

第7章 中国における連営制の特徴と課題

7.1 はじめに

第4章で述べたように、連営制は、百貨店側が商品コストと経営リスクを納入業者に転嫁する制度である。したがって、連営制においては、百貨店と各関係者の間にリスクを転嫁する関係が存在する。百貨店は、商品の支配権を納入業者に渡すことで、リスクとコストを納入業者に転嫁し、自身の業務内容も変化した。一方、納入業者は、自主経営の中で、商品を支配権と経営ノウハウを蓄積することなどを通じて、リスクをより軽減させる。また、アウトレット、割引専売店など利用して、在庫商品の処理あるいは商品の価格を上げることで、消費者を通じてリスクを消化することができる（図7.1）。本章では、このような連営制の本質としての独特なリスクの転嫁メカニズムを明らかにする。

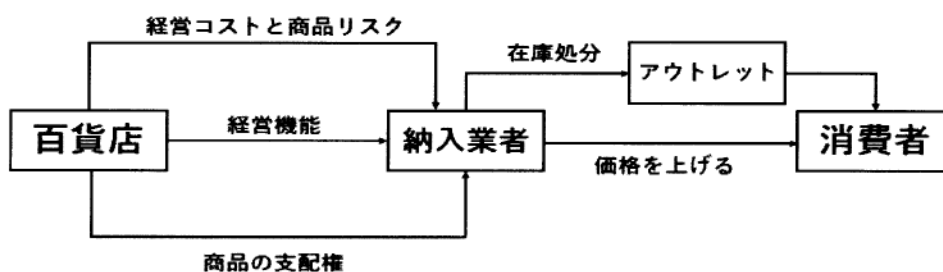


図 7.1 連営制における各社のリスクの転嫁関係

出所) 邱 (2013a) 190 頁を一部修正。

また、「連営制」に関する先行研究の成果を踏まえたうえで、連営制の課題について考察する。

7.2 連営制の運営とコストやリスクの回避プロセス

7.2.1 連営制の運営のプロセスの分析

連営制の運営のプロセスについて、商品の仕入から商品販売中、商品販売

後の順に紹介する。

まず、商品仕入の面から検討する。直営と異なり、連営制における百貨店は、納入業者を誘致、あるいは募集する方法を通じて商品を仕入れる。百貨店は自身の市場ポジショニングによって、売場の配置など総合的な計画を立て、公開あるいは半公開的な方法で納入業者を通じて商品を百貨店に導入する。そして、選ばれた納入業者は、百貨店と連営条件について交渉する。これらの条件は、納入業者の売場位置・面積、契約期間、連営扣点（売上高の比率手数料）などを含んでいる。両者がこれらの条件に合意した後、契約を締結する。これにより、両方の連合経営が正式的に始まる。契約を締結した後、納入業者は自身のブランドと百貨店の要求に沿って、売場の位置と面積によって売場を改装する。改装後、納入業者は百貨店に販売員を派遣し、本格的に商品の販売を開始する²³¹。

次に商品販売では、連営制を採用した百貨店は、商品に関する権利をほとんど納入業者に渡したため、商品の販売については干渉することができない。商品販売の過程で、百貨店は現場の管理や統一レジのみ担当する。この点では、百貨店は最も重要な経営機能—商品販売を喪失してしまうといえる。

最後に、商品販売後について紹介する。百貨店では、商品販売後には2つ問題が生じた。1つは商品の決済問題である。自営百貨店と異なり、連営百貨店の主な収入は、納入業者から徴収した連営扣点である。百貨店は統一レジ権を握って、毎日の全体売上高および個別納入業者の販売状況を把握することになる。これらの状況により、百貨店は販売促進を計画し、販売不振な納入業者と改善策について相談する。毎月の決算期間内に、百貨店は納入業者と今月の売上高をチェックし、商品代金を照合する。納入業者は、増値税の専用発票を発行後、30～60日以内に百貨店側から商品代金を支払う。もう1つの問題は、アフターサービスの問題である。前述のように、連営制における百貨店は、商品の所有権を有してないため、商品のアフターサービスは主に納入業者が負担し、百貨店側は主に納入業者と消費者間を仲介する。

²³¹ 成都市元パークソン沙湾店副店長徐咏紅へのインタビュー。

以上、連営制運営のプロセスと商品販売後まで、各段階における百貨店の対応について紹介した。これらから見れば、連営制を採用した百貨店は、商品仕入から商品販売後までの経営活動が自営百貨店と異なり、一部権利と経営リスクを納入業者に渡したと同時に、自身の業務内容も変化してくる。その中心業務は、商品を販売することから納入業者の管理などに移転した。言い換えると、百貨店は経営リスクを回避する同時に、商品の仕入・販売・在庫などの業務を納入業者に委ねた²³²。次に、リスクを回避することやコストを軽減する点について、連営制を分析する。

7.2.2 百貨店のリスク回避と経営コスト軽減プロセス

7.2.2.1 リスクの回避

小売企業は、メーカーと消費者の間の架け橋として存在し、商品の所有権が消費者に移転する前に、商品の流通過程に発生したすべてのリスクを負担しなければならない。これも小売業者の機能の1つである。直営制における百貨店は、納入業者から直接、商品を仕入れてから販売する。百貨店は商品を安く仕入れることができるが、商品を販売する中で発生した商品リスクと在庫リスクを負担しなければならない。

一方、連営制において、百貨店側は商品リスクと在庫リスクを負担せず、これらのリスクを納入業者に転嫁し、リスクを回避することができた。連営制の採用により、百貨店はコストとリスクを納入業者に転嫁すると同時に、自身のいくつかの機能も変化してきた。具体的には次の機能の変化である。

第1に、経営機能の変化である。コストとリスクを納入業者に転嫁する際、百貨店は商品の仕入・販売・在庫管理等の商品に関する業務を放棄し、主な業務が「招商²³³」、売場全体の配置・環境管理、納入業者の管理、販売促進と顧客情報管理などの業務に転向した。

第2に、組織機能の変化である。連営制において、百貨店は、商品の経営に関する権利を納入業者に委ねたことにより、商品を仕入・販売するバイヤ

²³² 伍（2015）241頁。

²³³ 招商とは、百貨店は自身の市場ポジショニングによって各納入業者あるいはブランドに対する選別し、そして、彼らとの「連営扣点」や契約条件について交渉することである。

一や販売員などの募集、育成と管理をしなくなった。その結果、百貨店は派遣販売員の管理を組織機能の中心に位置づけた。

第3に、サービス機能の変化である。連営制において、販売員は納入業者に派遣されるため、百貨店店内で顧客と直接に接触する百貨店従業員は、レジを担当する従業員しかいない。他の従業員は、納入業者および派遣販売員の管理をし、顧客に対するサービスを直接に提供しない。その結果、百貨店は顧客に直接サービスを提供することから、顧客へのサービスを間接に提供することになった。このサービス機能の変化により、百貨店自体は顧客のニーズや満足を考慮しないという問題が生まれた。顧客を満足させるためには、納入業者の力を借りなければならない。

7.2.2.2 経営コストの軽減

百貨店は直営経営方式の下、多額のコストを負担しなければならない。たとえば、仕入コスト、在庫コスト、人件費、送料などである。また、これらのコストは、百貨店の多くのキャッシュフローを使う。これにより、直営百貨店には巨大な資金需要の圧力が加わった。直営百貨店と対照的に、連営制百貨店はコストが大幅に軽減した。まず、百貨店の経營業務が大きく変わったため、商品の仕入・販売・在庫など業務を納入業者に委ねたため、百貨店は商品に関するコストを負担しなくてもよくなった。百貨店の状況から見ると、現在の百貨店の経営コストは主に人件費、賃金と他の販管費であり、商品に関するコストはこれらの経営コストと比べて、かなり少ない²³⁴。次に、百貨店が統一レジを導入し、また一般的に百貨店では現金取引が比較的多いため、企業の資金の回転率が速くなってきた。そして、百貨店は連営制の下、業務の中心が商品の販売から「招商」と納入業者の管理へ移転したため、百貨店の自社社員として、商品の仕入・販売・在庫などを担当する従業員が必要なくなり、人件費を大幅削減することができた。

7.2.3 納入業者のリスク回避とコスト転嫁

百貨店は連営制を通じて、リスクとコストを納入業者に転嫁することになっ

²³⁴ 調査によると、現在中国の百貨店では、コストの中で一番高いのは人件費であり、次には、家賃、電気代と水道料金である。中国連鎖経営協会編（2015）116頁を参照。

た。一方、商品所有権を握っている納入業者は柔軟な経営体制を構築し、いくつかの方法を利用して、リスクの回避とコストの転嫁と同時に、より大きな利益を得ることになった。

7.2.3.1 商品の調節権

次に商品の価格調整権について分析する。連営制において、百貨店がリスク回避するため、商品の所有権、経営権および価格決定権を納入業者に委ねた。そして、商品に関するすべての権利を握っている納入業者は、商品価格の上昇によって、自社の利益を維持することができ、同時に市場の需要量や競争相手の変化により、商品価格を調整し、期待する利潤の目標を達成することができる。これにより、一連のプロモーション実施により、納入業者の利益を保証することができる²³⁵。

また、各納入業者は、在庫リスクに直面している。特にアパレル品の在庫リスクが最も高い。衣料品は流行性が高いため、商品は販売期間が短く、すぐに淘汰される。そのため納入業者は、商品の価格を下げ、あるいは値引き販売店やアウトレットを利用して、在庫品を処理することができる。

7.2.3.2 販売動向の把握

百貨店は労働集約型業態であり、顧客に高質なサービスを提供することが百貨店の中核業務である²³⁶。しかし、連営制における、百貨店は経営機能の変化とコストの転嫁のため、自社の販売員を置かない。一方、納入業者は自社商品の販売量を確保するために、百貨店の代わりに、売場に販売員を置く。さらに納入業者は、これらの販売員の募集、研修、評価、昇進や待遇などを担当しなければならない。直接に顧客に接触するため、販売員からは消費者購買行動の変化や商品の市場需要は一目瞭然である。そして、これらの情報を利用して、納入業者は適切な商品、適量、適時、適切な場所で顧客に商品を提供することによって、利益の最大化を実現することができる。

また、自社の販売員が、顧客に高質なサービスを提供することによって、ブランド認知度の上昇や顧客のブランドに対するロイヤリティを高めることに

²³⁵ 陳 前掲論文 16頁。

²³⁶ 呉 前掲論文 138頁。

役に立つ。納入業者は、自社販売員の研修の強化を通じて、販売員の販売機能やサービス水準を向上させると同時に、販売員の待遇の向上や歩合給の提供により、有効に販売員の仕事に対するモチベーションに働きかけ、商品の販売量を増やし、売上高の実現を確保することができる。

7.2.3.3 販売価格の上昇

納入業者は連営制の下、商品に関するリスクやコストを全部負担しなければならない。この状況では、納入業者はリスクやコストを抑えて、利益を得ることが極めて難しい。簡単に急速に利益を実現する方法は、リスクとコストを消費者に転嫁し、商品の販売価格を高く設定するしかない。一方、百貨店は売上高を増やすため、各種のプロモーションを実施する。これらのプロモーションを実施する費用や次第に増加する入場費などを含め、すべて百貨店から納入業者に請求することになった。そして、これらにより、納入業者の利益空間が次第に圧縮された。利益を確保するため、納入業者はさまざまな費用を販売価格に上乗せし、販売費用を消費者に転嫁する。また納入業者は、プロモーション時の値下げや売れ残りによる損失を考慮するとともに、百貨店内部の各部署に「特段の配慮」を求めるために、多額のグレーな費用などを付け加える必要がある。このように予測できる費用とできない費用が存在するため、それらを価格に上乗せし、納入業者の利益を確保することができる²³⁷。

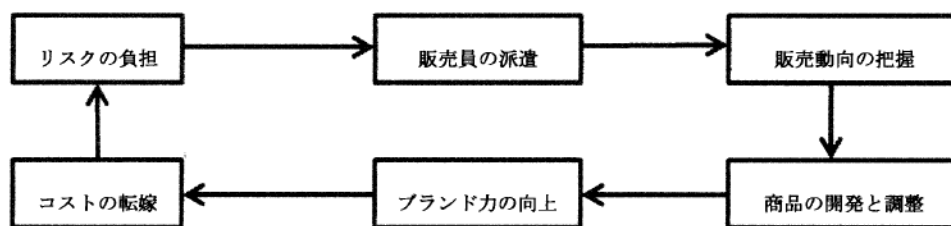


図 7.2 納入業者のリスク回避とコスト転嫁のメカニズム

出所) 陳 (2011a) 図 2 より一部修正。

納入業者は以上のリスクの回避とコストの転嫁の方法によって、連営制を通じて、低費用・高収益の経営モデルを形成させることができたのである(図 7.2)。

²³⁷ 陳 前掲論文 95 頁。

7.2.4 連営制ビジネスモデルの収益性

中国の百貨店の売場経営方式は、直営、連営とテナント契約の3つがある。通常、自営百貨店の利益は仕入と販売価格の差で確保することができる。連営制では、主に「連営扣点」によって、利益を確保する。また、連営扣点を徴収する方法には3つがある。1つは納入業者の実際の売上高から徴収する。2つは、最低保証の売上高から徴収する。3つは総合方式である。この中では、3番目の総合方式は最も採用率が高い。図7.3の中のEは百貨店の粗利益として、納入業者から徴収する²³⁸。

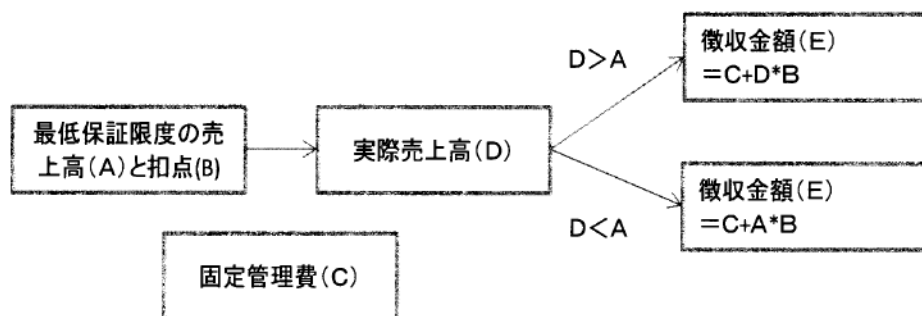


図 7.3 総合方式の徴収の計算方式

出所) 筆者作成。

図7.3からわかるように、最低保証の売上高と連営扣点の高低は、百貨店の利益に大きな影響を与える。最低保証の売上高とは、百貨店は自身店舗の立地、納入業者のブランド力、納入業者の売場の位置・面積などによって設定した毎月最低の売上高である。この最低保証の売上高は、納入業者の優劣を判定する基準として存在する。もし、ある納入業者が連続して何ヶ月か最低保証の売上高を達成できない場合、百貨店の売場を調整する際には、この納入業者を退去させる可能性が高い。また、最低保証の売上高を前提として、正確な販売データを収集するため、百貨店は各納入業者の売上高の管理を統一的に行う。日々の販売データは、POSシステムで正確に把握されるため、百

²³⁸ 中国連鎖経営協会編 (2013) 279～280頁。

百貨店は納入業者の販売状況に応じて定期的に入れ替えや調整と不定期的にプロモーションの計画を行う。

表 7.1 成都市にある百貨店各商品の扣率

商品品目	手数料 (%)	商品品目	手数料 (%)
婦人服	20～30	靴	15～28
靴	20～28	紳士服	20～28
化粧品	9～28	アクセサリ	6～25
スポーツ用品	12～26	時計	8～20
下着	18～26	子供用品	14～28
リビング用品	20～26	小型家庭電器製品	16～20

