

激変する中国の流通

—メーカー、卸、小売に見る流通システムの変化—

李 雪

中京学院大学経営学部専任講師

1 はじめに

中国では市場経済の導入に伴い、流通システムは大きく変容している。計画経済から市場経済へと移行する中で、従来の行政調整に依存した生産・流通体制が撤廃され、市場のメカニズムによる企業間の自由な取引が行われるようになった。しかし、市場経済は必ずしも秩序のない取引を意味するものではない。市場の変化に有効かつ効率的に対応できる生産・流通の仕組みを構築するには、企業を主体としたビジネス・ネットワークの形成が重要である。

また、日本では、メーカー主導のチャネル形成、チェーンストアの普及、卸などの中間業者の排除、そして最近のネット通販の台頭などが段階を経て行われてきた。一方、中国では、若干の時間的なズレはあるが、ほぼ同時進行で進められている。

さらに、中国における多層的市場構造、多数のプレイヤー、激しい企業間・業態間競争は流通システムをより複雑化させた。経済成長の速さや地域間の経済格差により、近代化が急速に進む都市市場と、前近代的なままに残る農村市場が同時に存在している。こうした二重的市場構造を背景に、内資系と外資系企業は異なる戦略展開を見せながら、激しい競争を繰り広げている。また、中国における小売業態の登場は、先進国のように市場環境

の変化や革新的小売企業の登場による自然発生的プロセスではなく、外資の参入や、流通近代化を図るためのチェーン・オペレーションの意図的導入によるものであった。そのためきわめて短期間にほとんどの小売業態が揃ったが、ここにも外資系と内資系小売企業の異なる戦略展開が見られる。

こうした複雑な環境の中で急激に変化している中国の流通システムを理解するには、その変化のプロセスを明らかにする必要がある。

本稿は改革開放以降の流通システムの変化を、(1)流通体制改革と卸売業の変化、(2)メーカー主導チャネルの形成、(3)チェーンストアの普及といった3つの側面により分析を行う。メーカー、卸、小売がそれぞれの発展過程や抱える問題点を整理し、三者が流通システム全体で果たす機能・役割について検討する。最後に、中国において効率的な生産・流通の仕組みを構築するために、製・配・販連携の可能性を探る。

2 流通体制改革と卸売業の変化

【1】卸売業の改革

流通体制改革は市場経済導入の重要な一環であった。1979年以降、農村部では自由市場を復活させ、食料品市場の活性化を図った。また、国営卸の供給先、仕入れ先、取引価格

が指定される「三固定」制度が1980年代半ばに廃止され、省・市・自治区や農村の鎮・郷といった行政地区単位に応じて設けられたクローズドな取引経路が崩れた。統一生産・統一分配の生産・流通体制が撤廃される一方、国営商業企業は経営請負制を取り入れ、自主的経営権を持つようになった。

取引の自由化に伴い、個人営業も許可されるようになり、個人経営の卸売商や小売商が急増した。また、各地には、生鮮食品、衣料品、日用雑貨などの商品を取り扱う自由市場、農貿市場が登場し、特に産地には取扱品目を限定・特化した專業卸や專業卸売市場が現れ、これらが集散地としての役割を果たすようになった。

一連の流通体制改革により、行政調整に依存した流通体制が市場取引を中心とした自由な流通体制に変わり、30年間抑圧された商業活動が一気に解放された。しかし、それがもたらした欠点もあった。政府の手による調整は、硬直的で高コスト、低効率ではあるが、安定供給ができる完全なる仕組みであった。それが撤廃された後、市場の手による効率的かつ合理的な流通システムがすぐには形成できなかった。そのため、中間流通の担い

手となったのは、急増した個人経営の卸売商であった。彼らの多くは弱小零細規模で、短期的取引志向や低い信頼性により乱売や不正競争、代金回収難などの問題が多発した。その結果、中間流通は取引秩序がなく、混沌とした状態に陥った。

図表1に示すように、国有卸は2001年の7,736社から2012年に4,005社に減少し、従業員数は約112万人から6万人に激減した。一方、私営企業は2001年の1,262社から41,650社に増加し、従業員数は約5万人から125万人に大きく増加した。

国営卸は株式制度を導入したり、企業間の合併・統合を行ったものの、経営体制があまり変わらなかった。メーカーや小売が求める卸としての物流や品揃え機能を十分整備できず、多くの企業は姿を消した。

一方、WTO加盟を機に、卸売業への外資参入が活発となった。「外商投資商業領域管理弁法」は実験段階を経て2004年に実施され、塩や煙草などの一部の商品分野を除き、卸売業は全面的に对外开放された。また、外資の進出地域や出資比率に対する制限が緩和され、独資企業（100%外資）が増えた。外資卸は2001年の200社から2012年度の3,588

図表1

資本形態別卸売企業の経営状況

	企業数（社）				従業員数（千人）			
	2001年度	%	2012年度	%	2001年度	%	2012年度	%
内資系企業	15,058	98.7	69,356	95.1	1,963	99.0	3,512	85.6
国有企業	7,736	50.7	4,005	5.5	1,124	56.7	62	1.5
私営企業	1,262	8.3	41,650	57.1	47	2.4	1,247	30.4
その他	6,060	39.7	23,701	32.5	792	39.9	2,203	53.7
外資系企業	200	1.4	3,588	4.9	20	1.1	592	14.4
香港・マカオ・台湾資本企業	84	0.6	1,327	1.8	7	0.4	250	6.1
外国資本企業	116	0.8	2,261	3.1	13	0.7	342	8.3
全 体	15,258	100.0	72,944	100.0	1,983	100.0	4,104	100.0

