

第4章 市場経済と流通システム

1 流通業の未発達

流通の本質

第1章では、テレビ産業の事例をもとに、流通ルートが形成されることは市場経済がうまく機能するうえで重要な意味をもっていること指摘した。そもそも市場経済とは市場経済であり、市場経済の発達においては市場（流通システム）の発達が重要な一側面をなしているのである。そこで本章では流通業一般に目を向けて、改めて市場経済において流通がもつ意味について考えてみたい。

流通業とは、工場や畑でどのような商品が作られているかを私たちに知らせ、私たちの手近なところまで届けてくれる商売である。つまり流通業には情報と物流という二つの側面があるが、特にこの情報の側面にこそ流通の本質がある。

流通業の情報的側面とはどういう意味だろうか。通信販売の例で説明しよう。通信販売の場合、商品の配送（＝物流）は郵便や宅配便など物流専門の業者が行うので、通信販売業者がすることと言えば、どんな商品が供給可能かを調べてカタログにし、しかるべき消費者にカタログを送ることである。つまり、通信販売業者は供給と需要に関する情報を橋渡しして、需要者と供給者の間の取引を成立させることで利益を得ている。これがすなわち流通の情報的側面である。

一般の商店もそうした情報的機能をもっている。商店が店に品物を並べて値段をつけるのはいわば商品カタログであり、消費者に対してどのような商品が今売られているかという情報を発信しているのだ。また、商店はお客さんがどのような商品をよく買っていくかに注意して売れる商品を多く仕入れるようにするので、商店は需要情報のアンテナのようにも機能している。広く張りめぐらされた商店のネットワークを通じて、商品の生産者と消費者は互いについての情報を獲得し、両者の取引が成り立っている。もし流通業者の情報的機能がなければ、消費者は欲しい商品があるかどうか工場や畑や港を一つ一つ調べなくてはならなくなるし、生産者も販売先を求めてあてどなく探し回るといったことになってしまう。しかも未知の相手と取引するとなると、相手にだまされる危険性は高いし、相手

もこちらを疑ってかかるので、取引は簡単には成立しないだろう。まず、両方が納得する契約書を作るのがかなり面倒なことになるし、双方とも相手にだまされた場合にどう対処するか考えておかねばならない。流通業が存在することで、こうした探索と契約のコスト（すなわち「取引費用」）は大幅に節約されており、そうしたサービスの代償として流通業は利益を得るわけである。

計画経済における「流通」

「供給と需要に関する情報の橋渡しをして、両者の取引を成立させることで利益を得る」ことが流通業の本質であるとするならば、計画経済体制のもとでは流通業はあってはならない存在であった。計画経済においては、ものを買いたい者は必ず配分計画のなかに自分への配分を盛り込んでもらわなければならないし、供給する者も計画に従って供給するというのが原則である。つまり、計画のなかに需要と供給に関する情報がすべて集約されている建て前になっている。もし供給者が計画の外で需要者に商品を勝手に販売したり、計画の外での販売を仲介して儲ける人が出てきたら計画経済は成り立たなくなってしまう。だから情報産業としての流通業は許されざる存在であった。

計画経済の時代には、中国政府のなかには商業省と物資省¹⁾という役所があって、前者は

消費財の流通を、後者は生産財の流通を担当していた。そしてこの二つの中央官庁を頂点として、各地方政府のもとにはそれぞれ「卸売企業」が、末端には「小売店」が置かれていた。しかし、こうした機構が果たす役割は、市場経済における流通業とは似て非なるものであり、むしろ日本で第二次世界大戦中に出現した配給機構のようなものに近い。

これらの機構はまず企業や消費者などの生産財・消費財に対する需要を集約して次年度の配分計画を作る機能を果たす。そして次の年になると配分計画に基づいて発注し、届いた商品を需要者に売る。予め配分計画で定められた企業や個人以外は商品を買って貰えない。消費財の場合であれば、消費者は予め職場や町内会で配られる配給キップ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。配給キップはその商品が供給可能な数しか配られないので、需要を強制的に供給と合致させる役割、換言すれば需要を計画化する役割を果たす。生産財の場合であれば、買い手である企業は、前の年度に作られる配分計画に自分への配分を盛り込んでもらわなくてはならない。配分計画作りは日本の役所における予算編成と似て、下部はなるべく多くの生産財を配分してもらおうとし、上部はなるべく配分数を刈り込もうとする。

こういう機能を果たす流通機構であるから、商品の販売を促進するという機能はもち合

わせていない。計画経済はもの不足が常態だから、なまじ商品を消費者や企業に売り込んだりせず、むしろ買う気をなくさせるようにしたほうがよいのである。一九八五年に私が初めて中国を旅行したとき、商店やレストランで必ずといっていいほどよく耳にした言葉は『没有(ないよ)！』だった。不自由な中国語で「〇〇はありませんか……」と言うか言い終わらないうちに鋭く「没有！」との返事が返ってきた。「そんなこと言っても実はあるんでしょ」とねばってようやく商品が出てきたこともある。世のなかには商品の販売を促進せず、むしろ買う気を萎えさせる商業が存在するのだということを思い知らされた。

閻 流通の存在

計画経済では計画のなかに需要と供給に関する情報がすべて集約されていと述べたが、それはあくまで建て前であって現実はまだくそうではなかった。実際には、経済活動をいくら計画化しようとしても、予期せぬ事故、天候不順、サボタージュ、あるいは予想外の豊作などにより、まったく計画のとおりに生産することはまず不可能である。だが、年度計画を作るのに半年はかかるから、事故などが起きるたびに計画を修正していくことは無理である。結局、計画では満たされない需要や予期せぬ供給過剰が発生するのを避けることは難しい。

一九七〇年代の中国には「三つの八」という言い方があった。すなわちある企業が生産

ノルマを与えられたとき、その生産ノルマを達成するのに必要な生産財の八割しか配分計画には盛り込まれないのが普通で、しかも配分計画に基づいて生産財を発注しようとする流通機構があればこれ難癖をつけて配分計画の八割しか発注できない。そして発注した生産財のうち実際に届くのが八割というのが常態だったという。結局、必要量の半分程度しか生産財が入手できないわけだが、生産ノルマを達成しないと企業の上級機関の政治的立場が悪くなってしまうので、上級機関は企業に対して何が何でもノルマを達成しろと圧力をかけてくる。ノルマを達成するために企業は計画の外で生産財を求めざるを得ない。こうして計画には現われてこない需要が発生する。

消費財についても、消費者の本来多様な欲望を無理やり配給キップによって抑え込んでいるのだから、配給を受けられなかった人が高いコストを払っても商品を手に入れようとすることは避けようがない。

一方、供給のほうでも計画の不備や生産過剰により、生産はしたものの配分されずに在庫として残っているもののがかなり存在した。一九七七〜七八年頃には年間の工業製品生産額の半分から三分の二にも及ぶ在庫がたまっていたという。このように、現実の計画経済においては、計画では満たされない需要があり、他方には膨大な在庫が眠っていた。そう

なると両者を橋渡しして利益を得る「闇流通」が発生するのはほとんど必然的といつてもよい。

計画と市場の併存

一九七八年から中国政府は国有企業が生産した製品の一部を自由に販売することを認めるようになり、こうして計画配分の外での流通が公認された。しかし、第1章のテレビの例でみたように、その後九〇年代前半まで計画配分と価格統制は残存し、十五年前後にわたって中国経済は計画と市場の併存という状況が続いたのである。

中国はロシアのように一挙に自由化するのではなく、一九八〇年代初めから十数年をかけて計画配分する財の種類を徐々に減らし、また一つの財の供給量のうち計画配分する比率をしだいに下げていった。

