

## 中国・青島市における小売業の進展と課題

包 振 山

### Abstract

Although China's Retail Industry started its development from the reform and opening-up policy in 1978, it did not achieve activeness until the introduction of foreign capital in Circulation Industry in 1992. With the entrance into WTO in 2001, China's Retail embraces the comprehensive development and comes into the era of modernization.

This paper takes Qingdao, which is one of the first waves of experimental cities to open Circulation Industry in China, as research object. Through analyzing its development background, We divide the development process into the following periods: Primary Stage (1978~1991), Experimental Stage (1992~1995), Local Approval Stage (1995~2001), Development and Extension Stage (2001~2007) and Competition Stage (2007~). And then We generalize its characteristics. We will explore into the development of the coastal cities' Retail Industry by taking Qingdao as case study.

キーワード……青島市 小売業 発展経緯 発展特徴

### はじめに

1978年の改革開放政策の実施以来、中国経済は飛躍的に発展して世界の注目を引くようになった。そのうちで、とりわけ小売業は国内商業改革（特に小売業改革）、流通業における対外開放政策の実施と中国のWTOへの加盟（2001年12月発効）などによって、著しく変化しており、多様化している。

また、中国沿海部は内陸部よりいち早く改革開放政策を実施することによって、様々な分野で試験的な取り組みが行われてきた。流通部門も例外ではなく、著しい変貌を遂げてきた。中国小売業の全体図を概観的に紹介するよりも、特定の一地域を焦点に当て、より詳細に分析することによって、中国の現状と問題点がより具体的に浮き彫りになると考えられる<sup>1)</sup>。

いままで、中国小売業についての研究が多い。たとえば、馮睿の「外資小売業の中国市場参入」、胡欣欣の「中国小売業の近代化と外資参入動向」は、外資系小売企業の中国参入することが、小売業の近代化を促進しており、インパクトをもたらせたと指摘している。柯麗華の『現代中国の小売業』は、中国と日本、アメリカとの比較研究に基づく考察を通じて、現代中国の

小売業の発展を明らかにした。中国地域都市についての研究が多くないが、関根孝の「上海の流通近代化」、「中国における流通近代化—河北省唐山市のケース」は、地域都市の流通業の近代化の視点から考察しており、中国流通近代化の全体像の解明に近づくことを試みている。しかし、青島市における流通業についての研究は多くないが、その小売業についての研究はまだない。

青島市は約百年前に、ドイツの植民地となり、商業都市として開発が進められた。その後百年間、中国で主要な沿海開放都市として発展し続けた。この百年間、商業都市として発展するにつれて、経済の中でも、とりわけ小売経済が著しく発展した。小売企業の立場から見ると、青島市の小売市場は市場規模、近代的小売企業の参入余地などの面で、中国の沿海都市でも魅力度が群を抜いた存在である。「何よりも重要なのは、中国政府が 1970 年末から改革・開放政策を始めて以来、青島市がいち早く改革・開放都市に指定され、外資の進出も含めて、様々な分野での試験、もしくは優遇政策が行われてきた。さらに、一地方都市として、北京や上海のような大都市よりも柔軟性をもち、中央政府の政策を弾力的に受け入れ、改革を重ねてきた。ある意味で、青島市は中国全体の「縮図」であるともいえる」<sup>2)</sup>。また、近年、青島市場では企業間の激しい競争によって、テスコのようなグローバルな小売企業の撤退事例も出ている。これが小売業は新段階に入った象徴であるといえよう。

そこで、中国の代表的な小売業テスト都市である青島市を取り上げ、その小売業の発展経緯を探求することを通じて、青島市小売業の近代化への進展を明らかにする。その上で、中国小売近代化の全体像の解明に近づくことを試みたい。これも本稿の研究目的としている。

また、青島市の小売業に焦点を当てながら、改革・開放以後の小売業の発展背景と発展経緯の面からアプローチし、発展特徴をまとめるに基づいて、青島市あるいは中国小売業の近代化プロセスを明らかにする。そのために、まずは青島市小売業の発展を取り巻く経済地理的な立地環境、経済構造の変化、流通システムの変容という 3 つの方面で考察する。次に、改革開放後の青島における小売業の形成段階と変遷を競争環境の視点から五つの段階を区切り検討する。以上を踏まえて、小売業の発展特徴をまとめ、今後の課題を整理する。

