

ISSN 1345-0239

第39巻 第2号

商学研究所報

2007年7月

中国における流通近代化 - 河北省唐山市のケース

関根 孝

専修大学商学研究所

Marketing Innovation in China
- A Case Study of Tangshan City, Hebei Province

Takashi Sekine

初めに

中国で「社会主義市場経済化に関する決定」が採択されたのは、1993年の中国共産党第14期3中全会においてであった。そこでは社会主義計画経済から社会主義市場経済に移行して、経営不振が続く各事業分野の国有企業を大胆に改革を行うことが決定された。しかし中国の市場経済化が東欧と異なるのは、社会主義すなわち共産党1党独裁の政治体制を堅持したまま、漸進的に改革を行ってきたことである。東欧では、中国のようにゆっくりと計画経済体制を変えていくのではなく、市場経済の基礎が何もないところにいっぺんに市場経済体制を作り出そうとしたことから「ビッグ・バン方式」と呼ばれる（丸川[1999]2頁）。これに対して漸進的改革の特徴は「実験から普及へ」「一部の改革から全体の改革へ」「やさしいものから難しいものへ」「旧体制の改革より新体制の育成に力を入れる」「目標は常に調整しつつ次第に明確化する」ことにある（関[2005b]47頁）。

周知の通り、計画経済下では需要と供給に関する情報が担当政府機関にすべて集約されており、生産されたものは計画に基づいて使用者に配分されていくのが建前であり、配送・保管・仕分けなどの物流活動は遂行される必要があるが、人的懸隔を架橋してビジネスを行う流通業はあってはならない存在であった。しかしこうした計画的配分システムは、売手市場では有効であったが、経済成長により1980年代の後半になると、多くの商品群で供給が需要を上回る買手市場が出現するようになり、次第に機能しなくなってきた。そして社会主義市場経済化に関する決定がなされたことにより、経済の民営化が加速し、流通近代化も一気に加速するようになった。

中国における流通近代化は、様々な変化が同時並行的に起こり、その本質を見抜くことはなかなか難しい。「流通近代化」とは何かというアポリアはあるが、それをここではひとまず流通生産性の向上と捉え、「流通効率」と同義に考えておく（荒川[1974]488頁）。一般に、流通効率が高まれば、消費者は低価格で商品を手に入れるようになる。中国における流通近代化のプロセスでは、市場経済化に伴う卸・小売業における零細な個人商店の爆発的な増加と商業集積（自由市場）の発達、民営企業の発展にともなう新たなマーケティング・チャネルの形成、それとグローバル化の中で百貨店の進化、新たな営業形態（業態）出現、近代的なチェーン経営形態の導入による小売イノベーションの展開など様々な現象がみられている。そこでは生産者と消費者を結ぶ卸と小売の各段階で市場が形成されるようになり、ビジネスを行う流通業が生成・発展し、新たな流通機能を担うようになっている。こうした現象は効率化概念の流通近代化とどう結びつくのであろうか。

もちろん計画経済下では、流通を担当する卸・小売も国有企業であり、少なくとも1990年代半ば頃までは国有卸を中心とする計画的配分システムが機能していた。その後民営化が進められ、国有卸が後退するとともに民営卸が台頭することになる。本論文では、国有卸を中心とする計画的配分システムが徐々に崩壊し、漸次新たな流通システムの形成や商業集積の発達するプロセスを全国レベルで概観するとともに、実際に地方都市ではどのように進捗したかということをも河北省唐山市をケースに具に紹介する。それは中国は大国であり、地域により業種により流通近代化プロセスがかなり異なり、全体を俯瞰しただけでは実際の姿を

明らかにすることができないと考えるからである。なお「国営」と「国有」は区別すべきであると意見があるが、ここでは両者とも「国有」という用語に統一して用いることにする。

筆者の問題意識の一つは、流通近代化が市場経済化の進捗を測定する一つの尺度になりうるかどうかということである。生産が高度化し生活水準が上昇すれば、マーケティングが活発になり、流通が近代化する。それは消費者の愛顧をめぐって、自由かつ公正な企業間競争が行われた帰結であり、従って流通近代化は「消費者主権」の確立とも表裏一体の関係にある。また、中国における流通近代化のプロセスで着目しなければならないのは、中小小売商の増加と軌を一にして中小卸売商も猛烈は勢いで増えていることである。「問屋排除論」や「問屋無用論」に関しては長い年月の議論の積み重ねがあるが、「問屋必要論」に関する検討はあまり行われてきていない。中国の流通近代化は、先進国のそれとは異なり「問屋必要論」の側面を有しており、問屋が中小小売商を支えるとともに流通段階における競争を活発化させてきているので、この問題も検討したい。さらに、多くのメーカーが採用するようになった総代理店制を中心とする新しいマーケティング・チャネルは、どのように形成され、現状はどうなっているのかということも興味あるテーマとなる。

国有卸の崩壊

中国の国内流通は、消費財の流通は中央政府の商業省、生産財の流通は物資省が担当していた。消費財についてみると、都市部の流通と農村部の流通が分かれており、都市部では中央レベル（國務院）では商業省系統の行政機関と流通機関が担当し、農村部は「購買販売共同組合」（供銷合作社）を頂点に、各地方政府の関連機関に消費財を供給していた。市場経済化に伴い1980年代になると、農村部でも新しい農民合作経済組織が展開してきているが（青柳[2001]56頁）、ここでは主に都市部の消費財流通を中心に考察することにする。なお、商業省と物資省はその後何度か名称が変わり、現在は「国家国内貿易局」に統合されているが、本論文では商業省と物資省の名称をそのまま用いることにする。

（1）商品別專業公司与3固定制

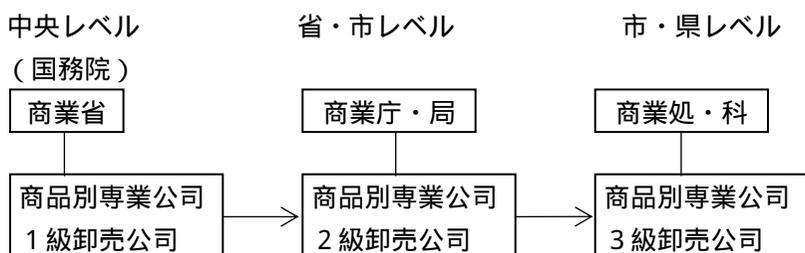
計画経済時代の流通は国有卸と国有小売が担っていた。商業省には直屬で、「百貨」「紡績品」「文化用品」「服装」「金物（五金）・機械」「交通・電気機器」など商品別に專業公司がおかれた。これらが消費財に関する情報を集約し、次年度の配分計画を作る機能を果たし、次の年になると配分計画に基づき発注し、配貨された商品を需要者に販売していた。予め配分計画で定められた需要者以外は売ってもらえない。消費者は前もって職場や町内会で配給される切符と引き替えでなければ、商品が買えないようになっていた（丸川[1999]148頁）。こうした商品流通に関する管理を行うのが各專業公司であり、実際の業務を遂行するのは卸公司であった。專業公司与卸公司是、それぞれ商業省だけでなく、省・市・自治区のレベルと市・県レベルの3段階に設置されていた。こうした国有卸は、仕入・販売先、販売する地域、マークアップが決められており、いわゆる「3固定制」が敷かれていた。こうした3段階の卸機構と3固定制は、当時のソ連をモデルとして構築され、1953年頃にほぼ完成したといわ

れる（謝[2000]120頁）。

1級卸公司（中国では「1級站」という）は商業省直属企業であり、製造企業が集中している地域の中心都市や貿易港をもつ大都市（たとえば、上海市、広州市、天津市など）で、仕入と配給のために組織された。商業省には各商品別に直属の專業公司在設置されており、製造企業から仕入れたり輸入されたりした商品を引き取り、2級卸や2級卸と同格の大型小売店（主に百貨店）の供給した。たとえば上海市には1990年時点で、「百貨（日用品）」「紡績品」「文化用品」「服装品」「五金（金物）・機械」「交通・電気機器」などの1級卸があった（定村[1995]240頁）。

2級卸は各省・市・自治区の商品別專業公司の直属企業であり、省都や交通の要衝に位置する都市などにおかれた。ちなみに後で紹介する唐山市にも、いくつか2級卸がおかれていた。2級卸は、1級卸から仕入れた商品や地域の企業から買い付けた商品を、3級卸や同等の大型店に供給した。3級卸は各市・県の商品別專業公司の直属企業であり、2級卸から仕入れた商品や地場のメーカーから買い付けた商品を主に小売店に供給したが、一部小売も行ってた（謝[2000]120頁）。

図1 計画経済下の消費財流通（都市部）



小売段階では個人商店や自由市場が認められていたが、1975年になると、私営卸売商はすべて排除され、零細規模の小売商まで国有化または集団所有化された。78年には、国有商店が社会商品小売販売額に占める比率は85%を超え、残りのほとんども集団所有の商店であった。都市の中心部には大型百貨店、都市の各地区には中規模百貨店や専門店、そして小型の食品店や日用品店などが配置された（黄[2002]82-3頁）。これらの多くは商店と言うよりは配給センターであり、末端で消費者に切符と引き替えに商品を引き渡すことが主な任務であった。しかも広大な面積と膨大な人口に比べて相対的に店舗は非常に少なく、78年の小売店舗数は125万店舗しかなかった。その要因は閉鎖的経済システムのもとで、消費抑制、商業軽視、個人商店の参入制限といった後ろ向き政策が長期にわたって採られたことにある（謝[2000]25頁）。

その後経済改革が進行すると、影響は流通分野にも及んできた。1980年代の前半になると、政府は国有商業主導のもと「3多1少」の新しい流通チャネル構築の方針を打ち出した。「3多1少」とは「多種流通管道、多種経営方式、多種経済方式、少流通製節」のことで、多様なチャネル・経営方式・所有形態を認め、効率化を図るというものである。これらによって、

「3固定制」の廃止、3段階卸売システムの改革、生産者による卸売の認可、仕入・卸売に関する制限の緩和、農民による遠隔地への販売・運送の認可などが決定された。すなわち、国有卸の改革とともに、個人を含めて卸・小売業への参入自由度が増したのである。

しかしながら長い間、国有企業で蓄積されていた非生産的な経営体質の改革はスムーズには進まず、一方で郷鎮企業、個人・私営企業、農民らが参加する「自由市場」が復活し、新たなチャンネルが形成されるようになった。国有企業改革の遅れは流通分野でも同様であり、国有商業と供銷合作社の改革が緩慢ななか、新しく出現した「自由市場」は拡大し、流通近代化の担い手となった。「自由市場」は、郷鎮企業や私営企業、農民たちが伝統的な「集市貿易市場」(「集貿市場」「專業市場」とも言う)で露店を出して商品を販売するもので、従来の慣行にとらわれない商品流通が1980年代後半に急速に拡大した。

たとえば1979-84の時期、浙江省温州市では個人営業の家庭工業を母体にした郷鎮企業の発展が目覚ましく、それとともに農村地域にボタン市場、五金電器市場、農貿市場、プラスチック製品市場、靴市場など10大市場が形成され、全国的に知られるようになった。そのなかで、永嘉県橋頭鎮のボタン市場は、1980年頃小規模ながら開設され、次第に集散機能を身に着けながら卸売市場としての体裁を整え始める。83年、橋頭ボタン市場が正式にスタート、その後発展は加速化し、80年代末には「アジア最大のボタン市場」の評価を得るほどになった(関[1995]36頁)。

「自由市場」は食料品、日用品、繊維品などと商品別に集積する傾向があることから「專業市場」ともいわれ、「工業品専用市場」と「農副産品專業市場」に大別される。1988年、商業省系統の「工業品専用市場」が867カ所、「農副産品專業市場」が720カ所になり、90年代に入ると、市場数が増加するとともに整備も進むようになった。政府も自由市場を肯定的にとらえて支援に乗りだし、建物の近代化や市場ルールの確立に努め、また国有企業も市場に参加するようになった(陳[1997a]209-32頁)。こうした自由市場の拡大と表裏一体の関係にあるのは国有卸の後退であり、これが社会主義的計画配分システムの崩壊へと繋がっていくことになる。

1989年時点で見ると、国有商業は社会商品総仕入額の約7割と、依然として支配的地位を占めていた。「しかしながら、国営商業は中央・地方政府の規制と管理を受け、市場環境の変化に対応できず、経済効率の低下が著しかった」(黄[1993]399頁)。

(2) 計画経済時代の商品流通の特徴

計画経済時代の商品流通の特徴の第1は、切符制による計画的配分である。戦後長い間中国は発展途上国で、経済が未発展の状態にあり、国民生活を充足させるだけの商品がなかった。計画経済のもとでは、消費需要よりも政治事情を反映した資源配分が行われ、消費財よりも生産財が優先された。しかも生産力も不十分であり慢性的な物資不足であった。こうした極端な売手市場のもとでは、国家が配給機関を整備し、需要を統制するために切符制によって、稀少な商品を計画的に配分する必要があったのである。

それではいつ頃中国では、経済が成長し売手市場から買手市場に変化したかという点、状況は地域や商品により異なることや正確な統計数値を持ち合わせていないので、なかなか判

表 1 主要家電製品の普及推移

	1985		1990		1995		2000		2003	
	都市	農村								
カラーTV	17	1	59	5	90	17	117	49	136	68
電機冷蔵庫	7	0	42	1	66	5	80	12	89	16
洗濯機	48	2	78	9	89	17	91	29	94	34

注)『中国統計年鑑』各年による。数字は100世帯当たりの保有台数。

断は難しい。家電製品の「3種の神器」でみると、1980年代後半から90年代初めにかけてが転換点だったと思われる。丸川([1999]24-5頁)は「カラーテレビの流通ルートは、1989年初めまでの供給不足時代と、供給過剰で競争が激しくなった91年以降では大きく変化した。...それまでの3段階の国有卸企業は卸企業と言っても、その実態は配給機構であった。各地からの発注を取り次いで製品を発送するというのが基本的機能で、市場情報をメーカーに伝達したりプロモーションを実施したりという機能は遂行しなかった」と述べている。中国の都市部でカラーテレビなどの耐久消費財の急速な普及により「大衆消費社会」が出現したのは、1980年代から90年代にかけてという指摘もある(李[2004]5頁)。都市化の程度を示す都市人口比率は、80年19%、85年24%、90年に26%、95年に29%(3億8千万人)と着実に上昇している(中国統計年鑑)。

