

ISSN 1345-0239

第48卷 第12号

商学研究所報

2017年3月

中国百貨店における連営制の研究

朱 克 宇

中国百貨店における連営制の研究

朱 克 宇

A Study of Department Store *Reneisei* in China

Kuyu Zhu

中国百貨店における連営制の研究

目次

はじめに	2
1 百貨店の売場運営形態	3
1. 1 百貨店の売場運営形態	3
1. 2 中国の百貨店の売場運営形態	5
1. 3 小括 日米中の売場経営比較	7
2 百貨店における連営制の形成	8
2. 1 連営制の概念	8
2. 2 連営制の形成	9
2. 3 百貨店における連営制の形成要因	12
3 連営制の経営コストとリスク回避のプロセス	14
3. 1 連営制の運営のプロセスの分析	14
3. 2 リスク回避と経営コスト軽減プロセス	15
3. 3 連営制ビジネスモデルの収益性	17
3. 4 百貨店と納入業者の利益配分	19
4 連営制に対する理論的分析	20
4. 1 連営制の論文レビュー	20
4. 2 連営制の問題点	22
おわりに まとめと連営制の将来	26
引用文献	28

はじめに

百貨店は、世界の小売業の歴史上初めて登場した近代的業態であり、トップランナーとして様々な小売イノベーションを行ってきた。1852年、世界初の百貨店ボン・マルシェがフランスのパリで誕生した以来、百貨店は既に160年以上の歴史を有している。

日本における、合名会社三井呉服店が1904年に株式会社三越呉服店を設立し、三越呉服店が三井呉服店の営業をすべて引き継いぐとともに、今後の方針として「デパートメントストア宣言」を行い、日本初の百貨店となった。この宣言以来、日本の小売業では、百貨店は日本の近代小売業を主導する先駆者の役割を果たしてきた。しかし近年、委託仕入や消化仕入に依存したマーチャンダイジング、中高年齢層に偏ったマーケティング、若者市場にターゲットを絞った専門店チェーンや駅ビル型ショッピングセンターなどとの異業態間競争の激化、郊外型商業集積の発展などで、都市生活の象徴の日本百貨店が危機に瀕している。

一方、中国百貨店は1900年に初の百貨店は「秋林洋行」がハルピンに登場して以来、日中戦争や文化大革命などを乗り越えて、ずっと小売市場では一人勝ちの状態を続けていた。しかし、日本百貨店と同じ、最近の中国百貨店は苦しい状態に陥っている。2014年の1年間で、全国で閉鎖した店舗は過去最高の26店舗を記録している。さらに、中国商業年鑑の統計によると、中国百貨店協会の会員は13年の利益額は前年より0.87%低下した。

日中両国では、「百貨店成熟論」とか「百貨店衰退論」の声が目立つようになってきた。この中、百貨店が苦境に陥っている要因はいろいろ指摘されているが、その主なものは「返品制」と「連営制」である。

本論文は、中国百貨店の連営制に焦点を当てている。具体的に研究目的は次の3つである。第1は、アメリカ、日本と中国の百貨店の売り場運営形態を紹介し、そして三カ国の売り場運営形態の違いを分析する。第2に、中国の市場環境はこの30年間で激しく変化してきている。そうした過程で中国百貨店の「連営制」を形成した軌跡を辿りたい。百貨店はこの激しく変化する市場環境で、なぜ連営制が生まれ、存続してきているのか検討する。第3に、連営制のメリットとデメリットを分析する。連営制が批判の対象になることは多いが、現在でも定着していることを勘案すると、そこには一定のメリットないしは合理的根拠もあるはずである。これらの連営制の分析を踏まえて、中国百貨店が直面する課題と方向性を示す。

1 百貨店の売場運営形態

百貨店が早く段階で誕生した欧米では、百貨店は基本的に「買手の危険負担」という古くからの商取引原則を遵守し、商品を仕入れ後、売れ残り商品のリスクを百貨店自身が負担しなければならないと考えている。これに対して、中国百貨店は欧米百貨店と異なる売場運営形態を採用している。ここでは、まず各国の百貨店の売場運営形態を紹介する。

1. 1 百貨店の売場運営形態

日本では、百貨店の売場運営はどのような行っているか。1950年代以前、日本の百貨店は主にアメリカの百貨店と同じように、「買手の危険負担」という原則を遵守していた。すなわち、アメリカの百貨店の直営売場のような、商品を自ら買取して、商品のリスクを負担し、自ら商品を販売する経営方式を行っていた。しかし、1950年代に入ると、人的資源と資金が不足していた日本の百貨店は大きな成長機会を実現するために、自身の取引における優位性を利用し、商品のリスクを負担しない委託仕入制を導入し、また派遣店員制度も採用し、新たな売場運営形態を形成するようになった。また、1970年代以後のDCブランド・ブームの到来による高級ブランドのインショップの展開により、百貨店は納入業者との取引形態に消化仕入の採用を開始した¹。さらに90年代以後は、日本の百貨店では委託仕入制度を加えて、消化仕入制度の比重が高まっていくことになる。

現在の日本の百貨店は、仕入形態と関連する売場の運営のタイプが大きく「自主運営形態売場」、「共同運営形態売場」、「委託運営形態売場」の3つに分類される。

「自主運営形態」とは、百貨店の意思とリスクの下に、商品の企画開発、仕入から接客販売までを一貫して行う売場運営形態である。このような売場では、百貨店は主に買取仕入を採用し、商品のコストと在庫リスクを負うが、その代わりに、百貨店が自主的なマーチャンダイジングを行えるので、百貨店自分の意思で店頭企画や商品の陳列、プロモーションなどが可能になる。

「共同運営形態」とは、百貨店が納入業者と共同で仕入から販売まで行う形態である。この売場では、百貨店側はほとんど委託仕入を採用し、自身持っている売場運営のノウハウと納入業者の商品開発・調達に関するノウハウを組み合わせ、顧客にサービスを提供する。企業によって異なる場合もあるが、「共同運営形態」では、一般的に納入業者が商品

¹ 崔 容熏 [1999] 135頁。

開発と品揃え・発注は納入業者が行い、販売・在庫管理は百貨店と納入業者の共同で行う。

「委託運営形態」とは、百貨店が納入業者に売場を提供して、納入業者が独自のノウハウで運営を行う形態である。この売場運営形態では、百貨店側は消化仕入を採用している。つまり、ゾーニング計画、業績計画以外すべて納入業者が行うことになる。

以上が、日本百貨店に存在している3つの売場運営形態である²。現在の日本の百貨店の売場運営形態の売上構成は、テナント契約を除いた一般的な構成比で、自主運営売場は5～8%、共同運営形態が25～35%、委託運営形態が60～70%と推定される³。さらに、大丸の内部資料によると、大丸2004年上期の売上比率は、自主運営売場がわずか1.7%で、共同運営形態が35.1%で、委託運営形態が63.3%を占めていた⁴。

対照的に欧米百貨店は、「買手危険負担」という古くからの商慣習を踏襲している。そしてこの100年間でみても、自ら商品を仕入れ、売れ残り商品のリスクを自身が負担しなければならない経営方式を主に採用している。参考までにアメリカの百貨店の売場運営形態を紹介すると、それは2形態だけで、1994年の時点では、Owned Department（自営売場）とLeased Department（賃貸売場あるいは店中店）⁵の2つ売場運営形態がある。

アメリカの百貨店の直営売場は、主に自社のバイヤーを通じて、各メーカーから直接に商品を買取って、あるいはOEMに通じてPB商品を作り自社の販売員の下で商品を販売する運営形態である。この売場運営形態では、売れ残り商品のリスクを百貨店自身が負担しなければならない。そして、売れ残り商品は、廉価版の百貨店店舗⁶、OPAR⁷あるいはアウトレットを通じて在庫処分を行う。

賃貸売場とは、百貨店側が売場の一部を外部の第三者に賃借し、賃借者が商品仕入・販売・在庫など事業をすべて負担しており、通常では売上高の一部を賃貸料金として百貨店側に支払する。賃貸売場は、しばしば店舗の主要な商品ラインの周辺にある商品のカテゴ

² 一般的に、日本の売場運営形態は上記の3つ以外に、テナント契約という売場運営形態が存在しているが、テナント契約の場合、商品の仕入が発生しないため、本論文では論じない。

