

中国における百貨店の現状分析と今後の方向

朱 克 宇

Current Analysis and Future in Chinese Department Store

ZHU KEYU

中国における百貨店の現状分析と今後の方向

目次

はじめに

I 百貨店の概念

- 1 中国における百貨店
- 2 日本との定義上の違い
 - (1) 立地の要件
 - (2) 売り場面積から見た規模
 - (3) 商品部門別販売額比率
- 3 大型超市との区別

II 中国百貨店の最近の動向

- 1 2000年代の全体的動向
 - (1) 2000年代の中国百貨店は順調に発展
 - (2) 増収増益を続ける
 - (3) 大手百貨店の市場集中度が低い
 - (4) 多店舗、多業態経営への転換
 - (5) 頻繁なM&A
- 2 個別年度の詳細状況—2000年、2005年、2010年
 - (1) 2000年の状況-百貨店シェアの低下が始まる
 - (2) 2005年の状況□利益の回復
 - (3) 2010年の状況-百貨店の分化
 - (4) 小括-シェアの低下は不十分マーケティング戦略

III 多くの課題に直面する現在の状況

- 1 2000年代に引き続き異業態間競争の激化
- 2 イノベーションを阻む連営制
- 3 価格競争の激化
- 4 人材不足
- 5 経営コストの上昇

IV 百貨店のイノベーション・モデルと中国百貨店の今後

- 1 矢作の小売りイノベーション
- 2 百貨店のイノベーション・モデル
- 3 中国百貨店の行方
 - (1) 差別優位性の確立
 - (2) 「連営制」のからの脱却とマーケティング戦略の確立
 - (3) 個性的商品の発掘と都市文化の発信

おわりに

はじめに

百貨店は、世界の小売業の歴史上初めて登場した近代的業態であり、トップランナーとして様々な小売イノベーションを行ってきた。H. パスターマジヤンによれば、最初の革新は次のようなものであった¹。

- ① マークアップをおさえて、商品回転率を高めた。
- ② 定価販売を行い、すべての顧客を平等に扱った。
- ③ 誰でも自由に店舗に入って、商品を見ることができるようにした。
- ④ 顧客に返品および取替の権利を認めた。

日本においても百貨店は、小売業という舞台の主演であり、を先導するとともに、様々な小売マーケティング都市文化の担い手として、「ご・ほう・び」（呉服・宝飾・美術）中心の品揃えから、その時代における流行の先端を行くファッション性あふれる魅力的な商品を次々に取り扱ってきた。一方で、単に商品を販売することにとどまらず、春夏秋冬の移り変わり、冠婚葬祭の慣習、および日常の生活について伝統を承継したり、新たな情報や知恵を与えたりしてきた²。

しかし近年、委託仕入や消化仕入に依存したマーチャンダイジング、中高年齢層に偏ったマーケティング、若者市場にターゲットを絞った専門店チェーンや駅ビル型ショッピングセンターなどとの異業態間競争の激化、郊外型商業集積の発展などで、百貨店は試練に直面している。都市文化の担い手としての地位の低下などにより業績が低迷し、「百貨店の魅力は喪失し、もはや消費を反映する指標ではなくなりつつある」などとの手厳しい評価もある。日本の百貨店は、主に江戸時代の呉服商にルーツをもつ都市百貨店、戦後に急成長した私鉄系ターミナル百貨店、地方百貨店に分けられるが、これらの中で特に地方百貨店が経営悪化に苦しんでいる³。

日本の百貨店は、一時の最悪の状態は脱したとはいえ、まだ低迷している。しかし、一部の都市型高級百貨店では、新たな展開をみせ都市文化の中の1つとしての地位を回復しつつある。一方、中国における百貨店が、近年、成長期から成熟期に移行する兆しを見せている。中国の百貨店も、先進国日本の百貨店と同じように、これから苦難の道を歩むこ

¹ パスターマジヤン [1957] 16～17頁。

² 久保村隆祐編 [2014] 53頁。

³ 同上、54頁。

とになるのでしょうか。

本論文は、研究目的は次の3つである。第1に、百貨店とは何か、すなわち概念規定を行うことである。日本でも百貨店の定義は一義的になく、欧米においてもそれぞれの国で異なるのが現実である。中国にはおよそ3,000の百貨店があるなどと仄聞するが、これらを踏まえて、百貨店の概念を明確にする。第2に、中国百貨店における最近の動向、2000年以降を詳細に分析し、現在直面する多くの課題を明らかにすることにある。これらを踏まえて、第3に、百貨店イノベーション・モデルの構築を試みて、この仮説により中国百貨店の今後の展望を行いたい。なお、本論文で論述を進める場合には、日中比較流通の視点は常に有している。

I 百貨店の概念

百貨店とは何か。どういう業態上の特徴を持っているのか。欧米の文献では、日本では考えられないような「セルフサービス百貨店」とか「チェーン百貨店」などという用語を目にすることがある。ここではまず、中国では百貨店はどのように定義されているのかを、日本との比較を念頭に置きながら見てみよう。

1 中国における百貨店

1900年ハルピンにロシア商人チューリンによるチューリン商会の支店として設立された中国初の百貨店「秋林洋行」が登場以来⁴、これから換算すると百貨店の歴史は、中国ではもう100年以上あると言う事になる。ただし、中国初の百貨店は1917年に誕生した上海の先施公司であるという説もある⁵。

しかし、この長い間では、百貨店に関する研究者が少なく、百貨店についての定義も定まっていないが、中国商務部が発表した「小売業態分類」⁶では、百貨店を、「一つ建物内で多種多様な商品を取り扱い、統一な管理を行い、商品の種類によって売場を設置して独自に経営し、顧客が多様なファッション商品に対するニーズを満足させる小売業である」と定義している。表1は、百貨店の具体的な特徴についてまとめたものである。

これによれば、百貨店は「市、区商業地中心や歴史的に形成された商業集合地に立地し」、「総合、全面的に商品を取り扱う」、6000 m²以上20000 m²以下と定められている。しかし、中国の経済発展と共に、百貨店の大型化が進んでいるため、「小売業態分類」の中の百貨店の規模についての定義は、もう今中国百貨店の現状適用しなくなっている。

従って、前述の「小売業態分類」を基準に、本論文に置ける中国百貨店を「市、区商業中心や歴史的に形成された商業集合地に立地し、上限は定めず6000 m²以上の営業面積を有する大規模小売業であり、商品の種類によって売場を設置して、顧客が多様なファッション商品に対するニーズを満足させるために、多様な商品とサービスを提供する小売業」と

⁴ 李 飛 [2009] 3頁。

⁵ 謝 憲文 [1998] によれば、中国初の百貨店は1917年に開店した上海の先施公司。

⁶ 中華人民共和国国家質量監督検査総局・中国国家標準化管理委員会が作成。小売業態は食料品店、コンビニエンス・ストア、ディスカウントストア、スーパーマーケット、大型超市、ホールセールクラブ、百貨店、専門店、専売店、ホームセンター、ショッピングセンター、アウトレット、テレビショッピング、カタログ販売、ネットショッピング、自動販売機、電話ショッピングなどの17タイプに分類されている。

定義する。

表 1 中国における百貨店と大型超市の基本特徴

	百貨店	大型超市
立地	市、区商業地中心や歴史的に形成された商業集合地。	市、区中心商業地、都市近郊、交通要路宇、大型住宅区。
商圏とターゲット	主にファッションと高級志向の顧客。	商圏は 2000m 以上、ターゲットは住民と不特定顧客。
売場面積	6000～20000 m ² 。	6000 m ² 以上。
取扱商品	総合的に衣食住用品、家電品などを扱う。	大衆的な衣食住用品。P B 商品の開発に注力。
販売方式	対面販売、開放的陳列を行う。	セルフ販売、出入口を別、ワンレジ方式で統一決済。
サービス	サービス重視。飲食店や娯楽施設を設置。	売場面積の 40%以上の駐車場を設置。
情報システム	高いレベル。	高いレベル。

出所) 国家質量監督検査総局・国家標準化管理委員会 [2004]「小売業態分類」による。

この他にも、2011 年に国家統計局統計設計管理司と中国標準化研究院が新たな「国民経済産業分類」を発表している。その中、百貨店を「比較的が多様多様な商品を経営している大規模小売業商」と定義している。この定義と前述の「小売業態分類」の定義と比較すると、内容あまり差がないが、「小売業態分類」の定義がより詳細で、百貨店の特徴も正確に示したため、百貨店の定義については、「小売業態分類」の修正版のほうを用いることにする。

中国と同様に、日本でも百貨店を一義的に定義することは難しい。日本初の百貨店「三越」1904 年に誕生以来、百貨店の定義について活発化しており、数多くの百貨店の定義が行われた。例えば、石川 (1926) は「デパートストアとは、同一の商店が数十の部に分たれ、或は家具部、或は衣服部となり、一堂の下に且同一商業主体の経営の下に、多種類の日用貨物を小売する商店の意味である。」⁷と百貨店を定義した。また、小林 (1928) は「百貨商店は小売り大商店で、店舗を部門に分ちて、萬般の商品を販売する小規模なる小売商店を謂ふ」⁸と定義した。さらに、水野 (1937) は「百貨店とは呉服類を中心とする多種類

⁷ 石川文吾 [1926] 75～76 頁。

⁸ 小林行昌 [1928] 229 頁。

の商品を、一堂に於て陳列販売する一個の小売大商店である。」⁹と述べている。以上のよ
うに、長い間にわたって百貨店の定義をめぐる議論が交わされた。

日本商業販売統計では、百貨店に関して、百貨店を「衣、食、住にわたる各種商品を小
売する事業所で、その事業所の性格上いずれが主たる販売商品であるかが判別できない事
業所であって、従業者が常時 50 人以上のものをいう。また売場面積の 50%以上について
セルフサービス方式を採用している事業所であるスーパーに該当しない事業所であって、
かつ、売場面積が東京特別区及び政令指定都市で 3000m²以上、その他の地域で 1500m²
以上の事業所をいう。」と定義している。

2 日本との定義上の違い

前述の中国の百貨店の定義と日本百貨店の定義から見ると、いずれも取扱商品の多様性
を強調していることが共通点である。また、中国の「小売業態分類」の付表（表 1）「小売
業態分類と基本特徴」を利用して分析すると、中国百貨店と日本百貨店の定義上の違いは
次のようにまとめることができる（表 2）。

表 2 日中百貨店の定義上の違い

	中国	日本
立地	市、区商業地中心や歴史的に形成さ れた商業集落地。	特に規定なし。
規模	6000 m ² 以上。	東京及び政令指定都市で 3000 m ² 以 上、その他地域で 1500 m ² 以上。
商品販売額	特に規定なし。	衣、食、住にわたる各種商品販売額 は 10%以上 70%未満。
従業者	特に規定なし。	常時 50 人以上。

出所) 筆者が作成。

(1) 立地の要件

日本百貨店の定義からみれば、実際に百貨店に対する立地の規定がないのである。中国
の場合で、百貨店の立地をきちんと要求し、「市、区商業地中心や歴史的に形成された商業
集落地」に立地しなければいけないことである。

⁹ 水野祐吉 [1937] 9 頁。

(2) 売り場面積から見た規模

中国百貨店は6000 m²以上とかなり大規模な店舗に限定している。日本の場合は、最低では1500 m²以上、東京及び政令指定都市で3000 m²以上を規定している。中国規定している百貨店の最低規模は日本の百貨店最低規模と比べて4倍である。

中国では、都市の規模により第1級から第4級都市まで分類され、政府による政策や研究上の分析などにもよく用いられる。しかし、百貨店の定義に関しては中国では、地域にもかかわらず、一貫して6000 m²以上と規定している。これとは対照的に、日本では政令都市とそれ以外では規模規定を変えている。