生産財の場合、一九八〇年には八三七種類が中央政府によって計画的に配分されていたが、八八年には七二種類、九三年には十一種類まで減少した。また消費財は七八年に二七四種類が政府によって配分されていたが九三年には十四種類まで減った。計画配分が最後まで続けられたのは生産財なら石炭、鋼材、ソーダ灰など、消費財なら穀物など最も基礎的な財である。ただ、こうした財の場合でも全面的に政府が統制するのではなく、表7に

表7 価格と流通における計画部分と市場部分の比率

(%)

	買鋼材の政府付比率	生産量のうち政府配分の比率					生産財			工業消費財		
		鋼材	ソーダ灰	タイヤ	苛性ソーダ	自動車	政府決定価格	政府指導価格	市場価格	政府決定価格	政府指導価格	市場価格
1978						100	0		97	3		
1979			85	77	67							
1980			87	79	67	93						
1981			84	99	70							
1982			82	59	66	92						
1983	58	58	87	60	61	80						
1984	56	56	82	73	63	58						
1985	52	51	79	51	60	39						
1986	49	48	73	65	56	36	64	23	13	45	23	32
1987	44	43	68	52	45	37						
1988	41	2	61	36	39	34						
1989	38	34	54	31	34	22						
1990	33	31	51	24	34		45	19	36	30	17	53
1991	45	29	53	23	34		36	18	46	21	10	69
1992	35		46	15	32	15	19	8	74	6	1	93
1993	22						14	5	81	5	1	94
1994	7						15	5	80	7	2	90

(出所) 原田忠夫編『中国の生産財流通』アジア経済研究所, 1995年/
China: Internal Market Development and Regulation, Report No. 12291-CHA, World Bank, 1994/『中国汽車貿易指南』北京, 経済日報出版社, 1991年/冶金工業部發展規画司『中国鋼鉄統計』各年版/Kyoichi Ishihara, *China's Conversion to a Market Economy*, Tokyo: Institute of Developing Economies, 1993/国家計委価格管理司編『価格與收費管理文件匯編』北京, 中国物価出版社, 1996年。

表8 計画価格と市場価格の差異

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
鋼材	148	145	146	136	122	111
セメント	122	120	127	135	119	111
石炭	145	142	192	268	205	170
銅	111	109	182	188	118	113
アルミ	143	143	180	168	120	108
木材	145	153	169	169	161	140

(注) 計画価格=100としたときの市場価格。

(出所) *China: Internal Market Development and Regulation*, Report No. 12291-CHA, World Bank, 1994.

みるとおり八〇年代には計画配分と市場での流通が併存し、計画配分の比率がしだいに下がっていったのである。

商品の価格も政府によって統制される部分がしだいに減少していったが、一九九一年の時点でも生産財の五割強、消費財の三割が自由価格ではなく、計画と市場の併存という状態が続いていた(表7)。

同じ種類の財でも一部は計画配分されて価格も固定され、一部は市場で自由に売買される場合、必ず市場価格が計画価格より高くなるはずである(もしそうでなければ誰もわざわざ手間のかかる計画配分を受けようとはしないだろう)。表8にみるように、ひどいときには市場価格のほうが計画価格より二倍以上高くなったときもあった。

同じ財でもこれだけ価格に差があると、計画配分された財を市場に転売して濡れ手に粟の儲けを企む人が必ず出てくる。財そのものからはそれが計画配分されたものなのか

どうかは判断がつくはずもないから、転売行為を取り締まることは不可能に近い。計画配分を受けさえすれば転売の利益が転がり込むのだから、みななんとか計画配分を得ようとあの手の手の策を練るだろう。こうした行為を経済学では「レント・シーキング」と呼ぶ。

こういう状況下では計画配分の実施機関である商業省や物資省とそれらの傘下の流通機構は非常に有利な立場にある。なぜなら、計画配分で流れてくる財を市場に横流しすれば儲かるし、自ら手を出さなくても財を配分する相手の企業からリベートや接待などいろいろな見返りが期待できるからだ。こんな特権を商業省や物資省に独占させてはならじと一九八〇年代には政府の他の官庁も計画配分に参入してきた。例えば自動車の場合、七七年に物資省が中央政府直属メーカーの自動車の計画配分を独占することになったが、八二年以来、自動車生産を司る機械工業省^②も自動車の配分に参入してきた。テレビにおいてもともとは商業省が配分を独占していたのが、八〇年代には電子工業省も配分に従事するようになった。さらに、八四〜八五年や八八年には総需要が急拡大してあらゆる財について不足が生じ、計画価格と市場価格の格差が拡大したが、このようなときにはさまざま官庁や軍、共産党組織などが傘下に有象無象の会社を作り財の横流しや転売に従事した。表7には鋼材生産量のうち政府によって買い付けられた比率と政府によって配分された比率

が併記されているが、両者の比率は八三年から八七年までほぼ同じなのが八八年に突如として政府による配分比率だけが極端に下がっている。これはたぶん政府が買い付けた鋼材の大部分が横流しされたことを意味している。八八年にはこうした政府系闇ブローカーが跳梁跋扈して民衆の強い不満を呼び、民主化運動の高まりを産んだ。そして八九年六月四日の武力による民主化運動弾圧にいたったのである。

横流しが盛んになる現象は一見すると流通業が活発化しているかにみえるが、実はそうではない。計画配分された財を市場に横流しするという行為は、もし日本経済に似たものを探すと、人気スポーツイベントのときに登場する「ダフ屋」のやっていることと同じである。両者とも価格が固定されているため需要と供給のバランスが価格によっては調整されず供給不足となっているようなものを買入れて、買えなかった人に高く売りつけることで利益を得ている。ダフ屋と一般の商店とは単に違法合法の違いがあるだけでなく、その機能に根本的な相違がある。ダフ屋が力を注ぐのは供給不足のものを確保することであり、販売するほうは供給不足であるだけにそれほど苦労がない。一方、一般の商店にとっては商品を調達することよりも、いかに消費者に売り込むかが重要であり、ダフ屋とはまったく逆である。

政府系ブローカーやダフ屋は本章の冒頭で示した流通業の定義にも合致しない。流通業は互いに未知の売り手と買い手の橋渡しをすることで利益を得るものであるが、政府系ブローカーやダフ屋は本来の買い手が買ったはずのものを権力、コネ、人手を使って横取りすることで利益を得ている。政府系ブローカーやダフ屋には需要と供給の情報を橋渡しするという機能はなく、むしろ彼らにとってはものの入手法に関する情報は隠したほうが利益が大きいのだ。だから、政府系ブローカーやダフ屋が盛んになることは流通業の発達とは言えないし、また流通業の発達につながるものでもないのである。

流通業発達の現状

改革・開放政策の開始以来、十五年前後も計画と市場の併存という状況が続いたことで、中国では流通業の発達が遅れてしまった。そのことはマクロ的なデータから確認できる。表9は国内総生産（GDP）に占める流通業（商業）の比率を日本、中国、インドについて比較したものである。データの制約からここでの中国の数字には飲食業も含んでいるが、それでも日本やインドと比べてかなり低いことがわかる。

中国で商業・飲食業がGDPに占める比率は、一九八五年以降経済が過熱した年は上昇し、過熱が鎮まると下落する傾向がみられる。商業の対GDP比率が経済過熱のときに高

第4章 市場経済と流通システム

表9 名目国内総生産に占める商業の割合

(%)

	1980	1985	1990	1993	1994	1995
日本 [卸売小売業]	15.3	13.4	13.6	12.9	12.7	12.7
中国 [商業・飲食業]	4.7	9.8	7.6	8.9	8.7	8.4
インド [商業]	11.3	12.5	12.2	12.6	12.6	—

(出所) 総務庁統計局編『日本統計年鑑』1998年/国家統計局編『中国統計年鑑』1997年/National Accounts Statistics, Govt. of India, various issues.