³ 宮副・内海 [2011] 16 頁。

⁴ 新井田剛 [2010] 277 頁。

⁵ Leased Department を日本語に訳すると賃貸売場であるが、この売場は日本の消化仕入に近似している仕入形態を採用しているため、消化仕入売場を理解してよい。B.Berman・J.R.Evans [2013] 131～132 頁を参照。

⁶ 大多数のアメリカの百貨店は、廉価版の百貨店業態を持っている。例えば、ノードストロームラックはノードストローム社の廉価版である。

⁷ Off-Price Apparel Retailer の略であり、オフプライスストアと呼ばれている。明確な定義はまだ付けないが、「メーカーの余剰在庫を正規価格より60%~90%近く引いた価格で仕入れたり、他の小売店の在庫商品を同様に安く仕入れたりして、正規小売価格の半額または以下で販売する業態」である。

リーを広げるために、店舗に基づく百貨店により使用されている。

参考として、1994年時点で、アメリカの百貨店の直営売場の売上高は総売上高の96.18%を占め、賃貸売場の売上高は総売上高の3.19%を占めた。この数値から見ると、アメリカ百貨店は「買手の危険負担」という直営売場を中心として経営している。

1. 2 中国の百貨店の売場運営形態

アメリカや日本と比べ、小売業の発展がかなり遅れている中国は改革開放以来、百貨店は大きな発展を果たした。しかし近年、中国の百貨店は日本の百貨店と同じように、苦戦を続けている。実業者も、学者も中国の百貨店が苦戦を続けている原因の1つは百貨店運営形態である「連営制」を採用しすぎにあると指摘している。商品の所有権の移転があるかどうかを基準として、中国における百貨店の売場運営形態を直営制、連営制の2つに分けることができる⁸。ここでは、この2つの売場運営形態の特徴について述べる。

直営制とは、百貨店側が納入業者⁹から直接に商品を仕入れ、商品の所有権を獲得し、そして商品を消費者に販売することによって、ある程度の仕入と販売価格の鞘を稼ぐ経営方式である。この経営方式では、経営コストと商品リスクはすべて百貨店側がすべて負担する。百貨店の主な収入は仕入と販売価格の鞘を稼いで得るものである。

連営制とは、百貨店側が納入業者と契約し、この契約の内容によってそれぞれに独自で経営し、それぞれに責任を負う経営方式である。この経営方式では、百貨店一般的に商品の所有権を持たず¹⁰、商品販売後、商品の所有権が同時に百貨店と顧客に移転する。さらに、これは、百貨店は納入業者に売場と相応する総合的な管理を提供し、商品の監督、統一レジなどのサービスを担当し、その代わりに納入業者が百貨店に「連営控点」を納める¹¹。連営控点とは販売手数料のことで、百貨店は水道代や電気代、管理費などの日常運営のための固定費以外に、売上高の何パーセントを納入業者から徴収するものである。徴収比率は百貨店と納入業者の契約によって決められる。

⁸ 一般的に、中国の売場運営形態は上記の2つ以外に、日本と同様にテナント契約という売場運営形態が存在していると認識しているが、テナント契約の場合、商品の仕入が発生しないため、本論では論じない。

⁹ 中国における納入業者は、メーカー、卸売商また代理商のことを指す。

¹⁰ 一般的に百貨店側が商品の所有権を持たない。しかし、知名度また販売業績が低い百貨店は知名度が高いブランドあるいはラグジュアリーブランドを導入する際に、納入業者が百貨店側に商品の買取を要求する場合がある。

¹¹ 李 飛 [2010] 2頁。

張 艶 (2010) によれば「連営制とは、連合経営の略称であり、百貨店はあるブランドの商品あるいはある納入業者の商品を直接店内に取り入れ、納入業者は百貨店の経営場所を借りて、自主的に商品の仕入れ、販売、在庫、調達などを完成させ、百貨店はただ補助的な販売の仕事を提供する」と述べている。この連営制の本質は、商品の調達や販売の面でのリスクも、商品保管面のリスクも負担せず、すべて納入業者に転嫁するということにある¹²。つまり、連営制という売場運営形態は百貨店が日本の委託運営売場のような、商品リスクとコストを負担しない消化仕入を採用している経営方式である。

以上は、今中国百貨店に存在している主要な2つの売場運営形態について紹介した。また、この2つの経営方式をわかりやすく理解するために、2つの売場運営形態と経営管理方式を図表1のようにまとめた。

図表1から見れば、自営の場合、百貨店は仕入、販売、調達、在庫など商品に対するすべての権利を持つことになる。その代わりに、百貨店はすべてのリスクとコストを負担し

図表1 中国百貨店の売場運営形態と経営管理

	直営制	連営制
仕入形態	買取仕入	消化仕入
商品の所有権	百貨店	納入業者（陳列時）
百貨店の収益	値入高	販売手数料
価格決定権	あり	少し
商品陳列権	全部（場所、規模、スタイルなど）	一部（場所）
統一レジ権	統一レジ	統一レジ
販売サービス	百貨店	納入業者
アフターサービス	百貨店	百貨店と納入業者協力
仕入管理	百貨店	納入業者
在庫管理	百貨店	主に納入業者
販売員	百貨店	納入業者

出所) 李飛 [2010] 「中国百貨店：自営、また連営か」表1から作成。

¹² 陳 立平 [2011] 89頁。

なければならない。一方、連営制の場合、百貨店側はリスクとコストを回避するために、商品に対する権利の一部あるいはすべてを納入業者に委ねている。中国連鎖経営協会の調査によると、連営商品の比率は約90%に達している¹³。

1. 3 小括 日米中の売場経営比較

前節では、日米中の売場経営をそれぞれ紹介したが、この節はこの3カ国の売場経営を比較分析し、この章の小括にする。

まず、前述のように、アメリカの百貨店は、「買手の危険負担」という古くからの商取引原則を遵守し、売場運営形態が主にリスクを自ら負担する直営形態を採用し、対照的に日中両国の百貨店は、主にリスクを負担しない売場運営形態を採用している。

次に、日本の百貨店はリスクを負担しない売場運営形態を採用している中で、仕入形態と経営の関与程度の違いにより、共同運営形態と委託運営形態の2つに分けることができる。前節では述べたように、共同運営形態では、委託仕入制度を採用し、百貨店側は納入業者と協力して、商品の仕入、在庫と販売など経営活動を行う。委託運営形態では、消化仕入制度を採用し、納入業者が独自で運営を行う。一方、アメリカの百貨店は直営売場ばかりではなく賃貸売場もあり、中国の百貨店の連営制売場と同様に、消化仕入を採用し、納入業者の運営について、百貨店側はあまり干渉しない。従って、米中の百貨店では、日本のような委託運営形態売場ないし共同運営形態売場がほとんど存在しない。

最後に、日中百貨店が共にリスクを負担しない売場運営形態を採用している中で、商品あるいはブランドの配置方式が違う。日本の場合、商品をどこの売場に配置するかは、まず商品のカテゴリー、次に商品のブランドの順位が決められる。従って、同じのブランドでも、2つの売場、さらに3つ、4つの売場に配置することが普通である。対照的に、中国の場合、商品をどこの売場に配置するかを決めるのは商品のブランドであり、日本のような同じのブランドが複数の売場に配置するのが一部キッズ商品を除いて珍しいことである。

また、日中百貨店の売場では、どちらも商品リスクとコストを負担しない仕入形態を主に採用しているので、中国の学者の中には、中国の連営制の仕入形態は日本の共同運営形態売場の委託仕入を元にして制度化したものであり、また両者は基本的に同じ制度と指摘

¹³ 中国連鎖経営協会 [2013] 「2012年百貨店直営モデル研究報告」『2013中国連鎖経営年鑑』表3より。この報告によれば、連営商品の比率は89.6%を占めている。

している人もいる¹⁴。確かに中国の連営制でも、日本の共同運営形態売場でも、両者とも納入業者が小売商の売場を借りて自社の商品を販売するので、百貨店は商品のリスクとコストを負担せず利益を得ることができる。この点では、両者は一致している。しかし、前述のように、中国の連営制の仕入形態は日本の消化仕入のような仕入形態を採用しているので、日本の共同運営形態売場で採用している委託仕入とは少し違う仕入形態である。

2 百貨店における連営制の形成

連営制は、改革開放の成長と共に、政府の様々な商業政策に裏付けられながら制度として定着した経営方式である。本節では、百貨店における連営制の形成系譜と理由を紹介する。