出所：『中国統計年鑑』より作成。

図表 2

全国の卸売・小売市場の取引状況

年度	市場数 (箇所)	テナント数 (千)	取引総額 (億元)	
			卸売市場	小売市場
2000年	3,087	2,115	11,648	4,711
2005年	3,323	2,249	24,544	5,477
2006年	3,876	2,528	29,680	7,458
2007年	4,121	2,682	35,871	8,214
2008年	4,567	2,839	43,120	9,338
2009年	4,687	2,995	48,308	9,656
2010年	4,940	3,193	60,954	11,749
2011年	5,075	3,335	69,390	12,627
2012年	5,194	3,494	80,141	12,882

注：統計は取引規模1億元以上の市場に限る。

出所：『中国統計年鑑』より作成。

社に増加し、従業員数も7千人から25万人に増加した。外資卸は高度な情報・物流技術を用いて、1社当たりの取扱規模は内資卸を大きく上回っている。

また、卸売市場は依然として中間流通の重要な担い手であり、卸売・小売市場の数は2012年度に5,194箇所に増加し、約350万のテナントが出店している。取引総額も伸び続けており、8兆141億元に達している（図表2）。

卸売市場は、多数の買い手と売り手を結ぶ場である。その存立基盤となるのは、数えきれない個人商店が存在し、流通近代化が遅れている莫大な農村市場である。近年、農村地域ではセルフサービスを取り入れた商店が増えているが、ほとんどチェーン化されておらず、卸売市場を主要調達先としている。また、大都市立地の卸売市場はチェーンストアの普及に伴い、縮小傾向にはあるが、施設の改善やネット事業の展開などで成長を図っている。中小事業者をターゲットとする外資系の会員制クラブが中国市場でうまく拡大できない一因は、卸売市場との競合にあると見られている。しかし、卸売市場に出店したテナントの多くは零細規模で、仕入れ先への管理が

不十分のため、偽物を扱う場合も少なくない。

【2】大規模卸売商の登場

中国は国土が広く、地域性があり、交通システムも複雑である。とくに農村地域では人口が分散的に居住しているため、卸売商介入の多段階流通システムが必要である。本来、卸売商はメーカーの代理店、あるいは小売の購買代理者として機能を果たす。しかし、卸売商の弱小規模や機能不備は、社会全体の流通コストの上昇をもたらす可能性もある。その場合、メーカーや小売が一部の卸機能を吸収する必要もある。

有力な食品・日用品メーカーは、売上規模が数百万元から数億元の中小卸売商を選定し、彼らの不備の機能を補完しながら、系列化・組織化したチャネルを展開した。一方、チェーン展開する小売企業は、卸機能の排除あるいは吸収する動きを見せた。例えば、大型小売チェーンはメーカーとの直取引を拡大させたり、中小小売チェーンはボランティア組織を作り共同仕入れを行ったりしている。また、自ら物流センターを設け、一部の物流・在庫負担機能を内部化した場合もある。こうして小売チェーンは急速に拡大したととも

図表3

有力食品卸3社の経営状況

	南浦食品	北京朝批商貿	広州華新商貿
設立	1991年	1987年	1994年
展開地域	華東地域	華北地域	華南地域
本社所在地	上海	北京	広州
経営者	林建華	李建文	憑輝良
売上規模	約60億元	約60億元	約50億元
取扱商品	ネスレ、レッドブルなど5,700品 目の飲料・食品、「天喔」食品、「天 喔茶庄」茶飲料などのPB商品	ネスレ、蒙牛、ダノン、ロッテ、 ワハハ、ダブ、金六福など500ブ ランドの食品、日用品	珠江ビール、コカ・コーラ、統一、 伊利など約100のブランド6,000 品目以上の食品、日用品

注：売上規模は2012年度のものである。

出所：各社のホームページより作成。

に、中小のサプライヤーに対して強いバイイングパワーを持つようになり、不正費用徴収を行っている。こうした取引慣行を助長させた間接的な要因としては大型卸の不在が考えられる。

生産財や輸出入貿易の分野では、大規模な国有資本の卸が存在するが、消費財分野ではほとんど中小規模にとどまっている。多地域、多品目の展開に伴い、全国卸や総合卸が登場する可能性もあるが、そこには人材、資金、物流システムなどさまざまな経営資源の整備や調整が必要である。

数十億元規模に拡大した比較的大規模な卸は、メーカーの地域代理店でありながら、総合的な品揃えを行い、小売チェーンの多店舗展開に対応している。現在、食品分野では比較的大規模な卸は南浦食品、北京朝批商貿、広州華新商貿があげられる（図表3）。3社はそれぞれ華東、華北、華南地域に立地しており、売上規模は約60億元にのぼる。

また、3社に共通しているのは、次の4点である。第1に、自己リスクで多数のブランドを取扱い、同時に一部メーカーの地域代理店として強い関係を築いている場合もある。第2に、大都市に立地しており、取引先の多くは都市部の大型小売チェーンである。第3に、自ら物流センターと配送車両を備え、エ

リア内で迅速な配送体制を実現させ、物流機能を強化している。第4に、早期に情報システムを導入し、物流・在庫管理、入出荷業務の改善などに取り組んでいる。

しかし、卸売商の大規模化を実現するには、独立体制では難しいため、南浦は国有資本の導入、朝批は小売グループの京客隆の傘下入り、華新は住友商事や加藤産業との提携などで外部の資源を積極的に活用している。

いずれにしても、中国のような広域で複雑な市場では、卸の介在による中間流通の効率化が必要である。メーカーや小売の急成長に比べ、遅れを取った卸にとって、中間流通での位置づけや役割を明確化する一方、情報技術によりメーカーや小売との連携を強化し、受発注システムの整備や物流の合理化、地域での取引ネットワークの強化などに取り組むことが必要と言える。

