世界金融危機により、小売業における従業員は、減少傾向に転じ、年間販売額の成長も緩やかになってきた。一方、アメリカにおける消費者の健康志向の高まりや電子取引商の発展により、健康・パーソナルケア店と無店舗販売は、著しい成長を遂げるようになった。

### 4.3 中日米の小売業比較

前節では、中・日・米3カ国の小売構造の変化を簡単に整理したが、本節では、2000年代以降の3カ国の小売構造の比較を行う。

#### 4.3.1 全体的な動向

中国の小売業は、どのような特徴をもっているのかを表4.14のデータから分析したい。事業所数あるいは企業数の推移を見ると、中国は日本・アメリカとは異なった推移を見せている。すなわち、日本とアメリカは、2000年代に入ると、事業所数が全体的に減少し続けているが、中国では企業数が増加し続けている。ただ、中国統計局は、2013年の経済センサスにおいて、事業所数を統計対象から外し、統計対象を企業レベルに止めたため、最新の経済センサスを用いて、中国における小売企業の事業所数と、日本・アメリカの小売事業所数を直接比較することはできない。しかし、中国における小売企業の量的増加を明確にすることが可能である。中国商務部の「中国小売業発展報告2013」を見ると、中国小売業における2012年の事業所数は、個人事業所数を含む、すべてで約2,354.4万カ所となっており、そのうち、大・中型事業所数は約2.22カ所であったのに対し、小・微型および個人事業所数は約2,352.2万カ所であった<sup>84</sup>。この数値から計算すると、2012年の時点で、中国における小売業の事業所数の絶対値は、日米よりはるかに高く、日本の約23倍、アメリカの約22倍であった。しかし、その事業所数も、企業数も無数の零細小売店から構成されている。日本における事業所数の減少は、零細な小売店の減少が小売事業所数全体の減

<sup>84</sup> 商務部流通発展司・中国連鎖経営協会（2013）「中国小売業発展報告2013」  
<<http://images.mofcom.gov.cn/www/201307/20130704101826714.pdf> 2017.11.20 アクセス>

少をもたらしているのに対し、中国では、主に新規小・微企业および個人が小売事業に多く参入し、それが店舗総数の増加につながった。

小売業の年間販売額の比較では、日本の全体的な減少傾向に対し、中国はアメリカと同様に増加傾向となっている。ただ、アメリカでは2007年に起きた世界的な金融危機のため、2007年以降の小売業の成長が緩やかになった。一方、中国では金融危機が発生してからも、引き続き10%程度の経済発展を続けてきたため、中国小売業の成長の勢いは衰えず、急速な成長を果たすようになった。

また、従業者数の比較では、中日米3カ国ではそれぞれ異っている。中国では、2000年代に入り、小売業の従業者数は一貫して増加している。これに対し、日本小売業の従業者数は、2002年から2012年まで減少し続け、2014年から従業者数がようやく増加に転じはじめた。一方、アメリカは2007年まで従業者数が増加していたが、それ以降、減少傾向に転じるようになった。

表 4.14 3カ国の小売業の推移

国	西暦年	事業所数*	増減率	年間販売額	増減率	従業者数	増減率
中国	2004	352,818	201.8%	2,111,007	426.7%	6,315	120.5%
	2008	458,998		4,866,457		8,368	
	2013	1,064,650		11,119,157		13,922	
日本	2002	1,300,057	-21.2%	135.1	-9.5%	7,973	-3.6%
	2007	1,137,859		134.7		7,579	
	2014	1,024,881		122.2		7,686	
アメリカ	2002	1,110,983	-4.4%	3,053,683	38.2%	14,623	0.6%
	2007	1,128,112		3,917,663		15,515	
	2012	1,062,083		4,219,822		14,704	

注) 事業所数について、中国は法人単位数である。年間販売額の単位は、中国は百万元、日本は兆円、アメリカは百万ドルである。従業員の単位は千人。

出所) 表 4.2、表 4.8、表 4.11 に同じ。

このように、日本・アメリカと比べると、中国の小売業はさまざまな面において急速に成長していることがわかる。この3カ国における小売業の成長レベルの差は、主に経済の発展段階の差異によるものと考えられる。アメリカと日本の小売業は、量的成長から店舗の大型化、業態の多様化による質的な成長を志向する傾向に進んでいる<sup>85</sup>。これに対し、中国は、高度経済成長によって、所得が増加し、さまざまな規制の緩和による小売業近代化の促進・育成によって、小売業の規模の拡大が急速に進んでいる。

#### 4.3.2 規模の比較—中国の二層構造

表 4.15 3カ国小売業の規模と生産性の比較

	千人あたり		10 kmあたり		1店舗あたり		1店舗あたり		1人あたり	
	事業所数		事業所数		従業者数		年間販売額		年間販売額	
西暦年	1997	2012	1997	2012	1997	2012	1997	2012	1997	2012
中国*	10.8	17.4	14.6	24.6	2.3	2.6	0.7	1.1	0.4	0.4
日本	11.2	8.0	37.6	27.1	5.2	7.5	86.6	149.4	16.8	19.9
アメリカ	4.0	3.4	1.2	1.1	12.5	13.8	220.2	397.3	17.6	28.7

注) 中国に関して1997年のデータが公表されていないため、1996年のデータを利用している。レートの変換は、すべて同年度の平均レートで算出した。(1997年: 1ドル=120.9909円、1ドル=8.2898元。2012年: 1ドル=79.7905円、1ドル=6.3125元)

出所) 中国商務部(2013)「中国小売業発展報告2013」p.2表1、柯(2007)「現代中国小売業の小売業—日本・アメリカとの比較研究」60頁表2-11、本論文の表4.2、表4.8、表4.11より筆者作成。

日本の小売業をアメリカのそれと比較すると、零細性・過多性という特徴を持つことは、多くの学者が指摘してきたことである。しかし、中国の小売業は、日本以上にその傾向が強いことが表4.15の小売業の規模の比較から明確になっている。まず、1,000人あたり事業所数のデータを見ると、中国は日本よりも

<sup>85</sup> 柯 前掲書 58頁。

9.4 店舗多く、アメリカよりも14店舗多かったことがわかる。また、10 km<sup>2</sup>あたり事業所数からみると、もっとも多かったのは、日本である。その次は中国、アメリカという順位となった。そのうち、アメリカにおける10 km<sup>2</sup>あたり事業所数は、わずか1.1店舗になっており、非常に少ない。最後に、1店舗あたりの従業者数に関する比較を行うと、中国におけるこの数は、もっとも少なく、アメリカより11.2人、日本より4.9人少なかった。

このように小売業に関する規模の比較から、アメリカにおける店舗の密度は非常に低いことがわかる。アメリカの店舗密度が低いことは、小売店舗の商圈範囲が中国や日本よりも広く、消費者が購買活動を行う際には、長い距離を移動しなければならないことを意味している。アメリカの広い商圈と消費者の長い購買移動距離という特徴に対し、日本と中国は、比較的狭い商圈であることと買い物の際の消費者の移動距離が短いという特徴がある。これは、日中両国の地理特性によるものと考えられる。すなわち、消費者の購買慣習である。日本と中国の消費者には、近距離・多頻度・小数量の購買慣習が強いと考えられる<sup>86</sup>。

また、中国・日本・アメリカ3カ国に関する小売業規模の推移から見ると、現在の日本における小売業の零細性・過多性という特徴は、零細小売店舗の大量減少や店舗の大型化により、1990年代に比べて変化している。これに対し、中国小売業における零細性・過多性という特徴は、1990年代よりも明確になった。この背景には、1981年にかつて禁止されていた小売業への自由参入を認めたことをはじめ、さまざまな零細企業あるいは個人による小売業への参入規制の緩和や、中央財政を活用し、中小・零細小売業への支援強化などがある。また1990年代後半、当時の国務院総理朱鎔基は、既に進展していた国有企業の改革をより進化させ、結果として、多くの中高年失業者が出ることになった。そのため、参入障壁が比較的低い小売業は、受け皿としてこれらの失業者を大量に雇用し、あるいは失業者は個人店舗を開き、自ら小売業への参入を行うようになった。このような、消費拡大などの社会・経済的環境、さらに政府による支援策は、零細企業あるいは個人店舗の増加につながった<sup>87</sup>。

---

<sup>86</sup> 柯 前掲書 59頁。

<sup>87</sup> 柯 前掲書 43～44頁。



このような零細企業が増加している一方、2000年代における、外資系小売企業の本格的な市場参入を契機とした小売国際化は、内資、外資を問わず小売企業の合併・再編を促し、小売市場における上位集中度をよりいっそう高める効果をもたらしたため、複数の超大規模企業が現れるようになった。したがって、無数の零細企業と少数の大規模企業という極端な二層構造が、中国小売業のもう1つの特徴であるといえる。

#### 4.3.3 生産性の比較—最も低い中国

日本の小売業のもう1つの特徴として、多くの学者が低生産性を指摘している。しかし、この特徴は中国の方が顕著である。まず、1店舗あたりの年間販売額の指標からみると、中国における2012年にその数値は、1.1万ドルとなっており、日本の年間販売額149.4万ドルやアメリカの年間販売額397.3万ドルと比べると、はるかに低いことがわかる。また、1店舗の年間販売額の推移から見ると、中国は2012年の数値は1997年のより0.4万ドル高く、約57.1%上昇するようになった。一方、日本とアメリカでは、それぞれ62.8万ドル約72.5%、177.1万ドル約80.4%を上昇した。日本・アメリカにおける1店舗あたり年間販売額の上昇額と上昇率両方とも中国の数値より高い。

1人あたりの年間販売額では、中国では0.4万ドルであったのに対し、日本とアメリカは、それぞれ19.9万ドル、28.7万ドルであり、それぞれ中国の50倍、69倍であった。さらに、1人あたりの年間販売額の推移から見ると、中国では2012年の小売業全体の年間販売額が1996年以降、大幅に増加するようになったが、従業者数も増えたため、1人あたりの年間販売額の変化がなかった。これに対し、日本とアメリカ両国における2012年の1人あたりの年間販売額は、1990年後半から増加するようになった。

以上のように表4.15で示したように、3カ国における生産性の比較については、アメリカ、日本、中国という順位になっている。特に、中国は、日本・アメリカと比べると、生産が著しく低いことが明確である。この生産性の低さは、前に述べた中国小売業の特徴である零細性・過多性と同様、主に多数の零細小売業店舗の存在と大規模な従業員の新規参入などによるものである。また、生産性の比較では、中国は日本・アメリカと異なる推移を見せている。すなわち、

中国は 1996 年から 2012 年までの 17 年間では、高度経済成長によって小売業の規模を拡大したが、小売業の経営単位（商業企業）の低生産性を上昇させられず、量的成長の段階に止まっている。これに対し、日本とアメリカ両国における小売業の生産性は大幅に上昇するようになった。特に、日本では、小売業の規模が縮小しているにもかかわらず、生産性の成長率は高い水準を維持している。この原因は、日本における大量の中・小あるいは個人小売店舗が大量に閉店したことと考えられる。

ここまで、中国・アメリカ・日本の小売業の変化を見てきた。そこでは、3 カ国における小売業の規模構造の比較を通して、それぞれの特徴と相違点が明らかになった。全体としては、国内の経済成長により、中国における小売業の規模は、2010 年以降に既に日本を超えるようになったが、生産性に関しては、まだアメリカや日本の方が、中国よりも上回っていることが明らかとなった。それとともに、中国の小売業は、日本の小売業と類似する側面が多いことも明らかになった。その中でも、店舗密度に関しては、中国は日本と共通しているが、中国は日本よりもさらに上昇傾向にある。また、中国は小売業の零細性という特徴を日本と共有していることも明らかになった。すなわち中国は、日本と同様に多数の小・微あるいは個人企業（零細企業）と少数の大規模企業という極端な二層構造が存在していることになる。ただ、2000 年代以降、日本は零細企業の小売業店舗の減少や小売業企業の大規模化により、小売構造がアメリカ型へと収斂していきそうである。これに対し、中国の零細企業はますます増加し、零細性という特徴がより明確になった。

したがって、日本より零細性を特徴としている中国の小売業は、アメリカとはもちろん、日本よりもより生業的であり、低い生産性の産業となっている。中国政府は、生産性の向上を実現するために、大手外資流通企業の参入を積極的に誘導する一方、政府主導による小売企業間の合弁や連鎖経営という経営方式の推進など企業の大規模化に目を向けた。さらに、流通体制の改革、流通の対外開放、流通現代化の促進に関する流通政策が実施され、中国流通革命の中で最も重要な戦略と位置づけ、全力で推進してきた。しかし、中国における経済発展や人口密度に関する不平衡性により、各地域における小売業の発展段階が異なるため、一部の地域における小売競争は緩やかであり、小規模な小売企業

の発展の可能性が残っており、中国の小売業における少数の大規模企業と多数の小規模企業の極端な二層構造の特徴が、まだしばらく続くと考えられる。

#### 4.4 3カ国における百貨店発展の比較

1・2・3章では、中国・日本・アメリカにおける百貨店業態の発展プロセスを述べてきた。当然のことであるが、この3カ国における経済の発展段階は異なるため、百貨店の誕生時の経済・社会環境や業態のライフサイクルの段階も異なっている。しかし、百貨店の展開経緯についていえば、中国は、基本的にアメリカよりも日本と類似する側面が多いことも明らかである。そこで本節では、百貨店の構造、社会環境要因と流通業の発展段階などについて、米・日・中3カ国比較を試みたい。

##### 4.4.1 百貨店の規模構造からの比較

小売業における百貨店の地位を考察するためには、一般的に店舗数、従業者数と年間販売額などの諸指標が用いられる。本節では、各国の経済センサスのデータを用い、それらの諸指標について、アメリカ・日本・中国3カ国比較を試みる。しかし、2008年の中国经济センサス以前には、業態別の統計データがないため、2008年と2013年のデータしか使うことができない。したがって、ここでは使用可能なデータを取り上げて3カ国の比較を試みることにする。

まず、各国の百貨店の規模推移を見てみよう。中国では、2008～2013年までの5年間において、百貨店の企業数も、年間販売額も、従業者数も大幅に増加し、それぞれに234.2%、128.0%、73.7%増加した。一方、アメリカと日本における百貨店の事業所数、年間販売額、従業者数は、1990年代後半から2010年代までに、一貫して減少し続けている。特に日本では、百貨店に関する各数値は、約50%減少するようになった。

次に、3カ国の比較を行ってみよう。2012年に日本の百貨店は228店であったのに対し、アメリカの百貨店は3,339店で、中国の百貨店は93,348社であった<sup>88</sup>。百貨店の絶対数においては、中国の店舗数は、日本とアメリカよりはるか

---

<sup>88</sup> 中国の数値は2013年のデータ。

に多い。最後に、3カ国の百貨店の販売額が小売業販売額に占める割合を対比しよう。表 4.16 に示されているように、日本とアメリカは、1990 年代後半から 2000 年代にかけて、百貨店に関する各指標や小売業における販売比率が次第に下降している。一方、中国の各指標は、5 年間のうちに、大きく増加し、販売比率も 10%以上を維持し続けている。さらに、2013 年における百貨店業態の販売額は、専門店業態と専売店業態に次いで、業態別販売額ランキングの第 3 位に位置している。すなわち、中国小売業における百貨店業態は比較的強く、中国の経済発展への貢献度も大きいといえよう。しかし、全体小売業と同様、生産性の低下も中国の百貨店の特徴である。

表 4.16 中・日・米の百貨店業態の推移

国	西暦年	事業所数*	総売上高	年間販売額	従業者数	販売比率
中 国	2008	27,390	486,645,694	56,097,304	1,065	11.5%
	2013	93,348	1,111,915,579	127,874,531	1,850	11.5%
日 本	1999	394	143,832,551	9,705,460	168	6.7%
	2004	308	133,278,631	8,002,348	122	6.0%
	2007	271	134,705,448	7,708,768	118	5.7%
	2014	195	122,176,725	4,922,646	67	4.0%
ア メ リ カ	1997	3,988	2,460,886,012	93,975,327	764	3.8%
	2002	3,705	3,056,421,997	86,856,708	668	2.8%
	2007	3,533	3,917,663,456	76,886,578	534	2.0%
	2012	3,339	4,219,821,871	62,961,094	449	1.5%

注) 事業所数について、中国は法人単位数である。総売上高は、小売業全体の年間販売額である販売額の単位は、中国は万元、日本は百万円、アメリカは千ドルである。従業者数の単位は、千人。

出所) 表 4.2、表 4.8、表 4.11 に同じ。

なお、小売業における百貨店業態の重要性に関しては、アメリカ・日本と中国では相違点がある。アメリカの場合、流通革新によって、小売業におけるト

ップの地位は、スーパーマーケットやディスカウント・ストアにとって代わられた。日本の場合、1960年代の流通革命によって、百貨店の販売シェアは1974年に逆転し、小売業におけるトップの地位はスーパーに明け渡すことになった<sup>89</sup>。したがって、米日の小売業態の中で、百貨店が既に成熟期に入ったといえる。さらに、表4.16に示されているように、1990年以降、米日において、百貨店の販売額や販売比率が減少し、衰退期に転落する兆候が見られる。これに対して中国の百貨店は、相対的に小売業界の重要な地位にあり、重要な小売業態の1つとしての優位性はまだ維持されている。しかし、2000年代以降、特に2010年代に入り、大型超市やネット通販をはじめとする革新的な小売業態の登場が、百貨店の地位を脅かすようになり、中国の百貨店は、停滞し、徐々に成熟期に入るようになった。この意味で、中国の百貨店の発展段階は、米日の百貨店とは異なっており、米日の経験は中国にとって大きな先例となるであろう。ここからも小売業態発展論理の普遍性がうかがえる。

#### 4.4.2 環境要因の比較

ここで、主に社会経済環境要因による比較を行いたい。第3章で述べたように、中国における百貨店業態は、導入期、1950年代から1980年代まで30年間の低成長期を経て、1990年代から高度成長期へと入ったといえる。果たして、この業態の導入や発展などの背景は、アメリカ・日本とは異なるのか。異なるとすれば、それがどのような環境要因により、されたのかを分析する必要がある。アメリカの百貨店は、産業革命という背景の中で誕生した。すなわち、アメリカでは、1860年代に本格的な産業革命により、国内の軽工業化が進み、織物雑貨品が大量に生産された。そうした状況の中、量産される衣料品など各種商品を大量販売することを特色として百貨店が誕生した。これに対し、日本は第1次産業革命が展開した後、百貨店が登場した。日本では、1890年代後半に軽工業を中心として第1次産業革命が展開したことにより、アメリカと同様、衣料品などの軽工業製品が大量に生産されるようになった。しかし、日本では、量産圧力の大半を海外市場に輸出することを基本路線としてきたことなどにより、日本の百貨店は、アメリカの百貨店のように、既存の小売業に低価格で

<sup>89</sup> 小山 (1993) 23 頁。

大量販売することを特色として市場に参入したわけではなく、アメリカの百貨店の多種類商品の品揃えという特徴を手本として模倣し、誕生した。

一方、中国でも百貨店業態は、日本と同様、20世紀初に導入されたが、当時の社会環境は、米日と大きな相違が存在する。当時の中国の社会状況は、日清戦争の敗戦により、半植民地化、半封建性を深めた。この結果、日本資本はイギリスやドイツなどの列強諸国と同様、中国領土内に自由に工場を設立し、各種商品を製造することができ、さらに国内に大量生産された商品を中国に輸出するようになった。このような状況において、多くの外国人は、中国で生活している外国人あるいは当地の富裕層や帰国華僑に向けて、洋行を設立し、自社工場で生産した商品また輸入商品を販売するようになった。その後、取扱商品や店舗規模の拡大を徐々に行い、百貨店業態へと転換するようになった。1950年以降、中国の百貨店は、計画経済の下で発展が極めて遅かった。1970年代末以降、中国は改革開放政策の実施に伴い、経済環境を取り巻く環境が大きく変化し、閉鎖的な経済システムが改革され、非効率な生産と流通の関係も改善され、流通業の急速な変革も要求されてきた。伝統的な小売業態が大量生産と消費者ニーズの多様化に対応するため、政府の主導で当時配給機関を担当していた国営商店が近代化され、近代的な百貨店に転換されようになった。このように、中国における百貨店業態は、当時の社会経済的な環境により導入され、政府の主導の下で、政府の一連の流通近代化の促進策の実施により発展された。したがって、中国における百貨店の導入と発展に関しては、経済的な環境要因も政治的な環境要因も強く機能したものと考えられる。

既に述べたように、中国の改革開放以後、流通体制の見直しや小売市場の開放によって、特に1990年代から中国の小売業を取り巻く経済環境は激しく変化してきた。その中で小売業は、小売業態の革新が盛んに行われ、新たな小売業態が相次いで誕生し、伝統的な小売構造を改造し、流通革命が進行している。このような環境の中で、伝統的な国営商店が近代的な百貨店に転身し、着実に発展の方向へと進んでいた。しかし、この業態の発展は、主に政治的な外部環境である公的権力の介入や、外国資本の参入による技術の革新によって促進されている。そして、この業態の発展パターンは、アメリカや日本とはかなり異なっていたことも明らかであろう。

#### 4.4.3 流通業の発展段階の比較

中国の流通業の発展段階を、業態ライフサイクルの視点からアメリカ・日本と比較してみたい。そして、業態ライフサイクルについて、3つの視点から比較を行いたい。

1つ目の比較の視点は、百貨店の発展プロセスである。前述したように、アメリカでは、1850年代から1860年代にかけて、百貨店が誕生した。その後、小売技術革新によって、チェーンストア、スーパーマーケット、ディスカウント・ストアなどの新業態が段階的に誕生した。一方、日本では、かつて小売業は、少数の百貨店と多数の零細小売商店による二層構造が長期的に存在してきた。そして、経済成長とともに、1950年代にスーパーマーケットが誕生し、その後、業態革新が盛んに行われるようになった。このため、百貨店業態のライフサイクルにおいて、百貨店の誕生期以外の各段階は、アメリカよりも短縮された。

他方、中国では、百貨店業態のライフサイクルは、アメリカとは異なり、日本と類似している。しかも、日本よりもさらにそのライフサイクルが短くなっている。この中国における百貨店の業態のライフサイクルの短縮化は、主に新業態が同時に誕生したことによるものと考えられる。すなわち、中国が発展途上国であり、経済的に後発性の特徴を持っていたためである。そして、経済体制が計画経済から市場経済に変わったため、市場は十分な発達過程を経ておらず、必然的に商業施設が非常に不足していた。そのため、近代的な商業施設や革新的な小売業態に対するニーズが高く、政府による政策や財政支援、優遇税制などの促進策の実施により、新たな小売業態は、アメリカや日本のような段階的に誕生するのではなく、ほとんど同時に生成したのである。このため、百貨店は一気に厳しい異業態競争に陥り、業態ライフサイクルが短縮化されたといえよう。

2つ目の比較の視点は、小売業態の種類である。既に述べたように、中国の小売業は、長期的に計画経済体制により、各小売機関や卸売機関が国家の計画にしたがって経営活動を行っていた。このため、中国の近代的な小売業態は、長期的に百貨店しか存在しなかった。しかし、アメリカの小売業態は多様であ