表10 就業者に占める商業・飲食業の割合

(%)

	1980	1985	1990	1993	1994	1995	1996
日本	22.5	22.7	22.6	22.4	22.4	22.4	22.6
中国	3.2	4.6	4.4	5.2	5.8	6.3	6.6

(出所) 表9と同じ。

表11 商業マージン率の国際比較

(%)

			消費財(家計消費)	社会消費	投資財(固定資本形成)
中国	商業マージン率	1992	9.1	18.1	4.4
	補助金率	1992	-0.5	0.0	0.0
日本	商業マージン率	1990	35.9	—	18.4
アメリカ	商業マージン率	1987	37.2	—	13.6

(出所) 中国：国家統計局国民経済核算司編『1992年度・価値型中国投入産出表』北京，中国統計出版社，1996年。

日本・アメリカ：西村清彦『「価格革命」のマクロ経済学』日本経済新聞社，1996年。

まるといふことは、すなわち経済過熱により物不足が激化すると流通業者が販売価格に上乘せするマージンを引き上げているということを意味する。つまり、ここには物不足で儲けるという中国の商業がもつ性格が現われているのである。日本やインドでは商業の対GDP比率は安定的に推移しており経済が過熱すると比率が高まるようなことはない。

就業構造においても、中国で商業・飲食業に従事する人の割合は一九九六年時点で六・六％と日本（二二・六％）よりかなり低い（表10）。日本では商業・飲食業に従事する人の割合が九六年に製造業に従事する人の割合（二二・三％）を上回ったが、中国では九六年の時点で製造業従事者の比率は十四・二％と、まだ商業・飲食業をかなり上回っている。もつとも、商業・飲食業に従事する人の割合は八〇年の三・二％から着々と上昇しており、これを見ると商業がそれなりには成長していることがわかる。

次に商業マージン率の比較を行ってみよう。商業マージンとは、最終的な購入者が財を購入する価格のうち卸売り・小売業の取り分をさす。第3章の図8では、日本の衣服の価値構成を示しているが、この場合商業マージン率は五一％となる。

表11では中国と日本、アメリカの商業マージン率を比較してみた。ここから明らかのように中国の商業マージン率は日本やアメリカに比べて非常に低い。かつて日本とアメリカ

の商業マージン率を比較して、「日本のマージン率のほうが小さいのは、日本の商業のほうがより効率的だからだ」と論じられたことがあったが、その議論でいくと、中国の商業は非常に効率的だということになってしまふ。しかし、中国の昔ながらの百貨店に行つて買ひ物してみると、ものを買う側にとってはとても効率が悪いことが実感できるだろう。商業マージン率が低ければ消費者はそれだけ安くものを買うことができるのであるが、その代わり商業の提供するサービスは低下し、消費者の買ひ物の便は悪くなる。本章の冒頭で指摘したように、流通業の本質とは需要と供給に関する情報を橋渡しすることにあるのだが、中国の商業はまだそうした情報的機能を十分に発達させてはおらず、商業マージン率の低さはその反映なのである。そのことは次にみる自動車流通の例からもわかるであろう。

2 自動車の流通システムの形成

流通の変革

計画と市場が併存する時期が長く続いたため中国の流通業は横流しによつて歪められ、十分に発達してこなかった。しかし、一九九〇

年代に入ってからには計画配分は大幅に削減され、財の価格もほとんど自由化されている。表7にみるように、工業消費財についてはすでに九〇%以上が市場価格で取引され、計画配分はほぼ消滅しつつある。

こうしたなかで流通業も急速な変貌を遂げはじめた。変革の波は、商業省や物資省が作り上げてきた計画経済の流通機構の外から押し寄せてきた。例えば、テレビ産業ではテレビメーカーが旧来の流通機構をスキップして消費地の百貨店などにダイレクトに製品を販売する流通システムを作った。一方、小売業では外資系小売業の進出が始まり、中国の人たちに世の中には中国の昔ながらの百貨店とは違って華やかでサービスの良い小売店が存在するのだということを知らしめた。これが刺激になって旧来の国有の小売店も自己変革を始めた。マクロの統計数字にはまだ大きな変化は見えないものの、実際には一九九二年頃から随分大きな変化が起きているようにみえる。そこで、以下いくつかの事例から中国の流通業における変化を観察してみよう。

自動車流通——系列化

された日本、自由な中国

まず自動車流通をみてみたい。

中国のことを述べる前に、比較のためにまず日本の自動車流通のことを紹介しておこう。

日本の自動車流通は自動車メーカーによる系列化が非常に進んでいる。自動車販売店はトヨタ車の専売店、日産車の専売店、マツダ車の専売店というように単一のメーカーの車だけを販売しており、販売区域はメーカー側が決めていて指定された地域外で販売活動をすることは許されない。このように、自動車販売店はメーカーによつて強くコントロールされているが、だからといってメーカーの子会社かというとは必ずしもそうではなく、メーカーがまったく出資していない場合も多いのである。各販売店はいわばメーカーの代理として、消費者に車についての知識を提供し、メーカーへの自動車の発注やアフターサービスの提供、中古車の下取りなどいろいろなサービスを提供している。どのようなサービスを提供するかもメーカー側が決めている。

日本の家電業界でもかつては「ナショナルショップ」などのようにメーカーによつて系列化された専売店が販売の中心だったが、今はむしろいろいろなメーカーの製品を扱う量販店やスーパーなどが主流になってきた。しかし、自動車に関しては専売店中心の構図はまだ崩れていない。塩地洋氏の研究によれば日本でもアメリカでも特定メーカーの自動車だけを販売する専売店が八〇%前後を占めている。

一方、中国の自動車流通は日本とは違い、自動車流通の系列化はまだ道半ばである。中

国にはどのメーカーの系列にも属さない自動車販売店が多数存在する。そうした販売店はたまたま入手できた自動車を販売するので、結果的にいろいろなメーカーの自動車を扱うことになる。販売地域にはなんの制約もなく、価格も好きなようにつけている。提供するサービスといえば販売店が保有している車を売ることだけで、メーカーへの発注を取り次いだり、中古車を下取りしたりといったサービスはない。メーカーによる自動車販売店の系列化も始まってはいるが、日本のような販売ネットワークとはほど遠い状況にある。つまり、中国では自由な販売店と系列化された販売店が並存しているというのが現状である。

日本の自動車流通のように、自動車メーカーが子会社でもない販売店の価格づけや販売地域、サービス内容にまで細かく干渉するシステムは、自由な競争こそ最も望ましいと考える人にとっては好ましくないシステムと映ることだろう。彼らに言わせれば、メーカーが販売店の行動をあれこれ制約することは競争の障害であり、中国のほうがより自由である分、望ましい流通システムだということになるはずである。

だがこれは果たしてそうだろうか。またどちらがより望ましいかという問題は措くとしてもどちらの流通システムのほうがより「競争力がある」のだろうか。つまり、中国でも自動車メーカーは自動車販売店を系列化しようとしているが、こうした動きがいずれ自由

