

中国チェーン企業発展のメカニズム —小売業を中心として—

孫 淑 紅

Mechanism of Chinese Chain Company Development — The center of retail —

SUN Shuhong

目 次

1. はじめに
 - 1-1. 問題意識
 - 1-2. 研究目的
2. 中国チェーン企業の戦略重要性
 - 2-1. 中国チェーン企業の発展
 - 2-2. 中国チェーン企業の位置
3. 中国チェーン企業発展のメカニズム
 - 3-1. 市場地位の変動
 - 3-2. 規模構造の変化
 - 3-3. 業態構造の変化
4. おわりに

Abstract

Various retail formats have appeared gradually in advanced nations for the last 150 years since the first department store “Le Bon Marché” was opened in Paris in 1852. However, these retail formats have appeared almost simultaneously in only the last ten years or more in China, and the retail companies that adopt the chain store management method have grown rapidly in China.

This paper discusses the mechanism of development of these Chinese chain companies in such a special environment through analyzing the change of the company market positions, the change of the scale structure, and the change of the format structure of these companies.

キーワード：中国チェーン企業、小売業、規模構造、業態構造、メカニズム

Keywords：Chinese chain company, retail, scale structure, format structure, mechanism

1. はじめに

1-1. 問題意識

1852年、パリで最初の百貨店ボン・マルシェが誕生して以来150年間、先進諸国においては多様な小売業態が段階的に出現してきた。しかし中国では、革新的な流通業態が僅か10数年間でほぼ同時集中的に登場してきた。これは、それらが段階的に登場してきた欧米や日本とは異なる流通の発展を経験していることを意味している。建国初期の中国における小売業態といえば、百貨店、専門店、そして伝統的な雑貨店が存在するに過ぎなかった。政府国内貿易部が発表した資料によると、現在、中国の小売市場には9つの小売業態（1）百貨店、（2）スーパーマーケット、（3）大型スーパーマーケット、（4）コンビニ、（5）専門店、（6）直営店、（7）ショッピングセンター、（8）倉庫式商場、（9）ホームセンターが存在していると説明されている¹⁾。中国の小売業は、まさに百花繚乱の様相を呈しているといえよう²⁾。中国の学者の感想を借用すれば、「学者や経営者たちは詳しく学習する、詳しく思考する暇がないうちに、多様な小売業態に直面し、流通・小売革命に巻き込まれた」³⁾。

こうした眩しい成長を成り遂げた理由は、政府政策の誘導、現地企業が先進諸国における小売業態の模倣、及び外資小売企業の参入など取り上げられる。何と言っても、チェーンストア経営の導入が大きな役割を果たしている。チェーンストア経営方式を採用した大規模小売企業の急展開は、中国流通産業構造の変化を加速させている⁴⁾。

しかし、中国においては、統計のカテゴリや基準など、年によって変化することが多い。さらに、現代的小売産業が急速に発展しているので、数量的に捉える指標の収集及び実証分析が非常に困難な状況である。従って、今までの研究は、中国チェーン企業の発展を理解するのに大変参考になるが、主に全体発展状況の概述、或いは特定の年に関する分析が多い。すなわち、時系列の動的な実証研究として十分に検討されていない。

果たして、「中国流通改革の一翼」を担うチェーン企業は、戦略重要性が何であろうか？ また、どんな特質を持っているのか？ さらに、その発展様式は何であろうか？ など、時系列的な実証分析は、非常に意義があると思われる。

1) 1998年6月中国国内貿易部が発表した「小売業態分類の規範意見（試行）」による。

2) 寺嶋正尚編（2003）『よくわかる中国流通業界』日本実業出版社。

3) 李 飛（2003）『零售革命』经济管理出版社。

4) 胡（2002,2003）、秦（2003）、黄（2003）鳥羽（2005）、謝（2008）。

1-2. 研究の目的

本稿の目的は、企業市場地位の変遷、規模構造の変化、及び業態構造の変化を分析することによって、中国チェーン企業発展のメカニズムを解明する課題を実証的に検討することである。

本稿の構成は、まず、中国チェーン企業が2000年から2008年までの9年間にわたって発展した経緯を詳細に追うことを通じて、その全体像を浮き彫りにする。また、社会消費財小売総額の占める比率や中国企業500社に占める比率などを通じて、中国チェーン企業の戦略重要性を指摘する。続いて、中国チェーン企業発展のメカニズムを解明することを試みる。ここで、上位100位企業への出入りから見る市場地位の変動、売上高から見る企業規模構造の変化、及び業態別のシェアから見る業態構造の変化、という3つの側面から徹底的に検討する。そして最後に、本稿を要約すると同時に、今後の課題にふれて結びの言葉にかえる。

本稿では、中国連鎖協会ランキング上位100社を取り上げ、主要な検討対象にとする。検討期間は9年間である。

2. 中国チェーン企業の戦略重要性

2-1. 中国チェーン企業の発展

中国は長い間、流通より生産を重視するという政策を一貫してきた。流通業は製造業及びほかの分野より大変遅れていた。中央政府は「流通近代化」を実現するために、大手外資流通企業の参入を積極的に誘導する一方、「チェーンストア」という経営方式に目を向けた。何回も先進国へ考察した結果、この革新的な経営手段は、中国流通革命の中に最も重要な戦略と位置づけ、全力推進した。こうして、1990年代後半から、中国におけるチェーンストア経営は政府の大きな支援を受けて本格的な発展が開始された。僅か10数年間、チェーン経営を採用した流通企業は著しい成長を成り遂げた。

中国チェーン企業の発展軌道を追い、以下のような特徴を指摘することができる（図表1参照）。

① 成長が顕著である

2000年から2008年にかけての9年間、中国におけるチェーン企業トップ100社の売上高は2000年の982億元から、2008年の11999億元へと1122%、店舗数は2000年の7685店から、2008年の120775店へと1472%の大幅増となっている。9年間の前年比