## 1 青島市小売業の発展背景

### 1.1 経済地理環境

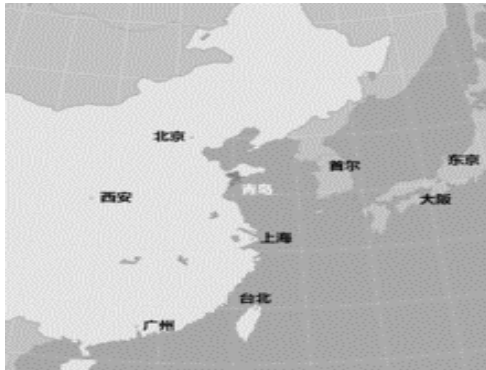
#### 1.1.1 青島市の立地環境

青島市は中国・山東半島の南端（北緯 35° 35′ ~37° 09′、東経 119° 30′ ~121° 00′）、東に海を隔てて韓国と日本に向い合い、黄海と膠州湾に臨む港湾工業都市である（地図 1）。北東は煙台市、西は濰坊市、南西は日照市とそれぞれ接する（地図 2）。現在では市南区、市北区、李滄区、嶗山区、城陽区、黄島区という六つの区と膠州市、即墨市、平度市、萊西市という四

つの県クラスの市がある。総面積は 10,654 平方キロメートルで、その中でも市街地の面積は 1,159 平方キロメートルである。青島市の海岸線（島の海岸線を含む）の全長は 826.64 キロで、そのなかでも大陸の海岸線は 730.64 キロ、山東省の海岸線の四分の一強を占める。

2011 年 1 月 4 日、青島市をはじめとする山東半島は国家発展戦略の一つである区域発展戦略のもと、中国初の海洋開発を中心とした「ブルーエコノミー地区」に設定された。また、青島市には、金融、物流、会議・展示会、貿易・流通、文化リクリエーション、不動産、科学技術、情報サービス、仲介サービスなど 9 大現代サービス業の経済本部がおかれ、サービス経済を主とした産業構造の構築が急がれており、国家サービス産業総合改革テスト都市を指定されている。また、ドイツに占領されていた時期から発展した青島ビールは中国で最初に世界市場に進出した企業である。ハイアール（海爾）のような世界企業も青島市で発展した。そして、青島市は「冬無厳冬、夏無酷暑」（冬は寒くない、夏は暑くない）の気候や西洋風の建物などによって、有名な観光地でもある。

青島市の「第十二次五カ年計画（2011～2015 年）」では、年平均 11%前後の GDP 成長率を目指し、サービス業の増加額は総生産値の 57%を目指す。このような優良な立地と発達した経済によって、青島市はすでに中国国内の大都市となり、世界への影響力もますます大きくなっている。