り、百貨店が誕生した後、すぐにチェーンストア、スーパーマーケットなど新業態が次々と現われている。一方、日本では、小売業態の種類が単一であり、小売業態の展開では百貨店しか存在しない時期が長く続いた<sup>90</sup>。これに対し、中国では、日本よりもさらに百貨店のみ業態の歴史が長かった。また、日本の百貨店が、主に呉服店からの業態転換によるものであったに対して、中国では、外国資本の投資によるものであった。ところが、その後中国では、長期間にわたって、新たな小売業態が現れず、百貨店のみ業態発展の歴史が1世紀弱にわたって続いた。

中国における百貨店のみ業態の期間が長かったのは、主に歴史的な要因のためである。19世紀半ばから、中国では度重なる戦争や政権の交代が続き、社会環境が極めて不安定であり、経済発展も極めて遅れていた。この状況の中で、チェーンストアの特徴である多店舗展開による大量仕入・大量販売の物流や生産などの条件は整わず、さらに通信販売のための交通通信網の整備もほとんど整備されなかった。そして、1949年以降、社会主義経済が始まり、小売業が高度に集権化した計画経済体制のもとに置かれ、国家の計画にしたがって行われるものとなった。このように、百貨店のみ業態の長期化は、主に中国の歴史的な要因によるものと考えられる。

3つ目の比較の視点は、百貨店の資本形態である。中国における小売の対外開放政策の実施は、生産拠点から消費市場へと変貌している巨大な中国市場に対する外資系百貨店企業の積極的な参入を促進し、小売業の資本形態あるいは百貨店業界の資本形態の変革をもたらした。一方、アメリカや日本における百貨店の生成は、主に国内資本によるものであった。

これに対し、中国では、アメリカと日本と異なり外国資本が積極的に参入してきた。もともと中国で最初の百貨店は、ロシア資本によるものであり、その後、百貨店を大衆に受け入れられるように推進したのは、華僑資本によってであった。また、1990年代に百貨店業態の発展にも、その数多くの外資系百貨店と深く関わっていた。たとえば、過去の消費者の日常生活必需品を提供することを主要機能とし、伝統的な百貨店から近代的な百貨店へ転換するようになった

---

<sup>90</sup> 下川 (1997) 210～213頁。



のは、多くの外資系百貨店企業の影響が強かった。その後、連営制の誕生と発展にも、外資系百貨店が重要な役割を果たした。外資系百貨店企業は、中国の百貨店業界さらに中国の小売業全体にとって欠かせない存在となっている。しかも、外資系百貨店は、現在も中国市場への参入が続いている。このように、中国では、外資系百貨店企業による中国の小売業への参入の動きが、アメリカと日本と異なっていたことが明らかである。外資系百貨店企業の進出については、第5章で詳しく分析する。

このように中国の百貨店は、政府の対外開放により、アメリカと日本で長期間にわたって蓄積された百貨店業態のノウハウを一緒にまとめた形で、主に外資の積極的な参入により、発展していることがうかがえる。そして、百貨店業態の発展に関する3カ国の比較を通して、中国の百貨店業態の発展における政府の役割、小売業態ライフサイクルが、アメリカや日本とは異なることが明らかになった。

## 4.5 百貨店の売場運営形態の比較

アメリカ・日本・中国3カ国の百貨店は、異なった社会環境で100年以上発展してきた。この結果、3カ国の百貨店は、さまざまな独自の特徴や変化を生み出してきた。このなかで、売場運営形態の変化が注目されている。この節では、百貨店の売場運営形態に焦点を当て、アメリカ・日本・中国3カ国の百貨店の売場運営形態を紹介した上で、3カ国の百貨店の売場運営形態の比較分析を行うことにしたい。

### 4.5.1 アメリカの売場運営形態

欧米百貨店は、「買手の危険負担」という古くからの商取引原則を遵守してきた。この100年間では、自ら商品を仕入れ、売れ残り商品のリスクを自身が負担しなければならない経営方式を主に採用している。アメリカの百貨店の売場運営形態を紹介すると、それは2形態のみで、1994年時点では、Owned Department（自営売場）と Leased Department<sup>91</sup>（賃貸売場あるいは店中店）の

<sup>91</sup> Leased Department を日本語に訳すると、賃貸売場になっているが、この売場は日本の消化仕入に近似している仕入形態を採用しているため、消化仕入売場と理解してよい。

2つ売場運営形態のみである。

アメリカの百貨店の直営売場は、主に自社のバイヤーを通じ、各メーカーから直接に商品を買取り、あるいはOEM (original equipment manufacturer) により、PB (private brand) 商品をつくり、自社の販売員の下で商品を販売する運営形態である。この売場運営形態では、売れ残り商品のリスクを百貨店自身が負担しなければならない。そして、売れ残り商品は、廉価版の百貨店店舗<sup>92</sup>、OPAR<sup>93</sup>あるいはアウトレットを通じて在庫処分を行う。

賃貸売場とは、百貨店側が売場の一部を外部の第三者に賃貸し、賃借者が商品仕入・販売・在庫など事業をすべて負担し、通常では売上高の一部を賃貸料金として百貨店側に支払する。賃貸売場は、しばしば店舗の主要な商品ラインの周辺にある商品のカテゴリーを広げるため、百貨店により使用されている。最も一般的な賃貸売場は、美容室、写真スタジオ、ミシン、本屋、時計修理、靴修理、メガネ、掃除機、および地下婦人帽子類を示している。頻繁に賃貸される他の売場は、電気製品、ラジオ・テレビ、毛皮・絨毯、靴、宝石、自動車アクセサリ、レストランおよび昼食用食堂、肉、雑貨およびパン他である。

百貨店における賃貸売場の出現は、19世紀後半からであり、ニューヨークをはじめ、他多数の大都市では、多くの有力な百貨店が林立し、過激な販売競争を展開してマーケティングを競った結果であった。たとえば、百貨店の代表的存在であるメーシーは、1874年3月、百貨店の地下フロアに他の専門業者 L. Straus & Sons. をテナントとして招き、特定の業務委託契約を締結して、メーシーのはじめての賃貸売場として陶磁器、ガラス製品、銀製品等の営業をさせている<sup>94</sup>。その後、他の業者との間でも他の商品を専門に扱う賃貸売場をさらに創設している。

現在、賃貸売場は、百貨店のみならず、種々の小売業界においてかなり普及

---

Berman.B & Evans.J.R (2013) pp.131~132を参照。

<sup>92</sup> 大多数のアメリカの百貨店は、廉価版の百貨店業態を持っている。例えば、ノードストロームラックはノードストローム社の廉価版である。

<sup>93</sup> Off-Price Apparel Retailer の略であり、あるいはオフプライス・ストアと呼ばれている。明確な定義付けはないが、一般には、「メーカーの余剰在庫を正規価格より60%~90%近く引いた価格で仕入れたり、他の小売店の在庫商品を同様に安く仕入れたりして、正規小売価格の半額または以下で販売する業態」と認識している。

<sup>94</sup> Hower, M.R. (1943) pp.104~105。L. Straus & Sons. の賃貸部門の売上高のメーシー全体のそれへの貢献度は当初より常に高く (9%~13%)、後にメーシーの持分を購入した。

している。

それではなぜ百貨店等の所有者は、賃貸売場を創設して、独立した営業者に営業を営ませるのか。マクマイケルとオキーフ (McMichael & O'Keefe) によれば、次の3つの理由をあげている<sup>95</sup>。

①その部門の営業に要求される専門的人材の確保

②要求される極めて過重な在庫投資

③商品によっては極めて専門的な特徴

詳しく述べれば、賃貸部門の創設は、業務等の「専門化」による百貨店の顧客の満足度の維持、集客力の強化、および他の商品販売への副次的効果を狙ったものである。一般的な賃貸部門の形態には、専門的な業務を他の専門家に任せて、その代わりに一定の賃貸料を所有者が受け取り、かつ顧客に対する商品の品揃え、あるいはサービスの提供を行って百貨店側の集客力を高めることにある<sup>96</sup>。

1994年時点における、アメリカの百貨店の直営売場の売上高は総売上高の96.18%を占め、賃貸売場の売上高は総売上高の3.19%を占めた。この数値から見ると、アメリカの百貨店は「買手の危険負担」という直営売場を中心として経営している。

#### 4.5.2 日本の売場運営形態と仕入形態

##### 4.5.2.1 日本の売場運営形態

日本では、百貨店の売場運営はどのように行っているのだろうか。1950年代以前、日本の百貨店は主にアメリカの百貨店と同様、「買手の危険負担」という原則を遵守していた。すなわち、アメリカの百貨店の直営売場のように、商品を自ら買い取り、商品のリスクを負担し、自ら商品を販売する経営方式を行っていた。しかし、1950年代に入ると、人的資源と資金が不足していた日本の百貨店は、成長機会を実現するため、自身の取引における優位性を利用し、商品のリスクを負担しない委託仕入制を導入し、派遣店員制度も採用し、新たな売場運営形態を形成するようになった。また、1980年代以後のDCブランド・ブ

<sup>95</sup> McMichael & O'Keefe (1974) p.66.

<sup>96</sup> 石井 (2012) 41~42頁。

ームの到来による高級ブランドのインショップの展開により、百貨店は納入業者との取引形態に消化仕入の採用を開始した<sup>97</sup>。したがって、1990年代以降、日本の百貨店では委託仕入制度に加え、消化仕入制度の比重が高まっていくことになる。

日本の百貨店は、仕入形態と関連する売場の運営のタイプが大きく「自主運営形態売場」、「共同運営形態売場」、「委託運営形態売場」の3つに分類されるようになった。まず、「自主運営形態」は、百貨店の意思とリスクのもと、商品の企画開発、仕入から接客販売までを一貫して行う売場運営形態である<sup>98</sup>。この売場では、百貨店は主に買取仕入を採用し、商品のコストと在庫リスクを負うが、その代わりに、百貨店が自主的なマーチャンダイジングを行えるため、百貨店が自らの意思で店頭企画や商品の陳列、プロモーションなどが可能になる。次に「共同運営形態」は、百貨店が納入業者と共同で仕入から販売まで行う形態である。この売場では、百貨店はほとんど委託仕入を採用し、自身が持っている売場運営のノウハウと納入業者の商品開発・調達に関するノウハウを組み合わせ、顧客にサービスを提供することにある<sup>99</sup>。企業によって異なる「共同運営形態」では、一般的に納入業者が商品開発と品揃え・発注は納入業者が行い、販売・在庫管理は百貨店と納入業者の共同で行う。最後に「委託運営形態」とは、百貨店が納入業者に売場を提供して、納入業者が独自のノウハウで運営を行う形態である<sup>100</sup>。この売場運営形態では、百貨店側は消化仕入を採用している。つまり、ゾーニング計画、業績計画以外すべて納入業者が行うことになる。

以上が、日本の百貨店が採用している3つの売場運営形態である<sup>101</sup>。現在の日本の百貨店の売場運営形態の売上構成は、大丸の内部資料によると、大丸の2004年上期の売上比率では、自主運営売場はわずか1.7%であったが、共同運営形態は35.1%で、委託運営形態は63.3%を占めていた<sup>102</sup>。

---

<sup>97</sup> 崔 (1999) 135 頁。

<sup>98</sup> 新井田 (2010) 221 頁。

<sup>99</sup> 同注 98。

<sup>100</sup> 同注 98。

<sup>101</sup> 一般的に、日本の売場運営形態は上記の3つ以外に、テナント契約という売場運営形態が存在していると認識しているが、テナント契約の場合、商品の仕入が発生しないため、ここでは論じない。

<sup>102</sup> 新井田 前掲書 277 頁。

#### 4.5.2.2 日本百貨店の仕入形態

仕入形態の変化によって、日本の売場運営形態は先のような3つの売場運営形態に分けられる。すなわち、売場運営形態の本質は、その売場の商品に対してどのように仕入形態を採るかである。日本の百貨店と納入業者との仕入形態には「買取仕入」、「委託仕入」と「消化仕入」という3つのタイプが存在している。消化仕入は「売上仕入」ともいう。ただし、4つや5つの取引形態が存在するという説もある<sup>103</sup>。

1952年の公正取引委員会調査の中では、この3つの取引形態を次のように、定義していた。「買取仕入」は百貨店が一旦買取ったものは一切自己の危険負担になるという仕入形態である。一般的に納入業者から商品について100%買い取ることを前提とした仕入形態であり、毀損商品以外の返品・交換は原則認められない。日本の百貨店の場合、一部PB商品を除き、その構成比率は低い。これは早まる商品ライフサイクルと消費者志向の変化に伴う多品類少量の高まりにより、百貨店としての在庫負担リスクが著しく増加するためであり、また企画から製品、販売に至るまでの一連の流れが確立されていないことが大きな要因である。買取仕入は、百貨店の商品リスクは増加するが、仕入コストの軽減によって高マージンの獲得が可能であり、適切な売上高の確保と商品在庫の消化がある程度見込めるのであれば、収益向上に果たす役割は大きい。

「委託仕入」は、売れた商品だけを仕入れる方式であるが、仕入係の検品後に生じた損傷、滅失のリスクについては、百貨店側が負担する仕入方法である。百貨店は予定した商品量を納入業者に対し発注し、商品を納品する。商品は納品した段階で納入業者の在庫として計上され、納入業者に対する買掛金が確定する。ただし、その後の販売期間を経て、当初の商品が販売されず、未消化在庫が生じた場合には、百貨店は未消化在庫商品を納入業者に対し、返品することとなる。納入業者は、予め返品部分を生産過剰ロスとしてある程度読み込み

<sup>103</sup> 土屋（1961）によれば、百貨店の仕入れ形態は「買取り仕入れ」、「残品返却仕入れ」、「棚卸委託仕入」と「売上げ委託仕入れ」という4つの取引形態が存在している。また、江尻（2003）によれば、仕入形態は細かく言えば「完全買取仕入」、「返品条件付き買取仕入」、「委託搬入」、「展示搬入」、「消化仕入」と5つに形態類型化されている。宮副・内海（2011）によれば、「買取仕入」、「委託仕入」と「消化仕入」以外にも、「テナント契約」という取引形態も存在している。

が必要であり、そのロス相当部分は、結果販売価格への転嫁がなされることによつて解消されることとなる。百貨店によっては、返品した時点で当該未消化在庫は、納入業者に対する売掛金または買掛金の相殺として計上し、最終的に納入業者に対する商品仕入れ代金としては、「当初の仕入代金」から「返品代金」を引いて、最終仕入価格として計上される仕組みを担っている。ただし、一旦仕入という手続きを経ることから小売業者から納入業者に対する商品上の制約などがなされる場合が多く、仕入商品に対する商品選定などの主導権は百貨店にあるのが一般的である<sup>104</sup>。

「消化仕入」は、委託仕入と同様に売れた分だけ仕入れる方式であり、仕入係が検品した後に生じた損傷、滅失のリスクについても納入業者側が負担する仕入方法である<sup>105</sup>。消化仕入は、百貨店が店舗の一部を納入業者に提供することによつて、納入業者自らが提供されたスペースを利用して販売活動を行い、百貨店が納入業者から売上高に対し、予め契約に則り、確認したマージンを受け取る形態である。百貨店にとって在庫負担は一切なく、また基本的に商品企画やマーチャンダイジング施策、商品の物流、販売員の手配なども納入業者側で行われるため、百貨店としての負担は、買取仕入と委託仕入の2つの取引に比べて極端に少ないのが特徴である。

この3つの取引形態中の「委託仕入」と「消化仕入」の場合には、百貨店側は自由に返品でき、売れ残り商品のリスクを負担しなくてよいものである。単に定義から見ると、この2つの区別は検品後のリスク負担だけで、大きな違いがあまりないため、学者の中でも両者を混同する人もいる。

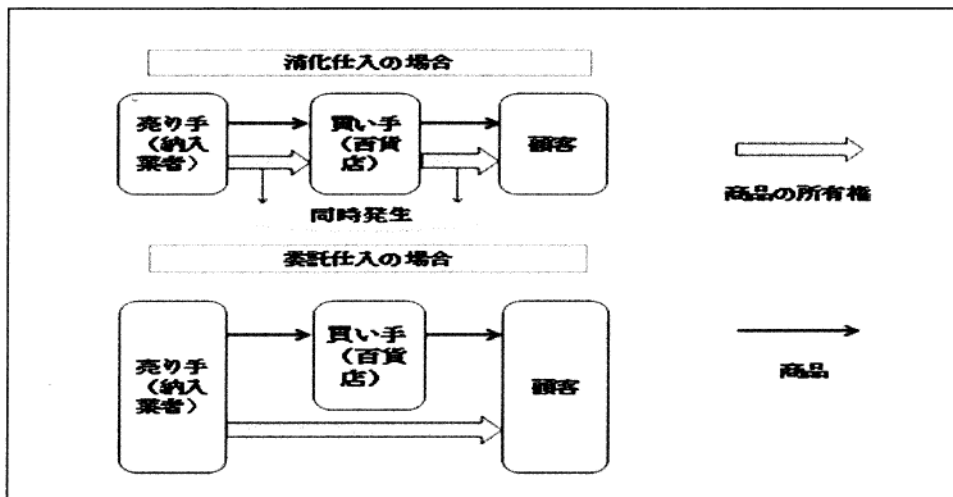
しかし、商品所有権の視点から見ると、この2つの仕入形態は全く異なる。久保村（2005）によれば、委託仕入の場合、商品の所有権は売り手から買い手の顧客に直接に移転することになり、消化仕入の場合、商品の所有権は、消費者に販売した時点で、「瞬間的に」買い手に移り、すぐに顧客に移転することになる）。したがって、委託仕入の場合には、百貨店は商品の所有権を持たずに、ただ売場を納入業者に提供し、販売されたものについて一定の手数料を取るという形で経営活動を行う。一方、消化仕入の場合、商品を販売前では、百貨店

<sup>104</sup> 杉野（2008）85頁。

<sup>105</sup> 公正取引委員会事務局調査部（1952）43～44頁。

は委託仕入と同様、商品の所有権を持たない。

図 4.1 委託仕入と消化仕入の商品所有権の区別



出所) 筆者作成。

表 4.17 委託仕入と消化仕入の比較

	委託仕入	消化仕入
商品所有権	納入業者	納入業者
納入商品の検品	百貨店	納入業者
商品の販売活動	百貨店	納入業者
売れ残り商品の措置	納入業者に返品	納入業者に返品
売場の装飾	百貨店	納入業者
在庫管理	百貨店	納入業者
売場の作り	納入業者が百貨店と協力	納入業者
売場での損失負担	百貨店	納入業者
仕入事務の処理方法	月末棚卸をもとに、売れた商品を算出し、支払処理する	売れた商品についてだけ仕入れたことにし、仕入掛率を乗じて、支払処理する

出所) 江尻 (1979) 第 5.1 表、 多田 (2003) 表 1 より筆者作成。

しかし、商品が販売された時点で、商品所有権が納入業者から百貨店へ、ま

た百貨店から顧客への移転が同時に発生する。実際、商品の所有権が異なるという点以外でも、商品の検品、商品の販売活動、在庫管理と売場の作りなどの点において相違がある（表 4.17）。

「買取仕入」に加えて、この 2 種類の仕入制度が、現在の日本の百貨店の取引制度を構成した。さらに、返品制と不即不離の関係を持っている「販売員派遣制」を加えて、百貨店の取引慣行が構成された。

#### 4.5.3 中国の百貨店の売場運営形態

アメリカや日本と比べ、小売業の発展がかなり遅れていた中国は、改革開放以降、大きな発展を果たした。近年、中国の百貨店は日本の百貨店と同じように、閉店が相次ぎ、業績の不振を続けている。実務家も学者も中国の百貨店が不況の原因の 1 つは、百貨店運営形態である「連営制」を採用しすぎたためと指摘している。商品の所有権の移転の有無を基準として、中国における百貨店の売場運営形態は直営制、連営制とテナント契約の 3 つに分けることができる。ここでは、この 3 つの売場経営方式の特徴を取り上げる。

直営制とは、百貨店側が納入業者から直接に商品を仕入れ、商品の所有権を獲得し、そして商品を消費者に販売することによって、ある程度の仕入と販売価格の利鞘を稼ぐ経営方式である。この経営方式では、経営コストと商品リスクはすべて百貨店側がすべて負担する。百貨店の主な収入は仕入と販売価格の利鞘を稼ぐものである。

連営制とは、百貨店側が納入業者と契約し、この契約の内容によってそれぞれに独自に経営し、それぞれに責任を負う経営方式である。この経営方式では、一般的に百貨店は商品の所有権を持たず<sup>106</sup>、商品販売後、商品の所有権が同時に百貨店と顧客に移転する。さらに、この経営方式において、百貨店は、納入業者に売場と相応する総合的な管理を提供し、商品の監督、統一レジなどのサービスを担当し、その代わりに納入業者が百貨店に「連営扣点」<sup>107</sup>を納める<sup>108</sup>。

<sup>106</sup> 一般的に百貨店側が商品の所有権を持たない。しかし、知名度また販売業績が低い百貨店は知名度が高いブランドあるいはラグジュアリー・ブランドを導入する際に、納入業者が百貨店側に商品の買取を要求する場合がある。

<sup>107</sup> 売上の一定比率を控除することで得られ、この控除比率は粗利益率となる「連営扣点」である。朱（2013）26 頁を参照。

<sup>108</sup> 李（2010）2 頁。



一般的に、百貨店と納入業者との取引が成立するための諸条件としては、次のような項目がある。第1に、最低売上高保証の設定である。第2に、連営扣点の設定である。第3に、販売場所および面積の確認である。第4に、管理費用の確認（水道代や電気代、販売員管理費など）である。第5に、その他費用（広告費、販売促進費など）の確認である。第6に、販売員の人数と一定の販売レベルの確保である。また販売スペースのための店舗内装費及び販売員人件費も納入業者の負担、納入業者は在庫負担に加え、決められたマージンの中で販売員の人件費をはじめとするオペレーション費用を担うこととなる。

表 4.18 中国百貨店の売場運営形態と経営管理

		直営	連営制	テナント契約
利益	商品の所有権	百貨店	納入業者	納入業者
	百貨店の収益源	仕入と販売の価格の差	連営扣点	賃貸料金
経営	商品品揃え決定権	全部選択権(百貨店)	ブランドと納入業者の選択権	納入業者の選択権
	価格決定権	あり	少し	なし
	販売促進管理権	全部管理権(百貨店)	納入業者と協力	管理権なし
	商品陳列権	全部(場所、規模、スタイルなど)	一部(場所)	一部(場所)
	統一レジ権	統一レジ	統一レジ	どっちでもよい
	販売サービス執行	百貨店	納入業者	納入業者
	アフターサービス	百貨店	百貨店と納入業者	納入業者
物流	仕入管理	百貨店	納入業者	納入業者
	配送管理	百貨店	納入業者	納入業者
	在庫管理	百貨店	主に納入業者	納入業者
資源	販売員	百貨店	納入業者	納入業者

