

## 研究論文

## 中国市場における小売国際化

西島 博樹\*

## I. はじめに

中国市場は多様性市場という特性がある。ここには次の2つの意味が含まれる<sup>1)</sup>。第1の意味は、中国市場の巨大性に由来する多様性である。例えば、沿海部と内陸部では、気候、生活習慣、言語などに大きな違いがある。また、地域的枠組みでは沿海部であっても、都市間における差異性が見受けられる。第2の意味は、都市内における空間的多様性である。例えば、北京市内を詳細に眺めると、所得レベル、住宅環境、ライフスタイル、価値観などを異にするエリアがモザイク状に混在している。

本稿はこうした特性を有する中国市場における小売国際化に焦点を当てる。小売国際化は、組織と市場の2つの視点から分析できる<sup>2)</sup>。前者は企業行動に焦点を当てるミクロ的アプローチであり、これを小売企業の国際化と呼ぶことにする。後者は各国の流通システムの動態に焦点を当てるマクロ的アプローチであり、これを小売市場の国際化と呼ぶことにする。小売企業の国際化と小売市場の国際化は、どちらか一方だけが現象化するというものではなく、相互作用的に影響を及ぼしあう関係にある。東アジア、とくに中国では、1990年代中頃から、ウォルマートやカルフルをはじめとする世界的な小売企業が次々と市場参入を試みまさに小売国

際化の舞台と化している。

小売市場の国際化を大きく推進する起爆剤は、小売企業の国際化としての小売外資による海外出店である。小売外資の市場参入は、進出先市場の水平的競争関係および垂直的競争関係に大きなインパクトを与える。現地市場にグローバル小売競争を引き起こし、市場参入に直面した現地小売企業は、模倣、修正、拒絶などといった行動を顕在化させるだけでなく、卸売業者や製造業者さえも何らかの対応を迫られる<sup>3)</sup>。中国では、小売外資による市場参入が中国国内の既存小売企業の行動に影響を与えるだけでなく、その行動の変化が連鎖的に増幅されて中国国内の流通システムを大きく変容させている。

しかしながら、小売国際化は、小売外資の現実的参入という直接的影響だけから現出化するわけではない。小売国際化に関するこれまでの議論には、内的作用による国際化という視点が欠けていたように思われる。すなわち、小売国際化を現出させるのは、小売部門における直接的な市場開放だけではない。生産部門における市場開放が持続的経済成長を実現して国民所得を増加させ、それが内的圧力として作用することで小売国際化が導かれるという側面を見逃してはならない。参入脅威に直面した国内小売企業がインフォーマルな形で海外の先進的な小売

\*長崎県立大学経済学部教授

経営技術を導入するケースも存在する。現実的な小売外資の参入に直面していない段階であっても、国内小売企業は何らかの対応を迫られる。本稿では、これまで見逃されてきた内的作用による小売国際化の局面を抽出し、外的作用による小売国際化の局面と区別して検討していきたい。

## II. 中国小売市場の現状

中国小売市場は急速な拡大を続けている(表1参照)。中国国民経済統計によると、社会消費品小売総額は、2005年度には約6.7兆元であったのが、2007年度には約8.9兆元、2010年度には約15.5兆元と増加し、近年の伸び率はコンスタントに前年比15%以上を維持している。急成

長の背景には、賃金水準の上昇と耐久消費財価格低下がある<sup>4)</sup>。すなわち、「世界の工場」が「世界の市場」を創造しているのである。こうした中国小売市場における急速なパイの拡大傾向は、製造業に牽引された好調な中国経済を反映して、今後数年間において持続すると予想される。

表2は、2010年度における中国主要小売企業の上位10社である。近年の中国小売市場では、①小売外資の台頭、②国内資本の家電専門店の成長、③国内小売企業再編の進展という3つの注目点がある<sup>5)</sup>。まず、小売外資の台頭であるが、小売企業上位10社の中に外資系小売企業(香港を含む)が4社入っている。5位の華潤万家は香港、6位の大潤発は台湾、7位のカルフルはフランス、9位のウォルマートはアメリカ