(3) 商品部門別販売額比率

日本の百貨店の定義の中で、「その事業所の性格上いずれが主たる販売商品であるかが判別できない事業所であって」の定めていて、実際に販売商品の品目別販売額比率を設定している。「商業販売統計」には比率を明示していないが、「商業統計調査」の基準では、各種商品いずれも小売販売額の10%以上、70%以下の範囲を設定している。中国の場合には、百貨店の各種小売商品の販売額比率を設定していない。

以上、百貨店の定義をについて、日中両国間の違いを示した。実は、日中百貨店の定義の叙述上には、この他にも違いがあるが、実際の状況を見ると、ほぼ同じだと考えてよい。例えば、ターゲットについて、中国の百貨店の定義には、「主にファッションと高級志向の顧客」を書いて、日本にはターゲットを明示していないが、日本の百貨店の役割から見ると、日本百貨店は「ご・ほう・び」(呉服・宝飾・美術)中心の品揃えから、その時代における流行の先端を行くファッション性溢れる魅力的な商品を次々に取扱い、提供することにより高級化・個性化する消費欲求を充足する機能を果たしてきたことで、日本百貨店のターゲットは、中国の百貨店と同様に「主にファッションと高級志向の顧客」である。

3 大型超市との区別

中国で大型超市と呼ばれるものは、日本では総合スーパーに相当する。いわば、大衆的百貨店であり、ヨーロッパではハイパーマーケット、アメリカではスーパーセンター、韓国では割引店と呼ばれ、総称すれば「総合量販店」である¹⁰。

中国における、一般的にイトーヨーカ堂、イオン、平和堂など日本で総合スーパーに属

¹⁰ 久保村隆祐編 [2014] 55 頁。

する企業を百貨店と呼ばれる。この原因を「小売業態分類」を用いて説明する。

まず、「小売業態分類」中で大型超市の定義をこう述べている。「実際売場面積 6000m²以上、全面的な品揃え、顧客のワンストップ・ショッピングを満足される小売業である。」と定義された。「小売業態分類」の付表（表1）「小売業態分類と基本特徴」から見れば、百貨店と比較すると、大型超市が以下の違いがある。

- ① ダーケットの対象が違う 百貨店の対象はファッションと高級志向の顧客であり、大型超市は近く住んでいる住民と不特定顧客を対象とする。
- ② 取扱商品が違う 百貨店と大型超市は両方とも総合的な品揃えだが、実際には百貨店が大型超市より、流行性が高い、高級な商品を主に取扱することになっており、大型超市は主に大衆的な日用品、総合食品などを取扱し、さらに精肉などの生鮮食料品については店内に売場から見える加工場を設けてビジュアル的なインパクトや新鮮さを演出する工夫が当初から為されている。
- ③ 販売方式の違い 日本のように、百貨店と大型超市は対面販売とセルフ販売を分けている。また、大型超市が出入口を別で、ワンレジで商品を集中決済する事は大型超市も一つ重要な特徴である。
- ④ サービスの違い 百貨店は顧客の対応のサービスに重視し、店内に一程度の娯楽や飲食を設置しており、大型超市のほうが、セルフサービスを行うため、高質なサービスの提供ができなくなって、顧客に対するサービスより、駐車場を設置する事が重要である。

また、実際に店舗を訪ねると、百貨店と大型超市の差が一目瞭然である。ほとんどの百貨店は都市の繁華街に立地し、ほかの総合小売業態とは比べものにならない豪華な内装も必要である。これと対照的に、大型超市の内装には余りコストをかけず天井がむき出しであることが多く、エスカレータはショッピングカートをそのまま乗せることができる斜度が低くステップが段差にならないものが使用されている。さらに、中国百貨店は普通では4フロア以上を構成しているが、対照的に大型超市は、ほとんど2階以内のフロア構成となっている。

このような、中国における大型超市はカルフルやウォルマートのような、衣、食、住全てを扱う倉庫型・集中レジ方式の総合スーパーである。単に定義の字面から見れば、百貨店は大型超市との境界が曖昧になっており、二つ業態の違いがはっきりしていないのである。百貨店と大型超市の境界を区切ることは難しい。

日本でも中国と同じ状況である。実際日本百貨店の定義と総合スーパーの定義が同じになっており、セルフサービスを行う面積を標準として、二つの業態を分けられている。売場面積の50%以上について、セルフサービス方式を採用しているのは総合スーパーであり、50%以下の売場面積で、セルフサービスを採用しているのは百貨店である。

また、企業はグローバル化を行う際に、新市場の状況に合わせて、業態が変わることが多く発生する。例えば、イトーヨーカ堂、イオンなど日本の総合スーパーが中国に進出際に、セルフ販売の代わりに対面販売を行ったため、日本の総合スーパーは、中国では百貨店の分類に属する。

II 中国百貨店の最近の動向

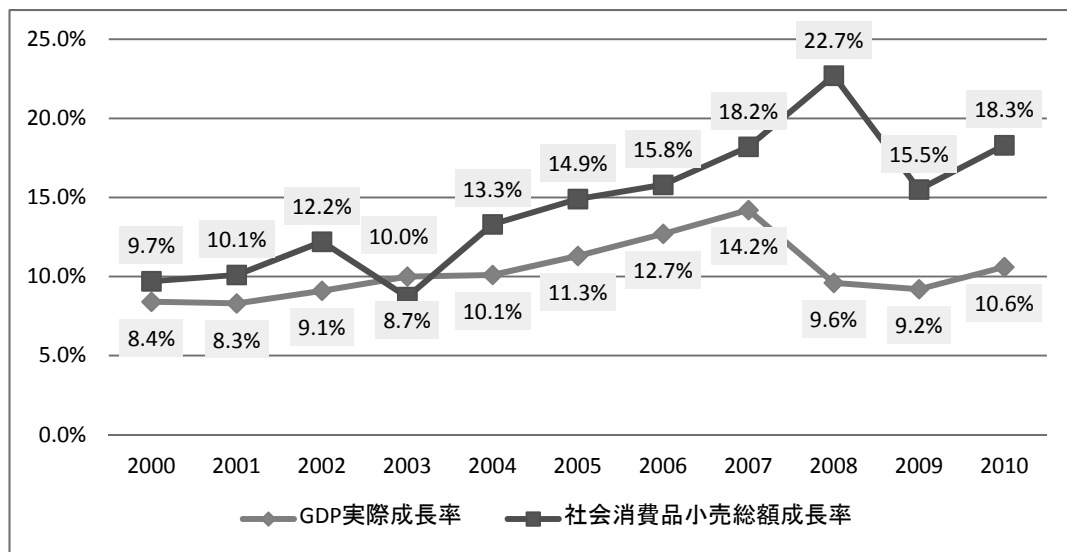
ここではまず、政府統計などを用いて、中国における百貨店の2000年代の発展状況を紹介する。次いで、中国連鎖経営協会編「中国連鎖経営年鑑」を用いて、2000年、2005年、2010年それぞれ3ヶ年の中国百貨店の状況を詳しく分析する。

1 2000年代の全体的動向

アジア通貨危機以後、2000年から10年までの11年間に中国の経済が大きく発展を果たした。2000年、中国の国内総生産（GDP）は99,776億元で、10年は408,903億元と約4倍に増加し、年平均成長率は約15%に達した。同時に、一人当たりのGDPは00年の7,902元（約16万円）から10年30,567元（約60万円）にまで上昇、11年間に3.8倍になり、この間の年平均成長率は14.5%であった。

このような経済発展の環境下、この11年間では、中国小売業も大きく発展を果たした。2000年代初頭では、アジア通貨危機の影響があったにもかかわらず、00年の社会消費品小売総額は39,106億元、前年より9.7%増加、同年のGDP成長率より若干高かった。03年では、SARSの影響で、同年の社会消費品小売総額は52,516億元、成長率がGDPの成

図1 社会消費品小売総額成長率とGDP成長率の推移



出所) 中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」各年より作成。

長率より低くなった。04年から、中国国内の小売産業の発展スピードがGDPの成長率より高く、特に05年以後、快速発展を実現することができた。10年に、社会消費品小売総額は156,998億元で、この11年間の年平均成長率は約15%に達した（図1）。

2000年代における、中国百貨店業界がいくつかの特徴は次のようにまとめることができる。

（1）2000年代の中国百貨店は順調に発展

中国統計局のデータを用いて、2000年代の中国百貨店全体発展状況を紹介する。表3を見ると、2010年百貨店の各数字は00年代初期と比べると、大きく成長していた。まず、売上高は02年の485億元から10年の2,672億元までに増加し、約7.5倍を増やした。また、売上高と同様に、10年まで百貨店の売場面積はずっと増加して1481万㎡と、02年の335万㎡の約4.5倍になった。最後、店舗数も売上高と売場面積と伴って増加していた。しかし、売上高と売場面積と異なるのは、07年と10年に、百貨店の店舗数が前年より減少したえとがあった。

表3 一定規模以上百貨店の経営状況の推移

西暦年	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高 億元	485	597	745	1275	1482	1625	1944	2498	2672
売場面積 万㎡	335	564	611	869	938	940	1110	1338	1481
店舗数	1550	2129	2637	3853	5353	3674	3805	5304	4239

注）一定規模（限額）とは主要営業収入は500万元以上である。
出所）中華人民共和国国家統計「中国統計年鑑」各年、より作成。

（2）増収増益を続ける

2000年代に中国百貨店の業績が好調だったことは、2005年以降の上場百貨店の業績推移からも知ることができる。中国で上場した16社百貨店企業の業績の合計（表4）を見ると、中国の消費水準の向上に伴う内需拡大に加えて、北京、上海など沿海部大都市のほか、成都市、瀋陽市など地方の省都や内陸部都市などで各社が出店を増やしたこともあり、05年から10年まで6年間で、一貫して増収基調が続いている。また、増収の伴う人件費の比率が相対的に低いに加えて、営業利益も増加した。この6年間で売上高は05年の418億元から10年の1126億元まで、約2.3倍を増えた。営業利益も05年の3.1%から10年の6.4%まで上昇した。

表4 中国上場百貨店の業績

西暦年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	平均成長率
売上高 (百万元)	49,816	61,770	73,677	86,256	96,562	112,637	17.7%
粗利益 (百万元)	9,112	13,545	16,668	19,840	21,603	25,388	22.7
粗利益率 (%)	18.3	21.9	22.6	23.0	22.4	22.5	—
営業利益 (百万元)	1,534	2,969	4,606	4,819	5,689	7,211	36.3
粗利益率 (%)	3.1	4.8	6.3	5.6	5.9	6.4	—

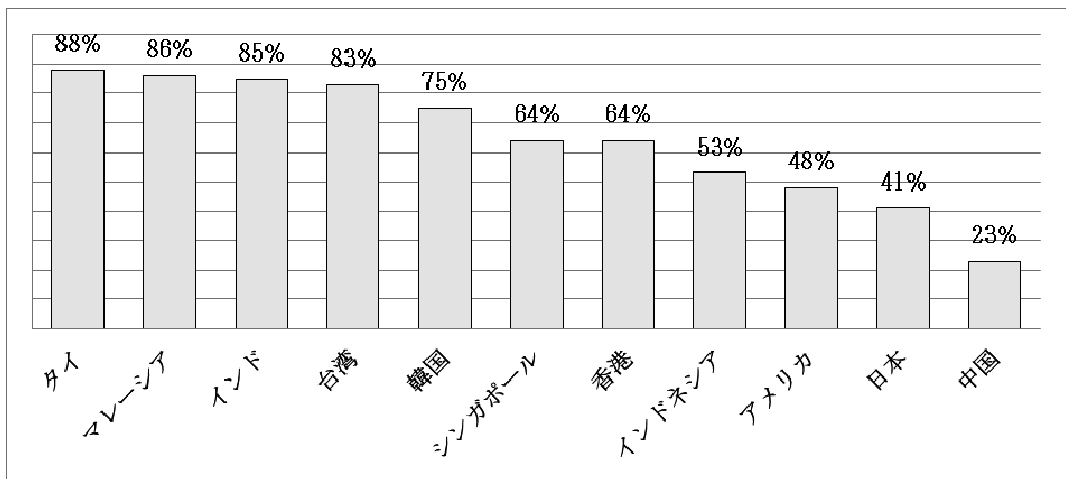
注) 中国上場百貨店の16社は、新世界百貨、利福国際、百盛集団、南寧百貨、大連友誼、大商集団、北京王府井、上海新世界、百大集団、北京西単商場、広州友誼、銀川新華百貨、中興商業、武漢中商、合肥百貨、百聯集団である。