注) 上記内容は一般的な事例であり、すべての商品に適用されるものではない。

出所) 中国四川省成都市市内にある百貨店に勤務していた元副店長のヒアリングによる。

連営扣点は、百貨店にとって、最も重要な収入源となっている。連営扣点とは、百貨店は電気料金、管理費などの日常運営のための固定費以外に、売上高の何パーセントかを納入業者から徴収する。この比率は、百貨店と納入業者の契約によって決められたものである。このような契約書に決められた連営扣点は「正扣」(手数料率)と呼ばれ、1つしかない。この正扣に影響する要因はいくつかある。1つは商品の種類である。百貨店では、服飾類の販売比率が最も高く、百貨店は利益を確保するために、服飾類の正扣を他の品類商品より高く設定する。これに対し、時計、貴金属・宝飾品や電子商品など納入業者には、利益があまりない(時計、貴金属・宝飾品)や、自営率が相対的に高い商品(電子商品)の正扣を低く設定している。2つは、百貨店の立地である。百貨店にとって一番重要なのは立地である。一般的に、立地がよいところでの正扣が高い。1級市場の正扣は2・3級市場より、平均4～5%高い。3つは商品のブランド力である。一般的に、ブランド力が高いのは正扣が低い。対照的にブランド力が低い商品の正扣は高い。4つは納入業者の規模と影響力である。百貨店、特に多店舗経営を採用している百貨店は、今後納入業者が商品に関する協力や経営などに利便を提供させるために、規模が大

大きく、影響力が強く納入業者にある程度の特恵を与え、正扣を低く設定する
239。

このような正扣の扣率は、百貨店にとって営業秘密であり、一般的に他の納入業者や百貨店に知られたくない。ネット上の信憑性が低い資料を除いて、各種の論文や専門報告の中でも「正扣」に関する内容が極めて少ない。参考として、筆者は四川省成都市市内ある百貨店に勤務していた副店長ヒアリングの内容によって、一部商品類の正扣の扣率表（表 7.1）を作成した。百貨店における各納入業者の扣率は、百貨店の実際運営では固定されておらず、各種のプロモーションに応じて変化していく。いったんプロモーションが終わり次第、扣率は正扣に戻る。

7.2.5 百貨店と納入業者の利益配分

これまで百貨店と納入業者のリスク回避とコスト転嫁を分析してきた。これらの分析から、百貨店は連営制を通じて、リスクを回避し、コストを転嫁することが分かる。また、納入業者もリスクを負担するとともに、自身の資源を利用して、コストを転嫁し、高い利益を得ることができる。

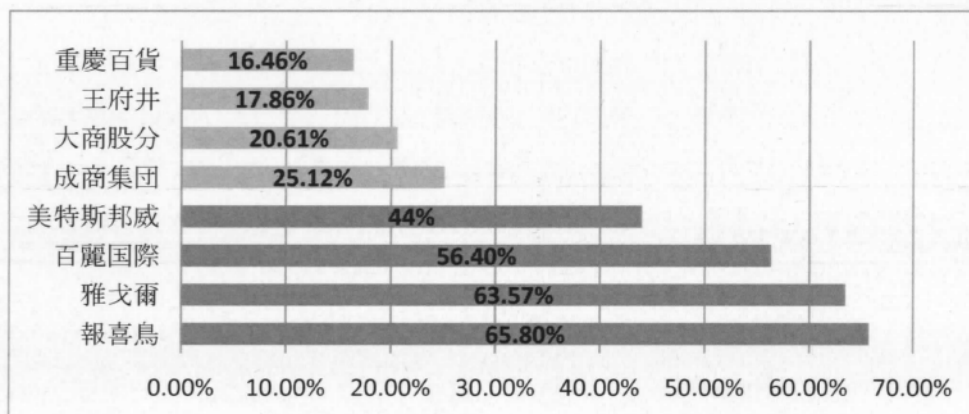


図 7.4 百貨店と納入業者の粗利益率の比較

出所) 各会社 2013 年年度報告書より筆者作成。

しかし、連営制の場合、百貨店は主に連営扣点という販売手数料を通じて利益を獲得する。こうして、百貨店の利益の多少は百貨店の経営能力ではなく、

239 邱 (2013b) 22 頁。

納入業者のブランドミックス、納入業者のブランド力と納入業者の販売能力によって決定する。また、連営扣点は百貨店の粗利益として徴収され、主に 20～30%である。この数値は納入業者の粗利益率と比べ、かなり低い。また、近年人件費や賃貸料金の上昇により、百貨店の利益幅がますます圧縮されている²⁴⁰。図 7.4 を見ると、上位 4 社百貨店の粗利益率で一番高いのが 25.12%であり、下位の 4 社納入業者の粗利益率と比べ、かなり低くなっている。連営制は百貨店によって、コストを回避し、リスクを転嫁したが、結果として百貨店の利益が低くなった。対照的に、納入業者はリスクとコストを負担する代わりに、高い利益を獲得することができる。

7.3 連営制の課題

近年、中国百貨店の不況は売場運営形態である連営制に原因があると中国の多くの学者は指摘し、連営制に対する批判研究が多い。そこで、連営制に対するメリットとデメリットの文献レビューを紹介する。また、連営制の問題点を分析する。

7.3.1 連営制の論文レビュー

連営制は、中国の百貨店の発展に重要な役割を果たした。連営制が誕生した初期には、小売業における連営制に関する研究はあまりなかった。しかし、近年中国百貨店が苦しい状態に陥っているため、連営制に関する研究が盛んになってきた。特に中国百貨店の不況の所在は、連営制にあると中国の多くの学者が指摘し、連営制に対する批判研究が多くなっており、多くの学者は百貨店が直営経営方式に回帰すべきと主張している。

現在連営制について批判的な研究が多いが、その代表的な学者は呉（2005、2008）、陳（2011a、2011b）と朱（2013）である。呉（2005）は、リスクやテナント契約による弊害の回避などのメリットを肯定すると同時に、初めて連営制のデメリットを指摘した。呉によれば、連営制は次の問題をもたらす。1 つは、納入業者との関係脆弱性である。2 つは、販売員に対するコントロール能力が

²⁴⁰ 中国連鎖経営協会編 前掲書 288 頁。

下降する。3つは、百貨店の管理水準の上昇を障害する。4つは、同質化による価格競争の激化である。さらに呉（2008）は、連営制における百貨店の管理運営方法について詳しく分析した。この論文では、中国の百貨店は、自ら商品の仕入・販売・在庫管理を担当する伝統的な直営方式から納入業者が商品の仕入・販売・在庫管理を担当する連営制に転換する際に、百貨店の利益源、業務の範囲、人員管理などすべてが本質的な変化が発生した。連営制は百貨店業態の重要な特徴である部門別管理のコア機能、労働集約型の業態特徴及び百貨店全体のマーケティング戦略体系が変化した。この結果、百貨店を構成する本質的な特徴がなくなり、百貨店が経営リスクを納入業者に転嫁する同時に、技術の向上の動力や店舗の個性を喪失した。

陳（2011a、2011b）は、連営制の本質とその変遷過程、連営制のリスク分担と形成メカニズムを解明した上で、連営制が中国百貨店における「経営能力の喪失」と「社会的責任への疑問」という経営上の弊害をもたらしたと指摘している。陳は、百貨店の「経営能力の喪失」は、商品の仕入・販売、対客サービスの提供などの小売中核能力の喪失、サービス機能や能力の低下、深刻な店舗同質化などの問題を指している。「社会的責任への疑問」は、主に中国製製品の内外価格差の形成と商品価格の上昇という問題をもたらした。また、陳はこれらの問題を指摘すると同時に、中国百貨店の改革方向を明示し、「日本の自主経営のモデルを参考にし、まず自主編集売場の経営により売場支配権を取り戻し、徐々に商品の仕入・開発を自主的に行う。自主編集売場を主としながら、連営制経営を併せて行うといった経営モデル」を主張した。

朱（2013）は、連営制に関する既存研究に基づいて連営制の本質を確認し、いくつかの百貨店経営への弊害を指摘した。連営制が百貨店の経営に経営技術と機能の衰退による低収益、販売員の販売能力低下、納入業者との関係が協調的でない場合の影響、社会的責任についていくつかの問題をもたらすと指摘している。

一方、連営制について批判的な研究が多く、連営制の擁護派はほとんどいない。しかし、百貨店が連営制により、リスクの回避とコストの軽減を実現していると、そのメリットを指摘されることもある。さらに、Kinshuk Jerath・Z. John Zhang（2010）は、アジアの百貨店に存在している連営制を「Store within a store」

(店中店)と呼び、この経営モデルの下で、各納入業者の間で価格の面とサービスの面で競争を行うために、納入業者はより低い価格の商品を提供することにより、より高い販売量や売上高を獲得することができるとしている。つまり、納入業者は、市場シェアを拡大するために、商品の販売価格を下げるのが可能であるとしている。

中国の学者の中で、連営制の批判派と擁護派を除いて、中間派も存在している。中間派の代表は李(2010)である。李は、百貨店、納入業者と消費者3つの面で、「直営より連営制の方が悪い」ということに対して疑問を呈した。ここでは、直営制と連営制はそれぞれに長短があり、百貨店がどのような売場運営形態を採用するかということより、最も大事なのは納入業者と協力することにより消費者の欲求を満足させられる商品を提供することであるとしている。また、現在連営制を採用するかどうかの主導権が百貨店ではなく、納入業者に握られているため、連営制が長期的に存在すると主張している。

7.3.2 連営制の問題点

前節では、主に連営制に関する研究文献をレビューし、これらの文献中での連営制についてメリットとデメリットを紹介した。多くの文献では、連営制により、百貨店がリスクの回避とコストの軽減が実現するというメリットを肯定している。本項では主に今までの連営制に関する文献を踏まえて、連営制のデメリットについて検討する。

7.3.2.1 商品経営機能の喪失

百貨店は小売企業として、商品を消費者に提供する流通の最終段階を担い、安定供給機能、質のよい生活関連商品のワンストップ提供機能、商品企画機能、幅広い生活関連商品の調達と品揃え編集機能、消費者へ向けた店舗を媒体とした情報発信機能など5つの基本機能を果たしてきた。しかし、連営制の導入により、百貨店は商品企画機能、商品の調整と品揃え編集機能を放棄し、経営の重点を扣点や協力条件について納入業者との交渉におくものであった。つまり、百貨店は小売企業から不動産企業に転換した。したがって、百貨店は経営に対する掌握力も喪失し、全体の経営能力も劣化しつつある。一方、納入業者は百

百貨店に進出した後、自社商品の販売、在庫などの情報により、商品の種類と数量などを調整し、より百貨店の掌握力と経営能力を弱める。また、販売員が納入業者に派遣されるため、百貨店は直接顧客と接触する機会を失う。顧客情報を経営資源として蓄積し、利用することができない。また、連営制において、百貨店は商品の仕入・販売・調達部と部門の管理部が必要ないため、百貨店業界における従業員の業務水準などを低下させ、この結果、百貨店の経営管理職員は自身の業務水準を向上させるための強い欲求を失ない、百貨店の管理水準と技術の革新の動機が希薄化した²⁴¹。

7.3.2.2 店舗同質化による価格競争の激化

連営制において、百貨店は招商を通じて、納入業者のブランドを導入する。百貨店は各階層、より多くの顧客を引き寄せるために、できるだけ多くのブランドを導入しようとする。一方、納入業者は市場シェア、知名度を高めるため、できるだけ多くの百貨店に進出しようとする。しかし、納入業者は百貨店に導入された後、商品リスクも販売員の経費もすべて納入業者が負担している。そのため、百貨店に出店できる企業は限られている。少なくとも、一定量以上の商品を年間を通じて展開できるだけの規模が必要であり、販売員経費や店舗運営費を負担できる企業でなければならない²⁴²。こうして、中国百貨店の同質化が進みつつある。

2011年、第一商業網は、広州市市内の百貨店12店舗の同質化を調査し、「廣州百貨店同質化報告」を発表した。この報告書により、この12店舗、特に衣料品に関する同質化がかなり深刻であり、女子靴の重複率は約80%で、スポーツ用品は約70%で、化粧品は約40%以上である。実はこのような同質化が進んだのは広州市だけではなく、全国の百貨店でも広がっており、約60%のブランドが重複している²⁴³。こうして、深刻な同質化により、中国百貨店で展開されるブランドはどこも似ており、百貨店の看板を外せば、どこの百貨店か分からない状況となっている。消費者にとっても、百貨店の特色や魅力を感じず、購買

²⁴¹ 呉・袁・徐（2005）23頁。

²⁴² 坂口 前掲論文 30頁。

²⁴³ 贏商網（2015.06.30）「百貨店がショッピングセンター化を加速、連鎖化、差別化と多業態融合」。<<http://www.winshang.com/> 2016.08.24 アクセス>

意欲が弱くなっている。

同質化が進んだ結果、百貨店は消費者を引き寄せる能力が低下し、新規顧客の獲得や来客数の増加のために、値引き販売を採用するしかない。こうして、各百貨店は、値引き販売を市場シェアを拡大する主要な手段として採用しはじめた。隣の百貨店が値下げをするならば、うちも値下げをしようという連鎖反応が起き、年中、割引やバーゲンセールの特典が店頭に掲げられる。このような、百貨店の価格競争がますます拡大し、激化している。この結果、定価を信用しない癖が顧客についてしまい、中には通常の割引では何とも思わず、より大幅な値引きでしか購買意欲がかきたてられない顧客も現れた。百貨店側にとって、商品が安くなければ売れなくなり、価格競争がより激しくなる。一方、納入業者は、値引きしてでも利益を確保できるように、当初の販売価格を高く設定するようになる。割高な商品となるため、ますます正価では売れなくなる。こうして盲目的な価格競争の泥沼に陥っているようである²⁴⁴。

7.3.2.3 利益の低下

コストの低さ、利益の安定は、連営制により、百貨店にもたらされた重要な要素である。しかし、ショッピングセンターやネットショッピングなどの新業態の発展により、百貨店の売上高は毎年増加しているが、営業利益の増加が減速している。さらに、近年中国の経済発展より、経営環境も大きく変化し、さまざまな面でコストも大幅に上昇した。こうして、もともと低かった営業利益率がより低下していく²⁴⁵。

連営制の下、百貨店は「連営扣点」を粗利益として納入業者から徴収する。しかし、連営扣点は高くても30%しかない。こうして、次第に高くなる経営コストなどを引くと、残るのはわずかである。2016年中国百貨商業協会が「2015年百貨業界発展報告」を発表した。この報告書の中で、中国百貨商業協会の80社の会員会社の調査によれば、百貨店業界の営業利益率はわずか1.05%しかなく、前年度の1.3%と比べ、さらに減少した。

²⁴⁴ 坂口 前掲論文 30頁。

²⁴⁵ 中国連鎖経営協会編 前掲書 288頁。

7.3.2.4 優越的地位の喪失

連営制を採用した初期、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、百貨店の数があまりなかったため、百貨店のテナントとして経営活動を行う権利を獲得するために、各納入業者は競争しなければならなかった。当時、流通チャネルの主導権が百貨店にあり、強いパワーを持ち、百貨店は優越的地位を利用し、さまざまな費用を納入業者に請求することにより、利益を拡大することができた。しかし、中国の経済改革により、百貨店の数の増加と他の小売業態の出現という外部環境の変化により、百貨店は直営経営方式を放棄し、連営制の比率を拡大し、商品に関する権利を納入業者に委ねる。こうして、納入業者が商品の仕入・販売・在庫などの業務を担当し、売場での主導権を納入業者に移転しており、納入業者特に知名度の高いブランドを持つ納入業者に対し、百貨店の交渉パワーも喪失しつつある。百貨店は、自身のブランド力と市場での知名度を高めるために、むしろ自社の一部利益を犠牲にしても、知名度の高いブランドを導入する。

中国連鎖経営協会が 2011 年に発表した「百貨店と高級ブランド納入業者の協力状況」によれば、約 87%の百貨店企業は高級ブランドとの協力が非常に重要と考えている。百貨店は高級ブランドを導入するために、広報宣伝活動の拡大と賃貸料金や管理費の減免などの措置を採用している。さらに、一部の百貨店は 1 m²当たり 2、3 万元の工事費用の負担と約 50%以上の賃貸料金や管理費の減免などの措置を採用することで、高級ブランドの協力を求めている。