地図 1 青島市の中国での地理位置



地図 2 青島市の山東省での地理位置

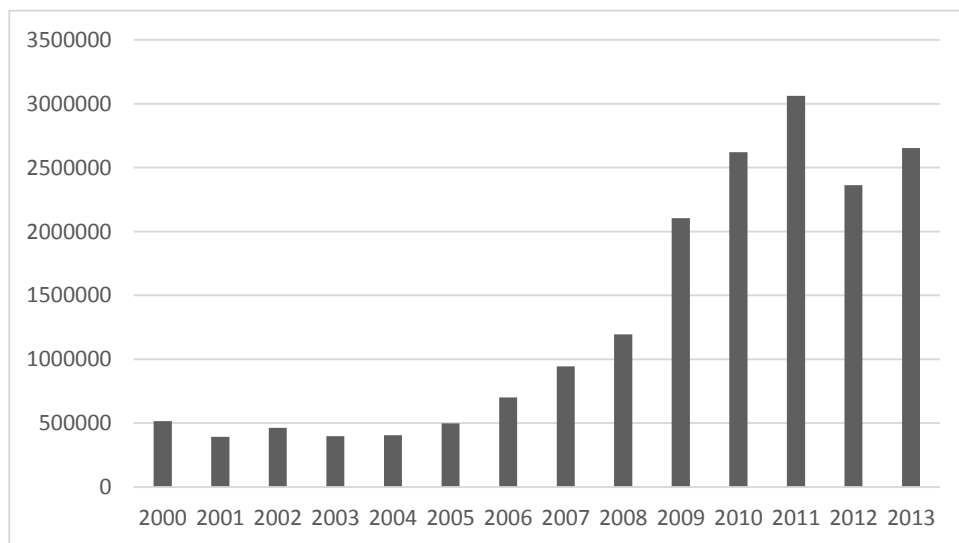
### 1.1.2 インフラの整備

都市経済の史上展開から見ると、青島市小売業は都市の拡張（その中で、とくに商業と関連するインフラ整備の進む）とともに発展されてきた。青島市の設置につれて、市内では一番古い商業エリアにある中山路商業エリアが発展させた。新中国を成立後、とくに改革開放以降、都市規模の拡大するに伴い、相次いで李村商業エリア、台東商業エリア、香港路商業エリアなどの商業区を形成した。政府も小売業の発展を促進するために、積極的にその関連するインフラ整備を実施されている。

改革開放以降における、青島市では小売業と関連するインフラ整備が大きく進んだ転機となった出来事が三つある。1つ目は1992年5月3日に青島市政府が公布した「市区東部における開発建設についての決定（关于加快市区东部开发建设的决定）（1992年発77号文）」である。これにより都市の拡張の幕が開けられ、青島市の東部におけるインフラ整備が進められた。2つ目は2008年オリンピックの中国での開催が決定されたことである。青島市は協力都市として、インフラ整備が新しい段階に入った。3つ目は2011年1月4日、青島市を始めとする山東半島の「ブルーエコノミー地区」が国家発展戦略に格上げされたことである。これに基づいて、山東半島の全体の経済発展の先導役を果たすことが期待され、新青島港・青島空港を中心としたインフラ投資が積極的に実施されている。

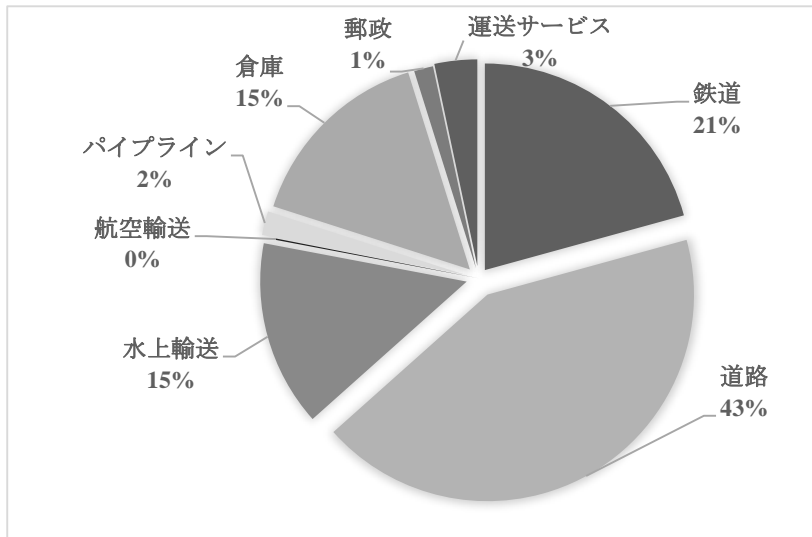
この三つの転機によって、改革開放以来の青島市政府や企業による、輸送・通信インフラ投資額が年々拡大してきた。その中で、流通業をめぐる交通輸送・倉庫および郵政通信業へのインフラ投資総額は2000年にはわずか51.53億元であったが、2011年に306.30億元のピーク後、2012年に減少傾向を占めしたが、2013年には再び増えて、265.34億元に拡大した（図1）。交通輸送・倉庫および郵政通信業への基本建設投資のうち、大半が新規の固定投資である。インフラ投資の中でも、道路建設への投資は近年とくに増えている（図2）。2013年に道路の基本建設投資額は交通輸送インフラ投資の43%を占めるようになり、鉄道や航空輸送の約2倍となった。