な販売店を駆逐していくのだろうか、あるいは自由な販売店のほうが競争力があるため、メーカーによる流通系列化の試みは頓挫させられてしまうのだろうか。

自動車流通の歴史

中国の自動車流通の構造はその歴史に由来している。そこでまず自動車流通の歴史を簡単に振り返っておこう。

中国において、もともと自動車は生産財とされていたので、物資省のもとにある流通機構が自動車の流通を担当していた。物資省および各地方政府の物資局のもとにある「機電設備公司」という機関が配分計画の作成、計画に基づく自動車の発注、自動車の配送に当たっていた。しかし、一九六〇年代後半に起きた「文化大革命」による政治的動乱のなかで、中央政府の機能が半ば停止し物資省も廃止されたため、地方政府や自動車メーカーを管轄する官庁（機械工業省）のほうに、自動車の計画配分を行うようになった。七〇年には配分の制度が変更されて、まず各地方のなかで自動車を配分し、過不足を地方間で補いあうという制度になったので、地方政府の物資局が計画配分に関して大きな権限をもつようになった。

一九八〇年代には物資省が復活したので、物資省系の機電設備公司、機械工業省系の流通会社、そして各地方政府の物資局のもとにある機電設備公司などが自動車の計画配分に

従事するという複雑な構造になった。物資省、機械工業省とその傘下の流通会社は第一汽車や東風汽車（第2章参照）など中央政府直属メーカーの自動車を主に扱い、地方政府傘下の機電設備公司是地元メーカーの自動車を扱っていたと推測されるが、実態は明らかではない。

一九八〇年代以降、計画配分される自動車の比率はしだいに低下していった（表7）。この間、計画と市場の併存の状態が続き、転売ビジネスが活発化した。経済の過熱が起きた八四〜八五年と八八年は特にはなほだしく、一万から二万もの会社が自動車流通に参入したと言われている。これらの会社の多くは、自動車産業や流通とは無関係の省庁や地方政府、各種団体などが金もうけのために設立したもので、それこそ電話一台で売買を仲介してマージンを得るような会社だった。

中国の自動車はモデルチェンジのサイクルが長いので（第一汽車のトラックは実に三十年間大きなモデルチェンジがなかった）、倉庫に一年ぐらい置いておいてもまったく減価しない。そのため経済過熱で自動車の市場価格が上昇しているようなときには自動車の投機が行われる。自動車そのものばかりでなく、計画配分の権利書や販売契約書、受取票などが投機の対象になった。

経済過熱の後には必ず引締め政策が実施される。中国では自動車の買い手は政府や国有企業が多いので、引締め政策で公共支出が厳しく規制されると自動車需要は急激に収縮してしまう。自動車の市場価格は急落し、計画価格と大差ない水準まで落ち込む。昨日まであの手この手でメーカーから自動車を買取ろうとしてきた流通会社たちは手のひらを返したように冷淡になる。こういう時期には配分計画で決まっていた売買契約さえも履行されないことが多く、計画を当てにして自動車を生産したメーカーは在庫をかかえて立ち往生してしまう。そうした事態への対抗策として、自動車メーカーは自動車ユーザーへの直接販売や、各地の流通会社への販売ルートを形成しようとして試みはじめた。

一九九二年になると、計画配分される自動車の比率は十五％程度にまで下がり、自動車メーカーが生産した自動車の大部分を自由に市場で販売できるようになった。おりしも九二年から中国経済は再び好況をむかえ、自動車需要が急拡大したので、自動車販売権を握ったメーカーの立場はがぜん強くなった。メーカーはその強い立場を利用して自動車流通の系列化に着手した。まず、各地の物資省系ないし機械工業省系の流通会社との共同出資により、自社の車だけを売る合併販売会社を作った。メーカーはこうした合併販売会社を全国の主だった拠点都市に展開し、小売りおよび管轄区域の他の流通会社への卸売りを行

っている。

自動車流通の構造

以上のような経緯から現在の自動車流通の構造が生み出された。整理すると次のようになる。

(1) 物資省系の流通会社

中央政府の物資省直属の流通会社として「中国汽车貿易総公司」がある。もともと同社は中央直属の自動車メーカーの自動車を計画配分する機関であった。全国一〇カ所の支社と七七カ所の販売店をもち、一九九四年の売上げは七一億五〇〇〇万元で中国全体の自動車売上げの四・四%を占め、中国最大の自動車販売会社である。

地方の省政府、市政府、県政府にはそれぞれかつて生産財の計画分配を担っていた物資局があり、そのもとは機電設備公司という流通会社がある。これが全国に五二〇〇社近くあるという。これらと中国汽车貿易総公司をまとめて「物資省系の流通会社」と呼ぶことにする。

(2) 機械工業省系の流通会社

中央政府の機械工業省直属の流通会社として「中国汽车工業銷售總公司」がある。同社は全国に十三の子会社をもっている。一九九四年の売上げは十五億元で中国汽车貿易総

公司よりかなり規模は小さい。さらに地方政府の機械工業局のもとにも流通会社があり、その数は一四〇〇社に及ぶ。これらをまとめて「機械工業省系の流通会社」と呼ぼう。

(3) その他

交通省、警察、軍事工業、人民解放軍など他の系統に属する流通会社が数千社はある。

(4) 自動車メーカー系の流通会社

自動車メーカーの単独出資、あるいはメーカーと物資省系、機械工業省系の流通会社との合併により、自動車メーカーが自分の系列の販売会社を作りはじめている。

メーカーと流通

会社の対立

自動車産業では計画配分がほぼ消滅すると同時に、自動車メーカーが自動車流通の系列化に乗り出したが、他の産業でも計画配分が消滅するやメーカーは製品をユーザーに直接販売したり、販売子会社を作ったりして、物資省系の既存の流通会社には頼らなくなった。そのため物資省系の流通会社が中国全体の生産財取引額に占める割合は一九九四年には二九%にまで急落し、メーカーの自主販売が五八%を占めるにいたった。物資省系の流通会社は仕事を失い、九四年には五八%の会社が赤字を出した。

計画配分があった時代には、物資省系の流通会社は計画配分という錦の御旗があったの

で商品の調達に苦勞することはなく、不足經濟だから特に販売努力をしなくても製品は端から売れていき、たまには横流しもして超過利潤を得ることさえできた。しかし、こうした安易な商売は計画配分が廃止された今、もはや続けていくことはできないのである。

流通会社の新たな生き残りの道を模索していた物資省の役人たちが見つけ出したキーワードは「代理制」であつた。物資省では一九九四年から物資省系の流通会社で「代理制」を採用することを検討しはじめ、九六年初めには鋼材と自動車の二業種において「代理制」のテストケースとして、鉄鋼メーカー四社、自動車メーカー五社、鋼材流通会社二七社、自動車流通会社七九社を指定し、メーカーと流通会社の間で「代理契約」なるものを結ばせた。

「代理制」とはいかなるものかは実はあまり明確ではない。計画配分がなくなつた後のメーカーと流通会社の新しい関係として「代理制」を検討すべし、と首相や副首相がお墨付きを与えてしまつたため言葉だけが一人歩きし、流通会社とメーカーがそれぞれ自分につごうのいい解釈をしているのが実情である。もつとも次の三点は「代理制」の特徴だとして共通認識ができていようである。すなわち、(1)メーカーと流通会社が長期的取引関係をもち、(2)流通会社はそのメーカーの競争相手の製品を取り扱わない、つまり排他