第2に、商品を配給機関を担当する商業者は、いかに消費財を国民に公平に配分するかが主な任務であった。これらの役割を担う商業者は基本的にすべて国有(ないし集団所有)であり、3段階の卸売商と小売商から構成された。

第3に、卸商は取扱商品の他、仕入・販売先、販売地域、マークアップが国によって決められており、これらが国有企業特有のガバナンスと相俟って、自らの需要予測に基づきリスクを負って商品を仕入れたり、顧客を積極的に開拓したりするようなビジネスを積極的に行う誘因がなく、次第に市場からも政府からも見放されていった。

第4に、小売店もほとんどが国有ないし集団所有であり、商いに対するインセンティブがあまりなかった。消費者に切符と引き替えに商品を引き渡すことだけが主な任務であり、また人口比でみた商店数自体が非常に少なく、消費者の買物便宜性も決して高いものではなかった。

(3) ケースとしての唐山市

唐山市は中国の河北省東部にあり、北京市と天津市に隣接している。南部は渤海湾に面し190kmの海岸線を有し、エビや蟹などの海産物が豊富。麦、タマネギ、葡萄、リンゴ、桃などが収穫され、日本でも有名な「天津甘栗」はここで生産されている。山間部では鉄・金・銀などの鉱産物も多く産出する。また古くから陶磁器生産を行い、中国の近代工業発祥の地のひとつで、100年以上の歴史をもつ鉱工業都市でもある。2006年、唐山市のGDPは2,362億元(およそ3兆5千億円)で、前年比15%増である(河北省・唐山市[2007]8頁)。天津市の都心からは100km、北京からは150kmの距離にある北京首都圏の一角で、環渤海経済

圏を形成する重要な産業都市である。市全体の面積 13,472 平方キロメートル、人口 710 万、市部の面積は 3,874 平方メートル、人口 300 万であり、首都圏と東北 3 省を結ぶ交通の要衝である。1976 年の「唐山地震」では壊滅的な被害を出したことで有名である。

唐山市の位置



「唐山地震」の記念碑



出所) 唐山市HPより。

唐山市の経済に発展ぶりを、都市住民の家計支出推移でみると、中国全体と同じような傾向をみせている。1人あたり可処分所得は1980年以降常にプラス成長で、1987年には1,000元を超え、2005年にはついに10,000元を突破、エンゲル係数も90年代半ばに、0.5を切っている。05年現在の主要耐久消費財の普及率でみると、自家用車はまだ5%と低いが、カラーテレビ・洗濯機・冷蔵庫の「3種の神器」はほぼ全世帯に行き渡っており、唐山市の都市地域では文化的生活が営まれていると思われる。

表2 唐山市・都市住民の家計支出推移

西暦	1人あたり 可処分所得	1人あたり 消費支出	エンゲル 係数	1人あたり 住宅建築面積
1956	198 元	188 元	0.591	-
1965	241	198	0.630	-
1975	261	217	0.612	5.64 m ²
1985	744	629	0.546	14.08
1990	1,692	1,415	0.504	16.44
1995	4,547	3,799	0.502	18.26
2000	6,802	5,809	0.356	20.00
2005	10,488	8,622	0.364	22.37

注) 『唐山市統計年鑑 2006年』などによる。

中国第11次5カ年計画のもと「唐山曹妃甸^{ソフヒデン}」プロジェクトが進行中である。唐山市の渤海湾に面する曹妃甸港区には40万トン級埠頭、高炉4基を有する大製鉄所、石油コンビナート、火力発電所などを建設中である。現在「環渤海湾」は、「長江デルタ」と「珠江デルタ」と並

表3 唐山市・都市住民の主要耐久品普及率（2005年） 単位：%

自転車	197	カラーテレビ	136	エアコン	67
自動車	5	パソコン	36	シャワー	89
洗濯機	96	システムコンポ	26	掃除機	18
冷蔵庫	98	ピアノ	2	家庭電話	99
冷凍庫	30	電子レンジ	41	携帯電話	146

注)『唐山市統計年鑑 2006年』による。

んで、中国経済において中核となる3大地域・都市群を形成するようになっている。

中国のような巨大国家で、特に漸進的な経済・流通改革を行っている場合、その進捗に地域的・時間的ズレが生じるのが普通である。大都市と地方都市、そして都市と農村で大きく異なる場合、流通近代化の平均像を描き出すことは難しいし、描き出すことに成功したとしてもあまり意味がもたないかもしれない。そこにケーススタディの意義があるし、必要性が高まる。問題は取り上げるケースが一般性、普遍性があるかどうかだが、唐山市は、立地、歴史、経済、産業、人口などからみて、北京首都圏の典型的な近郊都市と位置づけることができる。従って、この地域の調査研究は、中国における流通近代化のモデルのひとつになると考えられる。

唐山市は、1979年に指定された経済特区（深梟、珠海、汕頭、廈門の4都市）、84年の「経済技術開発区」（大連、秦皇島、天津、煙台、青島、連雲港、南通、上海、寧波、温州、福州、広州、湛江、北海の14都市）などには含まれていない。これらの都市では、外資を誘致するために税制などで優遇措置を講じたり、市場経済化が積極的に図られた。ちなみに、ウォルマートは深梟だけで、96年の「湖景店」を皮切りに、2007年1月現在13店をもち、カルフルは上海で95年の「曲陽店」から06年の「新里城店」まで11店舗が営業している。これに対して唐山市では、グローバル・リテイラーの進出はこれからであり、その意味で先進性はないが、卸・小売は後にみるように直接に間接にグローバル・リテイラーの影響を受けている。深梟や上海のような先進的部分に真実があるのか、それともそれらは特殊であり、唐山市のような後続の大多数の都市に普遍があるのか、今後の判断を待ちたい。

(4) 1984年の唐山市卸売業

唐山市商業局には、1984年時点では、商品別の専業会社がおかれ、その直属企業として6つの2級卸（批発）があった。「繊維品卸公司」「大百貨卸公司」「小百貨卸公司」「交電卸公司」「五金卸公司」「糖業煙酒卸公司」の6つの2級卸は、それぞれ10万平方メートルを超える倉庫をもち、国有の1級卸から仕入れた商品や唐山地域の企業から買い付けた商品を、3級卸や区部の百貨店「百貨大樓」に供給した。これら2級卸と同等の役割を果たす「食品卸公司」（精肉、卵など）と「副食品卸公司」（豆、調味料、野菜など）が複数あり、主に区部の「**商店」（供給站）に販売した。県部ではこれらの商品は基本的に自給自足だったので、供給站は必要なかった。この当時、白菜などの野菜もすべて政府出資の供給站で、「逆ざや」で販売していたので大きな財政負担となっていた。

3級卸は、唐山市の区部や各県・県級市の商品別専門会社の直属企業として業種別に6つずつ設けられ、2級卸から仕入れた商品や地場のメーカーから買い付けた商品を主に小売店に供給した。県部の百貨店「百貨大樓」も3級卸から仕入れた。

「繊維品卸公司」についてみると、県、県級市、区の3級站から生地とかソファのカバーなどの注文を受け、年初にまとめて上海や石家荘（河北省の省都）の1級站に発注していた。購買、調達、保管、販売の4つの基本的機能は果たしていたが、有望な商品や新たに市場を開拓することはなかった。1980年代前半までは、唐山市の紡績品を一手に扱っていたので経営が安定していたが、86 - 87年頃からメーカーが販売先を自由に選べるようになり、商品調達が思うにませず次第に経営不振に陥り、95年に「唐山百貨大樓」に吸収された。また、「大百貨卸公司」と「小百貨卸公司」はこうした規制緩和により、類似した品揃えが一層競合するようになり、ライバル関係が強まり競争が激化した。

1978年以降、個人商店が登場し80年代後半から90年代にかけて急増したが、国有卸はこうした状況に対応できず経営を悪化させた。その背景として国家政策として省、市、県のリーダーシップを認めるようになったこと、地方政府はあまり「指導」や支援を行わずに、古い経営体質の国有卸を市場に任せて淘汰させようとする意図があったと考えられる。政府は、民営企業に対する評価を社会の「組成部分」から「重要部分」へと徐々に高めていった。すなわち、1999年の憲法改正では、第15回共産党大会（1997年）の決定に基づいて、それまで民営企業は社会主義市場経済の「補充的存在」であったが、「重要な構成部分」と位置づけられた。

国有卸の衰退を決定づけたのは、1990年代半ば過ぎから、各商品分野で供給過剰になり、それまでの既存の流通チャンネルが機能しなくなったことである。すなわち、多くの在庫を抱え、不良債務が増加したことからメーカーとの間の信頼関係が損なわれ、品揃えが困難になったことが命取りになった。「国有卸は資本に対する責任が全くない。売上がたとえいくら減少しようと、身分が保証されているので責任を殆ど感じない。もともと商売をして儲けようとする意欲がなく、考えることは自分の地位や親戚の就職の斡旋ことばかりだった」（匯旺行工貿總經理・李 国傑）という指摘もある。

国有卸を含めて国有企業が経営不振に陥った要因として、一般に、次のような点が指摘されている。第1に、国有企業は計画経済期に確立された生産・分業体制に基づき、特定製品の生産・流通に特化してきたので、市場の変化に対応するのが難しかった。第2に、1987年頃から始まった請負制による「放権讓利」型改革により、利潤の内部留保が拡大したが、それらは労働者に分配されるばかりで、イノベーションのための投資に向けられなかった。第3に、国有企業は従業員に対して社会サービスや社会保障を提供する義務を負い、余剰労働力が常態化し重荷になった（大橋 [2005] 130 - 33頁）。

（5）国有卸の崩壊

唐山市における国有卸の最初の破綻は、1995年、「繊維品卸公司」が百貨大樓（唐山市百貨大樓集團有限責任公司）に買収されたことに始まる。百貨大樓は1984年に国有の独資企業として設立された百貨店で、2002年に民営化されている。国有卸が小売商に買収されるのは

全国でも珍しいことであるが、買収する際、国有地の払い下げとともに卸の従業員を引き受けている。王 維柯・董事副総裁は「国有の繊維品卸などからの仕入はあまり良いことがなかった。国有卸は小売商全体を相手にしているので売れ筋商品が必要な量を仕入れられないことが多かった。1986年から自由仕入が可能になったことは国有卸の経営を圧迫したが、われわれにとっては大いにプラスになった」と語っている。なお、買収した繊維品卸はグループ企業のひとつとして、細々と経営を続けている。

1996年、「食品卸公司」は個人企業「頂旺」として再出発する。「大百貨卸公司」と「小百貨卸公司」は徐々に衰退し、これらが使っていた倉庫は、97年、百貨大楼グループのショッピングセンター「八方購物市場」に衣替えしている。2001年、「交電卸公司」と「五金卸公司」は卸として機能しなくなり不動産業に転身、「副食品卸公司」も不動産を賃貸する管理会社になっている。

国有卸では「糖業煙酒卸公司」の一部が、現在唯一残っている。1986年、「糖業煙酒卸公司」は煙（タバコ）と酒類が切り離され、「煙草専売局」と「糖酒卸公司」が設立されるとともに、煙草以外の酒類と砂糖は民間卸の参入が認められた。現在、煙草専売局は国有で存続しているが、2004年に糖酒卸公司是百貨大楼に買収され、糖と酒の卸販売はすべて個人企業に任せられるようになっている。

唐山市の「自由市場」

国有企業改革の遅れと郷鎮企業の成長などを背景に、新しく出現した「自由市場」が拡大し流通近代化の担い手としての役割を担うようになる。計画経済下の唐山市でも、「自由市場」は1984-85年頃から都市の集合住宅や住宅地ある公園や歩道などに自発的に作られるようになった。当初、個人的商売が自然発生的に発達した自由市場は、政府としては、管理しにくいので好ましくないという姿勢をとっていた。しかしその後、自由市場は市民の日常生活にとって必要な衣・食・住用品を提供する商業施設として欠くことができない存在になり、現在では肯定的にとらえるようになっていく。一般に自由市場は、値段は確かに安い、品質保証や衛生面などで問題があるので、露店が店舗を設置したり、冷蔵設備を導入したり、清掃業務を実施したりするのを支援・指導している。しかし失業者が多く参入者が絶えず、消費者の支持も厚いので、政府が支援しなくても繁盛しているのが実情である。唐山市では、年間売上高が1億元を超える自由市場は市内に27カ所ある（劉 紹先・唐山市商務局運行調節処長）。

唐山市の中心部は「新華道」を挟んだ路北区と路南区の2区であり、ここに位置するいくつかの自由市場と、また県部にある卸中心の商業集積みてみよう。なお、唐山市では東西を走る道路を「**道」、南北を結ぶのを「**路」という。

（1）自由市場

ここでは市内で活気がある5つの自由市場をみてみよう。

「煤医道市場」

唐山市の商務局がある路北区煤医道の両側に直線上に集積している市場である。通りの名前は、近くに「煤医大学」があることに由来する。1970年代末頃から自然に発生したもので、現在約150軒の道路西側に170店、東側に97店あり、衣料品以外はすべて扱っている。衣料品は、大通り「文化路」を挟んで煤医道の延長線上に集積し、午後になると次々と店開きするので、両方あわせると総合市場ということになる。現在では政府による営業時間の制限はなく、夏は夜12時まで営業しているが、午前10時頃と午後4時頃が買い物客で賑わうショッピング・タイムである。商人組合などの市場組織はないが、「春節」(旧正月)や5月の労働節などの共同イベント・売出は行われている。店舗はすべて露店だったが、政府は衛生面などを考慮し、1996年、後方に簡単な店舗が設置し、管理費を月40元徴収し利用させている。現在、衣料品の集積は露店だけだが、一部資金(1区画約2万元)を集め簡単な店舗の設置を予定している。政府が指導・支援しているのは「衛生面」(商店街の清掃、エプロン着用、八工の除去)と水道・電気の整備などである。なお、「文化路」との交差点に食品スーパー「華盛」があるが、同一商品ならすべてこちらが1元安い価格設定しているのが優勢を保っており、売上は年々増えている。(王偉・煤医道市場駐屯事務所副主任)。