図1 交通輸送・倉庫および郵政通信業へのインフラ投資額の推移



出所：『青島統計年鑑（各年版）』より作成。

図 2 2013 年度のインフラ投資の構成比率



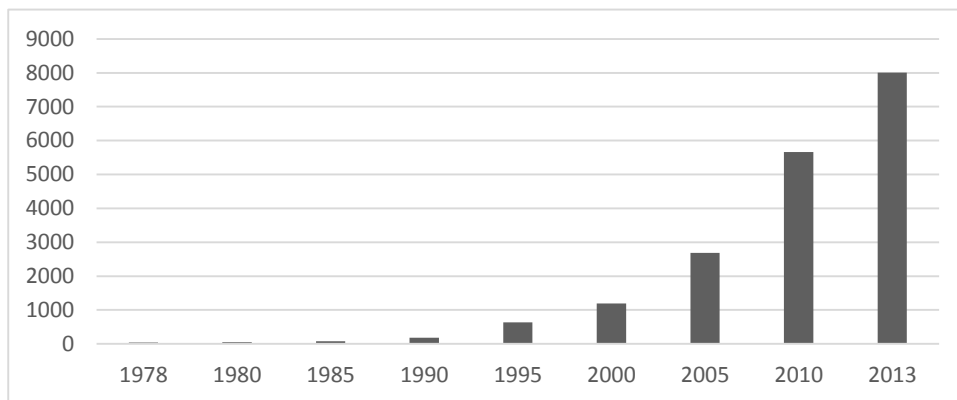
出所：『青島統計年鑑（2014年）』より作成。

## 1.2 経済構造の変化

### 1.2.1 経済の成長と流通業発展への要請

1978年12月の中国共産党第11期3中全会で、改革開放（対内経済体制の改革と対外開放）政策が打ち出された。それまで中国は閉鎖的社会主义計画経済を三十年近く経験実施したが、これを大きく転換したのである。それ以来開放地域は沿海部から内陸部へ徐々に拡大し、市場メカニズムが漸進的に導入されるようになった。青島市はその改革開放の先頭地域として、1984年から沿海開放14都市の一つに指定され、試験的に対外開放を始めた。その後の1992年、鄧小平の「南巡講和」を契機に、中国は本格的に市場経済体制の軌道に乗り始めた。これらの大転換によって、青島市では、80年代から国有・集団所有制企業の改革、私营・個人経営企業の市場参入の許可などを経て、目覚ましい成長を遂げた。図3に示すように、青島市国内総生産（GDP）は三十年の間に（1978年から2013年まで）、平均16.99%の高い伸び率をもって増加している。その内訳では、1990年から2000年までの間に、平均23.30%、2000年から2010年までの間に、平均18.92%、2010年から2013年までの間に、平均18.87%で増長している。青島市は沿海部のテスト都市として、各年間の伸び率も中国国内総生産（GDP）の平均伸び率の10%を大幅に超えており、成長してきた。

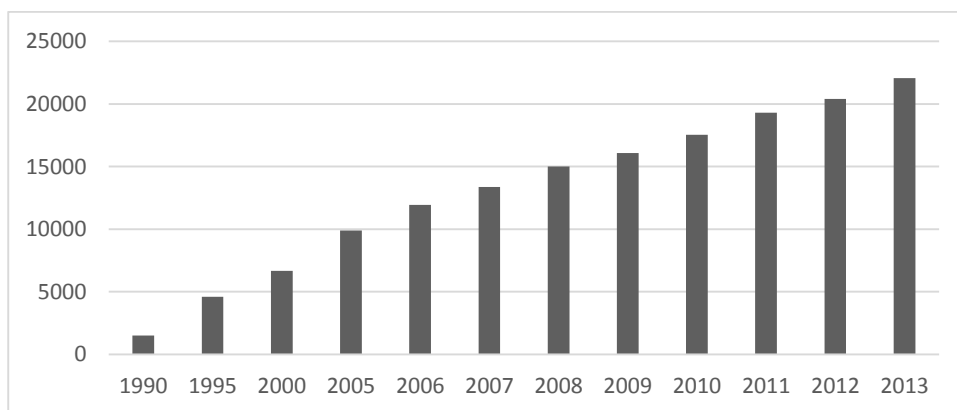
図3 青島市における国内総生産（GDP）の推移（1978～2013年）（単位：億元）