3 メーカー主導チャネルの形成

【1】内資系メーカーの系列化チャネル

メーカーにとってチャネル展開上の最大の課題は、中間流通をいかに整備するかということである。計画経済に基づく生産・流通の仕組みが1980年代後半にまで機能していた

図表 4

食品・日用品メーカー4社の卸売商チャンネル系列化

	娃哈哈 (Wahaha)	納愛斯 (Nice)	華龍 (現今麦郎) (Hualong)	立白 (Liby)
分 野	飲料・食品	日用品	即席麺・飲料	日用品・化粧品
設 立	1987年	1968年	1994年	1994年
所 在 地	浙江省杭州市	浙江省麗水市	河北省隆堯市	広東省広州市
経 営 者	宗慶後	庄啓伝	範現国	陳凱旋
売上規模	783億元	約150億元	約100億元	約150億元
チャンネル 形態	販売支社38社、特約卸約 8,000社、2次卸約4万社、 営業組織約8,000人から なる連銷体チャンネルを展 開	販売支社55社、代理商約 3,000社、3段階卸売チ ャネルと大型小売チェー ンとの直取引チャンネルを 同時に展開	販売支社約30社、8大区、 68営業部、259営業所、 末端販売拠点95万店をカ ンバー、2級、3級都市を中 心にチャンネルを展開	県レベルで専売商約 2,000社、2段階卸売チ ャネルと大型小売チェー ンとの直取引チャンネルを 同時に展開
チャンネル 統制手段	保証金制度、地域販売責 任制、再販価格維持制度、 営業支援	保証金制度、地域代理分 銷制、営業支援	奨励金制度、リベート制 度、テリトリー制、「経銷 商協会」	リベート・奨励金制度、 テリトリー制、専売店制 度、「立白商会」

注：売上規模は2012年度のものである。

出所：各社のホームページより作成。

ため、多くのメーカーは当初、国有商業チャンネルを利用した。だが次第に、国有卸は経営不振に陥ったり、特にマーケティング知識の欠如により、自社ブランドを立ち上げ、全国展開を目指すメーカーの要請に対応できなくなった。そのため、メーカーは自ら各地に営業所や販売支社を設け、中間流通の不備を補う一方、急増する個人経営の卸売商との取引を拡大させた。こうして、中国全土に行きわたる販売網を急速に整備したが、前述のように個人卸の弱小過多性や低い信頼性により、取引が混乱し、乱売や代金回収難などの問題が多発した。メーカーにとってチャンネルを統制する必要が生じた。

卸売商の乱売行為を抑制するために、中国最大の飲料メーカーの娃哈哈を始め、即席麺メーカーの華龍（現今麦郎）や、日用品メーカーの納愛斯、立白などは中小の卸売商を系列化・組織化するという動きを見せた（図表4）。

チャンネル統制の手段は主に4つあげられる。第1に、保証金制度、奨励金・リベート制度である。ワハハは1994年に、卸売商が

年間販売額の10%を保証金（預かり金）として前払いし、その販売状況に応じてワハハが年末に同期銀利息より高い利子を付けて卸売商に払い戻すという保証金制度を導入した。また、即席麺メーカーの華龍は、1997年に年間利益の30%を卸売商に支払うという奨励金制度、2001年に卸売商年間仕入れ額の2%をリベートとし、また販売実績に応じて卸売商に自社の株式を割り当てる制度を導入した。さらに、日用品メーカーのナイスは、取引を安定化させるために、2001年に保証金制度を導入し、年間取引額に応じて卸売商が一定比率の預り金をナイスに先払いし、年末にナイスが一定の利息を付けて払い返す契約をした。同じく日用品メーカーの立白は、1996年から自社商品のみ取り扱う専銷商制度を導入し、年末リベート・奨励金として約2～14%を支払うという制度を導入した。

第2に、テリトリー制度あるいは地域販売責任制度である。全国展開に伴い、地域間の経済格差や消費水準の差異により、仕入れ価格の低い地域で仕入れ、販売価格の高い地域

に移動させて販売する、といった卸売商の販売行為が多発した。地域間の価格競争や取引経路の混乱を防ぐために、多くのメーカーが全国市場を多数のエリアに分割し、1次卸や2次卸の取引範囲を指定した。

例えば、ワハハは一部の1次卸を特約卸として選定し、彼らに独占的な販売権を与えるというテリトリー制度を導入した。販売地域の分割や調整は、基本的に特約卸の資金力やその2次、3次卸の販売ネットワークの取引範囲によって決定する。比較的大規模な特約卸を選別する一方、地域市場の需要をより深く掘り出すために、意図的に特約卸のテリトリーを縮小させた。また、ナイスは1次卸を代理商として、彼らと独占的な販売契約を結ぶ一方、2次、3次の卸売商とも契約させ、リベートを支払うことで、テリトリー内の取引秩序の維持を図った。

一方、立白は省ではなく、県レベルで自社商品を専売する卸売商を選定し、テリトリーを設定した。県を分割単位としたのは、各卸売商の販売エリアを狭く設定し、地域市場をより深く浸透させることで市場を開拓する狙いであった。華龍も、県レベルで卸売商と契約し、取引段階を短縮させることで、チャネルへのコントロールを強化した。

第3に、再販価格維持制度に類似する取引価格体系の整備である。これは、卸売商の取引に直接関与する行為であり、高度な統制力を持つメーカーのみ実現できる制度である。4社のうち、この制度を導入したのはワハハだけである。ワハハは3～4の取引段階を経ても、各取引業者が必ずマージンを取れる合理的な利益配分を、取引秩序を維持する前提とした。特約卸から2次卸、小売店まで各取引段階のマージン配分を決め、卸売価格の設定に一定の幅を与えた。また、ナイスは多段階の取引が1つの社会的な仕組みであり、2

次、3次の卸売商と良い取引関係を作ることによって全体の発展が可能となると強調している。ただ、ワハハのように各段階での取引マージンの設定までには至らなかった。

第4に、営業支援による卸売商との共存共栄の関係構築である。ワハハは、契約により卸売商の販売行為を統制・監督すると同時に、自社の営業部隊により、品揃え、在庫管理、販売促進などの手厚い販売支援を行い、共同で市場を開拓している。一部の地域では、特約卸は資金や倉庫、運搬作業員のみを提供し、その他販売機能をワハハの営業組織が補っている。また、ナイスは営業組織を通し、代理商と共同で市場の開拓や管理を行っている。特に、価格競争が激化した中、取引する代理商も大きなダメージを受けたことから、ナイスは「三高興」（三方よし）の理念を提唱し、作る側、売る側、消費者ともに喜ぶことをめざし、卸売商の利益確保に努めた。