図表1. 中国におけるチェーン企業発展の軌道

	売上高 前年比 (%)	店舗数 前年比 (%)	特 徴
2000年	53	—	<ul style="list-style-type: none"> ・上位100社の企業は北京、上海、広東38%に占め、地理分布相対的に集中 ・チェーン経営方式は、スーパーマーケット以外の小売業企業も積極的に採用された ・首位「上海聯華超市」の売上高は100億元を超えた(中国小売業の歴史の初) ・外資系小売業は中国現地へ適応化の初段階 ・業態から見ると、伝統百貨店は依然として主力業態、スーパーマーケットは後追い ・スーパー投資、管理、法律意識が知識、経験不足、問題沢山
2001年	48	56	<ul style="list-style-type: none"> ・伝統食品スーパーが分化:①大型化(総合スーパー)②小型化(コンビニ、3大都市に出現) ・専門店業態台頭、新分野へ拡大(家電大発展、薬品、家居が発端) ・大型企業の発展が速い、平均経営規模が大幅増加(前10位は全体の売上高の44%を占め) ・合併、提携が大型企業拡大する主な手段になった ・地域性が弱くなり、各企業は全国展開が加速し始め ・発展の障害 ①外部:流通システム不完備、内部:人材と資金の不足
2002年	36	52	<ul style="list-style-type: none"> ・大型流通企業は小売業全体、社会経済の位置が益々重要になった ・民営資本の企業の比率が増大、30社あまりの民営企業がランクイン ・日本勢イオンが第71位にランクイン(当時2店舗)
2003年	30	36	<ul style="list-style-type: none"> ・急速的に店舗の展開が一段落に落ち着く (前年度の店舗増加率52%のに対して、2003年は36%になった) ・カルフルやウォールマートなど外資企業がランクイン、 外資系小売業は発展段階に入り、出店加速、出店地域が拡大
2004年	33	28	<ul style="list-style-type: none"> ・国有企業統合・再編で規模拡大 ・流通政策が緩和になったことが、外資FC中国元年となり、各大都市へ出店が加速 ・専門店の発展が目立つ ・百貨店業態の衰退が顕著
2005年	32	32	<ul style="list-style-type: none"> ・社会消費財小売総額の占める比率が初めて10%を超えた ・スーパーの増加率が緩慢になる一方、家電専門店が躍進(増加率67%) ・外資系企業に対抗するため、内資企業が積極的に買収・合併(計14件) ・カルフルは日本、韓国から撤退、ウォールマートは韓国から撤退、資金など中国へ流入 ・地域企業が強くなった(主に生鮮・食品スーパー) ・大都市の発展に飽和傾向が現れ、中小都市の展開が始まった ・規模競争から、効率競争へ移行 (物流、情報システムの整備、人材の育成、様々な運営の側面が充実とコストを抑える) ・大型流通企業とメーカーの覇権争奪戦が激しくなる一方、「製販同盟」認識が始動 ・国営企業が後退、外資系と民営系企業の比率が増大 ・日本勢イトーヨーカ堂が第54位にランクイン(当時7店舗)
2006年	25	26	<ul style="list-style-type: none"> ・「国美家電量販店」は初めて100強企業の首位になった ・中国の小売企業の大型化、寡占化が進んでいる (売上高は、前10位は全体48%、前30位は全体の75%) ・外資系企業の出店スピードが加速し、営業利益率が高くなった ・農村振興に力を入れる中央政府の意向を反映し、農村に店舗を構える動きが出ている
2007年	21	17	<ul style="list-style-type: none"> ・家電量販店の快速に発展が続く(5社が上位30にランクイン) ・外資系スーパーの躍進が目立った ・100強企業の売上高総額は1万億を超えた ・農村市場発展が速い、個別企業店舗数の増加率が145%となった ・現地企業による買収・合併の件が多くなった、多数の企業が買収され、 ランキングから退出した
2008年	18	11	<ul style="list-style-type: none"> ・中小都市での展開が大都市での展開より速くなった ・百貨店(主に新興百貨店)が好調、依然として主な業態 ・家電、家居専門店発展のスピードが緩慢になった ・外資系企業の比率が増大(19社が入った) ・全体的に発展が緩和になり、7社の売上高の増加率が0%或いはマイナスになった

出所：『中国連鎖経営年鑑』2001～2009年版より作成。

の平均伸び率は、売上高と店舗数両方32%程度に高い伸び率を保っている⁵⁾。また、2000年ランキング第1位（聯華超市有限公司）の売上高111億元から2008年の第1位（国美電器有限公司）の1045億元になり、伸び率が841%に達し、企業の規模が飛躍的に成長してきた。そして、2007年「世界小売企業トップ100」ランキングに国美（71位）、百聯（78位）、蘇寧（92位）3社が初入り、世界列強と肩を並べた⁶⁾。

② 流通政策が推進力である

言うまでもなく、一国の政策は産業の発展と大変関わっている。特に中国では、その関係は一層複雑で深いものである。

- ・ 2005年2月商務部は都市と農村の格差を縮小するために、「万村千郷」プロジェクトを発表した（村を基礎とし、3～5年をかけて、25万店がオープンすることで全国城郷の流通網を建設する）。この中央政府の意志を反映し、農村に店舗を展開する「新合作商貿連鎖有限公司」は、2006年1年間で15200店をオープンした。
- ・ 2006年、中央政府は「地域流通発展の格差を縮小するため、資本を中西部、東部へ引導する」方針を発表した。それに応じて、外資を含め、大手小売企業が中西部の内陸都市へ積極的に進出した。

③ 買収・合併戦略で規模が拡張

国内の企業が提携・統合・再編などで規模を拡張し、外資と対抗（主な買収案）

- ・ 2003年5月、4社を統合し、上海「百聯集団」を設立した。
- ・ 2004年、華潤万家が蘇果を買収した。
- ・ 2006年2月、北京物美が3.7億元で美廉美を買収した。
- ・ 2006年11月、国美が上海永楽を買収し、新国美集団が成立。
- ・ 2007年、国美が大中電器を買収した。