「煤医道市場」



「和平里市場」



「和平里市場」

煤医道市場の北に位置する。1982年頃から青果、精肉、米穀などを商う業者が自然と集まり、自由市場が形成されるようになった。唐山市政府はこれらを母体に、2003年、公設市場を開設し、テナント料は1ヶ月25~30元と格安で、105店を入居させている。「和平里市場」は、倉庫型店舗で全体的に整備されてきれいな市場であるが、政府の関与がみられるので、厳密な意味で自由市場と言うことはできない。路南区にこうしたタイプを4カ所、唐山市全体では約25カ所開設されている。営業時間はAM8:00~PM8:00であるが、お客で賑わうのはAM10:00~12:00とPM4:00~6:00である。青果業者は産地から直仕入、精肉業者は国の指定業者から仕入れて、主に消費者に販売している。ただし、1割は飲食業など業務用の売上である。米穀は25kg袋入りで、25元(10kg当たり約150円)と格安であった。

「大里路市場」

繊維品(服地やカーテン生地など)の集積で、路南区の大里路の道路沿いにあり1980年代には露店の集積として非常に繁盛していた。92年に政府が近くの広場に移転させ、2002年からテントを張った市場に衣替えし、それまでであった仕切りを取り払った。家賃は月50円で、権利金はなく、希望する者はほぼ入居できる状況である。路南区政府は、現在、年1,500万円の予算を市場に投入して、市場の維持・管理を行っている。市場の商人数は340人、うち繊維品を扱うのが260人で、北京や広州の卸の集積から仕入れて商っている。グロスマージンは約50%もとっているのも関わらず、近くの大型店より価格は非常に安いので消費者に人気があり、平日の午前中でも非常に繁盛していた。市場の一角には、少数であるが生鮮品や野菜の業者も入居しており、小売とともに卸も一部行っている。一日の平均来場者は7,000-8,000人であるとのことである。

「大里路市場」



「渤海総合市場」



「渤海総合市場」

「大里路市場」の側にある「渤海総合市場」は、とにかく巨大な商業集積であり、政府の支援が殆ど行われていないという意味で、正真正銘の自由市場である。広場を取り囲むように3方向にアパレルのビルが建ち並び、向かって右の奥まったところに少し古くさい箱形の建物には、様々な精肉業者が入居した市場があり、枝肉加工するものや陳列して威勢よく商う人、そして多くの買い物客でごった返し、市場特有の活気が感じられる。総合市場の左手後方には集合住宅が建ち並び、その前の道路沿いにテイクアウト方式の食べ物屋や物販店が店を広げている。道路を少し進んだ左側には、青空の青果市場が常設で開かれ、主に近郊の産地で収穫された農産物をかなりの数の商人(女性が多い)が座売りしている。古ぼけた建造物や剥がれかけたカラー舗装などは勿論なく、素朴な市場らしい生活の香りが感じられる。中高年層だけでなく若いファミリーも集うのは、ここには開放的な雰囲気のほか、人と人とのコミュニケーション、そして人情味あふれたショッピングの楽しさがあるからである。この市場を見学すると、生鮮食品は超市や総合超市ではなく、自由市場を主に利用するという市民の言葉に頷くことができる。

「渤海総合市場」の青空市場



「新華道集貿市場」



「新華道集貿市場」

「新華道」に面し、市内のまさしく中心部にある「新華道集貿市場」は、路南区政府が1980年代中頃に開設した海産物市場で、倉庫型の建物に鮮魚、エビ、乾物、酒類などの業者が多数テナントとして入居している。小売が中心であるが、渤海総合市場の商人も海産物の一部ここから仕入れている。こうした水産物や青果物や集貿市場（自由市場）は市内に何力所があり、卸中心の市場もある。そのひとつ「荷華桂」は個人経営の卸市場であるが、年間取引額が30億元の巨大市場である。

(2) 鴉鴻橋ヤホンチアオ小商品卸市場

「鴉鴻橋小商品卸市場」は唐山市玉田県にある。玉田県は北京、天津、唐山の中間に位置しており、川が流れ兵站の要衝で水陸上便利な立地にあった。現在は北京と瀋陽を結ぶ高速道路のインターチェンジがある。鴉鴻橋は玉田県の鎮（農村部の小都市）で、河北省でも重要な鎮のひとつであり、もともとモンゴル人が住んでいた。鴉鴻橋の「鴉」（雅）は「正しくて」、「鴻」は「大きい」の意味である。清朝末に紡績、機織り、ドロ人形などの手工業が起るとともに、糸と布を商う12の店舗ができる。手工業が発展するにつれて酒の醸造が始まり、食堂や旅館なども営業を開始した。5と10の日に定期市が開かれ、市が開かれない日は他地域に出張して商売をした。

1946-58年は大きく発展したが、58-62年は自然災害の影響などで後退した。63-77年は文化大革命期で、鴉鴻橋のような市場は資本主義で敵とみなされ、商いは不活発なり、近隣の農民が物々交換する程度になった。第11期3中全会（1978年共産党中央委員会第3回総会）から再び発展が始まる。この地域では改革開放されるや、人工皮革の鞆、マットレス用パネ、ベルト、財布、身の回り品などの手工業が次々に起こった。84年、鎮の中心部に居住する人口20,000人うち6,000人が、鎮の内外との交易に従事するようになり、87年になると、農業従事者は3割未満に減少した。手工業品の市が10日のうち6日間が立つようになり、地元企業や他地域から仕入れた小商品（金属・合成樹脂製機械の部品、靴、帽子、日用品など）を主に取り扱った。ここに仕入に来る得意先は、唐山、北京、天津および中国北部の広い範囲に渡っている。

季節の変わり目の書入時期には、1日の来街者は12万人、中国歴12月には20万人にも達するとのこと。販売単位は得意先によって異なり、トラック単位やケース単位からバラ売りまで様々である。中国歴で5と10の日は、小売中心の伝統市(大市)が開催され、移動販売も認められる。大市以外でも実際は一部小売を行っているが、小売はバラ売りなので、手間暇がかかり、利が薄いので力を入れている業者は少ない。

鴉鴻橋市場が、何故この地に発達したかということ、いくつか理由が考えられる。第1に、地理的に恵まれていること、第2に、手工業・市場の歴史があり、地場産業が発達していたこと、第3に人材が豊富にいたこと、その他1980年代に、鎮政府が商業発展を地域振興の柱に据え街路を整備、91年、県の工商局が20,000平方mの小商品市場を設立するなど政府の支援があったことなどがあげられる。

現在の市場は、小商品市場 日用雑貨品市場 靴・帽子市場 五洲商貿城 興旺商貿城などの区域に分けられており、市場全体の店舗数は12,000 - 13,000で、そのうち3,000店が固定店舗で、残りは区域ごとに設けられているブースに入居している。入居希望者は、鎮政府の工商分局に登録して経営許可を得ることが必要だが、申請すればライターやボンベ類などの危険な商品の取り扱いを除いて、殆ど希望はかなえられる。「リース料」は1区画9㎡で年間3,000 - 5,000元、基本的に年間契約で毎年更新手続きを行うことになっている。

ヤーホンチアオ
鴉鴻橋小商品卸市場



2005年の売上高は、前年比15%アップの約45億元(675億円)で、小商品では全国4位の規模を誇っている。売れ筋商品は(金属)道具、DIY用品、玩具、靴下などである。仕入先は、日用品が地場、五金は南部、靴・帽子は地場や山東省などであり、一方得意先は個人商店が主であるが、超市にも一部利用されている。鴉鴻橋市場は、立地条件が良く卸集積として知名度が高いこと、フェイス・トゥ・フェイスの接触機会が多いことなどから、ブランドもののアパレルでも、地域の総代理店になっているケースもある。

各市場の出資および管理形態は様々で、小商品市場は鎮が15億元出資し管理、日用品と靴・帽子市場は村が20億元出資し管理、「廃棄物」(農機具や工作機械)市場は鎮と個人の共同管理、五洲商貿城と興旺商貿城は個人が管理している。管理者はテナントに防犯や掃除などのサービスを提供しなければならない。日本でよくみられる商人会などの組織は、政府の

立場からあまり望んでおらず、公式には存在しない。ただし、数人程度のグループが若干あり、小商品などに関しては月2回程度情報交換を行っている。

鎮政府の趙 國慶・市場管理处主任は「鴉鴻橋市場は、卸としての集散力があり、周辺にはわれわれと競争する集積がない。河北省の省都・石家荘にあるのはアパレルと電器製品の集積、天津市宝坻区のはカバン類中心でありあまり競合しない。品揃えも広く卸売に特化しているので取引単位が大きく、売手と買手両方にとって有利である。浙江省の義烏と同等の集積と考えており、東北部の業者はここで仕入れた方が得策だ」と述べている。

商業マージンは、平均すると「鴉鴻橋市場」の卸は、70でメーカーから仕入、粗利益を10取り80で小売商に販売、小売商は20乗せて100で消費者に販売している。不良品や欠陥品以外は基本的に返品は認めていない。決済方法はケースバイケースで、小口取引は現金がふつつうであるが、多くは前払い、その他1ヶ月以内の支払い、1ヶ月以上の支払いなど様々である。得意先への配送は主に小型トラックによるが、10数年前から個人の輸送業者が発達し、トラック輸送の業者は現在数百社ある。

建設中の職住一体型市場



配送風景



直面する課題としては、情報化の進展にどう対応するかということだが、ただしメーカーなどとネットワークを結ぶと価格情報などがオープンになり、商売がやりづらくなることを業者は危惧している。また、集散地だけの機能では集積が他地域に移転するおそれがあるので、地場産業の振興が叫ばれている。地場産業で停滞している生産技術の向上させて、地域内に製造と商業とのネットワークを構築し、地場商品の比率を高めて行くことが必要である。

(3) 中間段階形成の理論的考察

1978年の改革開放以後、国有企業改革の遅れと郷鎮企業の成長を背景に、都心でも「自由市場」が発展し、市民の生活を支えるようになってきている。こうした市場は卸・小売兼営のケースが多いが、唐山市では区部の中心に位置するのは小売を、郊外や県部に位置するのは卸を主な機能にすることが多いようである。

1980 - 90年年代を通じて、主に自由市場を構成する中小零細な小売店は急増し、2005年に小売店舗数は40,660で、現在も増加している。しかし、唐山市の人口1万人あたりの店舗密

度は、まだ約 57 である。こうした中小零細な小売商の仕入れ先として国有卸は対応することができず、新たに卸機能を遂行する業者が登場し、発展するのは自然の理であった。政府も旧態然たる国有卸よりも民営卸の育成に徐々に舵を取るようになった。たとえば、多くの卸の集積は「鴉鴻橋小商品卸市場」のように政府が開設したもので、民営卸がテナントそして入居していることが殆んどである。

唐山市においては、1980 年代半ば頃には、コモディティ・グッズや農産・水産・畜産の流通に関しては「自由市場」中心のチャンネルができあがったといえる。

それでは何故、「自由市場」のような中間段階が形成されるのだろうか。ここでは議論を単純化するために、卸に絞って検討しよう。中間段階が形成されるのは「総取引数極小の原理」や「集中貯蔵の原理」などが働き、流通コストを低減させるからというのが定説であるが、その程度どのような要因で決まるのであろうか。Preston ([1970] pp.123 - 25) は、経済発展が生産者と小売商が直接に取引する確率 (p) にどう影響を及ぼすかという観点から、次の仮説 (モデル) を提示している。

$$p = a - b_1 D + b_2 Z$$

というもので、ここで (D) は生産者と小売商の時間・距離、(Z) は小売商の企業規模であり、経済が発展すると、高額商品の比重が増すこと、企業が大規模化することなどから b_1 の値は小さく、 b_2 は大きくなるので、中間段階は減少に向かうであろう。しかし一方で中間商人の出現や機能は、マーケティング・チャンネルで要請される品揃えの専門性や商品の幅に大きな影響を受ける。経済発展のプロセスでは、特に消費財において専門的マーケティングが要求され、中間商人によって追加的な品揃え機能が遂行されるので直接取引の確率を低めるが、さらに専門性が高まると規模の利益が発生し中間商人を減少させる。結論として「中間商人の増減は、発展途上国では同時にみられる現象で、マクロでみると 2 つの傾向は相殺される」と述べている。

これに対して田村 ([2001] 124 - 26 頁) は、卸商が介在する理由を、生産される状況と小売りされる状況の 3 つの違い、すなわち「距離」「時間」「品揃え」の違いを指摘しているが、これらはほぼ L.E.Preston の 2 つの仮説に対応している。ただ両者に欠けているのは、得意先である小売店舗数の多寡の要因である。

中国における経済発展の状況では、L.E.Preston の仮定する減少効果より増加効果が大きかったこと、それも計画経済の頸木から解き放たれ中小小売商が急増したことが、中間段階としての「自由市場」を中心とする新たな流通システムの構築に大きく貢献したと考えられる。

小売業の近代化 - 百貨店とショッピングセンターの発展

中国では、消費活動の活発さを量るマクロ指標として「社会消費財小売総額」の概念を用いられている。これは小売総額といいながら、「卸、小売、出版、郵政、その他サービスなどの業界が、個人または企業、学校などに対する販売総額」であり、卸の販売額や飲食・宿泊サービスなどの売上も含まれるので厳密には異なるが、中国では小売業の動向を知り得る数

少ない指標のひとつである。

表4 唐山市の社会消費財小売総額の推移

単位：万元、%

	社会消費財 小売総額	対前年比	市区 ^{注)}	前年対比	8 県 ^{注)}	対前年比
1960	38,758	98.1	24,718	99.0	14,040	96.5
1965	38,413	100.3	24,344	98.6	14,069	103.5
1970	43,584	106.9	27,202	108.6	16,382	104.3
1975	66,116	106.1	42,037	103.8	24,079	110.3
1980	116,305	118.7	69,721	115.7	46,584	123.6
1985	235,571	120.8	148,790	123.3	86,781	116.8
1990	480,257	97.1	303,571	95.6	176,686	99.8
1995	1,482,608	125.0	911,820	126.1	570,789	123.1
2000	2,585,226	110.5	1,349,589	108.8	1,235,646	112.4
2001	2,838,578	109.8	1,454,847	107.8	1,383,731	112.0
2005	4,685,949	115.5	2,163,679	112.2	2,522,270	118.4