一方、華龍の卸売商は自発的に「経銷商協会」を設立した。地域間の不当競争、乱売を防ぐことが目的であり、問題が発生した場合、会長が業者間の利益調整を行った。また、立白も、当初契約した専売商の多くは、信頼できる親戚や知人が経営する卸売商であった。後に、立白が主導で「立白商会」を設立し、専売商間の情報交換や交流を促進し、地域間の乱売問題に対応した。

こうしてメーカーや卸売商がともに成長する中、中国的取引風土や商慣習が徐々に形成されていった。特に機能補完や共存共栄による長期的な取引関係は、系列化チャネルを維持する重要な要素となった。保証金制度やテリトリー制などの導入により、代金回収問題が解決され、取引秩序を維持することができた。こうした系列化チャネルは、多段階取引や多数の卸売商や小売商が存在する地方都市や農村地域を中心に展開されていった。これ

が内資系メーカーの急成長を支えるとともに、外資系企業との競争に対抗する重要な経営資源となった。

一方、都市部の大型小売チェーンとの取引において、外資系メーカーに比べ、内資系メーカーはブランド力の弱さや高度なマーチャンダイジング手法の欠如などの問題を抱え、都市市場での展開は難航していった。

【2】外資系メーカーの直取引チャンネル

内資系メーカーの系列化チャンネルとは対照的に、外資系メーカーは異なるチャンネル戦略を展開した。例えば、1980年代に中国への進出を果たしたP&Gやコカ・コーラは、高度なマーケティング手法によりブランド力を高め、都市市場を中心に寡占的シェアを獲得した。

P&Gは進出初期に合弁相手である国営石鹼メーカーの販売組織を通して販売を行った。しかし、国営の卸売機関がP&Gのマーケティング展開には十分対応できず、P&Gは1993年頃から自ら営業人員を育成し、また全国範囲で約300社の代理店と契約した。テリトリーを調整し、営業担当を送り

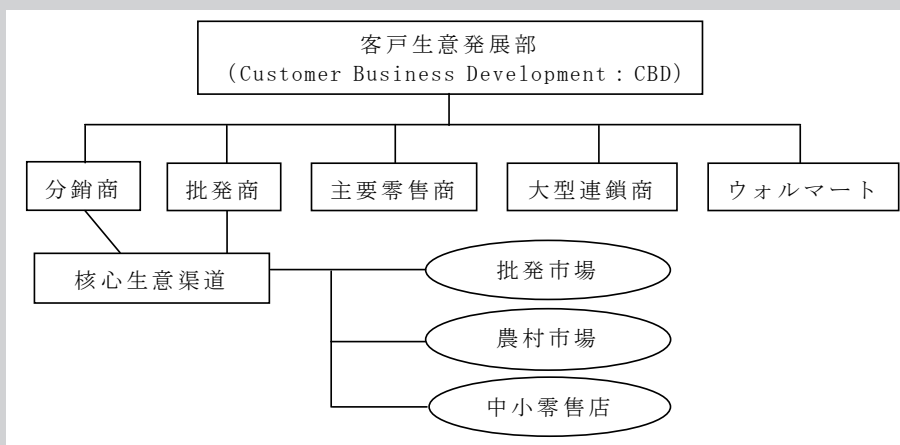
込んで、奨励費、サービス費なども支払うこともあった。また、一部の優秀な代理店を対象に、P&Gの投資でDBS (Distributor Business System)、EDR (Electronic Distributor Replenishment)、IDS (Integrated Distribution System) などの情報システムも導入させた。こうして、P&Gは自ら卸売商を育成しながら、北京、上海、成都、広州を中心に中国全土をカバーする地域別販売体制を築いた。

しかし、1990年代後半から、チェーンストアの普及やウォルマートなど外資系小売企業の中国進出を背景に、P&Gは彼らとの直接取引をチャンネルの重心に置いた。代理店の数を3分の1に削減し、代理商、主要小売商、大型小売チェーンとウォルマートといった顧客別チャンネル体制に切り替えた（図表5）。

一方、コカ・コーラは各地のボトラーを通して販売チャンネルを拡大していった。チェーンストアの普及に伴い、チャンネル体制を大きくモダントレードと伝統チャンネルに分け、それぞれへの対応を強化した。モダントレードは、KA (Key Account : 大型小売チェーンのこと) として、基本的にハイパーマーケッ

図表5

P&G中国の顧客別チャンネル体制



出所：「宝潔公司渠道戰略轉變分析及其啓示」『企業活力』2005年第5期、38頁。

図表6

コカ・コーラのチャネル体制

モダントレード			伝統チャネル												
KA			卸売チャネル	101チャネル	直 営										
ハイパーマーケット	スーパーマーケット	コンビニエンスストア			レストラン	交通	百貨店	食品店	ホテル、 娯楽施設	雑貨食品店	学校	屋台	観光スポット	窓口店	ネットカフェ その他

出所：「渠道平衡—可口可樂“無処不在”の魔法石—」『中国商貿』2004年5月、27頁。

ト、スーパーマーケット、コンビニエンスストアといった業態別で契約を行っている。伝統チャネルは、卸売、101と直営の3つから構成されている（図表6）。直営チャネルは顧客別に細かく分類され、都市市場を中心に展開している。また、2001年から設けた101チャネルは、地方都市での販売を強化するために、卸売商と契約し、末端の小売店に冷蔵庫や展示棚などのハード設備や商品知識などのソフト・サービスを提供するといった組織化したチャネルである。

