

【研究ノート】

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—

The development process of diversification of retail formats in China :
Focusing on the expansion of foreign retailers

楊 陽

Yang Yang

専修大学・経営学研究科

Graduate School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

中国の流通, 中国の小売市場, 外資系小売企業, 小売業態の多様化,
行政介入

■要旨

小売業態の多様化に関する研究は、近年脚光を浴びている。中国市場においては、90年代から様々な小売業態が一気に市場に導入され、短期間で小売業態の多様化が進行してきた。中国小売業態の発展およびその多様化のプロセスについて、その実態と社会的背景を踏まえ、さらに事例とのすりあわせを検討しながら、発展のプロセスを考察していきたい。

■Abstract

Study on the diversification of retail format has drawn much attention during recent years. Since 1990s, various retail formats have been introduced into Chinese market and been quickly diversified in a short period. This thesis is to analyze the process of development and diversification of Chinese retail formats through study on reality, social background and cases.

1 はじめに

経済の急成長を背景に、中国流通を取り巻く環境も大きく変化し、小売業態の発展が急速に進行している。政府が経済改革・開放を行い、小売業に関する規制が緩和され、政府主導で小売業における外資の参入が認められ、新しい業態の小売業が急速に導入され、小売業の発展が促進されてきた。このように中国の小売市場における業態の発展は、短期間で多様な業態がほぼ同時に導入され成長するという特徴を持っている。

本研究は、こうした中国の小売市場での業態動向について、特に業態多様化の発展プロセスを解明しようとしている。ここでの検討課題は、まず(1)中国小売業態の発展メカニズムを究明するため、欧米で主張されている理論仮説をレビューする。(2)外資系小売企業の参入が中国の小売業態にどのような影響を与えてきたのかを明らかにする。とりわけ外資系小売企業がもたらした新業態、ならびに業態多様化の発展過程を考察する。(3)中国小売業態の発展と多様化を促進させる引き金となった行政介入¹⁾と消費需要の増大の影響という側面を明らかにする。とくに、WTO加盟以前、国の行政介入により小売業の発展が促進されてきた側面と、さらにWTO加盟以降、小売参入に対する規制緩和と相俟って、消費規模が拡大し、中間所得層が急増するとともに、競争企業も増加し、消費需要の多様化に応じるために小売業態の多様化が活発に進行するようになった事実関係を解明する。さらに(4)小売業の業態多様化の動向について、複数の小売企業の業態戦略の実情から確認をする。この狙いは、マクロ的な小売業態の動きに対して、ミクロ的な個々の企業の業態戦略をすり合わせることで、小売業態多様化の展開を具体的に理解する狙いがある。以上の考察を通して、最後に、中国の小売業態の発展に対する新たな仮説の必要性を提起しておきたい。

1. 小売業態に関する先行研究

小売業態の定義に関しては、出牛正芳編著『基本マーケティング用語辞典』(2004)²⁾において、田口冬樹氏は「特定の販売方法や営業方式によって発展する事業の行き方やとらえ方を業態と言う。営業形態の略といわれており、流通業やサービス業で多く利用される概念である。小売業ではスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ディスカウントストアなど業態としてとらえられ、特定の商品分野に限定されない品揃えで、品揃えの広狭、価格水準、セルフサービスの採用程度など戦略目標に基づくマーケティング・ミックスの特徴から創造される」と捉えている。この概念では、小売業態は小売企業の販売方法や営業形態の違いによって生成するという視点から捉えている。

現代小売業の研究分野において、経済の成長や消費者の生活水準の向上とともに、小売業態の発展過程やその変化のメカニズムの解明に注目が集まっている。欧米の小売業態を中心に検討してきたMalcolm P. McNair (1931)の「小売の輪」(wheel of retailing)仮説をはじめ、Hollander (1966)の「小売アコーディオン」仮説など、小売業態に関して、数多くの研究が行われるようになってきた。先進国と新興国の2つのタイプにおいて、小売業発展にどのような発展メカニズムが働いているかに大きな研究関心が与えられている(柯, 2007; 田村, 2008)。

小売業態はどのように誕生・発展し、また何故、新業態が誕生するのかについて、ここで小売業態の研究に関する仮説を確認する。

1.1 「小売の輪」仮説

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

ド・ビジネス・スクールの Malcolm P. McNair³⁾である。1958年に、小売業態の登場と発展をめぐる、「小売の輪」という仮説を立ち上げた。この仮説は小売業態の革命の出発点と言われている(Hollander, 1960; Goldman, 1978; 矢作, 1996; 高嶋, 2003)。

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

「小売の輪」仮説は小売業者が格上げすることにより、高価格業態が誕生し、市場に参入・変容していくことを説明すると主張している。この仮説は小売業態の展開パターンを消費需要と業態革新に関わる小売企業の行動から説明しようとする仮説であり、業態革新論の最も重要な理論であるといえる(白石, 1987; 高嶋, 2003)。

