

石鋭著

『改革開放と小売業の創発  
——移行期中国の流通再編——』

京都大学学術出版会 2020年 iv+208ページ

しょうしゅく れい  
鍾 淑 玲

## I はじめに

本書は著者が2018年に京都大学に提出した博士(経済学)の学位論文「移行経済期中国における流通の再編と業態の変容」を加筆修正し、第1章を新たに加えて一書となしたものである。著者は経営史的なアプローチから歴史的検証を行い、20世紀半ばから今日までにおける中国の経済体制の転換と百貨店業態の変容との関係を明らかにした。百貨店と食品スーパーという2つの小売業態がとりあげられているが、おもな研究対象は前者である。まず、計画経済期と呼ばれる1949年から1978年までの百貨店業態の発展と、1978年12月の改革開放政策導入後における流通システムと小売構造の変化が検討される。また、1980年代以降の百貨店業態の変容における都市間格差を明らかにするために、上海市と地方都市の百貨店の比較研究を行った。さらに、百貨店とアパレル企業、そして中間流通業者との相互関係から、百貨店業態の運営形態の特徴と変容を検討した。食品スーパー業態に関しては、福建省の永輝スーパーの事例研究を通じて「生鮮スーパー」という小売業態の発展と革新性を分析した。

このように、本書は経済体制改革と流通に関する制度改革が小売業態に与える影響、および小売業態変容の実態の把握という視点から、中国における小売業態が形成された特殊性を解き明かしていく。なお、本書は2020年第24回日本流通学会の学会奨励賞を受賞した。

## II 本書の構成と概要

本書は以下の構成をとっている。

序章

第1章 「勤儉節約社会」における百貨店——1949-1978年

第2章 改革の漸進性と圧縮された変容——改革開放後の体制転換

第3章 生鮮スーパー業態の誕生——福建永輝集団による創発的プロセス

第4章 都市間格差の「逆説」——漸進的な改革下での百貨店の変容・革新

第5章 流通改革の罨——アパレル小売と百貨店の変容

結語

ここからは、本書の概要について章を追って紹介したい。

序章は、本書が対象とする小売業態の定義を検討し、欧米や日本、中国における業態の概念と既存研究を紹介する。つぎに、百貨店とスーパーの2つの業態をとりあげた理由を説明し、中国における両者の歴史を概観する。さらに、中国の流通産業が置かれた経済的・社会的背景の特殊性に着目し、以下の3つの問いを提示している。第1に、経済体制改革の特徴・方法・過程はいかなるものなのか、とりわけ改革の漸進性は業態の変容にどのような影響を与えたのか。第2に、流通に関する制度改革は、業態の変容にどのような影響を与えたのか。第3に、著しく後発的な出発点からスタートした小売業の業態変容は、どのように進んだのか、である。最後に、本書の研究手法および枠組みと構成が述べられている。

第1章は、計画経済期と呼ばれる1949年から1978年までの百貨店業態の発展と特徴を考察している。第1節では計画経済期の経済体制、流通システム、および消費生活など、百貨店業態に影響を与えた要素が説明されている。第2節から第4節では、以上のような背景を基に発展した百貨店の実態が考察され、計画経済期における中国の百貨店業態の発展過程は欧米とはかなり異なるものであった、と結論づけられている。なお、1952年から約30年間、

中国の流通システムは「合作社商業体系」（協同組合形式であり、集団所有制がほとんどである）と「国営商業体系」の2つが柱であり、合作社は「主に農村部の市場を中心に、農産物の買付け、農村部に向けた商品の配給、農村部における市場の運営を行う組織」（31ページ）であった。そして、消費生活に関しては、1953年に政府や国営メディアが「勤儉節約」を指示し、それ以降、人々の生活スタイルは単純化・統一化された。

第2章は、1978年12月の改革開放政策導入後における流通システムの変化、および百貨店を中心とした小売構造の変化を検討する。流通システムについては、所有形態の多様化、価格の自由化、経営自主権の獲得という3つの変化が確認され、この段階における改革は漸進的・段階的に行われていたことが示される。小売業態の構造変化に関しては、1980年代には家電の小売専門店とスーパー業態の原型となる店舗が登場し、1990年代初期にはセブーンイレブンが広州で開業し業態が多様化した。このとき新たに現れた現地資本の百貨店を、著者は「新興百貨店」と総称する。2000年代にはeコマースが登場し、2008年以降はB to Cプラットフォーム（タオバオや天猫 [Tmall]、京東など）の急成長で小売業の構造が大きく変化した。このように、10年余りの間に一気に多様な業態が出現したため、著者は「小売の輪」理論は中国の状況に適用できないと強調している。

第3章では、食品スーパーの発展と革新性を示す事例として、福建省の永輝スーパーがとりあげられている。著者は、矢作 [2007; 2011] の「小売事業システム」の分析枠組みを活用しつつ、企業インタビューを行っている。永輝スーパーは2001年に設立された民営企業であり、店舗総面積の50パーセント、売上高の60パーセント以上が生鮮食品であることから、著者は「生鮮スーパー」という新業態として、それが誕生した背景と発展プロセスに着目している。