P&Gやコカ・コーラの取引制度に共通しているのは、透明な取引制度、特に統一した取引価格や奨励制度を実施していることである。例えば、P&Gは2002年後半から変動的取引価格を実施し、卸売商が一回の注文で1,000ケースを超えた場合1%のリベートを支払うといった激励策を出した。また、2003年の卸売商会議では「Mc Sales Model」という販売管理モデルを発表した。統一した販売モデルにより、卸売商の組織構造やチャネル区分、販売人員の業務および顧客先訪問の流れ、賃金体系などの標準化を図ろうとした。

一方、コカ・コーラは、KA、卸売、直営チャネルでは、いずれも売上に応じたりべト制度を取り入れている。また、KAチャネ

ルでは、売上リベートのほか、売場陳列や代金の回収状況なども評価基準である。さらに、チャネル間の乱売を防ぐために、コカ・コーラは取引価格を透明化し、統一した価格政策を実施した。

外資系メーカーは、多様な品揃え、高いブランド力、売場提案力と価格交渉力を持ち、また小売チェーンを重視するチャネル体制により、都市市場を中心に拡大している。しかし、農村市場でのチャネル展開は壁にぶつかることになった。その理由は主に3つあげられる。

第1に、マージンの低さである。日用品の場合、国内メーカーの7～8%のマージンに比べ、P&Gの場合は1～3%に低く設定されている。第2に、チャネル政策が柔軟性に欠けたことである。農村市場がボリュームを取ることが難しく、地域性もあるため、取引規模に応じたりべトや、透明で統一した価格政策では十分対応できない。第3に、チャネル統制力の弱さである。代理店や1次卸を資金力で選定してはいるが、それ以下の取引の混乱した状況を容認している。

外資系メーカーは、中国的商慣習を理解しがたいため、奨励と監督、罰則制度などの難しいチャネル統制を実施することができず、

基本的に小売チェーンがすでに普及している地域を中心に展開している。

4 チェーンストアの普及

【1】外資系小売企業の参入

中国ではチェーンストアが登場したのは1990年代後半である。1999年に発表された小売上位100社ランキングでは、百貨店のほとんどが赤字経営に陥ったのに対し、「超市」と呼ばれるスーパーマーケット業態の急成長が目立った。「21世紀はチェーンストアの世紀」と言われ、チェーン・オペレーションが小売業や飲食業、ホテル業などに広く採用されるようになった。

チェーンストアの普及には、外資系企業が大きな役割を果たした。小売業の市場開放は1992年7月であったが、当初11の大都市で百貨店業態を中心に外資の実験的な導入が行われた。そして、1995年10月に北京と上海で2社の外資系小売企業の設立が実験的に認められたが、合弁方式、中国側の出資率51%以上、契約年数30年以内といった規制が設けられた。これ以降、カルフルーやメトロ、

ウォルマートなどのグローバル・リテ일러が中国の沿岸地域の大中都市を中心に拡大した。

さらに、中国のWTO加盟により、出店地域、店舗数、持株率などに関する制限が徐々に緩和され、外資の進出が加速した。2004年6月に施行された「外商投資商業領域管理弁法」により、すべての省級都市への出店が可能となり、一部中小規模の外資系小売企業の進出に対し、地方商業主管部門による認可も可能となった。また、同年12月には制限が撤廃され、小売業の全面的な市場開放が始まった。

外資系小売企業は、基本的に大都市に売場面積8,000㎡以上のハイパーマーケットを中心に展開していった。出店地域への規制緩和に伴い、多店舗展開を急速に進めた。カルフルーは、売上規模や店舗数では外資系小売企業をリードしていたが、2009年にはそれぞれウォルマートと大潤発に逆転された。ウォルマートは2007年に100店舗を突破した後、出店攻勢をさらに拡大し、2013年には407店舗に達した。また、トップに成長した大潤発は急速に規模を拡大しながら、個々の店舗の運営効率を重視した結果、1店当たり売上高

図表7

大手外資系小売企業の経営状況（2013年度）

企業名	進出時期	売上高 (万元)	増減率 (%)	店舗数 (店)	増減率 (%)	1店当たり売上高 (万元)
康成投資（大潤発）	1998年	8,012,000	10.6	264	20.5	30,348
ウォルマート	1998年	7,221,464	24.5	407	3.0	17,743
カルフルー	1995年	4,670,588	3.2	236	8.3	19,791
テスコ	2004年	2,050,000	2.5	144	29.7	14,236
メトロ	1996年	1,750,000	14.4	75	19.0	23,333
ロッテマート	2004年	1,550,000	△5.0	110	11.1	14,091
オーシャン	1999年	1,509,074	7.0	59	9.3	25,578
ロータス	1997年	1,374,982	0.5	77	2.7	17,857
イオン	1996年	876,782	8.5	44	22.2	19,927
イトーヨーカ堂	1996年	726,625	△2.9	14	7.7	51,902

出所：中国連鎖経営協会の統計より作成。

は約3億元強となり、イトーヨーカ堂を除いて他社を上回っている（図表7）。

多店舗展開に積極的である欧米系や台湾系に比べ、日系小売企業の進出戦略は大きく異なっている。イトーヨーカ堂は出店地域を北京と成都に限定し、特に成都では食品を強化した総合スーパー業態により地域に深く根ざし、好調な業績をあげている。また、イオンは山東省と広東省を中心に総合スーパーを展開したが、2008年頃から出店地域を北京、蘇州、武漢などに拡大し、ショッピングセンターやコンビニエンスストア、食品スーパー、専門店など多業態を展開している。

小売業における外資の導入も、他の産業と同様に、外資から経営やマネジメントのノウハウを学び、国内企業に刺激を与えるという期待があった。しかし、WTOの加盟により一気に速まった開放に対し、内資系小売企業は外資の勢いに圧倒され、また集中仕入れ方式は中小のサプライヤーへのパワー行使をもたらすなどの懸念もあった。実際、こうした問題は、2000年代末頃から徐々に顕在化した。