これらの状況から見ると、納入業者特に高級ブランドを持つ納入業者に対し、百貨店は弱者の位置に立ち、流通チャネルの主導権を納入業者に譲り渡したといえる。

7.3.2.5 納入業者との衝突

百貨店は、直営の下納入業者との関係が単なる売買関係であり、納入業者は自社利益のため、できるだけ多くの商品を百貨店に販売する。一方、百貨店も売上高を高めるために、ある程度、商品を多めに仕入れる。この売場運営形態では、百貨店と納入業者との関係は対立ではなく、ある意味で一致している。

一方、連営制の下、百貨店は納入業者との関係が協力的であり、百貨店の収

入が各納入業者の売上高に関連する。納入業者の売上高が高ければ高いほど、百貨店の収入が高くなる。この点から見ると、百貨店の利益は納入業者の利益と一致している。

しかし、そのような協力関係の中でも、細部になると対立点が顕在化した。この対立点は主に3つある。第1には、消費者に対する返品である。百貨店は顧客に返品および取替の権利を認め、1つの革新として成長してきた。現在でも、中国の百貨店は自社に対する顧客のロイヤルティを高めるために、顧客の返品及び取替の権利などの欲求をできるだけ満足させる。これに対し、返品及び取替された商品は納入業者にとって、2次販売することができない商品になるかもしれない。そのために、納入業者には返品及び取替することに対する抵抗感がある程度ある。連営制における百貨店は商品の所有権がないため、消費者の返品や交換などの要求には、百貨店は勝手に解決してはいけない。多くの場合では、百貨店は納入業者と消費者の間の仲介人として仲裁することになる。そして、百貨店に対して納入業者は不満感を募らせることがしばしば発生する。

第2には、商品の調達点である。納入業者が商品の調達権を持ち、自社の把握している顧客と市場情報を利用し、適切な商品、適量、適時、適切な場所に顧客に商品を提供することによって、利益の最大化を実現することができる。一方、百貨店は高い売上高を実現するために、人気商品を自社の店舗だけに置いて欲しい。こうして、知名度が低く販売業績がよくない百貨店は売上高を高めるため、人気商品の仕入を納入業者に要求する。しかし、納入業者は自社の利益を追求しようとするため、このような要求に応じることはなかなか難しい、あるいは人気商品を少量、短期間百貨店に置いて、すぐ業績が高い百貨店や自社の直営店舗に移転してしまう。

第3には、納入業者と百貨店の利益が対立する点である。近年、人件費や賃貸料金の上昇により、もともと低利益で経営していた百貨店は経営状況がより難しくなる。また、連営扣点が契約により決められるため、簡単に上げることができない。こうして、百貨店は利益を上げるために、さまざまな名目で不適正な費用を徴収することがよくある。このことにより、百貨店と納入業者との協力関係に悪影響がもたらされることがある。

7.4 連営制の評価

前節では、主に連営制の課題をについて紹介したが、国内百貨店業態の不況や外資系小売企業の進出などのさまざまな状況の下で、連営制を採用したことは、当時 1990 年代後半の百貨店業界にとって、最善の選択であろう。

前述のように、中国の百貨店は、1990 年代後半から、オーバーストア、新業態の出現と経営コストの上昇などの原因により、店舗を閉鎖することが多く発生した。さらに、海外大手小売企業が、次々に中国市場に進出し、各地で新店舗を展開した。この時の中国の百貨店は、ノウハウ、資金、人材などの経営資源が非常に少なく、極めて危険な状態であった。

そして、連営制を採用したことによって、中国の百貨店は、納入業者の経営資源を活用し、ノウハウ、資金、人材がないという欠点を改善し、最大限に顧客を満足させることを達成した。また、中国の百貨店は、経営コストの削減という連営制のメリットを利用して、有限の資金を活用し、短期間に中国の各地で多くの新店舗を展開するとともに店舗の改装を行い、自らの競争力を高め、外資系大手小売企業からある程度の市場シェアを維持した。したがって、中国の百貨店は、連営制を採用したことによって、1990 年代後半の経営不振の状態から脱出し、2000 年代の発展を実現した。

連営制によって中国の百貨店が発展したという立場からみると、連営制は、決して悪い売場運営形態ではなかった。しかし、長期間に広範囲で連営制を採用した結果、中国の百貨店は、中国市場環境の変化を無視し、連営制のメリットだけに夢中になり、安直な運営方式に依存し、自らのイノベーション意欲がなくなった。この結果、中国の百貨店は、激しく変化している市場環境の下で、業態の優位性がなくなり、市場での競争力も低下している。今後、中国の百貨店は、連営制のメリットを最大限に発揮し、デメリットを最小限に抑制することができるかどうか、重要な 1 つの課題である。

7.5 直営に転換する課題

連営制が抱える問題や、異業態間の競争や経済発展の停滞などの影響で、現在の中国の百貨店は、苦しい状況に陥っている。直営に転換することにより、

百貨店は中核競争力の高め、粗利益の改善、差別化の実現、顧客ロイヤルティの向上、流通チャネル主導権の奪回などを実現することができる²⁴⁶。これらのことが実現することにより、中国の百貨店は現在の苦境を脱出することができる。したがって、中国の百貨店は現在の局面を変えるために、連営制の採用を抑え、直営を拡大しようとする。しかし、中国の百貨店は長期的に連営制を採用してきた結果、百貨店の経営機能が低下し、直営に転換するうえでいくつもの問題をもたらした。

中国における多くの学者や百貨店業界の実業家は、中国の百貨店が現在の経営難から脱出するために、直営経営方式に回帰すべきことを主張している。この節では、中国の百貨店の現状を分析し、直営に転換する際の課題をあげる。

7.5.1 資金の不足

連営制と違って、直営では、百貨店は自社の資金により、商品の仕入・保管・販売などについて担当しなければならない。しかし、このような経営活動は、かなりの費用が発生する。これまでずっと低利益で経営し、多店舗経営に大量投資している百貨店は、この多くの資金を確保できず、もし直営に転換し、万一の場合問題があり、一層の資金が必要になれば、百貨店の日常経営に悪影響を与えるかもしれない。

中国連鎖経営協会が発表した「2012年百貨店直営模式研究報告」の中で、約80%の百貨店会社は直営に転換する過程の中で、最も困難なのは資金の不足と考えている。

7.5.2 人材の不足

百貨店は直営では、優秀なバイヤーが必要である。バイヤーはブランド、マーケティングとデザインなどの面だけではなく、情報分析や在庫管理などの知識も備えていなければならない。しかし、現在の中国の百貨店はそのような人材が不足している。中国の百貨店は連営制を採用してきた結果、商品の仕入・在庫・販売などの業務を納入業者に委ねたことで、商品を選択・仕入を実施するバイヤーがいなくなってきた。さらに、連営制を採用したことにより、百貨

²⁴⁶ 中国連鎖経営協会編 前掲書 289～290頁。

店がバイヤーの育成機能を放棄し、バイヤーの育成ができなくなってきた。その結果、どれほど優秀な人材が応募してきても、優秀なバイヤーを育成することができない。また、優秀なバイヤーを育成するには、長期間かかり、短期間を実現することができず、百貨店にとっても、優秀なバイヤーを育成するために、さまざまなコストとリスクを負担しなければならない。これらのコストとリスクは百貨店にとっては、かなりの重荷である。

7.5.3 納入業者からの抵抗

百貨店が初めて連営制を採用した時から、流通チャネルの主導権は次第に百貨店から納入業者に移動しつつあった。現在、納入業者は流通チャネルの主導権を握り、高い利益を獲得することができる。また、改革開放以降、各納入業者は大きな発展を果たし、相対的に完全な仕入・販売ネットワークを構築してきた。このことによって、百貨店は商品の仕入権や流通チャネルの主導権を喪失し、百貨店取引はほとんど納入業者を通じた取引によって構成されている。百貨店が直営に転換することは、必然的に各納入業者の利益を奪い、さらに長期的に存在し、納入業者が構築した仕入・販売ネットワークを破壊することになる。したがって、百貨店が直営に転換することは、納入業者にとって、よいことではなく、納入業者から圧力がかかるのは当然のことである。

7.5.4 直営に関するノウハウが足りない

中国は建国から改革開放まで、計画経済を実施してきた。この計画経済では、百貨店は政府の配給機関として存在し、商品の仕入れなどの業務に一切手を出さずに、すべて政府の計画の通り、経営していた。もちろん、この間に、直営に関するノウハウを蓄積することができなかった。改革開放から 1990 年代前半まで、中国は計画経済から市場経済に移行しつつあった。この間に、百貨店は自主経営権を得て、商品の仕入などの商品に関する業務を手がけることになった。しかし、かつて中国市場では商品が恒常的に不足し、売り手市場であった。どのような商品でも、百貨店に置けば、すぐ売れ切れになった。この期間、1990 年代以前と同じように、直営に関するノウハウを蓄積することはできない。1990 年代後半から、連営制を採用し始め、百貨店は商品に関する業務を担当せ

ず、大部分の期間ではただ不動産管理会社の役割を果たし、現代小売企業としての管理技術や直営に関するノウハウを蓄積することもできない。これらのノウハウがないまま、幅広い範囲で直営経営を運営するにはかなり危険がある。

以上、この4つの原因により、中国の百貨店が直営に転換するのは、かなり困難であり、今後も中国の百貨店の売場運営形態は長い間、連営制を採用し続けるだろう。

7.6 小括

本章では、中国の百貨店における連営制に関して、売場運営形態としての特徴、デメリットとメリットなどについて分析した。これらを分析した結果から、2つが指摘されよう。

第1に、連営制に対するデメリットとメリットに関する文献をレビューし、連営制が中国の百貨店に経営機能の喪失、同質化の激化、低利益、主導権の喪失と納入業者との対立関係などいくつもの課題をもたらしたことがわかった。一方、リスク回避とコスト軽減を特徴とする連営制には、百貨店側にはいくつかのメリットもある。まず、連営制の経営モデルの下、各納入業者の間には価格とサービスの面で競争を行うため、納入業者はより低い価格の商品を提供することにより、より高い販売量や売上高を獲得することができる。つまり、納入業者は市場シェアを拡大するために、商品の販売価格を下げるのが可能である。

第2に、中国の百貨店は連営制を通じて、1990年代後期の経営危機を乗り越えた。しかし、連営制は百貨店にいくつもの課題をもたらした。経営機能の喪失、同質化の激化、低利益、主導権の喪失と納入業者との関係が対立など連営制にもたらされた課題が中国の百貨店を苦境に追い込んだ。

そして、多くの学者や実業家は、百貨店が直営経営方式に回帰すべきことを主張している。しかし、現在の中国の百貨店は、資金と人材面が不十分であり、長期にわたり連営制を採用した結果、経営技術も衰退し、直営に関する経営ノウハウも蓄積してこなかったため、短時間で、幅広い範囲での直営の実施には相当な時間がかかると考えられる。連営制に関する研究はまだ議論の余地

が多く残されている。特に、小売の先進国欧米あるいは、世界中で売上高の最も高い店舗を擁する日本の百貨店の改革について具体的なケース・スタディの必要があるだろう。

第8章 連営制の事例研究

8.1 はじめに

前の第5、6章では、中国の百貨店における連営制についての理論研究を行った。本章では、これらの研究結果を踏まえて、事例研究を行う。

前述のように連営制は、国有百貨店企業自身の改革や外資系百貨店からの影響によって形成されたといえる。本章では、国有百貨店と外資系百貨店をピックアップして事例分析を行う。国有百貨店の事例研究の対象は、王府井百貨店である。王府井百貨店は、新中国成立後、初の国有百貨店であり、2016年の中国連鎖経営協会のデータでは、王府井百貨店は国内最高の売上高を達成した。また王府井百貨店は、現時点では全国24都市で、42店舗を展開し、国有百貨店の中で、唯一全国展開している百貨店企業である。

一方、外資系百貨店の事例は、マレーシア系のパークソンである。パークソンは、中国の改革開放後、早い段階で中国市場に進出した外資系百貨店企業として、長い間外資系百貨店のトップの座を獲得、維持してきた。また、王府井百貨店と同様に、2016年末時点で、全国の21カ省・直轄市に45店舗（委託管理店舗を除く）を展開している。

このように、上記2社を事例研究の対象にしたのは、それぞれ特徴的な百貨店であり、2社とも中国における最も代表的な百貨店といえるからである。

本章では、この2社の事例研究により、連営制が国有百貨店と外資系百貨店の中で、どのようなプロセスで運用されているのかを明らかにする。また、この2社の連営制のデメリットも考察し、最後に、2社の連営制の運用の比較分析を行う。

8.2 王府井百貨店の概要

王府井百貨店は、新中国成立後の第1店百貨店と呼ばれ、1955年に開業して以降、中国百貨店業界の代表として成長してきた。本節では、王府井百貨店の系譜や現状を考察し、四川省の成都市に立地している王府井成都店を取り上げ

る。

8.2.1 王府井百貨店の系譜と現状

王府井百貨店は、1955年に北京市百貨公司王府井百貨商店という名で開業した。当時は、新中国が成立したばかりであったため、国内政治も不安定であり、経済も不況であった。このような背景の下、中国政府は北京市の経済を安定させ、新中国の建設成果を示すため、自ら投資し、王府井百貨店の建設を始めた。政府は王府井百貨店を建設するために、全国の商業人材を動員し、全国から商品を調達した。王府井百貨店は、新中国での初の国家による自主設計、自主投資、自主経営の国有大型百貨店企業であり、「新中国の第1店」と呼ばれている。1955年9月25日に王府井百貨店が開業し、その日の来店客はおよそ16万人で、売上高は30万元²⁴⁷に達した²⁴⁸。

王府井百貨店は、計画経済時期中、政府の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、できるだけ消費者に良質なサービス、豊富な商品の提供と流行情報の提供を行った。1973年から1970年代末まで、王府井百貨店は、ずっと売上高が1億元以上、利益額が1,000万元程度を維持していた²⁴⁹。

1980年代に入ると、中国の経済改革の開始とともに、王府井百貨店もさまざまな改革を試みた。1986年からは、王府井百貨店は当時の「両権分離」²⁵⁰の試験企業として、企業の体制改革を始めた。1991年から、王府井百貨店は、株制改革をはじめ、1993年に北京王府井百貨株式有限会社を設立し、1994年には上海有価証券取引所に上場を果たした²⁵¹。

1990年代に入り、中国小売業の対外開放により、外資系小売企業が次々と中国市場に参入することとなった。これらの外資系小売企業の参入により、王府井百貨店は、大きな危機感を抱いた。王府井百貨店は、外資系小売企業に対抗するため、連鎖経営の試みを行った。新中国の成立以来、中国の各商業企業は、各地域で独立して存在し、連鎖経営あるいは多店舗の展開などの経営理念が存

²⁴⁷ 当時、中国普通の労働者の給料は1月で約2、30元であった。

²⁴⁸ 劉（2015）14頁。

²⁴⁹ 管編（1996）6頁。

²⁵⁰ 両権分離とは、所有権と経営権を分離することを指す。

²⁵¹ 王府井百貨店ホームページ<www.wfj.com.cn/> 2017.07.21アクセス>

在しなかった。また、中国は国土面積が広く、人口が多く、各地域の差も大きく、各地域の消費習慣が異なるため、連鎖経営あるいは多店舗の展開はかなり難しかった。1996年、王府井百貨店は、北京市朝陽区に北京の2号店海文王府井百貨店を開業した。同年7月、広州市で広州王府井百貨店が開業し、王府井百貨店は、正式に地域間での連鎖経営を開始した。その後、中国の内陸都市武漢、成都にも新たな店舗網が構築された。