注)『唐山市統計年鑑 2006 年』による。市区は豊南区、豊潤区、路南区、路北区、古冶区、開平区、芦台開発区、漢酒管理区、8 県は遷安県級市、遵化県級市、珍県、珍南県、樂亭県、遷西県、玉田県、唐海県である。

唐山市の小売総額は政治的動乱の影響で、1990 年はマイナス成長であったが、91 年にプラスに転じ、それ以降は 2001 年を除いて、05 年まですべて 2 ケタ成長である。特に、95 - 6 年はそれぞれ 30%、25%も伸びている。

唐山市でも 1990 年代半ばまで、小売業も正規チャネル中心であり、国营商城(百貨店)が知名度もあり一番信用があった。しかしそれ以降になると、小売総額の拡大を反映して、チェーン経営形態の超市、総合超市、専門店などが次々に登場し、急速に普及するようになった。一方、78 年の改革解放以降農村に登場した「自由市場」は、住宅地にも出現するようになった。当初は価格と品質などに問題があったりしたが、安さや鮮度、そして接近容易性などから次第に市民の支持を得るようになり、現在では地域社会に根付いている。

唐山市では、第 9 回全国人民代表会議で策定された「第 10 期 5 力年計画」(2001 年)以後、ショッピングセンター、超市、総合超市、ホームセンター、専売店(特定ブランドしか扱わない専門店)、專業店(複数ブランドを扱う専門店)など新営業業態、そしてチェーンストア経営形態が急速に普及するようになった。2004 年における新業態を採用する店舗数は 3,300 店に達し、そのうちチェーン経営の店舗は 1,620 店であり、チェーンストアの年間売上高は約 90 億元を上回り、消費財の小売総額の 25%を占めた。2005 年、限額以上の小売企業(従業員数が 60 人以上、年間販売額が 500 万元以上)は 84 社で、うち私営企業は 30 社である。

ここ では、唐山市を代表する小売企業、特に百貨店とショッピングセンター、そして次の では、総合超市、超市などのチェーンストアのいくつかの発展ぶりを考察し、流通近代

化にどのように影響を及ぼしたのかを考察したい。なお、総合超市は日本の総合スーパー、超市は食品スーパーに相当すると考えられる。

表5 唐山市の限額以上の小売企業（2005年）

単位：万元

	企業数	仕入総額	販売総額	(卸)	(小売)	年末在庫
総計	84	895,706	1,011,954	441,967	569,986	84,741
国有企業	12	31,498	51,576	10,920	40,655	2,653
集団企業	9	15,584	16,831	8,764	8,067	1,279
股簡合作企業	5	53,666	40,855	3,081	37,774	4,756
有限責任公司	22	299,775	378,447	98,604	279,843	33,706
股簡有限公司	6	22,702	25,659	2,262	23,397	1,408
私営企業	30	472,480	498,586	318,335	180,250	40,957
私営独資企業	5	32,314	34,743	7,717	27,026	2,863
私営共同企業	1	7,657	7,613	4,701	2,912	44
私営有限責任公司	23	426,877	450,446	305,917	144,529	36,060
私営股簡有限公司	1	5,632	5,784	-	5,784	1,990

出所)『唐山市統計年鑑 2006年』などから作成。限額以上の小売企業とは、従業員数が60人以上、年間販売額が500万元以上のもの。

(1) 唐山市百貨大樓

「百貨大樓」は、唐山市におけるナンバーワン流通グループ・唐山市百貨大樓集団有限責任公司に属する老舗百貨店である。1984年、唐山市路北區の中心地、「新華道」と「建設路」の交差点にあった国有卸の建物で100%国有企業として創業、87年隣接する現在のビル(34,000㎡)に移る。建物が奇妙に細長く低いのは(220m×35m×5F)地震対策を考慮して建設された既存ビルを改築したことと、そもそも創業当時は計画経済下で土地有効利用の考えが希薄だったことにある。93年以降、赤字に陥っていた国有企業11社を吸収合併、そのなかにかつての国有卸も含まれている。中国では、一般に卸公司是小売業より上位にみられていたので、「百貨大樓」による国有卸の買収は、全国でも初めての珍しいケースとして注目された。2000年、ショッピングセンター「八方購物広場」を開設するとともに、キーテナントとして総合超市「八方超市」を出店する。「八方購物広場」は現在、市内における最も人気のあるショッピング・スポットになっている。

2002年唐山市では、「産権(財産権)制度改革」を実行し、百貨大樓も経営者・従業員によるMOB(management buy-out)・EBO(employee buy-out)を実施し、株式制企業の一員となった。その際、国有資産の払い下げをかなり低い相場で譲り受ける見返りに、国有企業の従業員の雇用を保障している。国家による投資資金は、同年末に全て返済、形式的には完全に民営化されたと言える。現在、株式は非公開であるが、約2,700名の従業者と退職者が株主になっているので、国有企業の時代と比較すると仕事に対するインセンティブは高く

「百貨大楼」



「百貨大楼」売場風景



意識改革がなされている。

2004年になると、まず豊潤区(路北区の北西部)の「唐山百貨店」を3,000万元で買収し、売場面積を2倍の2万㎡に拡張、現在では豊潤区最大のショッピングセンターとなっている(平均日商は約40万元)。次に、都市地域の龍澤路(路北区の東部)に賃貸方式で1.4万㎡の総合超市を開店している(平均日商は約30万元)。さらに、「糖酒卸公司」傘下の「裕豊超市」を買収合併した。このようなM&Aにより積極的に企業拡大に努めた結果、市場占有率を高まるとともに、店舗数が拡大し大型SCの開設が可能になった。05年には、家電店販売を別会社にしてチェーン展開を開始し、さらに「糖酒卸公司」本体も買収している。

現在、百貨大楼グループには、子会社が5社(百貨店・超市、家電量販店チェーン、八方購物広場、卸会社、広告公司)、専門支社が9社(婦人服、紳士服、宝石など)ある。店舗数でみると、百貨店が7、(総合)超市が5、家電店が6、これらのうち売場面積が10,000万㎡以上のものが7ある。子会社はある程度独立性があるが、專業支社は直接管理している。「百貨大楼」の競争優位は、伝統があり顧客から名声を得ている、農村も含めて大衆消費者を対象にしている、中級品から高級品と幅広い品揃えである、最上位の中心地の「繁商区」にある、銀行からの借入金がないうなどが源泉となっている。家電、アパレル・貴金属・時計などの販売で強みを発揮している。後で紹介するショッピングセンター「八方購物中心」は、第2の中心地に44,000㎡の売場面積をもち、市民から大きな支持を得ている。卸事業は吸収した国営卸の余剰人員受け皿であり、いずれ撤退の方針である。

従業員数は11,000人のうち、現役従業員が8,400人、退職者が2,658人、総経営面積は22万平方呎、商品は22万品目を取り扱っている。2005年の販売額は17.5億元(前年比25%増)、実現利益は2,800万元(同55.5%増)である。ここ数年河北省では、連続して販売額、利益、納税額など主要な経済指標において上位にあり、全国小売の百強企業で81位にランクされた。2006年売上20%アップ、利潤は50%アップを見込んでいる。

中国の百貨店業界は、経済成長を背景に国内資本を中心に1980年代中頃から成長期に入ったと思われる。百貨店は、利益率はあまり高くないが、経営が安定しているので魅力的な事業ととらえられ、不動産業者など他産業から委託経営方式での参入が相次いだからだ。90年代になるとWTO交渉が始まり、台湾・香港・マレーシアなどの華僑外資が参入するよう

なった。そこで「王府井百貨店」など北京市の中心部に立地する大手百貨店は店舗拡大する一方で、限界的百貨店は立地上の問題、資金・人材難などの理由で撤退している。90年代半ば前後から、海外企業と合併の有力百貨店が増え、競争激化している。

中国の外資系百貨店

台湾、香港、マレーシアの華僑外資それぞれの代表的百貨店を紹介しよう。

「太平洋百貨店」は「台北太平洋そごう百貨」が中国で展開する百貨店である。1987年に創立され、台湾に5店舗ある。格調は高くかつ大衆に支持される百貨店をモットーに、高品質な品揃え、良好なサービスの提供などにより、消費者の支持を得ている。93年に中国大陸に進出、上海、成都、重慶、天津店、大連店、北京に計9店舗がある。2002年にオープンした「大連店」(連洋百貨)は、中心市街地に立地する「百年ショッピングセンター」のキーテナントとして出店、営業面積は21,178㎡あり、ファッション感覚溢れる国際的百貨店として認められている。

「新世界百貨店」は北京、上海、天津、広州、武漢、南京、大連、哈爾浜、西安などの都市で、不動産や工業、建設など様々な分野で事業展開する香港系の大企業。1993年、新世界百貨有限公司を創設、武漢に百貨店1号店を開店、2006年までに18店を展開する。上海の「香港新世界百貨店」は現地企業との合併で、売場は地下2 - 地上4階、売場面積は15,000㎡と少し狭いが、以前フランスの租界地だったおしゃれな淮海中路に立地する。国産品ばかりでなく、伊・仏などのヨーロッパから、日・韓、香港まで様々なブランドを品揃えしている。

「百盛(パークソン)」は、マレーシアの小売企業「ライオン・ディバーシファイド・ホールディングス」グループの香港百盛商業集団が中国で展開する百貨店で、26都市で39店舗をもつ。2007年中にさらに北京、上海、西安に6店舗増やす計画。上海の「百盛淮海店」は、淮海路で一番人気の百貨店で、淮海路と陝西路が接するファッションナブルなエリアに立地、季節に合わせた流行の商品を取り揃えている(各社HPやニュース・チャイナなどによる)。

唐山市は大都市と比べると百貨店の発展は遅れているが、近年、店舗数が増加するとともに大規模化の傾向にある。数年前まで、市内に百貨店は「百貨大樓」と「華聯」の2社しかなく、両社はターゲットとポジショニングを調整、百貨大樓は伝統的路線を維持する一方で、「華聯」は家電品や超市をやめ、ファッション性の高いアパレルに集中し、品揃えなどを高級化するなど棲み分けをしていた。しかし2004年「遠洋城ショッピングセンター」が開業、そのキーテナントとして若者向けでファッション重視の「五聯国際百貨」が入居、05年、高級品中心の「三利国際百貨」が、「百貨大樓」が立地する交差点の斜め向かいにオープンし、外資系はまだみられないものの、唐山市でも百貨店競争時代に突入した。

「一般に中国の大都市では、百貨店 超市 家電品の順に競争が始まると言われているが、唐山市では、家電品 超市 百貨店の順に激化しており、百貨店の競争はまだ始まったばかり」と関係者は指摘するが、中国小売市場は「同時多発型発展」パターンの変化とみるのが正しいと思われる。「先進国では長い間時間をかけて発展してきた多様な小売業態が、中国で

は過去 10 - 15 年の間、外資参入などを契機に一挙同時に出現する特異現象が起こっている」
(矢作 [2006] 212 頁)

唐山市における家電専門店 - 国美電器と蘇寧電器

唐山市の家電品販売は百貨大楼、国美電器、蘇寧電器、北京大中、天洋（地元チェーン）の間で競争が行われている。中国における 2 大家電専門店チェーンは国美電器と蘇寧電器であるが、唐山市ではこれらと百貨大楼の 3 社が家電市場の大半を分け合っている。国美電器は、2005 年に市内に 1 号店を開店以来、3,000 - 5,000 m²の店舗規模で 4 店舗もつ。出店基準は、商圈人口と所得で、裕福な県なら 10 万人で出店するが、貧しい県なら 20 万人でも出店しない方針である。地域内最低価格保証を実施しており、価格訴求でシェアを伸ばしている。仕入は本部がメーカーと一括交渉するが（ただし、小家電は代理店からが多い）地方納税の関係で帳合は、地元の販売会社（ハイアールであれば「唐山ハイアール工貿」）に付けている。物流はメーカー系列の地元の販売会社や代理店に任せている。

一方の蘇寧電器は、2004 年に唐山市に 1・2 号店（2 号店は「遠洋城ショッピングセンター」にテナントとして出店）3 店舗目は家電量販店で初めて県部に出店した。店舗イメージを重視し、フラットな売場や、デジカメや PC などの売場づくりなどについて、日本の家電専門店をベンチマークしている。基本方針は、低価格競争に巻き込まれないようにサービスで差別化している。本部では、アフターサービス（メーカーと蘇寧電器で 2 重の保証）、物流配送（エアコンは 12 時間以内に配送設置など）、顧客サービス（電話一つで全てを解決する）などサービス提供状況を全国ネットで監視している。販促費として「入店料」の他、「高価格商品促進リポート」「高価格商品取扱いリポート」「新製品取扱いリポート」「売上高比例リポート」「市場推進リポート」などを受け取っている。

「百貨大楼」は伝統的タイプの百貨店であり、高額所得者は高級品を北京に買いに行くので、品揃えは大衆的要素をもつ中・高級品、ファッションは定番中心にして、他店と差別化を図っている。サラリーマン家庭と近郊の農村所帯を対象にし、メインターゲットを働く婦人層にしているので、観光客の利用はほとんど想定していない。2005 年、本店の売上高は 8 億円で、店舗別ランキングで全国 27 位である。品目別売上シェアは、アパレル 40%、時計・家電 20%、残りは貴金属で、食品は隣に超市を展開しているのでほとんど取り扱っていない。現在の閉店時刻は P M 7:00 だが、買い物客に働く主婦が多いことから、試験的に P M 9:00 まで営業したら、好評だったので延刻を検討している。

かつては国有卸から仕入れていた当時は、必要な商品を必要な時間に必要な量を確保することが難しく、効果的なマーチャングデザインができなかった。1986 年頃から「3 固定制」が崩壊し、仕入先が拘束されない自由仕入が可能になり、89 年からは「放権譲利」により利益の内部留保が認められ（それまでは利益 3 割が国に徴収された）、百貨店経営の自由度は増した。現在は、メーカーからの直接仕入を基本方針にしているが、有名ブランド品や輸入品

などは総代理店チャンネルが主流になっている。仕入先はおよそ3,600社にのぼる。毛皮などリスクが大きい一部高額商品を除いて、アパレルの売場は殆どが直営であるが、ブランドごとに仕切りがあり、それぞれ社員を1名責任者として配置し、後は派遣店員を利用している。仕入方法は、基本的に委託仕入であり、返品が認められるなど日本の商慣行と共通している。