2. 1 連営制の概念

「連営」とは連合経営の略称であり、中国特有な法律の専門用語であり、もともと企業の1つ経営方式と経済の連合の意味を指す。実際に、中国における多くの産業に存在している。この節では、中国における連営の概念紹介する。

連営という言葉は最初に1950年に中国政府が発表した「私営企業暫定条例」の中に、私営企業の1つ組織形式として現れた。しかし、53年から中国国内では「社会主義的改造」を行うため、この結果中国は単一な公有制経済体制になって「連営」という言葉も雲消霧散した¹⁵。

1978年以後、中国が本格的に経済改革を行った。このことによって、連営はまた人の目の前に現れようになった。79年以前、国営企業は、主に、中央の各部および各委員会に所属する「中央国営企業」、地方政府に所属する「地方国営企業」の二種類に分けられていた。この「条塊分割」（中央と地方の分割）は部門（産業）間の障壁、地方の保護主義を生み、全国統一の市場の形成を大きく妨げていた。この局面を打破するために、国務院が80年に

¹⁴ 陳立平 [2011]によると、1990年代、日本をはじめ、香港、台湾、マレーシアやシンガポールなどのアジア系百貨店は中国市場に参入するとき、日本の委託仕入を吸収する上で、連営制を制度化にした。盛朝迅 [2011]は日本百貨店の委託仕入が中国の「連営制」とは本質的な区別がないと指摘している。

¹⁵ 楊春堂・李淳 [1988] 89頁。

「経済連合の促進に関する暫定規定」を制定した。この規定において経済連合の原則が示され、地域の閉鎖性や縦割り行政の弊害が改善されるようになった。これによって、横の経済連合¹⁶ 組織である連営企業が多く出現することになった¹⁷。中国政府は横の経済連合を通じて商品経済市場をさらに発展させるために、86年に「一層に横の経済連合の促進に関する若干問題の国務院規定」を発表した。この規定の中で、横の経済連合に対してより詳細に指導を行うために、横の経済連合の原則と目標、横の経済連合の自主権の保護、生産と科学技術の結合の強化、発展資金の横の融通、経済組織の合法的権益などの問題について詳しく規定した。これによって、横の経済連合の発展を促進した。同年、「民法通則」が民事基本法の形式で連営の法律地位を確定し、連営は企業の組織方法として、本格的に中国経済市場で普及するようになった。

1990年代初期、当時中国商業体制の改革の背景下で、経営知識や能力、また資金が不足していた国有小売企業は連営やカウンター賃貸（テナント契約）などを主要な売場経営方式として採用せざるを得なかった。ここでの連営は連営3つの分類中での連合形式が最も緊密ではない契約型連営である。契約型連営（協力型連営とも言う）は新たな実体を作らず、連営を参加する各社がある程度の経済目的を実現するために、契約によってそれぞれに独立で経営し、損益には自ら責任を負い、各自の財産で単独で民事の責任を負う連合経営の形式である。従って、小売業における連営は、小売企業が納入業者と共同で利潤の実現を目的として契約の内容によってそれぞれに独自で経営し、各社の権利と義務を約束し、自社の名義で単独で民事責任を引き受ける。

このような連営制は、中国小売業中で多くの業態に存在し、小売業の発展に重要な役割を果たした。

2. 2 連営制の形成

中国では改革開放以前の計画経済体制下、百貨店は政府の生活物資配給機関として、「物価の安定」、「供給の確保」という社会安定の役割を果たしながら、百貨店本来の業態の特長を完全に備えてきたとは言えない。改革開放以後、国营百貨店は計画経済体制下の「統購包銷」¹⁸の経営方式を放棄し、新たな経営方式を試し始めた。最初始めたのは「代購代銷」

¹⁶ 横の連合とは企業間では、政府機関も通じることなく、地域も関係なく、原材料や部品や資金などを取引する関係である。徐 徳明 [2007] 132 頁を参照。

¹⁷ 伊藤宣生・張 侃 [2005] 48 頁。

¹⁸ 統購包銷とは、国家の経済と人民の生活と重大な関わりがある製品は法律規定によって私営工場

である。1982年前半、全国一部の商業部門が工業部門の委託を受け、商品の代理販売を始めた。代購代銷では、商品を販売する前、商品の所有権は依然として工業企業に持っている。双方が価格を相談して決めた後で、商品の代金は商品の販売後別に決算する。このような経営方法は、工業企業の製品販売を拡大することができ、売り切れない商品の在庫リスクを回避することもでき、さらに、一定の経済利益を獲得することができる。商業企業にとっても代理販売の過程に、代理費を得ることで自身の利益を増えることができる。その後、出現するのは連営連銷である。この経営方式は、代購代銷業務の増加に伴い、商業企業と工業企業共同で経営活動を行うことになった。この方法下で、双方の協力の範囲を拡大しただけではなくて、さらに利潤、損失と費用を負うことに対しても合理的な分配を行った。このような経営の方法は、工業企業の自販能力の不足を補うことになった。

1984年、中国の商業改革が本格的に開始し、中国国営百貨店も自主経営権を手に入れた。しかし、長い間に競争がない環境で育てた国営百貨店が商品の仕入と価格の決定など自主経営の面に関するノウハウは全くなく、さらに百貨店自身の資金が不十分のため、百貨店は高まる消費欲求を満足させるために豊富な商品を仕入することが極めて困難であった。これらを改善するために、百貨店は新たな経営方法「引廠進店」を導入し、自主経営の補充部分として政府に認可された。引廠進店とは、百貨店は特定メーカーに売場と施設を設置し、メーカーは販売員を百貨店に派遣して直接自社の商品を販売する。商品は国家规定の標準価格によって販売し、商品の代金が百貨店に管理させ、利潤は百貨店とメーカーとの契約に定めた比率で配分することである。引廠進店という経営方法は、百貨店にとっても、メーカーにとってもメリットがある。百貨店側には、コストが掛らずに、豊富な商品の提供が確保できる。メーカー側にも、国営という「旗印」のもとに利益を儲けることができる。このような経営方法は百貨店とメーカー両方の肯定を受け、その後、全国の百貨店で相次いで導入された。一般的に、引廠進店は連営制の原型になったと思われる。

そして引廠進店が全国に拡大する同時に、「テナント契約」という新しい経営方式が現れた。テナント契約とは、百貨店は民営企業や個人経営者に売場を賃貸し、テナント契約したメーカーが売場に販売員を派遣し商品販売を行うので、売場の経営権も放棄することになった。このような経営方法を採用することにより、百貨店に活力と共に巨大な利益ももたらしたので、テナント契約という経営方法は多くの百貨店によって急速に導入された。し

が国営商業部門に要求された規格・質量の製品を生産し、国営商業部門が合理的な価格で買い付けて統一販売する政策であり、私営工場は勝手に製品の販売を行うことが禁じられた。

かし、百貨店は賃貸した売場に支配権がないため、売場を管理することが非常に難しくなった。さらに、政府はテナント契約の経営方式に関する法律や規定など整備されなかったため、大量な模倣商品や偽ブランド商品が百貨店で販売された。このようなことで、百貨店にも、消費者にも大きな損害を与え、消費者は百貨店に対する不信感を募らせた。

この状況を改善するために、1991年、政府はテナント契約に対する新たな規定を発表し、テナント契約の比率は売場面積の15%以下ことを規定し、ところが引廠進店に対する規制がなかったため、その比率も次第に拡大した。95年、上海の大型百貨店における引廠進店の商品は全商品売上高約50%を占めた¹⁹。引廠進店の比率が拡大することにより、百貨店に新たな問題が生じた。まず、派遣店員の管理問題。引廠進店の売場の販売員は納入業者からの派遣社員であり、また、派遣店員の管理権について百貨店と納入業者の責任は明確しなかったため、百貨店にとっては派遣店員を管理することが難しいことであった。そして、消費者に対するサービスの低下の問題が避けられなかった。