王府井百貨店は、1997年に連鎖経営をより効率的に行うために、400万ドルを投資して、アメリカのJDAソフトウェア社²⁵²の情報管理システムを導入した。さらに世界的に有名な経営コンサルタント会社マッキンゼー社（McKinsey & Company, Inc.）に依頼し、彼らが建てた連鎖経営戦略に基づいて、王府井百貨店の5店舗に対して内部統合を行い、王府井百貨店の連鎖経営戦略を加速させた。その後、包頭、石家庄、重慶などの内陸都市に次々と新店舗を開業した（表 8.1）。

表 8.1 王府井百貨店グループの店舗分布

省・直轄市	店舗数	省・直轄市	店舗数
北京	7	四川	3
重慶	2	雲南	1
湖北	1	湖南	2
河南	5	山西	1
寧夏	2	内モンゴル	4
青海	2	新疆	1
甘肅	1	陝西	4
福建	3	広東	1
広西	1	遼寧	1

注) その他にアウトレット 8 店舗、ショッピングセンター 5 店舗、PCDS2 店舗を含む。

出所) 王府井百貨店ホームページ<<http://www.wfj.com.cn/store>>より整理。

²⁵² JDA ソフトウェア社は、米国アリゾナ州スコッツデールに本社を置く、サプライチェーンマネジメント、製造計画、小売計画、ストアオペレーション及びコラボレーティブカテゴリマネジメントソリューションのソフトウェア及びコンサルティングサービスを提供する企業である。

一方、王府井百貨店は自ら新店舗を開業するだけでなく、積極的に M&A を通じて自分の店舗網を拡大していた。王府井百貨店は、2000 年北京市の東安グループと合併し、新たなグループ企業を設立し、北京市の最大の小売企業となった。2013 年、王府井百貨店の親会社が外資系百貨店企業春天百貨 (PCDS) を買収した。買収を通じて王府井百貨店の店舗数は 49 店舗となり、店舗網が全国に拡大し、百貨店、アウトレット、ショッピングセンターを網羅する事業モデルを構築し、シナジー効果の追求やアウトレット事業での収益拡大などを目指すようになった²⁵³。

この中で、成都市市内に立地している成都王府井百貨店は、1999 年に成都市市内の繁華街の春熙路に 1 号店開業して以来、成都市のトップ小売企業として成長してきた。2011 年、王府井百貨店の初のショッピングセンターが成都市で成都王府井百貨店の第 2 号店として開業した。2016 年、2 つの店舗の総売上高は、41.3 億元に達し、王府井グループの総売上高の 23% を占め、グループの中心的な存在である。

8.3 王府井百貨店における連営制の運用

王府井百貨店は、国有企業として、中国の経済改革とともに、企業自身も改革を行った。「連営制」の前身である「引廠進店」は、王府井百貨店などの国営百貨店が先に導入した。

8.3.1 王府井百貨店における連営制の前身

中国の改革開放により、国民の生活は大きく変化した。しかし、当時中国市場には、商品が不足し、服飾、日用品や一部の食品などの商品を購入するとき、まだ配給券が必要であった。このため、王府井百貨店を含む、当時すべての国有百貨店は商品が不足し、顧客の消費欲求を充足することができなかった。また当時の国有百貨店は、自由に商品を仕入れることができず、すべての商品は国家の卸機関により配分されていた。1981 年の「落實國務院放權文件、鞏固提

²⁵³ 2013 年買収完成前の時点で、王府井百貨店の店舗数は 30 店舗で、主に北京、四川省、西北地方に位置している。PCDS は 19 店舗で、主に北京、福建省、貴州省に立地し、さらにアウトレット事業も展開していた。

高拡権工作の具体実施暫行方法」の発表により、商業企業は商品の仕入が自由に行えるようになった。このため、王府井百貨店は、自社の採購員²⁵⁴を全国に派遣し、各地の工場から直接商品の仕入を行った。1984年に王府井百貨店は、およそ2,000社の工商企業と業務提携関係を結んだ。同年、王府井百貨店の売上高は2.84億元に達し、利益も2,415万元までに増加した²⁵⁵。

1980年初期、政府から両権分離という政策が提唱された。一部の両権分離の試験企業（メーカー）は、商品を王府井百貨店に置いて直接消費者に販売することが認められ、1980年に王府井百貨店は、清河毛織廠をテナントとして導入し、初の「引廠進店」を行った²⁵⁶。しかし当時は、引廠進店は政府から正式に認められず、ただの試験であり、改革の一環であり、引廠進店の規模は拡大しなかった。1986年に、試験企業の業績の好調や改革の進展により、引廠進店がようやく百貨店の自主経営の補充部分として政府に認可された。このことにより、王府井百貨店も引廠進店を積極的に導入した。当時の王府井百貨店の3階服飾フロアでは、半分以上が引廠進店である²⁵⁷。王府井百貨店は、国有・集体・中外合資企業を対象として、当時1㎡あたりの業績が悪い片隅にある売場を利用して、引廠進店を採用し、結果として、大きな利益を獲得した。

その後王府井百貨店は、1993年に株式会社に転換したことをきっかけに、店舗の改造を行った。また燕莎、賽特などの外資系百貨店の好調により、王府井百貨店は、開放的陳列などの経営手法を採用し、外資系百貨店のようなブランド型百貨店へ轉身し、連営制を採用しはじめた。その後、連営制の比率が次第に拡大し、現在まで王府井百貨店の中では、最も中心的な売場運営形態となった。

8.3.2 現在王府井百貨店における連営制の運用

王府井百貨店が、はじめて「引廠進店」を採用してから、既に37年間の経過した。現在の王府井百貨店は、次の3つの売場運営形態を採用している。1つ目は、連営制である。連営制は、最も中心的な売場運営形態であり、2016年度

²⁵⁴ 採購員とは、商品の仕入を担当する者である。

²⁵⁵ 管編 前掲書 6頁。

²⁵⁶ 傅 (2006) 16頁。

²⁵⁷ 傅 前掲論文 32頁。

の売上高が 145.99 億元となり、総売上高の約 82%を占めた。連営制を採用している商品の種類は、服飾、アクセサリ、ジュエリー、時計、眼鏡、靴、バッグ、家庭用品、寝具、玩具、一部の化粧品、一部の家電製品などの商品である。2 つ目は、直営である。2016 年度直営の売上高が 23.28 億元となり、総売上高の約 13%を占めている。この部分の商品は、主に一部の化粧品、一部の家電製品、食品と日用雑貨などを含む。3 つ目は、テナント契約である。この部分は、主に飲食店、娯楽施設、教育や一部の服飾などである²⁵⁸。この部分 2016 年度の売上高は、その他の収入を合わせて 8.68 億元に達し、総売上高の約 5%を占めている。

以上の数値から見ると、連営制は、王府井百貨店の中で、大きな収入源となっており、商品の構成でも、連営制の商品が最も多くの割合を占めている。

現在成都王府井百貨店は、基本的に飲食店や店内の超市以外の、ほとんどの売場は、連営制を採用している。連営制における商品の仕入、あるいは納入業者の導入は、すべて地域の招商部門が担当する。ただ、化粧品ではメーカーが直接経営するケースが多く、百貨店側は交渉力を高めるために、本部の招商部門が直接担当している。また、飲食店などのテナント契約の下、テナントの導入あるいは選択には、招商部門が担当する。さらに、店内の超市は、直営という売場運営形態を採用し、超市内の商品の仕入は、主に超市部の採購部門が担当している。

招商部門は、王府井百貨店の市場ポジショニングや対象顧客により、ブランドを選定し、納入業者と交渉を開始する。そして、納入業者の規模、ブランドの影響力と地域での業績により、納入業者の売場の位置と面積を定める。一般的に、ブランドの影響力や納入業者の規模が大きければ大きいほど、よい売場を獲得しやすい。たとえば、ナイキ (NIKE) とアディダス (ADIDAS) というスポーツ品大手の 2 社、常にスポーツ品の売場の中では、一番よい売場を有している。また、納入業者を導入する際、招商部門は納入業者と連営扣点について交渉する。この連営扣点にも、納入業者の売場位置と同様、ブランドの影響力と地域での業績、また王府井百貨店自身の業績や立地が影響を与える。王府井

²⁵⁸ 王府井グループ株式会社 2016 年年度報告書。

百貨店グループは、中国百貨店業界の最大手として、また成都王府井百貨店も成都市内で最も人気がある百貨店として、納入業者に対して、優位な地位を有し、より高い扣点を得られる。成都王府井百貨店の平均扣点は、約 25%であり、中国百貨店業界の平均水準 20%より 5 ポイント高い²⁵⁹⁾。つまり、成都王府井百貨店における連営制の粗利益率は 25%であり、業界平均粗利益率より高い。また、成都王府井百貨店の中で、業績も比較的によく、立地もよい 1 号店の平均扣点は、2 号店より 2~3 ポイント高い²⁶⁰⁾。

現在成都王府井百貨店の連営制売場の中で、扣点が最も高いのは、服装類特に婦人服類である。現在国内の服装業界では、市場集中度が低く、トップ 10 の市場占有率が 10%未満である²⁶¹⁾。つまり、国内の服飾類業界において、強力な大手企業が存在しないため、服装類の扣点が高く設定されている。また、婦人服は 2、3 階の相対的によいフロアに位置し、単価も高いため、婦人服類の扣点が最も高い、その次は、紳士服と子供服である。ただ、スポーツ用品類は除外されている。スポーツ用品類では、市場集中度が高く、トップ 10 の市場占有率は約 74%である²⁶²⁾。このため、スポーツ用品類の扣点は、服飾類の中で、最も低い品目となる。

王府井百貨店は、納入業者との協議の内容を書面の形で、契約を締結している。この契約の内容には、百貨店と納入業者双方の責任と義務、連営扣点と最低売上保証、各種費用の分担と商品代金の決済などの経営全般にわたる内容を明確に明記し、また一般的に契約期間を 1 年間に設定するが、百貨店側と納入業者双方とも、自身の業績により、契約期間を短縮することもでき、再延長することも可能である。さらに成都王府井百貨店は、各納入業者から売上高の 1%を広告宣伝費として徴収している。つまり、連営制において成都王府井百貨店のマージン率は、契約に定めた比率に新たな 1%を加えた数字となる²⁶³⁾。

²⁵⁹⁾ 成都王府井百貨店の数値は、成都王府井百貨店の招商部經理付静より。業界平均の数値は、RET 睿意德中国商業地産研究センター（2017）の「2017 中国百貨業发展分析」より。

²⁶⁰⁾ 王府井成都 1 号店招商部經理付静と大手スポーツ代理商勁浪業務經理任毓のヒアリングより。

²⁶¹⁾ 東方財富網（2016.07.07）「大手服装企業モデルチェンジの痛」
<<http://finance.eastmoney.com/news/1373,20160707639809742.html> 2017.09.13 アクセス>

²⁶²⁾ 中華全国商業情報センター（2011）69 頁。

²⁶³⁾ 同注 260。

納入業者が商品販売する際、王府井百貨店は納入業者の売場運営には、あまり干渉しない。つまり百貨店側は、商品の仕入、価格設定、商品の陳列、在庫管理、販売員の配置などの業務を担当しない。ただ、王府井百貨店は、統一レジ、売場管理や公共施設の管理などの販売活動以外の補助的な業務を担当する。また、王府井百貨店の売場管理部門は、毎日に納入業者の経営活動が契約の通りに経営しているかを監督し、統一レジにより、毎日の全体売上高および各個納入業者の販売状況を把握することになる。そして、これらの状況により、売場管理部門は販売促進を計画し、販売不振の納入業者と改善策について相談などを行い、招商部門に納入業者の交換などの売場改造計画を提言している²⁶⁴。

一方、納入業者は百貨店側の管理下、販売員を派遣し、販売活動を行い、また自身の販売業績、市場の状況や百貨店側のイベント企画により、各種のプロモーションや割引販売を行う。現在王府井百貨店のプロモーションは、主に次の3種類がある。1つは、商品を直接割引して販売する。たとえば、商品を原価の7、8割の価格で販売する。2つは、「満〇〇元省〇〇元」である。つまり、消費者はある程度の金額の商品を購入すれば、一定の金額が割引される。たとえば、「満300元省50元」とは、消費者が300元以上の商品を買えば、その場で50元を商品価格から割引かれるのである。600元の商品を買えば100元を割引かれ、900元の商品を買えば150元を割引かれ、これによって类推する。3つは、「満〇〇元送〇〇元」である。つまり、消費者が一定の金額の商品を購入すれば、ある金額の金券をもらえる。このような3種類のプロモーションは、中国のすべての百貨店で多く使われている。

このようなプロモーションを行う際、契約の内容により、プロモーションのコストやリスクを百貨店側と納入業者双方に分担させる。王府井百貨店は、各納入業者の連営扣点を下げることでコストとリスクの分担とした。ただ、「満〇〇元送〇〇元」の場合、他のプロモーションとは異なり、王府井百貨店は連営扣点を下げるのではなく、連営扣点を上昇させる。納入業者のブランド影響力や地域の業績により、どのぐらい下げるかあるいはどれぐらい上昇させるかが異なる。このような連営扣点の変化について、納入業者と交渉を担当するの

²⁶⁴ 同注260。

は、百貨店の招商部門である。

商品の販売後の面では、王府井百貨店は、主に2つの業務を担当する。1つは、商品代金の決済業務である。納入業者は、王府井百貨店の規定時間内に、百貨店側と前月の売上高をチェックし、商品の代金を照合する。そして納入業者が、増値税専用発票²⁶⁵を王府井百貨店に交付した後、百貨店側は商品の代金を支払う。2つは、アフターサービス業務である。一般的に直営の場合に百貨店は、顧客に対する返品や交換などのアフターサービスを担当する。連営制の場合でも、政府の規定により、百貨店側が商品のアフターサービス業務を担当する。しかし百貨店側には、商品の所有権がなく、商品の販売活動も行わないため、百貨店が、一方的に商品のアフターサービスに対応するのはかなり難しいのである。王府井百貨店も例外でなく、納入業者と相談しながら、商品のアフターサービス業務を行う。

このような一連のプロセスは、王府井百貨店における連営制の運用であり、多くの中国系百貨店の連営制の運用である。ただ、王府井百貨店は、中国国内最大手の百貨店として、納入業者との交渉にもパワーを持ち、多少の優位性を有しており、純利益も連営の粗利益率も、業界平均水準より高い²⁶⁶。

しかし、中国における経済の減速や異業態間競争の激化により、王府井百貨店は苦境に追い込まれた。2014年、王府井百貨店広東省湛江店は、開業から僅か1年で巨額な損失により閉店に至った。その後、株洲店と撫順店も業績不振により、閉店することになった。また2013年以降、王府井百貨店グループの売上高は毎年約5%のペースで減少しており、利益も減少している。

8.4 王府井百貨店の改革

王府井百貨店は、すでに述べたように、2013年から業績不振に悩んでいる。この状況を改善するために、さまざまな改革を推進している。

²⁶⁵ 増値税の専用発票は、増値税の一般納税者が貨物を販売するかまたは増値税の課税役務である加工役務を提供した場合に、その購入者に対して発行する発票である。増値税の専用発票は取引の証拠書類となるばかりではなく、貨物等の購入者が仕入税額控除を行うための根拠証憑ともなるので、厳重な管理規則が制定されている。

²⁶⁶ 東方財富網<<http://quote.eastmoney.com/sh600859.html> 2017年9月5日アクセス>

8.4.1 オムニチャネル

インターネットの発展により、中国のネットショッピング市場は爆発的な成長を遂げた。王府井百貨店は、市場の変化とともに、ネットショッピング事業の開始を試みている。王府井百貨店は、2007年にショッピングサイトを開設し、2009年にネット経由での売上高が約4,300万元に達した。2012年に、王府井百貨店は、「おしゃれなブランドのB2Cショッピングサイト」と位置付けたネット通販サイトを開設した。王府井百貨店は、1億元を投資し、若者に向けて、国際的に有名なブランドを集めたネット通販サイトを開設し、オフライン（実店舗）とオンライン（インターネット）を融合したインタラクティブな消費者アプローチを実現するために、3～5年をかけて、オフラインとオンラインのリソースの統合を完成させることを計画した。

