

# 中国の小売業のグローバル化

——対外開放の成果と展望——

曾根康雄

## はじめに

中国の名目GDPは2010年に日本を超えて世界第2位の規模になるとみられる。13億人の人口を有する中国は、日本企業にとって重要な市場であることは言うまでもないが、近年、中国市場は小売業のグローバル・プレーヤーの多くが参入し、地理的に優位にあるはずの日本の小売企業も激しい競争に直面している。

中国は、改革開放政策に転じた当初は、小売業の対外開放には極めて慎重であったが、90年代に国有企業改革に本格的に乗り出したこと、2001年にWTO（世界貿易機構）への加盟を果たしたことが契機となり外資小売企業の進出に門戸を開いた。本論では、市場経済への移行が始まった80年代以降の流通業における企業改革の展開を概観した上で、小売業の対外開放政策を振り返り、国家の発展戦略における外資小売企業の位置付けの変遷を辿る。そして、外資小売企業が中国の小売業発展に与えた効果および副作用を考察し、これらを踏まえ、中国の小売業のグローバル化の日本への示唆を探ることとする。

## I. 中国の流通企業発展の概略と小売業の現況

70年代までの計画経済の時代には、「無流通論」と言われるように、計画経済の下では生活物資の配給は国家計画に基づき国有企業および「単

位」を通じて行われており、市場経済の下で営まれているような「小売業」は存在そのものが否定されていた。

78年12月の中国共産党第11期中央委員会第3回全体会議（第11期三中全会）で、文化大革命以来の階級闘争に終止符が打たれ、国家目標の最重点が経済建設とされ、改革開放政策への転換が決定した。これを機に、計画経済から市場経済への体制移行が始まると、財を取引する市場が生まれ、それまで国有企業に独占されていた流通業にも、私営企業や個人企業の参入が認められるようになった。

80年代の国営企業<sup>1)</sup>改革では、企業経営自主権の拡大、利潤留保制などが実行されたが、国営小型商業企業については1984年に所有制の改革が試験的に始まっていた。小型商業企業は、①国有のまま集団経営、損益自己負担を導入、②集団所有制に改変、③サービス提供を主とする飲食業、修理業などの小店舗形態の企業は個人経営の経営者にリース、といった形で所有制の改革が行われた。1984年末時点で、全国の58,060社の国営小型商業企業（小売業、飲食業、サービス業を含む）で改革が実施され、国家所有・集団経営に改革された企業が46,589社、集団所有制に改革された企業が5,554社、個人経営企業にリースされた企業が5,917社となった（裴[2008]:356)<sup>2)</sup>。

80年代後半になると、国営大中型商業企業には経営請負責任制が導入された。1987年末時点で、国有大中型商業企業の61.2%に当たる13,324

表1. 大中型小売企業の所有形態別比較 (2009年)

	小売企業法人数		小売企業従業員数		売上収入 (A)		利潤額 (B)	利益率
	社	%	人	%	億元	%	億元	(B) / (A), %
小売業合計	42,615	100.0	4,367,063	100.0	38,600.0	100.0	4,185.7	10.8
内資企業	41,313	96.9	3,827,945	87.7	33,614.1	87.1	3,444.6	10.2
国有企业	2,834	6.7	295,878	6.8	2,816.0	7.3	274.9	9.8
有限責任公司	10,678	25.1	1,378,157	31.6	11,822.0	30.6	1,215.9	10.3
株式有限公司	1,702	4.0	525,415	12.0	6,094.7	15.8	675.2	11.1
私営企業	22,301	52.3	1,369,153	31.4	11,284.4	29.2	1,100.3	9.8
香港マカオ台湾企業	509	1.2	205,967	4.7	1,963.3	5.1	280.1	14.3
外資企業	793	1.9	333,151	7.6	3,022.6	7.8	461.0	15.3

(出所)『中国統計年鑑2010』より作成

社に経営請負責任制が導入された。一方、80年代末には、国営小型商業企業の9割強で上述のような所有制改革が実行されるに至った。これらの所有制改革の結果、1991年末には、商業企業数に占める比率は、国有（全民所有制）企業が4.7%、集団所有制企業が14.1%、個人経営が81.0%となった。また、社会商品小売総額に占める比率は、国有が40.2%、集団所有制企業が30.0%、個人経営企業が19.6%となった（裴[2008]：362-363）。

1992年の鄧小平「南方講話」を経て「社会主義市場経済」の建設が党・国家の目標として党規約や憲法に明記されると、国有企業の所有制改革は全面的に展開されることとなった。「現代企業制度」の名のもとに、国有企業の株式会社化の改革が始まった。商業企業についても、当時国内最大の小売企業であった上海第一百貨商店が1992年に株式会社化された。また、上海市では、政府の第一商業局が廃止され、上海一百、華聯、友誼の3社が分離し国有独資集団公司として設立された。90年代前半は、こうした大型国有商業企業の所有制改革が始まると同時に、個人経営、私営企業の拡大も進んだ。97年末には、社会消費品小売総額に占める国有・集団所有企業の比率は42.5%と全体の半分を割り込むに至った（裴

[2008]：368-369）。

21世紀に入ると、中国の小売業は一気にグローバル化が進むことになる。後述するように外資の小売業への参入規制が緩和・撤廃されるのに伴い、世界のトップ企業が中国の小売業に続々と進出を果たした。2009年時点では、外資企業（香港・マカオ・台湾企業を含む）のシェアは企業数では3.1%に過ぎないが、売上収入では12.9%、従業員数では12.3%を占めるに至り、利益率（利潤額/売上収入）では内資企業を凌ぐ水準を挙げている【表1】。外資小売企業は、わずか10年足らずの間に、中国の小売業の一角を占める存在に成長した。

このように、改革開放政策開始以来、流通企業の改革および対外開放の進展に伴い、中国の小売市場の活性化は進み、その規模は拡大を続けている。消費財小売総額は78~2009年の30年間に年平均25%で増大し、市場規模は85倍に拡大した。もっとも、経済発展の格差という視点で見れば、小売市場にも都市・農村間、沿海・内陸地域間で歴然とした格差が存在する。消費財小売総額の農村部の年平均伸び率は20%と、都市部の29%を大きく下回っている。また、市場規模も、農村部は人口の約6割を有するにもかかわらず、消費財小売総額では全国の30%を占めるに過ぎない【図