出所) 李 (2010) 表 1 より筆者作成。

張（2010）によれば、「連営制とは、連合経営の略称であり、百貨店はあるブランドの商品あるいはある納入業者の商品を直接店内に取り入れ、納入業者は百貨店の経営場所を借り、自主的に商品の仕入、販売、在庫、調達などを完成させ、百貨店はただ補助的な販売の仕事を提供する<sup>109</sup>」としている。この連営制の本質は、商品の調達や販売の面でのリスクも、商品保管面のリスクも負担せず、すべて納入業者に転嫁するということにある<sup>110</sup>。つまり、連営制という売場運営形態は、百貨店が日本の委託運営売場のような、商品リスクとコストを負担しない仕入形態を採用している経営方式である。

テナント契約とは、百貨店が所有している売場を納入業者に貸し、一定の賃貸料と報酬金を徴収することである。テナント契約の場合、百貨店は一般的に売場の経営を管理しない。また、売場の賃料は一般的に㎡を単位にして受け取って、具体的な金額は店舗と売場の所在位置によって決められる<sup>111</sup>。

以上は、現在の中国の百貨店が採用している主要な3つの売場運営形態について紹介した。また、この3つの経営方式をわかりやすく理解するために、3つの売場運営形態と経営管理方式を表4.18のようにまとめた。

表4.18では、直営の場合、百貨店は仕入、販売、調達、在庫など商品に対するすべての権利を持つことになる。その代わりに、百貨店はすべてのリスクとコストを負担しなければならない。一方、連営制とテナント契約の場合、百貨店側はリスクとコストを回避するために、商品に対する権利の一部あるいはすべてを納入業者に委ねている。なお、第6、7、8、9章では、連営制について詳しく分析する。

#### 4.5.4 米日中の売場運営形態の比較

ここまで米日中の売場経営をそれぞれ紹介したが、ここではこの3カ国の売場経営を比較分析し、小括したい。

前述のように、アメリカの百貨店は、「買手の危険負担」という古くからの商取引原則を遵守し、売場運営形態として主にリスクを自ら負担する直営形態を採用し、対照的に日中両国の百貨店は、主にリスクを負担しない売場運営形態

---

<sup>109</sup> 張（2010）74頁。

<sup>110</sup> 陳（2011a）89頁。

<sup>111</sup> 同注108。

を採用している<sup>112</sup>。

日本の百貨店は、リスクを負担しない売場運営形態を採用している中、仕入形態と経営の関与程度の違いにより、共同運営形態と委託運営形態の2つに分けることができる。前節で述べたように、共同運営形態では、委託仕入制度を採用し、百貨店側は納入業者と協力して、商品の仕入、在庫と販売など経営活動を行う。委託運営形態では、消化仕入制度を採用し、納入業者が独自で運営を行う。一方、アメリカの百貨店は、直営売場ばかりではなく賃貸売場もあり、中国の百貨店の連営制売場と同様、消化仕入のような仕入形態を採用し、納入業者の運営について、百貨店側はあまり干渉しない。したがって、米中の百貨店では、日本のような委託運営形態売場ないし、共同運営形態売場がほとんど存在しない。

日中の百貨店が、ともにリスクを負担しない売場運営形態を採用しているが、商品やブランドの配置方法が異なることを指摘したい。日本の場合、商品をどこの売場に配置するかは、まず商品のカテゴリー、次に商品のブランドの順で決められる。したがって、同じブランドでも、2つの売場、さらに3つ、4つの売場に配置することが一般的である。対照的に中国の場合、商品をどこの売場に配置するかを決めるのは商品のブランドであり、日本のように同じブランドが複数の売場に配置するのは一部キッズ商品を除いて珍しい。

日中百貨店の売場では、どちらも商品リスクとコストを負担しない仕入形態を主に採用しているため、中国の学者の中には、中国の連営制の仕入形態は日本の共同運営形態売場の委託仕入を元に制度化したものであり、また両者は基本的に同じ制度であるとの指摘もある<sup>113</sup>。

中国の連営制でも、日本の共同運営形態売場でも、両者とも納入業者が小売商の売場を借り、自社の商品を販売する。百貨店は商品のリスクとコストを負担せず、利益を得ることができる。この点では、両者は一致している。しかし、

---

<sup>112</sup> 宮副・内海（2011）は現在の日本百貨店の仕入れ形態売場の売上構成は、テナント契約を除いた一般的な構成比で、買取仕入は5～8%、委託仕入が25～35%、消化仕入が60～70%と推定されている。

<sup>113</sup> 陳（2011b）によると、1990年代、日本をはじめ、香港、台湾、マレーシアやシンガポールなどのアジア系百貨店は中国市場に進出するとき、日本の委託仕入を吸収する中で、連営制を制度化にした。盛（2011）は日本百貨店の委託仕入は中国の「連営制」とは本質的な区別がないと指摘した。

商品の所有権の移転の観点から見ると、委託仕入の場合、商品を販売前から販売後まで、百貨店がずっと商品の所有権を持たず、商品の所有権が納入業者から直接に顧客へ移転する。中国連営制の場合、日本の消化仕入のように商品を販売した時点で、商品の所有権が同時に百貨店と顧客に移転する。次に商品の観点から見ると、委託仕入では商品を検品後、商品の在庫管理と販売活動をすべて百貨店が行う。もちろん、商品を在庫している間に生じた損傷、滅失のリスクについては百貨店側が負担する。これに対し、連営制の場合、百貨店側は、商品に関する権利をすべて納入業者に委ねているため、商品に関する責任をすべて負わない。たとえば、商品が百貨店の営業時間内に盗難にあっても、百貨店側は責任を負わない。

表 4.19 日中百貨店における売場運営形態の比較

	日本			中国	
	自主運営形態 (買取仕入)	共同運営形態 (委託仕入)	委託運営形態 (消化仕入)	直营	連営
店舗施工費	百貨店	交渉	納入業者	百貨店	納入業者
最低売上保障	なし	原則なし	交渉	なし	あり
販売責任	百貨店	交渉	納入業者	百貨店	納入業者
在庫責任	百貨店	納入業者	納入業者	百貨店	納入業者
価格管理	主に百貨店	納入業者	納入業者	主に百貨店	納入業者

注) 上記内容は一般的な事例であり、すべての取引、特にラグジュアリー・ブランドの取引において適用するものではない。

出所) 杉野 (2008) 表 1 を一部修正。

最後に、取引の条件から見ると、中国の連営制では、百貨店側が納入業者に対して、一般的に最低売上保証を設定している。この最低売上保証の設定により、商品が売れなくとも、百貨店側は最低の収益を保証することができる。また納入業者は商品を百貨店に納入するとき、一般的に店舗の施工費を負担する。これらに対して、日本の委託仕入の場合では、百貨店が納入業者に対し、最低

売上保証の設定もなくし、納入業者が店舗の施工費も交渉の結果により一部あるいは全部負担しなくてもよい。

表 4.19 を見ると、日本の委託仕入は、中国の連営制とは若干異なる。しかし、実際売場運営の際にも、また違いがある。最も異なるのは、運営の関与程度である。日本の委託仕入の場合、一般的に百貨店側がリーダーシップを持ち、その上で納入業者と百貨店が共同で仕入から販売まで行う。一方、中国の連営制の場合では、百貨店側が納入業者に売場を提供し、納入業者が独自に仕入から販売まで行う。

一方、表 4.19 を見ると、中国の連営制は、販売責任、在庫責任、価格管理という売場運営の中で最も重要な部分について、日本の委託運営形態が採用している消化仕入と同様、納入業者が担当する。このほか、店舗施工費用も消化仕入と同様、納入業者が負担する。この点から考えると、中国の連営制は、日本の委託仕入より、消化仕入の方と類似している。つまり、現在中国の学者の中で、中国の連営制が日本の共同運営形態売場の委託仕入を元に制度化したものであり、また両者が基本的に同じ制度であるとの指摘は、正確ではない。

## 4.6 小括

以上、中国、日本とアメリカを対象に、3 カ国の小売業構造と百貨店業態の比較分析を行った。この比較分析で得られた結論は以下のように要約することができる。

第 1 に、日本とアメリカの小売業と比べると、中国の小売業は、二層構造という「零細性」と「低生産性」の 2 つの特徴を持つ、中国の百貨店業態も、規模についてアメリカと日本を上回っているが、生産性についてアメリカと日本より劣っている。

第 2 に、アメリカや日本とはかなり異なって、中国の百貨店の発展は、主に政治的な外部環境である公的権力の介入や、外国資本の参入による技術の革新によって促進されている。

第 3 に、中国における百貨店は、アメリカと日本と比べる、業態の発展段階についても、百貨店の発展プロセス、業態発展の種類と百貨店資本などの点が

異なっている。

第4に、3カ国の売場運営形態について比較分析を行った。その中、日本と中国の売場運営形態について類似性があることを明らかにした。

## 第5章 外資系百貨店の中国市場における展開

### 5.1 はじめに

外資系百貨店が中国市場に参入した歴史は、中国における百貨店の歴史と同様に長く、中国初の百貨店といわれる「秋林洋行」は、ロシア商人の手によって1900年に誕生した。その後、上海や広州など沿海部で次々に開業した百貨店もほぼ外国資本によって、誕生したものである。しかし、この頃、中国国内では政治の混乱や戦争などにより、百貨店の発展が遅れ、さらに倒産の窮地に追い込まれる百貨店もあった。1949年以降、外資系百貨店は中国政府に接収され国有百貨店へと変身し、この頃から40年以上にわたり、中国の百貨店は、国際市場から取り残されることになった<sup>114</sup>。

1990年代には、経済改革とともに小売市場の開放が徐々に行われ、再び外資系百貨店の進出がみられるようになった。日系、華僑系、欧米系資本などの外資系百貨店の進出は、中国百貨店の発展に大きな役割を果たした。本章では、日系百貨店の中国市場への進出に焦点を当てる。その理由は、アジアにおいて日本の百貨店が発達してきたこと、中国への進出に長い歴史を有していること、さらに近年新たな展開がみられるためである。

これまで日系百貨店は、他の小売先進国と比べて、比較的海外進出に積極的であった。日系百貨店の海外進出は、1906年の三越による京城（現韓国ソウル特別市）進出が最初であった。その後、第2次世界大戦の戦前・戦中期には日系百貨店はアジア各国に進出した。そして、日本の第2次世界大戦での敗戦により、百貨店の海外進出は中断したが、1958年から再開した。このような環境にはあるが、海外小売企業も中国市場に注目してきた。中国政府が1978年に開催した「中共第11期三中全会」では、経済体制の改革を決定し、同時に対外開放政策も発表した。1992年には、経済改革が本格的に進捗するようになり、外資系小売企業の中国市場参入に関する制限が緩和されはじめ、この頃から、外資系百貨店が本格的に中国に進出し始めた。

---

<sup>114</sup> 王編（2008）78頁。

中国小売市場は拡大を続けており、最近の20年間の、年平均成長率では13%のペースで成長してきた。2015年末には、市場規模（社会消費品小売総額）は30兆元（日本円：約500兆円<sup>115</sup>）に達した。ただ近年は、中国経済の減速による影響を受け、小売市場の成長スピードは緩やかになっている。本章では、中国市場での外資系百貨店の進出歴史を明らかにし、第2に現在中国に進出している日系百貨店の現状を明らかにする。そして、第3に日系百貨店は中国国内百貨店企業にどのような影響を与えたのかを分析し、今後の日系百貨店の中国市場への進出を展望する。また必要に応じて華僑系、欧米系の進出についても取り上げる。

## 5.2 中国における百貨店の国際化

1978年12月、中国共産党の「中共第11期三中全会」において、中国政府は経済改革・対外開放の政策を打ち出した。これを契機として、中国政府が以前の計画経済から市場経済への移行を開始した。それにより、外資系企業による中国市場への参入の規制などは徐々に緩和され始めた。そして、中国小売業の市場開放が段階的に進められた。開放段階の時期区分は、研究者にも注目され、異なる時期区分の見方がある。これらの見方の中での主流は、李（2009）と矢作・鍾（2009）である。

李（2009）は、外資系小売企業の中国における発展状況に照らし、①1992年以前の萌芽期、②1992～1995年の実験期、③1996～2000年の適応期、④2001～2004年の発展期、⑤2005年から現在までの拡張期、の5つの段階に区分している。また矢作ら（2009）は、中国小売市場の開放プロセスを、①1992年7月以前の原則閉鎖期、②1992年7月～1997年の「漸進的開放期」、③1997～1999年の整理整頓期、④1999～2004年12月の大幅緩和期、⑤2004年12月から現在までの完全自由期の5つの段階に分けている。この他、小売市場における国家の対外開放政策によって区分した5段階の区分方法<sup>116</sup>や小売業態の開放状況で区分した4段階の区分など<sup>117</sup>がある。

<sup>115</sup> 2017年7月13日のレートによる。

<sup>116</sup> 荊（2005）12～13頁。

<sup>117</sup> 秦・鄭（2008）45～50頁。



本節では、これまで中国小売業の対外開放の研究を踏まえ、小売業対外開放政策と外資系百貨店企業の発展状況により、現在までの外資系百貨店企業における中国市場での発展プロセスを社会主義市場経済化が始まった 1992 年を境に、それ以前を参入前史、以後を①1992～1996 年の導入期、②1997～2004 年の調整発展期、③2005～2011 年の競争期、④2012 年から現在までの成熟期の 4 段階を分ける。これらの各段階を見ていく前に、1992 年以前の時代を概観する。

### 5.2.1 中国における外資系百貨店参入前史

ここでは中国における外資系百貨店が進出する以前の小売業の現状を取り上げる。中国では、明の時代（1368～1644 年）から、海賊禁圧や密貿易防止を目的として、海禁策を發布し、事実上の貿易禁止となる海上利用制限政策をとった。清の時代（1636～1912 年）になっても、「鎖国」政策を続け、イギリスなどの西欧諸国との交易は広州でしか行うことが許されなかった。しかし、清政府はアヘン戦争（1840～1842 年）の敗戦により、上海、広州などが開放され、多くの外国商人が舶来品を販売するため、「洋行」<sup>118</sup>を設立した<sup>119</sup>。

1900 年に中国の東北地方ハルピンにロシア商人チューリン (Ivan. Jaqualevichi. Tyulin) による中国初の百貨店「秋林洋行」が開業した。同店が中国に進出した初の外資系百貨店となった。その後、イギリス商人が 1904 年から上海において恵羅公司 (Whiteaway, Laidlaw & Co.Ltd.)、福利公司 (Hall, Haltz & Co.Ltd.)、泰興公司<sup>120</sup> (Lane Crawford)、滙司公司 (Weeks & Company) を相次いで設立した<sup>121</sup>。これらの百貨店はほぼ租界<sup>122</sup>に立地し、当地の華僑と富裕層らに向けて、西洋食品の販売、洋服の仕立てや家具の加工や西洋商品の輸入などを手がけた。その後、徐々に事業が拡大し、生活用品をはじめとする世界各地からの高級ブラ

<sup>118</sup> 洋行とは、中国で外国人が経営する商店を指す。

<sup>119</sup> 土編 前掲書 77 頁。

<sup>120</sup> 泰興公司とは、現在の香港高級百貨店レーンクロフォードの前身。1850 年にイギリス商人 T. A. Lane と Ninian Crawford による香港で誕生した。1900 年代前期に、広州、上海、神戸と東京に進出した。

<sup>121</sup> Philip. Ho (1933) によれば、この 4 社は福利公司、滙司公司、泰興公司、恵羅公司の順で、1840 年代に上海で次々開業した。しかし、当時の状況から、この 4 社が誕生する際は、あくまで洋行であり、舶来品を販売する雑貨店であった。1900 年代初期から、規模や取扱商品種類の増加により、本格的に百貨店化を進んでいた。

<sup>122</sup> 租界とは中国国内の外国人居留地である。アヘン戦争後の 1840 年代以降、不平等条約により中国大陸各地の条約港に設けられた。租界は行政自治権や治外法権をもつ。上海では、当時フランス租界と共同租界（イギリス租界とアメリカ租界の合併した）が存在していた。

ンド商品を輸入し、販売するようになった。したがって、中国の百貨店のはじまりは外国商人によるものであった。

一方、外国商人によって開業した百貨店を除き、華僑系資本による百貨店も1910年代には中国百貨店業界の重要な構成部分であった。1910年代以降、上海、広州など大都市では、相前後して、主にオーストラリアから帰国した華僑による、大型・総合的な「環球百貨店」<sup>123</sup>が現れるようになった。この代表は、オーストラリアの華僑の馬応彪による先施公司<sup>124</sup> (The Sincere & Co. Ltd.)、郭樂の永安公司<sup>125</sup> (The Wing On Co. Ltd.)、劉錫基・李敏周の新新公司<sup>126</sup> (The Sun Sun Co. Ltd.)、蔡昌・蔡興兄弟の大新公司<sup>127</sup> (The Sun Co. Ltd.) である。これらは、欧米百貨店を模倣し、当時の中国小売業にいくつかの新しい特徴をもたらした。

それらの特徴は、第1に店舗の外観と内部の装飾に傾注したことであった。たとえば、上海先施公司ビルの外観は、当時世界的に最先端にあった古典主義と呼ばれるバロック様式を採用し、当時の西洋における建築と比べても遜色なかった。この先施公司ビルは、6階建てで南京路と浙江路の交差点角に臨んだ所に正門入口があり、その上には「摩星塔」という高い塔を設け、この塔の基礎ブロックに近代的な時計台が設置された。ビルの南面は騎楼様式<sup>128</sup>を採用し、縁側を設け、この縁側には大きめのショーウィンドを設置した。ビルの2、3階には、イオニア式の柱を設置し、3階の円弧形の軒を支えた。ビルの4階は鉄製のベランダが設置され、5、6階には両開きの窓を設け、内部も豪華に装飾され、上海では初めての暖房設備が導入された。ビルの1階から4階までは、百貨店の売場で約40個の商品部が設けられ、各階は大きな階段で繋がれ、昇降のためにエレベーターも特設されていた<sup>129</sup>。

第2に華僑系百貨店は、買物の金額に関係なく領収書を発行し、顧客が返品

<sup>123</sup> 環球百貨店とは、高級舶来ブランド商品を多く販売する百貨店。

<sup>124</sup> 先施公司は1900年に香港で設立され、1911年に広州、1917年に上海の南京路で支店を相次いで設立した。

<sup>125</sup> 永安公司は1907年に香港で設立され、1918年に先施公司と同じに上海の南京路で支店を設立した。

<sup>126</sup> 劉錫基・李敏周は先施公司の元高級幹部であり、馬応彪と利益配分の関係で独立して資本公募で1926年に新新公司を設立した。

<sup>127</sup> 大新公司は1912年に香港で設立され、1916年、1918年に広州で2つ支店を設立し、1936年に上海で支店を開店した。

<sup>128</sup> 騎楼とは、香港・広東地方特有の建築様式であり、建物の2階から上が歩道に突き出ている所である。

<sup>129</sup> 上海百貨公司・上海社会科学院経済研究所・上海工商行政管理局 (1988) p.103。

や別の商品と交換する際の証書とした。信用を売買の根幹に置く制度であり、顧客の信頼は絶大なものとなった。

第3に華僑系百貨店は、値切り交渉によってその都度異なる取引価格を決定するという伝統的な商習慣を改め、商品に値札を付けて陳列し、「掛け値無し」で販売する近代的な販売方法を導入した。当時中国では、価格は一定ではなかった。また旧来の商慣行では、「良貨は深く蔵して虚しきがごとし」という考え方を尊ぶのが一般的であり、貴重な商品を十分に在庫し、ロイヤルな顧客にしか見せず、人に商売内容の奥深い所を知らせないものであった。このような古いしきたりに埋没した商慣行は、先施公司の開業当時、中国には広く残っていた。しかし、先施公司は世界の商品を陳列し、顧客がそれを自由に見て比較したうえで、選択、購買できるようにした。このような公平で合理的な販売の方法は、社会階層に関わらず、多くの顧客から高い評価と信頼を得るようになった<sup>130</sup>。

第4に華僑系百貨店は、当時女子が人前に顔をさらけ出すことを認めない封建意識があった中国社会で、初めて女子店員を多く採用した。これ以外にも営業時間を定め近代的な経営方式を中国の小売業界に持ち込んだ。

これらの華僑系百貨店は、舶来高級ブランド商品を販売する一方、品質がよく、比較的廉価な国産商品や自家工場で生産した商品を品揃えに加え、多様化した顧客の多様な選択を可能にする深い気配りをし、大衆社会に対応した販売方法であることを十分に心得ていた<sup>131</sup>。これらの百貨店は百貨店以外にも、ホテル、ダンスホール、映画館等の娯楽施設を百貨店と同じビルに設置し、当地の人々には、買物の場だけではなく、人気が高い遊び場でもあり、さらに、当時の中国大都市における繁栄と市民の生活方式の縮図であった。これらの華僑による大型・総合的な環球百貨店の影響を受け、中国各地の大都市には、華僑百貨店の真似をし、国産製品を主要商品として販売する百貨店が相次いで誕生した。これにより、百貨店は新しい小売業態として、顧客あるいは中国社会に受けられることになり、一気に当時の中国小売市場の中核部分へと成長した。1936年、上海における4社の華僑系百貨店（先施、永安、大新、新新）の売上

<sup>130</sup> 菊地（2010）126頁。

<sup>131</sup> 菊地（2012）88頁。

高は 2,435 万元に達し<sup>132</sup>、当時上海全市の小売店（百貨店を除く）700 店舗の売上高より高くなった<sup>133</sup>。これらの華僑系百貨店が好調であったため、イギリス商人がそれ以前に開店した百貨店は、経営不振となり、日中戦争前後に閉店に追い込まれた。

表 5.1 日中戦争前期華僑系百貨店の経営状況

	永安公司		先施公司		新新公司		大新公司		物価指数*
	売上高	利潤	売上高*	利潤	売上高	利潤*	売上高	利潤	
1937*	842.4	82.1	673.9	5.0	335.3	-4.6	379.5	7.1	100
1938	1,044.8	835.8	835.8	42.3	529.2	40.6	577.3	77.7	128.6
1939	1,821.6	314.1	1,457.3	75.2	815.0	11.3	886.8	176.8	209.2
1940	3,468.5	457.0	2,774.8	92.7	1,580.8	36.9	1,755.9	402.7	455.9
1941	6,895.9	1724.5	5,516.7	220.7	3,866.5	154.7	3,926.0	1,150.0	985.2

注) 単位は万元である。先施公司各年の売上高は永安公司の各年売上高の 80%で計算。新新公司各年の利潤額は「上海の金融市場」63～75 頁を参照。1937 年の先施公司と大新公司の利潤が少額であった原因は、先施公司は香港国民銀行倒産の影響を受けたこと、大新公司は永安、先施、新新 3 大 company との競争の激しい影響によるものである。なお 1941 年に大新公司の利潤が高い原因は不明である。物価指数は 1937 年の物価を 100 とした。「上海開放前後物価資料匯編」による。