第4章は、歴史的なアプローチにより、1980年代以降の上海市と地方都市（済南市および淄博市）の百貨店を対象に、品揃え、仕入れ、売り場の変容を把握し、さらに、それぞれの都市における百貨店業態の類似点と相違点を明らかにしている。著者が本章のタイトルを「都市間格差の逆説」としたのは、

地方都市では百貨店が業態進化をけん引しているが、上海ではそのような現象がほとんどみられなかったからであろう。

第5章は文献レビューにより、中国のアパレル産業の変化と百貨店における仕入れと取引形態が整理されている。本章では百貨店を、旧来型百貨店、新興百貨店、および外資系百貨店の3つに分類したうえで、「聯営」と「代理商制度」を百貨店とアパレル産業の問題点としてとりあげている。本書における聯営は、「百貨店がリスクを回避するために企業誘致の方式で商品やブランドを導入し、納入業者が商品の販売や在庫管理などの日常の運営をするとともに、百貨店が、賃貸料や管理費等からなる定額の固定費と売上の一定の割合を粗利益として納入業者から徴収するという、売場運営方式の一種」（169ページ）を指す。これは日本でいう賃貸借契約、あるいは賃貸型出店契約に近いが、百貨店がかなり強くテナントの販売業務にまで関与する特殊なタイプである。また、「代理商制度」は日本でいうところの委託仕入であろう [岡野 2020]。

結語では、中国における小売業態の変容の特徴が以下の3つにまとめられている。第1に、政策による制度変化に規定されていること、第2に、急激な近代化と外資への市場開放によって、各種の小売業態が短期間に出現したこと、第3に、地方都市では民営企業が小売業態の変容と革新をけん引し、その活動は大都市である上海市より活発であったことである。

### Ⅲ 本書の貢献

本書のひとつ目の貢献は、経営史的なアプローチにより中国における百貨店業態の発展プロセスを考察した点にある。とくに計画経済期に焦点を置いた第1章では、中国の百貨店が政策転換によって変化した経済体制と消費生活に大きく影響された実態が描かれており、中国百貨店の経営史を理解するための基礎資料として貴重である。最初に分析されているのは、共産主義政権が樹立された1949年から1952年までの私営百貨店の計画経済期への対応であり、上海を中心に展開された百貨店は1910～1930年代の華やかなイメージから一変した。ここでは、上海の永安百貨の事例がとりあげられている。

これに続く 1953 年から 1965 年までの時期については、私営百貨店の改革と国営百貨店の成立、およびそれらがもたらした変化に着目している。最後に、文化大革命とそれに続く「十年動乱」(1966～1976 年)期の百貨店経営における混乱と回復プロセスが明らかにされている。

2 つ目の貢献は、地方都市の百貨店と大都市の百貨店の相違点および類似点を明らかにしたこと、さらに、地方都市では国営・私営を問わず、百貨店が業態進化をけん引したという発見である。中国の地方都市を対象とした小売業態の研究が少ないなか、地方都市の百貨店および小売業態の実態と特徴を把握したことは、大きな意義がある。

本書には明確に示されていないが、地方都市と大都市の百貨店の類似点は以下の 3 つに整理できよう。第 1 に、いずれの都市でも改革開放政策の初期に品揃えの不足が課題になったが、1980 年代以降は政府主導の改革により市場化が進展し、仕入れと売り場の革新・改善が行われ、商品の品質とサービスが向上した。第 2 に、1990 年代から 2010 年前後において、百貨店の経営主体の変化と多様化が進み、かつて有した華やかなイメージの百貨店業態へ回帰する動きがみられた点である(著者はこれを「百貨店化」と呼ぶ)。第 3 に、いずれの都市においても、2010 年代以降は百貨店が縮小局面を迎えたことである。

また、相違点は以下の 2 点である。ひとつ目は百貨店の経営形態の違いである。上海市では旧来の国有系百貨店と外資系百貨店がおもな経営形態であるが、地方都市の済南市と淄博市では地元資本による百貨店経営が行われ、外資系の百貨店がほとんど存在していなかった。2 つ目は、前述した百貨店業態の変化や革新をけん引する担い手の違いである。

3 つ目の貢献は、百貨店における仕入形態と取引形態を整理し、百貨店とアパレル企業の競争力を弱めた要因が「聯営」と「代理商制度」にあることを指摘した点にある。著者は、2000 年代における外資系ファスト・ファッションの中国進出、およびアパレルメーカーの直営店舗とオンライン店舗の増加を背景に、「聯営」と「代理商制度」で競争力が弱くなった百貨店の地位は下落した、と指摘している。しかし、これに関しては検証すべき点が残っていると考えられる。