王府井百貨店のネット事業は、王府井百貨店の独立した事業として新たに出发し、実店舗とネットを融合して顧客の囲い込みを図るO2O（Online to Offline）パターンも模索している。Tmall 官方旗艦店、Wechat 官方旗艦店の開設によるネット事業の増収、またスマートフォンAPP（「王府井」APP、）の活用による実店舗へ顧客の吸引を狙っている。具体的には、クーポン・キャンペーンの発信、飲食店や映画館の予約、店舗で電子決済の導入などの例が挙げられる。2015年度に王府井百貨店のネット事業の売上高は前年比273%増の6,227万元に上昇した²⁶⁷。

8.4.2 多業態への転換

中国において消費欲求の変化や市場の発展により、ショッピングセンターという業態は、ワンストップ・ショッピング²⁶⁸と体験型ショッピングという特徴により、次第に消費者の心を掴むようになった。このため、王府井はショッピングセンターを業務の中心として、発展させようとした。王府井は、2009年に太原市ではじめてショッピングセンター化した百貨店を開業した。この店舗は、飲食店、映画館や娯楽施設を導入し、業績が上昇しつつある。そして、2011年

²⁶⁷ 王府井グループ株式会社 2015 年年度報告書。

²⁶⁸ ここでのワンストップ・ショッピングは、ショッピングだけではなく、食事、娯楽などの消費も含まれる。

に初のショッピングセンター「成都王府井ショッピングセンター」を成都市に開業した。時任王府井グループの董事長²⁶⁹劉冰は、「顧客の細分化、商品の差別化、サービスのヒューマニゼーション、環境の芸術化は、百貨店の発展方向となり、同時に百貨店の大型化やショッピングセンター化は新たな発展傾向となるため、我々は強く関心を持つことが必要である。王府井百貨店は、既にショッピングセンター業態を企業の将来の業務の中心とした²⁷⁰」と話している。近年王府井百貨店は、北京、樂山、長沙などで次々とショッピングセンターを開業し、春天百貨を買収することにより、ショッピングセンターの店舗網をより拡大した。

また、買収した春天百貨のアウトレット事業に関するノウハウを利用して、アウトレット事業に参入しはじめた。「2015年王府井グループパートナー商業年会」で、王府井百貨店は、百貨店、ショッピングセンターとアウトレットという3つの小売業態を中心業務としての発展計画と目標を発表した。2016年に王府井百貨店は、西安、銀川などでアウトレットを開業し、重慶、太原や呼和浩特などでの百貨店をアウトレット業態への転換を行った。さらに、賽特などの他のアウトレット企業を買収することにより、他社のノウハウの導入や店舗網の拡大を推進した。この中、太原のアウトレット事業は、百貨店業態から転換以来、1年間の売上高が倍増しており、北京と瀋陽のアウトレット事業の売上高も20%の成長率を維持している²⁷¹。

8.4.3 売場運営形態の改革

王府井百貨店は、連営制のデメリットの観点から、2013年に王府井百貨店が春天百貨を買収したことを契機として、売場運営形態改革を発表した。具体的には、納入業者と深度連営の関係を構築するほか、自社のセレクトショップ「ファースト・ヴェールト (FIRST WERT)」の展開などの改革である。

前述したように、連営制の下で、王府井百貨店は、商品に関する業務に手がつけられず、納入業者の導入や売場管理などの業務のみを担当している。深度

²⁶⁹ 董事長は、中国の法人董事（取締役）から選定されて、法人の業務を執行し、法人を代表する責任者である。

²⁷⁰ 成（2013）72頁。

²⁷¹ 贏商網（2015.12.15）「王府井モデルチェンジ効果明顕、来年度2つアウトレット開業」<<http://sh.winshang.com/news-553890.html> 2017.07.16 アクセス>

連営とは、百貨店が納入業者との協力関係を深め、百貨店が納入業者を伴い、単品管理、在庫管理、商品陳列などの商品に関する業務を担当している。こうして、王府井百貨店は深度連営により、本来の売場管理者から売場経営者への転換を図った。2015年に800以上のブランド、60万品以上の商品を既に王府井百貨店の在庫システムにアップロードし、そのうち200以上のブランド、10万品以上の商品を既に一部店舗で販売しはじめた。

一方、王府井百貨店は、直営比率の拡大を図るために、セレクトショップを展開しはじめた。このセレクトショップは、メンズのシャツを中心として、自社で生産した商品と代理販売を行っているブランド商品などの複数ブランドの商品を陳列・販売している売場である。この売場では、自社の販売員が販売活動を担当する。つまり、日本の自主運営売場形態のような、商品の品揃え、陳列や接客などすべての業務を自社で手掛ける売場を展開しはじめた。現在、このセレクトショップは、既に北京の王府井1号店と双安商場に開業したが、今後業績により、店舗網を次第に拡大しようとしている。また、婦人服のセレクトショップの展開も検討中にあるようである。

このようなさまざまな改革により、王府井百貨店は不況の市場環境の中で、業績が改善しつつある。王府井百貨店は、2016年度の売上高が177.95億円で、前年比2.7%増となった。しかし、新店建設により、経営コストが増加し、またショッピングセンターとアウトレットの展開のため、粗利益率が下落した。これらの原因により、王府井百貨店の2016年の利益は、8.49億円で、前年比9.3%減少することとなった。

8.5 パークソンの概要

パークソンは、中国小売業の対外開放初期、早い段階で中国市場に参入した1つの外資系百貨店である。パークソンは、マレーシア系コングロマリット「ライオングループ」のアジア太平洋地域最大の連鎖百貨店である。2016年末時点で、パークソンは、アジアで137店舗網を構築し、主にマレーシア、中国、ベトナム、インドネシア、ミャンマーなどの地域で業務を展開している²⁷²。

²⁷² ウィキペディア<<https://en.wikipedia.org/wiki/Parkson> 2017.07.25 アクセス>

パークソンは、1992年に中国政府から参入許可を受け、1993年に中国工美グループと合資企業北京百盛商業発展有限公司を設立し、1994年に北京市で中国の第1号店復興門店を開業し、中国市場に参入することになった。その後、中国の厳しい外資系規制のため、パークソンは合資や委託管理の形で、1995年に重慶、1996年に上海など中国各地で新店の展開を行った。2000年まで、パークソンは、大都市を中心に展開し、中国国内に店舗数が20店舗まで増加し、外資系百貨店の「第1企業」と言われるほどに成長するようになった。しかし、2000年代から、1線大都市の競争が激化し、消費者の嗜好が多様化したため、パークソンは、1線大都市の店舗を維持しながら、2・3線都市へと出店の重心を移転した。さらに、パークソンは店舗立地によって、商品の構成を変化させる。例えば、上海や北京などの大都市の店舗では、主に中・高収入層を対象として高級品を中心に扱う。一方、貴州や四川省など2・3線都市での一部の店舗では、現地の消費水準に合わせて、主に中収入層や若者を中心としての品揃えを行い、一部店舗には、超市も設置している。

表 8.2 パークソンの店舗分布（2017年年末時点）

省・直轄市	店舗数	省・直轄市	店舗数	省・直轄市	店舗数
上海	2	広東	1	山西	3
雲南	2	広西	3	浙江	1
北京	1	新疆	1	湖南	1
四川	6	江蘇	4	甘肅	1
安徽	1	江西	2	貴州	3
山東	4	河北	1	遼寧	3
重慶	1	陝西	3	黒竜江	1
合計	45				

出所) パークソンのホームページより整理。

2004年、中国のWTOへの加盟により、外資系小売企業の規制が撤廃されることになった。パークソンは、これをきっかけに2005年四川省成都市に初の独資店舗を開業し、さらに2006年に合弁先中国工美グループなどから44%の株

式を 5.25 億円で買いとり、完全な独資外資系百貨店企業となった。そして、各地の合弁企業や委託管理の百貨店の株式を買いとりはじめた。さらに、2010 年以降、パークソンは毎年 4~7 店舗のペースで急展開を果たし、2017 年末時点で、全国の 21 の省・直轄市で 45 店舗を有している（表 8.2）。

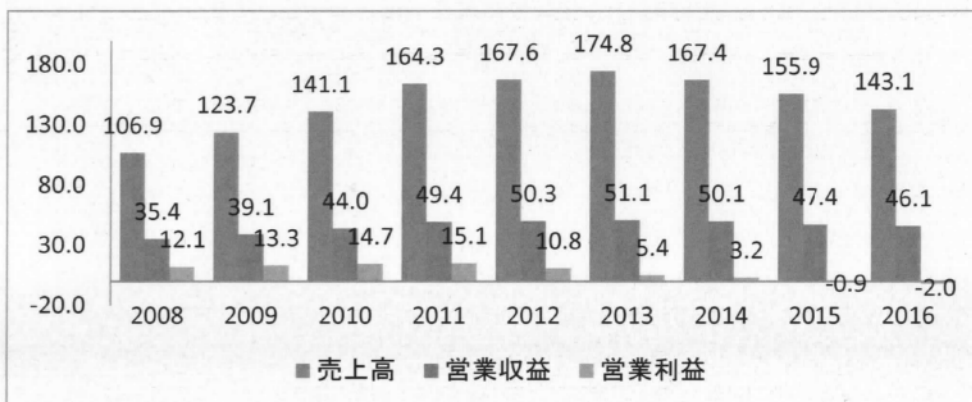


図 8.1 パークソンの経営状況の推移（単位：億元）

注）売上高は、商品の販売額、賃料収入、委託管理費とその他収入を含む。

出所）百盛商業発展有限公司各年年度報告書より整理。

2010 年以降、中国経済の減速やネットショッピングの急発展により、中国百貨店業界は業績不振企業が増えた。パークソンも例外でなく、業績の不振が続いている。2016 年度報告書によると、パークソンは、2016 年度の売上高²⁷³143 億元で、前年比 8.3%減となり、連続 3 年減少した。営業収益も連続 3 年減少し、前年比 2.3%減、約 46 億元となった。さらに、2016 年度のパークソンの営業利益はマイナス 2 億元となり、前年より経営状況が悪化し、2011 年度から連続 5 年悪化した（図 8.1）。この状況を受け、パークソンは、2012 年以降、毎年業績不振で、閉鎖した店舗が次々と出たため、店舗数が 2012 年の 55 店舗から現在の 45 店舗まで減少した。

パークソンが中国の内陸都市成都市にはじめて進出したのは、1995 年であった。その後、成都市での事業をグループの中心事業として発展させ、次第に規模を拡大し、一時は 4 店舗にまで拡大した。パークソンの独資の第 1 号店舗も

²⁷³ ここでの売上高は、商品の販売、管理諮問、物件の賃貸および他の事業による収入である。

成都市で開業した。しかし、競争の激化や経営コストの増加などにより、近年経営不振で、現在パークソンは、成都市で2店舗のみ営業している。この2店舗の2014年度の合計売上高は、僅か5.2億元であり、王府井百貨店2店舗の同年度の総売上高の8分の1しかなかった²⁷⁴。

8.6 パークソンにおける連営制の展開

パークソンは、王府井百貨店などの国有百貨店とは異なり、「直営→引廠進店→テナント契約→連営制」のような売場運営形態の改革過程がない。他の外資系百貨店のように直接に連営制を採用することはなかった。パークソンは、最初中国市場に進出する際、高収入層を主要対象として、すべての商品を買取して、自ら販売活動を行った。しかし、当時パークソンが進出した北京では、高所得者層は少なかった。また当時の北京では、既に燕莎や賽特などの高級百貨店が存在したため、パークソンは高級百貨店の後発者として、消費者を獲得できず、業績不振であり、1年間の売上高は僅か3,000万元であった。この状況を改善するため、パークソンは1995年に現地人材をスカウトし、対象顧客層も拡大させ、売場運営形態を連営制に転換した。これらの改善策により、パークソンは、年間売上高を1.8億元までに増加させ、業績不振から抜け出した²⁷⁵。

現在、パークソンの2016年度の商品販売額は、134.4億元であり、その中で連営制による商品の販売額が約116.7億元となり、総商品販売額の86.8%、総売上高の81.6%を占め、直営の商品販売額が、約17.7億元となり、総販売額の13.2%、総売上高の12.4%を占め、グループ全体における商品販売額の粗利益率は16.5%となった。また、テナント契約による収入は、3.8億元であり、総売上高の2.7%を占めている。しかし、直営の商品販売額は、主に百貨店店内の超市によるものである²⁷⁶。

前述したように、成都市内に立地しているパークソンの2つの店舗の売上高は、成都市にある王府井百貨店の2つの店舗の売上高の8分の1でしかなかった

²⁷⁴ 贏商網 (2015.05.16) 「独家揭晓 2014 成都商業項目売上高ランキング」
<<http://news.winshang.com/html/043/9791.html> 2017.09.08 アクセス>

²⁷⁵ 李 前掲論文 13~14 頁。

²⁷⁶ 孫 (2016) 12 頁。

た。この売上高の少なさは、パークソンの粗利益率が低い原因の1つと考えられる。また、他の都市と比べ、成都市のパークソンは店内に超市を設置しないため、直営比率も他の百貨店より低いと考えられる。

成都市におけるパークソンの組織は、招商部、売場管理部とレジ部、美工部、会計部やパソコン部などの補助的な部門のいくつかの部門で構成されている。各部門は名称の通り、招商部が招商業務、売場管理部が売場管理業務など、各自部門がそれぞれの業務を担当した。ただ、招商部は他の部門と異なり、パークソンは納入業者との交渉能力を高めるため、1地域で何店舗あっても1つだけ招商部を設置し、他の部門は各店舗に1つずつ配置している。

成都パークソンの招商部は、他の百貨店の招商部と同様、商品の仕入あるいは納入業者やブランドの導入などの業務を担当し、納入業者と連営の各条件を交渉している。ただ、成都パークソンの業績があまりよくないため、納入業者特に一部の大手化粧品メーカーに対しては、優位性を発揮できず、連営扣点を下げられたり、直営の販売などを要求されたりすることもあった。たとえば、世界最大の一般消費財メーカーであるP&G社傘下のSK II、オレイ（OLAY）などの化粧品ブランドに対して、成都パークソンは、連営制ではなく、直営を採用した。また、この直営は商品の買取、店舗施工費の負担²⁷⁷、販売員の配置などを行うが、商品に対する価格決定権はない。商品価格について、パークソンは、基本的にメーカーの指定価格で商品を販売し、百貨店のプロモーションによって2割までの割引販売ができるが、2割以上の割引販売は、P&G中国本部の許可がないと実施することができない。さらに、販売業績によって商品の配分順位が異なるため、業績がよくないパークソン側は、人気商品や新商品を注文する際、満足ができない場合もある²⁷⁸。

前述したように、パークソン招商部は、商品仕入あるいは納入業者やブランドの導入などの業務を担当し、納入業者と連営の各条件を交渉する。これらの業務のプロセスも他の百貨店の招商部の業務プロセスと同様である。招商部は、パークソンの店舗のポジショニングや対象顧客により、ブランドを選定し、各

²⁷⁷ 店舗施工費の負担については、ブランドや百貨店により、百貨店の分担比率が異なり、また全額負担する場合もある。

²⁷⁸ 成都市元パークソン沙湾店売場管理部化粧品部門副主任劉元による。

納入業者また各条件について交渉している。ただ、広告宣伝費について、パークソンの金額設定方法は、王府井百貨店とは異なる。王府井百貨店は各納入業者の売上高の1%を広告宣伝費として納入業者から徴収している。一方パークソンは、納入業者の規模により、各納入業者から3,000元あるいは5,000元の固定費用を広告宣伝費として徴収している²⁷⁹。

納入業者と連営契約を締結した後、パークソンの招商部の業務は一段落し、その後の他の業務、たとえば店舗施工と納入業者の販売活動の監督、百貨店のプロモーションの企画と実施などすべての業務は売場管理部が担当している。