表1 中国市場における小売総額の推移(単位:億元、%)

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
小売総額	67,177	76,410	89,210	108,488	125,343	154,554
前年比	12.9	13.7	16.8	21.6	15.5	18.4

(出所)日中経済協会『日中経協ジャーナル』2011年3月、42ページ

表2 中国小売企業売上高上位10社(2010年)(単位:万元、%、店)

順位	企業名	売上高	前年比	店舗数	前年比
1	蘇寧電器	15,622,292	33.5	1,342	41.4
2	国美電器	15,490,000	45.0	1,346	15.0
3	百聯集団	10,369,291	5.9	5,809	5.6
4	大商集団	8,615,769	22.1	170	6.3
5	華潤万家	7,180,000	5.6	3,155	7.8
6	大潤発	5,022,500	24.2	143	18.2
7	カルフル	4,200,000	14.8	182	16.7
8	安徽省徽商集団	4,051,974	17.9	2,915	1.1
9	ウォルマート	4,000,000	17.6	219	25.1
10	重慶商社集団	3,821,585	27.2	319	1.9

(出所)中国連鎖経営協会HPより筆者作成

をそれぞれ母国とする小売企業である。また、上位2社に蘇寧電器と国美電器が占めており、国内資本の家電専門店のプレゼンスの高さを顕著に示している。中国小売市場の急拡大は、家電品に対する旺盛な需要によって支えられているといっても過言ではないだろう。

次に、国内小売企業再編の進展に注目すると、よく知られているように、ランキング3位の百聯集団は、聯華超市を運営していた「上海友誼集団」、華聯超市および華聯商厦を運営していた「華聯集団」、第一百貨を運営していた「上海一百集団」、そして「上海物資集団」の4社が統合して設立された巨大小売グループである<sup>6)</sup>。このほかにも、中央政府の意向を反映して、小売外資に対抗できるための経営基盤を確立するために国内各地で大型合併の動きが活発化している。

### Ⅲ．内的作用による小売国際化

#### 1．小売国際化以前

改革開放前の中国では、流通部門は指令性計画経済を遂行するために縦割りと横割りにされた行政組織と多段階の流通機構によって構成され、流通経路は商品(消費財)と物資(生産財)、国内流通と国際貿易、都市部と農村部に分けられていた<sup>7)</sup>。行政組織は商業部、物資部、各工業部、対外貿易部、供銷合作社(購買販売協同組合)などの系統に分割され、これらの各部門別に中央・地域ブロック・省・市・県の3段階に「卸売ステーション」が設置され、販売先としてのテリトリーと企業が固定され、固定したマークアップ率とともに「三固定方式」と呼ばれていた<sup>8)</sup>。

小売部門に目を転じると、1970年代までは、百貨店、専門店、一般小売店、総合型小売店の

4つの小売業態しか存在しておらず、生産重視、流通軽視という風潮の影響でこれらの既存小売業態は長い間停滞していた<sup>9)</sup>。閉鎖経済システム下では、小売部門は、計画的配分を遂行するための末端組織として位置づけられており、競争圧力はなく、自己革新動機の余地は存在しなかったのである。

こうした状況は、百貨店も例外ではなかった。中国では百貨店という業態そのものは、欧米先進国と同様に長い歴史をもっている。中国における百貨店の誕生は、20世紀初頭に黒龍江省ハルビン市で開設された「秋林百貨公司<sup>10)</sup>」、あるいは上海市で設立された「先施百貨公司<sup>11)</sup>」であるといわれている。しかし、新中国が成立して経済体制が大きく転換すると、百貨店の役割は設立当初とは大きく変化してしまった。計画経済体制での百貨店は、物資欠乏下での生活物資の配給機関として、「物価の安定」「供給の確保」という役割を担い、百貨店という業態本来の特質からは乖離する<sup>12)</sup>。国営化された百貨店では、経営改革への意欲は皆無に近い状態となり、地味な店舗装飾、老朽化した施設、硬直化した経営手法などが手をつけられないままに放置されてしまったのである<sup>13)</sup>。