2010年12月、台湾即席麺メーカーの頂新（康師傅）がカルフルへの出荷停止という事件が起きた。コスト上昇を背景に康師傅が小売の販売価格10%を引き上げようとしたことがきっかけであったが、その裏にあった厳しい取引条件や大型小売企業のパワー行使問題が明らかとなり、メーカーと小売りの対立関係が激化した。カルフルを始め、小売チェーンの多くは入場費、バーコード費、祝日費などさまざまな費用を徴収していった。これは、小売が低価格販売を維持しながら、収益を確保する重要な手段であった。しかし、メーカーにとって商品が販売されていないうちに、多額の費用を払うことになり、売れ残りが多く発生した場合、高コストが加算され

ることになる。それが直接メーカーの利益減をもたらすことになる。後に各地の中小サプライヤーから大型小売チェーンがバイイングパワーを利用して繁雑な名目で不正費用を徴収しているといった声が上がり、社会問題化した。こうしたことから、2011年12月に商務部が大型小売企業の不正費用徴収行為を取り締まるといった動きに出た。

また、2011年1月のカルフルやウォルマートの店頭における価格表示の詐欺行為、9月のウォルマートによる有機豚肉偽装事件などが相次ぎ発生し、外資系小売企業に対する不信感も高まった。

しかし、外資系企業は、一部撤退の動きもあるが、依然として中国を戦略上重要市場と位置付け、拡大の勢いが止まっていない。特にウォルマートは1級、2級都市の不採算店舗を閉鎖すると同時に、3級、4級都市への進出を加速している。大都市では各社がこれまでしのぎを削って出店競争を繰り広げていた。しかし、人件費や地価などのコスト上昇が深刻で、契約切れの店舗や、来店客数が少なく、運営効率の低い不採算店舗を中心に閉鎖・売却が多く見られた。2013年、主要外資系小売企業は31店舗を閉鎖したが、その数は2014年前半に118店舗にのぼった。

一方、中国の都市化の進展に伴って、外資系企業は3級、4級都市や新興都市への出店を増やしている。2013年末にウォルマートの、今後3年間、3級、4級都市を中心に新たに110店舗を展開すると発表した。大潤発の2013年度報告では、出店予定の160店舗のうち、44%が3級都市、27%が4級都市、8%が5級都市に立地していることが明らかになった。

しかし、外資系小売企業の地方都市への進出に伴い、これらの地域で成長してきたローカル企業との競争がさらに激しくなることが

予測される。内資系小売企業がそれにいかに対抗するかは重要な成長課題となった。

【2】内資系小売企業の展開

内資系小売チェーンの登場は1990年代半ばである。外資に比べ、チェーン経営の経験やノウハウをまったく持っておらず、税金や出店立地確保などの面で優遇政策を受けることもできないため、きわめて不利な状況からスタートしたと言える。当初、外資の大型店舗が出店した地域では、周辺の小売店がほとんど生き残れなかった。

内資系小売企業には、国有資本の企業もあるが、多くは中小店舗を中心に展開する民営企業である。厳しい競争に対抗するために、さまざまな戦略を練り、成長を図っている。例えば、外資系小売企業は、加工食品や日用品の低価格販売、大量販売を得意とするが、内資系小売企業は生鮮食品取扱いを強化した。生鮮食品は損耗率が高く、利益を取ることが難しい商品類ではあるが、中国ではその購買頻度が高く、集客効果が見込まれる。生鮮売場を強化することで、外資系小売企業と

の差別化を図ろうとした。また、内資系小売企業の多くは、住宅地に店舗を構え、地域住民のニーズにうまく対応できる地域密着型の店舗作りを目指している。

激しい競争に直面しながら、内資系小売企業は、消費需要の拡大に伴って急成長した。図表8に示すように、上位に成長した企業の多くは北京や上海、深圳などの大都市に立地しているが、福州や長沙、威海などの地方都市に立地するローカル企業も登場している。特に永輝と步步高は、売上高や店舗数がともに高い伸び率をあげ、急拡大している。

内資系小売企業の拡大戦略は、大きく4つのタイプに分類できる。第1のタイプは、多業態、多店舗展開する企業であり、その典型例は華潤万家である。同社は、「華潤万家」ブランドにより、ハイパーマーケット（売場面積8,000～15,000㎡）、生鮮スーパー（800～1,500㎡）、便利スーパー（500～800㎡）を展開したほか、ショッピングセンターの「歡樂頌」、ワイン専門店の「Voi_l」、高級スーパーの「Ole」と「blt」、ヘルス&ビューティ専門店の「VIVO采活」、健康食品専門

図表8

大手内資系小売企業の経営状況（2013年度）

企業名	本社所在地	設立時期	売上高(万元)	増減率(%)	店舗数(店)	増減率(%)
華潤万家	深圳	1984年	10,040,000	6.7	4,637	4.8
聯華	上海	1991年	6,881,838	0.2	4,600	△3.4
永輝	福州	2001年	3,506,000	25.5	440	17.3
農工商	上海	1993年	3,000,119	△1.0	2,644	△3.3
北京物美	北京	1994年	2,171,488	7.3	547	1.7
步步高	長沙	1995年	2,119,149	18.3	445	54.0
山東家家悦	威海	1995年	1,900,650	4.5	601	1.0
北京華聯	北京	1996年	1,470,000	1.4	140	7.7
北京京客隆	北京	1994年	1,374,430	7.3	234	△2.9
人人樂	深圳	1996年	1,309,090	△1.2	128	6.7

出所：中国連鎖経営協会の統計および各社のホームページより作成。

店の「華潤堂」、コンビニエンスストアの「VanGO」などの業態も展開している。各地域の状況に合わせて出店しており、現在、新疆、チベット、雲南を除いて中国全土に4,637店舗を構えている。