「小売の輪」仮説はアメリカの小売業態の成長軌跡に対し説得力があるが、新興国や高価格参入の小売業態の発展にとっては説明しきれない限界もある。中国市場においては、多くの外資系企業が中国に進出する際に中間層をターゲットに総合スーパー(GMS)業態を展開してきた。進出す

る際の一般消費水準より、やや高コスト・高価格業態として導入された面が強い。「小売の輪」仮説は、中国小売業態の革新に対しては部分的にしかな適用できないことが指摘できる。

1.2 「小売アコーディオン」仮説

アコーディオン仮説は、「小売の輪」仮説と同様、小売業態の革新を説明する理論仮説であり、Hollander, S. C.により展開された。Hollander (1966)⁴⁾は小売業の営業形態変化を価格ではなく、商品ライン、すなわち品揃えの総合化、専門化によって変化が生じると指摘している。

「小売アコーディオン」仮説は、非経済的な要因、法的制約、資本能力、必要なコスト、消費者の選好パターンという5つの要因により、総合的な幅の広い品揃えの小売業と、専門的な幅の狭い品揃えの小売業とがアコーディオンのように交互に出現することによって小売業革新が進展すると説明している。

この仮説は極めて単純な概念構成でありながらも、小売業態における発展の一般的な傾向を的確に捉えたものといえる。しかし、この仮説は歴史的な事実の蓄積とその分析から導き出された経験的な仮説であるために、普遍性を持つことが証明されているわけではない(Hollander, 1966; 柯, 2007)。

この仮説はある業態の普及・飽和が前提となり、新業態が導入されるという特徴を持っている。中国市場では、需要規模の拡大により、わずか20年間に、商品の品揃えの広いGMS業態から、コンビニエンスストア(CVS)業態、商品の品揃えの狭い専門店(SS)業態まで、多くの業態が品揃えの幅や業態の飽和と関係なく、ほぼ同時に市場に現れてきた。「小売アコーディオン」仮説の交互に業態が出現するという説明は中国小売業態の発展プロセスには一致しないこと、また、小売業態の生成・発展の要因を明確に提示していないことが指摘できる。

1.3 「小売ライフサイクル」仮説

上述してきたように、「小売の輪」仮説や「アコーディオン」仮説は業態の革新が価格、サービスレベル、品揃えの幅などで捉え、新業態導入後の変化などを中心に説明するものである。いずれも複数の業態を対象に、その革新、発展のパターンを議論する仮説である。これに対し、「小売ライフサイクル」仮説は1つの業態を対象に、市場に導入されてから、衰退までのプロセスを考察する仮説である。この仮説は Davidson *et al.* (1976)⁵⁾より提唱され展開された。

「小売ライフサイクル」仮説は小売業態の発展を導入期 (Innovation)、成長期 (Accelerated development)、成熟期 (Maturity)、衰退期 (Decline) の4つの段階に分け、各段階の市場特性、小売業者や供給業者の行動、またマーケットシェア、収益性などを説明している。

4つの段階に分け、各段階における個々の業者の行動や変化などを比較的詳しく分析することができる。しかし、あらゆる業態を統一的に変化のプロセスから考察しようとする、この仮説を用いるのには限界がある。各段階における市場特性や、各業者の行動と変化、また企業間と消費者との間の相互作用を含む考慮が必要となる⁶⁾。また、「小売ライフサイクル」仮説に関しては、アメリカにおける小売業は新しいタイプの小売業になるほど、ライフサイクルが短くなってきているという議論がある⁷⁾。

中国市場では、導入期や成長期に多様な業態がほぼ同時に導入されてきた。しかし、業態発展の要因が明確でないため、業態ごとに現在4つの段階のどの段階に所属するのかを見分けるのは難しく、またある業態の衰退に取って代わり、新しい業態が生まれるケースはまだ確認できない。中国のような成長期におかれている市場においては、様々な小売業態を同時に抱え込むパターンが生まれている。

以上各先行研究をレビューしたが、「小売の輪」仮説はコストをファクターに、「アコーディオン」仮説は商品の品揃えを中心に、「小売ライフサイ

クル」仮説は時間を軸に、それぞれ異なる視点で小売業態の発展過程や変化のメカニズムを解明しようとしている。しかし、これらの仮説は中国小売業態の発展メカニズムを十分に説明できず、現状の解明が的確に行えるわけではないといわざるを得ない。より全体として中国小売業態の発展メカニズムを解明するためには、新たな仮説モデルが必要になると考えられる。

中国小売業態の発展過程に多くの研究者が関心を寄せているが、中国小売業の多様化の歴史はまだ浅く、現段階では研究成果が少なく、現状分析で終わる研究が珍しくない。欧米で生成・発展してきた業態が中国市場にも出現し、それに即応する形で、欧米で提唱された業態革新の仮説により中国小売業の多様化を説明する研究も行われている。