性をもつこと、(3)流通会社がメーカー側からなされるサービス内容、販売価格、販売地域などに関する制約を受け入れること。

以上が代理制の定義だとすれば、日本の自動車流通システム、あるいは中国の自動車メーカーが構築中の合併販売会社のネットワークなどは、まさに代理制そのものである。

だが、物資省やその系統の流通会社は「代理制」にもっと踏み込んだ解釈をしている。

すなわち、(4)流通会社とメーカーとの取引は買切り制ではなく代理販売や委託販売の形態であること。つまり、流通会社がメーカーから商品を買上げたうえで顧客に販売するのではなく、流通会社はメーカーの委託を受けて最終ユーザーとの商談を取り次いだり、あるいはメーカーから商品を預かってその代金は商品が売れた後にメーカーに支払う、といった取引形態をとるべきだと物資省側は考えている。また物資省側は、(5)メーカーは生産に専念し、ユーザーへの直接販売や販売子会社の設立はやめるべきだと考えている。

これは流通会社にとってきわめてつごうのいい解釈である。(4)(5)のとおりになれば、流通会社は再び商品の販売を独占することができ、なおかつ販売リスクを一切負わなくてすむことになる。物資省は「代理制」採用のお墨付きを得たことを錦の御旗として、メーカーを流通から締め出そうとしているのだ。

一方自動車メーカー側は、自動車メーカーが現在構築しようとしている販売ネットワークがまさに代理制であるとしている。また「代理契約」によって年間の買上げ量（自動車の場合、一九九六年初めに自動車十九万台の「代理契約」が結ばれた）を契約した以上、流通会社は何があつても必ずそれだけの量は買い取るべきだと主張している。これは逆に自動車の販売リスクをすべて流通会社の側に負わせようという主張である。

「代理制」の導入によって「メーカーと流通会社は運命共同体になり、リスクを負担しあい、利益を分け合う」ようになるはずであったが、現実には両者の利害対立が解消されるような関係はまだ発見できていないのである。

自動車メーカーの
販売ネットワーク
物資省は「代理制」を推進するために、流通会社に銀行が特別融資
をすることを約束させたが、結局銀行はあまりお金を貸してくれず、
物資省のもくろみは外れてしまった。メーカーと流通会社の関係は

結局政府の政策によってではなく、市場における現実の力関係に基づいて決まっている。

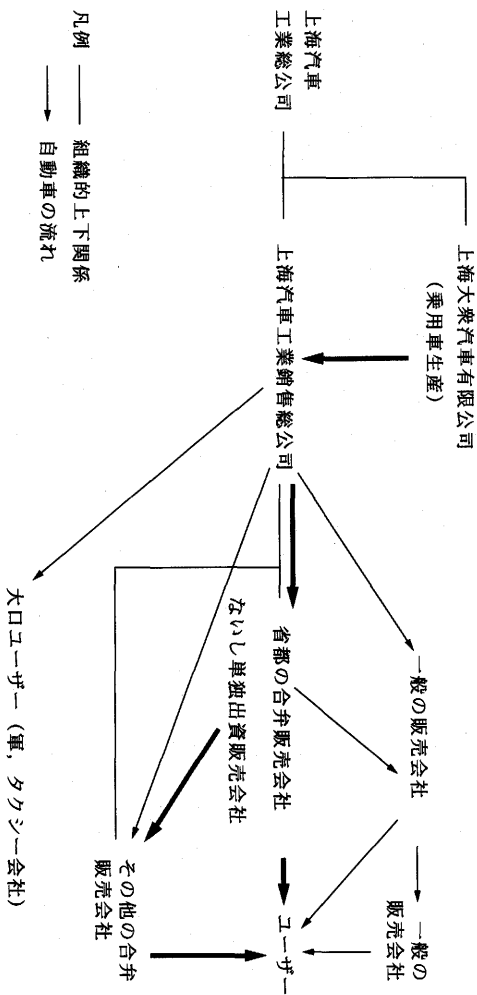
自動車流通が自由化された後は、流通会社の運命は売れる自動車を確実に手に入れられるかどうかにかかっている。だから、有力自動車メーカーから「自動車を欲しければ合弁販売会社を作りなさい」と言われればその要求を飲まざるを得ない。今や物資省系の大き

な流通会社といえども、有力自動車メーカーとの合併販売会社を作ってメーカーの系列作りに手を貸さないことには生きていけない状態にある。

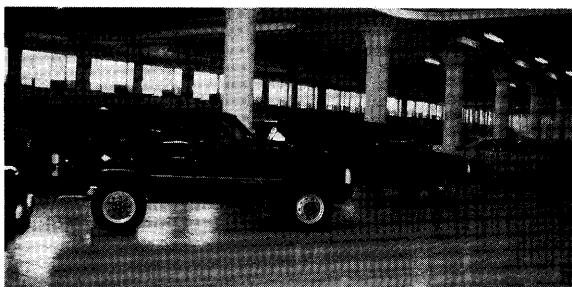
例えば、物資省系で最大の「中国汽車貿易総公司」の場合、本社はわれわれのインタビューに対して「メーカーが合併販売会社を全国に展開しているが、これは『代理制』ではないし、われわれ販売会社にとって不利なものだ」と不満をぶちまけていた。ところが、その支社である「華北^{かほく}公司」や「華東^{かとう}公司」に行ってみると、それぞれ有力自動車メーカーとの合併販売会社を作っており、本社よりもメーカーとの関係を大事にしているように見受けられた。

合併販売会社を全国に展開している有力自動車メーカーとしては、フォルクスワーゲン社との合併で乗用車「サンタナ」を作っている上海汽車工業総公司、ダイハツからの技術導入により乗用車「シャレード」を作っている天津汽車工業総公司、第2章で紹介した第一汽車と東風汽車の四社がある。「中国汽車貿易総公司」の支社である「華北公司」の場合、上海汽車、第一汽車、東風汽車の専売店を一つずつと、地元の北京産の自動車の専売店を保有し、天津汽車とは合併販売会社を作っている。「華東公司」の場合は、上海汽車、天津汽車、第一汽車、東風汽車とそれぞれ合併販売会社を作っている。

図11 上海汽車工業銷售總公司の販売ネットワーク



(出所) 上海汽車工業銷售總公司へのインタビューに基づき筆者作成。



華北公司傘下の北京汽車専売店のショールーム（北京）

自動車メーカーのなかでも最も発達した販売ネットワークを作っている上海汽車の例を紹介しよう（図11）。乗用車「サンタナ」を作っているのは上海フォルクスワーゲン社だが、生産された車はすべて国有企業の「上海汽車工業銷售總公司」が買い上げて全国に販売している。上海汽車工業銷售總公司是全国に販売拠点として一〇〇%出資子会社を三社、合併販売会社を一〇二社もっている。これらに対して上海側は一〇〇万元程度の出資をしている。出資は現金でなされる場合もあるし、販売する車両をタダで提供することで出資とする場合もある。これら販売会社の店頭はフォルクスワーゲンのシンボルカラーであるスカイブルーの色で彩られるなど店舗デザインは統一され、また販売店は車検や修理サービスを担うなど規格化されたサービスを提供している。

これら販売会社のうち主要都市にある十八カ所は自動車

の中継基地としての役割も果たしている。上海からトレーラーや汽車で発送された自動車はまずこれら中継基地に届けられ、そこから最寄りの地域の各店舗に自動車配送される。中国ではかつては買い手が工場まで自動車を取りに行つて自分で運転して帰るといふ配送（？）方式が一般的であったが、上海汽車ではトレーラーや汽車を使った輸送によりユーザーの手元に自動車が走行距離ゼロの状態が届く「ゼロキロ輸送」を実現したと自慢していた。

上海から各拠点都市の中継基地を通じて系列の販売会社へ、という三段階の直線的な流通ルートを作ることが上海汽車の理想である（図11の太線）。しかし、系列販売会社の販売能力がまだ十分でないため、このルートで販売できるのは全販