売場管理部は、レジ部、美工部やパソコン部などの補助的な部門の協力の下で、主に売場の現場管理、販売計画の設定やプロモーションの企画などの業務を担当する。また、売場管理部はレジ部を通じて、毎日の全体売上高および個別納入業者の販売状況を把握し、これらの状況により、販売不振の納入業者と改善策について相談し、招商部と次の売場調整²⁸⁰をアドバイスしている。さらに、売場管理部門は、百貨店のプロモーションにおける連営扣点の変動について納入業者との相談を担当している。パークソンのプロモーションは、他の百貨店と同様、主に直接に割引販売、「満〇〇省〇〇」と「満〇〇送〇〇」3つのプロモーションがあり、実際の運用方法も同様で、プロモーションの内容により、連営扣点を下げたり上げたりしている。

納入業者は、毎月の規定時間内にパークソンの会計部と前月の売上高をチェックし、商品代金を照合し、そして商品代金により、パークソンに増値税の専用発票を発行している。百貨店側は、増値税の専用発票を受け取った後、30日以内に納入業者の指定口座に商品代金を振り込むことになっている。商品のアフターサービス業務は、基本的に百貨店側が担当するが、納入業者の協力も必要である。

以上が、成都パークソンにおける連営制の運用であり、他の百貨店と比べても、ほぼ同様である。また、成都パークソンは業績不振のため、納入業者に対

²⁷⁹ 成都市元パークソン沙湾店副店長徐咏紅のヒアリングによる。

²⁸⁰ パークソンは、一般的に1年間2回に売場調整を行う。調整内容は、業績がよくない納入業者やブランドを退出させ、代わりに、新しブランドを導入することである。また、一部業績がよい納入業者の売場を拡大し、あるいはよりよい位置に移動させることも、売場調整の内容の1つである。

する、交渉力を失ってしまい、平均連営扣点が他の業績がよい百貨店と比べると低くなる。このため、業績を上昇させ、連営扣点を上昇させるのが、パークソンの重要な課題である。

8.7 パークソンの経営改革

2010年以降、パークソンは多数の百貨店と同様に、売上高と利益の減少などさまざまな困難に直面するようになり、閉店を止めることができなかった。パークソンは2013年から、売上高と利益が下落し、店舗数も毎年2~3店舗のペースで減少した。この状況を改善するため、パークソンの創業者鍾廷森が再び代表者に就任し、さまざまな改革を打ち出した。

8.7.1 多業態戦略

パークソンが、中国市場参入した初期、既に多業態の展開を行っていた。当時の中国は、全体的に消費水準が高くなかった。このため、多くの消費者が来店するように、パークソンは、消費水準の低い消費者に向けて、店舗の地下1階に超市を設置した。パークソンは、一部の店舗を除いてほぼすべての店舗でこのような「百貨店+超市」というモデルで展開した。

しかし、消費者の消費水準がやや高めで、より安価な商品の提供を行う大型超市の出現により、このようなモデルの客を引き寄せる機能が次第に弱くなった。また、百貨店間競争の激化やネットショッピングの急速な成長により、パークソンは2010年以降、業績の不振が続き、閉鎖した店舗もあった。

パークソンは、この状況を改善するために、新たな多業態戦略の展開をはじめた。2014年、パークソンは、14億元を投資し、青島ショッピングセンターを買収し、ショッピングセンター業態の展開をはじめた。さらに2015年に、パークソンは、韓国最大手ライフスタイル企業グループイーランド（E-Land）と共同出資し、新たな合弁企業を立ち上げ、都市アウトレットを中心に展開し始めた。同年年末、元上海虹橋天山店の基礎の上に新たな「百盛優客都市広場」第1号店という都市アウトレットが開業し、2017年5月に、江西省の省会都市南昌市に第2号店を開業した。

また、以前の超市とは異なり、新たな超市「パークソンスーパーマーケット」を2016年に展開しはじめた。この新たな超市は、以前の超市と大きな違いがある。まず、以前のパークソンの超市は、多くの顧客が来店するように、百貨店業態の附属業態としての存在であり、一般的に百貨店と同じ建物内に展開している。新たな超市は、百貨店と分けて、別の場所で、独自で経営している。また、以前のパークソンの超市は、近隣住民を対象に、安価な、一般的な食品や日用雑貨を中心として取り扱ってきた。新たな超市は、高収入層を対象に、主に輸入食品を中心とした商品を取り扱っている。

さらに、パークソンは、化粧品編集小型店の展開を行い、「Parkson Beauty」を2017年に長沙市内に開業する予定を打ち出した。同店舗は、パークソンの百貨店の化粧品のノウハウをベースにしており、現地消費者のニーズやマーケットに合わせた高級ブランド化粧品、関連雑貨、サービスを複合的に提供することにより、新たな顧客を開拓する。パークソンと香港の高級百貨店レーンクロフォードの親会社九龍倉集団控股ワーフ・ホールディングス(The Wharf Holdings Limited)が共同で出店する「Parkson Beauty」は、「ビューティ」をコンセプトとした売場に、高級化粧品の編集コーナーをはじめ、カフェ、ライフスタイル商品、ネイル、アイラッシュなどのサービスを展開する。同店舗は「ラ・プレリー」、「ディオール」、「シャネル」、「ソルファス」などの高級化粧品を中心として取扱予定である。

8.7.2 出店戦略

パークソンが中国市場に参入した初期では、大都市を中心に展開してきた。2000年代から、1線大都市の競争が激化し、消費者の嗜好が多様化したため、パークソンは、1線大都市の店舗を維持しながら、2・3線都市へと出店の重心を変えている。さらに、パークソンは店舗立地によって、商品の構成を変化させる。たとえば、上海や北京などの大都市の店舗には、主に中・高収入層を対象として高級品を中心的に取り扱う。一方、貴州や四川省など2・3線都市での一部の店舗には、現地の消費水準に合わせて、主に中収入層や若者を中心としての品揃えを行い、一部店舗には、超市も設置されている。

しかし、近年1・2線都市の家賃や人件費の急増により、不採算店舗が多くな

り、企業全体の利益に大きなマイナス影響を与えた。このような状況で、パークソンは、不採算店舗と不採算事業を整理しはじめた。パークソンは、2013年に石家荘店、2014年に済南店、2015年に鄭州などの不採算店舗を閉店させ、さらに、2016年に傘下の不動産管理企業の売却と同時に、北京太陽宮店の物件も売却した。これらの「負の遺産」の整理は、財務的な改善をパークソンにもたらしただけでなく、それ以後の改革への取り組みにも好影響を与えることになった。

一方、パークソンは新たな出店戦略を打ち出した。パークソンは今後、競争が激しい1・2線都市では、ショッピングセンターやアウトレットなどの新業態の展開を中心として出店を行う予定である。また、発展余地が大きな3・4線都市では、パークソンは依然として、百貨店業態を中心として展開しつつある。また、一部地方では、委託管理による新店舗の展開も行っている。

このようなさまざまな改革により、2016年からパークソンの業績は回復しつつあり、2017年の第2半期報告書より、2017年前半には、パークソンの売上高は81.27億元で、既存店前年比0.1%増となり、経営収益が23.7億元に達し、前年比1.9%増となり、営業利益は0.7億元で、前年同期のマイナス0.5億元より大幅に増加した。

8.8 王府井とパークソンの連営制比較

本章前半部分では、王府井とパークソン2社における成都地方での連営制の運用を紹介した。ここで、2社の連営制の運用について比較分析を行いたい。

第1に、連営制のプロセスから見ると、両社の連営制における運営プロセスはほぼ同様である。両社とも、百貨店自身の市場ポジショニングや売場の配置など総合的な計画により、納入業者あるいはブランドを導入している。そして百貨店側は、小売業態に最も重要な仕入や販売などの商品に関する中心業務を納入業者に渡し、補助的な業務のみを担当する。王府井百貨店とパークソン2社だけではなく、ほぼすべて連営制を採用した百貨店もこのようなプロセスで運営している。つまり、連営制は1つの制度として、中国の百貨店で普及している。百貨店業界の人材流動が激しくなったのは、このような各社の連営制に

おけるプロセスの同一性が1つの原因と考えられる。

第2に、連営制の中で、各業務の担当部門から見ると、両社は若干異なる点がある。王府井百貨店において、納入業者との交渉業務を担当するのは、招商部であり、売場管理部は、売場の現場管理のみを担当する。一方、パークソンの場合、招商部は主に招商の業務を担当している。納入業者を導入した後、納入業者との交渉業務はすべて売場管理部が担当している。

第3に、連営制が中国の百貨店において最も重要な売場構成である。現在の中国の百貨店の売場運営形態の売上高構成は、連営制は90%で、直営は7%で、テナント契約3%となっている。王府井百貨店とパークソンも例外でなく、連営制が中心的な存在である。両社の2016年度報告書によると、王府井百貨店の連営制は、82%となり、直営は13%となった。一方パークソンにおいて、連営制の売上高は82%となり、直営は12%であった。

第4に、連営制の中心である連営扣点が異なる。成都市において、王府井百貨店は、パークソンとは売上高や影響力においても差が大きいため、王府井百貨店の連営扣点はパークソンの連営扣点より高い。また、グループ全体から見ると、王府井百貨店は主に1、2線都市に展開しているため、グループ全体の粗利益率は、主に2、3線都市に展開しているパークソンの粗利益率より高い。

以上の比較から見ると、連営制は中国系や外資系にかかわらず、中国の百貨店の主要な売場運営形態であり、連営制の運用プロセスもほぼ同様であることが分かった。また、ブランド力、業績や立地などの企業の外部と内部要素は、連営制の中心部分である連営扣点に影響を与える。

一方、両社は連営制によるデメリットに対して、さまざまな改革を推進している。両社の最も中心的な改革は、多業態の展開である。王府井百貨店は、2011年にかなり早い段階で本格的にショッピングセンター業態を展開してきた。これに対し、パークソンは、業績が不振となった2014年にショッピングセンター業態を展開しはじめた。この両社が多業態を展開した時期の差は、中国の百貨店と外資系百貨店との間で社会環境の変化と消費者の購買活動の変化に対応するスピードの差が見られる。また、王府井百貨店は自身の強力なブランド力を利用し、納入業者を確保し、多業態の展開を行った。一方パークソンは、自身のブランド力を高めるために、外資系メーカーや小売企業との合弁事業を設

立し、納入業者の確保や多業態の展開を果たすことになった。

8.9 小括

本章では、主に国有百貨店の代表である王府井百貨店と外資系百貨店の代表であるパークソンの連営制の運用について事例分析を行った。この2社の連営制の運用を分析した結果、次の結論を出した。

第1は、中国における、外資系や中国系に関係なく、連営制の運用プロセスはほぼ同様である。百貨店側は連営制により、従来の商品の仕入、企画、開発といった百貨店としてのコア能力であったマーチャンダイジング力の低下を招くことになり、経営の中心も従来の商品販売から納入業者の誘致、納入業者との交渉と売場管理などへ転換するようになった。これらにより、百貨店は従来の販売者から不動産管理者に転身するようになった。

第2は、企業の業績やブランド力などの影響力により、連営制の中心である連営扣点に大きな影響を与える。王府井百貨店は、中国の最大手の百貨店企業として、中国全国で強力なブランド力があるため、多くの納入業者に対して優位性を持ち、高い連営扣点を得ることができる。一方、パークソンは王府井百貨店と同様に中国で全国的展開し、外資系百貨店のトップ企業として有名であるが、一部地域での販売不振や2・3線都市を中心として展開することにより、企業全体のマージン率が低い。

第3は、本論文で取り上げた2社は、他の百貨店と同様、連営制を最も重要な経営方式として採用している。王府井百貨店の連営制による売上高は、総売上高の82%を占めている。パークソンの連営制による売上高は、総売上高の81.2%を占めている。しかし、このように長く、大規模に連営制を採用した結果、2社は中国の経済減速に伴い、多くの課題に直面している。この状況を改善するために、王府井百貨店とパークソンを含む、多くの百貨店はさまざまな改革を推進した。その中、最も中心的な改革は、ショッピングセンターとアウトレットなどの他業態の展開である。一方、中国の研究者が強く勧めた直営への転換という自主運営改革は、現時点の中国の百貨店にとってかなり困難であることが暗示された。

終章

1 結論

1990年代から、中国の流通産業、特に小売業は急速な発展を果たした。百貨店は当時の中国における唯一の大型小売業態として、政府の保護政策の下、中国の経済発展とともに、急速な発展を遂げた。本論文は、中国の百貨店を研究対象として、百貨店の発展過程と現状を分析することにより、中国の百貨店における最大の特徴である連営制に関する研究を行うことを主な目的とした。

本論文では、第1章から第3章において百貨店の生成と生成背景、アメリカ・日本・中国における百貨店の発展過程について分析し、日本と中国の百貨店の定義について比較した。このアメリカ・日本・中国の3カ国における百貨店の発展過程の紹介からわかるように、中国における百貨店の発展は、アメリカや日本などの小売先進国の影響を強く受け、海外の百貨店を模倣しながら発展してきた。しかし、同時にこの3カ国における百貨店は、それぞれの独自の歴史や伝統を持ち、ともに社会・経済の発展状況に沿って成長してきた。また、3カ国の社会・経済システムの変化は引き続き生産と消費の両面から百貨店という業界に影響を及ぼし、その機能の進化を促していることが明らかになった。

第3章の後半では、中国連鎖経営協会の資料を用い、中国の百貨店の2000年代以降の発展状況について分析を行った。結論として、2000年以降における中国の百貨店は、中国の経済発展や小売業の開放に沿って、大きな成長を果たした。しかし、中国における百貨店の発展にあたって、技術革新による費用構造上の優位性と競争上の優位性をもつことではなく²⁸¹、主に海外の百貨店の業態革新や中国市場に進出した外資系百貨店の単純な形式の模倣段階にある。たとえば、百貨店の多店舗化と多業態化の展開などの経営改革は、海外の小売企業の模倣による結果である。これに基づいて、現在中国の百貨店の現状の分析を行った。この分析からわかるように、海外の模倣により、中国の百貨店の管理水準と技術の革新の動機が希薄化し、中国の経済の減速などの原因により、中

²⁸¹ 呉 (2000) 53 頁。

国の百貨店は不況の状況に陥るようになった。これによって、中国百貨店が不況の状況に陥る外部と内部の原因を明らかにした。

第4章では各小売発展理論を用いて、アメリカ・日本・中国3カ国における百貨店の展開パターンは異なることを明らかにした。結論として、日本と中国における百貨店業態の展開パターンには、マクネアが主張している「小売の輪」理論は適合しないと言える。すなわち、日本とアメリカにおける百貨店業態の導入のパターンは、アメリカが低価格→低マージン→高回転率であったのと異なり、日本と中国では高価格→高マージン→低回転率のパターンとなった。また、小売業のライフサイクル理論からすれば、アメリカと日本の百貨店は、既に成熟期の末期にある。これに対し、中国における百貨店は、現在一部の企業が不況にあるが、百貨店全体が増収であるため、成熟期の初期にあると考えられる。さらに、日本と中国における百貨店に関する研究系譜について考察した。結論として、日本と中国において、市場の変化により百貨店に関する研究課題も変化していた。ただ、中国の百貨店の最大の特徴であり、本論文のもう1つの研究対象である連営制に関する研究は、議論の余地が多く残されている。

第5章は、中国における日系百貨店を含む、外資系百貨店の発展過程に関する研究から、外資系百貨店は、中国の開放政策の進展とともに、中国市場で大きな発展を果たしたが、近年中国の国内百貨店と同様に、不況の状況に陥るようになった。ただ、外資系百貨店の進出に伴い、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、小売業態の1つとして百貨店の基本機能を果たすようになった。さらに、本論文のもう1つの研究対象であり、外資系百貨店がもたらした1つの革新であり、現在不況の原因と指摘されている連営制を引き出した。