外資企業も買収・合併で中国へ新規参入、また規模が拡大する（主な買収案）

- ・ 2004年9月、Tescoが台湾系「楽購」を買収し、中国市場に参入した。
- ・ 2005年10月、百安居（B&Q）が「欧倍德（OBI）」の15店舗を買収し、中国での店舗数が急増。
- ・ 2006年5月、百思買（Best Buy）が「江蘇五星電器」56%の株を持つことを

5) 店舗数の前年比は、個別要因を除いて計算したもの。例えば、2007年店舗数の実際伸び率は58%、政府の“万村千郷”政策で急成長した企業の店舗数を除いて、調整後17%となった。この意味で、店舗数の前年比の平均伸び率が32%よりもっと高い。

6) 『Chain Store Age』 p.39。

正式発表。

- ・ 2006年12月、家得宝 (the Home Depot) が「天津家世界」家居の全国6都市12店舗を買収し、正式に中国に上陸した。

④ 専門店と外資企業の躍進が目立つ

- ・ 中国の小売業界で、家電量販店の勢いが増している。デジタル家電を中心とした旺盛な消費を背景に、都市部に加えて地方都市にも店舗が展開し、売上高も店舗数も大幅増加している。中でも「国美電器」を始め、蘇寧電器、江蘇五星など上位に入り、スーパー業が上位を占めていた流通産業の構図を塗り替えようとしている。2006年国美電器は中国チェーン企業1位の「百聯集団」を一気に追越し、第1位の座に就いた。そして2008年国美電器は3年連続のトップの座を守った。そして、蘇寧も「百聯集団」を抜き去って、第2位にまで成長した。
- ・ 外資系企業のランクインの数は、個別原因を除いて年々増えていく。ランキング順位も年々上へいく、そして、効率性も年々高めていく。例えば、トップ100社のランキングに当てはめると、2002年外資系企業が13%の店舗数で、売上高40%に達したが、2008年に僅か3.8%しかない店舗数で、売上高は20%に達した。効率性をほぼ倍に高めた。

⑤ 大都市で飽和の傾向が現れ、中小都市、農村に店舗を構える動きが出ている

地域分布からみると、2、3線中小都市、また農村の売上高の伸び率が大都市の伸び率より、速くなった。2008年、トップ100社の中、15社の売上高の伸び率が30%を超えた。そのうち、8社の本部が中小都市にいる。外資企業も中国人さえ聞きなれない小都市へ進出している⁷⁾。

⑥ 世界列強と比べ、国内チェーン小売企業の規模はまだ小さい

既に指摘したように、売上高の伸び率から見ると、2008年は2000年の1000倍に達した。しかし、世界大手流通企業と比較すれば、経営規模の弱小が明瞭だ。単純に売上高から見ると、2000年の第1位「聯華超市」は同年の世界第1位ウォルマートの0.85%、2008年の第1位「国美電器」はウォルマートの4.3%にも満たない⁸⁾。特に、海外へ進出、国際化戦略を取る企業がまだ1社もない(2008年12月末時点)。

⁷⁾ 外資企業中国で出店戦略の最新動向について、謝(2009pp.72-73)に参照。

⁸⁾ 売上高は、2000年「聯華超市」114億元、ウォルマート1913億ドル(約13066億元);2007年「国美電器」1023億元、ウォルマート3486億ドル(約23809億元)。比較しやすいために、2000年と2008年、同じレート「100ドル=683.28元」を使った(中国銀行2009年6月25日公表した基準値)。

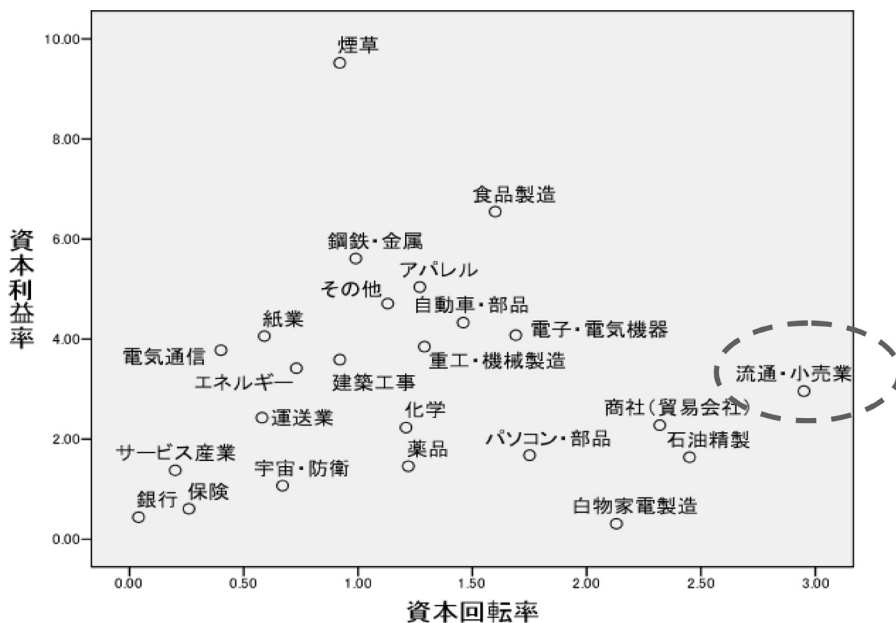
2-2. 中国チェーン企業の位置

チェーン経営は内需を牽引、消費を促進、雇用を拡大などで積極的に貢献している。政府から、流通現代化を実現するために、最も有効な手段と位置付けられている。トップ100社は、「龍頭」と呼ばれ、経済成長の重役になると強く期待されている。

ここで中国企業のトップ500社を取り上げた。上位24業界の平均資本利益率と平均資本回転率から見ると、流通・小売業の戦略的重要性が一層明らかになる(図表2参照)。

2007年のトップ500社を細かく分類すると、およそ40の業界が含まれている。中では、流通・小売企業は26社がランクインしている。資本利益率は煙草(9.52)が最も高く、ほかの業界は0.31(白物家電製造)から6.55(食品製造)の間に集中している。流通・小売業はその真中にある。しかし、資本回転率から見ると、流通・小売業は2.95と、石油精製(2.45)、商社(2.32)、白物家電製造(2.13)も超え、一番高い水準に達した。