## 中国の小売業のグローバル化（曾根）

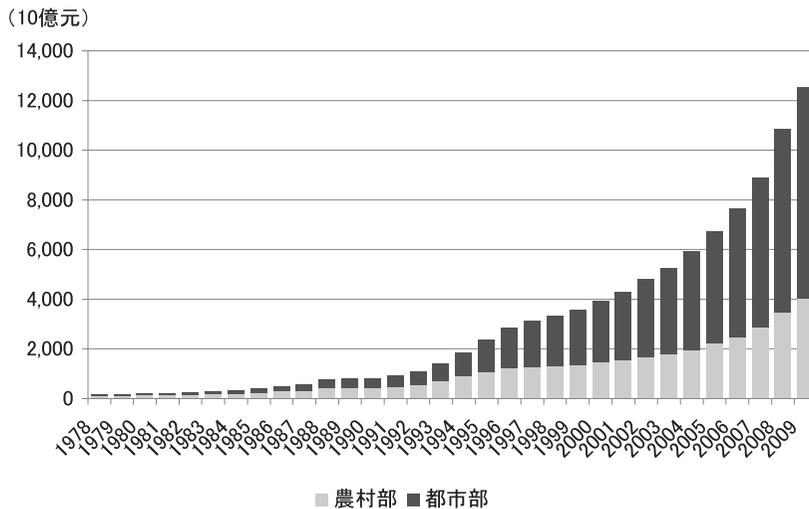


図1. 消費財小売売上額の推移

(出所)『中国統計年鑑』, CEIC データベースより作成

1]. 一方, 1人当り消費財小売額は, 東部(沿海地域)と中西部(内陸地域)の間で約2倍の開きがあり, チェーンストア1店舗当り人口で見ると格差はさらに大きくなる【表2】. 小売市場の発展という断片についても, 高成長と同時に進む格差の拡大という中国の経済発展が孕む矛盾が浮かび上がってくるのである.

## II. 小売業の対外開放の変遷

次に, 小売業の対外開放に焦点を当てて, 78年の改革開放政策への転換以降の政策を振り返ってみたい. 中国小売業の対外開放は段階的に進められた. 開放段階の時期区分については研究者によってやや異なる見方があるが, 李飛(2009)は, 外資の小売業の中国における発展状況に照らして, ①1992年以前, ②92~95年, ③96~2000年, ④2001~04年, ⑤2005年から現在まで, の5段階に区分している(李[2009]:48). この時期区分に従って, 中国の小売業の対外開放の歩みを以下で概観することとする.

### 1. 1992年以前(外資小売企業を原則禁止)

中国の小売業の対外開放が始まったのは, 90年代以降である. 78年に国家建設の重点を経済発展に置く方針が決定し改革開放政策に転じた後も, 92年までは外国企業の独資・合資による小売業の展開は禁止されていた. これらは, 83年に公布された「中外合資経営企業法実施細則」, 90年に発布された「外資企業法実施細則」に明記されている.

建国以来30年間に構築された計画経済システムのもとでは, 分配は国家計画に基づいて行われており, 「無流通論」にみられるように, 分配は国家機構と国営企業を通じてのみ行われていた. また, 経済の貨幣化が著しく遅れ, 生活物資の供給も「単位」が支給する「配給券」によって管理されていた. 市場メカニズムが導入され, 非国営の小売業者が出現していく中, 国営の流通業者も市場に適応すべく経営改善を迫られていたのが80年代であった. この時期は, 国内の新興小売業者に対する国営企業の競争力強化が重点課題であり, 外資の参入を容認できるような状況でなかったことは確かである.

ただし, この時期, 生産拠点として進出した外

表2. 小売市場の省別比較 (2008年)

	消費財小売総額	チェーンストア店舗数	人口	1人当り消費財 小売額	チェーンストア 1店舗当り人口
	億元	店	万人	元	人
全国合計	108,487.7	168,502	132,802	816.9	7,881
北京	4,589.0	6,059	1,695	2,707.4	2,797
天津	2,000.3	1,905	1,176	1,700.9	6,173
河北	4,880.4	5,205	6,989	698.3	13,427
上海	4,537.1	16,913	1,888	2,403.1	1,116
江蘇	9,661.4	15,208	7,677	1,258.5	5,048
浙江	7,441.7	20,074	5,120	1,453.5	2,551
福建	3,828.0	2,273	3,604	1,062.2	15,856
山東	10,381.2	8,757	9,417	1,102.4	10,754
海南	448.4	190	854	525.1	44,947
広東	12,772.2	23,438	9,544	1,338.2	4,072
遼寧	4,917.5	4,877	4,315	1,139.6	8,848
東部合計	65,457.2	104,899	52,279	1,252.1	4,984
吉林	2,484.3	862	2,734	908.7	31,717
黒竜江	2,838.6	1,003	3,825	742.1	38,136
安徽	2,965.5	7,397	6,135	483.4	8,294
山西	2,356.5	1,665	3,411	690.9	20,486
江西	2,082.8	1,922	4,400	473.4	22,893
河南	5,662.5	6,658	9,429	600.5	14,162
湖北	4,965.8	6,691	5,711	869.5	8,535
湖南	4,119.7	3,657	6,380	645.7	17,446
中部合計	27,475.7	29,855	42,025	653.8	14,076
内蒙古	2,363.3	1,689	2,414	979.0	14,292
広西	2,338.4	2,825	4,816	485.5	17,048
重慶	2,064.1	7,442	2,839	727.1	3,815
四川	4,800.8	5,738	8,138	589.9	14,183
貴州	1,014.9	514	3,793	267.6	73,794
雲南	1,718.5	10,423	4,543	378.3	4,359
チベット	129.1	10	287	449.8	287,000
陝西	2,256.1	444	3,762	599.7	84,730
甘肅	990.1	466	2,628	376.8	56,395
青海	252.8	566	554	456.3	9,788
寧夏	285.2	1,262	618	461.5	4,897
新疆	1,025.7	2,369	2,131	481.3	8,995
西部合計	19,239.0	33,748	36,523	526.8	10,822

(出所)『中国統計年鑑2009』、『中国商務年鑑2009』より作成

資企業の一部に、国内での専売店の開業もしくは国内の商業機構による代理販売という形で、自社が国内で生産した製品の一定比率を国内販売することは認められた。90年代初には、海外の生産企業の専売店開設ブームもあった。それらは、主に①特定の地区（地方政府）が授権する方式での専門店の開業（ピエールカルダン、香港ジョルダノ専売店など）、②国内の百貨店内に賃貸で専売コーナーを開設し、後に専売店開業（米国ブレイボーイなど）③自己の直営店を開業（香港エスプリが工場建設と同時に25%の内販権を取得）といった3形態によるものであった。