同社は、国有資本というバックグラウンドがあり、潤沢な資金を用いて各地の小売企業への買収も積極的に行っている。2004年に江蘇省を中心に展開する蘇果超市の株式85%を取得し、傘下に入れた後、2005年に天津月壇集団と寧波慈客隆超市、2007年に天津家世界、2008年に西安愛家と広東民潤超市、2009年に無錫永安超市、2010年に広州宏城超市、2011年に江西洪客隆などのローカル企業を次々と買収した。また、2013年にはテスコと80:20の比率で合併会社を作り、実質テスコの中国事業を買収することになった。

また、北京物美も、天津ダイエー、北京美廉美超市、浙江供銷超市や老大房超市、広西新華百貨およびその傘下の新華百貨連鎖超市などを買収し、多様な業態で全国展開を目指している。

第2のタイプは、業態を特化した多地域展開をする企業であり、その代表例は永輝である。生鮮売場を強化したハイパーマーケットを展開し、福州から重慶、北京、合肥などの地域に次々と出店し、現在17の省・市に292店舗を展開している。生鮮食品を主力商品として、産地直仕入れや契約農業による調達だけでなく、水産品の養殖や野菜、果物の栽培を自ら手掛けている。また、バイヤーの育成にも力を入れ、全国仕入れと現地仕入れを組み合わせた手法で、直接仕入れの比率を約7割に高めている。しかし、年間40店舗以上という出店スピードを維持するために、外部からの出資も積極的に受けている。2014年8月に香港小売大手のデリーファームは永

輝への56億9,000万元の出資により20%の株式を取得した。こういった資金を得た永輝は今後さらに出店攻勢を拡大する計画を立てている。

第3のタイプは、地域に特化した多業態展開をする企業である。例えば、步步高は湖南省と江西省を中心に、「步步高」ブランドにより百貨店やハイパーマーケット、スーパーマーケット、家電量販店を展開したほか、コンビニエンスストアの「匯米巴」や外食チェーンの「太楚」も展開し、現在445店舗を持つ。多業態を組み合わせることで、ブランドのシナジー効果を図ることが可能となり、より地域に根差した小売企業となった。また、近年百貨店業態を中心に四川省、重慶市、広西チワン自治区、貴州省にも出店している。

また、農工商は上海市、浙江省と江蘇省といった長江デルタ地域を中心に、スーパーマーケットの「農工商超市」、コンビニエンスストアの「好德便利」と「可的便利」、専門店の「真徳食品」、雑貨店の「伍縁雑貨」などの業態により2,644店舗を展開している。

第4のタイプは、地域や業態を特化したローカル企業である。これらの企業は、売上規模が10億元以下、店舗数も20店舗以下で、地方都市に立地することが多いが、商品構成や売場陳列、店舗作りなどで外資系や内資系の大手小売企業との差別化を図っている。地域に深く根ざしたことで、激しい競争にも対抗している。

2010年代に入り、小売業にとって2つの大きな課題が現れた。第1に、地価、人件費、光熱費などの店舗運営に関わるコストの上昇と収益率の低下である。カルフルーが持ち込んだ費用徴収に依存した収益モデルをチェーン経営の要素ととらえた内資系小売企業にも不正費用徴収の問題が多く見られた。これが

不合理な商品構成と過剰在庫をもたらし、小売経営を弱体化させている。2011年の商務部による不正費用徴収への取締り以降、費用徴収で収益を取ることがすでに難しくなっている。コスト上昇に対応できる効率的な運営や収益体制をどのように確立させていくかは、小売業にとって最大の課題となっている。

第2に、都市市場を中心にネット通販との競争の拡大である。2014年1～6月、電子商取引の売上総額は5兆6,600万元に達し、前年同期より30.1%増となった。このうち、ネット小売販売額は前年比33.4%増の1兆1,000億元であり、社会消費財小売総額に占める割合は8.4%に拡大している。一方、2013年度小売上位100社の売上総額の占める割合は8.7%であり、ほぼ同レベルになっている。若者を中心に消費者の購買行動が大きく変化する中、ネット通販と実店舗との競争が拡大している。すでにネット事業を展開している小売企業もあるが、その多くは低い粗利益率と高い配送コストで苦戦している。リアルとネットの融合といった動きが拡大している中で、売り場での品揃えや陳列、体験型サービスにどう工夫し、リアルならではの強みをどう消費者にアピールするかは、小売企業にとって新たな成長課題となっている。

5 むすびに

本稿は、改革開放以降、中国の流通システムの変化を卸売業の再編、メーカー主導チャネルの展開、チェーンストアの普及の3つの側面から検討してきた（図表9）。

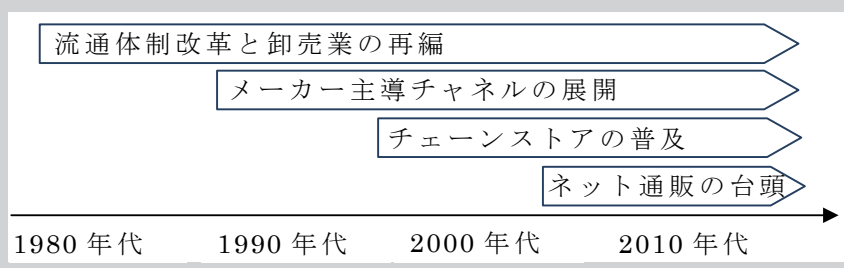
流通体制改革が中間流通からスタートしたが、メーカーや小売の発展に比べ、卸が遅れを取ったと言える。卸売市場は依然として大きな役割を果たしているが、品揃え形成、情報伝達、物流などの機能が不十分であり、現金取引を中心とした取引形態が安定したビジネス・ネットワークの構築に結びつくことが困難であった。

また、都市と農村の二重的市場構造により、異なる流通構造が形成され、チャネルの取引形態も大きく異なっている。都市市場では、チェーンストアが普及し、メーカーと小売の直接取引が進んでいるが、大規模小売企業によるバイイングパワーの行使が大きな社会問題になっている。一方、農村市場では、個人経営の卸売・小売企業が多数存在し、小規模で分散的な市場に対応した多段階取引が必要であり、取引の秩序をいかに維持するかはメーカーにとって課題となった。