図表2. 中国企業500社の占め率



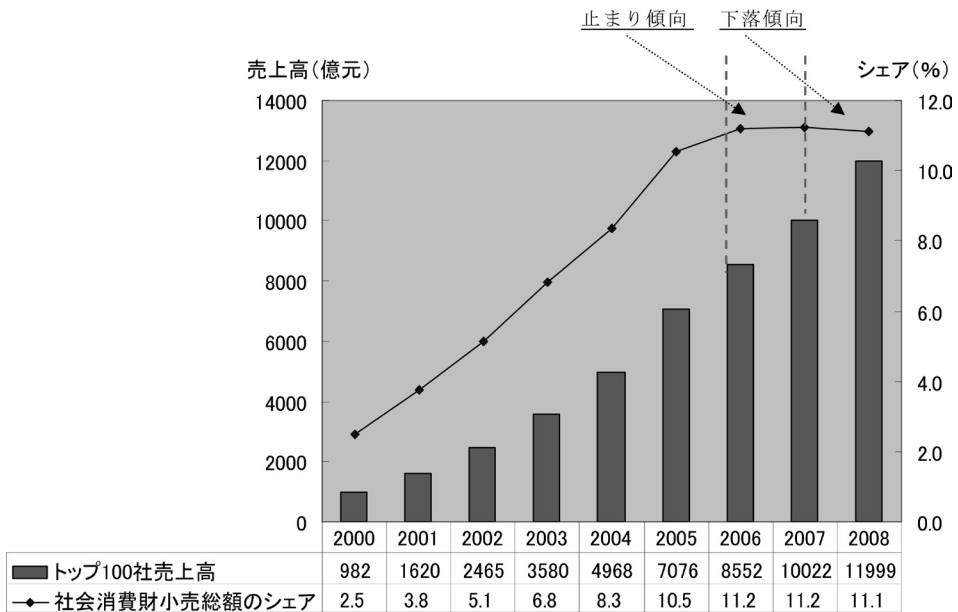
出所：『中国企業管理年鑑』2008年版 pp.256-258より作成。

そして、中国チェーン企業は社会消費市場での地位が益々重要になっている。トップ100社の売上高は社会消費財小売総額に占める比率の伸びは、2005年から緩慢になり、2006年から止まり傾向、そして2007年以後に下落傾向が現れたが、全体的に増加し続けている。割合は2000年の僅か2.5%から、2008年の11.1%にのぼった(図表3参照)。また、チェー

ン企業の上位100位の売上高、従業員人数、売り場面積、店舗の増加率が社会消費財小売総額の増加率を大幅に超え、高い成長力を持っている。

特に、流通企業の重要な特質は、雇用吸収力が極めて高いという点にある⁹⁾。中国では国有企業の経営不振に伴い失業率が高まっているが、流通・小売業が雇用の受け皿になっていることが明らかである。例えば、カルフルーは一店舗が開店すれば、平均500人の就職機会が増えるとしている¹⁰⁾。チェーン小売業の展開により大量販売を実現することができる。大量販売が大量生産を要求することから、チェーン小売業自社の就職機会が増えるだけでなく、関連している製造、加工、運送など各産業の就職機会も増加することが考えられる。こうして、第三次産業の就職人口が増加し、より合理的な産業構造の変化を期待できる。

図表3. トップ100は社会消費財小売総額のシェア (2000—2008年)



注：中国の「社会消費財小売総額：Total Retail Sales of Consumer Goods」データは、卸売業、小売業、飲食業を全て含めているので、トップ100社は、実際の割合はもっと高くなるはずである。

出所：『中国統計年鑑』、『中国連鎖経営年鑑』2001～2009年版により作成。

⁹⁾ 田村、2004. p.14。

¹⁰⁾ 田村、2003a. p.7。

また、ショッピングセンターや大型総合スーパーの開店するにつれて、交通路線が増設し、周囲に食、レジャー消費の施設も完備するようになってくるので、新しい商圈が形成されていることも考えられる。

そして、地方政府にとっては税収が増えるだけでなく、都市の総合的な競争能力の向上及び都市商業基盤の近代化にも大きな役割を担っていると言えよう。

以上の意味で、チェーン小売業は戦略的に重要な産業である。

3. 中国チェーン企業発展のメカニズム

3-1. 市場地位の変動

まず、中国チェーン小売業の発展は、トップ100社企業の変遷（登場・退出）から分析する（図表4参照）。

図表4. トップ100の登場年度企業の数推移

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
2000年登場	100	65	49	45	40	40	40	38	31
2001年登場		35	24	21	14	15	14	12	12
2002年登場			27	16	12	12	11	11	11
2003年登場				18	13	7	6	7	4
2004年登場					21	10	7	6	7
2005年登場						16	11	10	10
2006年登場							11	7	6
2007年登場								9	6
2008年登場									13
合計(社)	100	100	100	100	100	100	100	100	100

出所：『中国連鎖経営年鑑』2001～2009年版より作成。

2000年から2008年までの9年間で69社が続々100位に新たに入った。2000年にトップ100社にランクイン企業数は、8年後の2008年には僅か31%しか残っていない。

入れ替わりが一番激しいのは、2000年から2001年まで、ただの1年間で一気に35社がトップ100から退出した。その理由は、これらの企業が国営企業、伝統中小型食品スーパーであり、競争中で一部分が統合され、買収された。一部分が経営破綻、倒産したため、その名がトップ100から消えた。

2002年には、激しい出入りが続いていた。2000年に登場し、2001年に残った65社がさら

に16社消え、2001年に新登場の35社のうち11社がトップ100から退出した。そして、2002年に新登場の27社のうち、本部が重慶、成都に据え5社を含めていた。また、2002年中西部、内陸都市で店舗オープンの数が増えた。これは、中国政府より「西部大開発」の政策に反応した結果とも言える。