#### 2．内的作用による小売国際化

小売部門の停滞状況を揺り動かす契機となったのは、1978年から実施された改革開放政策である。初期の改革開放は、生産部門に偏重して実行されたために、小売部門は直接的にその影響を受けたわけではなかった。しかし、改革開放政策が軌道に乗り始めた1980年代半ば頃になると、生産部門からの間接的な波及効果が徐々に小売部門に浸透しはじめる。小売部門に対する直接的な市場開放は未だ実行されていないにもかかわらず、中国国内要因という内的作用に

よって、小売国際化が現出するのである。

まず、百貨店に注目しよう。生産部門に対する市場開放政策は、中国経済に飛躍的かつ持続的な成長をもたらし、その影響が小売部門へ波及していった。中国の百貨店は近代化の道を歩み始め、80年代後半には空前の百貨店ブームが沸き起こる。沿海部大都市の国営百貨店は、競い合うようにして新規店舗の新店、既存店舗の増床・改装を実施する。市場争奪戦が白熱化し、多店舗経営や異業態へ参入する百貨店も現れた。90年代になると、百貨店の近代化はいっそう過熱する。この背景には、小売外資参入に対する脅威があった。1992年に中央政府が小売外資数社の試行的な市場参入を認めたことで、数年後には全面的な市場開放が実施されることは避けられない状況であった。小売外資参入が本格化する前に、それに対抗できるだけの体力をつけておくことが国内百貨店にとって急務であったのである。小売外資に対する潜在的脅威が国内の既存百貨店を刺激し、90年代前半に未曾有の新規新店、増床改装ラッシュを引き起こしたのである。しかし、この時期の国内百貨店は、先進諸国の百貨店を模倣しただけであり、経営理念や管理技術はきわめて未熟であった。すなわち、国内百貨店は、小売経営技術の国際化を試みていたが、その手段がインフォーマルなものであったために、立地戦略、販売技術、コスト管理などに大きな問題を抱えていたのである<sup>14)</sup>。

次に、スーパーマーケットに注目しよう。80年代初頭、沿岸部の大都市に中国における新たな業態としてスーパーマーケット（以下、スーパーという）が登場した。中国のスーパー1号店は、1981年に広州市に誕生した広州友誼商店超級市場であるといわれている。その数年後から北京や上海などの大都市でスーパーの開店が

続出し、徐々に中国全土において面的に拡大する。1987年には、中国の27の省、市、自治区に145店のスーパーが存在し、その内訳は食品スーパー133店、衣料品・雑貨スーパー12店であった<sup>15)</sup>。しかしながら、瞬く間に売上停滞や赤字経営が表面化するスーパーが続出する。そのもっとも大きな要因は、先進諸国のスーパーの表層的模倣にあった。当時のスーパーは、形式的にセルフサービス方式を導入しただけで、スーパー経営に不可欠な店舗オペレーションやマーチャンダイジングの技術を伴っていなかった。つまり、「セルフサービス方式を導入した独立店舗」に分類される程度のもので、小売経営技術は未熟であり、チェーン展開もなく、本格的なスーパーといえるようなものではなかったのである。結果として、品揃えは従来とほとんど変わらないのに、商品価格は高くなってしまった。しかも、こうした形式的革新は、意欲的な個別企業によって先導されたのではなく、中国政府という内的駆動力が直接的に作用している。この点も内的作用による小売国際化の大きな特徴といってよい。

#### IV . 外的作用による小売国際化

政府による小売部門に対する市場開放政策（資本自由化政策）は、中国市場における外的作用による小売国際化を誘発する。従来の国内資本同士の競争関係に小売外資という外的要因が加わり、国内資本対国内資本、国内資本対小売外資、小売外資対小売外資という重層的な競争関係を生み出したのである。小売部門の市場開放を契機として小売外資の参入が本格化し、その直接的影響が顕著に現れることとなった。