1Fは資生堂の「オプレ」などの化粧品コーナーや時計・カメラ、白物家電など、2Fはアパレルや宝石の他、家電品(AV)売場スペースは大きく、ソニーなど日系メーカーのブースが人気ある。靴売場も売場が広く、品揃えが豊富なことで有名である。3Fは若者向けアパレル、ミズノなどのスポーツウエア、4Fはアパレルなどの売場である。

百貨店のグロス・マージン(リベートを含めて)は、全国の百貨店で最大値は15%、通常は12~13%で、「百貨大楼」もこの範囲にあるとのこと。ただし、超市のグロス・マージンは約10%と低い。販売管理費では、人件費(年額8,900万元)と電気代の負担が重い。余剰人員を含め人件費が高むのが課題で、定年で正規退職した2,000人の養老年金の支払いも大きい。リベートは家電製品は大きい、それ以外の品目はたいした金額ではないとのことである。

今後の方向として、「まず、唐山市一の流通グループとして地位を確立することが優先で、市外・省外に出て行くよりも、市内で新たに開発される郊外住宅地への出店を重視している。次に、流行性の高いファッション・グッズなど高額品のマーチャンダイジングに挑戦し、化粧品でも資生堂やSKなどの有名ブランドをもっと積極的に取り入れたい。さらに、公益事業、身障者・高齢者向け事業、文化事業なども充実させる」(王力生・副総経理)。

(2) 三利百貨店

2005年、創業者は北京「賽特グループ」の社長をした経験を持つが、唐山の客が北京の百貨店に買い物に来るのに着目して進出を決意し、集团公司「北京俊思企業管理有限公司」グループの経営コンサルタント会社を母体に、三利国際購物中心有限公司(以下「三利百貨店」)を開業した。朱民偉・執行総経理は、経営コンサルタントとして百貨店を5店舗立ち上げた経験をもつ。開業に際しては、一部人材を台湾資本の「太平洋そごう」などからスカウトしている。

賽特(サイト)百貨店

「賽特グループ」の賽特百貨店は、北京の中心地「西単」や朝陽区のCBDに立地する洗練された高級百貨店。世界の有名ブランド品よりは精品(入念に作られた商品)を取り揃える。ファストフードや最新娯楽施設など備えている。西安、石家荘、太原などに支店がある。

「三利百貨店」は、「百貨大楼」と同じ交差点斜向いに位置する世博大厦(22階の複合ビル)の1-4階(売場面積は28,000㎡)にある。地下1階は、同じグループの「三利スーパー」(8,100㎡)が入居している。5-6階は飲食店街で、7階~22階はオフィス街である。「百貨大楼はいまだに国営的で古くさい感じがするのに対し、われわれは若い層にターゲットを絞り、流行に敏感な優れたブランドを揃え、現代的感覚の装いにしている」(朱民偉・執行

総経理)。高所得者の多い北京と比べると、唐山市は中低所得者が多いので、ブランドは国内メーカーを中心に取り揃えている。客層は百貨大楼と比べると若い層が多く、ターゲットは18 - 45歳を中心に広い客層を想定している。地下は当初は駐車場にする予定で、超市のノウハウがなかったにも関わらず超市を始めたのが祟り、百貨店とは対照的に不振を託っている。

「三利百貨店」



スポーツ用品売場



集团公司「北京俊思企业管理有限公司」は、素材メーカー、アパレルメーカー、不動産、宝石、小売管理などの公司をもつグループで、「三利百貨店」は小売管理公司の傘下であり、現在、西安や石家荘などに3店舗もつ。今後は、台湾・香港・華僑資本などが出店する可能性の低い沿海部や山東省で、毎年1店舗ずつ開店、北京オリンピックの2008年には6店舗に増やす計画を立てている。グループ内に不動産会社があり、百貨店にとって一番重要な立地のノウハウは持っているのが強みである。

商品別売上は、アパレル35%、化粧品25%、スポーツ用品22%、靴・カバン18%、残りは子供服その他である。スポーツ用品のシェアが高いのは、ブランド好きな唐山市の消費者にとって、スポーツ用品であれば手頃な価格で世界のブランドが買えるので、人気があるからである。特売は年間8回（労働節、国慶節、クリスマス、バレンタインデー、春節など）実施し、その売上高は全体の約6割を占める。価格競争はできれば回避したいところだが、同・異業態間競争が激しく特売は避けることができないようである。

一般に地方百貨店は、バイイング・パワーが不十分で、著名な高級ブランドを品揃えに加えることがなかなか難しい。そこで「三利百貨店」は、良質なブランドを取り揃えたり、無名ブランドを養成したりして、「自店ブランド」確立の努力をしている。また、平場（自主運営売場）を構成するだけのパワーが持ち合わせないので、ブランド別の売場になっている。現在、アパレルの人気ブランドには、「宝姿」（前身は1961年設立のカナダ系のアパレル企業がルーツで、1989年に中国人オーナーが買収）、「エスプリ」（本社を香港に構え、ロンドンにも上場している有名ブランド）、「F A G E」（日本の「ワールド」のブランド）などである。テナント・ミックスは年2回（5月の小変更と10月の大変更）調整、2006年も2回実施して、20 - 25%を入れ替えている。現在、テナント総数は240で、従業者は正社員は160名、派遣店員は300名の合計460名である。

商慣行として「入店料」「保証金」(閉店時に返却)「労働節などの協賛金」「品質保証金」などを徴収している。ただし、有名ブランドのテナントには「入店料」の減免をしたり、反対にこちらが入店してもらうために一定金額を支払うこともある。仕入は主に総代理店からの委託仕入だが、支払いは1ヶ月後決済が慣行となっている。テナント料は、売上高の24%を徴収している。これは北京の慣行である30 - 34%と比べるとかなり低いが、人気ブランドを揃えるためにはやむを得ない事情がある。

また「三利百貨店」は、百貨店の役割を認識し、文化事業や地域貢献策として次のようなイベントを実施している。

毎月、1階のイベント広場でファッションショーを開催、無名ブランドを育成している。

既にいくつかのブランドが独り立ちしテナントとして入店している。

夏になると裸で街を往来する市民が多いので、Tシャツを無料で提供している。

登山などスポーツイベントの開催や老人活動のサポート活動を行っている。

中国の流通近代化は急速かつ同時並行的なことに特徴があり、快速発展のために今後、「三利百貨店」主導のM & Aが必要だと経営陣は考えている。

(3) 八方超市・八方購物広場

八方購物広場は「百貨大樓集團」が、2000年、路北区「新西道」沿いの市内第2の中心地に、1億元を投資してオープンさせたショッピングセンターである。当初は、国有卸の倉庫の1階を利用した総合超市だったが、現在は2・3階も服飾・ファッション売場に衣替えし、売場面積44,000㎡の購物広場(ショッピングセンター)になっている。1 - 3階まで基本的にすべて自己経営で構成しているが、直営と連営のパターンがある。連営はテナントと共同運営で、派遣店員を受け入れ、利益を両者で配分する方式である。アパレルは直営と連営が半々であるが、食品はすべて直営である。設立当初は経験不足や人員不足のために連営を止むをえず導入したが、直営の方が主導権がとれて利益が大きいので、直営が増やす傾向にある。ちなみに、直営売場の生鮮食品の粗利は40%あり、加工食品はもっと大きい。家電品売場は百貨大樓グループの家電専門店チェーンが経営しているので、売上には計上されない。「百貨大樓」グループ内には総合超市(売場面積約10,000㎡)が3、超市(300~400㎡)が2の計5店舗ある。総合超市として「八方超市」は唐山市でナンバーワンの地位にある。

「八方超市」



化粧品売場



現在の従業員は300人のパートを含み1200人、2006年の売上5億元（前年比40%増）超市が45%、アパレルが55%の割合で、純利益1500万元である。現在、建物が立地する西側の土地3,700㎡を買収し、高級ブランド品のショッピング・モールを増設中であり、2007年10月にオープンする。投資額は2億元に達するが、総売場面積は合計で8万㎡に拡大し、市内随一の人気商業施設としての地位をさらに固めようとしている。

チェーンストアの経営ノウハウは、主に外資系のウォルマートやカルフルから学んでいる。特にウォルマートとは「会員店」として仕入・業務関係を結んでおり、月1回開催されるウォルマートの勉強会で、生鮮食品の管理方法や食品の加工方法、新製品情報、仕入ルートなどノウハウの提供を受けている。アパレルのノウハウは百貨大楼がもっていて、そこから来たスタッフ中心にマーチャンダイジングを行っているが、仕入に関する意思決定は別である。アパレルの仕入ルートは、同じケースと異なるケースがあるが、いずれにしても唐山市で独占的販売権を持つ総代理店から仕入れ、2・3級卸は利用しない方針を採っている。ブランド・ミックスに基本的に違いはないが、「八方購物広場」は売場面積が制限されているので品揃え数は少なく、中高年向けが多かった。しかし、こちらの方がショッピング環境がいいことから、ターゲットを広げ、現代的な若者向けの商品を増やしている。

一方、百貨（日用品）の60%はメーカー直仕入、生鮮食品は100%産地直仕入である。「王華道」に専用の物流センターがあり、メーカー直の商品と生鮮食品の100%をセンター経由による共同配送を実現しているが、大量発注するとメーカーが各店舗に配送してくれるので別配貨になる。アパレルは委託仕入で返品できるが、有名ブランド品、酒、たばこ、生鮮食品などは返品できない。ただし売れ残った場合は別の商品と交換することが可能である。

「八方購物広場」が市内で1番人気の呼び声が高いが、その理由はいくつか考えられる。

百貨大楼集団が培ってきた信頼、仕入力に基づく魅力的な品揃えと妥当な価格水準、地元企業として消費文化や習慣を知悉、百貨大楼の人材や経営ノウハウを共有、市内第2の中心地という好立地、などが指摘されている。

今後さらに発展するためには人材が必要であり、特にパイヤーの養成を重視、厳しい養成制度と能力に応じ高給を支給している。また、人材養成のために中国人民大学に研究生を送っている。外資の攻勢に対して、ショッピングモールの増設による総合化、直営売場の拡大、地元の強みを生かした生鮮食品の充実、経営管理の標準化などを実行に移している。

（4）都市文化と百貨店

百貨店の発展は、仕入先としての国有卸を後退させ、民営の総代理店チャンネルの成長を促したといえる。ここでのもうひとつの興味ある分析課題は、なぜ計画経済下で商品流通の中核を担っていた国有卸がひとつも生き残れなかったのに対し、国有小売として出発した「百貨大楼」は生き残ったばかりか、流通近代化に参画し、したたかに唐山市ナンバーワンの流通グループ（コングロマーチャント）に成長しえたのであろうかということである。

第1に、卸と小売の枠割りの違いが考えられる。卸売商は流通近代化のプロセスですべからず効率性が重視されるのに対して、小売商は消費者の生活文化欲求に答えることも重要な使命である。もちろん小売商にも効率性は要求されるが、効率性一辺倒では個性化・高級化

する消費欲求を満足させることはできない。特に流行性の高い「個人的商品」(ego-intensive goods) に関してはそうである。秋谷は「小売業が演じる舞台の様式は、時代の推移に応じて変化する。その先端部分は、時代の精神や技術を反映して変化するが、そうした変化をはらむ舞台の全体を、小売業(商業資本)の文化表現と名付ける」([1980] 207頁)。変化する経済・政策環境のなかで、国有企業全体の改革が緩慢に行われ、国有卸は要求される効率性に答えることが難しかったのに対し、時代の精神や技術を反映する小売業は「文化表現」として共同社会に根付いた存在であり、従ってたとえ改革が緩慢であったとしても社会に受け入れられやすい。

特に百貨店の場合、19世紀にパリに登場して以来、イギリスでもアメリカでも日本でも都市文化の象徴であり、いちばん繁華な中心地に立地して街の「輝かしさ」を提供している。中国の計画経済時代においても、経済の発展や都市形成の程度に応じて「輝かしさ」のコンテンツは異なるにしても、百貨店は当時の社会の消費文化の中心であったと思われる。こうした認識が社会で共有されていたことが、成長しえた第2の理由である。

第3は、1980年代になると徐々に国営商業に対する中央・地方政府の規制と管理は緩められたことである。特に3固定制が崩壊したことは、国有卸には向かい風、国有小売には追い風になった。唐山市でも、1986年から百貨店は、仕入先が拘束されない自由仕入により効果的なマーチャダイジングが可能になり、89年からは利益の内部留保が認められ経営の自由度は大幅に増している。これは卸の立場からみると、安定した得意先の喪失そして得意先獲得競争の激化を意味した。

第4に、業種別に縦割りに制度化されてきた卸売業に比べて、小売業は多事業を展開し、範囲の利益を獲得しやすい。百貨大楼グループは、百貨店を中核に、総合超市、超市、専門店チェーンなど、そしてショッピングセンターの開発など様々な事業を展開し、シナジー効果を発揮している。

第5に、社会主義競争経済の中国では経済と政治は密接不可分の関係にあり、企業経営を成功させるためには政治的力量が問われる。これは「経済改革の先行、政治改革の遅れ」と指摘されている側面であり、中国では経済的利害状況と政治闘争が結びつくことが多い(樊[2003] 135頁)。たとえば、小売業にとって最も重要な財産は「いい立地」といわれるが、社会主義国の中国では土地そのものの所有と管理は政府が行っているため、「いい立地」の使用権を獲得するには政治力が必要になる。唐山市「商務局」は2005年、「商業発展マスタープラン」を策定、そのなかでゾーニングを行い、大型店の出店は「繁商区」と「次繁商区」に限定したが、「企画局」は遊休国有資産の売却などの都合から、これらの地区以外の用地にある外資大型店に売却している。その外資系大型店は、不動産会社と協力して政治力を発揮したわけで、出店に漕ぎ着けようとしている。百貨大楼、三利百貨店、八方購物広場の土地権利獲得プロセスの詳細は明らかにできないが、現在「いい立地」の国有企業の跡(地)で営業していることから判断すると、かなり政治との関連性が推測される。国有から民営への経営形態の変更にしても、いかにして柔軟に政府と良好な関係を維持するかが重要になる。