出所) 上海百貨公司・上海社会科学経済研究所・上海市工商行政管理局編 (1988) 「上海近代百貨商業史」表 3-2。

1937 年の日中戦争により、中国全土の経済が大きな打撃を受けた。中国最大の商業都市上海では、第 2 次上海事変によって全市の工場のうち約半分が壊滅し、商業施設も大きな損失を蒙った。当時上海の各百貨店の売上高は、戦前から 50%減少し、従業員も約 7 割が失業した。同年 11 月、中国の国民軍が上海から撤退し、日本軍が上海を占領し、日中戦争の中心は内陸部へと移った。これ

<sup>132</sup> 当時、上海でタバコ（金鼠ブランド）1 箱の値段は 0.57 元であった。中国科学院上海経済研究所 (1958) 345 頁を参考にした。

<sup>133</sup> 1936 年の上海全市の小売店の売上高は約 2,000 万元と推定されている。許・呉 (1993) 252 頁を参考にした。

により、華僑系百貨店が多く立地した租界では日本軍に包囲され「孤島」<sup>134)</sup> となった。孤島の商業は非常に特殊な環境のもとで、展開することになった。孤島は上海周辺や内陸地域からの難民の大量流入により人口が急増した。同時に、人の流れが留まらず、大量の商品や資本などの流入に伴い、「游資」<sup>135)</sup>の集中という現象が生まれた。この結果、孤島内の商業活動は発展の条件が与えられ、繁栄に転じることとなった。孤島の経済発展を受けて、孤島での各華僑系百貨店は、自社の努力に加え<sup>136)</sup>、売上高や利潤が大幅に増加し、自社のホテル、映画館と工場などの附属企業も順調に発展し、空前の繁栄を享受した<sup>137)</sup>(表 5.1)。しかし、1941年の太平洋戦争により、日本軍は租界に侵入し、多くの外資系百貨店を「敵産」と見なし、「軍管理」による経営を行った。この結果、各外資系百貨店の経営権は日本軍に渡り、各百貨店の経営状況は悪化した。

1945年8月の終戦により、中国では、商品が長期的に不足し、各華僑系百貨店は、積極的にアメリカ製商品の輸入を行った。これらのアメリカの製品は質もよく、価格も安かったため、購買する人が急増し、各華僑系百貨店の業績も急速に回復した。しかし、中華民国政府の一連の経済政策が失敗したため、政府の外貨準備は大幅に減少し、財政全体が逼迫した。加えて国内内戦の激化に伴う軍事費の増加、インフレ上昇に伴う諸費用の急騰により、政府の財政状況は急速に悪化した。1946年と1947年の2年間の財政赤字は歳出の6割以上に達した。そのため、税収不足を補うための巨額の公債発行と紙幣増刷が、通貨価値を下落させ、インフレーションを加速させた。そのためにまた政府財政を一段と困難な状況を追い込むという悪循環に陥り、悪性インフレーションが発生した<sup>138)</sup>。当時は、物価が急速に上昇し、商品の価格も1日に何回も変更したことがあり、貨幣価値が激しく下がった。国民は資産の価値を維持するために、

---

<sup>134)</sup> 中国では、一般的に日中戦争期の上海史は太平洋戦争を境に「孤島」時期(1937年11月～1941年12月7日)、「淪陥」時期(1941年12月8日～1945年8月16日)に分かれている。当時、日本軍が上海を占領したが、上海の中心地は公共租界とフランス租界であったため、日本軍が侵入しなかった。しかし、租界の周辺が日本軍に占領されたため、租界は孤島となった。

<sup>135)</sup> 游資とは、ホットマネーのこと。国際金融市場を動き回る短期資金。投機的な目的によるものや、国内の通貨不安を嫌っての資本逃避によるものなどがある。

<sup>136)</sup> 菊池(2005)によれば、当時華僑系百貨店が顧客層の拡大を行ったことは繁栄の重要な原因であった。

<sup>137)</sup> 菊池(2005)180～181頁。

<sup>138)</sup> 久保(1996)52～53頁。

大量の商品を購入した。この結果、全国で買い占め騒動が発生した<sup>139</sup>。上海の華僑系百貨店では、すべての商品がなくなり、流動資金が約3分の2以上損失となった。特に1948年11月に国民政府が限価政策<sup>140</sup>を取消した後、物価はさらに高騰し<sup>141</sup>、華僑系百貨店を含む、各百貨店はより大きな損失が発生した。1949年に中国内戦が終戦するまで、百貨店全体が経営困難となり、経営麻痺状態になった。

1949年以降、共産党による新たな中国政府が成立した。政府は一連の経済政策を打ち出し、経済が徐々に回復した。しかし、政府が輸入品や高級商品の販売を禁止したため、富裕層を主要な顧客とした華僑系百貨店は、中心商品を失ってしまい、業績を回復することができなかった。さらに、中国は1953年に社会主義化を本格的に進め始めた。これにより、中国で最後の華僑系百貨店永安公司<sup>142</sup>が中国政府に接収され、外資系百貨店は中国市場から消えてしまった。

外資系百貨店は、華僑による百貨店を含む中国における百貨店の創始者であり、中国の百貨店業界の牽引者であった。しかし、1949年まで中国国内では、政治の不安定さや戦争などにより、百貨店全体がより大きな発展を果たせず、1949年以後、外資系百貨店が次第に政府に接収されたため、国有百貨店企業あるいは国私合営企業へと変わるようになった。1953年から1990年代まで約40年間は、中国小売業の対外開放は全面的に禁止され、ようやく1990年代になって、改革開放が徐々に行われるようになり、外国資本がようやく委託管理の契約をきっかけに改めて中国市場に参入するようになった。

### 5.2.2 外資系百貨店の再進出開始

1992～1996年の5年間は、中国小売市場の対外開放の実験期であり、外資系百貨店企業の中国小売市場への導入期としてとらえられよう。この5年間にお

<sup>139</sup> 商業部百貨店局編 前掲書 15頁。

<sup>140</sup> 1948年8月19日に、当時の行政院院长翁文灏と財務部部長王雲五是、経済統制をさらに強化しながら幣制改革を実施する「財政経済緊急処分令」を発表した。この「財政経済緊急処分令」は、主に2つの重要な内容がある。1つは、金・銀・外貨の所持を禁止し、個人が金・銀・外貨を持っている場合、9月30日前に新たに発行した紙幣「金圓券」と兌換しなければならない。違反者は資産を没収されることとなった。2つは、政府はすべての商品の価格を8月19日の価格に定められた。

<sup>141</sup> 1948年8月から1949年5月まで、物価がおおよそ640万倍に高騰した。商業部百貨店局編（1988）15頁を参照した。

<sup>142</sup> 1953年には、永安公司のみは百貨店業務を経営していた。他の外資系百貨店は1950年前後には、閉店あるいは転業するようになった。

ける中国小売市場の対外開放の歩みを概観しながら、外資系百貨店企業の発展を取り上げる。

### 5.2.2.1 小売市場の漸進的な開放

1978年12月に中国は中国共産党の「中共第11期三中全会」で、経済改革・対外開放の政策を打ち出した。当時は、外資系メーカーの誘致によって生産技術を導入することが主な目的であった。そして、国内小売業の発展の遅れや外貨の不足のため、国内小売業を脅かす海外からの商品輸入により、外貨流出を招く外資系の小売企業の進出は厳しく規制し、進出を認めない方針が貫かれた<sup>143</sup>。しかし、生産拠点として進出した外資系メーカーは、国内での専売店および国内の代理商を通じて、国内で生産された商品の一定比率を国内で販売することが認められた。これらは、1983年に公布された「中華人民共和国中外合資経営企業法実施細則」と1990年に公布された「中華人民共和国外資企業法実施細則」に明記されている。

1992年、鄧小平の南巡講話により、小売市場の一層の活性化と国内小売企業の経営改善の刺激を目的として、中国政府は外資系小売企業が中国小売市場に試験的に進出することを認めた。具体的には、同年7月、中国国務院は「商業小売領域における外資利用問題に関する許可」を発表し、北京、上海、天津、広州、大連、青島の6都市と深圳、珠海、汕頭、廈門、海南省の5つの経済特区、計11の地域を小売市場開放の試験地域に指定し、かつ各地域1社または2社の合弁会社の設立を認可した。しかし、他地域での外資系小売企業の設立は禁止された。また、政府は外資小売企業の参入方式では合弁と技術提携のみ認めたが、外資100%の企業設立は認めなかった。さらに参入企業の小売業態を総合小売業態に限定し、小売業務と商品の輸入・輸出業務は認めたが、国内での卸販売および輸入・輸出代理業務は禁止され、輸入商品の比率は当該年度の売上高の30%以下に制限した。

このように中国の小売市場は、試験的に開放されることになった。しかし、多くの海外企業は、外資に対する制限が多くあったため、中国政府に不信感を持ち、中国市場への進出に対する警戒心を持っていた。1992年に国務院に認可

---

<sup>143</sup> 川端（2011）182～183頁。

された外資系小売企業の 15 社のうち、日本企業 4 社（ヤオハン 1 社、ジャスコ 2 社、ニチイ 1 社<sup>144</sup>）、米国 1 社（ウォルマート）以外は、すべて香港企業と東南アジアの華僑企業であった。

中国の小売業の対外開放については、1992 年に発表された「商業小売領域における外資利用問題に関する許可」により、多くの外資系小売企業が参入したが、中央政府の厳しい外資系小売企業の規制に対する地方政府の不満も増した。すなわち、地方政府にとって、中国小売市場が発展するには、豊富な経営経験、先進的な物流配送技術と情報システムを有する小売先進国である欧米の大型小売企業の進出が必要であった。しかし、1992 年に認可された外資小売企業の多くは、中国と地理、文化、心理的にも近い香港企業と東南アジアの華僑企業であった。この状況を改善するため、1995 年に中央政府は、小売業の対外開放の第 2 弾を打ち出し、北京と上海で 2 社の外資企業の連鎖経営の試行を認めた。ただし、進出形態は合弁会社のみ限定し、中国側は 51%以上の株式を持つという方針を維持した<sup>145</sup>。

#### 5.2.2.2 外資系百貨店の再進出開始

1992～1996 年の 5 年間は、中国小売市場の対外開放の実験期であったが、政府が参入企業の小売業態を総合小売業態に限定したため、この 5 年間で、中国小売市場に参入した外資系企業は、ほぼ百貨店業態だけであった。したがって、この 5 年間は外資系百貨店企業が中国市場に参入した先入期であり、参入した百貨店企業は 18 社に上った。

最も早く中国市場に参入した百貨店は、日系企業のヤオハンであった。ヤオハンは、1992 年 12 月に中国政府系のベンチャー投資企業中創集団との合弁で北京に「賽特購物中心」を開業した。その後、中央政府に認可された燕莎友誼商城（シンガポール）やパークソン（マレーシア）など、地方政府に認可された伊勢丹や太平洋百貨（台湾）などが相次いで開業した。そして、1996 年末までに、合計 18 社の外資系百貨店が中国に参入した（表 5.2）。

<sup>144</sup> ニチイは、2011 年にイオンリテールに吸収合併された株式会社マイカルの 1996 年までの社名。

<sup>145</sup> 楊（2012）62 頁。



表 5.2 導入期における外資系百貨店の中国参入リスト

企業名	本社所在地	参入年度	進出形態	企業名	本社所在地	参入年度	進出形態
賽特	日本	1992	委託管理*	新世界百貨	香港	1993	独資
上海第一ヤオハン	日本	1992	合併 (19%)	西武*	香港	1993	合併 (55%)
上海惠羅公司	香港	1992	合併	美美百貨	香港	1994	合併
燕莎友誼商場*	シンガポール	1993	合併 (49%)	パークソン	マレーシア	1994	合併 (56%)
東方商厦	香港	1993	合併	平和堂	日本	1994	合併 (75%)
伊勢丹	日本	1993	合併 (50%)	マイカル	日本	1995	合併 (70%)
太平洋百貨	台湾	1993	合併 (72.5%)	鄭州デニス百貨	台湾	1995	合併
貴友大厦	香港	1993	合併 (25%)	PCDS*	香港	1996	独資
上海プランタン	香港	1993	合併	イトーヨーカ堂	日本	1996	合併 (74%)

注) 進出形態は企業が最初に創立した状況での形態である。委託管理とは運営委託のことである。ヤオハンは19%の株を持ち、さらに、毎年管理費と商標使用代として2,000万円を中国企業側から受け取った。燕莎友誼商場は、1992年6月に開業したが、1993年4月に、シンガポールの企業との合併事業を始めた。貴友大厦は1990年に開業したが、1993年に香港の投資企業の投資を受け、合併事業を始めた。西武は香港西武の子会社である。1996年香港西武は中国市場での西武と共にディクソングループへ株式の85%を売却し商標貸与契約を結ぶ。2003年には全株譲渡を行った。川端(2011)300頁を参照。PCDSとはPrintemps China Department Storeの略であり、当時フランスのPPR(Pinault-Printemps-Redoute)グループと香港企業トップフォームによって設立された企業である。2001年に香港ポーツ国際グループに買収された。

出所) 李など(2009)表4-1 王編(2008)表3-1 川端(2011)百貨店とスーパーの海外店舗データベースより筆者作成。

これらの外資系百貨店の参入は、当時の中国百貨店業界にさまざまな影響を与えた。まず、中国では、改革開放以前の計画経済体制の下、百貨店は政府の生活物資配給機関として、「物価の安定」、「供給の確保」という社会的な役割を

果たしていたため、百貨店本来の業態の特徴を完全に備えていたとはいえない。しかし、賽特をはじめ、燕莎友誼商城や伊勢丹など外資系百貨店の展開とともに、中国国内の百貨店は大都市を拠点に生活・文化におけるトレンド・リーダーの役割を徐々に果たすようになった。これらの外資系百貨店は、顧客を中高所得層と外国人に絞り、豪華な外装と内装、良質なサービス、ファッション性が高い商品などにより、当時の中国国内の百貨店との差別化を図り、評判となった。また、一部の国内百貨店は、外資系百貨店の影響を受け、商品や内装の格上げが進んだ。一方、一部百貨店は依然として一般消費者を主とする顧客に対する生活用品などの非個人的商品を販売していた。したがって、外資系百貨店が増加することによって、国内の百貨店が分化し始めた。これらの外資系百貨店は、ほとんど「連営制」という売場運営形態を採用し、その後の連営制の普及を推し進めることとなった。

### 5.2.3 外資系百貨店の参入中期

中国小売市場の対外開放の実験期を経て、本格的な小売業の開放が始まった。2001年に中国がWTOへ加盟したことをきっかけとして、規制緩和や市場開放を大幅に進めた。これまで小売業の対外開放を慎重に進めてきた中国政府は、WTO加盟により、外資による独資所有が可能になり、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を約束した。この節では、この時期での小売業の対外開放の歩みを取り上げる。

#### 5.2.3.1 小売市場の混乱と調整

1996年までは中国小売市場の対外開放の実験期であったが、外資系小売企業の参入により、中国小売業における流通近代化が進んだ。しかし、1992年の中央政府は、外資系企業の参入条件を厳しく規定し、認可されるまでに長時間を要した。さらに地方政府は、都市の発展と市民生活の向上を図るため、中央政府の許可を得ずに独自で積極的に外資系小売企業を導入し、認可した。これにより、日本の伊勢丹、イトーヨーカ堂やフランスのカルフルなど日・欧米系の大手上資系小売企業は、実際には地方政府の認可で事業を展開していた。このような地方政府が導入した外資系小売企業は、1998年末までに227社が存在

した<sup>146</sup>。これらの地方政府が認可した外資系小売企業は、規模が大きく資金力もあり、商品の価格支配力も高かったため、市場占有率を拡大するために、過度の価格競争となり、国内の小売企業が窮地に陥る事態も見られた。1997年5月、この状況を改善するため、国務院は「地方の外資系商業企業の審査・認可を即座に禁じる通達」を発表し、その後地方政府による外資系小売企業の審査・認可を禁止し、その権限をすべて中央政府に集中することにした。同年8月には、国家計画委員会、国内貿易部、外国経済貿易部では共同で地方政府が認可した外資系小売合弁企業の資格を審査することになった。この審査結果により、1998年9月には国務院が「非試行外商投資商業企業情況の整理整頓に関する通知」を発表し、これらの外資系小売企業に対する改善を命じた。しかし、小売市場が急速に拡大する中、外資系小売企業の進出にブレーキをかけることが、事実上不可能な状態となっていた<sup>147</sup>。

この状況の中、1999年6月に政府は「外商投資商業試行弁法」を発表した。この弁法により、「試点」の範囲を全省都、自治区、計画単列都市と特別経済区に拡大することとなった。同弁法では、4つの直轄市で1社の合弁企業が卸売業も兼営する試行を認め、従来北京、上海でかつ2社の連鎖経営企業の試行を、経済中心都市、商業貿易中心都市に拡大するようになった。さらにこの弁法は、3店舗以下を持つ合弁連鎖企業に、外国側の出資比率の上限を50%以下から65%以下まで高め、参入企業の資格に新規定も導入した。

中国は2001年12月にはWTOに加盟した。これにより、中国小売業の対外開放はさらに加速することとなった。WTO加盟議定書の中で、中国政府は、サービス業の開放を約束し、加盟から5年後に国内の小売業を全面的に開放することを約束した(表5.3)。WTO加盟によって、中国の小売業は全面開放時代となり、大きく変貌することになった。この時期には、百貨店だけではなく、ホームセンター、コンビニエンスストアなどの新業態が出現し、カルフルーやウォルマートなどの大型超市が迅速な発展を果たした。

---

<sup>146</sup> 李など 前掲書 51頁。

<sup>147</sup> 曾根(2011) 198頁。

表 5.3 「中国WTO加盟協議」における小売業の開放

加盟時	<ul style="list-style-type: none"> <li>5つの経済特区と6つの都市で中外合弁企業の設定を認める；北京と上海での中外合弁企業は4社以内、他の都市では2社以内に限定する；北京での中外合弁企業の2社は支店の設定を認める。鄭州と武漢に中外合弁企業の設定が可能になる。</li> <li>以下の事業を除いてすべての小売事業の展開を認める：書籍、新聞、雑誌、薬品、農薬、農業用フィルム、石油製品、化学肥料。</li> </ul>
加盟1年内	外資系企業の書籍、新聞、雑誌の小売事業を開放。
加盟2年内	外資独資経営が可能になり、すべての省都、重慶、寧波での外資系小売企業の設定が可能になる。
加盟3年内	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資系企業の薬品、農薬、農業用フィルムと石油製品の展開を認める。</li> <li>地理的な制限、外資出資比率、店舗数等の外資制限が撤廃される。ただし、自動車販売及び食糧品、綿花、植物油、砂糖、書籍、新聞、雑誌、薬品、農薬、農業用フィルム、石油製品、化学肥料を取り扱う30店舗以上の連鎖経営については外資の独資は不可。</li> </ul>
加盟5年内	全ての制限はなくなる。ただし、塩及びタバコは対象外。

出所) 李 (2009) 「中国小売業対外開放研究」表 3-4、経済産業省公正貿易推進室 (2001)

「中国の加盟議定書に関わる関税率譲許表及びサービス約束表概要」より筆者作成。

### 5.2.3.2 中国のWTOへの加盟

1996年には、中国国内百貨店業界は、急激な店舗拡大による「オーバーストア化」や市場競争の激化により、企業収益が減少し、倒産する百貨店企業も増加した。1996年には、全国212店の大型商業施設のうち、199店の売上高はマイナス成長となり、160店の利益率がマイナスとなり、28店が赤字を計上した。1997年の赤字は前年に比べ2倍になった<sup>148</sup>。こうした環境のため、中国国内では「百貨店投資ブーム」は一気に去ることになった。また1997年タイを中心として起きたアジア通貨危機により、過去中国への進出に積極的だったアジア各国、特に東南アジアの華僑企業は、中国への投資を諦めざるを得なくなった。この状況は2001年に中国がWTOに加盟しても、改善する兆候は見えなかった。この時期に、中国百貨店業界に進出した企業は、来雅百貨、レーンクロフオード、大洋百貨、遠東百貨と久光百貨のわずか5社だけであり、すべての企業が

<sup>148</sup> 呉 前掲論文 44頁。

台湾系と香港系であった（表 5.4）。

表 5.4 調整発展期における外資系百貨店参入リスト

企業名	本社所在地	参入年度	進出形態
来雅百貨*	台湾	1998	委託管理
庄勝崇光百貨*	香港	1998	商標貸与
レーンクロフォード	香港	2000	フランチャイズ
大洋百貨	香港	2002	合弁
久光百貨	香港	2004	合弁（50%）
遠東百貨	台湾	2004	独資

注) 来雅百貨は 1998 年に運営会社として、中国百貨店企業から運営委託を受け、百貨店の運営を行った。2002 年から、来雅百貨はフィリピン企業 SM グループと連携し、SM グループの開発したショッピングセンター内の百貨店の運営は、すべて来雅百貨が担当する。2006 年に、来雅百貨は PCDS に買収された。庄勝崇光百貨は、そごうと各関係会社の香港の合弁会社を経由して、商標貸与契約を締結した。中国では、一般的に庄勝崇光百貨を国内企業と認識している。

出所) 李 (2009) 表 4-1 王編 (2008) 表 3-1 川端 (2011) 百貨店とスーパーの海外店舗データベースより筆者作成。

一方、新たな参入百貨店企業の数が少ないのと異なり、すでに参入していた百貨店企業は、順調に発展し、特に 2001 年以後、国内経済の高速発展と消費欲求の増加などの外部要因により、急速に発展した。1997 年から 2004 年末までには、60 店以上の新店舗が開店した。これらの店舗は、北京、上海などの一線大都市だけではなく、成都、青島、瀋陽などの内陸大都市や沿岸部中小都市にまで出店した。そこで、マレーシア資本のパークソンは、1994 年に中国に参入してから 2004 年までに合計 30 店舗が開店し、外資系百貨店ナンバーワンにまで成長した。その他、新世界百貨店、太平洋百貨店などの外資系百貨店も順調に成長し、現地の中堅百貨店に成長し、一部の高所得層と中間層からの支持を得た。2004 年末には、WTO 加盟後 3 年間の過度期が終わり、上海市の外資系百貨店のシェアが上海市全百貨店の売上高の 20%を占め、さらにシェアが増加傾

向にあった<sup>149</sup>。

表 5.5 2004 年外資系小売企業売上高 10 社企業 (単位：億元)

順位	企業名	主要業態	売上高
1	カルフル	大型超市	162
2	蘇果超市	大型超市・超市・コンビニ	139
3	好又多	大型超市	120
4	華潤万家	大型超市・超市	110
5	大潤発	大型超市	95
6	ウォルマート	大型超市・ウェアハウスクラブ	76
7	パークソン	百貨店	74
8	ロータス	大型超市	74
9	テスコ楽購	大型超市	70
10	江蘇時代超市	大型超市	37

出所) 李・王ら (2006)、表 15-8 より作成。

しかし、この時期に中国市場に参入した小売業態の主力は、導入期とは違い、百貨店ではなく、総合スーパー（大型超市）であった。調整期に中国市場に参入した百貨店企業は 5 社であったが、同時期には、大型超市で中国市場に参入した企業は 9 社であり、220 店以上の新店舗が開店した。さらに 2004 年外資系超市業態企業（大型超市・ウェアハウスクラブ・超市を含む）の成長率は、他の業態よりも高かった。カルフルが 21%、ウォルマートが 30%、ロータスが 40%、メトロが 15%、オーシャンが 63%、蘇果超市が 45%、トラストマートが 55%、華潤万家が 7%で、その中 5 社の成長率は 30%以上に達した<sup>150</sup>。表 5.5 は、2004 年における外資系小売企業売上高トップ 10 ランキングを示している。このうち 9 社は大型超市であり、外資系百貨店企業の最高位はパークソンで、第 7 位に入った。