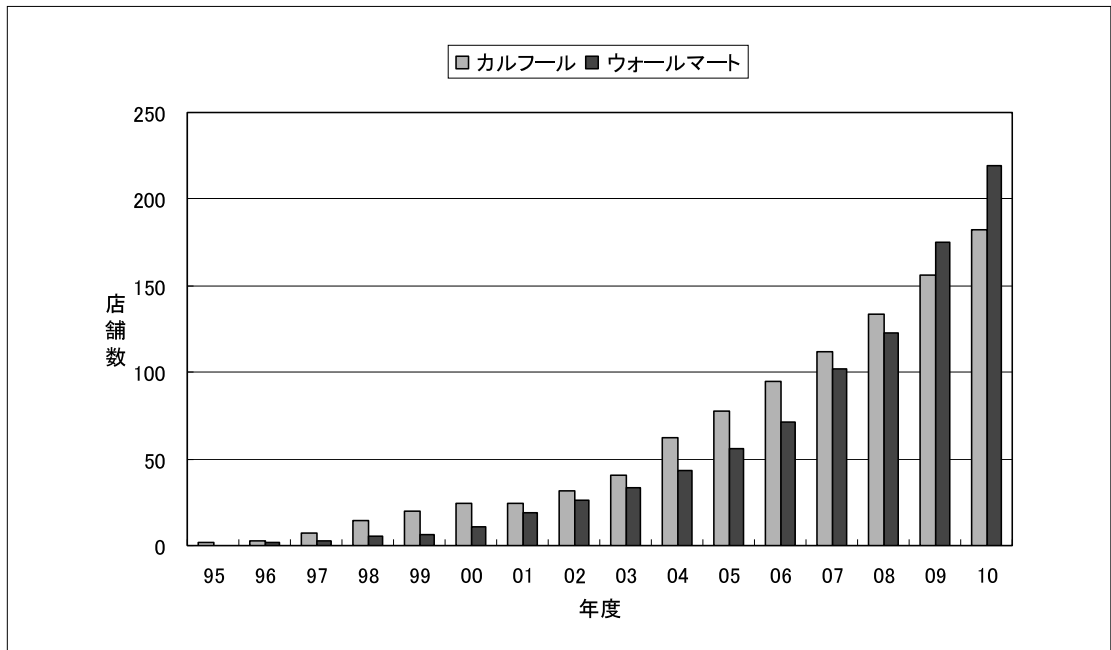
現代の中国小売市場では小売外資のプレゼンス（存在感）がきわめて大きくなっている。華

潤万家（香港、5位）大潤発（台湾、6位）カルフル（フランス、7位）ウォルマート（アメリカ、9位）の4社が中国小売企業売上高上位10社の中にランクインしている（表2参照）。世界小売企業の上位2社であるカルフルとウォルマートは、中国市場において着実に地歩を固めていることがわかる（図1参照）。この他にも、パークソン（マレーシア、26位）好又多（台湾、27位）テスコ（イギリス、31位）ロータス（タイ、34位）オーシャン（フランス、35位）メトロ（ドイツ、40位）などが中国小売企業売上高ランキングにおいて上位を占めている。また、日系小売企業ではイオンが26位、イトーヨーカ堂（成都）が65位、イトーヨーカ堂（北京）が91位となっている。これら外資系の共通した特徴は、ハイパーマーケット、スーパーセンター、キャッシュ&キャリア、GMSなど、いずれも多店舗展開による規模の

メリットを武器にした低価格戦略を前面に出す小売業態であるという点である。

小売外資の市場参入は、中国小売市場に大きなインパクトを与え、旧来型の流通システムを大きく変革する。中国小売市場の競争を激化させ、小売企業の国際化および小売市場の国際化を本格的に実現させる駆動力として作用するのである。具体的にいえば、小売企業に対する影響として、第1に国内小売企業の経営合理化および物流システム革新に向けた取り組みが本格化したことである。第2は小売経営技術（経営ノウハウ）が移転され普及していったことである。これは鈴木やKackerが指摘したフォーマルな経路による小売経営技術国際化である<sup>16)</sup>。また、小売市場に対する影響としては、小売外資への対抗として国内資本の小売企業同士の合併や買収が進展し、小売業界の再編が実現したことである。この反射として、零細小売業者が