こうしてみると、「自由市場」を中心とする新たな流通システムの構築や百貨大楼を中

心とする百貨店の進化は、効率性概念の流通近代化だけで捉えることができない。前者は効率化というより市場経済化への漸進的歩みであるが、そもそも近代化には資本主義経済化という意味が含まれており、自由市場の登場と発展による市場経済の促進こそが、流通近代化という名に相応しいのかもしれない。後者はそもそも「文化表現」や「都市文化の輝かしさ」の要素を強くもち、「街の華」としての百貨店はチェーンストア経営方式のような合理主義の論理のみで理解することはできないと考えられる。

小売業の近代化 - 超市と総合超市の発展

百貨店やショッピングセンターが「文化表現」の色彩が強いのに対し、チェーン経営方式の超市や総合超市は、効率性すなわち最小の費用で最大の成果を得ようという「資本の論理」が求められる。ここでは唐山市内の主なチェーンストアを紹介し、新たなるマーケティングチャンネルの構築について分析しよう。

(1) ^{ファッション}華盛超市

唐山市華盛超市有限公司(以下「華盛」)は市内ナンバーワンの超市(食品スーパー)である。1984年、国有の2級卸と同等の役割を果たす「食品卸公司」として出発、ハクサイなどの野菜、豆類、加工食品の卸と小売を行うことを主な業務とした。大型の商品配給所である商城が「新華道」と「増盛路」の交差点にあったため、「華盛」と名づけられた。「華盛」は小売を行う配給所を、市内に70カ所もっていた。「華盛」以外にも同じような国有企業・配給所があり、当初「華盛」も含めてこれらの配給所は、日用雑貨品売場にセルフサービス販売方式を導入したので「自選商場」と呼ばれた。しかしあまり消費者に理解されず、まもなく伝統的な対面式販売に変わった。

1993年、国营企業のまま自主経営方式が導入され、98年、従来の超市よりも大型の総合超市の出店を始めた。この頃唐山市では、市場構造が変化し競争経済化が進捗するとともに、「華盛」の成長も始まり、唐山市における超市業界でナンバーワン地位に着いた。2000年、産権制改革が行われ、MBO・EBOにより経営者と従業員が株主になり民営化が図られ、01年、完全民営の株式会社になるとともに、対面販売からセルフサービス販売方式へ再び転換している。劉・総経理は日本・西欧・台湾などを視察見学して、食品スーパーのチェーン経営のノウハウを習得、「生活感のある店」を店舗コンセプトに事業を展開、今日を築いている。劉は1953年生まれ、大学で中国文学を学び、82年、野菜公司「超庄商城」の経理に就任した経歴をもつ。2005年の年間販売額は8.4億元、社員数は2,200人、総資産額は1.2億元である。

現在、「華盛」の店舗数は40店、うち大型店(1,000㎡以上)6店、中型店(800-1000㎡)34店と、これらに加えてコンビニエンス・ストア(500㎡以下)の実験店を路北區祥豊里に出店している。主な取り扱い商品は生鮮、加工食品、アパレル、日用雑貨、小家電など15,000SKUで、品目別シェアは生鮮・加工食品75%、アパレル・日用雑貨25%である。特に高級野菜に強く、反面総菜・半加工品・冷凍・冷蔵食品には弱みをもっている。1つの配送セン

「華盛超市」



青果物の売場風景



ターをもっているが、セントラル・キッチンはなく店内加工のみで対応している。売上推移をみると、1990年0.8億元、95年1.2億元（1店舗）、98年に店舗が増加し3億元になり、2000年5.0億元、05年8.4億元（126億円）と順調に推移している。

経営組織は仕入、配送、販売の3つの部門に分けられる。仕入は加工食品、アパレル、日用雑貨などのほとんどがメーカー系列の総代理店からであり、仕入先は500以上ある。代理店制度は1メーカー1代理店が基本であり、唐山市の卸は小規模で、沢山のブランドがあるので取引先が多くなっている。生鮮青果は県部の農村地域に開設する生産基地から直接、鮮魚は山東省の水産会社から仕入れ、市民生活に大きな影響を及ぼす精肉は政府規制のもとにあるので、指定業者から仕入れている（ただし、価格は固定ではない）。

「今、中国では壮絶なりべートをめぐる争いが起きている」（川端 [2006] 164 頁）ので、政府は入店料などの不当な商慣行に関しては禁止措置を執っている。従って関係者はこの問題に関して神経質になっており、「華盛」も含めて小売商側は、公式見解としてリベートの徴収は行っていないとすることが多い。しかし加工食品卸の経営者や関係者の話を総合すると、どの超市でもかなりの入店料や種々のリベートを徴収しているようである。2003年に明らかになったカルフルの徴収するリベート一覧によれば18種類にものぼっている。

配送センターは、1998年、不動産会社「一運公司」が設立したものを、借り受けて自社運営している。冷凍・冷蔵・鮮魚も取り扱い、共同配送できるコンポジット型センターで、賞味期限の短いものはスループット方式をとっている。上海におけるような配送専門業者がないので、2.5 - 4 tトラックを20台所有し、各店舗に自己配送している。「華盛」としては、センター納品で一括配送方式を望んでいるが、強いブランドをもつメーカーは配送センターを使いたがらないし、使ったとしてもセンターフィーは取れないので困っている。パンは、前日夕方6時まで注文を受けると、翌日の午前中に各店舗に1日1回、メーカーから直接配送する。

「近く予想される外資の進出は、脅威と言うより経営ノウハウを学べるチャンスとして前向きにとらえている。われわれは今後は、総合超市やショッピングセンターの開発よりも、超市の業態に経営資源を集中するとともに、マーチャンダイジング、特にPB商品を充実させたいと考えている」（魏 魯辰・執行総経理）。

(2) 保龍倉購物公司

河北保龍倉商業連鎖經營有限公司(以下「保龍倉」)は、1998年、河北省の省都・石家荘で開業、河北省では総合超市のパイオニアである。創業者はもともと不動産業を営んでいたが、深臯でウォルマートを見て感動、総合超市事業を始めようと全国を勉強して回った。特に北京のカルフルの店舗経営から多くを学び、仲間7人(不動産業者、農家、編集者、役人など)を募って開業、その際カルフルから総経理や生鮮主任など7・8人をスカウトしている。現在の店舗数は10(石家荘5、唐山1、その他河北省3、山東省1)プラスFCが1店舗ある。昨年2店舗スクラップしたが、2007年には唐山市内に1・2店舗を開店予定で、石家荘ではコンビニエンス・ストアも展開している。従業員数は10店舗で4,000人で、06年の売上高は14億元(05年は9億元)に達している。

「保龍倉」唐山店は、売場面積は11,000㎡、従業員数300人+派遣店員200人で、2006年の売上高は1.3億元(前年比+30%)である。商品別の売上割合は、加工食品50%、百貨(日用雑貨)25%、生鮮食品25%であるが、生鮮食品で顧客を吸引し、加工食品で売上を稼ぎ、百貨で儲けるというビジネス・モデルを構築している。

青果物の売場風景



日用雑貨品の売場風景



マーチャンダイジングは、十分な市場調査のもとに行い、品揃え数はSKUで15,000、約300の総代理店から仕入れている。メーカーが総代理店チャネルを選択している現状から、ネスレとP&Gを除いて殆どが総代理店経由の仕入はやむを得ないが、将来的はメーカー直にしたいと考えている。生鮮青果は、農業生産者が共同でつくった「生産基地」から大口仕入(ただしそばに卸市場がありに小口はそこで仕入れる)鮮魚は指定代理店1社にまかせている。政府規制のもとにある精肉は、政府指定の業者から調達している。担当者からグロス・マージン10%、販管費8%、利益率2%との説明があったが、算定の根拠は曖昧で真偽は不明である。

「総合超市のトップは百貨大楼グループの八方超市であるが、われわれはナンバーズとして頑張っている。近々進出が予想されるカルフルやウォルマートは資本力があり、圧力を感じる。しかしわれわれには、現地企業として10年の経験が強みであり、豊かで新鮮な品揃えと安い価格で対抗したい。カルフルに関しては、生鮮食品はいいが、アパレルはよくな

く、価格も相対的に高いと評価している…。現在、唐山には配送センターがなく、配送は代理店任せであるが、店舗を増やし配送センターの設立を考えている。ただし、M & A などによりチェーン店を増やすよりも、既存店の強化の方が優先順位が高い。もう一つの課題は、P B 商品の充実であり、現状ではアパレル、トイレットペーパー、紙コップ、洗剤、蜂蜜などの P B 商品を提供しているが、まだ売上の 5 % 以下である。2007 年中に P B 商品開発部を組織し開発体制を整えたい」(于 文建・店長)

(3) 小活

超市や総合超市などのチェーンストアの経営形態は、多店舗展開することにより規模の利益 (scale merit) をあげることが第 1 の狙いである。すなわち、チェーンストアでは、仕入と販売を分離され、仕入は本部に集中して行われるので有利に行うことができる。メーカーや卸などの仕入先も、相応の規模と効率性が要求されるので、全体として流通近代化が促進されることになる。また、チェーン店全体の販売量が生産の経済単位を超えれば、P B 商品の開発が可能になり、生産者に対する拮抗力 (countervailing power) を形成することができる。

唐山市のチェーンストアは、店舗数を増やし売上高を拡大するという「量的発展」の段階にあり、P B 商品の開発という「質的発展」は緒に就いたばかりといえる。

民有卸の成長

1990 年代になると、百貨店やチェーンストアが発展し、小売業が近代化し大型店が登場するようになった。そうした総合的品揃えの大型店には、国有卸でも、そして国有卸に代わって成長してきた自由市場でも対応することができず、民営卸が台頭するようになる。ここで言う民営卸とは、自由市場に集積する卸ではなく、有名ブランド・メーカーの地域総代理店機能をもつ相対的に大規模な民営卸のことである。

唐山市の卸売の発展段階はおよそ次のように概括できる。1995 年頃までは、自由市場の発達が見られたとはいえ、国有卸の時代であった。しかし 90 年代の半ば以降、売手市場から買手市場に変化したことや、資本に対する責任のなさや政府による民営化促進政策が採られたことなどが相俟って、国有卸は崩壊期に入り、急速に衰退、今世紀にはいると殆どが民営化され、民営卸の時代が到来している。

唐山市には現在、卸事業所数はおよそ 28,200 で、そのうち限額 (年商 1000 万元) 以上の卸売商は 170 ~ 200 社あり、そのうち食品卸が最も多く、全体の 70% を占めている。限額以上の卸商は、殆どが唐山市における独占的販売権をもつ総代理店であるが、全体でみると総代理店はそれほど多くはない。ほとんどは自由市場に集積する中小規模の卸売商である。

中国で多くのブランド・メーカーは、迅速にマーケティング・チャネルを整備するために、家電品を除いては総代理店制を採ることが多く、総代理店を通さないと大手チェーンストアでもブランド品の仕入れることができない。総代理店でない卸売商は、メーカーから直仕入はできないので 2 次卸や 3 次卸になる。しかし唐山市では、最大規模の食品卸の年商でも 1

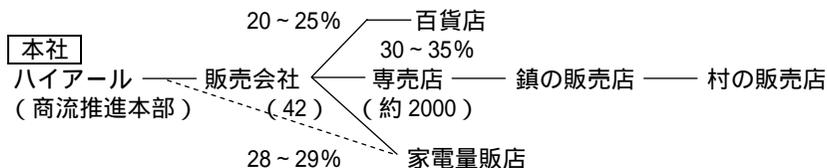
億元まだ達しておらず、まだまだ小規模であるが、近年、ブランド品の普及やチェーンストアの成長などを背景に、総代理店は大規模化の傾向にあり、小規模卸は淘汰され企業数は減少傾向にある。中国で卸企業は、資本金が500万元、年商約1億元以上ないと1人前ではないといわれる。そのいちばん大きい理由は、資本金が500万元以上（実際の運用ではもう少し減額されているという関係者の証言あり）でないと「増値税表」の伝票が使えなく、この伝票がない卸は、17%の付加価値税を余計に徴収されるからである。

唐山市ではこの10年間で流通構造は大変革を遂げ、さらに進行中であるが、現在、唐山市を代表する加工食品卸の2社を詳細にみることで、大手卸の立場から唐山市の流通近代化プロセスを具に調査分析しよう。

メーカーによる系列化

総代理店制による系列化がいつ頃から始まったのだろうか。業界により異なるが、1990年代後半とみられる。「唐山松下産業機器」は1994年に設立された電気溶接業界トップのメーカーだが、その系列網づくりをみてみよう。立ち上げ当初、全然売れなかったのが、全国各地を現地調査すると、後発メーカーで松下の知名度不足もあったが、ユーザーは納期が遅いことや遠隔地ではアフターサービスに不安を感じていたことが判明した。そこで95年から代理店制を導入することを決断、募集を開始した。現地業者、国有企業、新規参入者などが応募、そのうち76社に絞り、併売制でスタートした。代理店は97年に800社にまで増加したが、その後テリトリー制による専売店（総代理店）に集約、現在は31省49社と契約している。代理店との契約方針は、1年契約、独占的販売権の権利は認めない、年末に販売計画を立てさせ、実績が上回ればリポートを提供するが、7割以下だと契約をうち切る可能性、5割以下だと契約解除になる。国有卸は「商売は任せておけ」と元気が良かったが、「待ちの営業」が災いしてほとんどが1・2年で契約解除になっている。

図* ハイアールのマーケティング・チャネルの現状



注) 聞き取り調査により筆者が作成。

一方家電メーカー最大手のハイアールは1984年から、国有卸を利用しないで自らマーケティング・チャネルを構築する直営方式をとった。当初は大商城（百貨店）販売であったが、やがて「店中店」を設けるようになり、そして系列化を推進していった。すなわち、本社に商流推進本部を設け、企業規模や販売地域が拡大するに従い、都市ごとに支店を設置し小売店と直接取引を行った。しかしながら90年代前半までは、家電品の需要の多くは大都市であり、他のメーカーと同じように、大商城中心のチャネルであった。90年代後半になると、百貨店が弱体化する一方で、生産力は大幅にアップしたことで、チャネル政策の変更にも迫られた。そこで成長してきた家電専門店を利用するとともに、全国の省都を中心に97年から「販売会社」を設立し、専売店網づくりに着手した（関根 [2004] 14頁）。