<sup>149</sup> 関根 (2009) 239 頁。

<sup>150</sup> 汪 (2006) 362~363 頁。

この時期は、外資系小売企業は大型超市を主要業態として採用して中国市場に参入する企業が圧倒的に多かった。一方、中国市場で華やかであった百貨店の投資ブームは冷めた一方、既に参入した外資系百貨店企業が順調に発展してきた。

#### 5.2.4 中国市場における百貨店競争の激化

中国はWTOの加盟協議により、2004年の12月以降、外資系小売企業に対する地理的な制限、外資出資比率、店舗数などの外資制限をすべて撤廃した。2007年12月には沿岸都市部で、外資系小売企業に対する「超国民優遇」政策を撤廃した。しかし、内陸部では、外資系小売企業の投資を誘致するために、税金などの面での優遇政策を継続させた。これらにより、中国の小売業界の全面開放と全面競争の時代を迎えるようになった。

##### 5.2.4.1 小売市場のグローバル化

WTOに加盟後3年が経過し、中国経済は急速に発展し、中間所得層が増え、消費欲求も変化した。これらの変化により、小売業界では新たな発展機会が現れた。外資系小売企業は、中国市場での各種の制限撤廃により、2回目の投資ブームが訪れ、中国市場に進出が可能になった。同時に、既に進出していた外資系小売企業も調整発展期と同様、積極的な多店舗・多業態展開を進めた。2005年に、商務部で認可された外資系流通企業は1,027社となり、外資の投資額はおよそ18億ドル、店舗数は1,660店に達した。2011年の「小売連鎖企業百強」では、外資系企業が21社ランクインし、店舗数はおよそ8,566店舗に達し、売上高が3,910億元で、前年比28.7%増加し、100社のうちの総売上高の24%を占めた。また、外資系企業は1・2線都市を中心として、周辺の中小都市の発展がはじまり、政府の「西部大開発」政策にも乗り、中国西部へと積極的に出店した。

この時期、大型超市と百貨店以外、ホームセンターの成長が著しく、2・3線都市では大型超市の店舗が増え、家電量販店の進出と撤退が目されるようになった。2006年に世界最大の家電量販店企業ベストバイが五星電器を買収し、中国市場に参入した。しかし、2011年2月、わずか5年で中国大陸部の9店舗

を閉店し、上海の小売本部も廃止し、中国市場から撤退した。また、日本の大手家電量販店企業ヤマダ電機とラオックスも中国市場に参入したが、本土企業国美、蘇寧との競争により、業績の不振が続いている。

一方、これらの大型店舗外資系小売企業以外では、小型店舗の外資系小売企業の発展、特にコンビニエンスストア企業の発展が目立っている。これまで、コンビニエンスストア業態は、1992年に中国市場に登場して以降、2004年まで順調に成長していたが、百貨店や大型超市などを超えることができなかった。2004年以降、ファミリーマートとセブンイレブンという日系コンビニエンスストア企業が中国市場に参入したことにより、コンビニエンスストア市場が大きく変わった。「中国統計年鑑」によると、2011年末まで、中国の主要コンビニエンスストア企業の店舗は、13,609店舗であり、総売上高は226億元に達した。2010年には中国政府が行政介入し、インターネット販売を外資系企業に解禁し、新たな業態による外資系小売業の参入が加速している<sup>151</sup>。

#### 5.2.4.2 外資系百貨店の参入ラッシュ

2004年以降、中国市場では各種の制限を撤廃し、大手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。たとえば、2008年に上海に開業したイギリスの瑪莎百貨（マークス&スペンサー）やアメリカ最大手の百貨店企業メイシーは、中国電子取引商「佳品網」と連携し、自社商品の販売のため、専用サイトを開設し、中国市場に参入した。

この時期は、1992～1996年の導入期の後、2回目の外資系百貨店投資ブームであった。2005～2011年までの7年間で、7社の百貨店企業が中国に参入した。さらに、中国統計局のデータでは、2011年までに外資系百貨店企業の店舗数は553店舗となり、百貨店全体の11.5%を占めた。また、外資系百貨店の売上高は約627億元で、全百貨店の総売上高の19.4%を占め、2004年の15.7%より増加した。

2004年12月から外資出資比率規制を撤廃することにより、外資系企業の中国市場への参入方式が変化した。以前は、外資系百貨店は主に合弁や委託管理

---

<sup>151</sup> 日本経済新聞電子版（2010.09.10）「中国、ネット通販を外資に解禁 コクヨなど参入へ」 <[https://www.nikkei.com/article/DGXNASGM09040\\_Z00C10A9MM8000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASGM09040_Z00C10A9MM8000/)> 2017.04.15 アクセス



152などの方法で中国市場に参入した。2004年以降、外資系百貨店の中国市場への参入方法は独資での参入に変化した。以前は合弁会社で参入した外資系百貨店企業も中国側のパートナーの株を買いとり、あるいは自社独資で店舗を開店し、独資経営を実現するようになった。マレーシア系のパークソンは合弁の方式で中国市場に参入した。2005年から、パークソンは中国側の株を買いとり始めた。さらに同年に成都市で中国市場での初の独資店舗が開店し、2007年まで、パークソンの中国国内での41店舗の中で、30店舗が独資を実現した<sup>153</sup>。

外資系百貨店の発展とともに、一部の外資系百貨店は業績不振により、中国市場からの撤退や閉店も見られるようになった(表5.6)。この時期以前は、外資系小売企業が中国市場から撤退することは珍しく、その原因はほぼ本国での事業不振や他企業による買収であり、中国での事業不振によるものではなかった。たとえば、日本のヤオハンは1997年に本国での倒産により、1998年に合弁先の上海第一百貨に株式を譲渡し撤退した。しかし、2004年以降、地元の百貨店企業との競争において劣位となり、経営理念が現地に受け入れられなかったため、不振が続き、中国市場から撤退する企業が現れてきた。台頭してきたのは、香港系高級百貨店レーンクロフォードである。レーンクロフォードは2000年に中国市場に参入し、上海、ハルピン、杭州で3店舗を開店したが、「バイヤー制」<sup>154</sup>という売場経営方式が当時の消費者に受け入れられず、さらに、売場面積の狭さ<sup>155</sup>、店舗の立地の悪さにより、大幅な赤字が続いたため、2007年に中国市場から撤退した。

外資系百貨店企業の撤退と同様、外資系百貨店の閉店も注目された。それ以前はあまり見られなかった外資系百貨店が閉店するニュースなどは、2006年以降、頻繁に目にするようになった。レーンクロフォード上海時代広場店をはじめ、パークソン(長春店、成都総府店など)、伊勢丹(済南店、上海淮海店など)、美美百貨(上海店、北京店、天津店など)、西武百貨(成都店、瀋陽店など)な

---

152 委託管理とは、運営委託のことである。以前、ノウハウや人材などの提供は政府の規制を受けないため、地場百貨店は管理費や商標使用費など支払い、さらに、一部の株を相手に渡し、自社の店舗を外資系百貨店企業に運営させる。この種の最初の事例は北京の賽特である。

153 王編 前掲書 81頁。

154 バイヤー制とは、自社のバイヤーが各メーカーから気になる商品を買取し、自社の販売員が買取った商品を売る売場経営方式である。

155 当時レーンクロフォード上海店の売場面積はわずか2,000㎡であった。

ど、外資系百貨店が相次いで閉店した。

表 5.6 競争期中国市場における外資系百貨店参入企業と閉店（一部）リスト

参入企業				撤退店舗		
企業名	本社所在地	参入年度	進出形態	企業名	閉店店舗	閉店時間
銀泰百貨	アメリカ	2005	合併*	パークソン	成都總府店	2005年5月
新光天地	台湾	2006	合併(50%)		長春店	2007年5月
ロッテ銀泰百貨	韓国	2006	合併(50%)		長沙店	2008年4月
楽賓百貨	インドネシア	2007	独資	レーンクロフ	上海店	2006年12月
マークス&スベンサー	イギリス	2008	独資		杭州店	2007年3月
尚泰百貨	タイ	2008	独資	オード	ハルビン店	2007年4月
イズミヤ	日本	2011	独資	東方商厦	常州店	2007年3月
				太平洋百貨	北京五カ松店	2011年10月
					北京盈科店	2011年10月
				伊勢丹	済南店	2007年9月
					上海淮海店	2008年12月

注) 銀泰百貨は1998年に1号店を開業したが、2005年にアメリカの投資を受け、合併事業が始まった。アメリカ投資企業は銀泰百貨の浙江省事業の40%、上海事業の100%の株式を買いとった。

出所) 王編(2008)表3-1、各社ホームページ、IR関係資料、新聞記事、雑誌記事などから筆者作成。

こうした外資系百貨店企業の撤退や店舗の閉店は、現地百貨店企業に対して、外資系百貨店企業が以前のような優位性がなくなり、一部の外資系百貨店企業が中国の「取引慣行」や「市場の変化」を十分に理解していなかったため、消費者の欲求を満足させることができなかったことが原因である。さらに、中外小売企業間の激化した同業態間と異業態間競争という背景のもとで、現地小売企業との競争において優位に立つことができず、撤退や閉店せざるを得なくなった。

## 5.2.5 外資系百貨店業態の飽和

中国のWTO加盟以降、中央政府の行政介入は、次第に減り、市場経済が形成されるようになってきたが、主要都市では、地方政府の小売店に関する規制が厳しくなった。中央政府は、行政介入の権限を地方政府に移譲している<sup>156</sup>。一方、中国政府は、国内の流通産業をより発展させるために、「流通体制改革の深化・流通産業発展の強化に関する国務院の意見」を表明し、小売業の出店先、金融支援、税金免除などの政策を打ち出し、依然として小売業の発展を念頭においている。

### 5.2.5.1 成熟化する大型店

中国経済は、2010年まで北京オリンピックや上海万博などの国際イベント関連の公共投資によって牽引され、高成長を実現した。中国政府は、リーマン・ショックに対応するため、4兆元の景気対策を行い、いち早く回復した。しかし、2011年にはインフレが進み、金融引締め政策がとられる中、欧州債務危機から欧州向けを中心に輸出が鈍化し、輸出の比重の高い沿海部を中心に経済成長が緩やかに減速しはじめた。2012年からは、工業生産や個人消費等の伸びの低下により、2015年まで中国GDPの成長率は年々減少している。こうした中国経済全体が減速している状況において、中国国内の小売業界、特に大型店舗の小売業態は大きな困難に直面するようになった。北京工商大学商業経済研究所のデータによると、2012年から2015年までの4年間で、全国で138店舗の百貨店と262店舗の超市（大型超市を含む）が閉鎖された<sup>157</sup>。

これらの要因は、いくつか指摘できる。1つは、インターネット販売の発展である。アリババ社をはじめ、京東などの電子商取引企業が急速に規模を拡大し、現在では流通業の売上高上位を占めるようになった。これにより、リアル店舗を持つ大手小売企業は一気に不振に陥った。もう1つは、腐敗防止のために中国政府が打ち出した「三公消費」による制限である。高級ブランドや大型取引において、これまでに三公消費が大きな割合を占めていたが、これが制限

<sup>156</sup> 楊（2015）61～62頁。

<sup>157</sup> 環球網（2017.01.15）「同為小売、為何超市接連倒閉、コンビニの生意越來越好」  
<<http://china.huanqiu.com/hot/2017-01/9948324.html> 2017.05.27 アクセス>。

され、2013年から急速に落ち込みはじめ、百貨店や超市などリアル店舗を持つ小売企業の売上に影響を与えた。さらに小売業の不振は、不動産業にもかかわっている。大都市の小売企業の閉店や撤退は、消費不振よりもむしろ家賃の高騰が原因であるという見方もある<sup>158</sup>。

このような状況の下、外資系小売各企業は、今まで各大都市でしのぎを削って出店競争をしてきた。外資系企業は、人件費や家賃などさまざまな経営コストの上昇が負担になり、契約切れの店舗、運営効率の低い不採算店舗を中心に閉鎖・売却など、一部が撤退の動きを見せはじめたが、依然として中国を重要なマーケットと位置付け、拡大しようとする勢いが衰えず、中国市場での発展を予想している。特に中国の都市化により、3・4線都市や新興都市への進出が加速している。たとえばアメリカのウォルマートは、1・2線都市の不採算店舗を閉鎖すると同時に、3・4線都市への拡大を続けている。2013年年末には、ウォルマートは3・4線都市を中心として、110店舗の開店や配送センターを設置すると発表した。他には、中国市場において外資系小売企業のトップ企業大潤発は、2015年末まで約66%の店舗を3・4線都市に、7%を5線都市に出店している。しかし、このような動きも大型店舗を有する小売業の不振を改善することができなかった。中国連鎖経営協会が発表した「2015年主要外資連鎖企業経営状況」によると、主要外資系小売企業の中で、大型超市と百貨店企業は、企業の規模ではまだ上位に位置しているが、約3分の2の企業の売上高は前年より減少した。

一方、大型店舗の不振と対照的な業態は、社区型<sup>159</sup>超市やコンビニエンスストアなどの小型店舗小売業である。中国連鎖経営協会によると、コンビニエンスストア業界の2012年の売上高成長率は18.2%で、他業態よりもはるかに高かった。同協会の2015年のコンビニエンスストアに関する報告では、2014年にコンビニエンスストア業界の売上高成長率は25%となり、店舗数の成長率は

---

<sup>158</sup> 洪・李（2015）6頁。

<sup>159</sup> 中華人民共和国政府の定義によれば、「社区」とは、<1>一定の地域に住む人々によって構成され、<2>改革を通じて規模を調整した居民委員会の管轄区、のこととしている。中国では2000年前後をピークに、全国的に都市部の基層行政単位である街道・居民委員会レベルでの行政区画の再編が行われたが、その最も基礎的な単位である居民委員会の管轄範囲を、「コミュニティ」の学術概念をベースに再設定した。その背景には、従来の職場「単位」を基盤とした都市住民管理や社会保障サービスが立ち行かなくなったことがあげられる。（伊藤（2011）41頁）。

22%に達し、小売業界の中で、唯一の2桁の成長率を維持している。2016年も、コンビニエンスストアの成長率も2桁を維持し、16.7%に達した。そして、コンビニエンスストアや社区型超市などの小型店舗小売業の好調により、ウォルマートやカルフルなど大型超市企業は小型店舗を開店し、多業態展開を行った。

#### 5.2.5.2 成熟期を迎えた外資系百貨店

中国では2012年から、経済が減速したことにより、小売業の不振が続き、外資系小売企業は中国市場での閉鎖・売却などにより、一部が撤退している。2016年中国連鎖経営協会が発表した「2015年連鎖百強」では、2015年の主要な外資系小売企業の上位の18社の中には、百貨店を主要業態とする外資系百貨店企業はわずか3社がランキングに入っただけであり、3社の業績すべてが前年比マイナスである。さらに、西武をはじめ、尚泰百貨などの外資系百貨店は、2012年から相次いで中国市場から撤退した。

また、RET 睿意徳中国商業不動産研究センターが、2015年3月に発表したデータによると、2014年から2015年3月までに、中国全国で閉鎖、あるいは閉鎖することを発表した店舗が38店舗に達した。そのうち、外資系百貨店の割合が6割を占めている。早期に中国に進出した百盛やイトーヨーカ堂などの外資系百貨店<sup>160</sup>は、国内の百貨店やネット通販に影響され、利益が明らかに減少している。RET 睿意徳中国商業不動産研究センター会長は、「早期の百貨店の業態の競争力は商品の豊富さにあったが、現在の競争の焦点は、既に市場や消費者を理解しているかどうかに移っている」と指摘している。ネット通販の攻勢により、既に商品の豊富さは訴求力ではなくなり、ファスト経済、ファスト文化の影響で主流となったファストファッションの競争下において、これらの百貨店は、時代に取り切れず、ブランド全体の経営にまで影響を及ぼした。しかし、ほとんどの外資系百貨店の意思決定は海外で行われており、現地市場のニーズ

---

<sup>160</sup> イトーヨーカ堂と平和堂は中国内陸都市に出店したが、当時内陸都市では小売業が発達しておらず、現代的な百貨店もなく、小売業態も少なかったため、この2社の店舗は貴重な現代的な百貨店として受け入れられた。また、中国での小売業態の分類の中で、総合スーパーという業態はなく、さらに、この2社が中国市場に進出した際に、ほとんどの売場はセルフサービスではなく、対面販売を採用した。日本の小売業態の定義から見ると、この2社の中国において店舗は百貨店業態に属するものである。したがって、本論文では、イトーヨーカ堂と平和堂2社の店舗を中国市場における百貨店業態に分類している。

を十分に取り入れながら運営政策を調整することは難しい。そのため、より流行に敏感で移り気な消費者において大きな障害となった<sup>161</sup>。

表 5.7 成熟期における外資系百貨店の中国参入リスト

企業名	本社所在地	参入年度	進出形態
高島屋	日本	2012	独資
ギャラリー・ラファイエット*	香港	2013	独資
新世界大丸百貨	香港	2015	技術提携
ハウス・オブ・フレイザー*	イギリス	2016	独資

注) ギャラリー・ラファイエットはフランスの老舗百貨店であるが、香港アパレル企業ITグループとそれぞれ50%の比率を出資し、香港で合弁会社を立ち上げ、2013年に北京で第1号店舗を開業した。ハウス・オブ・フレイザーはイギリスの百貨店であるが、2014年に中国系企業三胞グループ傘下企業南京新街口百貨店が89%の株式を買いとった。ハウス・オブ・フレイザーは南京新街口百貨店の海外子会社として、中国市場に参入した。

出所) 各社ホームページ、各社IR関係資料、新聞記事、雑誌記事などより筆者作成。

一方、外資系百貨店企業は、中国を相変わらず重要市場と認識し、中国市場への参入を続けている(表5.7)。2012年以降、日本の高島屋と大丸、フランスのギャラリー・ラファイエット(Galleries Lafayette)、イギリスのハウス・オブ・フレイザー(House of Fraser)などの百貨店が中国市場に参入し、さらに一度中国市場から撤退したレーンクロフォードも再び中国市場に進出することになった。

この他、既に参入した各外資系百貨店企業は、不採算店舗を閉鎖すると同時に、さまざまな経営改革に取り組みはじめた。たとえば、パークソンは、自社のイメージと顧客の購買体験を高めるために、現存の重要な店舗のリフォームを行い、さらに多業態運営を展開した。同社は、韓国イーランドグループと合弁会社をつくり、中国市場でショッピングセンター事業に参入することを2015

<sup>161</sup> 人民網日本語版(2015.03.07)「中国の百貨店、依然続く淘汰の波 外資系百貨店の打撃顕著」<<http://j.people.com.cn/n/2015/0307/c94476-8859122.html> 2017.04.14 アクセス>

年に発表し、翌年1月には上海で第1号店を開業した。ショッピングセンター以外にも、スーパー「パークソン超市」とコスメ編集ショップ「パークソンビューティ」などの小型店舗も2016年後半から相次いで開店した。同じ外資系大手百貨店企業新世界百貨店は、メーカーから直接に仕入れる商品の種類を増やした、PB商品の開発をするなどの仕入構造改革を進め、飲食店や娯楽施設を導入し、3・4線都市へ積極的に多様な方式で出店するというような戦略を打ち出している。

中国経済は減速しているものの、依然6%以上の経済成長率を維持している。経済の安定性を図るため、中国政府は輸出主導型から内需主導型へと移行させていこうとしている。この状況で中国は大きな市場として、外資系百貨店にはまだ魅力的である。

### 5.3 中国市場における日系百貨店の展開

日本の百貨店による、中国市場への大きな出店機会は2度あった。第1回目は、1900年代初期であった。これは主に政治の影響によるものであり、実際には百貨店の小売機能を十分に果たさず、影響力も弱かった。第2回目は中国改革開放以降であった。日本の百貨店は、中国小売市場が開放されて以降、早い段階から中国市場に進出した。日本の百貨店は本国で蓄積したノウハウに加え、1970年代・1980年代にわたり海外市場に進出した経験を生かし、中国市場での事業を展開するようになった。日本の百貨店の進出、さらに本国で日系百貨店の影響を受けて発展してきた東南アジア華僑系の百貨店、台湾の百貨店と香港の百貨店の進出により、中国の百貨店業界は大きく変貌した。中国の経済成長の加速を背景に進出した日系百貨店は、開放陳列やPOSシステムの導入のような近代マネジメントの導入、販売サービスの充実などにおいて、先駆的な役割を果たした<sup>162</sup>。

一方、中国市場における日系百貨店の規模は、他の国の百貨店の規模と比べると、大きなものではなかった。さらに、現在中国経済の減速や激化した競争の市場環境の下で、中国市場における日系百貨店は衰退の一途を辿っている。

---

<sup>162</sup> 謝 前掲論文 54頁。

ここでは、中国市場における日系百貨店の発展系譜と現状について考察する。

### 5.3.1 日系百貨店の海外進出の黎明期

日系百貨店は早い段階から海外への進出を果たした。1899年に高島屋がフランスのリヨンに事務所を設置し、天津やロンドン、ニューヨークなど世界に拠点を拡大した。しかし、海外に拠点を設ける「出店」という形態での海外進出は、1906年に三越による京城（現・ソウル）進出が最初であった<sup>163</sup>。そして、中国の大連や新京（現・長春）など旧満洲国の都市まで店舗網が拡大した。これらの海外進出は、日露戦争の勝利により、現地で急増した日本人の消費市場の拡大や国からの勧誘が影響している。また、この影響を受け、日本人経営の百貨店は、日本人だけではなく現地の中国人の富裕層も主要な顧客として多数開店し、1930年代以降、日本軍の勢力拡大とともに、満洲および中国の主要都市に支店網を構築していった。

1938年、商工省が日本国内の百貨店に対して「大陸進出要請」を出し、日系百貨店の中国への進出が急増した。したがって、1937年から日本は中国との戦争により、商工省は南京、上海などの占領地域での流通を百貨店に担当させるとともに軍隊の売店などの運営をさせようとした。この要請により、日本国内にあった多くの百貨店企業が中国に進出した。この際、商工省は中国で効率よく流通インフラを構築させるため、各社に進出地域の分担を指示し、この結果、杭州方面には白木屋、南京方面には高島屋、蘇州方面には大丸、蕪湖方面には松坂屋がそれぞれ進出した。1939年10月末時点で、中国大陸に進出していた日系百貨店は、13社70営業所になった<sup>164</sup>。そして、日本軍の南方戦線の拡大に伴い、三越は南方戦線の戦略拠点である海南島に店舗を展開した<sup>165</sup>。

これらの百貨店の海外進出、特に日中戦争開戦後には、日本軍への協力などの政治的な要因で展開していたため、百貨店は小売機能だけではなく、物資の調達と日本への輸出業務など卸売機能も担っていた。さらに、占領地の治安の安定化、軍票<sup>166</sup>・日系通貨の流通と価値維持、そして中国人に対する日本製品