図1 中国におけるカルフルとウォルマートの店舗数の推移



（出所）各社アニュアルレポート、中国連鎖経営協会 HP より筆者作成

淘汰され伝統的小売市場の衰退傾向が現れている。

## V. おわりに

中国市場における小売国際化は、先進諸国のケースとは異なった特質が見受けられる。端的にいえば、それは小売国際化のスピードである。これは、新中国成立により市場経済体制を放棄してしまったという中国独自の歴史的事情に由来する。つまり、中国における小売国際化は、先進諸国のように漸次的に進展したのではなく、1978年を基点としてまったくゼロの状態からスタートし、驚異的なスピードで進展しているのである。

中国市場における小売国際化は次の2段階に整理できるであろう。第1段階は、国内企業による形式的国際化段階である。国内資本の小売企業による新業態開発は、先進諸国の業態を形式的に真似ただけのものが多く、小売技術の革新という内実を備えていなかった。したがって、費用構造上の競争優位性をもっていなかつ

たのである。小売経営技術の形式追求と表面模倣は、初期の中国市場における小売国際化の最大の特徴である。しかし、こうした国内小売企業による試行錯誤は、後の本格的国際化をスムーズに移行させる基盤として作用したといえてよい。第2段階は、小売外資参入を契機とした本格的国際化段階である。先進諸国における小売業態革新が意欲的な国内企業の自己革新によって先導されたのに対して、中国では業態革新において小売外資という外的作用が大きな影響力を發揮した。必然的結果として、中国小売市場では小売外資による多様な小売業態がほぼ同時期に誕生することとなった。

われわれは、第1段階を内的作用による小売国際化段階、第2段階を外的作用による小売国際化段階として区別した。これを整理したのが表3である。ここでの強調点は、形式的ではあったにせよ、小売外資の直接的影響を受けない小売国際化段階が存在してことである。小売企業の国際化というミクロ的視点で言えば、小売経営技術のインフォーマルな経路による導入（Kackerの言葉を借りれば「伝播(diffusion)」）

表3 中国市場における小売国際化プロセス

区 分	時 期	駆 動 力	特 徴
国際化以前段階	1949年 ～1977年		指令性計画経済を遂行するため縦割りと横割りにされた行政組織と多段階の流通機構 棲み分けした小売業態、競争圧力はなく、自己革新動機は皆無
内的作用による 小売国際化段階	1978年 ～1995年	内的圧力 (国内資本、政府)	小売業態の模倣による形式的国際化 小売経営技術の伝播(インフォーマルな技術導入) 国内資本対国内資本という競争関係 外的国際化段階(本格的国際化)の準備段階として作用
外的作用による 小売国際化段階	1996年以降	外的圧力 (小売外資)	小売外資との合併による本格的国際化 小売経営技術の移転(フォーマルな技術導入) 国内資本対国内資本、国内資本対小売外資、小売外資対小売外資という重層的競争関係