上海汽車工業銷售總公司の自動車販売店（上海）

売量の六〇%余りにすぎない。上海汽車は販売台数を増やすために今でも系列外の流通会社四〇〇社以上にも自動車を販売している。

また、上海汽車としては販売会社が最終ユーザーにのみ自動車を売り、他の販売業者への転売はしてほしくないと思っている。転売が行われると、末端小売り価格をコントロールすることが難しくなるし、自動車が投機的売買の対象になってしまうおそれもあるからだ。しかし、販売会社としては最終ユーザーへの販売を拡大するのは大変なので、できれば他の流通業者にも売って販売台数を稼ぎたい。結局、そうした転売の誘惑を断つことは難しい。現実には、上海汽車の系列販売会社から非系列販売会社に自動車が転売され、そこからさらに他の販売会社へ、といった複雑な流通経路をたどっていく自動車を根絶することはできておらず、流通ルートはかなり複雑になっている(図11)。

天津汽車や第一汽車の場合、流通の系列化はもつと未発達である。これらも上海汽車と同じく各地の流通会社と合併販売会社を作って販売ネットワークを形成するというやり方をとっているが、出資は自動車の実物や、「自社の自動車を販売する権利」「特約店を名乗る権利」を出資するというケースが多い。中国の会社法では実物や工業所有権による出資を認めてはいるものの、「販売権」が工業所有権に当たるかどうかは怪しいところである。

合弁販売会社を作った当時、メーカーが流通会社に対して強い立場にあったからこうした出資形態が通ってしまったのであろうが、両者の立場が逆転したときには反古にされかねない規定である。

第一汽車の場合、メーカーからの実質的な出資が少ないせいも、合弁販売会社であつてもその行動をメーカー側は十分にコントロールできていない。例えば、第一汽車の江蘇省北部の系列販売会社が北京市に販売店を出店しているケースに私は出くわした。北京には当然第一汽車の系列販売会社があり、本来江蘇省の販売会社がはるばると売りに来る必要はないはずだ。この販売会社に聞くと、江蘇省北部ではマーケットが小さいから北京に出店したのだという。つまり、第一汽車が出資している系列販売会社の間でさえ、地域を分担して販売するという方針は浸透しておらず、売れるところであればどこにでも売るといふ考え方なのである。

「自動車取引市場」のようす

以上のように自動車メーカーの販売ネットワークはまだ未完成である。一方、かつては物資省系の流通会社は中国汽车貿易総公司を頂点とする計画配分のネットワークを形成していたが、計画配分の減少で自動車の流れがなくなつたためこのネットワークは崩壊した。いま物資省系の流通

会社は、中国汽車貿易總公司の支社を含め、各段階の流通会社がめいめい勝手に商売をしているのが現状である。

特にメーカーの販売ネットワークに属さない流通会社においては、卸売りと小売りがまだ分化しておらず、販売会社は最終ユーザーであれ、他の販売会社であれ、買ってくれる人ならば誰にでも自動車を売ってしまおうという姿勢である。販売地域にもまったく限定はない。

このように、メーカーに系列化されていない流通会社の行動は非常に自由である。それを象徴しているのが「自動車取引市場」だ。これは北京市や上海市など自動車需要の大きな都市に一〜二カ所程度ある、いわば自動車のバザールである。そうしたバザールの一つ、北京の「北方汽車交易市场」を覗いてみよう。ここには自動車販売店五四社が軒を並べている。販売店といっても、大学祭の模擬店のようなブースと三台分の駐車スペースがあるだけで、販売員は一〜二人といったような超零細な店ばかりである。店舗施設は机一個と黒板のみで、黒板に販売する自動車の情報がクシヤクシヤと書かれている。自動車のカタログさえもっていない様子であった。この取引市場に出店している店のうち二八社は河北省、山東省、江蘇省、広東省など北京市以外の流通会社であった。

取引市場の管理者に、なぜ北京市以外の流通会社が北京に出店するのか、と尋ねたところ、「中国は市場経済をやっているのだから、どこに出店しようとする自由なのです」という答えが返ってきた。たしかに、計画配分の実施という仕事がなくなったのだから、もはや地元にとどまる理由は何もなく需要の大きなところに進出するのは当然の経営判断であろう。日本のように自動車販売会社がテリトリイ制でしばらくおらず、需要のあるところに自由に出店できる中国のほうがずっと「市場経済的」だといえるかもしれない。

取引市場の各店が保有している自動車は四〇二〇台で、それを売るだけの単純な商売である。ユーザーが、赤い「サンタナ」を欲しいと思っても、たまたまどこかの店で保有していないと買うことはできない。つまり、消費者の商品探索のコストを削減するという流通業が本来もつべき機能を個々の店はもっていないのである。ただ、五四も店が集まっているので、取引市場のどこかで好みの車を見つけられる可能性はその分高い。車検や保険加入などのサービスも個々の店では行わないが、取引市場が提供している。

取引市場の各店はブースと駐車スペースを借りているだけでなんの固定設備ももっておらず、サービスも提供しないので、販売コストは低い。だから、取引市場での自動車の値段はメーカー系列の合弁販売会社よりも安いという。ただ、固定設備がない分、販売店の

入れ替わりは簡単で、実際年に二〇〜三〇店は入れ替わるといふ。自動車を買った翌日には買った店が消滅しているということも十分にありうる話で、買い手がだまされる危険性は高いと言えよう。

系列販売会社と自由 な流通会社の併存

いま中国の自動車流通においては、メーカー系列の販売店と、それ以外の小規模な販売会社とが併存している。前者ではメーカー側の要求に基づき、そのメーカーの車種を取り揃え、自動車の実物を展示し、店舗デザインを統一し、車検・修理などのサービスも提供している。一方、後者は店舗設備もなくサービスも提供せず、たまたま入手した車を販売するだけである。しかし、その分販売コストが低いので安く自動車を販売できる。これは日本では「バッタ屋」と呼ばれる流通業者の商売のやり方と同じである。このように高サービス・高価格の系列販売会社と低サービス・低価格の一般販売会社が併存しているのである。

メーカーが系列販売会社に販売を集約しきれない理由は、系列販売会社の数がまだ限られていて販売能力が不足しているためであるが、もう一つの理由として「ていさいしや抵債車」の存在があげられる。「ていさいしや抵債車」とは自動車メーカーが部品メーカーに部品代金を現金で支払えないのでその代わりに自動車そのもので支払うというものである。自動車の売れ行きが鈍

つた一九九五年以降、自動車メーカーは販売促進のために系列販売会社には代金後払いで自動車を売るケースが増え、そのため資金繰りが困難になり、「抵債車」が登場してきた。部品メーカーは「抵債車」を現金化するために低価格でも売ろうとするので、そこに系列外の販売会社が付け入る余地ができるのである。

低サービス・低価格の販売会社が存在することは、メーカー側からすれば流通の混乱のもとであり、邪魔に思われるだろう。こうした販売会社が安く売ってしまうために、系列店の売上げが伸びなければ、流通系列化の試み自体が流産させられる可能性がある。またユーザーが系列店のショールームで自動車の性能などを確かめたうえで一般販売会社から安く車を買ひ、修理は系列店に持ち込むといったサービスの「ただ乗り」をされる可能性もある。一般販売業者がユーザーをだますことで自社のブランドイメージが傷つけられるおそれもある。したがって、系列店と一般販売業者が併存しているという状態はメーカーにとつては容認できない状態であるはずで、今後は販売ルートを完全に系列店で固める方向をめざすにちがいない。