<sup>163</sup> 川端 前掲書 18～19頁。

<sup>164</sup> 平野（2004）306頁。

<sup>165</sup> 川端 前掲書 33頁。

<sup>166</sup> 軍票とは、戦争時において占領地もしくは勢力下にて軍隊が現地からの物資調達及びその他の支払いのために発行される擬似紙幣である。



と日本のイメージ向上などの政治機能も担っていた<sup>167</sup>。しかし、これらの百貨店の海外進出は、第2次世界大戦の終戦と同時に消滅することになった。

### 5.3.2 中国市場における日系百貨店の進入の再開

日系百貨店は、第2次世界大戦の終結により、中国市場から退出したが、1992年に中国で小売分野の外資規制を緩和したことにより、中国市場への進出を再開するようになった。中国市場の大きさが全世界から注目を浴びているため、外資系小売企業には厳しい条件にも関わらず、日本小売企業が次々と進出申請を行った。その結果、ヤオハン、イオン、ニチイ、イトーヨーカ堂4社が中国政府に進出認可を受けたが、百貨店業態ではなかった。その後、中国政府は外資系小売企業の進出の認可に慎重になったため、1995年になっても15社の外資系小売企業しか認可されない状態となった。地方政府はこれを不満とし、都市の発展と市民生活の向上を進めるために、中央政府の許可を得ずに、独自で積極的に外資系小売企業を導入し、認可するようになった。この時期には、日系小売企業、特に百貨店企業は、ほぼ地方政府の認可により中国市場に参入した。

1992年末にはヤオハン北京店（賽特購物中心）が開業した。この事業は、ヤオハンと中国政府系の投資企業による合弁事業であったが、当時ヤオハンの社長和田一夫が中国政府と特別な人脈があったため、政府の認可がないにもかかわらず、中国小売市場の一部開放に先んじた特例であった<sup>168</sup>。しかし、合弁先は日本の総合スーパーを出店しようとしたヤオハンの意に反し、高級百貨店を目指したものであり、贅沢品や高級ブランドを中心に品揃えした。賽特購物中心は当時北京小売業の「貴族」を呼ばれ、豪華な内装以外にも、高級な商品とハイセンスなショッピング環境などにより、注目を浴び、多くの富裕層が殺到し、開業翌日の売上高は約178万円<sup>169</sup>に達した。しかし、商品の価格が高過ぎたため、当時北京市の消費水準とかけ離れてしまい、来店客が非常に多いにも関わらず不振が続き、初年度には約2,600万円の損失が発生した。結局1994年

<sup>167</sup> 川端 前掲書 35～45頁。

<sup>168</sup> 川端 前掲書 188～189頁。

<sup>169</sup> 2017年4月20日のレートで、約2,800万円。当時北京市年平均給料は3,141円で、日本円に換算すると、約4.97万円である。

に、ヤオハン合弁を解消し、北京市場から撤退することになった。皮肉にもヤオハンが撤退した後、賽特が高級ブランドを維持しながら、中間層向けの国産商品を増加するという商品構造改革を行い、1994年からは業績が改善し、1995年には売上高が6.5億元で、営業利益は約4,000万元を達成した<sup>170</sup>。

ヤオハン北京店の委託管理とは異なり、1993年に開業した伊勢丹上海1号店・淮海路店には、伊勢丹が50%を出資し、経営権も握ることとなった。このことにより、淮海路店は極めて日本的な百貨店となり、売場、商品と販売サービスという3つの面で、これまでの上海の百貨店と差別化ができていた。さらに、淮海路店は上海の中心街、上海で最も美しくファッションが高いと言われている淮海路に位置するという立地のよさもあり、外資系のOLなどを典型とする高所得の若い女性の支持を受けて業績を伸ばした。上海統計局のデータによると、開業から1998年まで淮海路店の売場面積1㎡当たり年間販売額は上海市の小売店舗の中でずっと上位に位置した<sup>171</sup>。

伊勢丹は淮海路店に続き、1993年12月に伊勢丹の中国2号店天津店が天津で開業した。天津は北京、上海に次ぐ第3の大都市で、北京の海の玄関とも言われる物資の積出港である。天津政府側には、中国の第3都市として、国際的な百貨店を誘致したいという意向があり、外資系大型百貨店としては伊勢丹天津店が現地第1号となった。天津店は伊勢丹の出資比率が70%となり、売場面積は1.5万㎡で、淮海路店の2倍の広さがあった。売場が広く地形もよかったため、家電製品や家庭用品も品揃えし、フルラインに近い構成となった。対象購買者として、外資系企業と国有企業の幹部やOL、外国人駐在員とその家族を設定した<sup>172</sup>。

一方、北京から撤退したヤオハン合弁は、1992年に中国中央政府からの認可を受け、1995年には上海の浦東で当時アジア最大の百貨店上海第一八佰伴（11万㎡）を開業した。開業日の来店数は約100万人で、売上高は500万元に達した。1996年には、売上高は6.2億元で、同年度上海市小売商業企業売上高トップテンに入った。同年、ヤオハン合弁は江蘇省の無錫市にも5万㎡の店舗を出店した。

---

<sup>170</sup> 叶（1995）32頁。

<sup>171</sup> 高（1998）33頁。

<sup>172</sup> 中央公論（1994）第109巻8号、284～285頁。

これらの出店や他のスーパーや卸売センターなどには巨額の投資が必要であったが、当時はそれに見合うだけの成果を出せず、これらへの投資が結果的には1997年のヤオハン日本本社の倒産の遠因にもなった<sup>173</sup>。

### 5.3.3 バブル崩壊後の日系百貨店の海外出店

日本では1990年代後半、バブル経済の崩壊やアジア通貨危機により、小売企業、特に百貨店企業の業績が悪化し、海外に進出する企業が減少した。この時期、日本の百貨店企業が「出店」という形で海外進出したのは伊勢丹（シンガポール1店舗、中国1店舗、マレーシア1店舗）、三越（台湾9店舗）、そごう（台湾2店舗、インドネシア1店舗）<sup>174</sup>、大丸（シンガポール1店舗、オーストラリア1店舗）4社18店舗のみであり、他の出店はほぼ技術提携や商標貸与の形であった。唯一中国に事業展開した伊勢丹は、1993年に開店した淮海路店の売上高がよかったため、1997年に上海の繁華街である南京西路に大型店舗（梅龍鎮店）を出店した<sup>175</sup>。

この時期における日本の百貨店の進出で着目されるのは、日本の総合スーパー各社が、中国市場において百貨店業態によって進出したことである。1992年以降、イトーヨーカ堂が四川省地方政府、平和堂が湖南省地方政府からの誘致を受け、1997年にはイトーヨーカ堂が四川省成都市に、翌年には平和堂が湖南省長沙市にそれぞれ開業した。この2社は、当初日本的な経営方式を多く取り入れたが、現地の消費者のニーズに適合せず、業績は不振を続けていた。その後、日系企業の優れた点であるきめの細かい顧客サービスや商品管理を残しながら、現地化を実現するために、中国事情に合わせた方法を取り入れ、中国市場に適応した店舗に徐々に生まれ変わった<sup>176</sup>。こうして2社の店舗は数が少ないが、近隣住民から親しまれる店舗となり、地域一番店として人気を集めた。その後、イトーヨーカ堂は北京に2店舗、成都に1店舗を次々に開店した。

この時期にもう1つ注目すべきは、1998年に開店した庄勝崇光百貨（そごう）北京店である。もともと、そごうは北京庄勝グループとの合弁によって進出し

<sup>173</sup> 川端 前掲書 191頁。

<sup>174</sup> そごうは2000年の経営破綻により、2000年以降の新店舗の展開はすべて商標貸与先による出店である。

<sup>175</sup> 川端 前掲書 195頁。

<sup>176</sup> 胡（2003b）65頁。

ようとしたが、当時のそごうには資金力がなかったため、1995年に、北京庄勝グループと商標の貸与と百貨店経営のコンサルタント契約を結んだ。それにより、中国市場に参入することになった。しかし、そごうはやや独特な手法を採用した。そごうは、まず北京庄勝グループ、台湾太平洋そごう、香港そごう4社との合弁でコンサルティング会社を設立し、これらの企業を経由して北京店にノウハウの提供や人材の派遣を行う手法を採用した。その後、2000年12月に庄勝グループは武漢にもそごう百貨店を開店したが、そごうは同様に人材の派遣を行っている。直接投資が難しい場合、通常は技術提携のロイヤリティ契約のみに終わるが、このケースではコンサルティング会社を合弁で設立することにより、日本側の関与度を強めた。海外市場進出の1つの手法として、興味深い試みであった<sup>177</sup>。

1990年代半ば以降、中国の社会消費品小売総額は、1996年には約28兆元であったが、2004年には約60兆元に達し、8年間で2倍以上に急成長した。これに伴い、1990年代に開業した日系百貨店企業も中国の経済成長の波に乗り、自社の経営努力を重ねて店舗の経営が好転した。伊勢丹の天津店(2001年から黒字化)と上海の梅龍鎮店(2001年黒字化)、イトーヨーカ堂の北京1号店(2003年黒字化)と成都1号店(2001年黒字化)などの店舗は、その典型であった<sup>178</sup>。

しかし1990年代後半、日本の小売企業は本国での財務状況が悪化しはじめ、倒産や経営危機により海外事業からの撤退を余儀なくされた。結果的には、多くの日系小売企業が、相次いで撤退し、2004年末時点で中国市場に残っていた日系総合小売業はわずか4社となり、百貨店事業を展開したのは伊勢丹、イトーヨーカ堂、平和堂の3社のみとなった。

#### 5.3.4 21世紀以降の日系百貨店の海外出店

2004年以降、中国政府がWTO加盟時の公約により流通分野の規制緩和を打ち出した。これらの政策によって、流通分野の外資規制緩和策として連鎖経営の解禁と流通分野の出資制限が撤廃され、外資100%によって連鎖経営本部を設立することが可能になる見通しとなった。これにより、中国市場において第

<sup>177</sup> 川端 前掲書 191頁。

<sup>178</sup> 川端 前掲書 195頁。

2 回目の投資ブームが起こり、大手外資系小売企業は中国市場に進出することが可能になった。しかし、日本の小売企業は中国市場の発展には関心がなく、中国進出にはそれほど積極的ではなかった。この時期、百貨店として中国に進出した企業はイズミヤのみであった<sup>179</sup>。

一方、調整発展期に残存した日系百貨店は、この時期に店舗を急拡大した(表 5.8)。2011 年末時点で、伊勢丹は 4 店舗まで拡大し(一時 5 店舗)、イトーヨーカ堂も北京が 8 店舗、成都が 5 店舗の計 13 店舗となり、平和堂も 3 店舗になった。しかし、このような規模は、同時期に参入した外資系百貨店企業と比べると、かなり小さかった<sup>180</sup>。中国経済の成長により、各日系百貨店の業績も成長し続けた。さらに、イトーヨーカ堂と平和堂は市場を限定的して集中出店方式で店舗展開した。イトーヨーカ堂は 2006 年総売上高が約 586 億円で、中国外資系小売企業のランキングで 15 位となったが、店舗あたり売上高は約 73.2 億円となり、他の外資系小売企業よりも高かった。特に、成都でのイトーヨーカ堂 2 店舗は、1 店舗あたり売上高は約 125.52 億円で、外資系小売企業の 1 店舗あたり売上高の平均値 31.45 億円より約 4 倍高かった<sup>181</sup>。伊勢丹も 2005 年に済南、2007 年に成都、2008 年に瀋陽でそれぞれに 1 店舗を開店し、業績も順調に成長した。

表 5.8 伊勢丹、イトーヨーカ堂と平和堂 3 社の業績推移

	2005		2007		2009		2011	
	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高
伊勢丹	4	173	5	228	4	220	4	257
イトーヨーカ堂	7	362	10	606	13	731	13	791
平和堂	—	—	2	160	3	200	3	248

注：売上高の単位は億円である。

出所) 各社年次報告書より筆者作成。

<sup>179</sup> 日本におけるイズミヤの業態は総合スーパーであるが、中国に進出する際、イトーヨーカ堂と同様に、ほとんどの売場はセルフサービスではなく、対面販売を採用したため、この論文におけるイズミヤは中国市場において百貨店企業として扱っている。

<sup>180</sup> 2011 年末時点で、新世界百貨店は 37 店舗で、パークソンは 52 店舗であった。

<sup>181</sup> 黄・李(2008)表 1 を参照。

この時期、伊勢丹、イトーヨーカ堂と平和堂は、同時期の外資系百貨店と同様、急速に発展し、一部の店舗が業績不振や店舗契約切れのため、閉店するようになった。伊勢丹済南店は、2005年9月済南市繁華街泉城路に開店した。ただ、済南店の売場面積は約1万㎡で、同地域の百貨店と比べると、かなり狭かった。さらに済南店は、当時他店にない数多くの日系ブランドを導入したが、ブランドの知名度が低く、当地の消費者がファッションに対して敏感度が低かったため、伊勢丹は十分受容されず、開店して以来不振が続き、結局わずか2年弱で赤字5億円を抱えたまま、済南から撤退した。翌年、伊勢丹中国第1号店上海淮海路店も閉店することになった。しかし、済南店と異なり、淮海路店が閉店する最大の理由は賃貸料の高騰であったが<sup>182</sup>、淮海路店の業績は下落した。上海経済の急速な発展により、上海の繁華街では高級百貨店やショッピングセンターが急激に増加、消費者の流れが分散した。淮海路店への来客数も次第に下降し、店内の内装や施設の老朽化も進んだ。淮海路店の2007年度の売上高は約24億円に急落し、連続5年でマイナス成長となった。イトーヨーカ堂の北京五カ松店もわずか2年弱で、不振が続き、閉店せざるを得なかった。

### 5.3.5 中国市場における日系百貨店の現状

2012年から中国経済の成長は減速したが、依然として6%以上の経済成長率を維持し、市場規模も年々拡大している。こうした状況で、日系百貨店企業は中国市場に注目し、中国市場への投資も拡大し始めた。2012年末には、高島屋は上海の古北新区に中国第1号店を開店した。さらに高島屋は、5年間で2号店、3号店の出店計画を発表した。その後、2015年2月、大丸は上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股分有限公司の2社と事業提携契約を締結し、中国市場に進出した。

一方、既に参入した日系百貨店も中国市場での事業を拡大し始めた。伊勢丹は2013年1月に天津の濱海新区で天津第2号店を開業した。同社は2013年に、2014年末に成都2号店を開業するほか、北京などで大型ショッピングセン

<sup>182</sup> 中国の報道によると、伊勢丹が賃貸先錦江国際購物中心との矛盾を調整することが困難であることが閉店したきっかけであった。中国服飾網（2008.09.23）「上海華亭伊勢丹閉店“引き金”分析」<<http://news.efu.com.cn/newsview-26771-1.html> 2017.05.12 アクセス>

ターへの出店も検討し、2020年までは10店舗体制を整える方針を発表した<sup>183</sup>。  
イトーヨーカ堂も中国の参入規模を拡大しようとする。イトーヨーカ堂は四川省成都市での好業績に受け、2014年に成都市郊外温江区、2017年に四川省第4線都市眉山市にそれぞれに新店を開業した。イトーヨーカ堂と同様、限定して集中出店する平和堂も2013年4月に長沙市内の第3号店、湖南省の第4号店を開店した<sup>184</sup>。

しかし、この拡大とともに、各日系企業の業績は伸び悩んでいる。最も早い段階で中国市場に進出した伊勢丹は、2013年に瀋陽店を閉店した。同店は2008年に開店し、主に現地在住の日本人や中国人の富裕層を主要対象としたが、高級品に特化した品揃えや同業他社との競争激化で開店以来赤字が続き、中国国内における景気減速も重なったため、営業継続は困難と判断し閉店した。伊勢丹の既存店舗も経営不振が続いている。中国の既存4店舗は2015年に総売上高が約322億円となり、前年比46億円減少し、営業利益はマイナス0.53億円で、前年比約1.75億円減少した。さらに、2016年の第2四半期の決算資料では、中国の既存4店舗の当期売上高はより減少し、赤字が拡大傾向にあった<sup>185</sup>。

成都での好調と異なって、イトーヨーカ堂の北京での事業は業績不振であった。2012年以来、北京のイトーヨーカ堂は閉店が相次ぎ、望京店、北苑店、西直門店、右安門店が閉店し、現時点では、イトーヨーカ堂の北京店舗は亜運村店のみとなった<sup>186</sup>。閉店理由は、消費者のニーズの変化など市場の動きに合わせて変化できなかったことであり、北京のイトーヨーカ堂が2008年以降、業績の悪化に苦しんだ原因であった。社会が発展し、顧客のニーズが変化しているのに、イトーヨーカ堂の対応は遅かった。また別の原因としては、収益力の低さからコストをまかなえず、赤字を招いたこともあげられる<sup>187</sup>。

これらの企業と同様、新規参入してきた企業も業績の不振が続いている。高島屋は2012年開業して以来、経営不振が続いている。高島屋は上海に駐在して

<sup>183</sup> 2017年5月現在、成都市の2号店はまだ開業していない。原因は不明である。

<sup>184</sup> イトーヨーカ堂と平和堂のホームページより。

<sup>185</sup> 三越伊勢丹ホールディングスの2016年度第2四半期決算説明資料の6頁により計算した。

<sup>186</sup> 豊台北路店は2017年5月15日に閉店する予定であった。

<sup>187</sup> レコードチャイナ(2016.06.03)「イトーヨーカドーの北京撤退が秒読みか、日系小売企業の窮状—中国」<<http://www.recordchina.co.jp/b140451-s10-c20.html> 2017.06.26 アクセス>

いる日本人や外国人を主要顧客としたため、上海の中心地から離れた、日本人を含む数多くの外国人が暮らす高級住宅街である古北新区に出店した。しかし、古北新区への交通は不便であり、高島屋周辺の商業施設が不足していたため、来店客の増加が予想通りに達成できず、業績の不振が続いている。高島屋は2013年度の営業収益は約52億円で、営業利益はマイナス15億円となった。2016年まで、高島屋は連続4年赤字となり、さらに、2016年の営業収益は63億円で、前年より約14%減少し、経常利益はマイナス16億円まで赤字が拡大した。

一方、大丸は商標の提供、人材の派遣や技術支援を行う形により、中国市場で事業を展開しているが、「上海新世界大丸百貨」の経営は実際には新世界百貨店が担当しているため、店舗の損益は大丸とは関係がない。一方、店舗のマーケティング、商品構成、内装環境デザイン、従業員への販売サービス教育、カード政策など店舗の運営に関わる面ですべて大丸が行うため、店舗は純粋な日本的な百貨店である。しかし、このような純粋な日本流、開店当時最も美しい百貨店と呼ばれた新世界大丸百貨店も業績が低迷している。新世界百貨の年次報告書によると、同店の2015年度の売上高は約4.02億元（65億円）で、純利益は約マイナス4.14億元（67億円）となった<sup>188</sup>。この店舗の業績が不振であった最大の原因は立地の悪さにあったとされるが、他にも商品構成が消費者のニーズに合わないのがもう1つの原因であった。新世界大丸百貨店は上海の繁華街南京東路に立地したが、この繁華街は観光客ばかりが多く集まるという特徴があり、観光客も地元の消費者もこの場所ではあまり購買しない傾向がある。要するに新世界大丸百貨店が立地した場所は、購買しない人たちが集まる場所である。新世界大丸百貨店は高級百貨店として、そのような場所に立地するのは、不適當であると考えられる。また、商品構成の面では、新世界大丸百貨店の1階と2階は主にラグジュアリー・ブランド、時計、化粧品が主体であり、グッチ、ティファニーなどのラグジュアリー・ブランド、資生堂、SKIIなどの化粧品ブランドが導入されたが、中国で人気が高いレイ・ヴィトン、プラダ、エルメスといったブランドは導入されていなかった。さらに、2階以上のフロ

---

<sup>188</sup> 2017年5月19日のレポート。



アでは、数多くの日系ブランドを導入したが、一般的には中国での知名度は高くないため、なかなか効果が出なかった<sup>189</sup>。

したがって、日系百貨店の中国市場での現状を見ると、中国市場において順調に成長しているのは平和堂とイトーヨーカ堂の成都事業のみであり、全体的にうまくいっていないといえよう。さらに、前述した日系百貨店以外にも、外資系百貨店を含む、中国百貨店業界全体が不振を続けている。どのような政策を採れば、こうした状況から抜け出すことができるのかが、現在各百貨店の最大の課題である。

#### 5.4 中国における外資系百貨店の影響

外資系小売企業の進出により、中国市場において存在しなかった小売業態が導入され、中国小売業の業態革新が促進された。最初にインパクトを与えられたのは百貨店業態であった。百貨店は1900年の中国にも存在したが、中国政府が1953年に計画経済体制を確立し、百貨店は創設当初とは大きく異なる形態に変化するようになった。百貨店の名称を維持しながら、実際の経営方式は本来の百貨店とは異なるものもあった<sup>190</sup>。当時の百貨店は、国家の配給機関として物価安定及び商品の安定供給の中心的役割を担っていた。また、改革開放以降の1980年代にも、こうした流れに大きな変化はなく、商品流通経路の基幹部分を依然として国営百貨店が担っていたこともあり、百貨店は他の業態との競争がなく、都市中心部の好立地へ出店できるなど、国の政策によって保護されてきた。

しかし、外資系百貨店の進出により、百貨店の状況は大きく変貌した。外資系百貨店が複数の大都市で開店し、買物環境、売場のレイアウト、商品の陳列、販売促進方法などの面で、中国国内の伝統的百貨店とは一線を画する斬新な経営方式を展開した。外資系百貨店は、より洗練された商品と充実したサービスを提供し、消費者の強い関心を呼ぶことに成功した。このような外資系百貨店の進出により、中国国内の百貨店は大きくインパクトを与えられ、これらの外

---

<sup>189</sup> 贏商網 (2014.05.18) 「上海高島屋 30 ブランドが消え、経営不振で販売額が減少し続け」 <<http://sh.winshang.com/news-246122.html> 2017.7.15 アクセス>

<sup>190</sup> 胡 (2003a) 34 頁。

資系百貨店に倣い、1 つ小売業態として百貨店の基本機能を果たすようになった<sup>191</sup>。

#### 5.4.1 国内百貨店の競争力の向上

中国小売市場開放の当初、国内の小売業の関係者らは、国内小売企業が外資系小売企業との競争の中で、劣位となり、市場から消滅してしまうことを心配した。政府も欧米など小売業先進国の企業の進出により、国内企業の発展余地がなくなることに配慮し、小売市場を段階的に開放した。