「市場」の構築過程にある中国の特殊性や国営企業が依然として支配的な地位を占めていた状況の中で、外資企業が販売網を構築するのは容易なことではない。改革開放の初期段階において、生産企業の多くが独資ではなく合弁・合作方式で中国に進出したのは、パートナーの中国企業（国営企業）の販売ノウハウやネットワークを活用したという意図があったことによる。

## 2. 1992～95年（外資に小売業を試験的に開放）

外資の小売業進出に対して極めて閉鎖的であった中国が、小売業の対外開放に踏み出したのは、92年以降である。周知のごとく、92年1～2月の鄧小平の南方視察（「南巡」）により、89年の天安門事件を契機とした改革開放路線の保守化傾向、その中で発生した「姓社姓資」論争と呼ばれたイデオロギー論争にいずれも終止符が打たれた。そして、「社会主義市場経済」の建設が新たな国家目標として掲げられ、市場経済化に向けた施策が次々に打ち出されることになった。外資の小売業進出には依然として厳しい規制が残されていたものの、試験的に進出を認めることで、小売市場の一層の活性化と地場小売企業の経営改善の刺激を狙ったとみられる。

1992年7月、国務院は第3次産業の発展を促すため、商業小売領域の外資利用問題に関する文件を発表し、北京、上海、天津、広州、大連、青島

の6都市と5つの経済特区を、小売業対外開放の試点地域に指定し、外資小売企業に国内市場参入への門戸を開いた。同文件では、各都市で1～2件の合弁企業の設立を許可（上海は浦東新区振興のため4社まで許可）したが、その他の都市での外資小売企業の設立は禁止された。また、外資の小売業参入は合弁または合作方式によるものとされ、独資は禁止された。さらに、合弁企業には、①中国側の出資比率は51%以上、②卸売業は禁止、③仕入れに占める輸入商品の比率は30%以下、などの制限が課された。

92年7月、日本のヤオハン（上海八佰伴）が初の合弁小売企業として正式に認可された。もっとも、上述のように外資に対する制限が多く、また、海外企業の間では、中国の政治リスク、中国における事業リスクへの警戒感も強く、92年に国務院に認可された外資小売企業15社のうち、日本企業4社（ヤオハン、ジャスコ2社、ニチイ）、米国企業1社（ウォルマート）以外は全て香港企業または東南アジアの華僑系企業によるものであった。なお、15社の殆どの業態は百貨店形態であった。

## 3. 1996～2000年（外資小売企業の増殖）

92年の小売業の対外開放は一定の成果を得たものの、中央政府の厳格な管理に対し地方政府の不満は増大したと言われる。すなわち、中国に進出した小売業の多くは地理的にも、文化的にも、心理的にも中国に近い東南アジア諸国の企業（華僑系）であった。中国の地方政府はとくに、小売市場の成熟している北米および西欧の大型小売業が中国に進出し、豊富な管理経験、先進的な物流配送技術や情報システムを中国に移入することを期待していた。それらは、中国の小売業の発展に間違いなく寄与するものである。

試験的な開放の成果が不十分であったことから、中央政府は1995年に小売業の対外開放の第2弾を打ち出した。北京市において外資小売企業のチェーンストア経営の試行を行い、制限付きなが

ら卸売業も認めるというものであった。ただし、進出形態は合弁企業とし、中国側がマジョリティを維持するという方針は堅持された。こうした条件のもとで進出したのが、日本のイトーヨーカドーとオランダのSHVMAKRO（万客隆）であった。

この時期、中外合弁小売業は急速に発展し、中国の小売市場の発展に対する貢献も大きかったが、一方で、政策の抜け道を利用して店舗網の拡張を図る合弁企業が多数出現するという問題も生じた。これらは主に地方政府が中央政府の承認を得ずに独断で外資小売業の進出を認めたことによるものであった。このため、国務院は98年7月に「非試行外商投資商業企業情況の整理整頓に関する通知」を発し、これらの企業の処分を試みたが、十分な成果をあげることはできなかった。98年末で国務院が正式に認可した中外合弁小売企業は20社であったが、中央政府の認可を経ずに開業した企業は227社にも及んだ。こうして設立された合弁小売企業は、規模が大きく資金力もあり、商品の価格支配力も高かったため、過度の値下げ競争が発生し、地場小売企業が窮地に陥る事態が懸念された。しかし、小売市場が急速に拡大する中で、外資小売企業の進出にブレーキをかけることは事実上不可能な状態となっていた。

こうした状況の中で、99～2000年に中国政府は小売業の対外開放に対する政策方針を修正することとなった。99年6月、国家経済貿易委員会と対外経済貿易部は「外商投資商業試行弁法」を發布した。その主な内容は下記の通りである。

- ・小売業の中外合弁・合作の試行範囲を全ての省都、自治区、計画単列都市に拡大する。
- ・省都および他の都市で1～2社の合弁または合作商業企業を認める。経済中心都市、商業貿易中心都市では、さらに1～2社を追加的に認める。
- ・4つの直轄市において小売企業が卸売業も兼営する試行を認める。
- ・従来、北京・上海で認めていた合弁・合作の

チェーンストア経営企業の試行を、経済中心都市、商業貿易中心都市に拡大する。

- ・中外合弁・合作のチェーンストア企業の試行数および範囲を計画的に拡大する。
- ・外資小売業経営者の参入資格に新規定を導入する<sup>3)</sup>。
- ・外国側の出資比率は65%以下とする。

こうした政策方針の修正の背景には、外的要因と内的要因がある。

外的要因は、1997年に起きたアジア通貨・金融危機である。危機に見舞われたアジア諸国が採用していた輸出主導の経済発展戦略は、中国もそれをモデルとしていたが、通貨・金融危機の発生で、輸出主導の発展戦略の脆弱性が明らかになったのである。中国自身は、内外資本取引を厳しく規制していたために通貨・金融危機は免れたが、世界経済を揺るがす事態に直面し、過度に輸出に依存した成長戦略の見直しと、内需振興の重要性を再認識することになった。内需主導の経済成長方式への転換を急ぐ必要から、その担い手である小売業の発展を迫られたと言える。