2003年には、2000年に登場し、2003年に残った45社の企業は、ほとんど経営実力がある企業ばかりだ。2003年に新登場の18社の中、外資系大手小売業企業カルフル（第6位）とウォルマート（第18位）がランクイン。

2004年から2008年の間、トップ100に出入り企業の数が少なくなり、相対的に安定するようになったが、トップ100内の市場順位はまた頻繁な動きが見える。

- ① 一度トップ100に入り、翌年消える一過性企業の数が少なくなった。
- ② 政府の支援を得て、農村市場を中心とする企業が急速成長した。
- ③ 一度消え、経営改善、資本調整などを通じて、また復帰した企業が増えた。
- ④ 新登場企業の順位が真ん中に入り、上位に達してない。
- ⑤ 2007年以後、百貨店(主に新興百貨店)がトップ100にランクイン企業の数が多くなった。

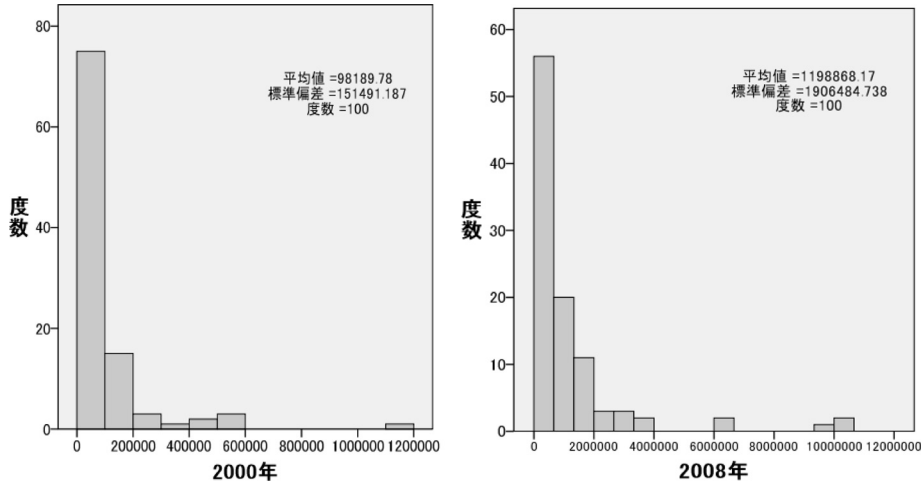
3-2. 規模構造の変化

次に、図表5、図表6を参照しながら、中国チェーン小売企業における規模構造の特徴を明確する。

売上高の規模分布は、全体の形から見ると、2000年と2008年共に右方向へ長い裾を持つ歪んだ非対称な分布になっている。これは、少数の大企業と多数の小規模企業から構成することを示している。その似ている形の中で、変化が隠れている。

- ① 規模分布の歪みの程度が変化している。2000年には、極めて少数巨大な企業と数多く中小企業がはっきり離れている。その間の企業がない。でも、2008年になると、企業群は3つのグループで構成している。大規模の企業が増え、企業間の売上高の差が縮小している。そして、真中に中堅企業と多数の小規模企業に分かれ、規模格差が出てくる。
- ② 年ごとに、最大値と最小値の比率はかなり大きい。これはトップ企業と底辺企業間の規模格差が大きいということを示している。また、比率値は50から208まで出てくるので、最上位と最下位の企業の規模格差も大きく変動することが鮮明である。

図表5. トップ100の売上高規模分布



出所: 『中国連鎖経営年鑑』 2001、2009年版より作成。

- ③ 2000年から2008年の間、トップ100に第1位の売上高は9.36倍に拡大し、第100位の売上高は4.06倍に拡大した。ただ、第1位の企業と第100位の企業の売上高の比率は2.31倍（最大値と最小値の比率）になっている。この数値はそれほど大きくない。さらに、上述したように第1位の売上成長率は9.36であり、全体（或いは平均）の売上成長率12.21よりはるかに低い。これらの結果は、中国チェーン小売企業の上位企業への経済集中が進行しているが、急速に、かつ大幅に増大したというパターンで進行していないことを示唆している。

図表6. トップ100社の売上高規模分布の特徴

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2008/2000
合計	9818978	16201974	24646969	35558925	49728973	70846512	85519397	100223692	119886817	12.21
平均値	98190	162020	246470	355589	497290	708465	855194	1002237	1198868	12.21
最小値	12400	26842	36480	40727	48000	82136	118335	102960	50338	4.06
最大値	1114007	1406341	1833022	2403120	6762714	7207393	8693000	10235000	10459378	9.39
最大/最少	90	52	50	59	141	88	73	99	208	2.31
標準偏差	151491	219507	322954	455252	825605	1044718	1378805	1703534	1906485	12.58
25%分位数	28000	41714	64535	81075	86295	149600	183432	191571	254700	9.10
50%分位数	50500	77598	109507	163468	196434	347954	418388	427878	542848	10.75
75%分位数	103224	169686	284513	454200	617202	805246	862325	1095957	1291158	12.51
歪度	4.13	3.03	2.67	2.32	4.92	3.75	3.91	3.76	3.51	0.85
尖度	21.66	11.33	8.14	5.62	33.46	17.71	17.38	15.55	13.24	0.61

注: 売上高単位: 億元

出所: 『中国連鎖経営年鑑』 2001~2009年版より作成。

- ④ 規模分布の歪みを示す歪度は2000年の4.13から、2002年の2.67へと減少を経て、2004年の最大値4.92へと大幅に増加した。でも、2008年に3.51へ逆に減少した。このように歪度が大幅に減少と増加が繰り返したことと歪度の変化倍率（0.85）が小さいことで、中国チェーン企業は速い速度で上位企業への経済集中度が一貫して拡大していないことを再び指摘することができる。

図表7. 売上高順位クラス別の売上高シェア (%)