現在、国内の百貨店は消滅する状況には至っていない。さらに外資系百貨店と競争の中により、国内百貨店は外資系百貨店に対しては、優位に立ちつつある。たとえば、成都市内の繁華街春熙路に立地した王府井百貨店である。春熙路は、成都一の繁華街であり、イトーヨーカ堂、パークソン、伊勢丹と王府井など数多く百貨店、さらに専売店と専門店など多数小売店舗が立地し、わずか0.4 km<sup>2</sup>に、中国で百貨店が最も集積し、競争が最も激しい地区である。王府井成都春熙店は1999年開店以来、自ら経営改革を行い、競争力を高めて、業績も順調に成長した。王府井成都春熙店の2016年度売上高は約25.2億元で、成都の単店売上高の最上位となった。さらに中国連鎖経営協会のデータによると、王府井百貨店の全国2016年度売上高は275.9億元で、中国百貨店企業ランキングの最上位となった。王府井のような、外資系百貨店との競争の中で、生き残った国内百貨店が数多く存在している。大商グループや武漢武商グループはそのような典型的な例である。したがって、外資系百貨店の進出により、国内百貨店は自社の競争力を高め、外資系百貨店と対抗する力を育成することができよう。

#### 5.4.2 百貨店経営における戦略の革新

「計画経済」時代には、設備投資から営業方式まで、百貨店のすべての経営

---

<sup>191</sup> Pasdermajian, Henry (1954) によれば、百貨店の基本機能は5つがある。第1に、大量生産製品の大量販売機能である。第2に、百貨店は大規模店舗に生活関連商品を幅広く品揃えし消費者にワンストップで価値提供する機能である。第3に、百貨店は消費者と生産者をつなぐ位置にあり、消費者の代理機能として生活実用品から生活提案商品を提供する商品企画・編集機能を発揮すること。第4に、幅広い生活関連商品の調達と品揃え編集機能（購買代理機能）である。第5に、消費者へ向けた店舗を媒体とした情報発信機能である。宮副（2004）502～503頁を参照。

権限を政府が握っていたため、国内百貨店の経営改革への意欲は全く見られなかった。したがって、地味な店舗装飾、老朽化した施設、さらに硬直した経営手法などは、長い間変わらずにそのまま維持されてきた<sup>192</sup>。しかし、改革開放によって国民生活が向上し、消費が活発となったことを加え、外資系百貨店が進出したため、国内百貨店は自社経営をめぐる各分野の変革を余儀なくされた。中国百貨店の経営戦略の革新は、次の諸側面から見ることができる。

#### 5.4.2.1 売場運営形態の変革

外資系百貨店が中国市場に進出する以前、国内百貨店の売場運営形態は主に直営制を採用していた。直営制とは、百貨店側が納入業者から直接に商品を仕入れ、商品の所有権を獲得し、そして商品を消費者に販売することによって、仕入と販売価格の鞘を稼ぐ経営方式である。この方式では、経営コストと商品リスクはすべて百貨店側が負担する。百貨店の主な収入は仕入と販売価格の利鞘である。しかし、長い間、競争がない環境で育った国有百貨店が、商品の仕入や価格の決定など自主経営の面に関するノウハウは全くなく、さらに百貨店自身の資金が不十分なため、百貨店は高まる消費欲求を満足させるための豊富な商品を仕入することが極めて困難となった。さらに、1992年の中国の小売市場の開放により、多くの外資系百貨店や他の小売業態が同時に中国市場に現れた。これらの出現により、中国の百貨店間や小売市場の異業態間競争が加速し、国有百貨店の優位性がなくなってきた。国有百貨店は優位性を維持するために、大型店舗の新規出店や既存店舗の改築・増床、品揃えとサービスの強化など一連の改革をしようとした。しかし、百貨店はこれらを実現するための資金や人材などの経営資源を十分確保できなかったため、1990年代後半から、急速に成長が鈍化した<sup>193</sup>。

一方、1970年代以後、日本百貨店は積極的に、香港、台湾を含む東南アジア諸地域に進出するようになった。この結果、日本特有の「消化仕入」という取引慣行を進出国に普及させた。この後、1990年代初期、これらの小売企業は中国市場に進出する時、低コスト、低リスクで事業拡大しようとして、本国で普

---

<sup>192</sup> 謝 前掲論文 50頁。

<sup>193</sup> 朱 前掲論文 127頁。

及していた「消化仕入」を基礎にして、「連営制」の形態を制度化させて、取り入れるようになってきた<sup>194</sup>。

中国国内の百貨店企業は次々にこれを真似し、連営制の普及と発展を後押しすることとなった。この結果、コストとリスクを掛けない連営制は、多くの国内百貨店が不況の状況から抜け出すための経営方式となり比率が急速に増加し、2000年代の初頭に、主要な売場運営形態として一般の大型百貨店に定着した<sup>195</sup>。現在、中国連鎖経営協会の調査によると、中国の百貨店の売上高の約90%は連営制によるものである。

#### 5.4.2.2 多店舗・多業態への変革

外資系百貨店が中国市場に進出する以前、単店経営は中国百貨店の主要な経営方法であった。しかし、外資系百貨店は中国市場に進出して以来、全国各地で次々と新たな店舗を開業し、企業規模を拡大した。さらに新小売業態としてのスーパー、大型超市とコンビニエンスストアなどの出現によって、国内百貨店の市場シェアは低下し始めた。この状況を改善するために、多くの国内百貨店は、長い間採用してきた単店経営をやめ、多店舗経営戦略を打ち出した。特に2003年以後、中国経済の発展の影響で、国内第1・2線都市、さらに3・4線都市の消費水準が急速成長し、百貨店の多店舗の発展に重要な基礎を構築した。現在、多店舗経営は国内百貨店企業規模の拡張の主な手段になっている。たとえば、国内大手百貨店王府井百貨店は、1990年代後半から、積極的に経営拡大策を進め、全国市場の開拓に力を入れるようになった。1996年、王府井百貨店は広州市に新店舗を開店したほか、翌年、北京市内で2号店を開業した。現時点で、王府井百貨店は全国の24都市で34店舗を擁することになった<sup>196</sup>。このほか、大商グループや上海百聯グループなど数多くの国内百貨店も多店舗経営を行っている。

国内百貨店は外資系百貨店との対抗として、多店舗経営だけではなく、多業態へ展開も行っている。外資系百貨店との競争激化により、生存と発展の巨大な圧力により、より多くの国内百貨店が多業態経営を発展し始めた。1999年、

<sup>194</sup> 陳 前掲論文 15頁。

<sup>195</sup> 朱 (2014) p.334。

<sup>196</sup> 王府井百貨店ホームページより<<http://www.wfj.com.cn/?v=1> 2017.05.16 アクセス>

中国百貨店 100 強企業の中で、多業態経営する企業はまだ少なかったが、2003 年に、百貨店 100 強企業の中で、多業態経営を採用する企業は 21%を占めるようになり、2006 年までにその比率は 30%までに上昇した。2007 年、100 強の中に 85%の企業は多業態経営を行っている。また、統計によると、2003 年に中国小売 100 強に入った百貨店企業の中で、多業態経営を行う企業の売上高の平均成長率は 27.4%に達し、2006 年の平均成長率も 24.4%に達した。単業態経営を行う企業の平均成長率は、2003 年にわずか 14.4%になり、2006 年は 17.2%にであった。2004 年国家商務部が発表した連鎖企業 30 強の中で、11 社が百貨店企業であり、この 11 社の百貨店企業は全部多業態経営を採用している。百貨店企業が新業態に進出する際、主に超市とコンビニエンスストア、この 2 つの業態を選んだ。2003 年中国小売業 100 強企業に入った百貨店企業の中で、85.6%の企業が「百貨店+超市+コンビニエンスストア」という多業態経営を採用していた。2006 年以後、一部百貨店はほかの業態を採用し始めた。最大の百貨店集団である大商集団は 2010 年に百貨店、超市、大型超市、家電量販店などを経営している。さらに、小売業以外、ホテル、不動産などほかの業界にも進出している。

### 5.4.3 サービス強化と人材の育成

1990 年代初期、ほとんどの中国国内の百貨店は施設が老朽化し、店内のサービスも不足した。実際百貨店を訪ねると、照明不足で売場は薄暗い感じであり、店内の雰囲気も華やかさに欠け、フロアには「腕を組む、寄り掛かる、おしゃべりする」愛想のよくない販売員が多くいた<sup>197</sup>。また、オープン・ディスプレイやサービス（包装、アフターサービス、案内など）の提供なども一切なかった。しかし、外資系百貨店が進出して以降、豪華な店舗内装、充実した設備、良質なサービスなどの面で、消費者の心を掴み、徐々に国内百貨店に対し、優位性を持ちつつある。そして、多くの国内百貨店は外資系百貨店を模倣し、快適な買物の環境や充実したサービスなどの提供を自社の基本的な戦略として捉え、店舗の改装や各種のサービスの提供など力を入れるようになった。

また、外資系百貨店と対抗するよう、政府主導によるサービスの向上活動を

---

<sup>197</sup> 関根 前掲論文 239 頁。

行った。中国商務部は品揃えの充実、顧客サービス、売場のサービス施設などに関し基準を設け百貨店の「格付け」を行った。さらに一部都市では、百貨店について、顧客サービス、売場環境、商品の管理などの面を基準化し、地方標準として実施している。

また、国内百貨店は販売員のサービス力を向上させると同時に、外資系企業の教育・研修プログラムの導入により、百貨店の熟練者・専門家が育成されている。

#### **5.4.4 情報システムの導入**

1980年代から、海外におけるPOSシステム、バーコード技術や在庫管理システムなどの情報管理システムの普及により、小売業がより大きく発展した。百貨店企業は情報システムの導入により、事務の効率化、省力化というハードメリットを得られると同時に、売れ筋・死に筋情報の活用、無駄な在庫の削減、マーチャンダイジングへの活用、店舗経営への活用、全体としての総合経営管理の向上などのソフトメリットも得られる。

一方、同時代の中国の百貨店においては、情報管理システムの普及率が低かった。さらに、小売業全体での情報管理システムの普及率が低く、店舗運営やデータの整理などの業務がすべて人力で行われており、百貨店企業は技術上での低水準による危機感を感じなかった。しかし、情報管理システムが導入された外資系百貨店が中国市場に進出したことにより、中国国内の百貨店の店舗運営上の劣勢は一気に現れ、競争圧力が大きくかかってきた。こうした状況の中で、中国国内の百貨店は外資系百貨店のような、積極的に情報管理システムを導入し、さらに情報管理システムから得られたデータを利用して、テナントの管理や販売促進の計画などの店舗運営に役に立つことになった。

#### **5.4.5 百貨店から他業態への転換**

外資系百貨店の進入により、国内百貨店は多店舗経営を行った。さらに、国内百貨店の投資ブームを加え、中国国内での百貨店の数は大幅に増加した。そして、一部の百貨店は激化した競争の中で、業績の落ち込みが続いたため、他の業態に転身することになった。

この百貨店業態の転換は、1990年代後半から発生したものであり、主に3つの方式があった。1つの方式は、百貨店からショッピングセンターへの変身である。このような変身は主に一部の売場面積が3万㎡以上の大型百貨店によるものであった。中国国内の百貨店投資ブームにより、一部の百貨店は無計画に売場の増築を行った。しかし、百貨店は自社の力で増築した面積を売場に転換することができず、増築した面積は空スペースになってしまった。そして、百貨店は、これらの空スペースを補うために、飲食や娯楽施設を導入せざるを得なかった。その後、映画館や専門店の導入により、徐々にショッピングセンターへと変身するようになった。東安市場は百貨店からショッピングセンターへと転換した典型的な例である。

業態の転換については、百貨店から専門店と卸市場への転換もあった。この2つの転換は主に不動産企業による百貨店であった。これらの百貨店は激化した競争により、業績の不振が続き、閉店まで追い込まれ、他の業態に転換するようになった。1つの転換方向は家電量販店や服装などの専門店への転換であった。たとえば、北京市の天雲商厦は1998年に大型家電量販店へ転換するようになった。もう1つの転換方向は卸市場への転換である。この典型的な例は北京の万恵双安商場であった。万恵双安商場は1998年に百貨店の業績の不振により、官園商品卸市場と改名し、卸市場へ転換するようになった。この2つの転換方向は、企業として一時的な措置と本意な選択であり、当時の中国百貨店市場での現象であった。

#### 5.4.6 百貨店の利益率の低下

1992年の中国の小売市場の開放により、多くの外資系百貨店や他の小売業態が同時に中国市場で現れた。さらに、中国の国内百貨店は1990年代半ばの大型店舗投資ブームにより、多くの新店舗が開業した。これらにより、中国小売業市場における百貨店をめぐるのは、同業態間と異業態間の競争が激化した。しかし、国内百貨店は、外資系百貨店に対し、サービス、売場環境、店舗経営などいろいろな面で劣っており、さらに政府が外資系企業に対し、税金や立地などの面で超国民待遇を与えたため、国内百貨店の優位性を保つことができなかった。

この結果、国内百貨店は、外資系百貨店に対抗するために、商品の価格を下げ、低価格を武器として、価格競争を行った。特に、近年では、「連営制」の普及により、百貨店は同質化が進み、価格競争がより激しく、値引き販売が常態化するようになった。このような値引き販売の常態化の進行は外資系百貨店を含む、百貨店全体の利益率の低下へと繋がった。調査によると、全国大型百貨店の平均営業利益率は、1994年に約10.1%となり、1996年に3.9%まで下落し、1997年にさらに減少し2.9%まで下がった<sup>198</sup>。さらに中国百貨商業協会のデータによると、近年人件費や家賃などの経営コストの増加により、2016年中国百貨商業協会の会員85社百貨店の平均営業利益率はわずか1.64%となった<sup>199</sup>。このような百貨店の低利益経営は、外資系百貨店の進出によるものと考えられる。

## 5.5 小括

本章で見てきたように、中国における外資系百貨店の発展には、潮の満ち引きのように満潮期と干潮期が存在する。1992年以前には、外資系百貨店は、中国市場における百貨店業態の誕生の立役者であり、長い目で見ると、中国の百貨店業態、さらに中国全小売市場の牽引者であった。中国における当時唯一の近代的な小売業態としての外資系百貨店は、中国の小売業界にいくつもの新しい影響をもたらした。しかし、戦争や政治など外部的要因により、外資系百貨店はより大きな発展を果たせず、中国市場から一時消滅してしまった。

1992年の中国小売業の開放により、外資系百貨店は再び中国市場に進出するようになった。小売市場の開放初期には、外資系百貨店は最初に導入された小売業態として、国内百貨店に対して優位性を確立し、順調に成長した。その後のアジア通貨危機にもかかわらず、中国経済の高成長や消費市場の拡大により、外資系百貨店は中国市場における企業規模も、参入地域も拡大した。さらに21世紀に入り、中国のWTO加盟をきっかけとして、外資系百貨店の存在感が一気に増し、中西部の都市にも拡大していった。しかし、このような拡大に伴い、中国百貨店市場での競争も激化してきた。この激化した競争の中で、多くの外

<sup>198</sup> 曾 (2006) 21 頁。

<sup>199</sup> 中国百貨商業協会 (2017.05.30) 「2016-17 年中国百貨店業界報告 (一)」  
<<http://www.ccagm.org.cn/zgbhsyxh/article/id/3061> 2017.07.29 アクセス>



資系百貨店は危機に直面することになった。さらに、2010年代に入り、中国経済の減速に加え、新小売業態の躍進により、百貨店を含む大型総合小売業態の不振が始まり、閉店や撤退が続き、一気に成熟期に入った。

一方、日系百貨店は、1910年代に中国市場に参入したが、日本軍に対して物資の供給や占領地の治安の安定化などの政治的な機能を担ったため、日系百貨店は中国市場における大きな影響を与えられなかった。そして、日系百貨店の海外進出は、第2次世界大戦の終戦と同時に消滅した。1992年の中国小売業の開放により、日系百貨店は早い段階から中国市場に進出した。参入初期、日系百貨店は売場、商品と販売サービスなどの面で、他の百貨店と差別化ができていたために、一時的に消費者の支持を得て業績を伸ばした。しかし、日系百貨店の規模はなかなか拡大できず、市場を限定的する集中出店方式によって店舗を展開した。さらに日系百貨店の現状を見ると、中国市場に順調に成長しているのはイトーヨーカ堂の成都事業と平和堂2社だけであり、他の百貨店はすべて業績の不振が続いている。外資系百貨店の進出に伴って、国内百貨店の競争力の向上、経営戦略の革新や競争の激化などの影響が表れている。これらの影響により、中国百貨店は大きく変貌し、1つの小売業態として百貨店の基本機能を果たすようになった。しかし、中国経済の減速や小売市場の競争の激化に加え、消費者ニーズの変化への対応が遅かったため、中国百貨店は全体として苦戦している。このような環境で、百貨店は危機をチャンスに変え、困難な時代を乗り越えていくために、店舗づくり、組織改革、商品開発などあらゆる面で、徹底的に改革を展開することが求められている。これは今後外資系百貨店を含む、中国百貨店全体の共通な課題といえよう。

## 第6章 中国における連営制の導入と形成

### 6.1 はじめに

「連営」という言葉は中国の小売業の専用用語でなく、改革開放以後、多くの産業で使われている。百貨店において連営が初めて出現したのは、1980年代であった。中国の改革の進展とともに、さまざまな改革を加え、徐々に現在の連営制のかたちとなった。

本章は、連営制に焦点を当てている。第1に、連営はもともとどのような意味を持つのかを解明する。第2に、中国の市場環境はこの30年間で激しく変化してきている。そうした過程で中国百貨店の連営制を形成した軌跡を辿りたい。

本章の第1節は、法律用語である連営が法律の中で、どのように定義されるのかを検討し、小売業に存在している連営制は、どのような特徴があるのかを分析する。第2節では、中国の改革とともに、中国の百貨店の連営制がどのような変化を経て、現在の連営制になるのか考察する。第3節は、百貨店、納入業者と消費者という3方向から、なぜ連営制が生まれ、存続してきているのか検討する。

### 6.2 連営の概念と小売業における「連営」

「連営」は、中国特有の法律の専門用語であり、もともと企業の1つの経営方式と経済の連合を指している。「連営」という言葉は、最初に1950年に中国政府が発表した『私営企業暫定条例』の中に、私営企業の1つの組織形式として現れた。しかし、1953年から、中国国内は「社会主義的改造」を目指したため、中国は単一の公有制経済体制となり、「連営」という言葉も雲霧散した<sup>200</sup>。

1978年以降、中国は本格的に経済改革を行った。これにより、「連営」がまた人の目の前に現れるようになった。1979年以前、国営企業は、主に中央の各

---

<sup>200</sup> 楊・李 (1988) 89頁。

部および各委員会に所属する「中央国営企業」、地方政府に所属する「地方国営企業」の2種類に分けられていた。この「条塊分割」（中央と地方の分割）は、部門（産業）間の障壁、地方の保護主義を生み、全国統一の市場の形成を大きく妨げていた。国務院がこの局面を打破するため、1980年に『経済連合の促進に関する暫定規定』を制定した。この規定において経済連合の原則が示され、地域の閉鎖性や縦割り行政の弊害が改善されるようになった。これによって、横の経済連合<sup>201</sup>組織である連営企業が多く出現することになった<sup>202</sup>。

中国政府は、横の経済連合を通じて商品経済市場をさらに発展させるため、1986年に『一層に横の経済連合の促進に関する若干問題の国務院の規定』を発表した。この規定の中で、横の経済連合に対してより細かな指導を行い、横の経済連合の原則と目標、横の経済連合の自主権の保護、生産と科学技術の結合の強化、発展資金の横の融通、経済組織の合法的権益などの問題について細部にわたって規定した。これによって、横の経済連合の発展を促進した。同年、『民法通則』が民事基本法の形式で連営の法律地位を確定し、「連営」という企業の組織方法が、本格的に中国経済市場において発展するようになった。

「連営」という言葉が誕生した時、経済連合、企業の結合あるいは横の経済連合と称し、当時は曖昧な経済の現象と広範囲に渡る経済の概念を意味した。それ以後の法律書類ではこのような経済現象と経済用語を法律の概念に直訳した。しかし、なかなか明確な概念が提示されることはなかった。中国の『民法通則』と最高人民裁判所が発布した「連営契約のトラブル審理案件に関するいくつか問題の回答」の中で、連営を法人型連営、共同型連営と契約型連営（協力型連営ともいう）という3つの分類に分け、各種の連営形態に対して詳しく説明したが、統一的な概念を依然として提示することはできていない。したがって、現在連営の概念については、一般的な解釈しかできない。すなわち連営は、企業と企業、企業と国家機関の間の横の経済連合である。

1990年代初期、当時の中国商業体制の改革の背景の下、経営知識や能力、また資金が不足していた国有小売企業は、連営やカウンター賃貸（テナント契約）

<sup>201</sup> 横の連合とは企業間では、政府機関も通じることなく、地域も関係なく、原材料や部品や資金などを取引する関係である。徐（2007）132頁を参照。

<sup>202</sup> 伊藤・張（2005）48頁。

などを主要な売場経営方式として採用せざるを得なかった。ここでの連営は、3つの分類中において連合形式が最も緊密ではない契約型連営である。契約型連営は新たな企業を作らず、連営に参加する各社がある程度の経済目的を実現するために、契約によってそれぞれ独立して経営し、損益には自ら責任を負い、各自の財産で単独で民事の責任を負う連合経営の形式である。したがって、小売業における連営は、小売企業が納入業者と共同で利潤の実現を目的として、契約の内容によってそれぞれ独自に経営し、各社の権利と義務を約束し、自社の名義で単独で民事責任を引き受ける。このような小売業における連営は、次のようにいくつかの特徴がある

第1に、小売業における連営の形式は契約形式である。小売企業と納入業者双方が契約を結ぶことを通じて、互いに比較的安定的、長期的な協力、生産と提供関係を約束する。小売企業と納入業者両方は投資の必要がなく、新たな企業や法人をつくらなくてもよい。

第2に、連営に参加する各社は、契約の約束によって独立して経営する。この形の連営は新たな経営組織も作らず、共同で同一の経営や生産活動も行なわず、各企業間が各社の優位性をより発揮し、各社の不足を補うために協力を行い、各社の独自の特徴を変えない。

第3に、小売業における連営は、その方法が柔軟であり、手続きが簡単、効力が迅速に現れるなどの特徴がある。法人型連営、共同型連営とは異なり、契約型連営はただの契約関係であり、連営に参加する各社の権力や義務がすべて契約内容によって規定される。このような契約型連営は工商行政管理機関への審査手続きの必要がなく、当事者たちが協力して生産経営活動を行えば、自らの意思で平等及びそのほかの原則の指導のもとで契約することができる。

このような連営制は、百貨店にとどまるものではなく、大型超市、超市、コンビニエンスストアや家電量販店など、多くの小売業態に多かれ少なかれ浸透し、その多くではこれまで中国で特徴的な取引制度「入場費」<sup>203</sup>と、いわば相

---

<sup>203</sup> 入場費とは、サプライヤーが小売企業に商品を提供する際に、小売企業に払うすべての費用を指す。この場合の入場費は単品ごとの新規入店料が含まれる以外に、販促協賛金、祝祭日の協賛金、内装協賛金、店舗陳列費、DM印刷費、新店舗オープンの協賛金などが含まれている。