しかし、これは必ずしもすべてのユーザーにとって有利とは言えない。自動車についてよく知っているユーザーであれば、多少怪しげな販売店でもとにかく安く売ればいいという

人もいるにちがいない。もし自動車流通が完全に系列化されるとそうした選択肢をユーザーは失ってしまう。最近、日本の流通業界ではディスカウントストアや倉庫型ショップが増えてきて、消費者が低サービス・低価格の小売店を選択することができるようになったが、自動車流通も将来はそうした多様化の方向に進むべきなのかもしれない。

ただ、中国の場合は、まだ一般市民が自家用車を買う段階にはいたっておらず、自動車の買い手は輸送会社やタクシー会社などいわば自動車のプロだからかえって低サービスの業者が存続できるのだとも考えられる。今後一般市民が自動車を買う時代になると、一般市民は高サービスで信頼性における系列販売店をより多く利用する可能性は高い。

最初に提起した問題、すなわち系列化された流通システムと自由な流通システムのどちらがより望ましいのか、どちらが競争力があるのか、という問題に戻ると、結局これは商品の買い手が流通業に何を望むかによって答えは変わってくるということになる。自由なほうがよいとは一概には言えないのである。一般市民に自動車が普及する初期においては、市民にとって自動車は非常に高価な買物であり、専門知識も不足している。そうした段階にあつては、買い手に高度のサービスを提供できる系列化流通システムのほうがより望ましいと考えられる。ただし、買い手はその分高い商業マージン率という代価を支払わねば

ならない。

3 流通と生産の連携——運動靴の例

メーカーの生産の都合を考えると、特に自動車のように単価の高い商品の場合は見込み生産を行って売れ残り在庫になってしまった場合の損失が大きいので、なるべくなら受注生産が望ましい。自動車流通に「バッタ屋」的業者が介在していると、売上げが伸びてもそれが本当に需要の増加を反映しているのか、それともことうした業者による思惑的な買占めが起きているのか判断がつかず、生産計画が立てにくくなってしまふ。したがって、流通が系列化されたほうがメーカーの生産の都合からいえば、より望ましいのである。

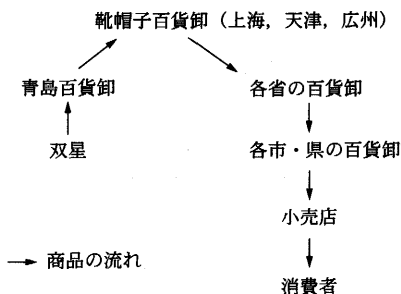
双 星 の 例

流通を系列化することが生産を効率化するのに役立つ例として、青島市の国有運動靴メーカー「青島双星集団公司」(以下、双星と呼ぶ)のケースを紹介しよう。双星は一九八〇年代初頭、政府からの計画に基づき「解放靴」と呼ばれる安いゴム靴を年一〇〇〇万足程度の規模で生産していた。生産した靴は商

業省系統の卸売企業である「青島百貨卸」が買い上げ、その後は図12に示したような計画配分のルートに乗せられた。

一九八〇年代前半になると、国民の生活水準が向上したため、低級な解放靴への需要は衰えてきた。しかし商業省系の流通機構にはそうした市況の変化を察知してメーカーに伝達する機能はなく、今までの惰性で発注して買い上げては卸売りや小売りで在庫の山を築くということを繰り返していた。だが、商品が売れなければ買上げの資金も得られない。八三年秋に突然「青島百貨卸」が資金不足を理由に双星に発注していた二〇〇万足余りの解放靴の買上げを拒否した。突然資金困難に陥った双星は銀行に融資を求めたが断られ、やむなく各地の小売店に直接解放靴を売り込んで回った。当時はまだメーカーが計画配分機構を飛び越えて直接小売店などに売ることは許されていなかった。双星側は青島百貨卸から工場に派遣されてい

図12 計画経済時代の靴流通ルート



(出所) 双星でのインタビューに基づいて作成。



青島双星集团公司——農村出身の従業員のために
巨大な仏像を敷地内に作った

る職員の目を避けて夜解放靴を運び出したという。小売店も直接メーカーから仕入れることに對しては抵抗感が強く、売込みは難しかった。しかし、直接小売店に売り込んだことで、双星は解放靴がもはや貧困地区でしか売れない商品であることを悟り、消費者の需要に応える運動靴を開発しはじめた。

一九八六年に自主販売権を得た双星は生産の主力を運動靴に転換するとともに、本格的な販売システムの構築に乗り出し、企業からダイレクトに小売店に靴を卸すシステムを作り上げた。双星は全国四二都市に販売子会社をもっており、それらは担当地域の小売店と一部卸売企業に靴を卸す。販売子会社は担当地域の需要に応じて双星本社ではなく工場に直接靴を発注する。四

二の販売子会社は東北、華北など九つのブロックに分けられていて、ブロックごとに販売子会社をサポートする販売サービス会社が置かれている。青島にある靴工場の生産ラインは各ブロックの専用ラインになっていて、販売子会社からの受注に応じて生産している。

双星は市場に直結した販売システムを作ること、計画経済のもとでの需要無視の生産を転換し、販売と生産の緊密な連携関係を形成した。いち早く市場の動向をつかむ態勢を作った双星は運動靴メーカーとして非常に成功し、一九八三年から九五年の十二年間に売上額を三〇倍、利益・納税額を十五倍に拡大したのである。

4 小売業の革新

百貨店の変化

次に小売業のほうから、中国の流通で起きている変化をみてみよう。中国の市民が家庭雑貨や衣服、加工食品などを買う場所として最も一般的なのが百貨店である。百貨店といっても一九八〇年代までは日本のデパートとはおよそイメージの異なるものであった。売場では商品は電池や包丁といったものにいたるま

で、みなガラスケースのなかに陳列され、お客さんは店員に頼まないと商品を手にとって見ることができないようになっていた。ところが、店員を呼んで商品をとってもらおうとしても、おしゃべりに熱中していたりしてなかなか来てくれない。そんなことだから、ちよつとした買物にもずいぶん時間がかかった。

また、百貨店といつても、多くは売り場面積が数百平方メートルの小さな店であり、北京の代表的な百貨店の「東安市場」でも六九〇〇平方メートルで、日本の小都市のデパート程度の広さしかなかった。一般に百貨店の品揃えは悪かったし、売場に劣悪品が並んでいることもあった。日本のデパートは店舗デザインなどに贅をこらして、客に余計なものまでつい買わせてしまうような雰囲気作りをしているが、中国の百貨店はむしろ必需品の配給所という雰囲気を漂わせていた。

変化が起きたのは一九九一年頃からである。政府が第三次産業を発展させる必要性に目覚めたのがこの頃であり、北京市政府も大型百貨店を一〇〇カ所建設するという計画を打ち上げた。そうしたなかで日本のヤオハンが一部出資した「賽特ショッピングセンター」が開業した。店内が明るい照明で包まれ、客が商品を自由に手にとって見ることができ「賽特」は旧来の百貨店しか知らなかった市民に大きな衝撃を与え、開業の日には多くの

客がつめかけてエスカレーターが壊れてしまうほどであった。

その後、フランスのカルフル、オランダのマクロ、日本のイトーヨーカ堂や伊勢丹などの小売企業が中国に進出し、高級デパートからスーパーマーケット、倉庫型ショップ、コンビニエンス・ストアなどさまざまな小売業の業態が一気に中国に上陸した。そうした外資系小売業に刺激を受けて、旧来の国有百貨店も店舗デザインや商品の陳列方法を変えるようになった。今日では国有百貨店でも商品を手にとって見る事ができるし、店員は積極的に売り込みをしてくる。店舗の規模も拡大し、今では東京のデパートともそれほど遜色ない。