順位クラス	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
1-10位	47.1	44.3	42.6	42.4	45.4	44.3	47.6	50.2	48.4
11-20位	15.1	17.9	19.6	19.8	20.6	18.1	16.9	16.7	16.5
21-30位	10.4	10.6	11.8	12.7	12.5	11.6	10.3	10.5	10.6
31-40位	7.6	7.8	7.6	7.4	7.4	7.8	7.4	7.1	7.6
41-50位	5.6	5.7	5.0	5.3	4.5	5.9	5.8	5.1	5.5
51-60位	4.3	4.0	4.0	4.1	3.3	4.1	3.8	3.5	3.8
61-70位	3.5	3.2	3.1	2.9	2.2	3.1	2.8	2.4	2.5
71-80位	2.7	2.6	2.6	2.3	1.8	2.1	2.2	1.9	2.1
81-90位	2.0	2.2	2.0	1.7	1.4	1.7	1.7	1.5	1.8
91-100位	1.6	1.8	1.6	1.3	1.1	1.3	1.4	1.2	1.2

出所：『中国連鎖経営年鑑』2001～2009年版より作成。

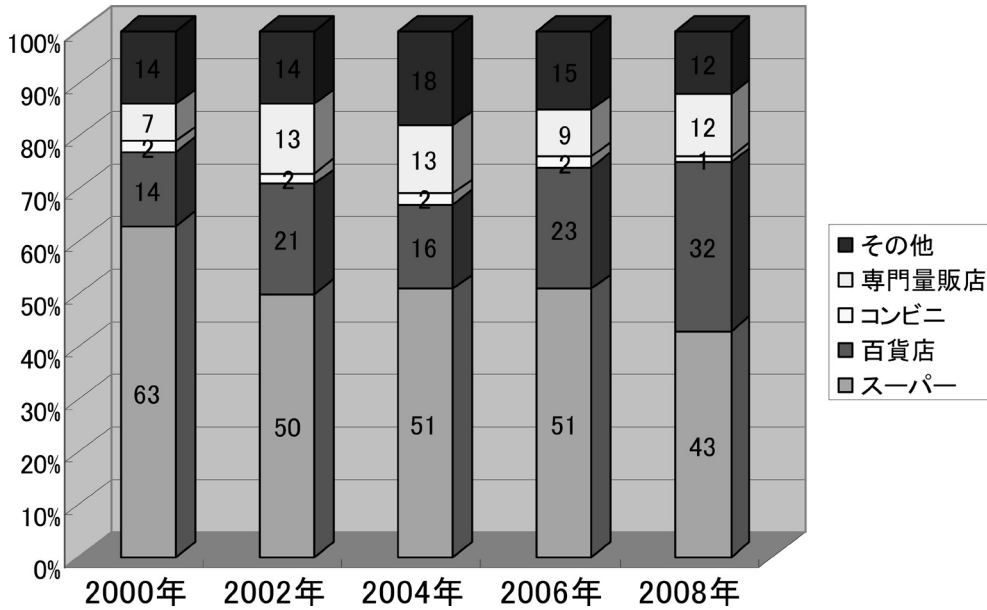
そして、中国チェーン小売企業における変化のパターンは、順位クラス別から見ると、売上高シェアは減少したり、増加したり、繰り返している。1位-10位のクラスのシェアは、2007年に50.2まで増加したが、2008年が48.4に減少した。結局、2000年から2008年にかけて、9年間に1.3%とわずかに増加したが、大きく伸びる傾向が見られない。そして、11-20位、21-30位の順位クラスは1.4%、0.2%とそれぞれ増加した。一番地位に安定性があるのは31-40のクラスである。9年間ほとんど変化していない。残った順位クラスのシェアの変化も一貫した増加、減少する傾向は見られないが、2008年のシェアは2000年より減少した。

順位に関係なく、9年間にわたってトップ100の売上高が確実に増加した。しかし、順位クラス別の売上高シェアの変化を検討すると、9年間シェア構造はほぼ同じである。牽引力であるはずの上位クラスの企業は言われるほど、全体の発展に寄与度が拡大していることはみられない。

3-3. 業態構造の変化

そして最後に、中国チェーン小売業の発展を、業態¹¹⁾の変化から検討する（図表8、図表9参照）。

図表8. トップ100社での業態別シェアの推移



出所：『中国連鎖経営年鑑』2001～2009年版より作成。

1992年度中国小売業ランキングトップ50位に目を向けると、50社全て伝統百貨店であった¹²⁾。しかし、1990年代後期スーパーマーケットの目覚ましい成長とチェーン・オペレーションを採用した新興小売業態の登場により、長い間百貨店が一統天下の中国小売業の構図を一変させた。

¹¹⁾ 中国チェーン企業トップ100社の企業は、複数の業態で展開している企業が多い。ここで、各企業の主な事業の業態を基準にする。①スーパー（食品スーパー、総合スーパー、ディスカウントストアなど全て含めている）、②百貨店（ショッピングセンターを含めている）、③コンビニ、④専門量販店（主に家電、家居、医薬分野）、その他（外食企業、専売店などを含めている）。