4 つ目の貢献は、永輝スーパーの事例研究を通じて、中国における「生鮮スーパー」という食品スーパー業態が誕生した背景および実態を明らかにした点にある。なお、永輝スーパーの 2019 年時点の店舗数は 1440 店舗、年間売上高は 931.5 億元(約 15 兆 120 億円)であり、中国のスーパー・マーケット企業の売上高ランキングでは、華潤万家と大潤發に次いで第 3 位の企業である[中国連鎖経営協会 2020]。

#### IV いくつかの問題点

上述したように、本書は中国百貨店の歴史を考察し、経営課題を提示している。しかし、評者は以下 4 点の本書の問題点および限界についても指摘しておきたい。第 1 に、本書の理論的貢献は限定的である。序章は、業態の概念と業態論の既存研究レビューから始まり、第 1 章から第 5 章は百貨店業態とスーパー業態の分析を通じて、中国における小売業態の変容の特殊性が強調されているが、結論では本書が小売業態論に対してどのような貢献を行ったのかについては明示されていない。また、今後の研究課題として提示すべき内容も省略されている。評者の意見では、本書を「中国における百貨店業態史」と位置けたうえで章を組み立てたほうが、研究としての意義がより高まると思われる。その場合、経済体制改革と流通に関する制度改革が百貨店業態の変容に与えた影響、百貨店業態の革新、および百貨店業態とアパレルメーカーの取引関係、の 3 つが焦点になる。

第 2 に、本書における百貨店の分類基準が曖昧である。たとえば、第 1 章において、著者は計画経済期の百貨店を「旧来型百貨店」と「国営百貨店」の 2 つのタイプに分類し、そのうち、「旧来型百貨店」は「中華人民共和国建国以前(1949 年より前)から存在していた百貨店」と説明している(28 ページ)。しかし、著者は第 2 章で、1990 年代に誕生した「新興百貨店」以前の百貨店を、「旧来型百貨店」と定義している(78 ページ)。また、第 5 章では「改革開放初期(1978 年頃)に既に存在していた国営百貨店」が「旧来型百貨店」であると述べている(162 ページ)。さらに、第 4 章の図 4-2 においては、「旧来型百貨店」を① 1980～1990 年代初期までの「旧

来型国営系」と、②1990年代以降の「旧来型国有系」に分けている。すなわち、同じ「旧来型百貨店」の解釈が章によって異なり、読者の混乱を招く可能性がある。

分析の際に用いる用語も必ずしも統一されていない。著者は第1章の前半では百貨店を「旧来型百貨店」と「国営百貨店」に分類したにもかかわらず、後半では「私営百貨店」と「国営百貨店」に分類している。ほかにも気になる点として、民営百貨店と私営百貨店、国営百貨店と国営百貨会社が区別されず用いられていることを指摘しておきたい。

第3に、計画経済期の分析では消費生活が百貨店の発展に影響を与える大きな要因のひとつに挙げられているが、1978年以降については流通システムにおける3つの変化に焦点が置かれ、消費生活の変化による影響はあまり重視されていない。同じく、第4章における上海市と地方都市の百貨店の比較研究においても、消費生活の分析が除かれていることがやや残念である。

第4に、本書は中国の政策による経済体制の転換と百貨店業態の変容との関係を明らかにしているが、政策そのものの説明が不十分である。とくに第2章では段階別に政策の特徴とその影響を整理したほうが理解しやすいのではないだろうか。本書では改革開放後（1978年～）をまとめて論じているが、経済改革期（1978～1991年）、社会主義市場経済転換期（1992～2000年）、WTO加盟後（2001年～）のそれぞれの段階において、中国の流通システムが大きく変化していることを考慮すべきであろう〔鍾2009〕。

以上のように、本書にはいくつかの課題があるものの、中国の百貨店業態を理解したい研究者や、中

国の流通システム、取引制度、計画経済期の消費生活に関心のある研究者にとって得るものは大きいであろう。本書では経営史的なアプローチにより、20世紀半ばから今日までにおける中国の経済体制の転換と、百貨店業態の変容との関係が明らかにされている。最後に評者としては、本書では成し遂げられなかった中国と日本の百貨店の比較研究によって、百貨店経営の共通課題が明らかにされることを期待したい。

### 文献リスト

〈日本語文献〉

岡野純司 2020.「百貨店における委託型出店契約の類型と特徴」『流通研究——愛知学院大学流通科学研究所報——』（26）1-19.

鍾淑玲 2009.「中国流通の近代化プロセス」矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔著『発展する中国の流通』白桃書房.

矢作敏行 2007.『小売国際化プロセス——理論とケースで考える——』有斐閣.

——2011.「流通パラダイムの転換」矢作敏行編著『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞社.

〈ウェブサイト〉

中国連鎖経営協会 2020.「2019年中国超市百強」(<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=442034&type=10003>) 2021年1月29日閲覧.

（東京工業大学工学院経営工学系准教授）