2 外資系小売企業の参入による小売業態へのインパクト

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

外資系小売企業⁸⁾は中国に進出して以来、中国の流通業界に大きなインパクトを与えている。外資系小売企業の積極的な参入により、中国小売業の発展が促進され、国内小売企業には現代的な小売方式や新業態導入への大きな刺激を与えた。

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

90年代に入り、中国政府がチェーンオペレーションや物流センターなどの流通技術とノウハウの導入、そして商業インフラ整備のための資金導

入などの目的で、小売業に関する規制を次第に緩和し、95年にはチェーンストアの設立を認めるようになった。その後、WTOに加盟し、2001年から2004年までは、外資に対する小売業の全面的開放までの過渡期ともなったが、同時に国内小売企業に対する最後の保護期間ともなった。2004年12月以降、外資系小売企業に対する参入規制は撤廃された。外資系小売企業は中国小売市場への新業態の導入を積極的に行うようになり、中国市場において新小売業態が成長しかついっそう多様化するようになった。

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

図表1が示すように、中国市場には海外で展開されている主要な業態のほとんどが一気に導入されている。経済改革・開放などの行政変化や外資系小売企業の参入により、中国小売業態の現代化および多様化が推進されている。

マクロレベルから見ると、外資系小売企業の参入により、中国の小売構造が変化し、既存業態に加えて新たなGMS、CVS、SSのような業態が導入され、小売業態の多様化を生み、小売業の全体

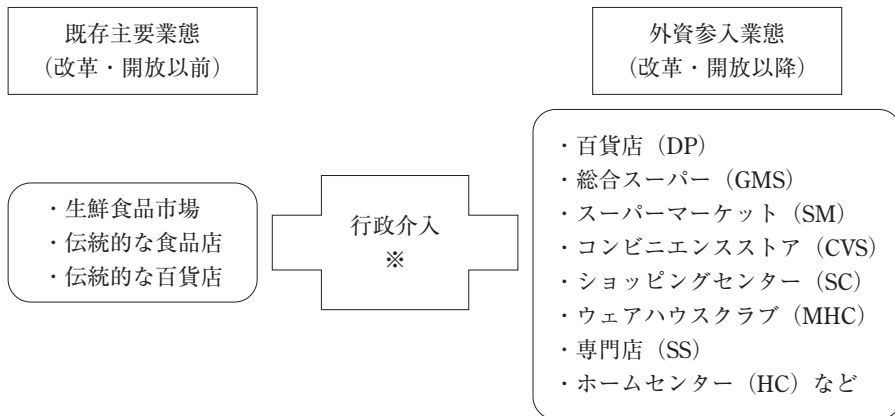
的な規模が拡大してきた。

3 | 中国の小売業態の発展プロセスと特徴

中国が改革・開放政策を実施して以来、政府の小売業発展のための推進政策として、先進的な小売技術や新しいタイプの小売業態が導入されてきた。小売業態の発展は中国の経済発展段階をベースに、中国の行政介入段階、あるいは改革・開放政策により(図表2を参照)、テスト段階、適応・調整段階、発展段階、拡張段階と競争段階の5段階が分けられる(楊, 2012)。また、中国市場に参入する外資系小売企業に対し、設立年度、資本金、グローバルな販売ネットワーク、年間売上高、知名度などの条件を厳しく制限していた(茹, 2007)。

各開放段階における業態の選択は異なる特徴を持っている。テスト段階において、進出企業の業態は主に百貨店であった。適応・調整段階に入り、百貨店、GMS、SM、CVS、MHCなどの業態が発展するようになり、小型SM、CVS、HCなどは発展段階の主流業態であった。拡張段階においては、HC業態が発展し、競争段階に入り、専門店と百貨店が再び注目を浴びるようになった。

図表1 中国市場における小売業態の多様化



注：※ 経済改革・開放政策の実施により、小売業に関する規制が緩和され、外資系小売企業の参入が認められるようになった(注1)を参照。

図表2 外資系小売企業に対する行政介入の動き

段階	年代	行政介入の動き
テスト段階	1992～1995	1992年社会主義市場経済体制の形成が開始。主要都市において中外合併・合作による小売企業の単独店出店を実験的に認可
適応・調整段階	1995～2001	・1995年中外合併によるチェーン店企業2社の設立（外資の出資率50%以下）を実験的に認可 ・1999年合併小売企業の経営範囲を拡大し、参入地域を、主要都市・4直轄市に拡大
発展段階	2001～2004	2001年WTO加盟、外資に対する規制を3年以内に撤廃することを約束
拡張段階	2005～2007	2004年12月WTO加盟3年経過、外資に対する規制（進出先、出資率など）を全面的に撤廃
競争段階	2007～現在	2007年12月沿岸都市部は、外資系小売企業に対する優遇政策を撤廃