出所) 三菱東京UFJ銀行 [2011] 『産業レポート-中国百貨店業界の動向と日系各社に求められる取組み』図表4による。

(3) 大手百貨店の市場集中度が低い

かつて計画経済時代に百貨店は各地域に主要な配給機関として設置されたと言う歴史的要因で、大手百貨店は基本的に地域独占的だった。従って大手百貨店では、それぞれ異なる市場に立地するため、お互いに明白な競争がなく、あるいは競争関係が全くない時代が長く続いてきた。しかし、各省のそれぞれの地域に百貨店を配置したために、全国的な大手百貨店の成長を阻害する大きな要因となった。民間調査機関のデータによると、09年、中国百貨店企業のトップ5の売上高は前市場のシェアの23%しか占めてなかった。他のアジア

図2 各国百貨店トップ5の市場シェア



注) 中国のデータは2009年の推算数値で、他の国は2008年のデータである。

出所) 蘇寧商業管理部「百貨店業界研究分析」(原データはEuromonitor)から一部作成。

ア国やアメリカの百貨店と比べ、明らかに低いことが分かった。

一方では、2000年代に次々に新しくオープンした百貨店は、国営と民営を問わず経営規模が相対的に小さかったが、百貨店間の競争を激化させた。

この市場集中度の低さは、中国百貨店のM&A、特に大手百貨店集団にとって、まだまだ発展の余地があることが分かる。

(4) 多店舗、多業態経営への転換

何十年間以来、単店経営は中国百貨店の主要な経営手段であった。21世紀に入ると、新業態との競争圧力の下で、百貨店企業が多店舗経営を始めた。特に2003年以後、中国経済の発展の影響で、国内第1・2級都市、さらに、3・4級都市の消費水準が快速成長したことで、百貨店の多店舗の発展に重要な基礎を構築した。表3を見ると、11年間に、百貨店の店舗数の成長率は173%に達し、多店舗経営が百貨店企業規模の拡張の主な手段になった。例え、大手百貨店北京王府井百貨店集団は10年に全国各地で22店舗を展開した。さらに、外資系百貨店の多店舗経営も快速に発展し始めた。中国百盛商業集団は早く段階で、中国に進出した外資系百貨店であり、10年年末まで、全国に47店舗を擁することになった。多店舗の発展と同時に、百貨店の分化も始めた。外資系百貨店をはじめ、一部国内百貨店企業は消費者を分類し、自分の目標対象のニーズを合わせ、店舗を高級百貨店、ファッション百貨店を分化し、格上げを行い始めた。また、一部の百貨店は、依然として一般大衆消費者を主とする顧客構成は根本的に変わる事ことがなく、大衆の商品を主に販売し、消費者の生活中に、大衆的な百貨店として存在している。これで、国内百貨店は高級百貨店、ファッション百貨店と大衆百貨店を分けた。さらに、同一企業でも、3種類の百貨店を同時に有することも珍しくない。

多業態経営は2010年代百貨店発展のもう一つ重要な特徴である。00年以来、異業態間の競争で、生存と発展の巨大な圧力の下で、より多くの百貨店が多業態経営を発展し始めた。99年、中国百貨店100強企業の中で、多業態経営する企業はまた少なかった。03年に、百貨店100強企業の中で、多業態経営を採用する企業は21%を占め、06年まで、比率は30%までに上昇した。07年、100強の中に85%の企業は多業態経営を行っている。また、統計によると、多業態経営は百貨店企業の業績に大きな影響に与えることが分かった。03年に中国小売100強に入った百貨店企業の中で、多業態経営を行う企業の売上高の平均成長率は27.4%に達し、06年の平均成長率が24.4%に達した。単業態経営を行う企業の平均

成長率は03年にわずか14.4%になり、06年が17.2%に達した。04年国家商務部が発表した連鎖企業30強の中で、11社が百貨店企業であり、この11社百貨店企業は全部多業態経営を採用している。百貨店企業が新業態に進出する際、主に超市とコンビニエンス・ストア、この二つ業態を選んだ。03年中国小売業100強企業に入った百貨店企業の中で、85.6%の企業が「百貨店、超市、コンビニエンス・ストア」という多業態経営を採用していた¹¹。06年以後、ほかの業態を採用し始めた。例えば、10年最大の百貨店集団である大商集団は10年に百貨店、超市、大型超市、家電量販店などを経営している。さらに、小売業以外、ホテル、不動産などほかの業界にも進出している。

（5）頻繁なM&A

前述のように、中国百貨店は市場集中度が低いため、百貨店業態では巨大な拡張の空間が存在した。そして、多くの百貨店企業は資本手段を通じて、M&A戦略が市場占有率を高め、企業の規模を拡大する目的として、すでに百貨店企業の多地域化、大規模化発展する重要な戦略の手段となっている。2006年ただ1年間で、中国百貨店業界での大規模のM&Aは16件が行った。

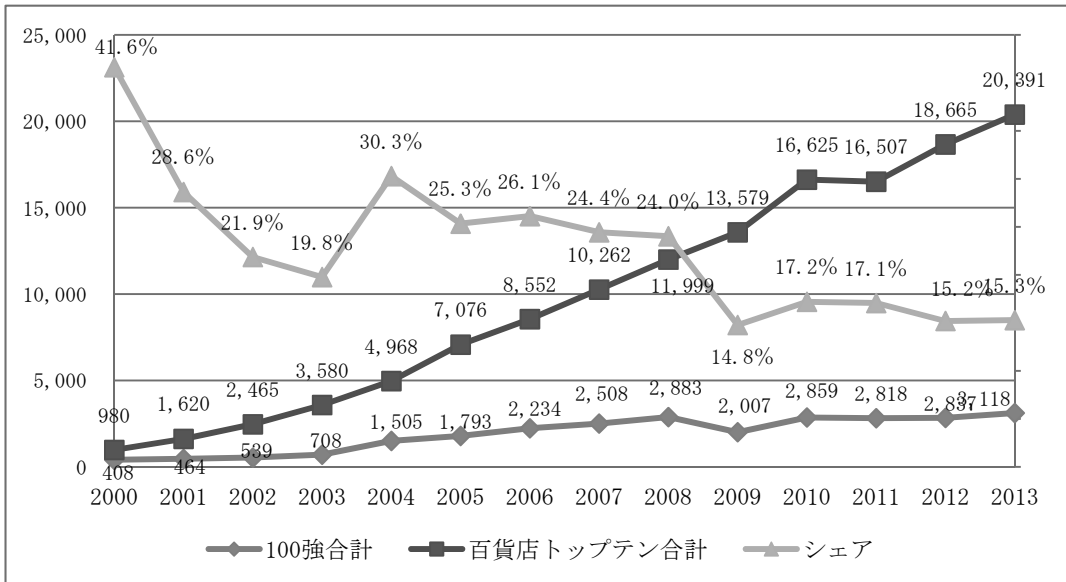
百貨店の立地は希少な非再生資源であるため、長い歴史を持っているが、経営状況あまり良くない地方百貨店は、多くの場合では、絶好な立地を持っている。M&Aなどの資本手段を通じて、これの貴重な経営資源を手に入れ、外地市場に進入するリスクと良くない立地の招く低収益のリスクを最大限度に減すことができた。例えば、中国東北地方大連市に誕生した大商集団は、2003年にM&Aを通じて、中国の東北部で快速に拡張し、すでに東北地区の20近くの主要な都市に進出した。04年、大商集団は石家庄北国人百集団を買収し、河北省に進出した。11年まで、大商集団はすでに国内12省60都市に進出し、各業態の大型店舗が170店を有し、中国国内最大の百貨店集団になった。

2 個別年度の詳細状況—2000年、2005年、2010年

ここから、全体的動向を踏まえ、中国連鎖経協会編「中国連鎖経営年鑑」を用いて、中国百貨店の2000年以降動向を、00年、05年、10年の3カ年に付き、詳しく分析する。その理由は毎年では、重複する部分が多く、動向を探るには煩瑣になるので、5年おきが適切と考えたからである。

¹¹ 王 燕平編 [2009] 55頁。

図3 中国百貨店最近の動向 (単位：億元)



出所) 中国連鎖経営協会「中国連鎖経営年鑑」各年、より作成。

(1) 2000年の状況-百貨店シェアの低下が始まる¹²

2000年において、総合超市、超市、専門店、専売店など業態が急成長している中で、百貨店は、小売企業100強のうち71企業を占めた。売上高は1,091億元でシェアは67%であった。大型百貨店は800店舗余であり、まだまだ拡大する可能性はあると考えられた。市場競争が激化しており、大規模な経営体制の見直しを行い、従来の売り手中の経営から、消費主導型の企業へ転換を図り、多様なプロモーション活動を実施した。

しかし、百貨店は中国小売業界での地位を落とし始めていることは否定できない。1999年、食品スーパー業態の上海聯華超市公司(以下上海聯華)は上海第一百貨店(以下上海一百)に代りに100強のトップになり、2000年に、両者の差が拡大した。同年、上海聯華の売上高は約111億元で、上海一百の売上高は約上海聯華の半分58億元であった。上海百貨商業行業協会の統計によると、同年、上海百貨店の売上高の総額は402億元と前年より減少し、全社会商品小売総額のシェアは23%で、過去何年かの最低記録を更新した。

¹² 中国連鎖経営協会 [2001] 77-83頁。

表5 2000年中国百貨店のトップテン（単位：億元）

	企業名	売上高
1	上海華聯商厦	65
2	遼寧大連商場集团	62
3	上海市第一百貨店	58
4	上海豫園商城	41
5	重慶商社集团	37
6	武漢市武商集团	36
7	天津市勸業華聯集团	30
8	天津一商集团	29
9	天津濱江集团	25
10	北京西单友誼集团	25
	シェア	25%

注) シェアは百貨店のトップテンが中国商業小売100強の売上高比率。
出所) 中国連鎖経営協会 [2001]「中国連鎖経営年鑑2001」から作成。

中華全国商業情報中心発表した「2000年全国重点大型商場監測報告」によると、百貨店を含む273店の中心的大型商場¹³の売上高は前年度比19%増、1294億元になったが、利益額は前年より9.9%減少した。これらの大型商場の中で、売上高増加したのは180店、減少したのは93店舗で、また、利益額は前年度より減少したのは82店舗で、33店舗が赤字であった。ある統計によると、上海700店舗余の百貨店は業界平均利益率がわずか2.7%、約3の1の店舗が損失を出した。

一方、伝統的百貨店はまだ小売業の重要な地位を占めていた。2000年小売業100強ランキングから見れば、伝統百貨店は中国小売業のなかでおよそ4分の3を占め、依然として主導的地位を占めていた。

百貨店企業の拡張がみられる一方で、閉店するところもあり業界再編成が進捗した。2000年、総合超市、超市などの新業態の発展の影響を受けたため、百貨店業界は揺れ動いてい

¹³ 大型商場とは、百貨店、スーパー、ショッピングセンター、アウトレットを含む大型商業施設。

る状態に陥り、いくつかの中小型百貨店や特色がない百貨店が閉店に追い込まれた。これと対照的に、一部上場企業や大型商場は好業績を維持している。たとえば、上海一百、華聯、新世界などの上場企業 2000 年の売上高も利益もある程度に増加した。特に大連大商集団は上場した 10 年間に、何回の M&A を繰り返して、大きな発展を果たした。