内的要因としては、“グレーゾーン”の外資小売企業の増殖が挙げられる。この時期、国家の外資小売業に関する法律面での整備が進んだが、実際には、上述のように現状を追認するものであった。一方、外資への規制緩和に伴い、正式な認可を経ずに中国に進出する外資小売業の増加も依然として続いた。99～2000年の2年間で国家が認可した外資小売業プロジェクト49件に対して、地方政府の独断で設立された外資小売企業は326件に上った。国家経済貿易委員会、対外経済貿易部、国家工商総局は2001年8月に「非試行外商投資商業企業の一層の整理整頓工作に関する通知」を発し、外資小売企業の処分を断行した。このときは、約半数の企業が内資企業に転換・合併または閉鎖され、その他の企業のうち92社が正式な試行企業として再編された。こうして外資企業の「規範化」が進められ、中央政府の政策方針に従った小売市場の秩序が形成されていった。

#### 4. 2001～04年（本格的開放への準備）

2001年12月に中国が世界貿易機構（WTO）に加盟したことは、中国の小売業の発展および対外開放にとって大きな転機となった。WTO加盟議定書の中で、中国政府は、サービス業の開放を約束し、加盟から3年後に国内の小売業を全面的に開放することを約束した。議定書に基づき、2004年12月に中国政府は外資商業企業に設けていた地域、出資比率、店舗数などの制限を完全に撤廃することとなった。WTO加盟により、内資小売業の保護期間が大幅に前倒しとなり、国内小売企業と外資小売企業が公平な市場環境のもとで全面的に競争することとなった<sup>4)</sup>。

WTO加盟に際しては、国内でも急速な対外開放を懸念する声が強くなり、加盟交渉に当たる対外経済貿易合作部（現・商務部）は、既存の加盟国との議定書作成交渉過程において、相手国と国内利益集団との板ばさみに遭うといった状況に置かれた。とくに国際社会で大きな影響力をもつ米国との交渉は難航したが、2000年12月に交渉妥結に漕ぎつけ、事実上加盟への道が開けた。中国政府が、国内の抵抗勢力を押し切って加盟に踏み切ったのは、国内的には、①市場経済の規律の確立、②輸出促進と外資誘致、③成長および雇用の創出、④非競争的部門への刺激、⑤国民の生活水準の向上、⑥改革抵抗勢力への外圧利用、⑦台湾との経済関係強化（統一に向けた布石）、といった狙いがあった。また、対外的には、①海外市場へのアクセス、②米国の対中最恵国（MFN）待遇の保証、③中国の長期的な成長にとって好ましい国際環境の創出、④加盟が遅れることによって支払うコストの回避、⑤中国の輸出市場の多様化、⑥中国の国際的な競争力の引き上げ、といった理由があった（Lai [2010]: 102-107）。

2001年から04年までは、外資に対する小売業の全面的開放までの過渡期と捉えることができる。換言すれば、国内小売企業に対する最後の保護期間であるが、この過渡期においては、外資の中国小売業の展開にもいくつかの変化が生じ始め

た。

第1に、世界トップレベルの大手企業の参入である。前述のように、WTO加盟前に中国に進出した小売業のグローバル・プレーヤーは極めて少なかった。また、数少ないグローバル・プレーヤーの店舗数は限られたものであった。しかし、2001～02年に、世界の小売企業トップ50社の約3分の1が中国進出に乗り出したと言われる。中国政府も、そうしたグローバル企業の中国進出を積極的に受け入れ、さらに、すでに進出していた米国のウォルマート、フランスのカルフルなども店舗数の増加に踏み出した。

第2に、多様な業態での参入である。従来は、外資小売企業の中国進出は、伝統的な業態である百貨店によるものが殆どであった。スーパーマーケット、アウトレット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストア、家具センターなどの新興業態での進出もないわけではなかったが、店舗数は少なく、内資企業に対する脅威とはならなかった。しかし、WTO加盟後は、新興業態での進出が増加し、しかも国際的に知名度の高い企業が新興業態に参入した。2002年上期に中国政府が承認した28社のうち百貨店は1社のみで、他はすべて新興業態であった。国家経済貿易委員会が2002年に行った調査では、全国の27省都・計画単列都市で外資企業の小売店舗に占める百貨店の比率が6%であるのに対し、総合スーパーは23%であった（李 [2009]: 55）。

第3に、買収ではなく自前で店舗網の拡大を進めたことである。これは、先進国と異なり、中国の小売市場および地場小売企業が成熟していなかったため、魅力的な買収先が少なかったことによる。また、外資による地場企業の合併・吸収（M & A）に関する規定が十分に整備されていなかったことも理由として考えられる<sup>5)</sup>。

第4に、経営の現地化である。90年代に進出したヤオハン（中国の経営モデルをすべて持ち込んだ）だが、結果的には多くの困難に直面した。ウォルマートやカルフルも、中国進出直後は、仕入れ

の50%を輸入品、50%を国内品とし、店長はすべて外国人であったが、必ずしも成果を挙げることはできなかった。WTO加盟と前後して、これらのグローバル・プレーヤーの中国本土経営方式も現地化の方向に修正された。具体的には、経営管理層に大量の中国人を抜擢・採用し、国内での仕入れ商品の比率を引き上げ、内資小売企業との価格競争に参入し、中国国内のキャラクターを利用して中国的な店舗作りに励む、などである。

第5に、企業の出店地域にも新たな展開が生じた。従来は外資の出店は沿海地域の大都市に集中していたが、中西部の省都への出店が始まった。2002年上期、カルフルは長沙、成都、昆明への出店許可を得た。ウォルマートは、大連、瀋陽、西安に出店した後、2002年に長春とハルビンへの出店許可を得た。このように、WTO加盟直後から、一部のグローバル・プレーヤーは内陸地域への進出に乗り出した。

WTO加盟後の外資小売企業の中国進出の積極化を反映して、全国小売売上額に占める外資小売企業の比率も1998年の1.5%から2002年には3%に上昇した。とくに一部の大都市では急速に増加、上海市では小売売上額に占める外資小売企業の比率は2001年の6.2%から2002年は8.9%に上昇した。WTO加盟後、大都市の小売市場において、外資小売企業は急速にその地位を確立していった。

## 5. 2005年から現在（外資の全面的開放）

2004年12月11日に中国政府は外資商業企業に設けていた地域、出資比率、店舗数などの制限を完全に撤廃し、国内小売企業に対する3年間の保護期間が正式に収束した。これ以降、外資小売企業の中国展開は急速に拡大している。2005年に商務部は1027社の外資商業企業の設立を承認したが、これは、2004年以前に承認された外資商業企業総数の3.3倍に相当する。うち外資小売企業（卸売業との兼営を含む）は187社で、前年の約6倍であった。また、2005年以降は、既進出企