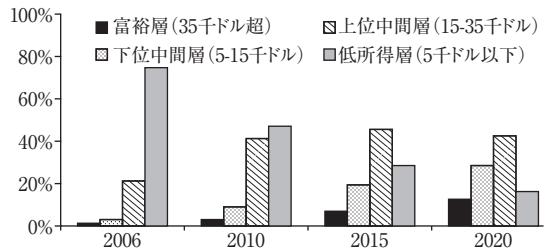
出所：楊陽（2011） pp. 89-96より作成。

欧米市場においては、小売業態の生成・発展・衰退のプロセスは主に市場需要と競争のメカニズムによって登場・変遷してきたが、中国市場における小売業態の変遷は、WTO加盟以前、新業態が短期間で政府の主導により導入され、中国市場には、一気に多様な小売業態が現れるようになった。また、WTO加盟以後、市場経済が発展しているなか、すでに進出していた業態が継続的に発展しつつも、消費者ニーズの多様化と高度化に適應するため、新業態を有する新規企業が参入しつつある。競争激化により、企業レベルで業態の多様化が進んでいる（楊，2012）。

4 | 中国の消費市場

中国の消費市場においては、国民の所得水準が上昇し、中間所得層が急増することを背景に、中国における小売企業は業態多様化を推進しつつある。急速に変化し、多様化している中国市場においては、中国の消費者ニーズと購買行動も変化している。また、2010年の上位中間層と下位中間層が2006年より6.2%と20%を増加し（図表3を参照）、中間所得層が形成されている。国内で消費生活水準が最も高いのは東部、沿岸部都市である。都市部では中間所得階層が最も多く成長し

図表3 中国の所得階層の推移・予測



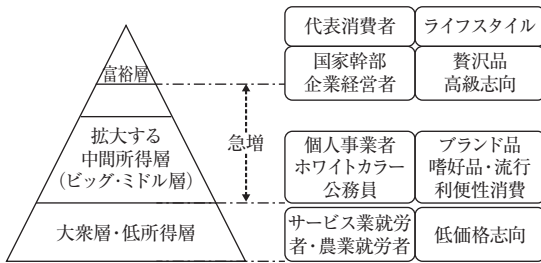
出所：経済産業省『通商白書2012』p. 126。

ている。WTO加盟により、消費変化がさらに激しくなっている。

改革・開放以来、沿岸部都市の経済は著しく発展し、それに伴い、小売業態や消費者ニーズなどが急速に変化してきた。沿岸部の主要都市ではほとんどの小売業態が存在するようになった。近年、中国は全体的に経済が成長しているが、この中で、発展が目覚ましいのは内陸部である。中央政府は内陸部、特に西部地域の経済を成長させるために、政策の支援やインフラの投入などにより、景気刺激を推進し、それによって経済が活発に成長し、個人消費も力強くなっている。

近年、内陸部の市場をターゲットに、外資系小売企業が相次いで内陸部に進出し始めている。GMS, DP業態の展開が著しく、CVS, HC, SC業態も成長している。

図表4 中国市場における消費者の所得段階とライフスタイル



出所：中国国家統計局『中国統計年鑑2010』、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの資料、キャストコンサルティング株式会社の資料を基に筆者作成。

90年代において、富裕層が出現し、90年代末から中間所得層が急速に増大し、消費者のライフスタイルが変わり、次第にブランド品や利便性を重視するようになり、より質の良いものへの関心を高めるなど消費の高度化と多様化が進行してきている（図表4を参照）。

現在、中国政府が様々な景気刺激策を行い、それにより経済が発展し、沿岸部だけでなく内陸部でも国民の収入が増え、中間所得層の拡大が確実に進んでいる。その結果として、消費者の可処分所得が伸び、「高級志向」や「ブランド志向」という消費傾向が出現しつつあり、GMS・SM業態がより多様で高度化した消費ニーズに対応しきれないため、高級百貨店や専門店などの業態が成長している。特に専門店は2003年から2010年末まで、店舗数が年平均2.5倍に増加し、売上高の年平均成長率が70%という著しい成長であった。

また、勤務形態などの多様化で時間を重視したライフスタイルが増加し、「利便性消費」を中心に展開する業態が増加しつつある。沿岸部都市でのコミュニティ小型スーパー、沿岸部に限らず内陸部でも多く展開しているCVS、小型ハイパーマーケット、ネット通販などの業態が増加する傾向がある。消費者ニーズの多様化や個性化の出現傾向は、それだけ小売企業がさらなる多様な業態展開を推進するビジネスチャンスを生み出している。

WTO加盟以降、中国の小売市場の中で出現し

ている小売業態の多様化の源泉は消費市場の規模の拡大であり、とりわけ中間所得層の形成と増大に基づくという点がより明確になってきた。また、現在、中国市場においては、中間所得層をターゲットとしたGMS業態がメイン業態になっている。