そして何より大型百貨店の数が増えた。一九九〇年に北京で初めて売場面積一万平方米メートルを超える百貨店「長安商場」（ちやうあん）が誕生したが、九八年上半期には北京市内の一万平方米メートル以上の大型店は七六カ所に増え、さらに建設中のものが一二〇カ所あるという。

百貨店の数が急増し、他の業態も増えたことで、小売業においても小売業における競争業者間の競争が生まれている。一九八〇年代には店の数が少なく、

百貨店以外の店といえは露天商だったので、百貨店は消費者にとっては貴重な買物の場であるし、メーカーや卸売会社にとっては市場への唯一の窓口であった。そのため百貨店は

消費者に対してもまたメーカーや卸売りに対しても高飛車の商売ができた。例えば、百貨店の仕入れ担当者が商品を仕入れるに際してリベートを受け取ることが八〇年代以降常態化した。また八八年頃から百貨店は委託販売を多用するようになった。すなわち、メーカーから商品を納入させて、百貨店で商品が売れた後に仕入れ代金をメーカーに支払うというやり方である。商品売り出しは始める初期にはメーカーから販売員まで派遣させ、販売を手伝わせていた。日本のデパートでも衣服については同様の委託販売が行われているが、こうした販売方法は販売リスクをメーカー側にすべて負わせるものであり、百貨店がメーカーに対して強い立場にあるからこそできる取引形態である。

しかし百貨店が増えてくると、むしろ百貨店が消費者やメーカーによって選ばれる立場になる。消費者への接客態度を改善しなければならぬし、有名メーカーの商品を仕入れるためには高飛車な要求はできにくくなった。一九九八年には済南市さいなんの百貨店が中国最大のテレビメーカーの長虹電子ちやうこうでんし（第1章参照）に対して「品質が悪いので取り扱わない」と宣言する事件があったが、これは長虹電子が百貨店からの委託販売要求を断ったことを逆恨みしたためだという。家電製品においては一時は委託販売が盛んに行われていたが、最近ではメーカー側の立場が強くなり、百貨店は仕入れた分だけ代金を払わねばならなくなっ

た。ただ即金決済だと百貨店側のリスクが大きすぎるので、三カ月か六カ月の手形で決済することが多い。委託販売が今でも続いているのは日本と同じく衣服や靴などメーカー側の立場が弱い分野である。

商品の仕入れ

計画経済時代には、百貨店は国有卸売企業が計画的に配分してくる商品を買う場所で、独自に商品を仕入れる余地はなかった。こうした仕入れシステムのもとでは、どのような商品の売行きがよいかという現場の情報を仕入れに反映することができない。したがって、百貨店は本章の冒頭で指摘した流通業の情報の機能の重要な一側面である需要情報のアンテナとしての機能を果たすことができなかったのである。

一九八〇年代になると百貨店は自主的に仕入れることができるようになり、国有卸売企業をスキップして直接メーカーからも仕入れるようになった。百貨店は従業員のやる気を引き出すために売場ごと、さらには個人にも仕入れの権限を与えた。何がよく売れるかは販売員がいちばんわかるはずだし、良い品を安く仕入れてたくさん売れば販売員自身の利益に直結するので販売員の積極性は増すと考えたのである。このシステムは現場情報を仕入れに反映させるうえで最も直接的な方法ではあるが、かえってリベートの横行を

まねき、必ずしも適切な仕入れにつながらなかった。また、仕入れが分散的に行われるため、仕入れにおける規模の経済性（大量に仕入れることで仕入れ価格を下げること）が犠牲にされることになった。

そこで最近はおしる逆に仕入れを集中化・組織化する方向にある。現場での売行き情報を反映しつつ、なおかつ仕入れにおける規模の経済性を実現するために、コンピュータによって品目ごとの売行きを管理するシステムが導入されつつある。北京の代表的な百貨店グループである「東安集団」の場合、一九八〇年代末に売場や個人による仕入れをやめ、百貨店の商品部が統一仕入れを行うようになった。「東安集団」は北京市内に三つの百貨店をもっており、現在は各店舗ごとに仕入れを行っているが、将来は全店舗の売行きを販売時点情報管理（POS）システムにより集計して集中的に仕入れを行う方向をめざしている。自動車流通において系列化が進んでいるように、百貨店の商品仕入れも自由な仕入れから組織化・集中化された仕入れという方向に向かっている。それにより、流通業の情報的機能を発揮しつつ、流通コストを引き下げることがめざしている。

自由な流通から
システム構築へ

本章では自動車、運動靴、小売業の事例から中国の流通業における変化を観察した。これら三つの事例から次のような結論を導き出せると思う。

第一に、計画経済の時代には計画配分を行うための流通システムが形成されているが、計画配分が縮小し市場での流通が主流になると、こうした「流通機構」は流通システムとして機能しなくなり、もう一度新たに流通システムを作り直す必要が出てくるといふことである。それは計画経済における「流通機構」と、市場経済の流通システムとは、その機能が根本的に異なるからである。

第二に、計画経済の流通システムが崩壊した後、各分野でいったんは非常に自由な流通が出現したが、組織化・系列化されていない自由かつ無秩序な流通には限界があるということである。自由な流通では流通業が本来もつべき機能、すなわち消費者の商品探索と契約に要するコストを節減するサービスを十分に提供できないのである。確かに自由な流通のほうが低価格を実現できる可能性はあるが、その分消費者がだまされるリスクが増大し、消費者へのサービスが低下する。流通の組織化ないし系列化を進めることで初めて流通業の存立根拠である情報機能を十分に発揮できるのである。

第三に、流通の組織化・系列化は必要であるが、ただそれによって自由な流通が完全に駆逐されてしまうことはおそらくない。高リスク、低サービスだが価格は安い、という流通サービスに対する消費者の需要が存在するかぎり、システム化された流通と「バツタ屋」的流通が併存しつづけるであろう。

第四に、流通における根本的な問題としてメーカーと流通会社の利害対立という問題がある。両者ともそれぞれ相手に市場の変動のリスクを負わせて、自分はリスクを免れたいと思っており、リスクの押しつけあいがあるいろいろな業界で起きている。おそらく両者の間でリスクをどう分担するかという問題については、普遍的な答えはなく、両者の力関係に応じて絶えず変わるものではないかと思う。

第1章では、市場経済がうまく機能するうえで公式・非公式の制度が形成されることが重要だと指摘した。組織化・系列化された流通業が成立してこそ、流通業の存立根拠である情報機能を十分に発揮できるという本章の議論は第1章での指摘を補強するものである。もともと経済理論が想定する完全な市場経済の世界では流通業は不必要なものである。なぜなら経済理論においては理論展開の便宜のために生産者も消費者も完全な情報をもっている世界を想定するので、そうした世界では流通業の情報機能などというものはもちろん

必要なく、自由な流通こそが最大の効率をもたらすからである。だが、理論の世界での想定が現実にも成り立っていると思ひこむと大きな間違いを犯す。現実の世界は完全情報とはほど遠く、それゆえに生産者も消費者も流通業の情報機能が必要としているのだ。その何よりの証拠は日本人が商品価格の三五%以上を流通業のサービスへの対価として支払っているという事実である。中国でも今後流通業はさらに発達し、国民経済に占める流通業の比率は高くなっていくであろう。

注(1) この二つの官庁の名称は何度も変更され、現在は両者は統合されて国家国内貿易局という名称になっているが、本章では時期にかわりなく商業省、物資省と呼ぶことにする。

(2) 自動車生産を司る官庁は第一機械工業省↓中国汽车工業总公司↓機械工業省と変遷を重ねてきたが、本章ではすべて「機械工業省」と呼ぶことにする。