さらに、百貨店の「引廠進店」の担当者が職務を利用して各種の名義のリベートと賄賂を受け取るため、そこでメーカーの資格や販売商品の審査が緩められ、それによって百貨店に偽物や劣悪な商品の販売することがしばしば発生し、百貨店のイメージを損ねた。このような事態に対して、百貨店の信頼を取り戻すと同時に、市場に活力に与える多様な経営方式を維持するためお法律整備が喫緊の課題になった。1995年、元内貿部（現商務部）は「国有大中型小売業の引廠進店に関する管理暫定方法」を発表した。これにより、引廠進店では、商品の仕入・販売・在庫管理、会計やレシートの発行、税金の納付、消費者のクレームへの対応などを百貨店が統一して担当すること、引廠進店と契約を交わす際に、百貨店が納入業者の営業資格や代理権など厳しく審査しなければならないことが規定された。また、引廠進店の売場面積は店舗総面積の20%以下に制限され、派遣店員の管理やテナント契約などについての規定も制定された。このような法的に明確な規定がなされた引廠進店は連営制と呼ばれたようになった。

1990年代に入り中国改革開放の政策により、大量な外資企業や他の小売業態が同時に中国市場で現れた。これらの出現により、中国小売市場では百貨店間や小売市場の異業態間競争を加速させ、国有百貨店の優位性がなくなってきた。百貨店は優位性を維持するために、大型店舗の新規出店や既存店舗の改築・増床、品揃えとサービスの強化など一連の改革をしようと計画した。しかし、百貨店はこれらを実現するための資金や人材などの経

¹⁹ 杜 方敏・呉 泗宗 [2012] 92頁。

営資源を十分確保できなかったため、1990年代後半には苦しい状況に陥った。ここで、コストとリスクを掛けず連営制は多くの百貨店が不況の状況から抜け出すための経営方式として比率が急速に増加し、2000年代の初頭に、主要な経営方式として一般の大型百貨店に定着した²⁰。

2. 3 百貨店における連営制の形成要因

前述のように、現在中国の百貨店の売上高の約90%は連営制によるものである。この状況になるのは、市場での客観的な反映であり、百貨店が当時の市場環境を適応するために、経営方式上での選択であり、同時に、納入業者と消費者からの影響も軽視することはできない。ここで、中国の百貨店における連営制の形成要因を百貨店、納入業者と消費者の3つの面から分析する。

2. 2. 1 百貨店からの必要性

第1は、百貨店の内部から分析する。この百貨店内部では、主に3つの経営資源が不足していた。まず、自主的運営に関するノウハウと知識の不足である。中国の百貨店は歴史や市場の原因で、建国後から1990年代前半まで、自主的経営に関する知識とノウハウを蓄積することができなかった。また、資金の不足である。90年代前半、大量な外資企業や他の小売業態が同時に中国市場で現れることにより、国有百貨店の優位性がなくなった。百貨店は優位性を維持するために、政府から調達した資金を大型店舗の新規出店や既存店舗の改築・増床に投入し、商品の仕入に関するや経営改革が必要になる資金の調達が極めて困難であった。さらに、人的資源の不足である。百貨店の店舗数と面積が増加しつつ一方で、百貨店営業面積の1m²当たりの従業員数は1997年の0.075から2003年の0.027まで減少した。このような、当時百貨店は人的資源の不足という局面に直面した。こうした、商品リスクとコストを負担せず、販売員も派遣されてくれる連営制は、ノウハウも資金も人材も不足している中国の百貨店にとっては受け入れやすい経営方式であった。

第2に、1990年代以後、改革開放により国民の可処分所得も増加し、消費市場もどんどん拡大した。そこで一部のラグジュアリーブランドが富裕層を狙って、中国市場に参入した。百貨店は自身のブランド力と影響力を高めるために、これらのラグジュアリーブランドを自社の売場に導入を望んでいた。しかし、これらのブランドは自社店舗での販売傾向が強かったため、百貨店側は連営制をとってこれらのブランドを導入せざるを得なかった。

²⁰ 朱 洪双 [2014] 334頁。

第3に、1990年代初期、台湾をはじめ香港やマレーシアなどの華人系の百貨店から影響を受けた。70年代以後、日本百貨店は積極的に台湾を含む東南アジア諸国に進出し、日本特有な「消化仕入」という取引慣行を進出国に普及させた。この後90年代初期、これらの小売企業は中国市場に進出に際して、低コスト、低リスクで拡大しようとして「消化仕入」を基礎にした「連営」の形態を制度化させて持ち込んだ。そして、中国国内百貨店企業は次々と真似し、連営制の普及と発展を後押しすることとなった。

最後に、90年代半ば、中国国内の小売業の快速発展により、多くの不動産会社が利益を追求するために、百貨店やショッピングセンターなど大型店舗を建設し、小売業に参入した。しかし、これらの企業は、小売業に関するノウハウが殆どないため、マーケティングが不十分であった。こんな状況において、「連営制」は都合のよい経営方式であった。

2. 2. 2 納入業者の要請

まず、1990年代初期、中国小売業の市場環境が大きく変化し、売り手市場から買い手市場へと転換しつつあった。一方、国内消費市場も凄く変貌した。1980年代と比べ、商品の品目や数量なども大きく増加し、消費市場の競争も激化した。百貨店は当時唯一の大型小売商として、魅力的な資源である「評判」と「立地」を持ち、市場で優位に立ちつつであった。このような背景において、多くの納入業者は市場でのシェア、知名度や百貨店との取引規模を拡大するために、「連営制」を採用することを積極的であった。

第2に、「連営制」の場合、納入業者は商品リスクを負担する代わりに、商品価格の調整や消費者のニーズにより商品の開発などリスク回避とコスト転嫁の手段を通じて、買取仕入より高い利益を獲得することができる。さらに、派遣店員によりもたらす顧客情報は、納入業者にとって極めて貴重な資源である。この面で、納入業者は、百貨店が連営制を採用したことをある意味では歓迎した。

2. 2. 3 消費者からの支持

2000年代、連営制が急速に普及したのは、消費者からの支持がもう1つ要因である。連営制を採用した百貨店は1980年代の直営百貨店より、消費者により豊富な、流行な商品を提供することができる。前述のように、80年代直営を採用した百貨店が資金や人材の不足のため、仕入の商品は豊富さや流行さがあるとは言えない。連営制を採用した百貨店は資金や人材などの資源に関わらず、納入業者が自ら豊富な商品を百貨店にいち早くに搬入する。従って、連営制を採用した百貨店はより豊富な商品に提供するができ、消費者も流行性が高い商品をいち早く購入することができる。

また、連営制を採用した百貨店の販売員は納入業者の社員であり、百貨店に派遣される。もちろん、販売員は納入業者の研修を受けており、自社の商品の性能と機能をよく理解している。従って、消費者は商品を購入する時、販売員が専門的なアドバイスを提供することができる。こうして、消費者は自分に合う商品を購入することができるので、消費者は連営制を支持するようになった。

3 連営制の経営コストとリスク回避のプロセス

連営制の経営やコストとリスクの回避のプロセスについての分析を行う。まず、連営制の運営のプロセスからみてみよう。

3. 1 連営制の運営のプロセスの分析

連営制の運営のプロセスについて、商品の仕入から商品販売中、商品販売後の順から紹介する。

まず、商品の仕入の面から検討する。直営と違って、連営制における百貨店は納入業者を誘致や募集する方法を通じて商品仕入れる。百貨店は自身の市場ポジショニングによって、売場の配置など総合的な計画を立てた後、公開あるいは半公開的に選んだ納入業者を通じて商品を百貨店に導入する。そして、選ばれた納入業者は百貨店と連営条件について交渉する。これらの条件は納入業者の売場位置・面積、契約期間、販売手数料などが含まれる。両方がこれらの条件を合意した後、契約を締結し、両方の連合経営が正式的に始まる。納入業者は自身のブランドと百貨店の要求に沿って、売場の位置と面積によって売場を改装する。改装後納入業者は百貨店に販売員を派遣し、本格的に商品の販売を開始する。

次に、商品販売中では、連営制を採用した百貨店は商品に関する権利をほとんど納入業者に渡すため、商品の販売について特に干渉することができない。商品販売の過程に、百貨店は現場の管理や統一レジなどしか行わない。この点では、百貨店はもっとも重要な経営機能である商品販売を喪失してしまうといえる。

最後に、商品販売後の面について紹介する。百貨店にとっては、商品販売後には2つ問題が生じる。1つは商品の決済問題で、自営百貨店と違って、連営百貨店の主な収入は納入業者から徴収した販売手数料である。そこで、百貨店は統一レジ権を握って、毎日の全