5 中国市場における小売企業の発展状況

中国市場には、主要なグローバルリテーラーの多くがすでに進出している。外資系小売企業の刺激を受け、国内資本の小売企業の新業態への投資が活発化しており、積極的に複数業態への出店を行うようになってきた。中国小売企業ランキングのトレンドを確認すると（図表5を参照）、上位10社の中では6社が国内資本の企業である。家電量販店の蘇寧と国美、またヤム・ブランズ⁹⁾以外の小売企業は、いずれも多業態で展開している。外資系小売企業と国内小売企業、さらに国内企業の場合はそれも国有企業からの展開タイプも含めて、多数のライバル企業が中国消費市場の成長をビジネスチャンスとして受け止め参入することで、活発な競争を繰り広げている。

小売多業態化を推進してきた小売企業という視点から3社を取り上げる。百聯集団、カルフルー、平和堂の事例である。

すでに問題提起したように、国内小売企業は政府の行政介入との関係について、国内小売企業の代表例として百聯集団を取り上げる。

国内小売企業の競争力を高め、外資系小売企業に対抗できるようになるため、百聯集団は上海市政府の主導により、2003年4月に、上海市にある3大企業（一百集団、華聯集団、友誼集団）と大手商社（物資集団）との合併により実現した中国最大の流通産業グループである。巨大な規模を持ち、現在、百聯集団は中国市場において、多業態で展開する小売企業のトップであり、国有企業の代表例でもある。収益力を改善し、また巨大な外資系小売企業に対抗できる国有小売企業を育成

図表 5 中国小売企業ランキング (2011年) (売上高単位: 億元)

2011	企業名	本社	売上	店舗数	業態
1	百聯集団	中国	1182	5604	DP, GMS, SM, CVS, 他
2	蘇寧電器集団	中国	1100	1724	CE (家電)
2	国美電器集団	中国	1100	1737	CE (家電)
4	華潤万家集団	中国	827	3977	GMS, SC, SM, CVS, 他
	傘下企業: 蘇果超市		330	2001	SC, SM, CVS, 他
5	康成投資 (大潤発)	台湾	616	185	GMS, CVS
6	重慶商社有限公司	中国	478	325	DP, SM, CE, 他
	傘下企業: 重慶百貨		299	263	DP, SM, CE
7	カルフル	フランス	452	203	GMS, CVS, 他
8	ヤム・ブランド中国事業部	アメリカ	434	4450	SS
9	ウォルマート	アメリカ	430	271	GMS, SM, 他
10	物美集団	中国	411	2609	SM, CVS, 他

出所: 中国チェーン経営協会『中国チェーン経営年鑑 2011』より作成。

するという政府の方針があった。合併して以来、再編と M&A を繰り返し、中国の国有小売企業改革のモデル企業となっている。また、近年中間所得層の増加につれ、合併時の業態をベースに、より多くの市場を獲得し、消費需要を満たすためには、新たに SC 業態を作り出した。現在百聯集団は、DP, GMS, SM, SC, CVS など、多業態で展開されている¹⁰⁾。

1995年、カルフルは欧米外資では比較的早く中国市場に進出し、中国政府が外資企業の独資投資を認可していなかったため、北京現地パートナーと合併会社を立ち上げた¹¹⁾。ハイパーマーケット業態の全国展開を行い、それまで総合スーパーといえる業態がなかった国に、それを普及させる大きな役割を果たし、カルフルが中国における総合スーパーのデファクトスタンダード(業界標準)となった。

カルフルは中国に進出する当初、地方政府の行政介入により参入地域や店舗数などが制限されていたが、WTO加盟以降、規制がなくなり、中間所得層の拡大をベースに沿岸部から内陸部への進出を加速し、進出地域の消費ニーズの多様化に

応じた業態の多業態化を推進してきている。現在、中国では主にハイパーマーケット、ディスカウントストア、インターネットショッピングを中心に展開している。

日系企業の平和堂も当初、中国湖南省政府の要請に応じ進出が始まり、1994年に省都長沙市に合弁会社を設立し、1998年に長沙市の中心繁華街・天心区五一広場に湖南平和堂本店を開業した。母国市場で成功したモデル(GMS業態)を中国市場に導入する意向を持ちながら、実際の参入に際しては現地市場への適応を重視してGMS業態から百貨店業態に転換した。平和堂は当該市においては初の外資系小売企業として出店を果たし、現在長沙市のナンバー1百貨店の地位を確立している。

今後の店舗展開はショッピングセンターベースでアンカーテナントとして百貨店を中心に展開する予定である¹²⁾。必ずしも多業態の展開ではないが、この事例は長沙市政府の行政介入による要請を受け進出を行うものの、母国で準備していた成功モデルにとらわれず、進出先の市場環境に適応するため、標準化と現地化を融合した上で、業態

のイノベーションを行い、百貨店という新業態を採用し、堅調な経営方式で業績を伸ばしてきた現地適応化の代表的なケースともなっている。

各事例の考察を通し、中国の小売業態は WTO 加盟以前、主に行政によって業態多様化が進められてきたが、WTO 加盟以降、行政介入が少なくなり、消費規模の拡大と中間所得層の増加を推進力として、小売業態の多様化がいつそう活発に行われるようになってきたことを確認することができる。