出所：『青島統計年鑑（各年版）』より作成。

一方、経済成長とともに、国民の所得も大幅に上昇した。図4に示すとおり、青島市における都市部の一人当たり可処分所得は、大きく伸びている。1990年に1,507元であった一人当たり可処分所得が、2013年には22,060元となり、二十年余りで14.6倍となった。2001年青島市の一人当たりGDPは18,128元（1ドル≒8.3元）を超え、2013年は89,797元（1ドル≒6.1元）達した。小売業が発達した国の発展経験を見てみると、一般的に小売業では、一人当たりGDPが2,000ドルに達するとスーパーマーケットという業態が、3,000ドルに達するとコンビニエンスストアという業態が成立するといわれている<sup>3)</sup>。しかし、今青島市場ではスーパーマーケット、コンビニエンスストア共に出ていたが、その店舗数、店舗の分布などがまだ消費者ニーズとうまく対応できない。

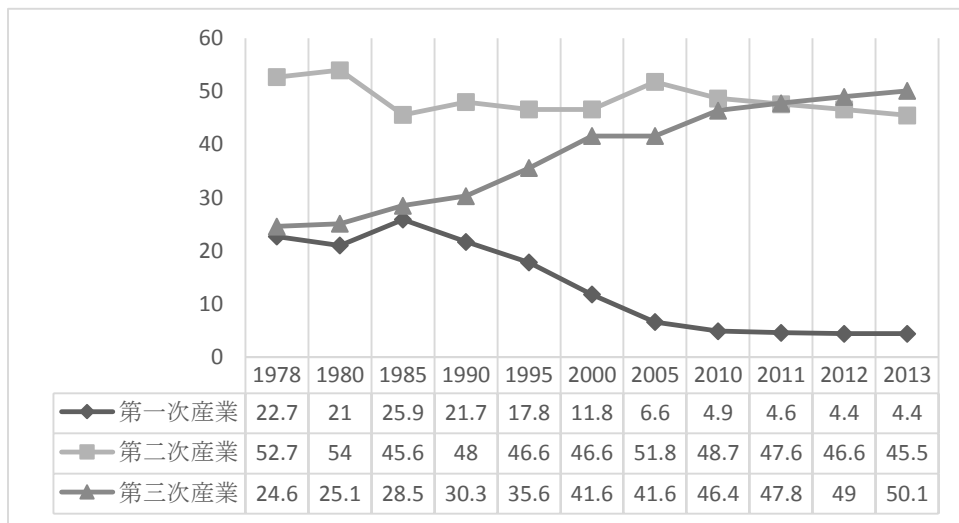
図4 青島市の都市部における一人当たり可処分所得の推移（単位：元）



出所：『青島統計年鑑（各年版）』より作成。

改革開放以降における、青島市の産業別比重をしてみると、図 5 に示すように、2013 年の第 2 次産業（工業や建築業）の GDP における比重は、先進国レベルの 30%~40%に近い 45.5 前後に達しているのが、第 3 次産業（流通業やサービス業など）の GDP における比重は 1978 年から第 1 次産業（農業）を追い越したものの、2000 年で 41%、2013 年でも 50.1%しかなく、先進国レベルの 60%~70%と比べると大きな格差がある。これまでの中国の経済成長を牽引してきたのは第 2 次産業、特に製造業であったことから、近年において第 3 次産業の伸び率が高くなっているにもかかわらず、先進国の水準には至っていない。今後、第 3 次産業、とりわけサービス産業の更なる発展の余地は大きい。