(1) ^{フイワンハン} 匯旺行工貿

唐山市匯旺行工貿有限公司(以下「匯旺行」)は、現総経理の李 国傑が、1996年、資本金100万元で設立した、現在唐山市でナンバーワンの加工食品卸である。李は、76年、河北省を襲ったマグニチュード8の大地震のあと、国有の「糖酒卸公司」に運転手として就職した。ほとんど全ての加工食品を扱う国有卸で経験を積みながら、94年から96年まで大学に通い勉学にも励んでいる。この当時、国有卸の経営は無責任な慣行がはびこり、次第に経営が悪化し倒産寸前に陥っていたが、卸売業にはビジネス・チャンスがあると判断して創業した。民营企业は国有企業と比べると、従業員のやる気があり、効率的経営に徹し、得意先へのサービス提供にも努める点で際立った違いがある。社名は「匯旺行」の「匯」は「できる」という意味の「会」と発音が同じ、「旺」は「盛ん」で、「商売繁盛する店」という意味から命名された。李 国傑は、現在、唐山市全人代代表でもある。

当初からの戦略は、大手食品メーカーの唐山市(市内6区、2県級市、6県)における独占的販売権をもつ総代理店になることであった。1998年頃から唐山市でも超市や総合超市が増え始め、それらを重点的にターゲットにしたことが功を奏し、現在、唐山市におけるナンバーワンの加工食品卸に成長している。創業から4年間で、17メーカーと総代理店契約を結び、2006年末、22社2,000アイテム拡大している。主力ブランドは「娃哈哈」(飲料や乳製品)「徐福記」(お菓子のサーチーマ)「徳芙」(チョコレート)「卡夫」(ビスケット)「高樂高」(ココア)など内外の5大有名ブランドである。これら5大ブランドの05年の年間売上高は4000万元であり、従って売上高全体のおよそ8割のシェアを占めた。なお、主力ブランドではないが、日本の「森永乳業」の粉ミルクとも契約している。ちなみに「徐福記」のサーチーマ(薩奇馬、中国風おこし)の地域販売権は、96年に国有卸から「匯旺行」に移っている。3ヶ月後の07年3月には、主力ブランドが、DOVE(チョコ) 菓事(フリトレーのポテトチップス) 好利友(キャンディ)の3つが増え、25社2050-60アイテムの地域販売権をもつようになった。

現在では毎日のようにメーカー側から代理店契約の申込み希望があるが、申し込み総件数のおよそ3割はこちらからメーカーに対して行っている。しかし、事業規模の急拡大に経営ノウハウや人材養成が間に合わないのが現状であり、拡大よりも機能充実や基盤確立に力を注いでいる。大規模化に伴う経営ノウハウの習得、人材養成、そして現在はほとんど人手だけに頼っている物流業務を正確かつ効率化するための新たな配送センターの設立が急務である。これらはフリトレーとの契約により、さらに物流機能充実の必要性を強く認識するようになった。

創業時の資本金は100万元だったが、2006年末には1,500万元、07年3月には2,100万元に増資、およそ10年間で20倍以上に増えている。売上は毎年18~22%のペースで増加しており、05年は5,000万元、06年には8,000万元に達した。07年は、有力得意先の一つである総合超市の「家世界」(本社は文津市)の経営不振の影響で、20%の売上増の達成は難しそうだが、15%のアップを予想している。売上が伸びたのは、主力ブランドが増えたこともあるが、特に県部の生活水準が上昇し、売上が好調に推移していることがある。

得意先はチェーン経営形態の小売店が中心で、小売商が80%、卸商が20%、小売商の内訳

フィワンハン
匯旺行工貿事務所前

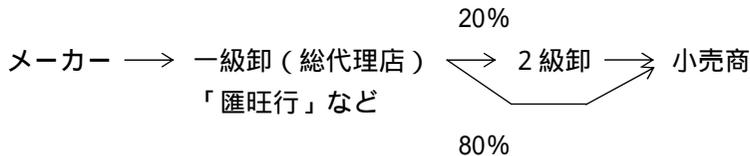


現在の倉庫・配送センター



は大型店（八方購物広場、宝龍倉などの総合超市）が40%、中型店（華盛や鎮氏などの超市）が20%、小型店（華盛や鎮氏などの小型超市）が30%である。唐山市ではいずれの県にも大型店は必ず一つはあり（ほとんどが民営）、これらにも2級卸を通さず直接販売している。現在、従業員は50名で、地域別担当の営業マンが12名いる。派遣店員に関しては、専門会社にアウトソーシングしている。

図2 唐山市における加工食品のマーケティング・チャネル



一般に中国では、小売商は取引開始時に「入店料」（入場料）を徴収する商慣行があり、多くの場合メーカーが負担している。ただし、中小規模の卸売商は自己負担しなければならない。しかし大手小売業でも、コカコーラやペプシコーラのような海外大手メーカーからは入店料がとれないケースもある。この他「店慶」（オープン1周年記念など）、「司慶」（本社の記念行事）特売、年末などの時期に請求されるリベートがあるが、これらは卸自らが負担しなければならない。支払い条件は、小型店は現金払いであるが、大型店の場合は15～30日のサイトの決済である。「価格はメーカーが建値制で決めていて裁量の余地が少ない。公平と公正さの観点から、卸の粗利の適正水準は15 - 20%と考えているが、現在はまだその水準には達していない」（李・総経理）。

一次物流はメーカーが行い、事務所に隣接する倉庫・配送センターに持ち込まれる。荷下ろし、運搬、保管、発送などの作業は、他の卸と同様すべて人力で行われている。配送要員を17名を擁し、注文をうけてからの市内なら4時間以内、県部の100 km圏でも12時間以内に配貨する短リードタイムを実現している。「匯旺行」の平均在庫量はおよそ3週間分である。現在、市内路北区の村（中国では市の区部にも村がある）に、建設会社の土地を15年間賃貸で借り受け、新たな配送センターを建設中である。12,000 m²の敷地に800万円を投資、7,000

m²の建物を建設中で、2007年5月完成予定、一部は他の卸に賃貸し、共同配送を検討している。路北区の格好な物件の賃借権取得に関しては、唐山市全人代代表としての李 国傑・総経理の政治的手腕が発揮されたことが想像される。

「われわれの役割はメーカーと超市の架け橋になり、生活水準や社会進歩に貢献ことである。中国では多くの加工食品メーカーは、現状では販売会社や子会社を設立したりして、安定したチャンネルを構築できない。そこで卸を利用した方が効率的であるし、20,000~30,000品目を扱う総合超市などは自己仕入の限界を超えるので、われわれ卸の役割が大きい。また卸は、多くのトップ・ブランドの排他的販売権をもっているため、グローバル・リーテラーが2・3年中に出店したとしても、特に問題はなく、脅威というよりむしろ売上拡大のチャンスと思っている。強いブランドをもっていれば、得意先に対して優位な立場をとれるし、たとえ直接仕入になったとしても、物流はわれわれが行うことになるので心配はしていない」（李・総経理）

今後の課題は、もっとブランド・品揃え数を拡大して、得意先におけるインストア・シェアを高めること、また同一商品の複数ブランドの取扱うことなどである。その理由は、たとえば、中国の消費者に人気のお菓子「サーチーマ」にはいくつかが有名ブランドがあり、得意先はそれらをすべて取り揃えるのに、ブランド数と同じ総代理店と取引をしなければならず、非効率を招来しているからである。また、すでに県部の一部超市に対して実施しているリーテイル・サポートも、メニューを充実させ、卸機能の高度化を図っている。具体的には、小売商に対してメーカーと協力して特売企画を提案したり、価格設定のアドバイスや新製品情報を定期的提供したり、一部の小売商に対しては信用供与したりしている。

さらに、食品だけでなく日用雑貨品に取扱商品を拡大し、総合商品取扱い卸商を志向している。これらのことを実現するためには人材の確保が危急の課題であり、鋭意人材育成に力を注いでいる。幹部の養成は総経理自らが当たり、外部から講師も招いて毎月研修を実施している。なお李・総経理は、2006年設立された市内初の業界団体「唐山市供應商協会」の副会長に就任している。

「唐山市供應商協会」

2006年7月、日用品・食品・酒類の供應商（卸売商）の要求で唐山市商務局内に組織された。副会長には李総経理など経営者が8・9名就任しているが、会長には唐山市商務局の副局長が就任したことに、中国における業界団体の設立方法の特徴がある。限額（年商1,000万元）以上の卸のおよそ50%、87企業が参加、売上合計10億元超に達する。限額以下の企業でも参加申請できるが、ほとんどが限額以上の企業である。設立目的は、政府と業界の架け橋になる、卸と小売の架け橋になる、市場調査やブランド紹介を行う、ことなどである。年会費は一般が1,000元、副会長は4,000元、専任職員は3人おり、業種を超えた問題を解決する。たとえば、海外メーカーによる優越的地位の乱用、卸の粗利の適正化、会員相互での共同輸送などの問題を検討している。

(2) 常緑商貿有限公司

1998年までの唐山市における副食品（主に瓶詰めや缶詰の加工食品）流通は、国有の「副食品卸公司」2社によって行われていた。しかしながら90年代の半ば以降、市場経済の漸進的進捗とともに「3固定制」が崩れ、国有卸の経営は次第に悪化した。国有卸は商品をメーカーから仕入れて販売しているにもかかわらず、資金回収すら満足にできなかった。金を払わなくても商品が流通するという無責任が罷り通り、また仕事に対するインセンティブも低いこともあり、徐々に経営悪化してすでに2社とも倒産している。国有卸が所在していた路南区の物件を、個人が土地使用权と建物を購入し、そこに「副食品交易市场」を開設、「常緑商貿有限公司」(以下「常緑」)もテナントとして店舗を構え、取扱商品を陳列している。ただし、実際の事務所と配送センターと少し離れた場所にある。

「副食品交易市场」



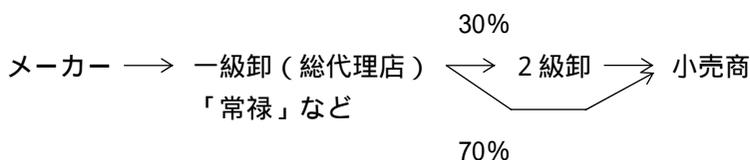
「常緑」は、国有卸主導の商品流通が機能しなくなった1998年、現在の総経理である馮長緑によって設立された完全な民営企業である。馮は、唐山市第一製紙工場で技術者として勤務していたが、テレビで醤油のコマーシャルを見たのがヒントになり、共同出資者と醤油製造設備を2万円で購入し会社を設立、製造装置を用いて醤油を生産、自由市場で販売したところ評判を呼んだ。すると醤油を購入してくれた何人かの買物客から、醤油以外の副食品も扱って欲しくないかと要望が出され、これをきっかけに瓶詰めや缶詰などの副食品の代理店を始めた。設立当時は従業員は夫婦だけの家族経営であり、夫が営業と配送を、妻が店舗運営を担当した。

馮の経営理念は、人本主義とアフターサービスの徹底である。経営の基本はヒトであり、人材の育成に力を注いでいる。アフターサービスに関して、返品は小売業から無条件で全て引き受けるが、返品率は約1%と低い。その理由は、予め同社営業部員が慎重に選んだ商品のみを販売しているし、賞味期限の短くなった商品に他店に回して特売を行って消化するからである。すなわち、低回転商品の返品を防ぐために、配送後1ヶ月経っても殆ど売れない商品は、その時点で得意先から引取ることになっている。返品処理はできる限り自社で処理し、破損品の費用以外はメーカーに請求しないので、メーカーの信頼を得ている。商売には信頼関係が重要であり、メーカーの信頼を勝ち取るために常に努力している。一方近年、大型店

のなかには法外な販促費の要求など身勝手な条件をつける場合があり、取引先の選択を行うようになっている。同業者の中には、大型店の横暴で倒産の危機に立たされている企業が多い。「常禄」では、最近では市内の市場拡大よりも、優越的地位の濫用に晒される可能性が少ない郊外の取引先拡大に力を入れている。

年間売上高は毎年前年比で50%アップを目標としているが、2005年は好調で70%も上昇、06年は2,000万元（約3億円）を予定している。05年における仕入先は41社、アイテム数は540である。販売先はスーパー（総合超市と超市）の約500店舗と2級卸約170社である。唐山市内に副食品卸は300～400社存在するが、その中でも「常禄」が断然トップであり、市場占有率は90%とのことである。05年の従業員数は39人、月給総額は4万元なので、従業員の平均月給は日本円でおおよそ15,000円である。06年の調査では、仕入先は38社に減り、得意先はスーパーの約500店舗は横這いであるが、2級卸は約200社に増加している。従業員数も48人と1年強で10人近く増えている。

図3 唐山市における副食品のマーケティング・チャネル



「常禄」は取引先との信頼関係を重視した経営を行っているので、取扱いを希望するブランド・メーカーは年々増えているが、取引先の拡大には慎重な姿勢をとっている。安心して仕入れることのできるメーカーで、それも実力のあるブランドに絞る戦略を採っていて、ひとたび帳合ができたメーカーとは「関係性」を構築し、経営相談などにもものっている。たとえば中国では、缶詰と瓶詰めめの生産は6月から9月の期間に集中するので、季節的に運転資金等に窮するメーカーもあり、資金融通を含めて種々の支援を講じている。総経理の商業倫理、商いに対する情熱、誠実な取引といった商売に対する姿勢が「常禄」の成長を支えているといえる。

「常禄」事業所前



展示品の一部



「副食品交易市场」の集積内にあるテナント部分は200㎡あり、その一部を店舗化し取扱商品を展示している。店舗は1998年の創業間もなく開設し、取扱商品の陳列により会社のイメージづくりの役割を果たしている。店舗から少し離れたところに、事務所兼倉庫（敷地面積は1,300㎡）があり、そのうち1,000㎡は倉庫・配送センターになっている。倉庫・配送センターにおける荷下ろし、運搬、保管、発送などの作業は、「匯旺行」と同様に、全て人力で行われている。人海戦術で商品が堆く積まれた倉庫内の様子を見ると、ベルトコンベアどころかフォークリフトなどの物流機器を一切用いないで、安全かつ正確に在庫と出荷を行なっていることは驚嘆に値する。配送用車両としては、4トンの車と1トンの車の合計で5台を所有している。配送に関しては、「少量多回」すなわち多頻度小口配送方式をとっている。注文をうけてからリードタイムの基本方針は72時間以内、唐山市のどの得意先にもこの範囲で配貨を実現している。平均グロスマージンは10 - 12%だが、うち配送コストがおよそ6.5%を要している。