6 | むすびにかえて

本論文は、成長の著しい中国市場での小売業態の多様化に焦点を当て、その成長を生み出す基盤となった行政介入のプロセスおよび消費需要の変化などを考察し、業態多様化を明らかにしてきた。

中国市場においては、1990年代には、小売業にとっては行政という政治的な外部要因に基づき、中国市場への新業態の導入が行われた特徴を持っている。その後、2000年代に入り、中国小売市場の発展の特徴は、急速な経済成長と大規模な市場拡大を背景に、短期間で多様な小売業態を同時に吸収するメカニズムが働いており、時間的経過の下で段階的に小売業態が多様化する欧米の動向とは異なった特徴を示している。

そこで本論文では、前述してきたように、中国市場における小売業態発展のプロセスの特徴として、特に WTO 加盟以前、90年代初期には、生鮮市場のような伝統的な販売方式や国営百貨店などの業態が主要業態であり、チェーンストアの展開はほとんどない状態であった。政府の行政介入により、外資系小売企業の中国参入が可能になり、多くの企業が本国で成功した単一の主力業態モデルをもって中国市場に進出を果たし、新しい小売業態が発展するようになった。市場全体からみると、様々な業態が中国市場に導入され、マクロレベルで業態が多様化している。外資系小売企業はチェーンストア展開が認められたが、行政介入に

より、地域・店舗数の制限などが制限され、全国への出店はできず、主に沿岸部の都市や大都市において大型業態の出店に留まった。また、中国に参入した企業は華人・華僑資本の企業が欧米企業より多かった点も指摘できる。

WTO 加盟以降は、SC やネイバーフッドマーケットなどの新しい業態も中国市場に導入され、中国小売業態の多様化はいつそう促進された。WTO 加盟条約により、出店先や店舗数の制限などが撤廃され、外資系小売企業は大都市から内陸部へのチェーンストア展開を加速した。経済成長を背景に需要の変化と競争関係の激化を通し、各企業がライバルとの差別化やより多くの顧客獲得のために、多業態の経営方針を採用する傾向が見られるようになってきた。行政介入が次第に緩和され、日欧米の大手小売企業が中国市場への参入を乗り出し、中間所得層の増大につれ、多様な消費者のニーズに対応するために、大型業態に限らず、小型業態の導入も推進するようになった。さらに、2010年9月、中央政府の行政介入により、インターネットによる通信販売を外資企業に解禁し¹³⁾、新しい業態による外資系小売業の参入が加速している。

外資系小売企業に対して、内陸部の各地方において、免税、立地などの優遇政策を行い、積極的に外資を誘致しているが、沿岸部の大都市においては、優遇政策をなくし、国内小売企業と同じ待遇にし、都市中心部においては、大型店の出店について規制する政策も出している。消費需要が小売業態の多様化に大きな影響を与えているなか、中国政府は行政介入を行いつつ、これが中国小売業態の多様化を生み出してきた特徴と言える。

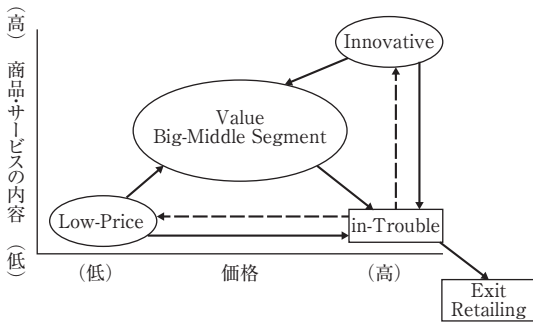
最近では、米国の小売業界において消費市場と小売の発展関係をめぐり、ビッグ・ミドル (Big-Middle) という新たなコンセプトが提示されている。このコンセプト¹⁴⁾は、小売業の新しい売り方としての業態がどのようにして生み出されるのかを説明しようとして提起されたものである。ここで小売業の全体の構造を示すと、小売業の業態のタイプとして、「革新 (Innovative)」、 「低価格

図表6 企業進出の制限および小売市場における変化

	WTO 加盟以前	WTO 加盟以後
経営形態	合弁会社	合弁会社, 独資会社
外資系の出資率	50% 以下	出資制限を撤廃
地理的制限	限定される地域	地理的の制限を撤廃
チェーンストア	30 店舗以下, 緩やかに展開	制限を撤廃, 急速に展開
行政介入	政府政策が多い	政府政策が少なくなる
主要な展開地域	沿岸部	沿岸部から内陸部に移行
主要な参入形態	1 企業・1 業態	1 企業・多業態
業態	大型業態を中心	大型業態と小型業態が併存
主要な消費層	貧困層	中間所得層
消費需要	低価格志向	嗜好品, 便利性消費, ブランド品

出所：筆者作成

図表7 ビッグ・ミドル (Big Middle) 仮説



出所：Michael Levy, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson and Bob Connolly (2005), "The Concept of the Big Middle," *Journal of Retailing*, Vol. 81 (Number 2), pp. 83-88.