図 5 青島市の国内総生産における産業別比重の推移（1978~2013 年）



出所：『青島統計年鑑（各年版）』より作成。

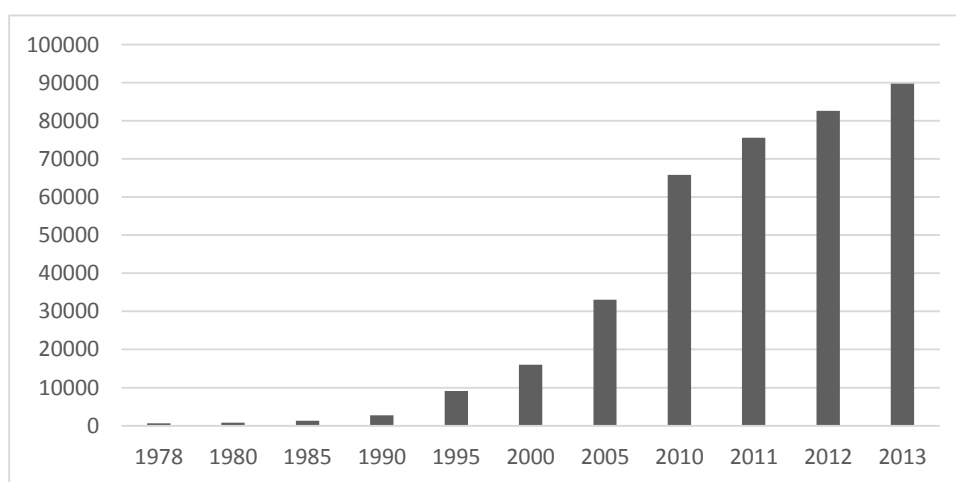
### 1.2.2 人口構造の変化と生活水準

2011 年の青島市の戸籍人口は 766 万人、常住人口は 871 万人である。そのうち市区部の人口は 277 万人であり、1 平方メートル当たりの人口密度は全市では 679 人、市区部では 1,884 人である。これは北京、上海より少ないが、広州に近く、大連よりも大きい。人口の年率自然増加率は全市では 1.57‰、市区部では 4.41‰、拡大し続けている。2008 年末まで、0~14 歳の人口比重は 13.6%、15~64 歳の人口比重は 75.3%、65 歳以上の人口比重は 11.1%である<sup>4)</sup>。青島市老齡弁の「2011~2015 年人口構造予測」によると、2015 年まで、青島の 65 歳以上の高齢者人口は 16%になる見通しである。一方、青島市の都市機能の向上、産業群の集結、地域経済の発展などによって、農村人口の市民化と外来人口の増加という傾向も現れている。2008 年の外

来人口は167万人であり、2005年に比べて50万人増加した。2011年～2015年の間、外来人口の数量と規模は増加し続けており、200万人を超えると見込まれている<sup>5)</sup>。

改革開放以後の高度成長を通じて、青島市の経済的豊かさという大きな恩恵が地域社会にもたらされ、地域住民の生活は著しく向上した。一人当たりのGDPは改革開放政策を実施する1978年から1990年代まで緩やかに伸びているが、1990年代以降の二十年余りの年率平均16.26%という高成長を遂げた（図6）。2010年から2013年までの間には16.8%の伸び率がさらに高くなった。一人当たりのGDPは1978年の633元から1990年の2,714元まで、4倍以上増加しており、その後の2013年の89,797元まで、33倍を増加した。