(出所)筆者作成

が内的作用による小売国際化の最大の特徴である。

## 注

- 1) 川端基夫「小売市場の急拡大に沸く中国の流通市場(上) 北京・天津地域」『流通とシステム』第123号、2005年、60～61ページ。川端基夫『アジア市場のコンテキスト【東アジア編】』新評論、2006年、194ページ。
- 2) 矢作敏行「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』第38巻第4号、2002年、29ページ。
- 3) 向山雅夫「アジア流通革命の展望」ロス・デービス/矢作敏行編『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社、2001年、336ページ。
- 4) 長島信一「成長する中国小売市場」流通経済研究所『流通情報』インデックス No 24、2006年、4ページ。
- 5) 川端基夫、前掲書、2006年、198～201ページ。
- 6) 鳥羽達郎「中国における大規模小売業の展開 - 外資系企業の参入と中国企業の対応 -」田中道雄・鄭杭生・栗田真樹・李強編著『現代中国の流通と社会』ミネルヴァ書房、2005年、99ページ。
- 7) 黄磷「中国の小売業」佐々木信彰『現代中国ビジネス論』世界思想社、2003年、207ページ。
- 8) 同上書、214～215ページ。
- 9) 謝憲文「中国におけるスーパーマーケットの導入と展開」名城大学商学会『名城商学』第46巻第4号、1997年、49ページ。なお、謝によれば、総合型小売店とは日用雑貨店、副食品・雑貨店など主として最寄品を取り扱う小売店である。当時、この種の小売店は数多く存在し、中小規模の店舗が主流であったという。
- 10) 葉狷「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・経営編第16巻第3号、2004年、71ページ。
- 11) 謝憲文「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」名城大学商学会『名城商学』第47巻第4号、1998年、63ページ。
- 12) 呉小丁「中国の百貨店と小売業態の特徴」関西大学商学会『商学論集』第44巻第6号、2000年、41ページ。
- 13) 謝憲文、前掲論文、1998年、50ページ。
- 14) 小売経営技術の国際化とは、販売と仕入れを遂行するための経営ノウハウやそれに関連した物流、情報等の経営システム全般に関する国際化である。これには、鈴木やKackerが指摘したように、フォーマルな経路(Kackerでは「移転 (transfer)」)と、インフォーマルな経路(同「伝播 (diffusion)」)とに区分できる。鈴木(2001) 259～260ページ。Kacker(1988), pp 41 60。
- 15) 謝憲文、前掲論文、1997年、50ページ。
- 16) 注14参照。

## 参考文献

- Kacker, K. (1988) "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution", *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1.
- Vida, I. and Fairhurst, A. (1998) "International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.5, No.3.
- 于淑華(2002)「日米欧小売企業の中国進出」黄磷編著『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社。
- 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 川端基夫(2005)「小売市場の急拡大に沸く中国の流通市場(上) 北京・天津地域」『流通とシステム』第123号。
- 川端基夫(2006)『アジア市場のコンテキスト【東アジア編】』新評論。
- 胡欣欣(2001)「日米欧がしのぎを削る中国」ロス・デービス/矢作敏行編『アジア発グローバル小売競争』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」関西大学商学会『商学論集』第44巻第6号。
- 黄磷(2002)「中国 WTO 加盟の経緯と合意内容」黄磷編著『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社。
- 黄磷(2003)「中国の小売業」佐々木信彰『現代中国ビジネス論』世界思想社。
- 謝憲文(1997)「中国におけるスーパーマーケットの導入と展開」名城大学商学会『名城商学』第46巻第4号。
- 謝憲文(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」名城大学商学会『名城商学』第47巻第4号。
- 鈴木安昭(2001)『日本の商業問題』有斐閣。
- 陳立平(2005)「中国小売企業の国際化と競争」

松江宏編『現代中国の流通』同文館。

鳥羽達郎(2005)「中国における大規模小売業の展開 外資系企業の参入と中国企業の対応」田中道雄・鄭杭生・栗田真樹・李強編著『現代中国の流通と社会』ミネルヴァ書房。  
長島信一(2006)「成長する中国小売市場」流通経済研究所『流通情報』インデックス No. 24。

向山雅夫(2001)「アジア流通革命の展望」ロス・デービス/矢作敏行編『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。

矢作敏行(2002)「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』第38巻第4号。

葉獅(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・経営編第16巻第3号。

日中経済協会(2011)『中国経協ジャーナル』2011年3月号(通巻第206号)。

葉獅(2003)「中国における小売業態の発展と政府の役割 スーパーマーケットを中心に」『流通科学大学論集』流通・経営編第15巻第3号。

[付記] 本稿は、平成21~22年度長崎県立大学学長裁量教育研究費の助成によるものである。