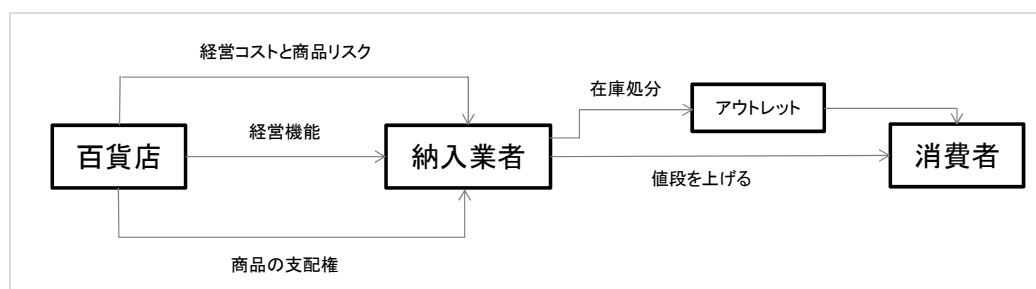
体売上高および各個納入業者の販売状況を把握することが必要になった。百貨店は販売促進を計画したり、販売不振な納入業者と改善策について相談したりする。さらに、百貨店は納入業者の毎月の売上高をチェックし、商品の代金を照合する。納入業者は税金を納付後、30日から60日以内に百貨店側から商品の代金を受け取る。もう1つ問題はアフターサービス問題である。前述のように、連営制における百貨店は商品の所有権を持ってないため、商品のアフターサービスは主に納入業者が負担し、百貨店側が主に納入業者と消費者の間の仲介人を演じる。

以上みてきたように、連営制を採用した百貨店は、商品仕入れから商品販売後までの経営活動が自営百貨店と違って、一部権利と経営リスクを納入業者に渡した同時に、自身の業務内容も変わってくる。中心業務は商品を販売することから納入業者の管理などに变化した。言い換えると、百貨店は経営リスクを回避する同時に、商品の仕入・販売・在庫などの業務を納入業者に委ねた。

3. 2 リスク回避と経営コスト軽減プロセス

連営制における、百貨店と各関係者の間にリスクを転嫁する関係が存在する。百貨店は商品を支配権を納入業者に渡すことで、リスクとコストを納入業者に転嫁し、自身の業務内容も变化した。一方、納入業者は自主経営の中で、商品を支配権と経営ノウハウを蓄積することなどを通じて、リスクよりの損失を軽減させた。さらに、アウトレット、割引専売店など利用して在庫商品の処理あるいは商品の値段を上げることで、消費者を通じてリスクを消化するようになった。

図表2 連営制における各社のリスクの転嫁関係



出所) 邱 貝貝 [2013] 「連営制における百貨店のリスク回避機能の議論」より修正した。

3. 2. 1 リスクの回避

小売企業はメーカーと消費者の間の架け橋として存在しており、商品の所有権が消費者に渡す前に、商品が流通の過程に発生したすべてのリスクを負担しなければならない。これも小売業者の機能の一つである。直営制における、百貨店は納入業者から直接に商品を仕入れてから販売する。百貨店は商品を安く仕入れることができるが、商品が経営活動中に発生した商品リスクと在庫リスクを負担しなければならない。

一方、連営制は百貨店側が商品リスクと在庫リスクを負担せず、これらのリスクを納入業者に転嫁し、リスクを回避することができる。そして、連営制により、百貨店はコストとリストを納入業者に転嫁するよう同時に、自身のいくつかの機能も変化してきた。具体的に以下の機能である。

第1に、経営機能の変化。コストとリスクを納入業者に転嫁する際に、百貨店は商品の仕入・販売・在庫管理等の商品に関する業務を放棄し、主な業務が「招商²¹」、売場全体の配置・環境管理、納入業者の管理、販売促進と顧客情報管理などの業務になった。

第2に、組織機能の変化。連営制における、百貨店は商品の経営に関する権利を納入業者に委ねたことにより、商品を仕入れ・販売を実施するバイヤーや販売員などの募集、育成と管理をしなくなった。その結果、百貨店は派遣販売員の管理を組織機能の中心と位置づけた。

第3に、サービス機能の変化。連営制における、販売員が納入業者に派遣されたため、百貨店店内で顧客と直接に接触するのはレジを担当する従業員しかいない。他の従業員はただ納入業者および派遣販売員の管理を行い、顧客に対するサービスを直接に提供しない。その結果、百貨店は顧客へ直接にサービスと提供することから、顧客へのサービス間接に提供することになった。このサービス機能の変化により、百貨店自体だけで、顧客のニーズを満足させなくなる問題が生まれた。顧客が満足させたために、納入業者の力を借りなければならない。

3. 2. 2 経営コストの軽減

自営経営方式の下で、百貨店は色々な、高額なコストを負担しなければならない。例えば、仕入れコスト、在庫コスト、人件費、送料などである。さらに、これらのコストは百貨店の大量なキャッシュフローを必要とした。これらは自営百貨店の経営を圧迫した。直

²¹ 招商とは、百貨店は自身の市場ポジショニングによって各納入業者あるいはブランドに対する選別し、販売手数料や契約条件について交渉することである。

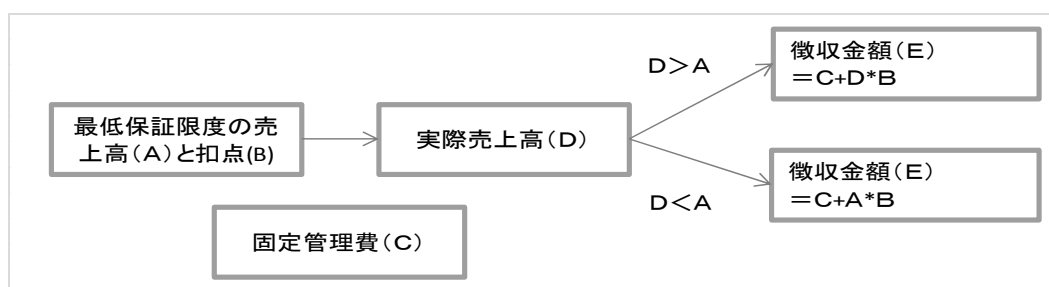
営百貨店と対照に、連営制百貨店はコストが大幅な軽減した。まず、連営制百貨店の経営業務が大きく変わって、商品の仕入・販売・在庫など業務を納入業者に委ねたため、百貨店は商品に関するコストを負担しなくてもよくなった。百貨店の実際の状況から見ると、今の百貨店の経営コストは主に人件費、賃金と他の販管費であり、商品に関するコストはこれらの経営コストと比べてかなり少ない²²。次には、百貨店が統一レジを行い、現金取引は比較的多いので、資金の回転率が速くなってきた。最後、前述のように、百貨店は連営制の下で、業務の中心が商品の販売から「招商」と納入業者の管理へ移転したため、百貨店の自社社員として、商品の仕入れ・販売・在庫などを担当する従業員が必要なくなって、人件費が大幅削減することができた。

3. 3 連営制ビジネスモデルの収益性

自営百貨店の利益は仕入と販売価格の差で確保することができる。連営制では、主に売上高の比率手数料を通じて利益を確保する。またこの手数料の徴収する方法が3つある。1つ目は納入業者の実際の売上高から徴収する。2つ目は、最低保証の売上高から徴収する。3つ目は総合方式である。この3つ方法は前の文章で既に説明した。この中では、3番目の総合方式は最も採用率が高い。図表3の中のEは百貨店の粗利益として、納入業者から徴収する。

図表3からわかるように、最低保証の売上高と売上手数料の高低は百貨店の利益にかなり影響を与える。最低売上高保障とは、百貨店は自身店舗の立地、納入業者のブランド力、

図表3 総合方式の徴収の計算方式



²² 調査によると、現在中国の百貨店では、コストの中で一番高いのは人件費で、次に賃金、電気代と水道料金である。中国連鎖経営協会編「2015」116頁を参照。

納入業者の売場の位置・面積などによって設定した毎月最低の売上高である。また、この最低売上高保障は納入業者の優劣を判定する基準でもある。もし、ある納入業者は連続何ヶ月最低保証の売上高を達成できない場合、テナントミックスを変更する際には、この納入業者を退去させる可能性が高い。