内資系企業の成長と外資系企業の進出による一国でのグローバル競争が中国市場のもう一つの特徴である。両者には常に異なる展開

図表9

中国の流通システムの変化



が見られた。外資系メーカーは都市市場を中心に大型小売チェーンなどとの直取引にチャネルの重心を置いているが、農村市場ではチャネル統制の弱さによってうまく展開できなかった。一方、内資系メーカーは地方都市や農村市場を中心に、保証金制度やテリトリー制などにより卸売商を系列化・組織化し、急速な成長を遂げたが、ブランド力やマーチャンダイジングの弱さにより都市市場の開拓は難航している。

また、小売分野では外資系小売企業は大都市を中心にハイパーマーケットなどの大型店を中心に展開しているのに対し、内資系小売企業は生鮮売場を強化した大型店舗、地域密着型の中小店舗、または多業態の組み合わせで1地域あるいは多地域で展開している。しかし、近年外資系小売企業の3級、4級都市への出店の加速により、競争がさらに拡大している。

このように改革開放以降の30年余り、メーカー、卸、小売が急速に成長する中で、中国の流通システムは大きく変化した。しかし、メーカー・卸・小売三者間の連携が十分行われていないため、物流配送や在庫管理に多くの無駄が生じており、高い流通コストが商品価格に転嫁している。また、入場費などのさまざまな費用徴収に依存する小売の収益体制は、サプライヤーとの対立関係の激化をもたらした。

こうした状況を改善するためには、顧客視点を取り入れた小売経営や、メーカー・卸・小売による協調的ネットワークの構築が必要である。特に小売企業にとっては、情報技術を活用し、品揃え、物流・在庫管理、店舗運営の合理化や最適化などを図り、健全な経営体制の構築が重要である。また、情報技術の導入は、個々の企業に留まらず、業界レベルでシステムの統一化・標準化を実現させるべ

きである。情報共有によりメーカーと小売の共同商品開発、卸を介在した物流の合理化とコスト削減などが可能となる。

経済発展の転換期を迎えた中国において、企業が成長を続けるためには、人件費や地価、エネルギー価格などさまざまなコストの上昇、企業間・業態間競争の激化などの問題に対応しなければならない。しかし、流通は個別企業の問題に留まらず、1つの社会的仕組みとして考えるべきであり、製・配・販連携による全体の効率化が成長を図るための重要なカギとなる。

〈参考文献〉

- 黄磷（1990）「中国の流通構造」日中経済協会『中国の流通システム』日中経報、第225号、29-62頁。
- 馮睿（2004）「中国における流通システムの変容」『関西大学商学論集』第48巻6号、857-882頁。
- 同（2005）「外資小売企業参入の中国流通システムへのインパクト」『流通』第18号、180-193頁。
- 俞仲文（1989）「歴史的転換期における中国流通システムの再編成」『産業経営』第15号、177-229頁。
- 李雪（2013）「急成長する中国のネットショッピング市場—ネット通販企業の戦略と課題—」『流通情報』第504号、46-59頁。
- 同（2014）『中国消費財メーカーの成長戦略』文眞堂。
- 渡辺達朗・流通経済研究所編（2013）『中国流通のダイナミズム』白桃書房。
- 王曉東（2011）「論我国工業品批発体系重構与完善」『経済理論と経済管理』第7期、99-105頁。
- 王成栄（2005）「走出混沌—批発業発展趨勢之浅見—」『北京市財貿管理幹部学院学報』第21巻1期、9-12頁。
- 謝莉娟（2011）「論当前批発体系萎縮の実証涵義」『財貿研究』6月号、56-62頁。
- 谷俊（2003）「立白の特色營銷」『創業家』1月号、33-35頁。
- 張大亮（2001）「營銷網絡創新—娃哈哈營銷聯合體—」『企業經濟』第4期、77-78頁。
- 張山斯（2011）「康師傅与家樂福—兩毛錢的戰爭—」『商界評論』2月号、29-37頁。
- 趙向陽「華潤万家“全覆蓋式”併購」『中国經營報道』2013年8月17日。
- 鄭曉芳（2013）「立白—幫助經銷商成長—」『商学院』12月号。
- 任宇子（2014）「外資零售“中国劫”業績不佳関店此起彼伏」『中国連鎖』8月号。

彭春雨（2003）「華龍—以農村包圍城市—」『銷售與市場』2月号。

羅建幸（2008）「渠道創新—娃哈哈“連鎖體系”的利弊分析—」『經濟論壇』第24期、101—103頁。

李丹·賀志剛「納愛斯神話能否延續」『IT經理世界』2004年6月5日、72-74頁。

林萍（2004）「我國零售業業態形式發展的策略」『閩江學院學報』第25卷4期、14—17頁。

劉秋玲·張永強（2001）「論大型批發商業向配銷商業的轉型」『中國流通經濟』第4期、39—42頁。

「永輝超市引資」『南方都市報』2014年8月14日。

「步步高 深耕二三線城市、多業態發展勢頭迅猛」『每日經濟新聞』、2013年3月19日。

「寶潔渠道之變」『知識經濟』2005年8月、26-28頁。

「寶潔、納愛斯終端爭奪戰」『第一財經日報』2006年1月4日。

「寶潔公司渠道戰略轉變分析及其啟示」『企業活力』2005年第5期。

「渠道平衡—可口可樂“無處不在”的魔法石—」『中國商貿』2004年5月、26—29頁。

「可口可樂中國營銷戰」『網際商務』2003年第10期、54—59頁。

「外資零售在華擴張擱淺 向三四線城市延展」『新聞晚報』2013年4月3日。

「電商沖擊成本高企 中國零售業三足鼎立破局」『第一財經日報』2013年12月23日。