第6章では、中国の百貨店における連営制の概念と生成過程を考察した。連営制は、中国の経済改革により誕生したものであった。中国の経済改革の進展に伴い、百貨店の売場運営形態も多様化が進んだ。しかし、この多様化により、さまざまな問題も起こった。そして政府はこれらの問題を改善するために、さまざま政策を打ち出し、規制をかけた。そして、中国の百貨店は当時の外資系百貨店の特徴である「ブランド型」の売場運営形態を模倣し、連営制を現在の

ように体系的な売場運営形態制度に発展させるようになった。また、現在のよ
うな百貨店の売上高の90%が連営制によるものになったのは、百貨店が当時の
市場環境を適応するため、経営方式上での選択であり、同時に納入業者と消費
者からの影響も軽視することができなかつたことがわかつた。

第7章では、連営制に関する特徴について分析した。また、連営制に関する
先行研究をレビューし、連営制の問題点を明らかにした。結論として、連営制
の特徴は、第1に百貨店は商品の所有権を持たず、また、商品の販売活動を担
当しないため、商品リスクと経営コストを軽減することができる。第2に「最
低保証の売上高+売上高比手数料」という収益モデルにより、百貨店は、比較
的安定的な収益を獲得することができる。第3に長期的、広範囲で連営制を採
用したため、経営機能、組織機能とサービス機能など百貨店自身の機能が変化
するようになった。この結果、百貨店は小売業の販売者から不動産の管理者へ
に転換し、顧客の欲求を満足させるために、納入業者の協力が必要になった。
一方、このような特徴とは対照的に、商品経営機能の喪失、同質化による価格
競争の激化、利益率の低下などの問題をもたらした。これらの問題は、今中国
の百貨店が不況になる最大の原因と多くの学者が指摘している。

第8章では、国有百貨店である王府井百貨店と外資系百貨店であるパークソ
ンについて2社の事例研究を行った。この2社の事例研究を通して、連営制に
おいて百貨店の中心業務が商品の仕入・販売などの商品に関連した業務から納
入業者の導入や交渉、売場管理などの業務に変質したことがわかつた。また、
この2社における連営制の運営のプロセスについて、商品の仕入から商品販売
中、商品販売後の段階別に考察した。王府井百貨店とパークソンに関する考察と
比較分析を通して、結論をいえば、2社における連営制運営プロセスは、同様
である。すなわち、中国における百貨店は、外資系、国有にかかわらず、連営
制を1つの制度として採用している。また、2社は連営制を運営する際、異な
ることがあつても、プロセスの差ではなく、その違いは企業の組織構造による
ものである。さらに2社の業績分析を通して、その業績やブランド力などの影
響力により、連営制の中心である連営扣点に大きな影響を与えることがわかる。
王府井百貨店は、中国の最大手百貨店企業として、中国全国で強力なブランド
力があるため、多くの納入業者に対して優位性を持ち、高い連営扣点を得るこ

とができる。一方、パークソンは王府井百貨店と同様に中国で全国的展開し、外資系百貨店のトップ企業として有名であるが、一部地域での販売不振や2・3線都市を中心として展開することにより、企業全体のマージン率が低い。最後に、王府井百貨店とパークソンの業績の不況に対する改革について考察した。2社はさまざまな改革を行ったが、最も中心的、効果的な改革は、多業態の展開である。

2 研究の課題と限界

中国の百貨店経営における連営制は、中国の内部と外部からの影響により誕生したものであり、中国の百貨店の発展に大きな貢献を果たしてきたことは認められる。一方で、連営制によるデメリットも軽視できない。多くの研究者が指摘しているように、中国の百貨店業界は、現在の不振状況から脱出するために、まず連営制への依存から脱出しなければならないとされる。しかし、百貨店経営の現場から見れば、これまで行ってきた連営制を継続させなければ、仕入や売場管理などの業務に大きな支障をきたすことは明らかである。したがって、即座に連営制を否定し、新たな仕入方法や売場運営方法などに変更することはできない。そこでは、ある程度期限を区切った上での戦略を個別の百貨店が行うことも必要であろうし、日本の百貨店業界のように業界団体において、1つの方向性を出すことも必要となろう。

グローバル化が進む中で、中国の百貨店も国内の取引相手だけに対応してよい時代はかなり以前に終わった。またWTOに加盟して以降の時間経過もかなりの時間となる。百貨店とその取引業者間での取引においても透明性が求められるのは当然である。取引当事者だけでなく、ステークホルダーなど受容性の高い取引制度や運営制度に変更していかなければならない。

本論文では、2社の事例だけについて研究を行ったが、数が少ないため、連営制の事例研究を十分に説明したとはいえない。また、選定地域が成都市のみのため、連営制に関する研究の全体像の解明がまだまだ残っている。

今後、日本と欧米などの小売先進国の百貨店の売場運営形態を参考し、中国百貨店が自主運営の可能性、あるいは中国の百貨店の売場運営形態におけるイ

ノベーションの可能性について研究を進めていきたい。また、現在ネットショッピングの興起、リアル店舗の不振という環境の下、最も長い歴史を有し、既に成熟期に入った百貨店業態は、どのようなイノベーションを行うと、衰退期に入ることを免れ、再び成長期に戻れるであろうか。こうした点について今後も研究を進めていきたい。

謝辞

本論文を作成するにあたり、多く皆様にお世話になりましたので、ここで謝辞を述べさせていただきます。

修士課程から5年間にわたり、私を指導してくださった専修大学名誉教授関根孝先生に心から感謝の意を表します。長い間、関根先生には日頃の研究指導だけでなく、論文の作成や学会発表などさまざまな場面で、ご指導・ご鞭撻を賜りました。さらに先生には、留學生活のさまざまな局面においてもご指導・ご支援をいただきました。ここに改めて心より深く感謝を申し上げます。

また、私の博士課程4年目に、指導教授を担当してくださった石川和男先生にお礼を申し上げます。石川和男先生には修士課程で大変お世話になっただけでなく、博士論文を作成中に、何度も論文について細かな点についてご指導いただき、研究のヒントをいただきました。

副審査をつとめていただいた専修大学商学部教授川野訓志先生と専修大学商学部教授渡辺達朗先生にも、本研究の作成過程を通して多大なご指導をいただきました。厚くお礼申し上げます。川野先生には、お忙しい中研究室を訪問させていただき、各章の内容や構成などについて何度も貴重なアドバイスをいただいた。渡辺先生には、商学部長として研究や教育など多方面において予定が詰まっているにもかかわらず、論文の問題点について指摘いただき、何度も貴重なコメントを数多くいただきました。また、いつも激励をいただくとともに、ご指導をいただいた専修大学大学院商学研究科長建部宏明先生にも深く感謝の意を表します。

私が所属していた専修大学社会知性開発研究センター・アジア産業開発研究センターの研究代表者であり、専修大学商学部教授である小林守先生をはじめ、日頃からお世話になっている学内の先生方や職員方には、いつも暖かい激励の言葉をいただきました。

そして本研究のために、ヒアリング調査や関連資料の提供をくださった方々に、お礼を申し上げます。ご多忙のなか、貴重な時間をインタビュー調査のために割いて下さり、さまざまな事柄を教えて頂きました。この場を借りて、深

くお礼申し上げます。

最後に、修士過程から博士課程の6年間、研究室の先輩である専修大学商学部専任講師趙時英先生をはじめ、関根研究室と石川研究室の先輩、同輩、後輩の皆様にも大変お世話になりました。論文の推敲などお忙しい中、さまざまなことをご協力くださいました。皆様のご協力のおかげで論文を完成させることができました。心より深く感謝を申し上げます。

参考文献

英文文献

- B. Berman & J.R. Evans (2013). Retail management: a strategic approach (12th ed.). Boston.
- Dreesmann, Anton C.R (1968). Patterns of Evolution in Retailing. *Journal of Retailing*, pp.64~81.
- Hollander, S. C (1966). Notes on the Retail Accordion. *Journal of Retailing*, 42(2), pp. 24~40.
- Hower, R. M (1943). History of Macy's of New York, 1858-1919: chapters in the evolution of the department store. *Harvard studies in business history*.
- Izraeli, D (1963). The Three Wheels of Retailing : A Theoretical Note. *European Journal of Marketing*, 7(1), pp.70~74.
- Jerath, K & John, Z. Z (2010). Store Within a Store. *Journal of Marketing Research*, 47(4), pp.748~763.
- Lewis, D. M (1991). *Retailing* (4th ed.). Macmillan Publishing.
- Mason, J. Barry & Mayer, Morris. L (1993). *Modern retailing: theory and practice* (6th ed.). Irwin.
- McMichael, S. L & O'Keefe, P. T (1974). *Leases; percentage, short and long term* (6th ed.). Prentice-Hall.
- Nielsen, O (1966). "Developments in Retailing" . *Reading in Danish Theory of Marketing*, pp.101~115.
- Nystrom, P. H (1978). *ECONOMICS OF RETAILING* (3th ed.). Arno Press.
- Perkins, J & Freedman, C (1999). Organisational Form and Retailing Development: The Department and the Chain Store, 1860-1940. *Service Industries Journal*, 19(4), pp.123~146.
- Philip, Ho (1933). The development of chinese department store. *Harvard Business Review*, 11(3), pp.280~288.

Wadinambiaratchi, G. H & Girvan, C (1972). Theory of Retail Development. Social and Economic Studies, 21(4), pp.391～403.

日本語文献

Spector, Robert & McCarthy, Patrick D (2001). 『ノードストロームウェイ：絶対にノーとは言わない百貨店 [新版]』.(山中鎖, 監訳; 犬飼みずほ, 訳) 日本経済新聞社.

Theodore, Levitt (1975). 『発展のマーケティング：「マーケティング発想法」再考』.(土岐坤, 訳) ダイヤモンド社.

石井明 (2012). 「パーセンテージ・リースをめぐる会計問題」. 『上武大学ビジネス情報学部紀要』, 11(1), 32～52 頁.

石原武政・矢作敏行編 (2004). 『日本の流通 100 年』. 有斐閣.

石川文吾 (1926). 『商業十二講』. 清水書店.

伊藤元重 (1998). 『百貨店の未来』. 日本経済新聞社.

伊藤重次郎 (1933). 『米国百貨店の概観』. 立教大学商学研究室.

伊藤宣生・張侃 (2005). 「中国における企業形態：その現状の紹介」. 『山形大学紀要. 社会科学』, 35(2), 37～69 頁.

伊藤和歌子 (2011). 「社区」. 著: 国谷知史・奥田進一・長友昭, 『確認中国法用語 250』 (41 頁). 成文堂.

渦原実男 (2012). 「小売業態展開とイノベーションの理論的研究」. 『西南学院大学商学論集』, 58(4), 99～132 頁.

江尻弘 (1979). 『返品制：この不思議の日本的商法』. 日本経済新聞社.

江尻弘 (2003). 『返品制の研究』. 中央経済社.

岡田康司 (1979). 『百貨店業界』. 教育社.

岡野純司 (2011). 「大丸松坂屋百貨店一店舗運営改革」. 著: 矢作敏行, 『日本の優秀小売企業の底力』 (285～319 頁). 日本経済新聞出版社.

柯麗華 (2007). 『現代中国の小売業：日本・アメリカとの比較研究』. 創成社.

鹿島茂 (1991). 『デパートを発明した夫婦』. 講談社.

川端基夫 (2011). 『アジア市場を拓く：小売国際化の 100 年と市場グローバル

- 化』．新評論．
- 菊地敏夫 (2010). 「香港、広州の百貨店—先施百貨公司を中心に—」．日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 10(2), 123～134 頁．
- 菊地敏夫 (2012). 『民国期上海の百貨店と都市文化』．研文出版．
- 菊池敏夫 (2005). 「戦時上海の百貨店と商業文化」．著: 高網博文編, 『戦時上海 : 1937～45 年』 (167～196 頁). 研文出版．
- 木綿良行 (2003). 「わが国の百貨店の歴史的経緯とその評価」．『成城大学経済研究』 (162), 157～180 頁．
- 久保亨 (1996). 「国民政府の政治体制と経済政策」．著: 池田誠・上原一慶・安井三吉編, 『20 世紀中国と日本 (下) 中国近代化の歴史と展望』 (38～56 頁). 法律文化社．
- 久保村隆祐編 (2016). 『商学通論』 (第 9 版). 同文館．
- 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」．
- 胡欣欣 (2003a). 「中国小売業の近代化と外資参入の動向」．著: 矢作敏行編, 『中国・アジアの小売業革新: グローバル化のインパクト』 (25～51 頁). 日本経済新聞社．
- 胡欣欣 (2003b). 「国際小売企業の中国戦略—カルフルとイトーヨーカ堂の事例比較」．著: 矢作敏行編, 『中国・アジアの小売業革新: グローバル化のインパクト』 (53～75 頁). 日本経済新聞社．
- 呉小丁 (2000). 「中国の百貨店と小売業態の特徴」．『関西大学商学論集』, 44(6), 41～54 頁．
- 黄磷・李東浩 (2008). 「日本の小売企業の競争力: イトーヨーカ堂の中国での事業展開」．『一橋ビジネスレビュー』, 56(1), 62～75 頁．
- 小林行昌 (1928). 『改訂商業売買下巻』．寶文館．
- 小山周三 (1997). 『現代の百貨店<新版>』．日本経済新聞社．
- 小山周三・外川洋子 (1992). 『デパート・スーパー』．日本経済評論社．
- 崔容熏 (1999). 「オンワード樺山における委託取引方式と追加生産方式の戦略的補完性」．著: 近藤文男・若林靖永編, 『日本企業のマス・マーケティング史』 (130～152 頁). 同文館．

- 坂口昌章 (2008). 「中国百貨店業界への提案」. 『繊維トレンド』 (70), 27～33 頁.
- 佐藤肇 (1971). 『流通産業革命：近代商業百年に学ぶ』. 有斐閣.
- 佐藤肇・高丘季昭 (1970). 『現代の百貨店』. 日本経済新聞社.
- 島一郎 (1995). 「近代上海におけるデパート業の展開--その沿革と企業活動」. 『経済学論叢』, 47(1), 1～61 頁.
- 清水晶 (1972). 『小売り業の形態と経営原則』. 同文館.
- 清水晶・土屋好重 (1951). 『百貨店経営：販売業者の百科事典』. 東洋書館.
- 下川浩一 (1997). 『マーケティング：歴史と国際比較』. 文真堂.
- 謝文憲 (1998). 「日本と中国における小売業態の比較考察—百貨店を中心として—」. 『名城商学』, 47(4), 41～80 頁.
- 朱洪双 (2013). 「中国百貨店の聯営制に関する一考察--百貨店経営への弊害についての検討」. 『近畿大学商学論究』, 13(1), 21～43 頁.
- 朱洪双 (2014). 「中国の大型百貨店における聯営制の形成と制度化の過程：改革開放後の流通政策の変遷と百貨店の経営活動を中心に」. 『商経学叢』, 60(2・3), 311～336 頁.
- 徐徳明 (2007). 「中国における企業グループの形成」. 『専修経済学論集』, 42(2), 123～152 頁.
- 神保充弘 (2001). 「百貨店の日本的展開とマーケティング」. 著: マーケティング史研究会 (編), 『日本流通産業史』 (25～47 頁). 同文館.
- 末田智樹 (2010). 『日本百貨店業成立史：企業家の革新と経営組織の確立』. ミネルヴァ書房.
- 杉野仁司 (2008). 「日中におけるバイヤーサプライヤー間取引の検証：中国における代理商制度の実態」. 『横浜国際社会科学研究所』, 13(3), 81～97 頁.
- 鈴木安昭 (1993). 『新・流通と商業』. 有斐閣.
- 関一 (1903). 『商業経済政策』. 大倉書房.
- 石瑾 (2002). 「中国百貨店の自己革新」. 『六甲台論集. 経営学編』, 49(1), 159～174 頁.
- 関根孝 (1985). 「小売営業形態展開の理論的考察」. 『東京都立商科短期大学研究論叢』 (31), 15～47 頁.