「(Low-Price)」, 「ビッグ・ミドル (Big-Middle)」, 「不振 (In-Trouble)」という、4つのセグメントに分けられる。

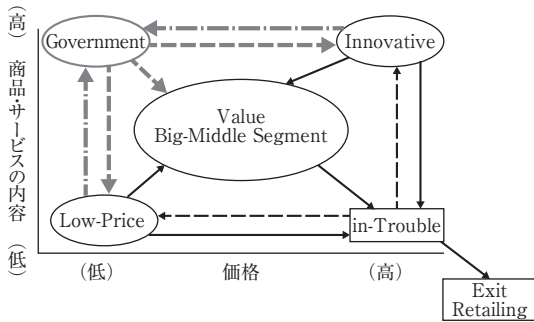
ビッグ・ミドルのコンセプトによると、小売業はあるセグメント、すなわちイノベーターか低価格小売業者のいずれかから始まり、また成功した企業は結果的にビッグ・ミドルに移動し、失敗した企業は「不振」に移行するというシンプルな関係を描いている。ここでは、ビッグ・ミドルが最も多くの潜在的な購買力を示している。

このコンセプトから中国小売市場を考えてみる。

小売業を開放して以来、様々な小売業態が中国に参入してきており、参入した当時、低所得層をターゲットとする低価格小売企業だけでなく、高所得層をターゲットとするイノベーターのような小売企業も、中間所得層の増加につれ、中間所得層もターゲットとするようになった。また中間所得層とターゲットとする小売業者はさらに市場を拡大しようとするために、そこで、新しいタイプの小売業が増え、中国市場における小売業の業態が多様化している。ただし、ここでイノベーターを高価格小売業にのみ限定しているのは問題であるが、ビッグ・ミドルのコンセプトを利用すると、中国の小売業の業態の発展と業態多様化の関係を整理するのに有効な方法であることを確認することができる。小売業国際化の先行研究は、これまで小売業態について、その発展や多様化のメカニズムについて十分な考察を欠落させてきたという指摘もある¹⁵⁾。さらにこれに加えて、小売企業の業態の研究には1企業1業態を暗黙に想定してきたという点からの、小売国際化の業態研究への新たな問題点も行われている¹⁶⁾。

本研究とこのビッグ・ミドルのコンセプトの関係で強調したいことは、中国や新興国での小売業態の発展を考察する場合には、この小売業態の発展過程で、資本主義的市場メカニズムに比べて、

図表8 中国市場におけるビッグ・ミドル市場と行政介入



注：政府介入の役割は筆者がその重要性を考慮して追加したものである。

政府の行政介入の存在や役割を対象とするアプローチが大きな影響力を発揮している点である。小売業態の研究を深めるために、中国小売業態の発展モデルに新たな仮説が必要になっている。ビッグ・ミドル形成過程の前段階では、中国やインドのような新興国では、行政介入が小売業態の発展に大きな影響を果たすことが確認できる。このため市場システムによるビッグ・ミドル形成と小売業態の発展および多様化に対して、図表8のような形での行政介入を組み込んだ新たな小売業態発展の仮説が求められていることを問題提起しておきたい。

小売業態の発展に行政介入がどのような影響力

を発揮するかは、日本での大規模小売店舗法の施行が日本の小売業における大手総合スーパーを中心にコンビニエンスストア業態の導入と普及をもたらした事実を指摘することでも明らかであり、市場における行政介入が小売業態発展や多様化に与えた影響が無視できないことも事実である。こうした行政介入と市場メカニズムの視点からの考察は、中国小売業態の発展や多様化を解明することを通して、中国市場と類似な新興市場の業態発展に理論的にも貢献すると考えられる。

「消費大国」になりつつある中国の小売市場においては、外資系小売企業であれ、国内小売企業であれ、急速に拡大する消費需要と熾烈な競争の中で、自社への消費者の獲得と競争力の向上を図ろうとしている。より多くの消費者の獲得と満足の実現のためには、消費者ニーズに適合した業態のイノベーションをさらに推進することが重要となる。実務的には、中国市場で生き残りを賭け、いっそう自社の競争力を高めるためには、いかなる業態を確立し、その業態を含めた多業態戦略の展開によってどのように競争優位を築いていくのかという新たな課題が提起されており、研究面ではこうした動向を踏まえて、中国小売業態の発展が他の国（先進国や新興国）と比較してどのような発展の特徴を有するかについて、さらに考察を深める必要を感じている。

●謝辞

本研究は、専修大学準員研究助成個人研究費「中国における小売業態の多様化に関する研究」平成23年度の研究成果の一部である。このような研究の機会を頂き、感謝を申し上げたい。

●注

- 1) ここで行政介入とは、小売流通における規制（強化）政策や業界に対する振興策を意味する。WTO加盟以降、中国の小売市場は行政による規制緩和で、自由な参入が行われ、次第に市場メカニズムによる調整が働くようになったといわれるが、根本のところでは国と地方の政府レベルで様々な行政介入が行われており、管理型の市場システムという性格を有している。このことは、中国小売市場では市場のメカニズムの働きに依存する割合が増えつつあるが、依然として政府による規制強化と規制緩和の組み合わせで小売業態の多様