業の店舗の増加も著しい【図2】。

2005年以降の外資小売企業の中国展開には、2つの特徴がみられる。

第1に、外資小売企業の中国展開が沿海地域の大都市（「第一線都市」）から中西部の省都、中小都市（一般に「第二線都市」、「第三線都市」と呼ばれる<sup>6)</sup>）にシフトしていることである。90年代に外資に小売業が試験的に開放された当初は、進出先は経済水準が比較的高く、人口が多く、購買力のある沿海地域（東部）の第一線都市（北京、上海、広州など）に集中していた。しかし、2001年のWTO加盟以降は、沿海地域への企業の進出の比率は低下に転じた。これは、①大都市の一等地を手当てするのが難しい、②消費市場が飽和し競争が一層厳しい、③サービス業の人件費の上昇が速い、といったことから大都市での小売業展開のコストが増加したことによる。一方で、中西部の「第二・第三線都市」は、小売市場拡大の余地があるため、外資の小売業展開のターゲットとなっている。外資小売企業の中には、人口20万人規模の小都市への進出を始めているものもある。ウォルマート、カルフル、ロータス、TESCOの4社は、2005～07年に「第二・第三線都市」に計65店舗を開業したが、これは4社の2004年以前の開業店舗数の2.7倍に達する【表3】。

第2に、独資化の傾向が鮮明になり、合併・買収(M&A)のペースが加速していることである。2004年12月11日に中国政府は外資商業企業の出資比率に関する制限を撤廃した。これを機に外資小売企業の第2次進出ブームが起きたが、より多くの企業が独資での進出を図っている。2005年上期に新規に承認された外資小売企業59社のうち38社が独資企業であった。さらに、中国政府は、2006年に9月に、包括的かつ完成度の高いクロスボーダー M&Aに関する法規として「外国投資者が国内企業を買収・合併することについての規定」を公布した。同規定は、外国企業株主の中国国内会社の株主からの株式交換による株式の取得や外国会社の新株発行を初めて認めるなど、クロ

中国の小売業のグローバル化（曾根）

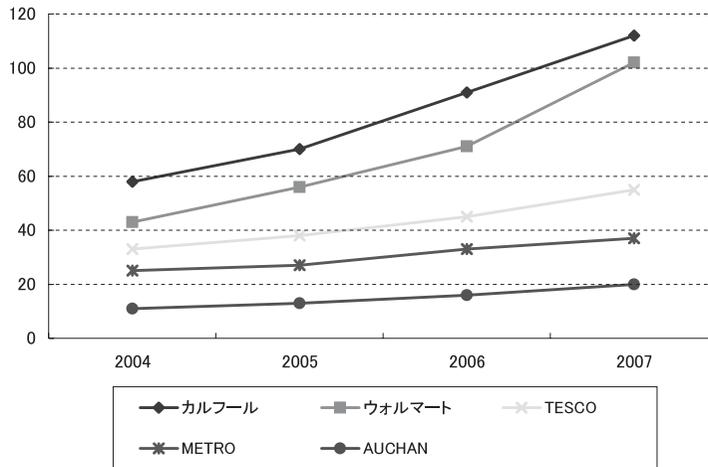


図2. 大手外資小売企業の出店数の推移

(出所) 李飛 (2009), 57頁をもとに作成

表3. 外資小売企業の「第二線・第三線都市」への展開情況

企業名	店舗数	開業年	展開都市
ウォルマート	30	2005	岳陽, 濰坊, 蕪湖, 玉溪, 晉江
		2006	東莞, 無錫, 漳州, 嘉興, 金華, 烟台
		2007	遵義, 綿陽, チチハル, 大慶, 洛陽, 廊坊, 大同, 景德鎮, 襄樊, 常州, 娄底 (2), 寧波, 衢州, 余杭, 泉州, 湛江, 仏山, 茂名
カルフル	12	2005	徐州
		2006	東莞, 馬鞍山, 無錫, 南通, 洛陽
		2007	蚌埠, 仏山, 株洲, 蘇州, 紹興, 焦作
ロータス	10	2005	紹興, 仏山 (2), 嘉興, 泰州, 南通
		2006	潮州, 順徳, 揭陽, 温州
TESCO	13	2005	無錫, 蕭山, 潮州
		2006	宜興, 紹興, 金華, 東莞, 順徳
		2007	東莞 (2), 蘇州, 丹東, 義烏

(出所) 李飛 (2009), 60頁

スポーダー M & A に対する一層の開放を示すものであった。規制緩和により外資小売業の出店のペースが加速するのに伴い、資本市場の制度的な整備も進んだことで、外資企業による内資企業の買収が増加している【表4】。

### Ⅲ. 小売業対外開放の成果と副作用

中国の第11次5カ年計画（2006～2010年）では「発展方式の転換」が国家の経済発展戦略の目標とされている。これには、投資主導の発展方式から消費主導の発展方式への転換、経済のサービス化、産業の高度化、産業再編・効率化、企業の

表4. 外資小売企業の中国におけるM & Aの事例

2004年	・英国のTESCOが楽購の25の大型スーパーマーケットの株式50%をクロスボーダーM & Aで取得.
2005年	・英国のB & Qが、ドイツのOBIが中国内に開設した25の大型建材専売店をクロスボーダーM & Aで取得.
2006年	・米国のBest Buyが五星電気（上海）の136店舗を傘下に収める. ・米国のHomeDepotが家世界（天津）の12のチェーンストアを取得. ・TESCOが楽購の株式40%をさらに取得.
2007年	・米国のウォルマートが好又多の株式35%を取得. ・日本のセブンイレブンが聯華快客（上海）が広州で展開する店舗の全てを取得. ・香港の華潤股份有限公司が家世界（天津）のチェーンストアの全ての株式を取得.
2008年	・韓国のロッテが大型スーパーの万客隆を13億円で取得. ・カルフルーが家広超市（スーパー）を4000万円で取得. ・韓国の新世界が易買得を5323万円で取得.