互補完的な制度体系を形成している<sup>204</sup>。このような制度体系は、小売業の発展に重要な役割を果たした。

### 6.3 連営制の形成過程

連営制は、中国の複雑な経済的社会的背景の中で形成されてきた。20世紀初期、百貨店は、新たな小売業態として、はじめて中国の上海、広州などの大都市で開業した。当時の百貨店は、洋行や自社工場あるいは海外の調達拠点から仕入れた西洋や東洋の化粧品や日用雑貨を取り扱っていた。また入荷すればすぐに代金を支払うという経営方法を採用していた。こうした一般的な経営方式は、新中国の成立後に変容した。

1953年からの社会主義改造や「統購包銷」<sup>205</sup>を背景として、中国の百貨店は、政府の厳しい管理統制下において、その経営方式が根本的に変化した。計画経済体制時代では、百貨店は政府の生活物資配給機関として、「物価の安定」、「供給の確保」という社会安定の役割を果たしながら、商品の仕入・販売という経営機能を完全に備えていたとはいえない。つまり、この時期、中国の百貨店は自主運営に関する知識やノウハウを蓄積することができず、商品の仕入・販売に関する経験やノウハウを蓄積することさえ難しかった。

改革開放以後、国営百貨店は、計画経済体制下の「統購包銷」の経営方式を放棄し、新たな経営方式を試行し始めた。1978年後半から、政府が工業企業<sup>206</sup>の商品の仕入・販売方式を改革し、工業企業の自主経営権を拡大し、工業企業の商品の自販<sup>207</sup>率が徐々に高まった。1980年3月、全国の商業局における局長の座談会が開かれた。この会議の中で、統購包銷を廃止し、百貨店は納入業者

---

<sup>204</sup> 陳 前掲論文 98頁。

<sup>205</sup> 統購包銷とは、国家の経済と人民の生活とに重大な関わりがある製品は法律規定によって私営工場が国営商業部門に要求された規格・質量の製品を生産し、国営商業部門が合理的な価格で買い付けて統一販売する政策であり、私営工場は勝手に製品の販売を行うことが禁じられる。この政策実施の目的は私営工場の生産を国家計画以内に収めるためである。

<sup>206</sup> 工業企業とは、中国計画経済時期における製造企業のことを指す。

<sup>207</sup> 自販とは、メーカーが生産した商品を自ら販売することを指す。

からの商品買い付けについて統購統銷<sup>208</sup>、計画收購<sup>209</sup>、訂購<sup>210</sup>、選購<sup>211</sup>という4つの形式を採用するように提言し、1981年の「落實國務院擴權文件、鞏固提高擴權工作の具体実施暫行方法」の発表により、この4つの形式を正式に採用することになった。統購統銷商品が11品目、計画收購が24品目、訂購が58品目、それ以外のすべてが選購であった。これにより、工業部門は商品の自販ができるようになり、商業部は商品の仕入が自由に選択できるようになった。この政策の変化が、その後の工商連營の基礎と前提である<sup>212</sup>。1982年に國務院が「段階的な小売商品価格の市場調整の開放に関する報告」を公布して以降、小売レベルの流通機構が自由に仕入先と仕入数量を選択することが可能になり、仕入先の地理的な制限も撤廃された。中国政府のさまざまな流通政策が流通市場における物資不足の状況を次第に緩和した一方、工業部門の「自銷政策」<sup>213</sup>が困難になった。

1982年9月、国家商業部と輕工業部が、「日用工業品に対する国營商業が販売の業務代理の展開に関する通知」を公表し、「代購代銷」政策が実施された。代購代銷では、商品を販売する前は、商品の所有権は依然として工業企業が有している。双方が価格を相談して決めた後、商品の代金は商品を販売した後にそれぞれ別に決済する。このような経営方法は、工業企業の製品販売を拡大することができ、売り切れない商品の在庫リスクを回避することもでき、一定の経済利益を獲得することができる。商業企業にとっても代理販売の過程に、代理費を得ることで自身の利益を増やすことができる。その後、出現したのは「連營連銷」である。この経営方式は、代購代銷業務の増加に伴い、商業企業と工業企業共同で経営活動を行うことである。この方法により、双方の協力の範囲を拡大しただけではなくて、さらに利潤、損失と費用を負うことに対しても合

<sup>208</sup> 統購統銷とは、主に農産食品を商業部門が統一的、計画的に買い取って販売する政策である。

<sup>209</sup> 計画收購とは、国家が規定している買取計画に従って、工業部門から計画的に商品を仕入れ、計画外における生産された商品は工業部門が自ら販売することができる買取政策である。

<sup>210</sup> 訂購とは、市場の需要に基づいて工業部門と商業部門が協議し合って商品の品目と生産量を決定した後、契約を結び、工業部門が契約上に沿って商品を生産する買取政策である。

<sup>211</sup> 選購とは、仕入商品を自由に選択できる買取政策である。

<sup>212</sup> 郭（1987）138～139頁。

<sup>213</sup> 自銷政策とは、自販と同様、メーカーが生産した商品を自ら販売することを指す。

理的な分配を行った。具体的な方法は、工商企業双方が管理チームを組み、商品の生産量、品目、品質、販売中の問題などについて検討し、プログラムを決定する。商業部門は、具体的に商品の仕入、販売と在庫管理などの業務を運営し、価格の面ではメーカー希望価格あるいは生産コストと税金に準じて設定することになる。すべてのコスト、損失と利益は商品販売中に果たした役割によって一定の割合で分配されることになった。このような経営の方法は、工業企業の自販能力の不足を補うことになった<sup>214</sup>。

1984年、中国計画経済期の低効率経営の状況に関する問題について、「商業部の都市商業体制における若干の問題に関する通知」が発表され、商業部によって国内商業の行政管理機能が再確認された。これにより、中国の商業改革が本格的に開始され、中国国営百貨店も自主経営権を手に入れることになった。しかし、長い間、競争がない環境で運営してきた国営百貨店には、商品の仕入や価格の決定など自主経営の面に関するノウハウは全くなかった、さらに百貨店自身の資金が不十分であったため、百貨店は高まる消費欲求を満足させるために豊富な商品を仕入れることが極めて困難であった。このようなことを改善するために、百貨店は新たな経営方法「引廠進店」を導入し、自主経営の補充部分として政府に認可された。引廠進店とは、百貨店が特定メーカーのために売場と施設を設置し、メーカーは販売員を百貨店に派遣して直接自社の商品を販売する。商品は、国家规定の標準価格によって販売し、商品の代金は百貨店に管理させ、利潤は百貨店とメーカーとの契約に定めた比率で配分することである。引廠進店という経営方法は、百貨店にとっても、メーカーにとってもメリットがあるものである<sup>215</sup>。

まず、百貨店側のメリットとして次の2点があげられる。1つは、十分な商品の供給源の保証と豊富な商品の提供である。引廠進店の経営方式は、納入業者が積極的に商品を提供することによって、商品の供給源が保証される。また一般的に日常生活とかかわる商品はバイヤーが十分な努力をしないと、幅広いカテゴリーの商品の取り揃えるのが難しい。引廠進店によって仕入商品は重複が少なく、しかも簡単に幅広い品揃えを手に入れることができる。もう1つは、

---

<sup>214</sup> 朱 前掲論文 318～319頁。

<sup>215</sup> 朱 前掲論文 320頁

経営コストの削減である。引廠進店では、百貨店はメーカーから商品の提供と販売員の派遣を受けるため、経営コストを削減することができる。また、百貨店の流動資金を利用せず、資金の回転率を増加することができる<sup>216</sup>。

次に、メーカー側のメリットとして次の3点がある。1つは、国営という「旗印」のもとに利益を儲けることができる。当時の百貨店が唯一大型小売業態として、ほとんど国営であり、国民の膨大な信頼を得ていたため、メーカー側は百貨店を通じて商品を販売することによって、多くの利益を獲得した。2つ目は価格優位性の獲得である。メーカーは卸売業者を経由せずに直接百貨店に入って商品を販売するため、中間流通による価格の上乗せを回避することができる。3つ目は、効果的な商品説明の手段や一種のアンテナショップ機能を有することである。つまり、メーカーは自社製品や他社製品に対する消費者の反応を店頭で直接確かめることができ、商品企画上の有益な情報を効果的に得ることもできる<sup>217</sup>。このような経営方法は百貨店とメーカー双方に受け入れられ、1984年、北京市の「西単商場」と「王府井百貨店」は真っ先に引廠進店を採用し、結果として大きな経営効果を得て、その後、全国の百貨店で相次いで導入されるようになった。

引廠進店が全国に拡大すると同時に、「テナント契約」という新しい経営方式も現れた。テナント契約とは、百貨店は民営企業や個人経営者に売場を賃貸し、借主は売場に販売員を派遣し、商品販売を行い、売場の経営権も借主に委ねる。

引廠進店とテナント契約の経営方式は、見た目はほぼ同じであるが、本質では大きな違いがある。第1に、対象が異なっている。引廠進店は、全民・集団所有制および中外合資の公有制生産企業を対象とし、テナント契約は、私営あるいは民営の商業企業あるいは個人経営者を対象としての売場の賃貸である。第2に、百貨店と納入業者の関係が異なっている。引廠進店は、百貨店と納入業者の関係が連営あるいは連鎖の関係であり、テナント契約は百貨店と納入業者の関係が単なる賃貸関係である<sup>218</sup>。

テナント契約が出現した背景としては堅(1989)が次の3点を指摘している。

---

<sup>216</sup> 同注 215

<sup>217</sup> 同注 215。

<sup>218</sup> 朱 前掲論文 322頁。



第1に、第11期3中全会による経済改革以来、集団、个体商業企業、さらに民営の商業者が大量に現れ、大きな発展を果たした。これらの企業あるいは個人経営者は、適切な出店場所を探すのが差し迫った問題であった。一方、国営百貨店の立地と評判は、集団、个体商業企業あるいは個人経営者にとって、最も理想的な選択であった。第2に、当時一部の国営百貨店が店舗のリニューアルをするため、大量の資金を投入することになった。この結果、百貨店の流動資金、経営管理の人材や商品などの資源が不足する現象が多く現れたため、テナント契約の経営方式が百貨店に受けられた。第3に、国営百貨店が負債の圧力を受けたため、テナント契約により急速に資金を獲得することができる。一方、集団、个体商業企業あるいは個人経営者は、国営の百貨店の有形資産（地理的な優位性）と無形資産（店舗のロイヤルティ）にひきつけられたため、これらの企業と百貨店両者は一致し、テナント契約という経営方式が迅速に採用された<sup>219</sup>。このような経営方法を採用することにより、百貨店に活力とともに巨大な利益ももたらした。

当時、テナント契約という経営方法が多くの百貨店によって急速に導入された。しかし、百貨店は賃貸した売場支配権がないため、売場を管理することは非常に難しい問題であった。また、政府はテナント契約の経営方式に関する法律や規定などを整備していなかったため、大量の模倣商品や偽ブランド商品が百貨店で販売された。このような状況であったため、百貨店にも消費者にも大きな損害を与え、消費者は百貨店に対する不信感を募らせた<sup>220</sup>。

政府は、この状況を改善するために、1991年テナント契約に対する新たな規定を発表し、テナント契約の比率は売場面積の15%以下に規定された。ところが、引廠進店に対する規制がなかったため、その比率も次第に拡大した。1995年、上海の大型百貨店における引廠進店の商品は、全商品売上高約50%を占めた<sup>221</sup>。つまり、1980年代から1990年初頭まで、百貨店の売場運営形態は直営を中心に、補助的な売場運営形態として連営連鎖、引廠進店とテナント契約が採用された。この3つの売場運営形態は、現在多くの百貨店で採用されている

---

<sup>219</sup> 堅（1989）34頁。

<sup>220</sup> 陳 前掲論文 14頁

<sup>221</sup> 杜・呉（2012）92頁。

連営制の萌芽状態であると一般的に認識されている。

そして、引廠進店の売場面積の比率が拡大することにより、百貨店に新たな問題が生じた。まず、派遣店員の管理問題である。引廠進店の売場販売員は、納入業者からの派遣社員であり、派遣店員の管理権について百貨店と納入業者の責任は明確に区分しなかったため、百貨店にとっては派遣店員を管理することは難しかった。そして、消費者に対するサービスの低下の問題が避けられなかった。百貨店の「引廠進店」の担当者が、職権を利用して各種の名義のリベートと賄賂を受け取るため、そこでメーカーの資格や販売商品の審査については厳しくなくなり、それによって百貨店で偽物や劣悪な商品を販売することがしばしば発生し、百貨店のイメージを損ねることになった。このような事態に対し、百貨店の信頼を取り戻すと同時に、市場に活力に与える多様な経営方式を維持するために、法律整備が喫緊の課題になった。1995年、元内貿部（現商務部）は「国有大中型小売業の引廠進店に関する管理暫定方法」を発表した。これにより、引廠進店では、商品の仕入・販売・在庫管理、会計やレシートの発行、税金の納付、消費者のクレームへの対応などは、百貨店が統一して担当すること、引廠進店と契約を交わす際、百貨店が納入業者の営業資格や代理権など厳しく審査しなければならないことが規定された。また、引廠進店の売場面積は、店舗総面積の20%以下に制限され、派遣店員の管理やテナント契約などについての規定も制定された。これらによって同暫定方法は、引廠進店やテナント契約を主とする「連営」方式の規範化や制度化を図ろうとした。しかし、多様な形態を持つ連営方式を1つの売場運営形態に体系化したのは、1990年代半ばに登場した「ブランド型百貨店<sup>222</sup>」であった<sup>223</sup>。

1990年代初期、中国小売業の開放により、賽特をはじめ、燕莎友誼商城、パークソン、伊勢丹や太平洋百貨などの外資系百貨店が相次いで中国の大都市に開業した。これらの百貨店最大の特徴は、ブランド型百貨店である。これらの百貨店は、豪華な内装、高級でファッションナブルな商品、優れたサービスによって、初めて豊かさを手にした消費者の心を掴んで、消費者から膨大な評判を

<sup>222</sup> ブランド型百貨店とは、百貨店の売場の大半をブランド・メーカーやその代理店のテナントが占める百貨店である。陳（2011）91頁を参照。

<sup>223</sup> 陳 前掲論文 91頁。

受けた。このようなブランド型百貨店の主な経営の特徴は、従来の伝統的な直営方式をほぼ放棄し、納入業者をテナントとして入居させ、「連営」により経営を行うことにある。その収益のモデルは、従来の商品の仕入・販売によるマージンの獲得から、納入業者との売上高保障型売上高比手数料という契約により、売上高に応じて一定比率の手数料を徴収するようになった。こうした変化によって、「連営制」は、1980年代における国営百貨店の単なる1つの販売手法から、体系的な売場運営形態制度に発展するようになった<sup>224</sup>。

1990年代に入り、中国改革開放の政策により、多くの外資企業や他の小売業態が同時に中国市場に現れた。これらの出現により、中国の百貨店間や小売市場の異業態間競争を加速させ、国有百貨店の優位性が次第になくなってきた。百貨店は優位性を維持するため、大型店舗の新規出店や既存店舗の改築・増床、品揃えとサービスの強化など一連の改革をしようとした。しかし、百貨店はこれらを実現するための資金や人材などの経営資源を十分確保できなかったため、1990年代後半から、急激に鈍化するようになった。ここで、コストとリスクを負担しない連営制は多くの百貨店が不況の状況から抜け出すための経営方式として導入される比率が急速に増加し、2000年代の初頭に、主要な経営方式として一般の大型百貨店に定着した<sup>225</sup>。

## 6.4 百貨店における連営制の形成要因

現在、中国の百貨店の売上高の約90%は、連営制によるものである。この状況になったのは、市場での客観的な反映であり、百貨店が当時の市場環境に適応するため、経営方式上で行なった選択であり、同時に納入業者と消費者からの影響も軽視することはできない。ここでは、中国の百貨店における連営制の形成要因を百貨店、納入業者と消費者の3つの面から分析する。

### 6.4.1 百貨店の内部要因

第1は、百貨店の内部要因から分析する。百貨店内部では、主に3つの経営資源が不足していた。まず、自主的運営に関するノウハウと知識が不足していた。

---

<sup>224</sup> 同上

<sup>225</sup> 朱 前掲論文 334頁。

中国の百貨店は、歴史や市場の原因で、建国後から 1990 年代前半まで、自主的経営に関する知識とノウハウを蓄積することができなかった。また、資金の不足があった。1990 年代前半、多くの外資企業や他の小売業態が同時に中国市場で現れることにより、国有百貨店の優位性がなくなってきた。百貨店は優位性を維持するために、政府から調達した資金を大型店舗の新規出店や既存店舗の改築・増床に投入し、商品の仕入や日常経営に必要な資金の調達が極めて困難であった。さらに人的資源の不足である。百貨店の店舗数と面積が増加しつつある一方で、百貨店営業面積 1 m<sup>2</sup>当たりの従業員数は、1997 年の 0.075 人から 2003 年の 0.027 人まで減少した。このように、当時の百貨店は人的資源の不足という局面に直面した。こうした、商品リスクとコストを負担せず、販売員も派遣してくれる運営制は、ノウハウも資金も人材も不足している中国の百貨店にとっては、受け入れやすい経営方式であった<sup>226</sup>。

第 2 に、1990 年代以後、改革開放により、国民の可処分所得も増加し、消費市場も次第に拡大した。これにより、一部のラグジュアリー・ブランドが富裕層を狙い、中国市場に進出した。百貨店は自身のブランド力と影響力を高めるために、これらのラグジュアリー・ブランドを自社の売場に導入したかった。しかし、これらのブランドは自社店舗での販売傾向が強かったため、百貨店側は運営制をとってこれらのブランドを導入することしかできなかった<sup>227</sup>。

第 3 に、1990 年代初期、台湾をはじめ、香港やマレーシアなどの外資系の百貨店から影響を受けた。1970 年代以後、日本百貨店は積極的に、台湾を含む東南アジア諸地域に進出した。この結果、日本特有の「消化仕入」という取引慣行を進出国に普及させた。この後、1990 年代初期、これらの小売企業は中国市場に進出する時、低コスト、低リスクで拡大しようとし、進出した地域で普及していた「消化仕入」を基礎にして、「連営」の形態を制度化させ、持ち込んできた。中国国内の百貨店企業は、次々と真似をするようになり、運営制の普及と発展を後押しすることとなった。また、1990 年代半ば以降、フランスのカルフルが中国の小売市場において、低い費用での規模拡大と競争優位を実現させるため、他の発展途上国で確立していた「入場費」などの取引制度を持ち込

<sup>226</sup> 朱 前掲論文 330～332 頁。

<sup>227</sup> 厉 (2011) 16 頁。

んできた。当時中国の小売業界は、「国際的な取引慣行に従う」というかけ声の下、「連営制」や「入場費」といった制度の合理的根拠を外資系小売企業の行為に見出した。これは、その後の「連営制」の普及と進展を後押しすることとなった<sup>228</sup>。

最後に、1990年代半ば、中国国内の小売業の急速な発展により、多くの不動産会社が利益を追求するために、百貨店やショッピングセンターなど大型店舗を建設し、小売業に進出した。しかし、これらの企業は、小売業に関するノウハウがほとんどないため、商売があまり得意ではないといえる。このような状況において、これらの企業は管理に都合がよかったため、さらに連営制の方を採用しようとした。

#### 6.4.2 納入業者の要請

連営制が中国に普及したのは、百貨店が一方的に押し付けただけではなく、納入業者の支持も連営制が普及した1つの重要な要因である。納入業者はなぜ連営制を支持するのか、次のようないくつかの要因が考えられる。

第1に、1990年代初期、中国小売業の市場環境が大きく変化し、売り手市場から買い手市場へと転換しつつあった。一方、国内消費市場も大きく変貌した。1980年代と比べ、商品の品目や数量なども著しく増加し、消費市場の競争も激化した。百貨店は当時唯一の大型小売商として、魅力的な資源である「評判」と「立地」を有し、市場で優位に立ちつつあった。このような背景において、多くの納入業者は市場でのシェア、知名度や百貨店との取引規模を拡大するために、連営制を採用することに積極的であった。

第2に、連営制の場合、納入業者は商品リスクを負担する代わりに、商品価格の調整や消費者のニーズにより、商品開発などリスク回避とコスト転嫁の手段を通じて、買取仕入より高い利益を獲得することができる。また、派遣店員によりもたらされる顧客情報は、納入業者にとって極めて貴重な資源である。この面で、納入業者は、百貨店が連営制を採用したことをある意味で歓迎した。

第3に、連営制の場合、納入業者は百貨店との連営関係が契約型連営である。このような連営において、納入業者は、新たな営業ライセンスが必要とはなら

---

<sup>228</sup> 陳 前掲論文 92頁。

ず、百貨店の審査が通れば、商品を販売することができる。また、直営店舗より、連営制の場合、政府行政部門による検査や対応などの状況が少ないので、納入業者は商品の販売に専念することができる。

最後に、連営制の場合、納入業者と百貨店の契約はほとんど短期的な契約（1年間あるいは半年）であり、自身の意思で契約の継続かどうかを決められるため、自ら店舗を開いて商品を販売するよりも経営リスクが低かった。業績がよい、納入業者は、契約を継続することができ、百貨店が売場を調整する際には、よい位置の売場を獲得する可能性もある。納入業者は、業績が悪くても、各種のプロモーションを通じて、業績を高めることもでき、損失を減少させるために、百貨店から撤退することもできる。

#### 6.4.3 消費者からの支持

2000年代に、連営制が急速に普及したのは、消費者からの支持がもう1つの要因である。連営制を採用した百貨店は1980年代の直営百貨店より、消費者により豊富で、流行している商品を提供することができる。前述のように、1980年代直営を採用した百貨店は資金や人材の不足のため、仕入商品は豊富で流行に沿っていたとはいえない。連営制を採用した百貨店は、資金や人材などの資源に関わらず、納入業者が自ら豊富な商品を百貨店にいち早く搬入する。したがって、連営制を採用した百貨店は、より豊富な商品を提供することができ、消費者も流行性が高い商品をいち早く購入することができる<sup>229</sup>。

また、連営制を採用した百貨店の販売員は納入業者の社員であり、百貨店に派遣される。もちろん、販売員は納入業者の研修を受けており、自社の商品の性能と機能をよく理解している。したがって、消費者は商品を購入する時、販売員が専門的なアドバイスを提供することができる。こうして、消費者は自分に合う商品を購入することができるので、消費者は連営制を支持するようになった<sup>230</sup>。

---

<sup>229</sup> 陳 前掲論文 93頁。

<sup>230</sup> 同注 229。

## 6.5 小括

本章では、中国の百貨店における連営制の形成プロセス、その形成要因などについて分析した。この分析結果、以下の結論が得られた。

第1に、連営は、もともと法律用語であり、企業と企業、企業と国家機関の間の横の経済連合であると定義されている。また、連営制は、百貨店にとどまるものではなく、大型超市、超市、コンビニエンスストアや家電量販店など、多くの小売業態に存在し、小売業の発展に重要な役割を果たした。

第2に、中国の連営制の形成過程を紹介し、そして形成要因を百貨店、納入業者と消費者3つの側面から分析した結果、連営制はなぜ多くの百貨店に導入され、大衆に受け入れられるのか、それはこれまでの経済と政治の状況に合った売場運営形態であったためである。