¹²⁾ 『日本流通新聞』（1994年1月1日付）。

図表9. 上位20社における業態の変動

順位	2000年	業態	2004年	業態	2008年	業態
1	聯華超市有限公司	SM(現)	百聯(集团)有限公司	SM(現)	北京国美电器有限公司	専(家電)
2	華聯超市股份有限公司	SM(現)	北京国美电器有限公司	専(家電)	蘇寧電器集团	専(家電)
3	上海農工商超市有限公司	SM(現)	大連商場集团	百(現)	百聯(集团)有限公司	SM(現)
4	三聯商社	専(家電)	蘇寧電器集团	専(家電)	華潤万家有限公司	SM(現)
5	百勝(中国)投資有限公司	外食	家樂福(カルフール)	SM(外)	大連商場集团	百(現)
6	蘇寧超市股份有限公司	SM(現)	北京華聯集团投資控股有限公司	SM(現)	家樂福(カルフール)	SM(外)
7	上海錦江麦德龍有限公司	SM(外)	上海永樂家用電器有限公司	専(家電)	上海大潤發有限公司	SM(外)
8	北京国美电器有限公司	専(家電)	蘇寧超市股份有限公司	SM(現)	北京物美控股集团有限公司	SM(現)
9	江蘇文峰大世界連鎖發展股份有限公司	百(現)	上海農工商超市有限公司	SM(現)	沃尔玛(ウォルマート)	SM(外)
10	天津家世界連鎖商業集团有限公司	SM(現)	北京物美商業集团有限公司	SM(現)	上海農工商超市有限公司	SM(現)
11	華潤万家有限公司	SM(現)	三聯商社	専(家電)	重慶商社(集团)有限公司	百(現)
12	武漢中商集团平價連鎖有限公司	SM(現)	重慶商社(集团)有限公司	百(現)	百勝(中国)投資有限公司	外食
13	深圳万佳百貨股份有限公司	SM(現)	好又多管理咨詢服務上海有限公司	SM(外)	江蘇五星電器有限公司	専(家電)
14	上海捷強煙草糖酒(集团)連鎖公司	SM(現)	百勝(中国)投資有限公司	外食	合肥百貨大樓集团股份有限公司	百(現)
15	江蘇五星電器有限公司	専(家電)	華潤万家有限公司	SM(現)	山東銀座商城股份有限公司	百(現)
16	北京市朝陽区副食品總公司	SM(現)	江蘇五星電器有限公司	専(家電)	宏図三胞高科技技術股份有限公司	専(家電)
17	山東新星購銷總社	SM(現)	深圳市新一佳超市有限公司	SM(現)	深圳市新一佳超市有限公司	SM(現)
18	北京超市癸天客隆連鎖股份有限公司	SM(現)	武商集团股份有限公司	SM(現)	新合作商貿連鎖有限公司	SM(現)
19	杭州解百集团股份有限公司	百(現)	江蘇文峰大世界連鎖發展股份有限公司	百(現)	好又多商業發展集团公司	SM(外)
20	華聯集团家用電器有限公司	専(家電)	沃尔玛(ウォルマート)	SM(外)	新世界百貨中国有限公司	百(外)
脱 落 企 業			聯華超市有限公司 華聯超市股份有限公司 上海錦江麦德龍有限公司 天津家世界連鎖商業集团有限公司 武漢中商集团平價連鎖有限公司 深圳万佳百貨股份有限公司 上海捷強煙草糖酒(集团)連鎖公司 北京市朝陽区副食品總公司 山東新星購銷總社 北京超市癸天客隆連鎖股份有限公司 杭州解百集团股份有限公司 華聯集团家用電器有限公司		蘇寧超市股份有限公司 三聯商社 上海永樂家用電器有限公司 武商集团股份有限公司 江蘇文峰大世界連鎖發展股份有限公司 北京華聯集团投資控股有限公司	

注1：線を引いた企業は、表の中に前の年に対して、それぞれの年に新登場企業である。

脱落企業は、表の中に前の年に対して、それぞれの年に登場していない企業である。

注2：括弧の中、(現)は現地企業の略、(外)は外資企業の略である。

出所：『中国連鎖経営年鑑』2001、2005、2009年版より作成。

2000年から2008年の期間変化を2年ごとに見てみると、業態の盛衰は図表8、図表9に示すようになっている。興味深い点が4つある。

- ① 中国で「流通革命」の代名詞と呼ばれているスーパーは、2000年に半分以上を超え、63%の企業数シェアを占めている。しかし、その後50%前後に減少し、特に、2008年に43%まで低下している。売上高の占める比率がそれほど低下していない

ため、激しい競争の中で勝ち残った企業らは、実力が増大、経営効率を高めていく企業に絞っていることを示唆するのである。

- ② 「衰退傾向が著しい」と良く言われる百貨店業態は、一度14%まで落ちたが、2008年に32%まで回復している。実に、前述した市場変動の特徴の3つ目は、一度消え、また復帰する企業は百貨店業態が多い。ただ、復帰と言っても、いろんな意味で経営が進化した。さらに、増えた百貨店は高級ブランド品が充実、世界最先端ファッションが軒並ぶ外資系百貨店も目立つ。こうして、集客力を持つショッピングセンターへ転換することと、現代化百貨店の経営戦略を取ることで、「富」と「地位」を象徴する百貨店は、依然として、中国消費者の心を固めに掴んでいる。
- ③ 近年、専門量販店が飛躍的に成長してきた¹³⁾。今後、経済発展に伴い農村に主に白物家電の購入、そして都心部に白物家電が普及すると同時に、主にデジタル家電、環境にやさしいエコ家電製品の購入は、また旺盛な消費傾向が続いていると考えられる。でも、トップ100社において、企業数シェアが大幅に増加していない。その飛躍的に成長とは、企業の数ではなく、ランクインした企業の売上高の増加とトップ100社における順位の上昇である。
- ④ コンビニの場合、長期的な視点から見ると、成長が緩慢であり、近年成長のスピードが落ちていく傾向が見られる。トップ100社において、ランクインした企業の数も、売上高の伸び率の前年比もそれぞれ低下している。中国では、コンビニのターゲットが拡大しにくい。むしろ、セルフサービスの方式に転換した「伝統雑貨店」として利用する消費者が多い。また、現地チェーン企業は品揃え、サービス、物流など経営体質が弱く、激しい競争中で苦戦を続けている。そして、消費レベルなどを理由に、外資系企業が主に大都市に集中し、中小都市ではあまり出店していない。しかし、大都市で飽和傾向を呈しているため、競争が非常に激しく、出店する空間が狭い。これらの理由は、コンビニが中国全土で急速に、順調に展開することを制約していると考えられる。