(出所) 李飛 (2009) 60~61頁, 廖運風 (2010) 135~136頁をもとに作成

国際競争力の強化、などが含まれている。マクロ経済的視点に立てば、消費主導の発展方式への転換に向けて消費市場の活性化が求められ、消費者に商品・サービスを提供する最前線に立つ小売業の果たす役割が極めて重要であることは言うまでもない。一方、産業の再編や競争力の強化という視点に立てば、地場小売企業（民族系企業）の発展およびそれらの経営の効率化が求められている。WTO加盟を契機に一気に進んだ小売業の対外開放は、こうした国家の経済発展戦略に照らした場合に、どのような効果を発揮しているのか、また如何なるマクロ的、ミクロ的影響をもたらしたのかを、以下で考察してみたい。

### 1. 対外開放の成果

対外開放の成果は、外資小売企業の中国への進出に触発され、地場小売企業の側に良い意味での圧力がかかり、とくに、①産業集中度の向上、②経営ノウハウ・技術の「スピルアウト効果」、③中国製品の輸出促進、などの形で現れている。

中国では多くの産業において産業集中度は低い。小売業もその例外ではない。冒頭で概観したように改革開放政策の開始以来30年間の間に、小売業には多数の企業が参入したが、多くは個人

経営を主とし、小型企業が広範囲に分散する形で市場が発展してきた。チェーンストアの上位30社の市場占有率は【図3】にみられるように近年上昇しているものの、2008年時点で14.7%にとどまっておき、流通業で上位15社の市場占有率が20%を超える米国などに比べ低い水準にある。

97年以降「国有企業の戦略的再編」<sup>7)</sup>が展開される中で、小売業に関しては、国有企業同士の合併・買収が行われると同時に、小売業から退出する国有企業も現れた。この流れの中で、地方政府主導で新たな地域的な大規模小売企業が誕生した。また、2002年10月に国家経済貿易委員会が発布した「“十五”商品流通産業構造調整規画綱要」に基づき、産業分野、地域、所有制を跨いだ流通企業の再編が唱えられた。そして、2005年8月に国务院が発した「流通業の発展促進に関する若干の意見」では、大型流通企業集団の育成を加速することが決定し、資金面からの支援措置もとられるに至った。

外資小売企業の中国進出が、小売企業の大型化の潮流を加速する要因となったことは言うまでもない。外資の参入により、国内企業同士の合併・買収も急増し、2006年は小売業の「合併・買収元年」になった。

### 中国の小売業のグローバル化（曾根）

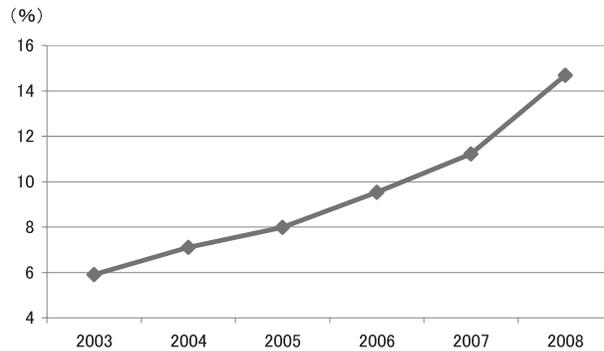


図3. チェーンストア上位30社売上額の消費財小売売上額に占める比率

(出所) 廖運風 (2010), 97頁, 表3-2, より作成

地場小売企業の合併・買収による大型化は、水平的かつ垂直的に進んでいる。従来分散していた小型企業（商店）がチェーンストアなどの形態で水平的に統合されると同時に、一定規模に成長した小売企業が、さらなる市場開拓を目指して独自ブランドの確立に乗り出し、生産企業をも合併・買収し垂直的に統合するケースもある。

一方、地場企業に対するこうした間接的な効果とは別に、外資が地場企業を買収することによって、大型小売企業と言えば百貨店に限られていた中国の小売業に、多様な業態が生まれたことも、外資小売企業の中国進出がもたらした成果と言えよう。スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア、ショッピングモール、アウトレットなど多様な業態の小売企業が出現し、国有企業が多い百貨店業界は大きな挑戦を受けている。

小売業の経営ノウハウ・技術の「スピルアウト効果」とも言うべきものも外資への開放効果として指摘できよう。外資小売企業の市場参入により、海外の先進的な営業・販売方法、管理経験・経営ノウハウなどが中国の小売市場に移植され、中国の小売業も「世界標準」に早急に近づくことを迫られている。計画経済体制下では、流通業は国有企業によって独占されていたため、販売者（売り手）本位であった。消費者（買い手）に対するサービスの提供といった考え方は皆無であ

り、品揃え、サービスの質、価格、販促活動、店舗レイアウトなども販売者の論理に基づいていた。80年代に非国有企業の市場参入、90年代の消費財の生産過剰などを経て徐々に消費者本位の市場へと転換してきたが、外資の参入によって、消費者本位でなければもはや生き残れない時代に突入したと言える<sup>8)</sup>。

外資小売企業の参入に伴い、ウォルマートに代表されるような先進的な情報技術を駆使した情報管理やサプライチェーン・システムの導入も、大型地場小売企業の間浸透している。とくに大手チェーンストア企業では、バーコード技術とPOSシステムを導入し、商品毎の在庫管理システムを確立し、在庫水準の低下によるコスト圧縮を図っている。こうした企業は、コンピューターシステムを運営する人材の養成にも力を入れている。

外資小売企業の参入は、地場小売企業にとっては大きな挑戦であるが、一方で、地場企業のグローバル化にとって絶好の機会も提供している。グローバルに展開する大手外資小売企業の進出で、外国製品が中国市場に流入することになったが、これらの企業が中国国内で仕入れた製品を海外に輸出することで、中国製品に対するグローバル市場における評価の向上に繋がっている面も否定できない。たとえば、ウォルマートが国内で仕入れた中国製品のうち輸出に回ったものは90億

米ドル (2006年) に達し、また、カルフルが2006年に中国国内で仕入れた商品の67%が輸出向けであった (廖 [2010]: 139)。これらは、製造業企業にとっても大きな恩恵であり、「世界の工場」の地位が急速に確立された背景にある外資小売企業の貢献も看過すべきではない。

## 2. 対外開放の副作用

外資小売企業の中国進出は、中国の小売市場に過当競争をもたらした。2006年末時点で中国に進出した外資小売企業は3000社以上に達し、世界ランキング500社以内のグローバル・プレーヤーの9割が中国市場に参入した。「中国市場を制する者は、世界市場を制する」というフレーズが多用されたように、13億人の人口を有し、中間層だけでも3億人の市場規模をもつ中国に、外資が雪崩を打って進出した。中国市場での競争が、あたかも世界シェアを決する競争であるかのような状況を呈した。このため、2005年以降は前述したように外資による地場小売企業の買収も急増した訳であるが、ウォルマートやカルフルは“3年間は利益度外視でシェア拡大”という方針であったと言われる。グローバル・プレーヤーがシェア重視で競争に参入したことは、既存の地場小売企業にとっては大きな脅威となり、例えば、深圳では、カルフルの開業に伴い、周辺の商店の売り上げが10%減少した。