販売手数料は百貨店にとって、もっとも重要な収入源となっている。販売手数料とは、百貨店は電気料金、管理費などの日常運営のための固定費を含めて、売上高の何パーセントを納入業者から徴収する。この比率は百貨店と納入業者の契約によって決められたものである。手数料率に影響する要因はいくつがある。1つ目は商品の種類である。百貨店では、服飾類の販売比率がもっとも高く、百貨店は利益を確保するために、服飾類の手数料率を他の品類商品より高く設定する。これに対し、時計、黄金・宝飾品や電子商品など納入業者にとって、利益があまりない商品や自営率相対的に高い商品（電子商品）の手数料率を低く設定している。2つ目は、百貨店の立地である。百貨店にとって、一番重要なのは立地である。一般的に、立地がいいところでの手数料率が高い。1級市場の手数料率は2・3級市場より平均4～5%高い。3つ目は商品のブランド力である。一般的に、ブランド力が高いのは手数料が低い。対照的に、ブランド力が低いの商品の手数料率が高い。4つ目は納入業者の規模と影響力である。百貨店、特に多店舗経営を採用している百貨店は、今後納入業者が商品に関する協力や経営などに便利を提供させるために、規模が大きく、影響力が強く納入業者にある程度の特恵を与え、手数料率を低く設定する。

このような手数料率は百貨店にとって商業秘密であり、一般的にほかの納入業者と百貨店

図表4 成都市にある百貨店各商品の手数料率

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

注) 上記内容は一般的な事例であり、すべての商品において適用するものではない。

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

に知らせたくない。ネット上の信憑性が低い資料を除いて、各種の論文や専門報告の中でも手数料率に関する内容が極めて少ない。参考として、筆者は四川省成都市市内の百貨店に勤務していたが、その副店長ヒアリング（2015年8月）を行って、一部商品の手数料率表を作成した。

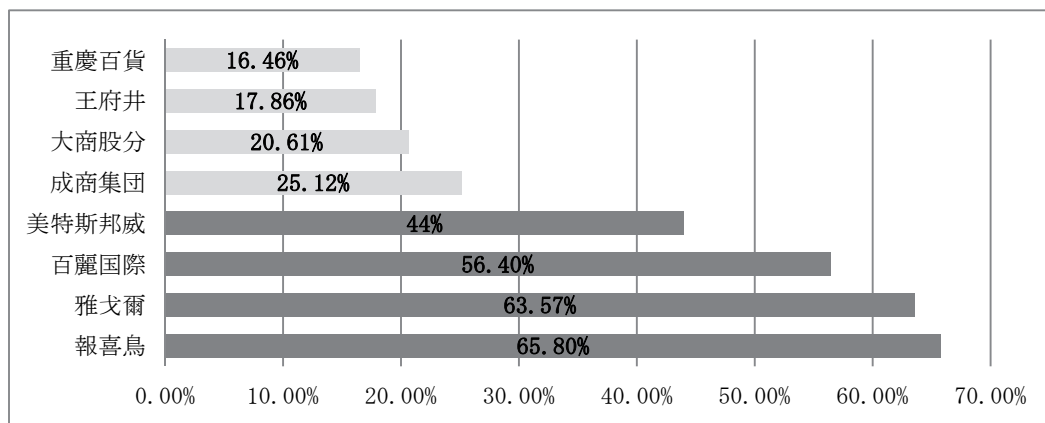
百貨店における、各納入業者の手数料率は百貨店の実際運営の過程中には固定ではなく、各種のプロモーションに応じて変化していく。いったんプロモーションが終わり次第、手数料率は元に戻る。

3. 4 百貨店と納入業者の利益配分

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

しかし連営制の場合、百貨店は主に販売手数料を通じて利益を獲得する。こうして、百貨店の利益の多少は百貨店の経営能力ではなく、納入業者のブランドミックス、納入業者のブランド力と納入業者の販売能力で決められる。また、運営費用は百貨店の粗利益として徴収される20~30%の売上手数料によって賄われる。この数値は納入業者の粗利益率と比べ、かなり低い。さらに、近年人件費や賃貸料金の上昇により、百貨店の利益空間がますます圧縮されている。

図表5 百貨店と納入業者の粗利益率の比較



出所) 各会社2013年年度報告書から作成した。

図表5から見ると、上方の4社百貨店の粗利益率は一番高いのが約25%であり、下の納入業者4社の粗利益率と比べかなり低い。連営制は百貨店によって、コストを回避し、リスクを転嫁したが、結果として百貨店の利益が低くなった。対照的に、納入業者はリスクとコストを負担する代わりに、高い利益を獲得することができる。

4 連営制に対する理論的分析

近年、中国百貨店の不況の所在は売場運営形態である連営制にあると中国多くの学者が指摘し、連営制に対する批判に偏る研究が多い。この章では、連営制に対するメリットとデメリット文献レビューを紹介する。さらに、連営制の問題点を分析する。

4.1 連営制の論文レビュー

確かに、連営制は中国の百貨店の発展に重要な役割を果たし、誕生した初期、小売業における連営制に関する研究があまりなかった。しかし、近年中国百貨店が苦しい状態に陥っているため、連営制に関する研究が盛んである。特に、中国百貨店の不況の所在は連営制にあると中国多くの学者が指摘され、連営制に対する批判に偏る研究が多い、多くの学者は百貨店が直営経営方式に回帰すべきと主張している。

連営制について批判的な研究の代表的な学者は呉小丁(2005、2008)、陳立平(2011)と朱洪双(2013)である。呉小丁(2005)はリスクやテナント契約による弊害の回避などのメリットを肯定した同時に、初めて連営制のデメリットを指摘した。呉小丁によれば、連営制は以下の問題をもたらす。①納入業者との関係が脆弱的である。②販売員に対するコントロール能力が下降する。③百貨店の管理水準が低下する。④同質化による価格競争の激化。さらに、呉(2008)は連営制における百貨店の管理運営方法について詳しく分析した。この論文によると、中国の百貨店は、自ら商品の仕入・販売・在庫管理を担当する伝統的な直営方式から納入業者が商品の仕入・販売・在庫管理を担当する連営制に転換する際に、百貨店の利益の元、業務の範囲、人員管理などすべてが本質的な変化がみられた。連営制は百貨店業態の重要な特徴である部門別管理のコア機能、労働集約型の業態特徴及び百貨店全体のマーケティング戦略体系を変化させた。この結果、百貨店を構成する本質的な特徴がなくなり、百貨店が経営リスクを納入業者に転嫁する同時に、技術向

上の動力や店舗の個性を喪失した。

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

朱洪双（2013）は連営制に関する既存研究を基づいて連営制の本質を確認し、いくつ百貨店経営への弊害を指摘した。彼は、連営制が百貨店の経営に、経営技術と機能の衰退による低収益、販売員販売能力低下、納入業者との関係が協調的でない場合の影響、社会的責任についていくつの問題をもたらすと指摘している。

連営制について批判的な見解が多いことに対し、連営制の擁護派はあまりいない。しかし、百貨店が連営制により、リスクの回避とコストの軽減が実現していると、そのメリットを指摘している。さらに、Kinshuk・Zhang（2010）は、アジアの百貨店に存在している「連営制」を「Store within a store」（店中店）を呼び、この経営モデルの下で、各納入業者の間では価格の面とサービスの面で競争を行うために、納入業者はより低い価格の商品を提供することにより、より高いの销售量や売上高を獲得することができる。つまり、納入業者は市場シェアを拡大するために、商品の販売価格を下げるのが可能であるとしている。

中国学者の中には、連営制の批判派と擁護派とは別に中間派が存在している。中間派を代表する学者は李飛（2010）である。李は、百貨店、納入業者と消費者3つの面で、「直営より連営制の方が悪い」ということに対して疑問を呈した。彼によると、直営制と連営制はそれぞれが長短があり、百貨店がどのような売場運営形態を採用することより、もっと大事なのは納入業者と協力することにより消費者の欲求を満足できる商品を提供することである。さらに、現在連営制を採用するかどうかの主導権が百貨店ではなく、納入業者に握られているため、連営制が長期的に存在すると主張している。

4. 2 連営制の問題点

前節では、主に連営制に関する研究文献をレビューし、これらの文献中で連営制についてメリットとデメリットを紹介した。紹介したのように、多くの文献では、連営制により、百貨店がリスクの回避とコストの軽減が実現することというメリットを肯定している。本論文の第3章でも、このメリットを紹介し、ここで繰り返し紹介する必要がない。本節は主に今までの連営制に関する文献を踏まえて、連営制のデメリットについて検討する。