中国政府が経済効果を狙って、ゴールデンウィーク（黄金週）制度を、1999 年から国慶節にも導入し、年 3 回制になった¹⁴。この経済効果は休日経済（holiday economy）と呼ばれる。この経済もっとも享受したのは百貨店であった。北京、天津、上海、重慶、南京、広州など都市商業部門の統計によると、ゴールデンウィーク期間これら都市の百貨店の売上高は平均 40% を上げた。2000 年 5 月 1 日～6 日、北京市大型商場売上高は平均 40% を上げた。北京百貨大樓は普段一週間の売上高は約 200 万元であったが、6 日までの売上高は 3640 万元に達した。上海市 139 店小売市場 1 日～7 日の売上高は 9.7 億元で、前年比 42.6% 増となった。ほかの大都市でも、百貨店はゴールデンウィーク期間に売上高が前年度より大幅な増加した。

確かに、中国の百貨店は 2000 年に大きな発展を果たしたが、まだいくつかの課題を抱えていた。まず、百貨店の投資者はほぼ国有企業という点で同じであり、競争が不足していた。新中国誕生以来、中国百貨店は国有企業が大多数を占め、百貨店業界の中で、主導地位を占めていた。政府以外が投資者の百貨店の数が少なく、市場に対する影響力がかなり低い。また、これらの投資者は、小売業の経験があまりないため、外部からの人材を募集することによって経営の人材不足の問題を解決しようとした。多くは元国有百貨店のマネージャーなどの管理人員を採用したので、それらのスタッフは出身の国有百貨店の経験や理念の制限を受け、根本的な改革ができず、国有百貨店を真似し、大きいな突破がありにくいであった。次、従業員の高齢化のため、企業は活力を欠けていた。

前述のように、中国の百貨店はほぼ国有企業のため、公務員と同じように、就職先として割れない鉄で作ったお碗「鉄飯碗」のように安定しているので、キャリアアップのために転職する従業員は少ない。また、定年後も数十年間にわたり、年金を含めて生活全般の面倒を見なければならなかった。こうした状況では、企業は簡単に若年労働者を募集することはできない。その結果、百貨店業界において従業員の高齢化問題は非常に深刻になっ

¹⁴ 労働節は、毎年、5 月 1 日～7 日、国慶節は、10 月 1 日～7 日、春節は、旧暦 12 月 30～1 月 6 日あるいは旧暦 1 月 1 日～7 日であった。2008 年から、労働節は 3 日間に短縮され、ゴールデンウィークは年 2 回になった。

た。統計によると、国有百貨店の従業員の平均年齢はほかの業態の従業員より約 13 歳高かった。

(2) 2005 年の状況 - 利益の回復¹⁵

2005 年、連鎖企業トップ 30 の中で、百貨店の売上高は前年比 25.7%増加し、成長率も前年より 11%上昇、トップ 30 企業の総売上高を占める比率も前年の 14.9%から 15.6%までに上昇した。店舗数は前年より 13.4%増加したが、増加率は前年比 8.4%減少した。この状況のもと、百貨店業態にとり店舗数を増加させるよりも、マーチャンダイジングやサービスの質を重視することが課題となった。05 年には、百貨店の 1 店舗当たりの売上高はほかの業態より高く、3.3 億元に達し、前年より 9.2%増、04 年からの成長率の下降局面を転換させた。

表 6 2005 年中国百貨店のトップテン (単位：億元)

	企業名	売上高
1	百聯集团	721
2	大商集团	301
3	北京華聯集团	208
4	重慶商社集团	151
5	合肥百貨大楼集团	105
6	武漢中百集团	80
7	北京王府井集团	65
8	深圳銅鑼湾百貨	63
9	山東濰坊百貨集团	50
10	重慶百貨大楼	25
	シェア	25%

注) シェアは百貨店のトップテンが中国連鎖企業 100 強の売上高比率。
出所) 中国連鎖経営協会 [2006] 「中国連鎖経営年鑑 2006」による作成。

¹⁵ 中国連鎖経営協会 [2006] 44～56 頁。

連鎖企業トップ 30 ではなく、百貨店全体から見ても営業利益が回復したが、百貨店企業の売上規模拡大ほど利益の増加は見られなかった。05 年、百貨店業界の売上高は 04 年より約 70%以上増加したが¹⁶、国内百貨店企業の平均利益率は 2%未満であった。国内定額以上百貨店企業の店舗数は 46.1%増加したのに、市場シェアがわずか 0.5%しか増加していない。

2005 年における百貨店の主な状況は、次のようにまとめることができる。

- ① 個性的商品の品揃えを充実 伝統百貨店が売っていた家電品や生活必需品など基本的に百貨店から退出した。代わりに、購入時に個人のテイストが働く流行性の高い個性的商品（ego-intensive goods）である衣料品、化粧品、アクセサリなど比重が増した。特に衣料品の売上高は全体の 50%以上を占めた。
- ② コングロマーチャント化 これまでずっと中国百貨店企業は、主に単一業態で発展してきたが、激化する競争と発展への圧力から、多くの企業は他の業態を展開するようになった。成熟し始めた百貨店が、今後成長の見込める大型超市、超市、コンビニエンス・ストアなど多業態（多事業）に進出し、百貨店のコングロマーチャント（複合小売業）化が始まったのである。
- ③ ブランド経営の重視 経済発展と旺盛な消費需要により、大型百貨店企業はマーチャンダイジングの変更を行った。今までは、企業は多数のブランドで顧客を吸引してきたが、利益に結びつかなくなってきた。そこで、ブランド数を絞り高級ブランドを品揃えに加え、ファッション性の高いマーチャンダイジングを行うようになった。特に 2005 年は、所得水準の上昇により厚みの増した中間層は、高級ブランド品に対する欲求が高めたので、国内の百貨店各社は高級ブランド品の品揃えを充実し始めた。
- ④ 情報管理システムの高度化 百貨店は種々のモデルチェンジを行う中で、情報技術は重要な効果を発揮した。2005 年に百貨店は情報技術に関して、さらに新たな発展があった。つまり、単一の焦点と内部の情報管理システムを重視するからサプライチェーン全体の情報管理システムに転換し、サプライチェーン全体の効率的な管理を実現した。

（3）2010 年の状況-百貨店の分化¹⁷

中国連鎖経営協会の調査統計によると、百貨店企業の中で、多くの企業は多業態経営で

¹⁶ 中国統計局 『中国統計年鑑』2005 年・2006 年版。

¹⁷ 中国連鎖経営協会 [2012] 44～55 頁。

ある。つまり、同時に大型スーパー、スーパーなどの異業態も経営している。百貨店業界の発展から見ると、百貨店業界の細分差別化の傾向がさらに明らかになった。企業の経営コストがますます増えたが、企業の売上高は急速成長し、店舗の利益率が著しく増加した。

2010年における百貨店業界の動向について、次の3つ特徴が指摘された。

第1に、百貨店が、それぞれの特徴が異なるいくつかのタイプに分化するようになった。まずターゲットでみると、高所得者層を狙った高級百貨店、若者など高感度な消費者向けの品揃えを充実したファッション百貨店、それと大衆百貨店の3つである。立地で分ければ、大都市中心市街地、郊外、社区（コミュニティ）、ショッピングセンターのテナントに分けられる。これらのうち高級百貨店とファッション百貨店は、ほぼ大都市中心地に立地し、大衆百貨店は郊外や社区に立地するが多い。

第2は、直営比率が高めたことである。今中国百貨店は主に連営制とカウンターの賃貸2つ経営方法を採用している。ただ10%未満の企業は自営制を採用している。カウンターの賃貸とは百貨店が売場をメーカーあるいは代理商に貸し、代わりに一定の賃料や報酬金

表7 2010年中国百貨店トップテン（単位：億元）

	企業名	売上高
1	大商集团	862
2	重慶商社集团	382
3	山東銀座商城	370
4	合肥百貨大樓集团	249
5	新世界百貨中国公司	179
6	文峰大世界連鎖發展公司	176
7	北京王府井集团	166
8	百盛商業有限公司	166
9	長春欧亚集团	162
10	天虹商業有限公司	147
	シェア	17%

注) シェアは百貨店のトップテンが中国連鎖企業100強の売上高比率。
出所) 中国連鎖經營協會「中国連鎖經營年鑑2011」より作成。

を受け取ることである。連営制とは百貨店が売場をメーカーあるいは代理商に提供し、代わりにメーカーあるいは代理商から入場料と売上高の何パーセントを徴収することである。連営制を採用しすぎると、百貨店の自主運営能力が弱化し、百貨店の同質化が激化し、統一経営理念の実施することが難しくなった。欧米では、マークス&スペンサー百貨店は直営経営方法を採用し、総合粗利益が40%以上を達した。一方、中国一線都市の百貨店の粗利益は20%ぐらいまで低下した。今、多くの中国百貨店は統一仕入れ、自営商品の比率の増加などを始めた。伴い、PB商品の開発も始めた。

第3は、プリペイドカード管理の問題が浮上した¹⁸。近年、プリペイドカードは小売業特に百貨店の重要な支払い方法になった。プリペイドカードは企業販売の促進、有効な資金回収など方面で積極的な効果を果たすことができた。しかし、プリペイドカードの大量使用では、いくつかの問題も出てきた。例え、税収の規格操作の問題、資金管理の安全問題、腐敗防止など。これらの問題の出現のことで、関係当局の注目を集めた。2002年国家相関部門が相前後に管理が求めたのを出したことを継いで、11年、国务院の国家7部委会は、「商業プリペイドカードへの管理に関する意見」を公布した。これは、プリペイドカードの悪用の防止には役立ったが、プリペイドカードの使用量も制限された。

(4) 小括-シェアの低下は不十分マーケティング戦略

中国連鎖経営協会に資料で分析した通り、2000年代における中国百貨店は売上高、売場面積、店舗数の急速増加を続けたが、トップ100のなかでのシェアは低下するようになった。確かに、この10年間で百貨店が大きく成長を果たした。しかし、ほかの業態がより成長したことが、百貨店業界に大きな影響を与えた。

ここでの分析が示す通り、个性的商品の品揃えを充実、コングロマーチャント化、ブランド経営の重視、情報管理システムの高度化、細分化など経営努力をしてきたことは認められるにしても、この時代の快速発展は好調な外部環境によるところが大きく、シェアの低下が示す通り、マーケティング戦略は不十分なままだった。

たとえば、王巧英は、中国百貨店は経営理念と管理モデルが時代に遅れているとしている¹⁹。また、郭暉は、組織マネジメントと資産管理の不十分さに加え、顧客サービス

¹⁸ プリペイドカードとは、予め入金して積み立てておく形（前払い）で一定金額の価値を有し、商品やサービスを提供してもらう権利のあるカード型の金券である。中国では、企業や政府機関は、従業員の福利として、各百貨店のプリペイドカードを従業員に配ることが多い。

¹⁹ 王巧英 [2011] 3頁。

に対する意識が低く、それは販売前、販売中、アフターサービスすべてに当てはまると指摘している²⁰。さらに、潘 玉明は、「百貨店の業績が好調なのは、企業戦略管理が良くなったからというわけではなく、経済政策によるところが大きい」と述べている²¹。

²⁰ 郭 暉 [2008] 40 頁。

²¹ 潘 玉明 [2012] 20 頁。

III 多くの課題に直面する現在の状況

表 8 2010 年以後中国百貨店の発展状況

西暦年	2011	2012	2013
売上高（億元）	3227	3252	3704
店舗数	4826	4377	4514
シェア（%）	1.8	1.5	1.6

出所) 中華人民共和国国家統計局 「中国統計年鑑」各年版より作成。

2010 年代に入っても、7%以上経済成長を続けている中国では、消費水準の向上に伴い百貨店の売上高が増加している。中国統計局のデータによれば、00 年の都市住民（都市戸籍を持つ住民）の可処分所得は平均 6,280 元であった。これが 13 年になると、都市住民の平均が 26,955 元に上昇した。このように中国の購買力は極めて早いペースで伸びており、富裕層のみならず中間所得層も急速に厚みを増してきている。現在の中国の状況と、高度成長期後の日本の消費水準が 80 年代以降も上昇を続けたことを勘案すれば、中国における消費水準も、今後しばらくは上昇を続けると考えられる。こうした環境で、中国百貨店の 13 年売上高は 3,704 億元で、96 年以来毎年増加している。

2010 年から、中国百貨店の売上高は相変わらず毎年成長しているが、成長率が 00 年代の高度発展期より、大きく落ち込んで、企業の利益率も低下している。中国では、経済成長を続けていることにより、家賃や従業員賃金の増加のため、百貨店は全体的に利益を減少し、欠損を出ている企業も少なくない。中国連鎖経営協会のデータにより、13 年には、ネットショッピングなど異業態の成長や経営コストの増加の原因で、中国百貨店企業全体の平均粗利益は前年より 0.08%減少した。また、「中国商業年鑑」の統計によると、中国百貨店協会の会員は 13 年の利益額は前年より 0.87%低下した。これで、中国百貨店業界全体は増収減益の時代に入ったことを証明した。14 年の 1 年間で、全国で閉鎖した店舗は過去最高の 26 店舗を記録している。さらに、個別都市では、百貨店の売上高はマイナー成長になっている。例え、上海では、14 年に大型百貨店 58 店舗の総売上高は 319.6 億元で、前年より 1.9%減になった²²。

このように百貨店の現状は厳しさを増している。百貨店業界でも、研究者の間でも「百

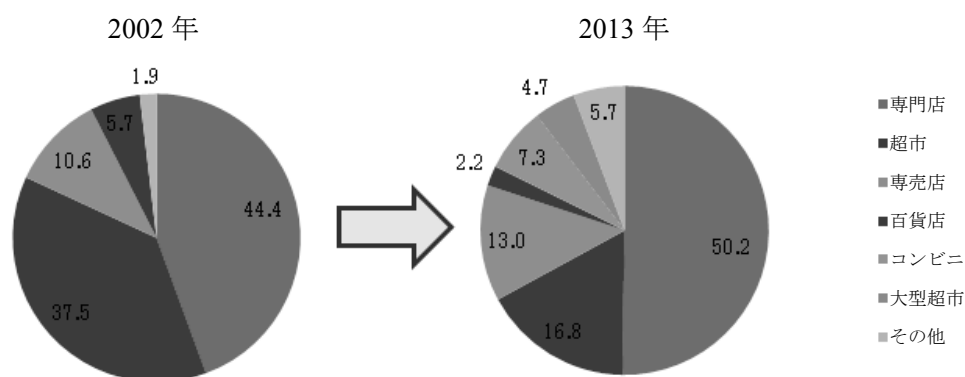
²² 上海商報（2015 年 3 月 6 日付）。

「百貨店衰退論」の声が目立つようになってきた。ここでは、中国百貨店の最新動向を、異業態間競争の激化、経営方式、価格競争、人材不足の視点から明らかにしよう。

1 2000年代に引き続き異業態間競争の激化

かつて中国市場では小売業は十分発展しておらず、百貨店が一人勝つ状態を続けていた。しかし、改革開放以来、中国小売業界は大きな成長を遂げ、新しい業態次々中国で現れてきた。特に、1990年代、外資系小売企業に対する規制の緩和により、大量な外資系小売業が中国に参入することになり、国内小売業異業態間競争がますます激しくなった。百貨店の低迷にもっとも大きな影響を及ぼしているのが、この異業態間競争であると筆者は考えている。異業態間競争（inter-type competition）とは、小売マーケティング戦略の異なる店舗間の競争であり、品揃えや様々な水準のサービスと価格の組み合わせで顧客の愛顧をめぐって争うものである。

図4 業態別小売店舗数比率対比 (%)



出所) 中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」各年版、から筆者が作成。

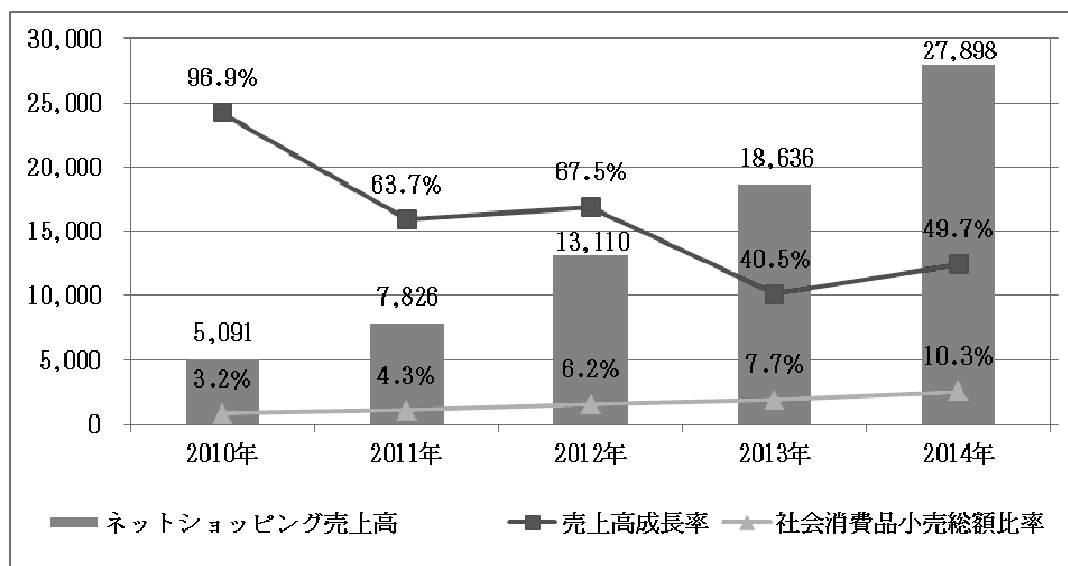
図4から見ると、2002年からの10年間で、中国では新たな業態が次々誕生し、発展してきた。特に専門店、大型超市、コンビニなど新業態が大きな成長を遂げた。一方、百貨店の店舗数の比率は02年の5.7%から13年の2.1%まで減少した。その他、統計年鑑に載っていないショッピングセンターもこの10年間で大きく発展を果たした。中国ショッピングセンター産業情報センターの統計によると、12年まで、中国全国主要な都市のショッピングセンター約1200店舗があり、10年前の約300店舗より、4倍まで増加した。さらに、

ショッピングセンターのキーテナントとして多く存在していた百貨店は近年の経営状況が厳しくなり、顧客吸引力の弱化的ため、各ショッピングセンターが脱百貨店化を進んでいる。中購聯の調査によると、13年の全国ショッピングセンターのキーテナントの業態が最も多いのは大型超市であり、約36.1%を占めている。また、全国の30社大手ショッピングセンターの調査では、約98%の店舗に大型超市が存在し、大型超市の店舗数が百貨店の店舗数を上回った。大型超市以外には、SPAや映画館などの異業態でも、百貨店の代わりに、ショッピングセンターのキーテナントとなる場合も少なくない²³。

これらの新業態は色んな面で百貨店の経営内容と重複し、そして価格、サービス、ショッピング環境などの各方面から百貨店の優位性に挑戦している。ショッピングセンターはワンストップ・ショッピング性が高く、家族の多様なニーズを満足させ、大型超市はより安い値段と便宜性の高い立地により、住民の日常生活の消費欲求を満足させ、さらに、専門店では高度な商品集中化とアフターサービスを提供している。この結果、急速に増加した異業態間の競争が激しくなり、百貨店の優位性がなくなった。

百貨店はリアルな小売業の異業態間競争で優位性がなくなり続けており、さらに、ネッ

図5 2010～2014年中国ネットショッピング売上高と成長率（単位：億元）



出所) 中国インターネット情報センター「2014年中国ネットショッピング研究報告」図5から作成。

²³ 聯商網 (2015年06月19日、<http://www.linkshop.com.cn/>) 「30社ショッピングキーテナント調査、脱百貨店の傾向が明らかに」。

トショッピングの急成長により、百貨店はますます不調になっている。中国インターネット情報センターの「2014年中国ネットショッピング研究報告」によると、14年年末まで、中国では、ネットショッピングを利用する人は約3.61億人に達し、13年より約6000万人を増えた。ネットショッピング14年の売上高は2兆7898億元に達し、前年比約50%を増加した。

ネットショッピングの急成長は、中国全体の小売業に大きな影響を与えている。2014年、中国商業連合会と中華全国商業情報センター共同発表した「2013年中国小売業100強」によると、中国最大の電子取引商アリババグループ傘下のBtoCネットショッピング・モール天猫（Tmall）は中国最大のリアルな店舗の小売企業蘇寧電器の代わりに、中国小売業のトップになった。翌年の同ランキングにより、両社の差が拡大した。同年両社の売上高は、天猫の方が約蘇寧電器の2.8倍までに拡大した。

ネットショッピングはまず、立地の交通便利度や周辺群衆の消費能力を依存するリアルな小売業と違って、地域の概念を突破し、消費者がネットを利用し、自宅にいながら交通費を使用せず、国内各地、さらに海外の買い物ができる。次に、ネットショッピングはコストを掛けず、豊富な品揃えが実現できる。さらに、これらの商品はリアル店舗の商品とほとんど重複し、リアル店舗の商品を取って代われる。「2014年中国ネットショッピング研究報告」によると、約75.3%のネット消費者は衣服品を購買したことがある、すべての商品種類の中で、もっとも高い商品である。その次は電子商品（37.5%）、日用雑貨（34.4%）である。これらの商品は多くのリアルな店舗、特に百貨店でもよく見られる。最後に、リアルな店舗より、ネットショッピングの方は日常経営や人件費などに関するコストがあまり掛らないので、一般小売販売価格よりかなり低価格で商品を販売することができる。これもネットショッピングは消費者を引き付けられる理由となっている。

2 イノベーションを阻む連営制

今、中国では、多くの百貨店は「連営制」という経営方式を採用している。中国連鎖経営協会の調査によると、全国百貨店の売上高は約90%が「連営制」によるものである。90年代から、コストとリスクを掛けず連営制は多くの百貨店が不況の状況から抜け出すための経営方式として比率が急速に増加し、2000年代の初頭に、主要な経営方式として一般の

大型百貨店に定着した²⁴。「連営制」の導入することによって、百貨店は最初の段階で消費者の心を、消費者たちが百貨店で買物行動を選好してきた。しかし、時代が流れでも、百貨店の「連営制」という経営方式を変わらない。つまり、百貨店は時代適応力を失い、自己の存在根拠を弱めてきたという結論に到達した。

連営制の場合、百貨店側はリスクとコストを回避するために、商品に対する権利の一部を納入業者に委ねて、販売員も納入業者に派遣されたものである。これにより、百貨店は自身の経営機能、組織機能やサービス機能が変化し、市場の変化あるいは消費者欲求の変化を無視し、安易な「食利型」²⁵小売業態になった。連営制における、商品リスクも販売員の経費もすべて納入業者が負担していたため、少なくとも、一定量以上の商品を年間通じて展開できるだけの規模が必要であり、販売員経費や店舗運営費を負担できる企業でなければならない²⁶。このため、百貨店に出店できる企業は限られている。また、納入業者は市場シェアを奪うや消費者に自社ブランドの認識を高めるため、できるだけ多くの百貨店に出店したい。この結果、高級百貨店、ファッション百貨店や大衆百貨店にもかかわらず、同レベル店舗の同質化が進み、さらに、この3種類の百貨店にも一部の商品あるいはブランドの重複している。この部分については、次の論文で詳しく分析する。

3 価格競争の激化

本来の百貨店の特徴の一つは定価販売である。しかし、最近同業態間と異業態間の競争が激化のため、百貨店は値引き販売競争を始まってきた。

値引き販売それ自体には悪いところはない。昔から行われており、新規顧客の獲得や来客数の段階的な増加といった事業目標を達成するには、極めて効果的な方法になりえる。顧客は販売促進によって予期せぬことを期待するようになり、いつ起きるかわからない値引きを待つ緊張感を持つことに慣れ、来店者数に占める実際の購買者数の割合の上昇と客単価の拡大を瞬時にもたらすことができる。

しかし、最近の値引き販売の常態化は、顧客の消費行動にマイナスの影響をもたらしてきたかもしれない。特にここ数年間、前述のように、「連営制」を採用しすぎ結果、百貨店

²⁴ 朱 洪双 [2014] 334 頁。

²⁵ 「食利型」とは金利生活者型である。つまり、百貨店企業はリスクを負うながら仕入と販売の価格の差で利益を稼ぐのではなく、主に販売手数料などの徴収によって、利益を確保している。

²⁶ 坂口昌章 [2008] 30 頁。

の同質化を激化したため、百貨店の価格競争がますます拡大し、激化している。この結果、定価を信用しない癖が顧客についてしまい、中には通常の割引では何とも思わず、より大幅な値引きでしか購買意欲がかきたてられない冷やかな顧客も現れた。百貨店側にとって、商品が安くなければ売れなくなり、価格競争がより激しくなる。一方、アパレル企業は、値引きしでも利益を確保できるように、当初の販売価格を高く設定するようになる。割高な商品なので、ますます正価では売れなくなる。こうして価格競争の泥沼にはまってしまうのである²⁷。

図6 成都の百貨店バーゲンのポスター



出所) 百度のサイトより。

4 人材不足

前述のように、中国多くの百貨店は「連営制」を採用している。連営制における、百貨店は商品の経営に関する権利を納入業者に委ねたことにより、商品を仕入れ・販売を実施する販売員やバイヤーなどの募集、育成と管理をしなくなってきた。この結果、百貨店自身の社員の育成機能がなくなり、優秀な百貨店の専門人材が育てることができなくなった。百貨店の社員は売り場に立つことはなく、販売は納入業者からの派遣店員任せになっていて、特に販売員の質の低さが大きな問題になっている。

日本の場合では、委託仕入れの場合でも販売を派遣社員だけに任せることはなく、社員も売り場に立つのがふつうである。販売員が最も優れている有名ケースは、アメリカの高

²⁷ 注22と同じ。

級百貨店ノードストロームある²⁸。

ノードストロームの実情は次のとおりである。3つが土台となって「顧客第一主義」を支えている。顧客に誠心誠意尽くすこと、この一点のみがノードストロームを存続させる。それを実践できるのは売り場の販売員たち。このロジックから導き出された結果、逆ピラミッド型組織が編成された。顧客を頂点にして一番下に役員が位置する。役員はストアマネジャーやバイヤー、ゼネラルマネジャーなどを支え、ストアマネジャーたちは売り場マネジャーを支える。売り場マネジャーは販売員たちを支える。逆ピラミッドの上位、販売員は顧客を支える。

さらに、古い時代から、中国の商人の地位が低い理念が形成したため、優秀な人材は小売業企業より、メーカーの方に就職したい、あるいは小売企業に就職しても、経験を少し積むと、すぐに他の企業に転職するケースも少なくない。

人材の不足問題は百貨店だけではなく、中国における小売業界全体の課題になっている。統計によると、中国の小売企業の年平均人材流失率は約30～40%となっている。この数字はまだ納入業者の派遣店員を含めていない。この中、一線で働いている社員の離職率は約65～80%を占め、中間層管理職の離職率が約10～12%を占めている。さらに、新入社員、特に入社半年以内の社員の離職率がより高く、離職者の60～80%を占めている²⁹。これらの数字から見ると、かなりひどい数字である。このような状況になる理由は以下である。

① 低い所得水準 中国では、小売業の従業員の勤務時間が長いで、週休1日制を採用しているなど、休みが少ないハードな勤務体制であることは一般的である。しかし、中国統計局の調査によると、卸・小売業の一般従業員の年平均給料は37191円で、全国各産業平均給料を下回って、勤務体制と収入のギャップがかなり大きい。

② 企業文化の欠乏 良好な企業文化がある程度で企業の凝集力を反映し、凝集力は従業員の忠誠心に対して重要な影響がある。しかし、多くの中国小売企業は企業文化の醸成に対する認識が足りず、企業文化の不足が一般的である。この結果、従業員は共通の価値観が欠如し、企業に対する帰属感や忠誠心を持たず、企業にとっては、人材の確保が難しくなっている。

²⁸ ロバート スペクター／P. D. マッカーシー [2001] 63 頁。

²⁹ 胡 其亮・蘇 伯文・汪 飛燕 [2014] 143 頁。

5 経営コストの上昇

近年、中国経済成長により、中国における経営環境も大きく変化し、さまざまな面でコストも大幅に上昇した。これは、百貨店の経営に大きなマイナス影響を与えている。

まず、賃金コストの上昇である。持続的な経済成長により、沿海地域において労働力、特に農村からの出稼ぎ労働者の供給が厳しくなったため、賃金の上昇が激しくなった。例えば、深圳市の最低賃金は2006年に17.4%、07年に4.9%引き上げられたが、上海市では同8.7%、12%引き上げられた。加えて、08年から新しい「労働契約法」が実施され、また、労働者を引き止めるために福利厚生を充実せざる得なくなり、結果として企業の人件費負担を重くさせている。商務部が発表した「中国小売発展報告」により、12年に中国小売企業の人件費が20.5%を上昇した。

次に、最も百貨店に影響を与えるのは家賃コストの上昇である。中国では日本と違って、多くの百貨店は店舗を借りて経営しているため、家賃の変動は百貨店企業の経営に大きな影響を与える。賃金の上昇と同様に、中国の経済成長に伴い、国内の不動産に対する投資が急速に増加した。この結果、中国国内では、土地の価格や土地の賃貸料が高騰し続けている。

表9 中国主要都市の経営コストの比較（単位：元）

	2010年				2015年			
	賃金	賃貸料	公共料金		賃金	賃貸料	公共料金	
			電気料金	水道料金			電気料金	水道料金
北京	2796	871	0.78	6021	4733	3000	0.86	8.15
上海	2065	148	0.82	1.50	3440	987	0.96	5.00
広州	2621	471	0.99	5.38	3569	800	0.74	4.86
大連	2418	650	0.85	5.90	2895	900	0.87	5.90
瀋陽	2194	1000	0.85	4.00	3320	800	0.89	3.85
青島	1921	497	0.80	4.10	2444	750	2.89	4.45
深圳	3023	350	1.09	9.50	4216	900	1.10	4.40

注) ①賃貸料は月額1m²当たり、電気料金は1kWh当たり、水道料金は1m³当たり。②各地の賃金は当地の統計年鑑より小売業の「平均給料」、年額を月額計算。③料金は幅がある場合、最大値を取る。④北京を除く、各地の調査物件は同一ではないが、基本的に市内の中心部にある商業施設、あるいは同じ地域の物件である。

出所) 日本貿易振興機構「アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」第21回、25回より作成。

日本貿易振興機構（JETRO）の調査報告によると、中国では、この5年間で、ほとんどの都市、特に沿海地域と大都市では、商業施設の賃貸料がかなり値上がりした。この結果、多くの百貨店は高額な賃貸料に窮地に迫られた。さらに、中国では、一般的に百貨店などの大型店舗のリース契約期間は約10年～20年なることが多い。1990年代中国改革開放から今まで、多くの企業は契約更新時期になり、賃貸料が倍増するケースが珍しくないことである。例えば、台湾系遠東グループ傘下の太平洋百貨店は早く段階で、中国に進出した外資系百貨店であり、93年開店した四川省成都市春熙店が13年での契約満期を迎え、賃貸料が前の5倍まで高騰し、止むを得ず閉店することになった³⁰。同様に、同グループの北京店も賃貸料の高騰により、北京から撤退することになった。

このようなコストが上昇し続ける影響で、多くの百貨店の経営環境が厳しくなっている。

³⁰ 聯商網（2013年05月27日、<http://www.linkshop.com.cn/>）「賃貸料が5倍を上がり、太平洋百貨店は残念ながら成都春熙路から撤退」。

IV 百貨店のイノベーション・モデルと中国百貨店の今後

ここでは今までの分析を基にして百貨店のイノベーション・モデルの構築を試みる。この理論仮説をもとに、中国百貨店の今後を展望しよう。

1 矢作の小売りイノベーション

小売業態のイノベーション研究では、矢作のモデルが有名である。矢作 [1994] は、日本のコンビニエンス・ストアの実証分析から小売り革新モデルを構築した。小売りイノベーションは機能と組織の次元から捉えられ、機能は小売業務 (operation)、調達 (merchandising)、供給 (retail supply chain) に分けられ、組織はこれらの機能を担う主体に関するもので、小売りイノベーションはこれらを要素として、相互作用を交えながら展開するというものである。これらのうち小売り業務は、小売商が直接、顧客と接触し、顧客の欲求を汲み取りながら、顧客に対し便益を提供するシステムであり、品揃え、ロット・サイズ、立地、時間などから構成され、業態概念に近い。

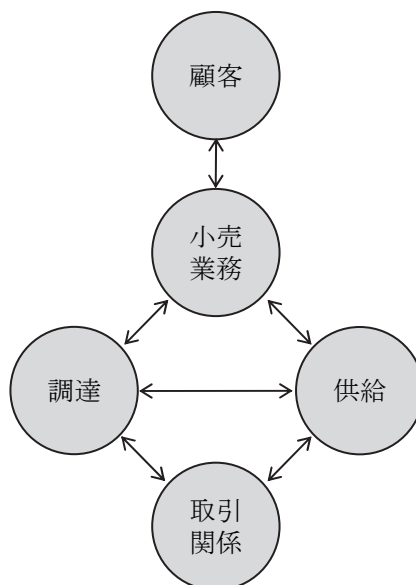
しかし矢作は、業態は分化と統合を繰り返すので相対的概念と考え、モデルではより限定した小売り業務の概念を用いる。調達は、ナショナル・ブランド商品を選択し、仕入し、あるいは自らプライベート・ブランド商品を開発することであり、供給は仕入れた商品を適切に在庫、加工、配送するものである。機能と組織の関係については、同一業態でも本社やチェーン本部の組織運営や管理能力の差によって、企業間で業績格差が生まれ、商品の調達と供給はメーカー、卸売商、物流業者など他の組織との関係において計画、実行されたりすることなどによって説明される。さらに矢作は、小売り業務にとどまるイノベーションと調達や供給に及ぶイノベーションとを区別した。そして、主に店舗規模の大きさや規模の経済に依存した総合スーパーは「浅いイノベーション」とし、小売店頭における需要把握を起点にして、卸売、生産段階と後方にイノベーションが遡及する日本のコンビニエンス・ストアやイギリスのスーパーストアの経営イノベーションは「深いイノベーション」とした。

矢作仮説の特徴の第1は、小売りイノベーションの視点から業態を戦略的に捉え、業態論とチェーンストア理論や組織論との結合が試みたことにある。

第2は、これは第1の特徴と関連するが、矢作自身も指摘しているように業態は「表舞台」であるが、それを支える「舞台裏」を同列に扱っていることである。原作者、脚本家、

演出者、舞台監督、各スタッフなどの舞台裏の努力は表舞台のパフォーマンスに投影されるように、種々の小売業の活動は表舞台の業態に集約されて、結果として消費者の支持、不支持が決まると考えられる。換言すれば、裏舞台の整わない業態革新は表面的にとどまり、消費者の支持をえることができないであろう。

図7 小売リノベーション・モデル



出所) 矢作 [2013] 13 頁から作成。

第3は、矢作の小売リノベーション・モデルは、購買時に個人のテイストがあまり働かない流行性の低い非個人的商品 (non-ego-intensive goods) の品揃え中心の中央統制が徹底したチェーンストアに焦点を当てていた。従って、チェーンストア経営と馴染まないと言われる百貨店のリノベーション・モデルには、新たな切り口が必要になる。

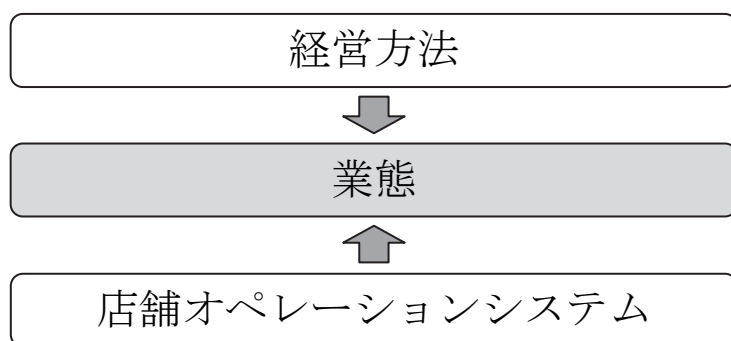
2 百貨店のリノベーション・モデル

これに対して理念型としての百貨店は、個人的商品を中心とする幅広い品揃え、定価販売、高水準の顧客サービス、そして繁華な中心市街地立地する高級な店舗イメージをもつ大規模店である。こうした業態もしくは小売マーケティングミックスと密接な関連をもつのが経営方法と店舗オペレーションシステム (作業システム) である。小売業の経営方法

は、一般に、各店舗が相対的に独自経営を行う本支店経営と中央統制が徹底するチェーンストア経営に分けられるが、日本の百貨店ではこれまで概ね本支店経営が行われてきた。小型店は別として各基幹店は本店と同じように自立的な組織であり、人事、経理、総務などの後方部門をもち、仕入は店舗別、物流は納入業者であるベンダーに依存する傾向が強かった。たとえば、仕入を、本社の商品部（マーチャンダイザー／バイヤー）と各店舗の店舗マーチャンダイザー／バイヤーの関係でみると、企業全体のマーケティング戦略はもちろん本社で策定されるが、マーチャンダイジング戦略、取引先の選定、発注など一連の活動は各店舗主導で行われる傾向が強かった。

しかし近年、本部の中央統制が強まっている。たとえば大丸では、地域一番店でないと思いに商品が迅速に仕入れられないことから、本社に「MD統轄本部」を設け仕入を本社に一元化し、本社バイヤーと支店のアシスタントバイヤーが連携する方式に取り組み始めた。2009年には、大丸、松坂屋のMD統括本部をJ. フロントリテイリングに統合・再編し、商品力の強化と生産性向上を図っている。一般に個性的商品は、店舗が立地する商圈特性によって嗜好が大きく異なるので、仕入を中央統制するチェーンストア経営を導入して仕入れを一元化することが難しいとされてきた。そういう意味で、地域特性を反映した効率的な仕入のビジネスモデルをいかに構築するかが百貨店にとってひとつの課題といえる。ただし、矢作が指摘するように、同一経営形態でも本社やチェーン本部の組織運営や管理能力の差によって、企業間で業績格差が生まれるので、百貨店に適した経営形態の分析が必要になる。

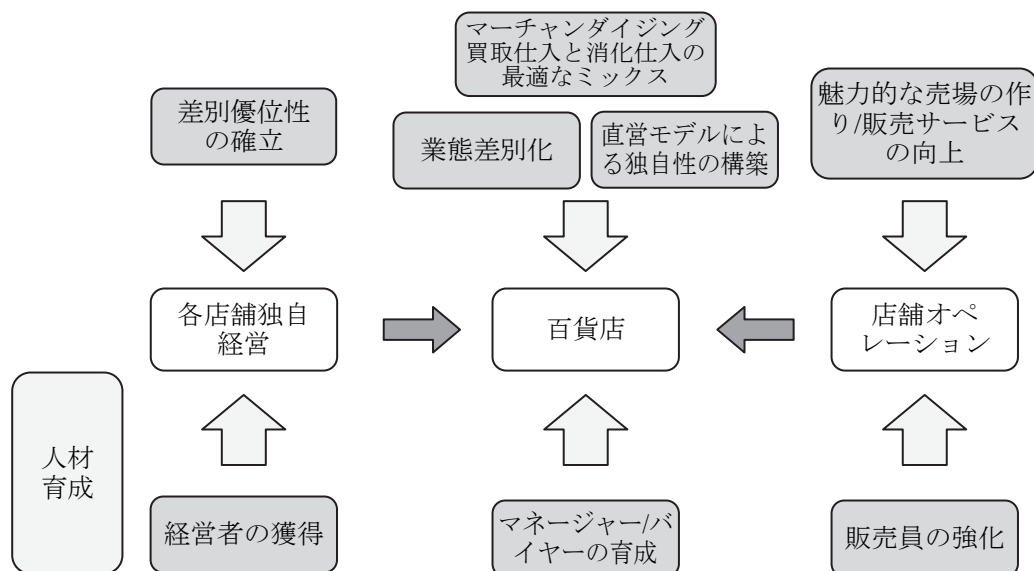
図8 小売イノベーションの階層



店舗オペレーション・システムについては、まだ研究が始まったばかりである。岸本[2011]は、食品スーパーの綿密な実証分析から、同一業態の業績と店舗オペレーション・システムの関連を明らかにしている。模倣困難な店舗オペレーション・システムの構築が競争優位の源泉のひとつであり³¹。それは本部の「設計・支援能力」と店舗の「実行能力」から構成される。店舗実行能力（store execution capability）とは欠品や欠員の対応といった組織内の変動要因や客数の変動、天気の変化や競合店への対応といった組織外の変動要因へ適宜対応しながら小売サービスを安定的に生み出す店舗の組織能力である。この店舗実行能力を後方支援しているのが本部設計・支援能力（作業設備と作業内容の標準化、教育訓練など）である³²。店舗実行能力については、その主体であるパートタイマーに対する本部によるサポート体制を作ることが重要であり、これらが現場における小集団による改善活動を活発化させるものでなければならない。従って、店舗オペレーション・システムは、本社やチェーン本部の組織運営や店舗管理を販売現場で実際に行う活動から構成され、漸進的な一連の業態革新を担うものと位置づけることができる。

ここで、中国百貨店の現状や問題点、矢作のモデルとイノベーションの階層などをもとにして、中国百貨店のイノベーション・モデルを構築した。

図9 中国の百貨店イノベーション・モデル



³¹ 岸本徹也 [2011] 148 頁。

³² 同上、79 頁。

3 中国百貨店の行方

前述のように、中国における百貨店は90年代後半には、一度不況の状態になっていたが、日本百貨店や台湾系百貨店のノウハウを導入し、「連営制」という経営方式を採用した。この結果、コストとリスクを掛けず連営制は多くの百貨店が不況の状況から抜け出すための経営方式として比率が急速に増加し、2000年代の初頭に、主要な経営方式として一般の大型百貨店に定着した。この「連営制」を採用した結果としては、90年代後半から2010年代まで、中国百貨店が大きく発展を果たした。この約10何年間は、中国百貨店の「黄金時代」と呼ばれている。

現在、中国百貨店は90年代後半から、次第に異業態間競争が激化するようになり、多くの試練に直面している。それでは、これからどのようなイノベーションを行うと、中国百貨店は成長のサイクルに軌道修正し、再び「黄金時代」を取り戻すことができるであろうか。ここで構築した「中国の百貨店イノベーション・モデル」を用いて検討しよう。

(1) 差別優位性の確立

現在、中国百貨店は前述したように、激しく異業態間競争と同業態間競争の中に、厳しく生存している。この厳しく環境で、苦境を脱出するために、百貨店としての差別優位性を確立しなければならない。この優位性を確立するために、会社の全体のマーケティング戦略の策定や業態差別化が必要である。全体のマーケティングの戦略は、マーケティング環境の明確化、対象市場の決定を含める。業態差別化は、主に総合超市とショッピングセンターの差別化を図ることを指す。さらに、中国百貨店が「連営制」依存から脱却するのは、百貨店としての独自性を発揮することが重要である。このすべての意思決定は、会社のトップであり、会社の最高責任者である経営者が決めることである。この意思決定はもちろん経営者の才能が必要である。しかし、今の中国百貨店はこんな才能がある経営者は極めて少ない。この状況になったのは以下の原因があることを挙げられる。

まず、経営者になる人の選択肢が少ない。中国百貨店は歴史の原因で、改革開放以前、百貨店がすべて国有企業であり、経営者の選定は国から指定する場合がほとんどである。1990年代の国有企業改革以後、多くの国有百貨店が株式会社に変更しても、実際には最終コントロールするのは各地方あるいは中央国有資産監督管理委員会である。例えば、新中国第1店の王府井百貨店では、1993年に株式会社に変更したが、実際会社の所有者は北京市国有資産監督管理委員会、会社の会長、代表取締役やCEOなどがほとんど公務員出

身であり、全員が共産党党员である。これで、現実には、中国百貨店における、党员あるいは公務員出身以外の優秀な人材が高級管理層に入るのは難しいだろう。外資系百貨店では、経営者の選択面でも、中国百貨店より大きくない。次には、経営者が流通に関する専門知識が足りない。前述のように、中国百貨店の多くの経営者は党员であり、経営者になるのは、普通の企業のような候補者の専門知識や経験などの総合素養で選べるのではなく、共産党党内のある基準で選ぶ。したがって、国有百貨店の経営者の専門知識は不足が普通である。外資系や民営百貨店は成立する際に、中国市場を適応するや人材不足を解消するために、元国有百貨店管理層人員を採用することになった。しかし、採用した管理層人員は国有百貨店の経験や理念の制限を受け、根本的な改革ができず、国有百貨店を真似し、大きいな突破ができなく、根本的には国有百貨店と変わらない。

こうした状況を変えるために、あるいは百貨店の差別優位性の確立のために、中国百貨店には、優秀な経営者が必要である。前述したように、中国国内における、優秀な経営者が極めて少ないため、外部から優秀な経営者をヘッドハンティングすることが重要である。さらに、海外あるいは流通業以外の革新性を持っている優秀な経営者を獲得することも解決策の一つである。

（２）「連営制」の依存からの脱却とマーケティング戦略の確立

百貨店間の差別化を図るために、連営制のメリットを生かしながらも全面的依存から脱却しなければならない。前述のように、連営制には、商品リスクも販売員の経費もすべて納入業者が負担していたため、少なくとも、一定量以上の商品が年間を通じて展開できるだけの規模が必要であり、販売員経費や店舗運営費を負担できる企業でなければならない。このため、百貨店に出店できる企業は限られている。また、納入業者は市場シェアを奪うや消費者に自社ブランドの認識を高めるため、できるだけ多くの百貨店に出店したい。この結果、高級百貨店、ファッション百貨店や大衆百貨店にもかかわらず、同レベル店舗の同質化が進み、さらに、この３種類の百貨店にも一部の商品あるいはブランドの重複している。これらの同質化が進む結果、百貨店が最終的には価格合戦で消費者を引き付けるしかなくなっている。

従って、同質化を改善するために、自社の意思とリスクの元に商品の企画開発、商品の仕入れから接客まで行うという「自主運営売場」をスタートさせることが必要である。「自主運営売場」を採用することで、自社の市場でのポジションや対象顧客のニーズにより、