こうした状況は、雇用という視点から見ても中国経済に負の効果を生み出している。外資大型小売企業の地場小売市場の蚕食は、中小企業の倒産および失業者の増大という結果をもたらす。労働集約型の地場中小型小売企業は労働集約型であり、90年代後半以降の国有企業改革において、製造業企業の余剰人員の吸収に大きく貢献してきた。国有企業改革が思いの外急速に進展したのは、小売業を含むサービス業が余剰労働力の受け皿として機能したことも一因である。一方、新規に進出した外資企業は労働生産性が高く、雇用創出は相対的に低い。大店舗の進出によって、伝統的な

小商店の存続が脅威に晒される例は、先進国でも良く見られる。中国でも、大型店舗の開業に先立って、地方政府や業界団体の地方支部が公聴会を開き、既存の地元商店から意見聴取をする例はある<sup>9)</sup>。しかし、それによって開業が取り止めになることはない。

沿海地域と内陸地域の経済の発展格差という観点からも、外資小売企業の中国進出は格差縮小ではなく格差拡大を強める要因となっている。中国の国土を東部 (沿海地域) と中西部 (内陸地域) に分けると、人口比では中西部が約6割を占める。しかし、小売業の人口当たり店舗数・従業員数をみると、いずれも東部の約3割に過ぎない (廖 [2010]: 141)。内陸地域の小売業の発展は沿海地域に比べ大幅に遅れている。外資小売企業の進出先の都市をみると、7割以上が北京、天津、大連、上海、南京、杭州、厦門、広州、深圳、重慶といった主に沿海地域に位置する大都市に集中している。沿海地域の小売業には、上述したような外資小売企業の進出に伴うスピルアウト効果もたらされている反面、内陸地域の小売業はそうした発展から取り残されている。最近では、外資小売企業も「第二線都市」への出店を増加させているとは言え、沿海地域における小売業の発展が急速に進んでいるだけに、沿海・内陸格差の拡大に歯止めがかかる兆候はない。

一方、小売業における外資小売企業のプレゼンスの拡大は、消費領域のみならず生産分野にも及びつつある。外資小売企業のグローバル展開は、上述したような中国製品の輸出促進という効果を生み出す反面、低価格競争が中国の国内市場にも持ち込まれ、外資企業に納品する地場サプライヤーや製造業者に対して一層の圧力となっている。さらに、市場競争から脱落した地場製造業企業を外資が買収するケースも増えている。合併の当初は比較的うまく行っても、事業が発展し市場シェアが拡大すると、外国企業が増資や新株発行などで経営権を握り、中国企業を下請け同然に子会社化し、やがて中国企業の有していたブランド

も消滅するというケースがある。冷蔵庫メーカーの香雪海が韓国のサムソンに、テレビメーカーの孔雀テレビがドイツのフィリップスに、それぞれ下請け化されたが、こうした形で消滅した中国の独自ブランドは50件以上に上ると言われる<sup>10)</sup>。

なお、前述した「外国投資者が国内企業を買収・合併することについての規定」（2006年9月公布）の第2章「基本制度」第12条では、「外国人投資家が国内企業に対する統制権を得るクロスボーダー M & A 取引に関しては、買収案件が①重点産業に関連する、②国家経済の安全に影響する、またはその可能性がある、③有名な商標または伝統的中国ブランドの移転につながる可能性がある、の条件を満たす場合、商務部は取引を中止するか、または有効な措置を通じて買収・合併行為による国家の経済安全に対する影響を取り除くことができる」との規定が盛り込まれている。加えて、第5章「独占禁止の審査」では、外国投資者の国内企業買収に際して、売上高、買収・合併企業数、市場シェアが基準値を超えた場合の報告義務が課され、その上で案件を審査し、承認の可否を決定することが明記されている。2008年8月1日には、中国で初となる「独占禁止法」も施行されたが、これらの法規が外資小売企業のプレゼンスを抑制するために運用される可能性があることに留意する必要がある。

## おわりに

本論で見てきたように、中国の小売業の対外開放は、90年代以降、当初は慎重に始められたが、21世紀に入りWTO加盟を契機として外資の小売市場におけるプレゼンスが沿海地域を中心に一気に増大し、さらに中西部の都市にも広がりつつある。

外資の進出に伴って、地場小売企業の大型化、業態の多様化といった効果が表れている。これらは、中国政府が戦略的目標としている消費主導の経済発展方式への転換に寄与するものである。ま

た、個々の地場小売企業も刺激を受け、それらの経営者の中には、外資に対抗しうる小売企業を目指す動きが出ている。例えば、地場小売企業のQKL Storesの創業者は、小売業界での経験豊富な米国人を経営陣に招き、黒竜江、吉林、遼寧の東北3省でスーパーマーケットを展開、米国NASDAQへの上場も果たし、現在の39店舗（2010年9月末）を2013年末までに200店舗に増やし、“中国のウォルマート”になることを目指している。今後、地場小売企業の大型化が進展するにつれ、外資企業にとっての競争環境が一層厳しくなることも予想される。

こうした中、日本企業は、中国における大型商業施設の多店舗展開を活発化させている。

三井不動産は海外で初の商業施設展開として上海にショッピングセンターを計画中（2013年頃開業予定）であり、また、同社は伊藤忠商事や現地企業との合弁で2011年に寧波でアウトレットモールを開業する。ファッション専門店ビルのパルコ、百貨店の高島屋も、中国での初の出店を計画している。中国の小売業対外開放の早い時期から進出しているイオンも、出店を加速している（『日本経済新聞』、2010年9月12日）。

中国の小売業の対外開放はまだ途上であり、今後さらなる門戸拡大が期待される。中国政府（商務部）は、2010年9月、中国に進出済みの外資系流通企業と製造業に対しインターネットによる通信販売を解禁した。中国内に店舗などの拠点がある企業であれば、当局への登録のみで自社製品のネット販売が認められる。本論では分析の対象となっていない新しい業態による小売業の外資参入の余地が残されている【表5】。