4. 2. 1 商品経営機能の喪失

百貨店は小売企業として商品を消費者に提供する流通の最後の段階を担い、安定供給機能、質のある生活関連商品のワンストップ提供機能、商品企画機能、幅広い生活関連商品の調達と品揃え編集機能、消費者へ向けた店舗を媒体とした情報発信機能など5つの基本機能を果たすべきである。しかし、連営制の導入するにより、百貨店は商品企画機能、商品の調整と品揃え編集機能を放棄し、経営の重点を手数料率や協力条件について納入業者との交渉に置いた。つまり、百貨店は小売企業から不動産企業に転換した。従って、百貨店は経営に対する掌握力も喪失し、全体の経営能力も劣化しつつある。一方、納入業者は百貨店に出店すると、自社商品の販売、在庫などの情報により、商品の種類と数量などを調達し、より百貨店の掌握力と経営能力を弱める。また、販売員が納入業者に派遣されるため、百貨店は直接に顧客を接触する機会が失う。そして、顧客情報を経営資源として利用され、蓄積されることができない。さらに、連営制において、百貨店は商品の仕入・販売・調達部と部門の管理部の必要がないため、百貨店業界における従業員の業務水準や総合素養を低下させ、この結果、百貨店の経営管理職員が自身の業務水準を向上させるための強い欲求が欠如し、百貨店の管理水準と技術革新の動機が希薄化した。

4. 2. 2 店舗同質化による価格競争の激化

前述のように、連営制において、百貨店は招商を通じて、納入業者のブランドを導入する。百貨店は各階層、より多くの顧客を引き寄せるために、できるだけより多くブランドを導入したい。一方、納入業者は市場シェア、知名度を高めるために、できるだけ多くの百貨店に進入したい。しかし、納入業者は百貨店に進出すると、商品リスクも販売員の経費もすべて納入業者が負担する。そのため、百貨店に出店できる企業は限られている。少なくとも、一定量以上の商品を年間を通じて展開できるだけの規模が必要であり、販売員

経費や店舗運営費を負担できる企業でなければならない²³。こうして、中国百貨店の同質化が進行している。

2011年、第一商業網は広州市市内の百貨店12店舗に関する、「広州百貨店同質化報告」を発表した。この報告書により、この12店舗、特に衣料品に関する同質化がかなり深刻であり、女子靴の重複率が約80%で、スポーツ用品のが約70%で、化粧品のが40%以上である。実はこのような同質化が激化したのは広州市だけではなく、全国の百貨店でも広がって、約60%のブランドを重複している²⁴。このような深刻な同質化で、中国百貨店で展開されるブランドはどこも似ており、百貨店の看板を外せば、どこの百貨店か分からない状況である。消費者は百貨店の特色や魅力を感じなくなり購買意欲が弱めた。

同質化が進んだ結果、百貨店は消費者を引き寄せる能力が低下し、新規顧客の獲得や来客数の増加のために、値引き販売を採用するしかない。こうして、各百貨店は値引き販売を市場シェアを拡大する主要な手段として採用し始めた。隣の百貨店が値下げをするなら、うちも値下げをしよう、という連鎖反応が起きて、年中、割引やバーゲンセールが赤紙が店頭で貼られる。このような、百貨店の価格競争がますます拡大し激化している。この結果、顧客は低下について不信感を抱くようになり、中には通常の割引では何とも思わず、より大幅な値引きでしか購買意欲がかきたてられない冷やかな顧客も現れた。百貨店側にとって、商品が安くなければ売れなくなり、価格競争がより激しくなる。一方、納入業者は、値引きしでも利益を確保できるように、当初の販売価格を高く設定するようになる。割高な商品なのでますます正価では売れなくなる。こうして盲目的な価格競争の泥沼にはまっていった²⁵。

4. 2. 3 利益の低下

近年中国の経済発展より、中国における経営環境も大きく変化し、さまざまな面でコストも大幅に上昇した。こうして、もともと高くない百貨店の営業利益率がより低下させている。

運営制の下で、百貨店は販売手数料を粗利益として納入業者から徴収する。しかし、前述のように、高くても30%しかない。こうして、だんだん高くなる経営コストなどを引いて、残るのはわずかである。2016年中国百貨商業協会が「2015年百貨業界発展報告」を発

²³ 坂口昌章 [2008] 30頁。

²⁴ 贏商網 (2015年6月30日、<http://www.winshang.com/>) 「百貨店がショッピングセンター化を加速、連鎖化、差別化と多業態融合」。

²⁵ 注24と同じ。

表した。この報告書の中で、中国百貨商業協会の 80 社の会員会社の調査によれば、百貨店業界の営業利益率がわずか 1.05%しかない、前年度の 1.3%と比べ、さらに減少した。

図表 6 代表的な百貨店の営業利益率の推移 単位：%

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
王府井百貨	6.11	5.23	4.42	4.09	5.01	4.68
百盛集団	-0.61	1.94	3.11	6.44	9.19	10.41
大商集団	3.18	5.44	4.95	4.16	1.51	1.27
百聯集団	3.50	3.18	3.32	4.01	5.36	4.68

出所) 4社の各年年度報告書を整理した。

4. 2. 4 優越的地位の喪失

連営制を採用された初期、百貨店は当時唯一の大型小売商として、魅力的な資源である「評判」と「立地」を持ち、また百貨店の数が少なかったので、百貨店のテナントとして経営活動を行う権利を獲得するために、各納入業者間で競争が行われた。当時、流通チャネルの主導権が百貨店にあり、百貨店が強いパワーを持ち、百貨店が優位的地位を利用し、種々の費用を納入業者に請求することにより、利益を拡大することができた。しかし、中国の経済改革により、百貨店の数の増加とほかの小売業態の出現という外部環境の変化と共に、百貨店は直営経営方式を放棄し連営制の比率を拡大し、商品に関する権利を納入業者に委ねた。こうして、納入業者が商品の仕入・販売・在庫などの業務を担当し、市場での主導権が納入業者に移転、知名度の高いブランドを持ち納入業者に対しては百貨店の交渉パワーも喪失するようになった。それは百貨店は自身ブランド力と市場での知名度を高めるために、むしろ自社の一部利益を犠牲にしでも、知名度の高いブランドを導入したからである。

中国連鎖経営協会が 2011 年に発表された「百貨店と高級ブランド納入業者の協力状況」によれば、約 87%の百貨店企業は高級ブランドとの協力が非常に重要と考えている。百貨店は高級ブランドを導入するために、広報活動宣伝の拡大と賃貸料金や管理費の減免などの措置を採用する。さらに、一部百貨店は 1 m²当たり 2、3 万元の工事費用の負担と 50%以上の賃貸料金や管理費の減免などの措置を採用することで、高級ブランドとの協力を求めている。

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

4. 2. 5 納入業者との衝突

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

対照的に連営制の下では、百貨店は納入業者との関係が協力であり、百貨店の収入が各納入業者の売上高に関連する。納入業者の売上高が高ければ、百貨店の収入が高くなる。この点から見ると、百貨店の利益は納入業者の利益が一致している。

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

第2は、商品調達の点である。前述のように、納入業者が商品の調達権を持ち、自社の把握している顧客と市場情報を利用し、適品、適量、適時、適地に顧客に商品を提供することによって、利益の最大化を実現することができる。一方、百貨店は高い売上高を実現するために、人気商品を自社の店舗だけに置いて欲しい。こうして、一部知名度が低く販売業績がよくない百貨店は売上高を高めるために、人気商品の仕入を納入業者に要求する。しかし、納入業者が自社の利益を追求することのより、このような要求を応じるすることがなかなか難しい。その理由は、人気商品を少量、短時間で百貨店に置いて、すぐ業績が高い百貨店や自社の直営店舗に移転するからである。

第3は、納入業者と百貨店の利益を対立する点である。近年から、人件費や賃貸料金の上昇により、もともと低利益で経営していた百貨店は経営状況がより難しくなる。さらに、

手数料率が契約により決められるものであり、簡単に高めることができない。こうして、百貨店は利益を上げるために、さまざまな名目で契約にはない費用を徴収することがよくある。このことにより、百貨店は納入業者との協力関係に悪影響をもたらされたことと考える。