化が生み出されている。

- 2) 出牛正芳編著（2004）『基本マーケティング用語辞典』白桃書房、pp. 41-42。
- 3) Malcolm P. McNair. (1958), *Significant Trends and Developments in the Postwar Period*, in A. B. Smith (Editor), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and Its Implications for the University* (Pittsburg: University of Pittsburg Press), pp. 1-25.
- 4) Hollander, Stanly C. (1966), "Notes on The Retail Accordion" *Journal of Retailing*, Vol. 42 (Summer), pp. 29-40.
- 5) Davidson, William, Albert D. Bates and Stephen J. Bass (1976), "The Retail Life Cycle," *Harvard Business Review*, 54 (November-December), pp. 89-96.
- 6) 高嶋克義（2003）「小売業態革新の分析枠組み」『国民経済雑誌』187(2), pp. 69-83。
- 7) Mason, J. B. and Mayer, M. L (1990), *Modern Retail-*

ing; *Theory and Practice*, BPI/Irwin, p. 25.

- 8) 本論文においては、外資系小売企業は華人・華僑資本を含む外資系小売企業を指す。
- 9) 中国においては、主にファストフードの飲食専門店を経営している。
- 10) 専修大学において実施した三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社国際事業本部、グローバルコンサルティング部部长、恩田達紀氏へのインタビューによる(2011年10月20日)。
- 11) カルフルは北京現地でヤオハンの元パートナーであった中国新技術投資創業会社と共同出資で、「家創商業管理公司」というマネジメント・カンパニーを立ち上げ、1995年に、「家樂福・創益佳商城」(カルフル)の第1号店をオープンした。
- 12) 株式会社平和堂本社において実施した専務取締役・管理本部長兼社長室長兼中国室長、古川幸一氏へのインタビューによる(2011年9月8日)。なおこの知見は、経営研究所研究プロジェクト「東アジア企業のマーケティング革新の研究」の研究調査に同行した際に行われたインタビューに基づくものである。
- 13) 2010年9月10日、中国政府(商務部)は外資系企業にインターネット通販を解禁すると発表した。中国に進出済みの流通業者と製造業者がまずは解禁の対象となり、ネット販売を許可する通達を出した。つまり中国市場において、実店舗等の拠点を持っている企業は解禁対象である。
- 14) この概念は2004年、アーカンソー大学での小売業コンファレンスにおいて、Wal-Martのマーケティング副社長(当時)のBob Connollyによって紹介された。Michael Levy, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson and Bob Connolly (2005), "The Concept of the Big Middle," *Journal of Retailing*, Vol. 81 (Number 2), pp. 83-88.
- 15) 向山雅夫「小売国際化の進展と新たな分析視角」, 「小売国際化研究の新たな課題」, 向山雅夫・崔相鉄編著『小売企業の国際展開』中央経済社 2009年 pp. 19-27, pp. 307-312。
- 16) こうした従来の研究への批判的な評価を踏まえて考察

すると、ここでのコンセプトの問題も、特定業態での参入の動機やビッグ・ミドル市場での業態形成がどのように行われるかについては、これだけの構図では不明なままである。

●参考文献

- Goldman, Arie (1978), "Institutional Changes in Retailing: An Updated "Wheel of Retailing" Theory," A G. Woodside, J. T. Sims, D. M. Lewison and I. F. Wilkinson (eds) *Foundations of Marketing Channels*, Lone Star Publisher.
- Hollander, Stanley C. (1960), "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 37-42.
- Malcolm P. McNair. (1931), "Trends in Large-Scale Retailing," *Harvard Business Review*, Vol. 10, October, pp. 30-39.
- Michael Levy, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson and Bob Connolly, (2005) "The Concept of the Big Middle," *Journal of Retailing*, Vol. 81 (Number 2), pp. 83-88.
- 柯麗華 (2007) 『現代中国の小売業』創成社。
- 茹莉 (2007) 『中国小売業の発展戦略に関する研究』中国語版。鄭州大学出版社。
- 経済産業省『通商白書2012』勝美印刷。
- 白石善章 (1987) 『流通構造と小売行動』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。
- 中国国家统计局『中国統計年鑑2010』中国語版。
- 中国チェーン経営協会『中国チェーン経営年鑑2011』中国語版。
- 矢作敏行 (1996) 『現代流通』有斐閣アルマ。
- 楊陽 (2011) 「グローバルリテラーの海外進出戦略に関する研究—カルフルとイオンの中国進出戦略の事例分析を中心として—」『専修社会科学論集』専修大学 pp. 73-162。
- 楊陽 (2012) 「中国政府の行政介入による小売業態の多様化」『企業経営研究』日本企業経営学会, 第15号 pp. 61-74。