2008年のリーマン・ショックに端を発したグローバル金融危機とそれによって生じた世界同時不況の余韻が続く中、金融危機の原因をエマージング諸国と欧米諸国の間の対外収支の不均衡に求める議論が根強い。中国政府も対外黒字の解消のために消費主導の経済発展方式への転換を図っている。中国の小売業の発展は、その意味では、世

表5. チェーンストア小売業の所有形態・業態別企業数の比較 (2008年)

業態		内資企業	香港マカオ台湾企業	外資企業	(A) + (B)	合計
	単位		(A)	(B)		
コンビニ	社	109	5	6	11	120
	%	90.8	4.2	5.0	9.2	100.0
ディスカウントストア	社	2	0	2	2	4
	%	50.0	0.0	50.0	50.0	100.0
スーパーマーケット	社	415	6	12	18	433
	%	95.8	1.4	2.8	4.2	100.0
総合スーパー	社	149	12	57	69	218
	%	68.3	5.5	26.1	31.7	100.0
会員制ディスカウントストア	社	4	0	3	3	7
	%	57.1	0.0	42.9	42.9	100.0
百貨店 (デパート)	社	71	9	7	16	87
	%	81.6	10.3	8.0	18.4	100.0
専門店*	社	1,212	12	35	47	1,259
	%	96.3	1.0	2.8	3.7	100.0
フランチャイズ店	社	246	21	14	35	281
	%	87.5	7.5	5.0	12.5	100.0
住宅建材店	社	6	3	11	14	20
	%	30.0	15.0	55.0	70.0	100.0
アウトレット	社	4	0	0	0	4
	%	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0
その他	社	24	0	0	0	24
	%	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0

(注) \* : ガソリンスタンドを含む。

(出所) 『中国商務年鑑2009』, 48-49頁のデータより作成

界経済の不均衡是正の期待も負わされている。外資小売企業の進出により、国内的には地場中小企業の市場からの退出や地域間格差の拡大といった弊害もみられるが、消費者の利便性向上の必要、また、WTO加盟時の公約遵守という観点から、外資小売企業への対外開放の方針はもはや逆戻りできない段階に入っている。新業態の対外開放も一層進むとみられ、潜在的に多くのビジネスチャ

ンスが埋もれている中国小売市場の発展は、日本企業ひいては日本経済の中長期的な発展にとって重要なファクターとなることは確かである。

#### 注

- 1) 現在は「国有企業」と表記されるが、当時は「国营企業」の表記が一般的であった。
- 2) 国有企業改革、とくに工業企業の改革において

## 中国の小売業のグローバル化（曾根）

- は90年代前半に小型企業の自由化（「抓大放小」と呼ばれる）が実行に移されたが、商業企業については早い段階でこうした試みがなされていた。
- 3) 参入資格として、①国際的な販売網、知名度、経営実績、②資産額、売上額、輸出額、③最低払込資本金、最長経営期間、などが新たに規定された。なお、②と③については、東部・中部・西部で資格要件が異なり、内陸部ではやや規模の小さい外資小売企業の進出も認められた。
  - 4) 中国がWTO加盟に際して交わした議定書では、加盟時に①5つの経済特区と沿海部の主要6都市で中外合弁の小売企業の設立を許可、②北京、上海では合弁小売企業は4社まで、その他の都市では各2社まで許可、③図書、薬品、農薬、石油製品などについては外資の小売業務を認めない、といった規制を残していたが、WTO加盟後3年以内に段階的にこうした規制を撤廃することを約束した。
  - 5) 既進出の外資企業に対しては、99年に「外商投資企業の合併・分割に関する規定」（2001年に改正、再公布）が公布され、外資企業の合併・分割に関する手続きが明確化した。同規定では、外資企業の合併・分割に際しては、「外資ガイドライン」などに則り中国の産業政策の効果を損なうことなく行わなければならないとされた。包括的かつ完成度の高いクロスボーダー M&A に関する法規が公布されるのは、後述するように2006年のことである。
  - 6) 毛沢東時代の60年代、中国は国防戦略上の必要から、国土を「第一線」（沿海・国境地域）、「第二線」（やや内陸）、「第三線」（沿海・国境から最も遠い地域）に区分けた。60年代後半から70年代にかけて、東西冷戦と中ソ対立の深刻化の中、戦争勃発への備えから重要産業を沿海・国境から遠い地域に移動する「三線建設」が展開された。
  - 7) 97年の中国共産党第15回全国代表大会（党大会）で打ち出された。99年3月の全人代では憲法が改正され、「民営経済」は国民経済の「補完的」役割から「重要な構成要素」へと格上げされた。99年9月の党第15期中央委員会第4回全体会議（四中全会）では、「国有企業の改革・発展に関する若干の重大な問題についての決定」が採択され、「企業の規模に関わらず、一定の重要産業を除き“国有”に拘らない」方針が確認され、国有企業の民営化の推進が事実上宣言された。
  - 8) マクドナルドのQSCV方式（Quality, Service, Clean, Value）のような現代的な販売サービスの展開などが挙げられる。
  - 9) 小売業の業界団体で大規模のものには「中国連鎖経営協会」（チェーンストアの業界団体）などがある。日本の業界団体と異なり、団体の代表は政府からの天下りが多い。業界団体の役割も、業界の利害の主張よりも、人材育成、研修、情報共有などの会員企業向けサービスが中心である。
  - 10) 詳しくは、江原 [2008] : 58, を参照。なお、世界的な飲料大手のダノンと国内で圧倒的シェアを誇る娃哈哈（ワハハ）の係争案件のように、民族ブランドの保護・育成のために国際仲裁裁判所で争われるケースも出ている。

## 参考文献

- Lai, Hongyi (2010), *The Domestic Sources of China's Foreign Policy: Regimes, leadership, priorities and process*, Routledge
- 李飛 (2009), 『中国零售業対外開放研究』, 経済科学出版社
- 廖運風 (2010) 『中国零售業併購』, 知識産権出版社
- 裴長洪主編 (2008) 『中国対外開放与流通体制改革30年研究』, 经济管理出版社
- 曾根康雄 (2009) 「中国の発展方式の転換と投資ファンドの役割」, 『アジアにおけるM&Aによる産業再編と投資ファンドの役割』 (国際貿易投資研

究所, 平成20年度報告書)

トロセンサー』, 2008年5月 (ジェトロ刊)

江原規由 (2008) 「代表事例に見るM & A」, 『ジェ