商品により在庫回転率は異なるが20日前後を目安としている。通常販売する1ヶ月分在庫を抱えており、2005年の平均在庫量は160万元であったが、06年は180万元に増加している。発注は主にFAXで、受注は営業マンの訪問、FAX、電子メールによって行われている。支払い条件であるが、これは取引先によって異なる。メーカーに対しては、次回の商品入荷時に商品を確認後、送金によって支払いする。小売に対しては、売場面積が2,000 - 1万㎡の総合超市は発注後60日サイトで、500 - 2,000㎡の超市業態は発注後15 - 30日サイトで決済することになっている。販促費についてはいくつかのタイプがあるが、「入店料」と称するアイテムごとに小売商に支払われるものは、約500元/アイテムであり、これはメーカー負担となる。小売商がメーカーから直接仕入れる場合は、1,000元/アイテムを請求することが多いので、メーカーとしては卸経由の方が有利である。卸商が小売商に口座開設時に支払う「口座開設料」は約1万元であり、これは卸商が負担する。これらの他に、小売商が開催する特売経費、派遣店員の給料、記念行事でのパーティ費用なども卸商が支払わなければならない。

馮・総経理の事業哲学は「有限の資源で無限のことを行う」であり、その前提としていい家庭がなければならないと、家庭生活の重要性を説いている。それとともに企業利益の社会還元も検討しており、学校や老人ホームの建設に夢を馳せている。同社の拡張スピードは遅いといわれているが、優先順位が高いのは運営システムの構築と人材の養成である。食品総合卸への拡張を視野に入れているが、現段階では取扱商品拡大よりも販売地域の拡張を重視している。新しい配送センターを構築すべく鋭意検討したが、土地使用料が高く断念した経緯がある。今後の事業展開を図る上で必要な人材がかけていることもあり、特に人材の育成を重視している。毎月外部から講師を呼び研修を実施し、定期的に試験を行って従業員を評価し、成績によっては解雇することもあるという。

また、良質の副食品をできるだけ安価で消費者に提供したいという強い願いから、PB商品の開発に情熱を傾けている。高品質の商品は海外製品が多く、どうしても高価になるので、庶民の手になかなか届かない。そこで2007年の6月から9月にかけて、自ら製品企画を立て、信頼できるメーカー・工場で缶詰・瓶詰めと調味料を「常禄」ブランドで生産し、商品化す

ることを決定している。すでに 50 数種類の商標登録を済ませ、バーコードの使用許可を政府から得ている。当初は委託生産であるが、将来は自社工場で、地の果物を原料にした瓶詰め、大連の業者と協力して魚介類の缶詰を手がけることを計画中である。PB 商品は成功すれば粗利益も多くとれるし、NB 商品と異なり販売領域の限定もない。すなわち、メーカーとの代理店契約に基づかない営業を行えるわけで、唐山市以外の地域に自由に進出できることになる。

なお馮・総経理も、「匯旺行」の総経理とともに、2006 年に設立された「唐山市供應商協会」の副会長に就任している。

(3) 小活

1990 年代後半、国有卸の衰退とすれ違うように登場、そして成長著しいのが有力メーカーの総代理店としての民営卸である。現在、唐山市ではほとんどの国有卸は消滅している。それはチェーンストア経営形態の超市や総合超市の登場、成長とほぼ軌を一にする。百貨店も総代理店機能をもつ民営卸の成長を促したが、チェーンストアの方が発展が急速なことや効率性に対する要求度が高いことから、この新たなチャネルの形成に大きな影響を及ぼしてきているといえる。総代理店制度はここで紹介した加工食品だけでなく、日用品、そしてアパレルも含めて、ブランド・メーカーの多くが利用している。それは自力でマーケティング・チャネル構築すれば、ヒト・モノ・カネも時間もかかるので、地元の事情に知悉した業者に任せるのは得策であるからである。

そもそも国有卸がこうした代理店機能を担うはずであったが、それでは何故国有卸は流通近代化に参画できなかったのであろうか。それは、国有卸の無責任な経営体質にあり、生産の高度化や生活水準の向上するなかで、機能高度化を実現できずに取り残されたといえる。

結びに代えて

河北省唐山市の実態調査から、中国における流通近代化についていくつか洞察をえることができた。第 1 に、流通近代化を流通生産性の向上、すなわち「流通効率を高めること」と捉えると、中国では計画経済から市場経済に変化するにつれて商業マージンが大きくなっているので流通近代化は後退したことになる。1992 年の商業マージンは 9.1% という試算があるが（丸川 [1999] 157 頁）現在、加工食品卸のグロス・マージンだけで 10% 強ということをお勧めすると、チェーンストアなど小売商のそれを加えると商業マージンは、種々のリーベをお勧めして、有標の加工食品では 30% 以上であることが推定される。中国の流通近代化は流通効率だけでは捉えられない。計画経済下における商業マージンの低さは、買い物便宜性の低さ、貧弱な品揃え、その他種々のサービスの悪さなどに起因するもので、消費者に非効率を押しつけていたに過ぎない。従って、中国における流通近代化の第 1 局面は、市場経済化（資本主義経済化）によるサービス向上であった。

第 2 に、効率性の概念は市場経済と関連したもので、計画経済では有効に働かないと考えられる。1978 年の改革開放以来、商業はかつての日本と同じように失業者の吸収装置として

機能し、中小規模の商業者が爆発的に増え、全国各地に自由市場が形成されていった。自然発生的な自由市場は、郷鎮企業や私営企業、農民たちが露店を出して商品を販売するもので、従来の慣行にとらわれない商品流通が 1980 年代後半に急速に拡大した。こうした市場を経由するのは計画外流通であるが、そこでは競争原理に基づく取引が行われ、次第に規模を拡大、市場経済の形成に貢献した。従って、中国における流通近代化は、自由市場の発展そして民営卸のプレゼンスが大きくなり、市場経済が中心となる前後で分けて考えなければならない。唐山市で有力な加工食品卸 2 社が設立されたのは 1998 年、ナンバーワンの食品スーパーチェーンと百貨店が民営化されたのが 2001 - 02 年ということを見ると、世紀の変わり目あたりが分岐点になったと考えられる。ただし中国の改革は、ビッグバン方式ではなく漸進的になされたということは忘れてはならない。

第 3 に、唐山市の流通近代化は、次の 4 段階に分けることができる。

「国有卸の時代」(1970 年代) 売手市場で、切符制のもと国有卸中心に商品流通が行われていた。

「自由市場発展の時代」(1980 年代) 改革開放により登場した自由市場は、郷鎮企業や私営企業の成長、余剰農産物の増大などにより発展した。

「国有卸崩壊の時代」(1990 年代) 生産の高度化や生活水準の向上による商品流通方式の変化、すなわちマーケティングの重要性を認識できなかった国有卸が次々に崩壊した。

「民営化の時代」(2000 年代) 1990 年代末に設立された民営卸が、成長著しい百貨店やチェーンストアの要求に応える形で成長するとともに、有力な国有の流通グループが民営化された。また新たに民営のチェーンストアも登場するようになっている。唐山市では専門店も含めて、今後 10 年間は「チェーンストアの時代」を迎えるであろう。

第 4 に、現在は市民の生活文化を支えている自由市場の今後の盛衰はどうであろうか。超市や総合超市のチェーンストアの優勢に押されて、日本「商店街」や韓国の「在来市場」と同じように徐々に衰退するのだろうか。それとも「市場は現代資本制社会においてすら、人と人が関係構築と情報収集にいそしみ、激しい喧噪のなかでやりとりが繰り返されるバザール」(安富 [2006] 207 頁)として、共同社会に根付いて進化を遂げるのであろうか。これは中国だけではなく、東アジアに共通した大きな検討すべき課題である。

また、百貨店は時代の精神や技術を反映する小売業は「文化表現」として共同社会に根付いた存在であり、自由市場と同様にチェーンストアの合理性とは次元を異にする側面をもつ。唐山市の百貨店は果たして、消費欲求の高級化・個性化に応じて「輝かしさ」を増すことができるだろうか。

第 5 は、社会主義のもと競争経済は、資本主義のものと同じなのか、それとも異なる特徴を持つのかということである。かつて鄧小平は「計画が多いか、それとも市場が多いかでは、資本主義と社会主義は区別できない。計画経済イコール社会主義でなく、資本主義にも計画はある。市場経済イコール資本主義ではなく、社会主義にも市場はある」と述べているが、われわれが知りえた限りでは、中国においては経済と政治はより密接不可分の関係にあり、企業経営を成功させるためには政治的力量が問われ、このことが市場経済を歪曲する蓋然性が感じられた。「経済改革の先行、政治改革の遅れ」が言われているが、政治改革はいつ追い

つくのであろうか。

聴き取り調査の協力者

【2006年8月】

唐山市日本事務所副所長 江 興民
唐山市商務局局長 王 希如
同副局長 勾 国慶
同副局長 張 知宝
同市場運行調節処所長 劉 紹先
唐山百貨大樓集團董事副總裁 王 維柯
同副部長 鞏 君
鴉鴻橋鎮政府長 張 建奎
同市場管理所主任 張 国慶
唐山蘇寧電器總經理 白 秀
唐山国美電器總經理 雷 鳴

【2006年12月】

唐山市商務局市場運行調節処所長 劉 紹先
同改革發展処所長 賈 俊龍
唐山華盛超市董事 魏 魯辰
同總經理助理 岳 金昶

家世界唐山路北店店長 張 涛
唐山市常綠商貿總經理 鴻 長綠
唐山ハイアール工貿営業部長 段 永坤
唐山TCL市区業務部 孟 剛
三利国際執行總經理 朱 民偉
唐山市匯旺行工貿總經理 李 国傑

【2007年3月】

唐山市商務局市場運行調節処所長 劉 紹先
八方購物市場副總經理 王 力生
唐山市路北区局長 高 建国
同副局長 柳 水
機場路街道事務所書記 馮 俊利
煤医道駐屯事務所副主任 王 偉
唐山市供應商協会主任 趙 宏春
唐山市匯旺行工貿總經理 李 国傑
保龍倉唐山店長 于 文建
同非食品処所長(生鮮食品担当) 王 凱輝

参考文献

- 荒川祐吉 [1974] 「流通生産性と流通合理化」(久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学』有斐閣)。
青柳 齊 [2001] 「中国農村合作経済組織の企業形態と諸類型」『農林金融』12月号。
秋谷重雄 [1980] 「流通産業化の限界と商業資本の機能 - 流通革命と文化表現」(流通産業研究所編『大規模小売業と地域社会』リポート)。
大橋英夫 [2005] 『現代中国経済論』岩波書店。
黄 祥 [1993] 「中国経済の市場化と流通システム」『商學討究』小樽商科大学。
黄 祥編 [2002] 『WTO加盟後の中国市場 - 流通と物流がこう変わる』蒼蒼社。
河北省・唐山市人民政府 [2007] 「外資導入政策の新動向及び河北省唐山市投資環境セミナー資料」。
川端基夫 [2006] 『アジア市場のコンテキスト【東アジア編】 - 受容の仕組みと地域暗黙知』新評論。
関 志雄 [2005a] 『中国経済最終章 - 資本主義への試練』日本経済新聞社。
関 志雄 [2005b] 『中国経済のジレンマ - 資本主義への道』ちくま新書。

- 興梠^{こうろぎ}一郎[2005]『中国激流 - 13億のゆくえ』岩波新書。
- 鈴木安昭 [1972]「流通段階の形成」『輸送展望』No.120。
- 関 満博 [1995]「温州市の郷鎮企業と卸売市場 - 温州市視察レポート」『日中経協ジャーナル』5月号 (No.20) (財) 日中経済協会。
- 関根 孝[2005]「中国家電品流通の端緒的研究」『専修大学商学研究所報』第37巻第1号。
- 定村禮士 [1995]「中国における商的流通の一考察」(流通経済大学流通問題研究所編『中国現代物流研究』流通経済大学出版会。
- 謝 憲文[2000]『流通構造と流通政策』同文館。
- 田村正紀[2001]『流通原理』千倉書房。
- 唐山市 [2006]『唐山市統計年鑑 2006年版』。
- 張 敦群 / 張 永強 [2003]「中国家電製品の流通モデルの実例研究」(李 東進 / 金 鏞准『21世紀の市場理解と探索』経済科学出版社)(中国語)。
- 陳 建軍 [1997a]「中国の專業市場と日本の卸売市場に関する比較研究()」『現代社会文化研究』No.7、新潟大学。
- 陳 建軍 [1997b]「中国の專業市場と日本の卸売市場に関する比較研究()」『現代社会文化研究』No.8、新潟大学。
- 安富 歩 [2006]『複雑さを生きる - やわらかな制御』岩波書店。
- 八田達夫 [2006]「都心回帰の経済学」(八田達夫編『都心回帰の経済学 - 集積の利益の実証分析』日本経済新聞社)。
- 畢^ヒ 滔滔^{クオクオ} [2006a]「中国の卸売流通 - 内陸都市部の研究に向けて」中国流通研究会(於法政大学)資料。
- 畢 滔滔 [2006b]「中国北部地方級都心卸売流通システム - 河北省唐山市の事例研究」中国流通研究会(於法政大学)資料。
- 樊^{ファン} 綱^{ガン} [2003]『中国 - 未完の経済改革』(関 志雄訳)岩波書店。
- 丸尾豊二郎・丸川知雄・大原盛樹 [2005]『メイド・イン・シャンハイ』岩波書店。
- 丸川知雄 [1999]『市場発生メカニズム - 移行期の中国経済』アジア経済研究所。
- 矢作敏行編 [2003]『中国・アジアの小売業革新 - 全球化のインパクト』日本経済新聞。
- 矢作敏行 [2006]「流通 - 「経済の暗黒大陸」の夜明け」(山下裕子編『プランディング・イン・チャイナ』東洋経済新報社)。
- 李 海峰 [2004]『中国の大衆消費社会』ミネルヴァ書房。
- Preston, Lee E., "Marketing Organization and Economic Development," (Louis P. Bucklin, ed., Vertical Marketing Systems, Scott Foresman).

本研究は、文部科学省・平成18年度・科学技術研究費補助金「基礎研究(B)」(研究課題「アジアにおける流通国際化プロセスの研究」、研究代表者は法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授・矢作敏行)による研究成果の一部である。