商品を選択・仕入・販売することを行うと、ほかの百貨店の差別化を実現することができる。さらに、「自主運営売場」のほか、納入業者と連携し、「共同編集売場」の設置も百貨店の差別化戦略の一つである。「共同編集売場」は自社の買取商品だけではなく、委託販売商品を含む、売り場を利用して、百貨店は自社が独自のテーマやコンセプトにあった商品を集荷し編成した売場。百貨店では、自社での買い取り商品だけ取り扱っていると、リスクやコストが高い。買い取り商品と委託仕入れや消化仕入れ商品を最適な比率でミックスすることで、百貨店が他社との差別化もできるし、リスクとコストを抑える同時に、利益の最大化が実現できる。

しかし、これらを実現するためには、消費者の欲求をわかるバイヤーとマーチャンダイジングに詳しいマネジャーが経営者と同様に極めて少ない。このような状況になるのは中国百貨店の歴史や現在の経営方式の原因がある。まず、歴史から見ると、中国が建国後から改革開放まで、中国が計画経済を実施し、百貨店はずっと政府の配給機関として存在していた。この間、百貨店は商品の仕入れなどの業務が一切手を出さずに、すべて政府の計画の通り経営していた。もちろん、この間に、仕入れを担当するバイヤーが百貨店にとって余分であった。改革開放以後 1990 年代前半まで、中国が計画経済から市場経済に移行しつつであった。この間では、百貨店は自主経営権を得て、商品の仕入れなどの商品に関する業務を手にかかることになった。かつて中国市場では商品が恒常的に不足し、売り手市場に置かれていた。どんな商品でも、百貨店に置けば、すぐ売れ切りになった。この時代では、百貨店はバイヤーを育てなくとも、商品が売れるので、バイヤーの育成を怠けていった。90 年代後半から、百貨店の業績悪化により、「連営制」を導入し始めた。しかし、「連営制」を導入した結果、商品の仕入れ・陳列・販売などの業務をすべて納入業者に委ねたため、バイヤーを育成する必要がなくなった。さらに、「連営制」における、百貨店は現場管理、百貨店全体の企画などしか担当しないため、現場管理者あるいはマネジャーのマーチャンダイジングに関する育成も怠けている。これらの原因で、中国百貨店において、優秀なバイヤーやマネジャーが極めて少ない。

従って、中国百貨店は「連営制」の依存から脱却するために、最も重要なのは人材の育成である。もちろん、これらの人材の育成には膨大な金銭と時間が掛かるが、中国百貨店業界のイノベーションを実現するために、どうしてもしなければならない。

(3) 個性的商品の発掘と都市文化の発信

まずに、個性的商品の発掘の点から見ると、前述のように、江戸時代では、日本百貨店は当時の人気商品「ご・ほう・び」(呉服・宝飾・美術)中心の品揃えから、その時代における流行の先端を行くファッション性あふれる魅力的な商品を次々に取り扱ってきた。このような品揃えで、当時の人々の心を掴んで、小売業のリーダとして発展してきた。今も、日本百貨店は今の時代の消費者の欲求を満足するために、より個性的な、流行性の高い商品を中心的に品揃えた。さらに、「自主編集売場」を利用し、消費者の欲求と合わせて、新たなライフスタイルを提案することで、自らは流行の発信地として成長してきた。しかし近年、中国百貨店は「連営制」に依存した品揃え、派遣販売員制度の採用などで、消費者のニーズを把握できなくなって、消費者の欲求を満足できなくなってきた。つまり、百貨店は今の時代の「ご・ほう・び」を品揃えできない。あるいは、「ご・ほう・び」の正体が分からなくなってきた。

次に、百貨店は都市文化の発信地から見る。百貨店の役割は、その時代における都市文化の「輝かしさ」や「華やかさ」を具体化し提供することにある。消費者にとって百貨店の大きな魅力は何と云っても、春夏秋冬を通じて、流行を先導する個性的商品の魅力的な幅広い品揃えを提供してくれる場ということである³³。ロンドンのハロッズ、ニューヨークのメーシー、日本の伊勢丹などは、世界のファッション情報をいち早く伝搬させるとともに、自らも時代の流行を創造し、発信し続けてきた。例えば、伊勢丹では、展示会・ファッションショーの開催、パーティーや新しいライフスタイルの提案をしたり、料理教室、文化センター、ギャラリー、コンサート、文化探訪、生産地体験など様々な催しを行ったりしている。さらに、各種イベントは売場と連動し、商品の業績を高めることと繋がる。しかし、中国の百貨店で行うイベントは、あくまで物販が基本であり、文化や流行などの発信としての大型イベントではない。また、中国百貨店では、「連営制」を採用するため、百貨店はブランド単位の「箱売場」とアイテム別の「平場」で構成されている。従って、現在の中国百貨店はただの商品を販売する場所、都市消費文化の発信地としての社会役割を十分に果たしてなく、消費者にとって、百貨店に行っても、百貨店本来あるはずの魅力を感じられない。

さらに、サービスの面からみる。百貨店といえば、ほかの業態と比べて、高品質なサービスを提供することである。しかし、中国百貨店では、決して高品質なサービスを提供し

³³ 関根 孝 [2006] 22頁。

ていない。中国百貨店は「連営制」を採用したため、百貨店は商品の経営に関する権利を納入業者に委ねたことにより、販売業務が納入業者からの派遣店員任せになっている。また、派遣店員の所属権、給与や奨励などの権力がすべて納入業者に持っているため、百貨店は売場での派遣店員に対する管理がかなり難しい。販売員の質の低さが百貨店の大きな問題になっている。実際、百貨店を訪ねると、フロアには「腕を組む、寄り掛かる、おしゃべりする」愛想のよくない店員が多く配置され、日本の百貨店とは大きな差があった³⁴。さらに、スマートフォンを弄りながら接客する店員も少なくない。これらの販売員の質の低さは、商品の売上高にも、百貨店のイメージにも負の効果をもたらす。この点から見ると、現場での販売員の強化も重要である。ここで、日本のように、自社社員を売場に立つことを提案したい。これで、派遣店員を管理しやすくなる。また、自社社員を売場に立つことにより、顧客との接触が多くなり、顧客のニーズの変化を把握することができ、「自主運営売場」や「共同編集売場」などの差別戦略にいい影響を与えることができる。

³⁴ 関根 孝 [2009] 239 頁。

おわりに

本研究では、中国における、百貨店の概念、中国百貨店における最近の動向と現在直面する多くの課題を明らかにすることができた。そして、百貨店のイノベーション・モデルを用いて、小売業の主役座を回復するためのいくつかの方向性を示した。そこでは「運営制」が今後のひとつのカギを握っていることも明らかになった。中国百貨店における運営制の実態解明と新たなモデル構築は次の研究テーマである。

さらに、長期的な展開を念頭において、高度大衆消費時代における百貨店のあり方を探ることである。ここで用いた百貨店のイノベーション・モデルは、過去の研究レビュー、限定的な統計資料、そして筆者自身の現場経験³⁵に基づいて構築された。従って、今後さらに実証研究を積み重ね、フィードバックを行い、より実効性のあるモデルに修正していかなければならない。

³⁵ 成都のパークソン百貨店で2004年から2008年まで4年間で勤務した。

参考文献

日本語文献：

- H. パスターマジヤン, Department Store-Its Origins, Evolution and Economics, 1954. (片岡一郎訳 (1957年)『百貨店論』ダイヤモンド社。)
- 新井田剛 [2010]『百貨店のビジネスシステム変革』碩学舎。
- 石井淳蔵・向山雅夫 [2009]『小売業の業態革新』中央経済社。
- 石川文吾 [1926]『商業十二講』清水書店。
- 伊藤元重 [1998]『百貨店の未来』日本経済新聞。
- 大西 洋 [2016]『常に革新を生み続ける三越伊勢丹の秘密』海竜社。
- 奥田 務 [2014]『未完の流通革命-大丸松坂屋、再生の25年』日経BP。
- 川島蓉子 [2005]『伊勢丹な人々』日本経済新聞。
- 川島蓉子 [2012]『伊勢丹 ストーリー戦略』PHP。
- 岸本徹也 [2011]「食品スーパーの店舗オペレーション・システムに関する研究—競争力を基盤としての店舗オペレーションのメカニズムの解明—」法政大学博士学位論文。
- 木綿良行[2003]「わが国の百貨店の歴史的経緯とその評価」『成城大学経済研究』第162号 成城大学。
- 久保村隆祐編 [2014]『商学通論8訂版』同文館。
- 久保村隆祐・荒川祐吉編 [1974]『商業学』有斐閣。
- 小林行昌 [1928]『改訂商業売買下巻』寶文館。
- 坂口昌章 [2008]「中国百貨店業界への提案」『繊維トレンド』2008年5/6月号。
- 謝 憲文 [1988]「日本と中国における小売業態の比較考察—百貨店中心として—」『名城商学』第47巻第4号。
- 朱 洪双 [2014]「中国の大型百貨店における聯営制の形成と制度化の過程:改革開放後の流通政策の変遷と百貨店の経営活動を中心に」『商経学叢』第60(2・3) 近畿大学商経学会。
- 関根 孝 [2006]「韓国百貨店のイノベーション — コア・フォーマットの行方」『商学研究所報』第37巻第4号 専修大学商学研究所。
- 関根 孝 [2009]「中国大都市の流通近代化の現状—上海の流通近代化」(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。)
- 石 瑾[2002]「中国百貨店の自己革新」『六甲台論集.経営編』第49巻第1号 神戸大学大

学院経営研究会

田村正紀 [2008] 『立地創造-イノベータ行動と商業中心地の興亡』 白桃書房。

田村正紀 [2008] 『業態の盛衰』 千倉書房。

藤岡里圭 [2008] 『百貨店の生成過程』 有斐閣。

丸川知雄編 [2002] 『中国企業の所有と経営』 アジア経済研究所。

水野祐吉 [1937] 『百貨店論』 日本評論社。

三菱東京UFJ銀行 [2011] 産業レポート「中国百貨店業界の動向と日系各社に求められる取り組み」。

山下裕子・一橋大学BICプロジェクトチーム [2006] 『ブランディング・イン・チャイナ-巨大市場・中国を制するブランド戦略』 東洋経済新報社。

日本貿易振興機構『アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較』第21・25回。

矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』 日本経済新聞。

矢作敏行編 [2000] 『欧州の小売りイノベーション』 白桃書房。

矢作敏行編 [2003] 『中国・アジアの小売業イノベーションー全球化のインパクト』 日本経済新聞社。

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。

ロバート・ペクター／P. D. マッカーシー [2001] 『ノードストローム・ウェイー絶対にノーとは言わない百貨店』 日本経済新聞。

中国語文献：

王 燕平編 [2009] 『中国百貨店業界発展報告』 经济管理出版社。

王 巧英 [2011] 「中国百貨店発展面臨的問題分析と建議」『中国商貿』2011年第24期。

郭 暉 [2008] 「中国百貨店の復興需依靠特色経営」『中国経貿』2008年第11期。

胡 其亮・蘇 伯文・汪 飛燕 [2014] 「連鎖小売企業人材流失と対策研究」『現代商業』35号。

上海商報

中国インターネット情報センター「2014年中国ネットショッピング研究報告」。

中華人民共和国国家統計局『中国統計年鑑』各年版 中国統計出版社。

中国百貨商業協会『中国商業年鑑』各年版 中国商業年鑑出版社。

中国連鎖経営協会『中国連鎖経営年鑑』各年版 中国商業出版社。

潘 玉明 [2012]「百貨店管理困境及び対応の道」『中国商貿』2012 年第 31 期。

李 飛 [2009]「中国百貨店業界發展歴史レビュー（1900～1998）」（王 燕平編『中国百貨店業界發展報告』經濟管理出版社。）

ネット資料

中華人民共和国国家統計局ホームページ (<http://www.stats.gov.cn/>)。

中国百貨商業協会ホームページ (<http://www.ccagm.org.cn/>)。

中国連鎖経営協会ホームページ (<http://www.ccfa.org.cn/>)。

聯商網 (<http://www.linkshop.com.cn/>)。