- 関根孝 (2000). 『小売競争の視点』. 同文館.
- 関根孝 (2006). 「韓国百貨店のイノベーション—コア・フォーマットの行方」.
『商学研究所報』, 37(4), 1～29 頁.
- 関根孝 (2009). 「中国大都市の流通近代化の現状」. 著: 矢作敏行・関根孝・鍾
淑玲・畢滔滔, 『発展する中国の流通』 (225～255 頁). 白桃書房.
- 曾根康雄 (2011). 「中国の小売業のグローバル化--対外開放の成果と展望」. 『日
本大学経済学部経済科学研究所紀要』 (41), 193～208 頁.
- 大丸本部調査課 (1933). 「R.H.メーシー百貨店」. 『研究資料』, 21 頁.
- 大丸本部調査課 (1934). 「1933 年米国百貨店宣伝費の研究」. 『研究資料』, 22
頁.
- 高井一 (2000). 『米国 E 流通革命』. 東洋経済新報社.
- 高丘季昭・小山周三 (1984). 『現代の百貨店』. 日本経済新聞社.
- 高岡美佳 (1997). 「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入: 日本的取引慣行の形
成過程」. 『経営史学』, 32(1), 1～35 頁.
- 高橋宏幸 (2011). 「中国流通業の現況と構造: チェーン小売業・卸売業を中心
に」. 『ディスカッション・ペーパー (邦文版)』, 1～26 頁.
- 田口冬樹 (2016). 『流通イノベーションへの挑戦』. 白桃書房.
- 田島義博・原田英生 (1997). 『ゼミナール流通入門. (田島義博・原田英生, 編)
日本経済新聞社.
- 多田應幹 (2003). 「百貨店とアパレルメーカーの取引慣行: 消化仕入を中心にし
て」. 『流通』 (16), 58～64 頁.
- 田中盛和 (1930). 「米國百貨店の二問題」. 『研究資料』, 13 頁.
- 谷口吉彦 (1935). 『配給組織論』. 千倉書房.
- 田村正紀 (2008). 『業態の盛衰—現代流通の激流—』. 千倉書房.
- 中央公論 (1994). 「伊勢丹 上海のリテール界に"伊勢丹現象"なる一大革命を巻
き起こした淮海路店」. 『中央公論』, 109(8), 278～285 頁.
- 趙曄 (2009). 「小売業態に関する諸理論の検討」. 『現代社会文化研究』, 171～
186 頁.
- 陳立平 (2011a). 「中国の大規模小売企業における「連営制」の生成と展開: 百
貨店業態を中心に」. 『流通情報』, 43(4), 89～98 頁.

- 土屋好重 (1955). 『百貨店』. 新紀元社.
- 土屋好重 (1961). 『百貨店』 (改装版). 新紀元.
- 土屋仁志 (2006). 「日系百貨店の国際化に関する研究」. 博士学位論文、関西大学.
- 坪井晋也 (2009). 『百貨店の経営に関する研究』. 学文社.
- 寺嶋正尚・洪緑萍 (2003). 「中国における外資参入規制の緩和とそれが主要業態に与えた影響—百貨店・スーパーマーケット・コンビニエンスストア等—」. 『流通情報』 (408), 28~42 頁.
- 土井教之・宮田由紀夫編 (2015). 『イノベーション論入門』. 中央経済社.
- 徳永豊 (1994). 『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』 (第 2 版). 中央経済社.
- 鳥羽欽一郎 (1962). 「近代的百貨店経営の成立--R.H.Macy & Co.,Inc.の事例」. 『早稲田商学』, 587~616 頁.
- 中西正雄 (1996). 「小売の輪は本当にまわるのか」. 『商學論究』, 43(2/3/4), 21~41 頁.
- 新井田剛 (2010). 『百貨店のビジネスモデル変革』. 碩学舎.
- 葉 Chong (2004). 「中国の小売競争—百貨店の盛衰とスーパーマーケットの台頭—」. 『流通科学大学論集—流通・経営編—』, 16(3), 65~77 頁.
- 初田享 (1993). 『百貨店の誕生』. 三省堂.
- 馮睿 (2011). 『外資小売業の中国参入：新興市場における小売国際化プロセスの展開』. 三恵社.
- 福田敬太郎 (1930). 『市場論』. 千倉書房.
- 藤岡里圭 (2006). 『百貨店の生成過程』. 有斐閣.
- 藤原肇 (1979). 「アメリカにおける百貨店の復権」. 『中央公論経営問題』, 18(5), 162~177 頁.
- 堀新一 (1957). 『百貨店論』. 関書院出版.
- 前田和利 (1970). 「わが国百貨店の勃興と確立—経営の成立と大規模化をめぐる」. (大東文化大学, 編) 経済論集 (12), 1~34.
- 前田和利 (1999). 「日本における百貨店の革新性と適応性：生成・成長・成熟・危機の過程」. 『駒大経営研究』, 30(3/4), 109~130 頁.
- 松田慎三 (1931). 『デパートメントストア』. 日本評論社.

- 水野祐吉 (1933). 『百貨店経営学』. 日本評論社.
- 水野祐吉 (1937). 『百貨店論』. 日本評論社.
- 三菱銀行調査部編 (1993). 「生き残りをかけて苦闘する米国百貨店業界」. 『三菱銀行調査』 (456), 25～35 頁.
- 三菱東京 UFJ 銀行 (2011). 「中国百貨店業界の動向と日系各社に求められる取組み」. 香港: 株式会社三菱東京 UFJ 銀行企業調査部.
- 宮副謙司 (2004). 「パスターマジヤン「百貨店論」を読む: 百貨店の機能と革新性再考」. 『赤門マネジメントレビュー』, 3(10), 499～527 頁.
- 宮副謙司 (2005). 「百貨店研究の系譜と課題 - 経営機能の観点からの再検討」. 『流通研究』, 8(1), 51～68 頁.
- 宮副謙司・内海里香 (2011). 『全国百貨店の店舗戦略 2011』. 同友館.
- 向山雅夫 (1985). 「小売商業形態展開論の分析枠組-1-諸仮説の展望」. 『武蔵大学論集』, 33(2・3), 127～144 頁.
- 矢作敏行編 (2000). 『欧州の小売りイノベーション』. 白桃書房.
- 矢作敏行編 (2003). 『中国・アジアの小売業イノベーションー全球化のインパクト』. 日本経済新聞社.
- 楊陽 (2012). 「中国市場における小売業態の多様化の発展プロセス: 外資系小売企業の進出を中心として」. 『専修マネジメントジャーナル』, 2(2), 57～68 頁.
- 楊陽 (2015). 『変化する中国の小売業ー小売業態の発展プロセス』. 専修大学出版局.
- 渡辺達朗・流通経済研究所編 (2013). 『中国流通のダイナミズム: 内需拡大期における内資系企業と外資系企業の競争』. 白桃書房.

中国語文献

- 陳立平 (2011b). 「中国百貨店の連営制研究」. 『北京工商大学学报 (社会科学版)』, 26(5), 13～18 頁.
- 成恵 (2013). 「“新中国第一店”王府井百貨変遷」. 『中国制衣』 (2), 70～72 頁.

- 傅靚 (2006). 「北京服装百貨業態發展歷程研究」. 修士學位論文, 北京服装学院.
- 高金平 (1998). 「引進管理—華亭伊勢丹の成功の道」. 『上海商業』(10), 31～33 頁.
- 葛暉 (2008). 「中国百貨店の復興需依靠特色經營」. 『中国經貿』(11), 40～41 頁.
- 管益忻編 (1996). 『王府井百貨大樓“一團火”精神』. 中国国際広播出版社.
- 国家統計局貿易物資統計司 (1990). 『1952～1988 年中国商業外經統計資料』. 中国統計出版社.
- 国家質量監督検疫総局・国家標準化管理委員会 (2004). 『小売業態分類』. 中国標準出版社.
- 郭今吾 (1988). 『当代中国商業』. 当代中国出版社.
- 洪濤 (2015). 「從學術の角度看百貨店業態已不複存在」. 『商業經濟研究』(15), 14～15 頁.
- 洪濤・李国玉 (2015). 「中国小売業構造化調整分析—2014 年中国小売業閉店報告」. 『中国流通經濟』(3), 1～9 頁.
- 胡其亮・蘇博文・汪飛燕 (2014). 「連鎖小売企業人材流失と対策研究」. 『現代商業』(35), 143～144 頁.
- 堅平 (1989). 「対石家庄市商業服務業引廠進店と出租櫃台の調査」. 『商業經濟研究』(10), 34～43 頁.
- 蔣林波 (2005). 「外資参入流通領域对我が国經濟の影響 (上)」. 『商業時代』(11), 12～13 頁.
- 李殿平編 (1995). 『世界各国百貨商店』. 中国大百科全書出版社.
- 李飛 (1997). 「影響世界流通領域の 6 次商業小売業革命」. 『中国市場』(1), 34～35 頁.
- 李飛 (2000). 「入世と流通サービス業市場開放」. 出处 鄭志海, 『入世とサービス業市場開放』(頁 242～284). 中国對外經濟貿易出版社.
- 李飛 (2001). 「百貨店成熟期に入った苦境と対策」. 『商貿論壇』(8), 22～23 頁.
- 李飛 (2010). 「中国百貨店: 連營、還是直營」. 『中国零售研究』, 2(1), 1～19 頁.
- 李飛 など (2009). 『中国小売業對外開放研究』. 經濟科学出版社.
- 李飛 など (2016). 『中国百貨商店街演化軌跡研究』. 經濟科学出版社.

- 李飛・胡賽全・詹正茂 (2013). 「零售通道形成機理-基于中国情境の多業態・多
 案例」. 『中国工業經濟』 (3), 124～136 頁.
- 劉宇 (2015). 「見証中国百貨滄桑蛻變—王府井百貨」. 『時代經貿』 (27), 14～21
 頁.
- 潘玉明 (2012). 「百貨店管理困境及び対応の道」. 『中国商貿』 (31), 20～22 頁.
- 秦興俊・鄭淑蓉 (2008). 「中国外資小売業 30 年發展」. 『山西財經大學學報』,
 30(6), 45～50 頁.
- 邱貝貝 (2013). 「連營制における百貨店のリスク回避機能に関する議論」. 『時
 代經貿』, 190 頁.
- 上海百貨公司・上海社会科学院經濟研究所・上海工商行政管理局 (1988). 『上
 海近代百貨商業史』. 上海社会科学院出版社.
- 商業部百貨局 (1989). 『中国百貨商業』. 北京大学出版社.
- 盛朝迅 (2011). 「基于業態變異視角的我国百貨店盈利模式思考」. 『商業經濟と
 管理』 (2), 14～20 頁.
- 蘇寧商業計畫部 (2012). 「百貨店業界研究分析」. 蘇寧商業管理公司.
- 孫潤霞 (2016). 「百盛連鎖百貨 O2O 商業方式下の營銷策略研究」. 修士學位論
 文, 山西大学.
- 唐海 (1923). 「商店繁榮策—華奈曼克 Wanamaker 百貨店の黄金律」. 『教育と
 職業』 (1), 37～42 頁.
- 王嬋 (2011). 「北京百貨店業界經營方式研究」. 修士論文, 北京工商大学.
- 王成榮 (2015). 「小売革命背景下百貨店の轉換と創新」. 『商業經濟研究』 (7),
 7～9 頁.
- 汪旭暉 (2006). 「外資小売企業在中国」. 出处 李飛・王高 など, 『中国小売
 業發展歷程』 (頁 347～378). 社会科学文献出版社.
- 王燕平編 (2009). 『中国百貨業界發展報告 (1999～2008)』. 經濟管理出版社.
- 王耀編 『中国小売業發展報告』 (各年版) 中国統計出版社.
- 伍瑞祥 (2015). 「伝統百貨店視覚下連營と直營の比較研究」. 『經營管理者』,
 241 頁.
- 吳小丁 (2008). 「“品牌連營” 模式对百貨店業態の質疑」. 『吉林大学社会科学
 學報』 (5), 134～140 頁.

- 吳小丁・袁寧・徐紅竹 (2005). 「豪華百貨店品牌連營模式探討」. 『商業時代』 (27), 22～23 頁.
- 許滌新・吳承明 (1993). 『中国資本主義發展史 第3卷—新民主主義革命時期
の中国資本主義』. 人民出版社.
- 楊月芳 (1986). 「日本の欧米型百貨商店」. 『外国經濟と管理』 (11), 32～34 頁.
- 叶寧 (1995). 「賽什麼？特在哪里？」. 『瞭望新聞週刊』 (52), 32～33 頁.
- 于淑華・孟黎加 (1998a). 「中国百貨店の現状と發展（上）」. 『中国商貿』 (23),
51～52 頁.
- 于淑華・孟黎加 (1998b). 「中国百貨店の現状と發展（下）」. 『中国商貿』 (24),
41 頁.
- 郁義鴻・魏立平・于立宏 (2008). 『連鎖百貨經營管理理論と實務』. 中国經濟出
版社.
- 曾政輝 (2006). 「福建省小売業競争環境と競争戦略分析」. 『市場論壇』, 23(2),
21～22 頁.
- 張林鴻 (1997). 「連營制度の弊害及び成因と立法の完整」. 『六盤水師專学報』,
60～64 頁.
- 張艷 (2010). 「百貨店の經營模式研究」. 『中国市場』 (4), 74～75 頁.
- 中国百貨商業協會 『中国商業年鑑』 (各年版). 中国商業年鑑出版社.
- 中国科学院上海經濟研究所 (1958). 『上海解放前後物價資料匯編』. 上海人民出
版社.
- 中国連鎖經營協會 『中国連鎖經營年鑑』 (各年版). 中国商業出版社.
- 中国商業編集委員会 (1993). 『中国商業百科全書』. 中国大百科全書出版社.
- 中国統計局 『中国統計年鑑』 (各年版). 中国統計出版社.
- 中国インターネット情報センター 「中国ネットショッピング市場研究報告」
(各年版).
- 中華全国商業情報センター (2011). 「スポーツ服装類集中度高」. 『纖維服装週
刊』 (19), 68～69 頁.

ネット資料

U. S. Census Bureau ホームページ (<https://www.census.gov> 2018.01.15 アクセ

ス)

WHIO 放送局ホームページ (<http://www.whio.com/> 2018.01.10 アクセス)

World Bank ホームページ (<http://www.worldbank.org/> 2017.11.25 アクセス)

ウィキペディア (<https://en.wikipedia.org/wiki/Parkson> 2017.07.25 アクセス)

フコク生命 (www.fukoku-life.co.jp/ 2017.06.28 アクセス)

レコードチャイナ (www.recordchina.co.jp/ 2017.06.26 アクセス)

パークソンホームページ (<http://www.parksongroup.com.cn/> 2018.01.25 アクセス)

王府井百貨店ホームページ (<http://www.wfj.com.cn/> 2017.05.16 アクセス)

人民網日本語版 (<http://j.people.com.cn/> 2017.04.14 アクセス)

中国百貨商業協会ホームページ (<http://www.ccagm.org.cn/> 2017.07.29 アクセス)

中国服飾網 (<http://www.efu.com.cn/> 2017.05.12 アクセス)

中国連鎖経営協会ホームページ (<http://www.cdfa.org.cn/portal/cn/index.jsp>)

環球網 (<http://china.huanqiu.com/> 2017.05.27 アクセス)

東方財富網 (<http://www.eastmoney.com/> 2017.09.13 アクセス)

聯商網 (<http://www.linkshop.com.cn/> 2015.09.15 アクセス)

贏商網 (<http://www.winshang.com/index.html> 2017.09.08 アクセス)

財經網 (<http://economy.caijing.com.cn/20170120/4227463.shtml> 2017.08.12 アクセス)

中国商務部ホームページ (<http://www.mofcom.gov.cn/> 2017.11.20 アクセス)

日本經濟新聞電子版 (<https://www.nikkei.com> 2017.04.15 アクセス)

中国統計局ホームページ (<http://www.stats.gov.cn/> 2016.05.16 アクセス)