おわりに まとめと連営制の将来

本論文では、まず日米中3カ国の売場運営形態を紹介し、比較分析を行い中国の主要な売り場形態である連営制の位置づけを行った。これを踏まえて、中国の百貨店における連営制の形成プロセス、その形成要因、売り場運営形態としての特徴、デメリットとメリットなどについて分析した。これらの分析した結果、前述した本論文の3つの目的が達成した。以下では、本論文の結論を述べたい。

まず、日米中3カ国の百貨店の売場運営形態はそれぞれの特徴がある。米国の百貨店の売場運営形態は主に自ら商品を仕入れ、売れ残り商品のリスクを自身が負担しなければならない経営方式を採用している。対照的に、日本の百貨店と中国の百貨店は類似し、主にリスクを負担しない売場運営形態を採用している。また、類似している日中百貨店でも、商品あるいはブランドの配置方という点で、両国の売場運営形態は異なっている。さらに、米中の百貨店では、日本のような百貨店側が納入業者の経営関与程度が高い委託運営形態売場ないし共同運営形態売場がほとんど存在しない。

次に、中国の連営制の形成過程を紹介し、そして形成要因を百貨店、納入業者と消費者3つの側面から分析した結果、連営制はなぜ多くの百貨店に導入され、大衆に受け入れられるのか、それはこれまでの経済と政治の状況に合った売場運営形態であったためである。

さらに、連営制に対するデメリットとメリット文献レビューし連営制が中国の百貨店に経営機能の喪失、同質化の激化、低利益、主導権の喪失と納入業者との関係が対立などいくつの課題をもたらした。一方で、リスク回避とコスト軽減を特徴とする連営制には、百貨店側にもいくつかメリットがある。まず、連営制の経営モデルの下で、各納入業者の間では価格とサービスの面で競争を行うために、納入業者はより低い価格の商品を提供することにより、より高いの販売量や売上高を獲得することができる。つまり、納入業者は市場シェアを拡大するために、商品の販売価格を下げるのが可能である。

次に、連営制でリスクを負わなければ品揃えをゆたかにすることができる。アメリカの運営形態のように買い取り仕入れでは、百貨店側の仕入れ資金に限界があり、ファッション性に飛んだ幅広く深い品揃えを実現することは困難である。また、連営制のコスト軽減のメリットで、百貨店企業が短期間で企業の規模を拡大することが容易である。

中国の百貨店は連営制を通じて、1990年代後期の経営危機を乗り越えた。しかし、連営制も百貨店にいくつかの課題をもたらした。経営機能の喪失、同質化の激化、低利益、主導権の喪失と納入業者との関係が対立など連営制にもたらされた課題が中国の百貨店を苦境に追い込んだ。そして、多くの学者や実業者は百貨店が直営経営方式に回帰すべきを主張している。しかし、現在の中国の百貨店は資金と人材の面で不十分であり、長期にわたり連営制を採用した結果、経営技術も衰退し、直営に関する経営ノウハウも蓄積してこなかったため、短時間で、大範囲での直営の実施には相当な時間がかかると考えられる。連営制に関する研究はまだ議論の余地が多く残されている。特に、小売の先進国欧米あるいは世界第一店舗を擁する日本の百貨店の改革については具体的なケース・スタディの必要があると考えている。

中国の百貨店は、本論文で指摘した連営制のデメリットをいかに克服し、そのメリットを生かした新たなマーケティング戦略をどう展開するかが問われている。

引用文献

- B.Berman, J.R.Evans (2013) *Retail Management: A Strategic Approach*, 12th edition, Pearson.
- Kinshuk, J., & Z. J. Zhang (2010) "Store Within a Store," *Journal of Marketing Research*, 47 No. 4.
- 伊藤宣生／張 侃(2005)「中国における企業形態: その現状の紹介」『山形大学紀要 社会科学』第35巻 第2号。
- 岡野純司(2011)「大丸松坂屋百貨店一店舗運営改革」(矢作敏行編著『日本の優秀小売企業の底力』)日本経済新聞。
- 久保村隆祐(2016)『商学通論 9訂版』同文館出版。
- 宮副謙司(2004)「パスターマジヤン『百貨店論』を読む—百貨店の機能と革新性再考」『赤門マネジメント・レビュー』第3巻 第10号。
- 宮副謙司／内海里香(2011)『全国百貨店の店舗戦略〈2011〉』同文館出版。
- 近藤文男／若林靖永(1999)『日本企業のマス・マーケティング史』同文館出版。

- 呉 小丁(2000)「中国の百貨店と小売業態の特徴」『関西大学商学論集』第44巻 第6号。
- 呉 小丁(2008)「品牌聯營模式对百貨店業態的質疑」『吉林大学社会科学学報』第48巻 第5号。
- 公平取引委員会事務局調査部(1952)「デパートの不公平競争方法に関する調査」。
- 江尻 弘(1979)『返品制 この不思議な日本的商法』日本経済新聞社。
- 江尻 弘(2003)『百貨店返品制の研究』中央経済社。
- 坂口昌章(2008)「中国百貨店業界への提案」『繊維トレンド』第5・6号。
- 朱 洪双(2013)「中国百貨店の聯營制に関する一考察：百貨店への弊害についての検討」『近畿大学商学論究』第13巻 第1号。
- 朱 洪双(2014)「中国の大型百貨店における聯營制の形成と制度化の過程:改革開放後の流通政策の変遷と百貨店の経営活動を中心に」『商経学叢』第60巻 第2・3号。
- 徐 徳明(2007)「中国における企業グループの形成」『専修経済学論集』第42巻 第2号。
- 商業部百貨局(1989)『中国百貨商業』北京大学出版。
- 新井田剛(2010)『百貨店のビジネスシステム変革』碩学舎。
- 杉野仁司(2008)「日中におけるバイヤー・サプライヤー間取引の検証—中国における代理商制度の実態」『横浜国際社会科学研究』第13巻 第3号。
- 盛 朝迅(2011)「基于業態変異視角的我国百貨店盈利模式思考」『商業経済と管理』第2期。
- 多田應幹(2003)「百貨店とアパレルメーカーの取引慣行—消化仕入を中心として」『流通』第16巻。
- 田村正紀(2008)『立地創造—イノベータ行動と商業中心地の興亡』白桃書房。
- 中国経営連鎖経営協会(2013)『中国連鎖経営年鑑』中国商業出版。
- 張 林鴻(1997)「連營制度の弊害及び成因と立法の完整」『六盤水師專学報』第3期。
- 陳 立平(2011)「中国百貨店的聯營制研究」『北京工商大学学報』第26巻 第5号。
- デービス,ロス/矢作敏行(2001)『アジア発グローバル小売競争』(外川洋子訳)日本経済新聞。
- 杜 方敏/呉 泗宗(2012)「百貨店経営モデルに関する問題の検討」『商業研究』第422期。
- 土屋好重(1955)『百貨店』新紀元社。
- 矢作敏行/関根 孝/鍾 淑玲/畢 滔滔(2009)『発展する中国の流通』白桃書房。
- 楊 春堂/李 淳(1988)『企業の経営方式改革と法・賃貸・請け負う・株式・聯營の法律保障』吉林人民出版社。

- 李 飛(2010)「中国百貨店：連營、還是直營」『中国零售研究』 第2卷 第1号。
- 李 飛／胡 賽全／詹 正茂 (2013)「零售通道形成機理-基于中国情境的多業態・多案例」
『中国工業經濟』 第3期。
- 崔 容熏(1999)「オンワード樫山における委託取引方式と追加生産方式の戦略的補完性」
(近藤文男／若林靖永編『日本企業のマス・マーケティング史』) 同文館出版。
- 邱 貝貝(2013)「連營制における百貨店のリスク回避機能の議論」『時代経貿』 第269期。

年鑑資料

- 『中国商業年鑑』 各年版、中国商業年鑑社。
- 『中国統計年鑑』 各年版、中国統計出版社。
- 『中国連鎖經營年鑑』 各年版、中国商業出版社。

ネット資料

- 中華人民共和国国家統計局ホームページ (<http://www.stats.gov.cn/>)。
- 中国百貨商業協會ホームページ (<http://www.ccagm.org.cn/>)。
- 中国連鎖經營協會ホームページ (<http://www.ccfca.org.cn/>)。
- 贏商網 (<http://www.winshang.com/>)。

平成29年3月10日 発行

専修大学商学研究所報

第48巻 第12号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 神 原 理

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 48 No.12

March 2017

A Study of Department Store *Reneisei* in China

KUYU ZHU

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan