

中国の都市部における チェーン・ストアの規模拡大競争と流通機構への影響

呉 軍

中国ではいま、深圳、広州、上海、北京、重慶、成都、武漢、鄭州など、沿海部及び内陸の主要経済都市において、「連鎖店」と呼ばれるチェーン・ストアの規模拡大競争が熾烈を極めている。激しい競争の中で急速に店舗数を増やしている企業もあれば、資金・人材・管理などの面で追いつかず、経営破綻を余儀なくされ市場から退出せざるをえない企業も続出している。

この論文は、中国では「超市」と呼ばれるセルフサービスを行う大手の多店舗展開をしている小売企業を分析対象とし、次のような諸点を明らかにすることが課題である。第1に、全国チェーン・ストアランキング上位の大手小売企業を具体例に、規模拡大競争を繰り広げている事実を明らかにし、規模拡大が求められる背景を分析する。第2に、各社が短期間で規模の拡大を実現できた理由を店舗数を増やす方法、出店規制政策の運用実態と関連づけながら説明する。第3に、過激な規模拡大競争が中小スーパー、または食品スーパーという小売業態の発展に与えた影響を分析した上で、カルフルー、[華聯]、[聯華]を具体例に、大手チェーン・ストアの商品調達システムを明らかにし、規模拡大競争がもたらす流通機構への影響を探る。

一. 都市部におけるチェーン・ストアの規模拡大競争

1. 規模拡大競争の実態

中国チェーン・ストア経営協会は、今年6月に2000年度チェーン・ストア売上高ランキングを発表した。それによると、第1位は上海市の

国有小売企業「聯華」であり、現在950店舗を展開しており、2000年には111億元（1元＝14円）の売上高を達成した¹⁾。第2位は「華聯」、第3位は「農工商」、ともに上海市の小売企業であり、店舗数はそれぞれ682、146店舗、売上高は56億元、54億元に達している。上海市のこの三つの企業はいずれも90年代前半に設立されたものであるが²⁾、いままで順調に店舗数を拡大してきた。例えば、「聯華」は、96年の店舗数は95年の2.6倍、98年は97年の1.6倍、2000年は99年の1.5倍と、順調に規模を拡大してきた（表1を参照）。

表1. 聯華の店舗数と売上高の変化

年	店舗数	売上高（億元）
92	7	0.20
93	14	0.74
94	23	1.38
95	41	1.98
96	108	8
97	230	24
98	357	42
99	606	73
00	950	111

出所)『中国連鎖経営年鑑1990～2000』、ページ371～378より作成、中国商業出版社、2000年11月。2000年の数字は『聯商網』、2001年2月28日によるもの。

ところが、今年に入って、各社はともに店舗数の拡大を加速すると発表した。例えば「聯華」は今年の一年間で新たに450店舗、そして今後5年間で6,000店舗を達成すると発表した。2000年度売上高が54億元の「農工商」も2007年に現在の6.5倍の365億元を達成すると発表し

た³⁾。そして、上海市だけではなく、例えば2000年度売上高40.8億元、416店舗を持つ全国チェーン・ストア第6位の江蘇省・南京市の「蘇果」は、今年は店舗数を650に、2002年に1,200に達すると発表した。また深圳市で総合スーパーを展開し、売上高は16億元、全国第13位の「万佳」も2005年に100億元を達成すると宣言した。

2. 規模拡大が急がれる背景

大手チェーン・ストア各社の設立時期はそれほど違わないが、展開する主要業態は異なっており、設立当時の初期的条件、現在の経営状況も同じではない。小売企業の成長発展パターンは、先に小売店舗数を増やすという前方拡張戦略と、物流システム、情報システムなど供給基盤を先に整えるなど、いくつかあるが、中国では、いま大手と呼ばれる各企業は一斉に規模の拡大に乗り出している。現段階では、規模の拡大を企業の最優先目標にするべきだという認識が業界では一致している。では、なぜ中国ではいま小売企業の中でこのような同質的な行動が生まれたのか。以下、その理由を探り、規模拡大競争が行われる背景をみてみよう。

2.1 弱体化する国有商業企業

中国の政府は近年チェーン・ストアの発展を促進している。チェーン・ストアの発展を促進する理由として国有商業企業の衰退による流通効率の低下がある。中国の国有商業資本の規模が小さく、生産性が低いことが、国の調査で明らかになっている。2000年度国内貿易部に所属する国有商業企業は2.1万社あるが⁴⁾、資産額が2億元以上、販売利益が5億元以上の大型小売企業は239社あり、その販売額は全体の2.9%にしかすぎない。また国有商業企業のマージン率はもともと低かったが、現在も低下しつづけている。例えば日用工業製品の場合、99年は12.9%であったが、現在12%になっている⁵⁾。そして、国有商業企業は全体の債務の比率が高く、市場リスクの負担能力が低く、流通コストも高

い。

一方、民間流通資本の発展はまだ十分ではない。企業の規模は小さく、全国的に店舗網を展開しているところがほとんどなく、販売量が少ない。商業資本と比べて、製造業者の規模は商品によって違いが見られるが、一定の規模に達しているところが多い。商品を販売するために製造業者は自ら市場リスクを負い、販売活動を行わなければならないのが現状である。生産活動と販売活動を同時に行うことは、製造業者の商品開発に影響を与えることとなり、また生産者が自ら販売問題を解決しなければならないことは市場全体の参入コストを高くするという結果ももたらしている。

政府は製造業者が流通分野における商業企業を代替すべきではないと考えている。製造業は多くの経営資源を商品開発に投入しなければならない。したがって、これからの商業企業は、消費需要をよりの確に把握できる業態を開発し、また規模を拡大しなければならない。小売企業の規模拡大方法として、近年チェーン・ストアの発展が政策的に促進されるようになった。

チェーン・ストアの発展を維持、促進するために、97年から一連の政策が打ち出された。例えば、97年3月に国内貿易部により「国内貿易部連鎖店経営管理規範意見」、5月に、国家工商行政管理局、国内貿易部により「連鎖店登記管理問題についての通知」、6月に国家経済貿易委員会、国内貿易部、文化部、郵電部、国家新聞出版署、国家タバコ専売局などにより「連鎖店の経営商品問題についての通知」、9月に財政部により「企業連鎖経営の財務管理問題についての暫定規定」、11月に国内貿易部により「商業フランチャイズ経営管理方法（試行）」、財政部、国家税務総局により「連鎖経営企業増値税納税地点問題の通知」など、チェーン・ストア経営を展開していく場合の会社登録方法、経営商品に関する許認可手続き、財務・納税に関する一連の規定を発表された⁶⁾。政府は小売業におけるチェーン・ストアの発展を法的・政策的整備を通して支援・促進しようとしている。

2.2 外資小売企業の店舗数の増加と全国重点都市への展開

90年代前半から、北京、上海、深圳など、経済の発展が比較的進んでいる地域では、加工食品、日用雑貨を中心とした小型のスーパーマーケットを主要業態とし、多店舗展開を行う企業が見られるようになった⁷⁾。しかし、90年代後半まで沿海部の主要経済都市を除いて、内陸にはスーパーマーケットの展開はほとんど見られなかった。また、北京、上海、深圳にはスーパーマーケットが誕生したものの、多店舗展開のスピードは98年までは決して今のように驚くほどのものではなかった。小売各社の規模拡大が99年あるいは2000年に入ってから加速的に展開されるようになった。

都市部におけるチェーン・ストアがここ2年間急速な規模拡大を行った背景には、上で指摘した政府による97年からの政策的促進があったが、それ以上に大きな影響を与えたものとして政府の小売流通対外開放政策の実施がある。92年7月、中国政府は「商業小売分野の外資利用問題についての意見」を発表した。それによって、北京、上海、天津、広州、大連、青島の6都市、また深圳、珠海、汕頭、厦門、海南の五つの経済特別地区に一つか二つの合資あるいは合作小売企業を設立することができるようになった⁸⁾。その後、90年代の中頃から、世界小売企業の最大手として欧米のウォルマート、カルフルー、メトロ、そして日本のイトーヨーカ堂、ダイエー、ジャスコなどが次々と中国に参入し、中では特に欧米の小売各社が順調に売上高と店舗数を拡大してきた。

例えば、アメリカのウォルマートは96年に中国の深圳市に参入し、2000年まで深圳市に5店舗、近隣の沿海都市の汕頭市などに6店舗、合わせて11店舗を出店した。フランスのカルフルーは95年に中国に参入し、現在外資小売企業の中で店舗数と販売額がもっとも多く、2000年まで上海、深圳、北京、天津、沈陽、武漢、重慶など、中国の東、南、北、中部の15の主要都市に27店舗を出店した。99年の売上高は中国全国

小売業の第3位⁹⁾、2000年の販売額は60億元に達し、2001年は80億元を超える見込みで、中国小売企業ナンバー・ワンになることが確実のものになりつつある。そして会員制ホールセールクラブという業態で展開しているドイツのメトロは現在上海市に4店舗、江蘇省・厦門市と南京市、浙江省・寧波市、福建省・福州市、山東省・青島市、湖北省・武漢市など、合わせて10店舗を展開している。

今後の計画として、ウォルマートは広東省、福建省など東南沿海地域を中心に店舗を展開し、北部市場にも参入する予定である。カルフルーは今年ハルビン、長春市、山東省・済南市、海南省・海口市に10店舗を出店する計画である。メトロは今年中には湖北省・武漢市、浙江省・杭州市、四川省・重慶市と成都市、湖南省・長沙市、大連市にそれぞれ1店舗、計6店舗を出店し、そして2002年には10店舗、最終的には中国全土で100店舗を出店する予定である¹⁰⁾。

欧米の小売企業は、この3社以外にオランダのマクロ、アメリカのプライスマート、フランスのオーシャンも中国での店舗展開を果たしている。日本の場合、大手総合スーパーのイトーヨーカ堂は北京で2店舗、ダイエーは天津で14店舗、ジャスコは山東省・青島市、広東省・広州市などで4店舗、ローソンは上海で68店舗、7-11は広東省で50の直営店を展開している。外資小売企業は2000年末で総店舗数は300あり、国内小売企業の1,000分の1も満たないが、消費財小売販売総額の2%を占めている。上海市と深圳市は外資小売企業が多く、市場シェアの10%を占めている¹¹⁾。

外資小売企業は短い期間で店舗数と販売額が大きく成長することができた。これは都市部の消費者の所得が増加し、需要サイドの基盤が次第に形成されているからと思われるが、外資流通業の出店を規制する条例の運用の不徹底も関連している。この点については、次節で述べることにする。

外資小売企業の参入・拡大は国内小売企業に与えた競争圧力が非常に大きい。ウォルマート、

カルフルー、メトロ、プライスマート、オーシャン、イトーヨーカ堂、ダイエーなど、いずれも世界あるいは欧州、アジアの最大の小売企業であり、店舗数、売上高はもちろん、小売経営技術、商品調達能力など、すべての面に関して中国国内の小売企業と比べものにならないぐらい優位性を持っている。そしてすでに述べたように中国国内の大手と言われている「聯華」、「華聯」、「万佳」などのチェーン・ストアはいずれも90年代に入ってから設立された企業であり、歴史が極めて浅い企業である。経営組織の運営手法もまだしっかりと確立されていない企業が、世界最優良企業と同一の地域市場で競争しなければならない状況に直面している。そこで多くの中国小売企業はまず規模を拡大することを選んだ。彼らはウォルマートなどの企業に対しては「もっと早く成長するか（大きくなる）、死亡するか」という二つの選択肢しかないと認識している。小売業は、それぞれの店舗はその地域の交通手段・条件に規定され、商圈が存在し、競争がまず地域ごとに行なわれることになると信じられ、地域ごとの競争に勝つことが彼らの生き残るための目標になった。

2.3 中国政府の流通対外開放政策の意図

2001年8月中国WTO加盟後の小売流通分野の対外開放スケジュールが発表された。中国はWTOに加盟した後、流通業の全面開放を対外に約束した。具体的には、開放地区に関して、

- ① 加盟後、従来の五つの経済特区（深圳市、珠海市、汕頭市、廈門市、海南省）、または北京市、上海市、天津市、広州市、大連市、青島市に加えて、内陸の中心都市である鄭州市、武漢市も外資に開放する。
- ② 加盟後2年以内に、すべての省都及び重慶市（四川省の主要都市）、寧波市（浙江省の主要都市）を外資に開放する。
- ③ 加盟後3年以内、都市ごとの外資小売企業の開店数、設立方式、資本所有比率に関する制限を取り除く。

そして、取扱商品に関しては、

- ① 3年以内に本、雑誌、新聞、医薬品、殺虫剤、ビニールの取扱い制限を取り除く。
- ② 5年以内に化学肥料、既製油、油の取扱い制限を取り除く。
- ③ タバコと塩は国家専売制度による販売体制を維持する。

つまり、5年以内タバコと塩以外のすべての商品に関して、外国の商業企業は取り扱うことができるようになる¹²⁾。

また、加盟後外資製造業者が中国での販売機構の設立及びアフターサービスの提供も認める。そして中国とヨーロッパのWTO加盟協議の中で、現在の外資小売企業の百貨店経営に関する多店舗展開の制限、面積が2万平米を超えてはいけないという規制を取り除くことも約束した。ちなみに、卸売流通の開放も発表の中で明確にした。近い将来、中国の国内では流通の本格的な国際競争が全面的に展開されるようになるに違いない。

中国政府は、流通が国内需要を拡大し、生産に対して指導的役割を果たすことができる、また経済発展全体に対して促進的役割を持っていると認識している¹³⁾。流通を開放することによって、外資小売企業が持つ先進的な小売経営ノウハウを導入し、国内企業が「優勝劣敗」の競争を通じてむしろ優良企業が成長できると期待されている。もちろん、対外開放によって、多くの外資小売企業が中国に参入し、外資小売企業と比べて経営能力・資源が乏しい国内の小売企業が倒産してしまう可能性も十分にありうる。しかし、深圳市地元の小売企業「万佳」、「人人樂」がウォルマート、カルフルーとの96年以来4年間の競争の中で、倒産することなく、むしろ成長した。これは、政府の対外開放が持つ積極的な一面をより評価させるきっかけとなった。最近、「万佳」が実践してきたことは国内貿易部によって「万佳モデル」としてまとめられ、大々的に宣伝され¹⁴⁾、国内小売企業の発展のモデルになっている。

深圳市の地元の小売企業が倒産しなかった理由のひとつとして、規模を急速に拡大したから

であると信じられている。ウォルマートは96年8月12日と12月31日に深圳市で同時に17,861㎡のスーパーセンターと14,000㎡のSam's clubの2店舗を開店した。また12月にカルフルもハイパーマーケット業態で深圳市に参入した。当時1店舗しかない「人人樂」はウォルマートとの競争の中で売場面積を2回拡大し、1回目は従来の2,000㎡から6,800㎡に、2回目は12,000㎡に拡大した。またウォルマートは2店舗から4店舗に拡大した時、「人人樂」も深圳市と惠州市に2店舗を出店し、全部で3店舗を持つようになった。深圳市における外資小売企業との規模の対等性を常に維持するようにしてきた。

また、国内の小売経営者にとって、外資小売企業は地理的に近いところにあることで、学習の場を提供してくれることも成長する原因になっている。例えば「人人樂」の経営管理者はほとんど毎日のように、ウォルマート、カルフルの店に行き、店頭陳列から、商品構成、後部の倉庫の中まで見学している。経営の仕組みを全て覗き見ることはできないにしても、競争するなかで、どのように生き残るかを必死に考えていたと推測できる。そして深圳市の「万佳」が倒産を避けられたもうひとつの理由として、消費者のニーズに答えて、できるだけ品揃えを増やしたことである。ウォルマートの食品構成は、欧米式のものが多く、しかも2:8原則にしたがっている。つまり20パーセントの商品が80パーセントの売上を達成するという商品構成が原則である。したがって、地元消費者の多様な商品種類の中で商品を選びたいという要望が軽視されることになると考えられる。深圳市は中国の他の都市と違って、地元出身の消費者が少なく、半分以上の市民は中国各地からやって来た「移民」である。そのため、「万佳」は四川、湖南、広東式の食品を取り入れ、できるだけ品揃えを拡大する方法を選び、市民に支持されるようになった¹⁵⁾。

いずれにしろ、外資の参入によって国内の小売企業が、倒産することなく、競争の中で、世界的に有名な小売企業から経営手法を学びなが

ら、ともに大きく成長することができたのである。深圳市で4年間の経験を通じて証明されたことは、外資小売企業への開放政策が正しいということである。流通業界の近代化が遅れている中、外資の国内流通企業に対する促進的役割が大きく期待されている。中国のWTO加盟は去年からささやかされ、今年8月の政府の発表はそれをより現実的なものにした。外資の出店に対する地域、資本出資比率、店舗数の規制がなくなるにつれて、より多くの世界的な大企業が中国に参入し、自由に発展できることになった。国内企業は今年に入って、一斉に規模拡大のスピードを早めた背景にはこのような流通対外政策の変化の事情があったのである。

二. 規模拡大の方法と出店規制政策の特徴

大規模な世界的小売企業とのさらなる競争を迫られている中国の小売企業は規模拡大を最優先にした。では中国の小売企業はどのように規模拡大を実現しているのか。そして、多くの外資小売企業はどのように店舗数を増やすことに成功したのか。政府の出店政策とどのような関係があるのか。以下ではこれらのことについて順次見てみよう。

1. 吸収・合併による規模拡大

中国の大手小売企業の規模拡大方法として、まず同業他社の吸収・合併をあげられる。例えば、上海市政府及び商業委員会は98年からスーパーマーケット間の吸収・合併を促進してきた。96年は上海市の「超市」と呼ばれる企業数は20社を超えていたが、現在は10社前後となっている。上位2社、「聯華」、「華聯」の規模は他社と大きく離れ、それぞれ全国チェーン・ストア売上ランキングの上位2位を占め、また全国小売企業の1位、5位となっている。「聯華」、「華聯」が現在のこのような地位を築くことができたのは、上海市政府の促進の下で比較的早い段階で上海市の他の中小スーパーを買収・合併などを行ったからである。

合併された店舗数の少ないチェーン・ストア

は資本的に買収されるではなく、加盟店として大手の傘下に入るところが多い。その理由は買収する場合、多額の資金が必要とされ、一気に多くの企業を買収することができないからである。また2.で具体的に述べるが、大手の場合、ほとんどはスーパーマーケット、ハイパーマーケット、コンビニ、百貨店など、多様な業態を同時に展開しており、それぞれの業態の店舗数の増加を図るため、すべての店舗を直営店として買収することが不可能となったからである。そして規模拡大の大きな目的の一つとして仕入規模の拡大があるが、加盟店の仕入れを本部が行えば、全体の仕入量を増やすことができるので、加盟店として吸収・合併が主流になっている。ちなみに、北京市では、上海市の「聯華」などと同じように、中小スーパーを吸収・合併を通して規模を大きくした企業として、「物美」がある。最近の買収実績として、2001年4月に34店舗を持つ国営副食品店からスーパーマーケットに業態転換した「普金達」を買収した。「物美」は現在中国北方地域最大のチェーン・ストアであり、134店舗を持っているが、そのほとんどが今回と同じように、北京市の各区内で展開されていたスーパーを買収したものである。

最近大手が中小企業を吸収・合併することによって規模拡大を行う以外に、特定地域内部の大型企業間の連合による規模拡大の動きも見られるようになった。例えば北京市では、市政府の働きの下で、最近大型企業間の合併を通していくつかの大型商業企業グループに結集しようという動きが出ている。これは、北京市のチェーン・ストアの企業規模は上海市、深圳市に比べて平均的に小さく、店舗数が少ない。企業間連合を行い、規模拡大によって、一括仕入れ・配送を図ることを通して流通効率を上げ、また管理レベルを高め、より一層の発展を実現することが狙いである。

2. 多様な業態の同時発展と広域地域への店舗展開

中国の大手チェーン・ストアの多くは多様な業態を同時に抱えている。例えば「聯華」は加工食品、日用雑貨を中心とした「超市」と呼ばれる小型スーパーマーケット、生鮮食料品を多く取り入れた「生鮮加強型超市」と呼ばれる食品スーパー、面積が大きく、品揃えが総合的に取り揃えられている「大売場」と呼ばれる総合スーパー、そして「便利店」と呼ばれるコンビニの4つの業態に進出している。「華聯」は小型スーパーマーケット、食品スーパー、総合スーパー、百貨店に進出している。

生鮮食料品を取り扱っていない小型のスーパーマーケットが存在している原因は、各社がスーパーマーケットを導入した時に、業態の概念を正確に理解していなかったことと、多くの店舗は従来の国営小売店舗を改造し、セルフサービスを導入しただけで作られた経緯があったからと考えられる。そして生鮮食料品は自由市場が鮮度などの品質、価格の面で絶対的に強かったため、スーパーマーケットが生鮮食料品の取扱い技術を確立することが困難な下では加工食品+日雑の商品構成にならざるを得なかったという事情もあった¹⁶⁾。地元小売企業による大型総合スーパーという業態の導入は、カルフルー、メトロなど外資系の小売企業が参入し、その影響を受けたこと、また都市化が進むにつれて都市郊外に市場が形成され始めたからと思われる。もちろん、ひとつの業態の市場規模が限られており、多様な消費者のニーズを多様な業態で対応することによって、より多くの市場をカバーできると同時に、事業の安定性を図ることができるという考えも含まれている。いずれにしても、多様な業態店を出店することによって企業全体の規模拡大も実現できるのである。

ところが、従来のスーパーマーケットの店舗展開はほとんど出身都市に限られていた。しかし、現在周辺都市・周辺地域に出店する企業が多く現れている。特に大手は全国展開を急いで

いる。例えば、上海の「華聯」は華北市場を開拓するため、2001年2月に北京の「西単商場」と「超市発公司」と共同で「北京西単華聯スーパー」を設立した。北京を中心とした華北市場を開拓し、3年以内に北京で500店舗を出店すると計画している¹⁷⁾。ちなみに、「西単華聯スーパー」の場合も「大売場」と呼ばれる総合スーパー、食品スーパー、コンビニなど多様な業態に進出すると発表した。「聯華」は今年の9月に天津市「一商集団」と連携した¹⁸⁾。大手各社が全国展開を図るようになった背景として、以下のものがある。①出身地域の競争が激しすぎて、競争が比較的緩やかな地域に出店した方が経営し易いこと。例えば上海市の大型総合スーパーはすでに40店舗を超えており、中国のもっとも競争が激しい地区になっている；②地域内の供給過剰。つまり小売店舗数が人口数で規定される需要量を超えてしまう都市が現れている。例えば広州市¹⁹⁾；③地域内の市場が限られているため、企業の規模拡大は他の地域、または全国に出店するしかない。深圳市は人口400万人前後の都市であり、ウォルマート、カルフルの参入によって、地元の小売企業が規模拡大を一つの生き残り策として取り入れ、短期間で大型小売店舗数が急速に増え、現在企業規模をさらに拡大するためには近隣都市に出店するしかない状態になっている。

中国の小売企業間の競争構図は、外資、国内小売企業の個別企業レベル間、または都市間で行なわれることになっている。現在チェーン・ストアがもっとも発達しているのは上海市と深圳市であり、北京市と広東省の広州市がその次である。武漢、成都、鄭州、沈陽などの省都はさらに次にあるため、外資小売企業だけではなく、上海市、深圳市などの大手企業からの競争にもさらされる形になっている。

3. 緩やかな出店規制政策

中国の小売企業は政府の促進の下で、企業間の吸収・合併を通して短期間で多くの店舗を出店し、規模拡張を努めている。そしてカルフー

ルのように、いくつかの外資小売企業もその豊富な資金をバックに、全国的主要経済都市に店舗網を形成してきた。したがって、一部の地域においてはすでに店舗過剰現象が現れている。国内の小売企業も、外資小売企業もあたかも出店規制がないように、個別企業戦略にしたがって順調に店舗を展開している。以下では中国における出店を規制する法律について、国内企業に対するものと外資小売企業に対するものを分けて見てみよう。

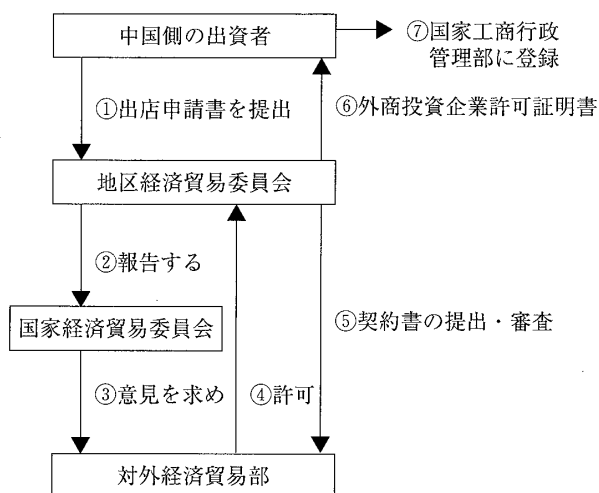
3.1 地域別の大型店出店に関する規定

現在中国では大型小売店の出店を制限する国レベルの法律が存在していないが、都市別の商業委員会によって制定された商業発展計画の中で都市内部の商業施設の出店先に対する規定はある。例えば、上海市の場合、98年からすでに中心部への大型店の出店を規制する動きがあり、5,000㎡以上の大型店の中心地区への出店は原則的に制限されていた²⁰⁾。また北京市は今年4月に都市中心部の大型百貨店の出店を規制すると公表した²¹⁾。その中で、①今後の商業発展の中心は都市近郊になる。②営業面積1万㎡以上の百貨店は、市の商業センターと多機能大型ショッピングセンター内に不出店しなければならない。1万㎡以上のウエアハウス型の店舗は郊外にしか出店できない。5,000㎡以上の大型スーパーは他のスーパーとの間の距離は4,000㎡以上なければならない、と規定した。

3.2 外資流通業の出店を規制する条例とその運用

99年6月25日国家経済貿易委員会と対外経済貿易合作部は共同で「外商投資商業企業試行方法」を公表した。その中で外資流通企業の中国での出店申請・審査方法及び手順を次のように規定した²²⁾（図1を参照）。①外資小売企業と共同で出店をする中国側の企業は出店予定地域の地区経済貿易委員会に出店申請書を提出し、②地区経済貿易委員会は国内貿易主管部門と一緒に報告書を国家経済貿易委員会に提出し、③

図1. 外資小売企業の出店申請・審査の手順



出所：『中国連鎖経営年鑑1990～2000』，第13部，「政策法律篇」，中国商業出版社，2000年11月，646～649ページにより作成。

国家経済貿易委員会は対外経済貿易部の意見を取り入れた後、審査結果を出す。申請書が許可された場合、④地区経済貿易委員会は規定にしたがって契約書などを対外経済貿易部に提出し、⑤対外経済貿易部は契約書などを審査した上で「外商投資企業許可証書」を交付する。⑥申請企業が許可証書を持って国家工商行政管理部に登録をすることで手続きが終了することになる。

この「試行方法」に従って99年まで21店舗、2000年には7店舗、全部で約30店舗の外資小売企業の中国での出店が許可された²³⁾。しかし実際には、中国ではこれの約10倍の外資小売企業の店舗がある。なぜこれほど多くの外資小売企業が出店できたのか、彼らはどのような方法で出店を果たすことができたのだろうか。

これらの企業は主に以下の方法で中国での出店を果たしたと思われる。①地方政府の許可を得ただけで出店したもの。地方政府は地方の税収を増やすために、許可を与えたと考えられる。②中国国内の小売企業が外資企業に業務を委託するか、外資が請負う方法。③中外合資といいながら、実際には全部外資による管理。④審査が通り易いように「コンサルタント公司」を設立し、国内の小売企業を経営管理する²⁴⁾。

以下ではカルフルーの出店経緯を見て見よう。すでに述べたように、カルフルーは1995年に中国に進出し、現在店舗数と販売額では外資系小売企業の最大手となっている。中国全国15都市に27店舗を持ち、年販売額は60億元に達している。今年のはじめは2001年さらに10店舗を新設すると発表した²⁵⁾。しかし、カルフルーは正式な申請ルートにしたがってこれらの出店を果たしたのではない。例えば、カルフルーの北京での出店は上の②の方法によるものである²⁶⁾。カルフルーはまず北京の「中創商業公司」と合併企業「家創商業管理公司」を設立した。そして「中創商業公司」が全額出資の「創益佳商城」商業公司を子会社として設立し、その業務全般をカルフルーが資本参加した「家創商業管理公司」に委託した。合併のコンサルタントを業務とする管理公司の設立は当時の政策の下では許されていた。「創益佳商城」の設立、そしてその業務の全般委託を受けた「家創商業管理公司」はこの意味では合法になる。しかし、実際には、「創益佳商城」で販売されている商品の配送、価格の決定などすべての業務に関してカルフルーが決めている。唯一他のカルフルー店と違うのは伝票の上にはカルフルーの標識がないだけと、「創益佳商城」の従業員も認めている。「家創商業管理公司」はコンサルタント会社であるため、コンサルタント管理以外の投資業務を行うことができないはずなので、この意味ではカルフルーのやり方は規定を違反するものになる。

カルフルーのような企業に対して、規定を守ることによって出店が遅れている外資企業からの反発及び国内企業からの競争圧力が大きすぎるの聲があがり、これらの企業の整理・整頓が求められるようになった。実際には、この問題は早い段階ですでに注目され、97年8月に國務院の26号文では、外資小売企業を整理・整頓し、また地方が独自に外資企業を許可することを禁止する通達も出されていた。2000年11月にもそれを注意するよう、通告も出された。今年の2月にイギリスの『金融タイムズ』は中国政府がカルフルーを厳しく追求する文章を発表したが、

実際にはこれらの企業に対して、許可を与えた中国地方政府側にも責任がある、あるいは地元の住民に生活の利便性を与えたなどの理由で、多くの正式な出店手続きを踏まえていない外資企業の存在が認められた²⁷⁾。カルフルも現在許可を得ていない店舗の審査のやり直しを中国担当部門から命じられていると言われている。

このように、中国にはいままで大型店を規制する国レベルの法律がなかったが、都市別の大まかな規定はあった。また外資の出店に対する手続き上の規制があったにもかかわらず、地方政府による財政上の都合、外資は多様な手法を通して規制から逃れてきた。

今年の8月23日北京新華社は、国家経済貿易委員会は市場競争環境を改善するために、今後各地方政府が都市の商業立地計画を強化する必要があると発表した。現段階では各主要経済都市が百貨店、総合及び専門スーパー、チェーン・ストア、総合及び専門商品取引市場の立地計画を策定することが緊急の課題となる。新店舗の開店が、都市計画、地域の経済発展水準との整合性、既存商業施設数、業種・業態の構造、地元の交通、環境と雇用に対する影響などを総合的に考慮した上で判断しなければならない。また、各地方政府が審議委員会を設立し、新しい大型商業施設が建設される時に公聴会を開き、政府企画部門、交通、衛生、環境保護部門と業界組織、消費者代表、地域組織、専門家の意見を得る必要があると強調した²⁸⁾。これは国内、外資小売企業を問わず、大型小売店の出店全体に対する政策であるが、WTOに加盟することによる外資からの競争に対抗できるよう、国内企業の規模をいち早く拡大し、競争力を付けさせることが優先課題になっている現在、この政策の中心はどこに置くべきなのかはいまのところ不明である。

三. 過激な規模拡大競争による影響

1. 流動資金不足による企業経営破綻の増加

いま中国の各小売企業は、WTOへの加盟に

よる外資の一層の参入という予測のもとで、また規模拡大で対抗するしかないと考えているため、競争は規模拡大と低価格という二つの次元で展開されている。すでに述べたように、規模拡大の手法として、多くの場合多数の店舗を展開する方法がとられたが、1店舗当たりの面積を拡大するところもあった。しかし、いずれの方法も多くの資金と人材を必要とするため、流動資金と人材不足の問題は、多くの企業の経営を圧迫することとなった。

今年の5月に売場面積がアジア最大といわれる沈陽市の「沈陽東亜広場」は流動資金不足の理由で、経営権を他社に譲渡した。「沈陽東亜広場」は97年に設立され、延べ面積は19.7万㎡ある超大規模小売店であった。しかし、4年も満たないうちに、経営が失敗した。経営失敗の原因としていくつか挙げられている。①面積が広く、店舗を建設する時、周辺の零細小売店の土地を利用しなければならなかった。店舗は開業と同時にこれらの零細小売店をテナントとして入店させることになったが、テナントの経営者の経営手法が個々バラバラであり、販売価格が常に変動していたため、消費者に悪い印象を与え、店の信用と店舗全体のイメージが大きく損なわれた。②店舗面積が広すぎて、一回の買物で消費者が疲れてしまうため、再度の来店を確保することが困難となった。③「沈陽東亜広場」は海南国際信託投資公司など5つの会社の共同出資によって設立された。しかし投資参加者が多くて、各投資者は早く投資額を回収しようとした。その結果、流動資金が不足し、経営が悪化するにつれて多くの優秀な人材は他社に転職するようになった。商品の供給業者が商品の販売を懸念し、手形で供給することを拒否し始め、それによってより一層資金運用は圧迫された²⁹⁾。

2. 中小スーパーの倒産

広州市では、地元小売業界で「金の花」と呼ばれるスーパーマーケットが続々と倒産した。97年に「陽光連鎖」が倒産し、98年に「金田スー

パー」が倒産し、「越秀スーパー」が他社に買収され、そして今年の3月に「広南スーパー」が倒産した。その倒産理由として、これらのスーパーマーケットは96年以前のスーパーマーケットの業態導入期に設立されたものであり、売場面積が狭く、1,000㎡以下の店舗が多かった。また業態として狙っている市場ターゲットも必ずしも明確ではなかった。売場面積が1万㎡以上など、大型スーパーの誕生によって、中小スーパーは品揃えなどの面で比較にならないくらい劣ることになり、また多くの人材が大型店に転職し、競争の中で不利な立場になった。都市規模がそれほど大きくない地域では、中小スーパーは、大規模小売企業の大型店の発展によって、もっとも悪影響を蒙ることになる。なぜなら、消費市場規模が限られているので、需要が全部大型店によって取り込まれる可能性があり、中小スーパーの存在余地が極めて小さくなるという可能性がある³⁰⁾。したがって、今後中小スーパーの倒産がさらに増えると予想される。

3. 食品スーパー重視の傾向

大企業による多くの大型店の出店は、中小スーパーの相次ぐ倒産をもたらしているというマイナスの影響を見てきたが、規模拡大競争が思わぬところにプラスの影響ももたらしている。

外資大手が展開している主な業態は面積が1万平米前後、あるいはそれを超えるようなハイパーマーケット、会員制ホールセールクラブが中心となっている。例えばカルフル、ウォルマートはそうであった。それと比べて、中小スーパーは1店舗当たりの面積が小さく、チェーン全体の店舗数が少なく、消費者に対する品揃えのワン・ストップショッピング機能、または価格の面では大型店より劣っている。外資大手との競争の中で、特に深圳、広州市などの中小スーパーは、次第に住宅地へと店舗を展開し、品揃えがより生鮮食料品に絞る食品スーパーへと業態を転換し、大手との競争から脱出することを模索し始めた³¹⁾。

中国では生鮮食料品流通の近代化が他の商品

と比べて遅れており、野菜、肉、水産物の小売流通は主に自由市場に依存している。自由市場は、買い物環境が悪く、品揃えが不安定、品質のごまかし現象、徹底した管理の難しさなど、多数の問題が存在している³²⁾。スーパーマーケットが比較的早く展開している上海市では、スーパーマーケットによる生鮮取扱いが95年から税制面の優遇措置が講じられるなど、政府によって促進政策がとられてきた。しかし、深圳、広州市は上海市と違って、市政府による小売企業に対する指導が少なく、小売企業間の競争はもっぱら市場に任されている状況である。96年に最初はウォルマート、続いてカルフルも追隨して深圳市に参入した時、地元の小売業界は陳情書を連名で書き、保護政策を制定し、外資の参入を制限するよう市政府に働きかけた。しかし、深圳市政府はあくまでも市場競争に任せるという方針を堅持してきた。すでに述べたように「人人樂」、「万佳」など、外資小売企業の経営手法を学びながら、同じ業態で競争をしているにもかかわらず、倒産することなく、企業を拡大している事例もあった。もちろん、競争の中で脱落する中小スーパーも多かった。その中で、同時期にスタートした「宏城スーパー」は98年から業態転換を行い、店舗を改造し、生鮮食品の取扱いを強化することによって売上高70%増の業績を上げた。「宏城スーパー」の生鮮食料品取扱いの拡大は偶然にすぎないが、大手との競争がますます厳しくなるにつれて、中小スーパーのひとつの生き残る道として注目されるようになった。ただし、「生ものの品質が最高」と思われている食文化の中で、セルフサービスをひとつの中心的な業態特徴としているスーパーマーケットはどこまで生鮮食料品を取り入れられるかが大きな経営課題になっている。

四. 大手チェーン・ストアの商品調達システム

大手チェーン・ストアの規模拡大競争は必然的に仕入規模の拡大をもたらす。商品調達の量的拡大もまた卸売段階の構造、供給業者との取

引関係に多大な影響を及ぼす。以下ではカルフルと国内最大手の「聯華」、「華聯」の商品調達システムを見てみよう。

1. 供給業者依存から自社物流へ転換するカルフル

カルフルは中国でもっとも成功している外資小売企業で、現在売上高では小売企業最大とも言われている。売上高最大であるから、仕入量も大きく、したがってその仕入れシステムが他の小売企業の行動に、また卸売構造に与える影響も大きいと考えられる。

カルフルは95年に上海に1号店を出店し、その後順調に沿岸都市及び内陸の経済中心都市へと店舗を展開してきた。商品調達は99年末本部が上海に移転される前、仕入れが本部による一括集中仕入れではなく、個店による個別仕入れが中心であった。各地域の店舗の商品構成、価格変動、人事権など、店長は決定権を任されていた³³⁾。カルフルが展開している27の店舗はすべてハイパーマーケットであり、面積が広く、店頭におけるある程度の在庫が可能となり、商品の配送は供給業者、主にメーカーによって直接店舗に送られていた³⁴⁾。ほとんど同じ時期に参入した自社物流にこだわって来たウォルマートと比べて、初期段階から物流を供給業者に依存することによって多数の店舗を短期間で展開することが資金的に可能となり、外資小売企業の中で一歩リードできるとなった。多数の店舗を展開することによって、個々の店舗の仕入れが別々であっても、メーカーにとっては、カルフル企業全体からの注文量の大きさには変わらない。そして供給業者にとって、短期間で中国最大となることは、成功・成長企業であることの象徴であり、魅力的な取引相手になる。もっとも、60日間の決済期間、数多くのさまざまな協賛金など、カルフルが供給業者に要求する取引条件は極めて厳しいものであるが³⁵⁾、国内他の小売企業の理由なき返品、代金の滞納などと比べて、買取り制、契約による明確な取引条件は納得しうるものであった。

カルフルが効率的に供給業者を組織化することを第3の利潤源としていわれている。物流コストの節約はカルフルの店舗における在庫量の圧縮と供給業者の多頻度配送によって実現されているため、供給業者の物流コストが高くなっている。また業績は個店レベルで集計、評価されるため、ロスの発生、値下げによる損失などは個店によって供給業者に転嫁されていることも報じられている。しかしカルフルが現在最大の小売企業であるため、供給業者は無理な取引条件も飲まざるを得ない状態にあるというのも事実である³⁶⁾。

中国では、大規模チェーン・ストアの仕入量に対応できる大規模な総合卸売企業がほとんど存在していない。商品の配送は小売企業が自分で物流センターを建設し、物流システムを構築するか、メーカーなどの供給業者に店舗まで配送してもらうしかない。カルフルは優先的に多数の店舗を全国の主要拠点都市に出店することを実現することによって、全国一を誇る販売量と仕入量が供給業者を組織化する絶好の資源となった。したがって、現在カルフルの価格は市場全体、他社の価格形成に大きな影響を与えている。ちなみに、2000年から、全国への中心都市への出店が一段落した後、カルフルは本部一括集中仕入れ、物流配送システムの整備、また情報システムの整備を行い始めた。

2. 国内大手小売企業の自社物流システム

国内大手小売企業は極めて早い時期から自社物流を整備している。例えば「華聯」は94年から物流センターを整備しはじめた。物流センターを整備しなければならない理由として、ひとつは「聯華」も「華聯」も、多様な業態を抱え、メーカーなどの供給業者に直接配送してもらうことができないからである。91年会社設立当初作られた店舗は、日用雑貨、加工食品を中心とした品揃えで、既存の対面販売を行っていた国有小売店にセルフサービスを導入しただけで、面積は小さいものが多かった。その後、上海市政府の呼びかけもあって、一部の店舗に生

鮮食料品を導入した「生鮮加强型超市」と言われる食品スーパーに近い業態が開発された。また近年、カルフルー、メトロなど外資小売企業のハイパーマーケット、会員制ホールセールクラブなど小売業態の出現の影響もあって、郊外に「大売場」と呼ばれるハイパーマーケット業態に近い大型店が設立された。したがって、企業全体における個々の店舗の面積の広さにバラツキがあり、店によっては、面積が小さいため、カルフルーのように供給業者に直接配送してもらうことが不可能になっている³⁷⁾。

いまひとつは、すでに述べたように、「聯華」も「華聯」も直営店を展開するだけではなく、資金による制約を打破するために加盟店を多く取り入れた。例えば「華聯」は93年に1号店を開店し、95年から上海だけではなく、周辺地域としての浙江省、江蘇省などで加盟店を募集した。そして99年5月に「食品及び日用百貨チェーン・ストア経営管理輸出」資格の審査に合格し、2000年までに約470店の加盟店を持つようになった³⁸⁾。加盟店に対して、共同仕入れ、共同配送を実施しているため、自ら物流センターを整備しなけりばならなかった。

自社物流を整備する場合、一定の取扱量がなければ、コストが高くなる。これに対して、「聯華」は早い段階から中小スーパーの合併を通して規模拡大を図り、また物流センターは他の中小スーパーに対して、商品を提供するなど、稼働率を上げることができたのである。物流センターは言わば卸売商業者の品揃え機能、配送機能を中小のスーパーに対して提供することになる³⁹⁾。またカルフルーと違って、加盟店の商品も取り扱っているため、「聯華」、「華聯」の物流センターの物流量は十分にあった。もちろん、自社で初期から物流センターを作る背景には、すでに指摘したように既存の卸売企業が小売企業の急速な規模拡大に対応できないため、小売が自ら物流システムを構築しなければならないという事情もあった。

五. 終わりに

現在、カルフルーとウォルマート、また国内の大手各社はメーカーから送られてきた商品を一旦自社物流センターに集め、そこから個店別に仕分けをして配送している。大手小売企業の場合、商談は本部、配送などの物流機能は物流センターによって行われている。規模競争の中で、大手小売企業は仕入量がますます大きくなるにつれてメーカーなどの供給業者に対するバイイング・パワーが大きくなる一方である。供給業者との取引条件をめぐる問題、メーカーの商品研究開発などへの影響が懸念されている。また国内大手の規模拡大の方法は、いずれ組織管理運営問題に直面することになるだろう。そして物流センターの物流量によるコスト高の問題を解決するために現在行われているグループ企業以外の中小チェーンへの商品配送は、いわば大手小売企業の本部が統合卸としての役割を果たすことになる。しかし、競争は規模拡大に集中する段階においてはこの手法が効果的かもしれないが、市場構造がある程度安定し、店舗別の品揃えを含めた差別化が競争の中心になるにつれて、他社の店舗との品揃え構成の類似化を避けなければならないだろう。

現在各企業が規模を拡大し、それによって低い販売価格を実現することによって競争を勝ち抜こうとしている。したがって、メーカーとの直接取引が志向されている。最大手の「聯華」は95%以上の仕入れがメーカーからの直接仕入となっている⁴⁰⁾。これからも中間の卸売商業者を通さない直接流通方法が優先されると考えられるが、果たして中国の流通は本当に生産者と小売業者が主役になるのか。そうなった場合、流通コストはどのようになるのか。卸売商業者が育たない流通構造のもとでは、品揃えなどの流通サービス水準をどこまで高めることができるのか。中国の流通は、80年代以来市場経済の導入による変動・再編を経験してきたが、WTOの加盟による流通業のさらなる開放は、これまで以上の大きな変動と再編成をもたらすに違いない。

ない。この論文は WTO に加盟する直前までの大手小売業の規模拡大競争とその影響を分析したが、WTO に加盟した後の新しい流通環境の下で中国の流通システムがどのように変化し、その中で商業、特に卸売商業者がどのような存在となり、またそれが持つ理論的意義を追跡し、研究することが今後の課題である。

注

- 1) 2000年度の売上高ランキングは、外資小売企業が含まれていない。
- 2) 「聯華」は91年5月、「華聯」は92年11月、「農工商」は94年4月に設立された。
- 3) 『21世紀経済報道』,「中国小売企業の拡張戦略」, 2001年8月14日。
- 4) 小売, 卸売の両方が含まれている。
- 5) 『聯商網』2001年8月16日。
- 6) 『中国連鎖経営年鑑1990~2000』, 中国商業出版社, 2000年11月, 629~642ページ。
- 7) 呉 軍『中国の国民生活事情』, 第4章, 「食品流通」, 財団法人 家計経済研究所, 1998年6月。
- 8) 1999年までの中国小売業対外開放政策の変遷について, 黄国雄, 蔡文培, 『中国商業理論前沿』, 「第9章, 商業分野の外資問題研究」, 社会科学文献出版社, 2000年1月; 謝 憲文, 「中国における流通開放政策の展開」, 『世界経済評論』, 1999年11月号, 58~69ページ, が詳しい。
- 9) 『中国商報』2000年12月13日。
- 10) 『中国経済時報』2001年4月3日。
- 11) 『中国経済時報』2001年4月3日。
- 12) 『羊城晚報』2001年8月18日。
- 13) 『聯商網』2001年8月16日, 「国家経済貿易委員会の対ウォルマートの視察から得られた結論」。
- 14) 『聯商網』2001年10月9日。
- 15) 『中国チェーン・ストア経営協会ホームページ』2001年6月13日。
- 16) 呉 軍「中国における生鮮食料品をめぐる自由市場とスーパーマーケットの競争」, 大阪市立大学経営学会『経営研究』第49巻第3号。
- 17) 前掲15), 2001年2月3日。
- 18) 『聯商網』2001年9月28日。
- 19) 『上海商業網』2000年7月25日。
- 20) 98年8月上海商業委員会でのヒアリング調査による。
- 21) 中央テレビ局の4月25日の報道による。
- 22) 前掲6,) 646~649ページ。
- 23) 『21世紀経済報道』, 「国家経済貿易委員会市場貿易局局長黄海とのインタビュー記録」, 2001年3月6日。
- 24) 『聯商網』2001年2月6日。
- 25) 『市場報』2001年4月7日。
- 26) 『北京青年報』2001年2月26日, 『中華工商時報』2000年5月26日, 『人民日報』5月26日。
- 27) 同23)。
- 28) 『聯商網』2001年8月24日。
- 29) 『聯商網』2001年5月19日。
- 30) 『聯商網』2001年3月19日。
- 31) 『聯商網』2001年8月21日, 8月22日, 8月23日, 9月7日, 9月11日, 9月18日。
- 32) 前掲7), 72~74ページ。
- 33) 『中国経営報』2001年7月21日。
- 34) 2001年9月現地のヒアリング調査による。
- 35) 中国超市同盟ホームページ, カルフルのページ。
- 36) 『中国経営報』2001年7月21日。
- 37) 2001年9月の現地「三角地スーパー」でのヒアリング調査による。
- 38) 『中国商報』2000年10月27日。
- 39) これは2001年3月22日「捷強超市」でのヒアリング調査で確認したものである。
- 40) 2001年9月現地のヒアリング調査による。