4. おわりに

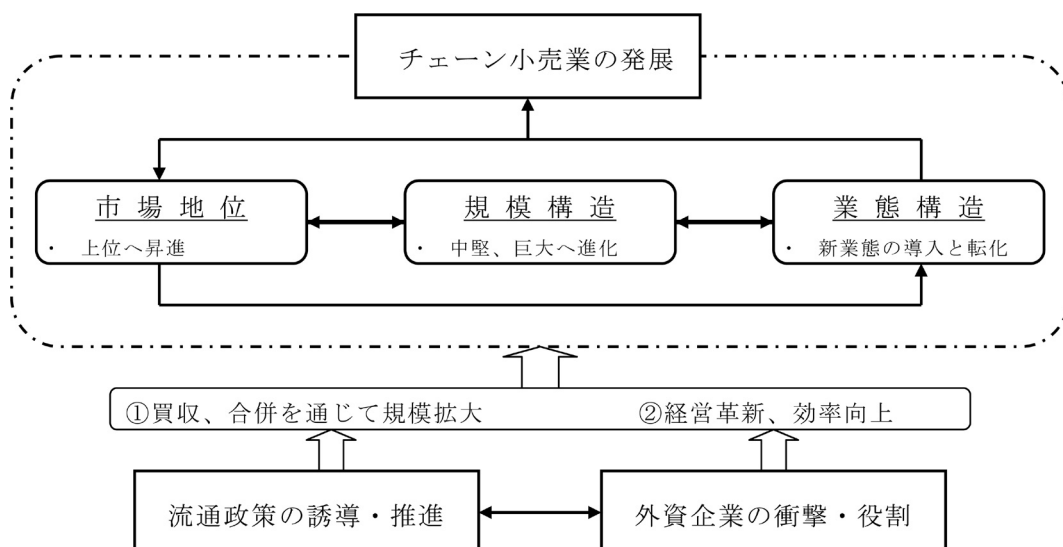
経営基盤を強化しつつある中国チェーン小売企業は、依然として小規模なものに過ぎないものの、流通業界でのパイオニア企業として、大きな役目を担っている。

本稿では、中国チェーン小売業発展のメカニズムを探求することを目的としていたこと

¹³⁾ 専門量販店について、拙稿（2005）に参照。

から、中国チェーン小売企業トップ100社に着目した。そして、その9年間のデータを用いて、市場地位の変動、規模構造の変化及び業態構造の変化という3つの側面から具体的に検討してきた。中国チェーン小売業の発展の様式は、図表10のように描くことができる。

図表10. 中国チェーン小売業発展のメカニズムのイメージ図



従来、中国小売業に関する「市場順位の変動が激しい」、「百貨店が衰退していく」、「上位企業へ経済集中度が高い」などある特定年に表す特徴が長期間、連続の視点から考察すると、多少に不完全性が出てくる。例えば、推進力であるはずの上位10社のシェアにも上昇を続けるといった現象は見られない；スーパーの減少に反し、百貨店業態の成長が止まる或いは一貫して減少する傾向も見られない、などである。この意味で本稿は、中国チェーン小売業発展の総括であり、将来一層深めに分析するのにベースになる研究として位置付けることができる。

今後の課題としては、本稿の分析をふまえて、9年間にわたって中国チェーン小売業をリードしてきたトップ企業の動態競争と成長過程を分析する。そうすることで、中国チェーン小売業発展のメカニズムを解明する理論的なモデルを模索することが可能になるものと考えられる。

(付記) 本稿を用いた年鑑の収集に当たり、王升（中国連鎖経営協会）より協力を頂いた。また、本稿の執筆にあたって、先生の方々（大阪産業大学）からご指導を頂いた。ここに謝意を表す。

参考文献

- Blois, K.J.,[1989] “Supermarkets and their Role Chinese Retailing,” *European Journal of Retailing*, Vol. 23, No. 3, pp.7-17.
- Goldman, A., [2000] “Supermarkets in China: the case of Shanghai,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, No. 1, pp.1-19.
- Simon, H. A., and Bonini, C. P., [1958] “The Size Distribution of Business Firms” , *The American Economic Review*, September. pp.607-617.
- 黄 リン, [2003], 「中国小売業とチェーンストアの発展」
『日中経協ジャーナル』No.108 日中経済協会。
- 胡 欣欣, [2002], 「中国チェーンストアの発展」黄リン編『WTO加盟後の中国市場－流通と物流がこう変わる－』蒼蒼社。
- 胡 欣欣, [2003], 「中国小売業の近代化と外資参入動向」矢作敏行編
『中国・アジアの小売業革新－グローバル化のインパクト』日本経済新聞社。
- 佐藤 肇, [1971], 『流通産業革命』有斐閣。
- 謝 憲文, [2008], 『流通構造と流通政策－日本と中国の比較』増補版 同文館。
- 謝 憲文, [2009], 「新ステージに突入した中国小売業界のグローバル競争」
『GEKIRYU MAGAZINE』2009-April。
- 孫 淑紅, [2005], 「急成長する中国の専門量販店業態－家電専門量販店を中心に」
『流通科学大学 流通科学研究所 モノグラフ』No.102。
- 田村正紀, [2003a], 「カルフルの中国進出－先発者利益の追求」『流通科学大学 流通科学研究所 モノグラフ』No.35。
- 田村正紀, [2003b], 「中国市場におけるカルフルの店舗競争力－世紀聯華との比較分析－」『流通科学大学 流通科学研究所 モノグラフ』No.38。
- 田村正紀, [2004], 『先端流通産業－日本と世界－』千倉書房。
- 田村正紀, [2008], 『業態の盛衰－現代流通の激流－』千倉書房。
- 鳥羽達郎, [2005], 「中国における大規模小売業の展開－外資系企業の参入と中国企業の対応－」
田中道雄・白石善章ほか『現代中国の流通と社会』ミネルヴァ書房。
- 秦 毅, [2003], 「流通改革の一翼を担う中国チェーンストアの発展」矢作敏行編
『中国・アジアの小売業革新－グローバル化のインパクト』日本経済新聞社。
- 寺嶋正尚, [2003], 『よくわかる中国流通業界』日本実業出版社。

李 飛, [2003], 『零售革命』 经济管理出版社。

中国連鎖経営協会 『中国連鎖経営年鑑』 2001 - 2009各年版 中国商業出版社。