図6 青島市における一人当たり国内総生産の伸び率の推移（1978～2013年）（単位：元）



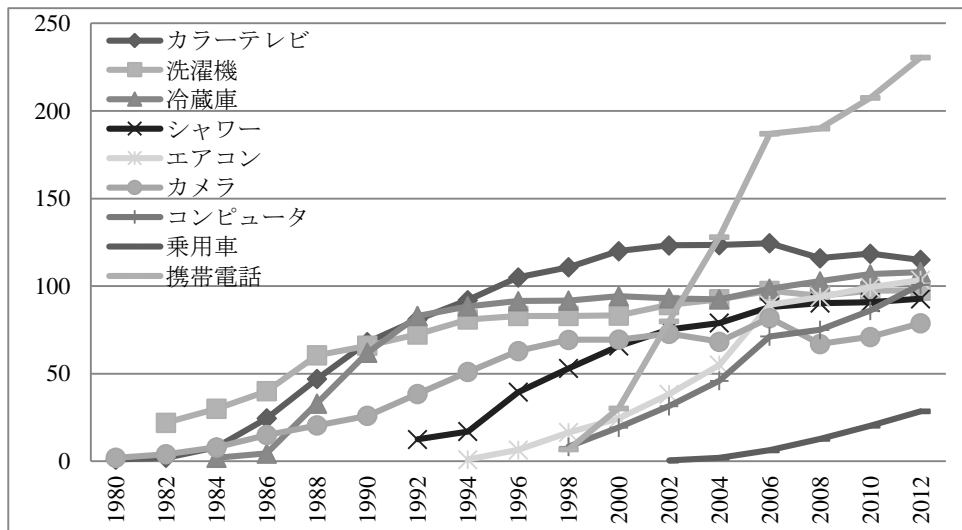
出所：『青島統計年鑑（各年版）』より作成。

経済水準の向上とともに、消費者のニーズもドラマテックに変化している。従来の「生きるための消費」（1980年代前半までは衣食を重視する）から、「生活向上のための消費」（1980年代後半にテレビ、冷蔵庫、洗濯機を求める）へ、さらに「生活を楽しむための消費」（1990年代以降に住宅や自家用車やサービスを求める）へ次々とグレードアップし、「単一化」から「多様化」、「個性化」へシフトした。2000年以降、消費欲求はより高次なものに転換しつつあるなど、消費者の意識と行動は急速に「高級化」、「個性化」へと変化している。これらの変化によって、消費需要の重点は、「衣食満足型消費」から生活の高品質を追求する「中等型消費」へ転換し始め、住、交通、健康のための消費支出は消費の重点となり始めた。たとえば、住宅、自家用乗用車、電子通信設備、旅行及び健康保健などの高付加価値の商品とサービスが消費の焦点となり、消費需要の伸びを動かすと同時に経済構造の調整を動かし、経済全体の発展を促進している<sup>6)</sup>。



生活水準の指標の一つとなる耐久消費財の普及状況を見ると、図7に示すように、カラーテレビ、洗濯機、シャワー機、エアコンといった基本的な家庭用耐久消費財はほぼすべての世帯に普及している。コンピュータや携帯電話などの娯楽用耐久消費財への消費にシフトする段階に来ていると考えられる。注目すべきはコンピュータと携帯電話の普及度である。コンピュータと携帯電話は1998年にそれぞれ8.3%と6.8%だったのが、携帯電話はわずか6年間でほぼ全世帯に爆発的普及しており、コンピュータは2012年までの十年余りの間にほぼすべての世帯に普及した。コンピュータの普及度は携帯電話より遅いが、他の家庭用耐久消費財の普及度より早いものであった。他方、乗用車の普及度合いは、2002年から普通の家庭に進入したが、わずか0.5%であった。十年後の2012年には、28.5%へと拡大したが、依然として一般家庭の所得水準に対して高額なため、購買層は中高所得者層に限られていると推測される。日本のような先進国の経験からみると、今後可処分所得の増加するに伴い、一般家庭の進入することがただ時間である。

図7 青島市の都市部における耐久消費財の保有度の推移（単位：台）



注：100世帯当たりの保有台数。

出所：『青島統計年鑑（各年版）』より作成。

さらに詳しく見てみると、表1に示すように、都市部世帯の消費支出構成も大きく変化していることが分かる<sup>7)</sup>。2000年以降、家計の可処分所得の大幅な伸びに合わせるように、消費パターンの変化が見られる。これまで消費支出の大部分を占めていた「必需的消費(-1.3)」(2000年と比較すると、2012年の必需的消費は1.3%を低下した)が低下する一方で、シェアが上昇したのは「選択的消費(1.7)」(2000年と比較すると、2012年の選択的消費は1.7%を増加した)

である。この背景には、所得の増加によって生活をより豊かにするための選択的な消費を増やす余裕ができたためと考えられる。

表 1 青島市における都市部世帯の消費支出構成の変化（2000～2012 年）

	2000 年 (%)	2012 年 (%)	2000～2012 年変化割合 (%)
①食品	42.5	36.5	-6
②被服・履物	9.8	14	4.2
③住居	9.1	9.7	0.6
④医療・保健	5.7	5.6	-0.1
⑤家具・家事用品	8.8	6.2	-2.6
⑥交通・通信	6.8	13.1	6.3
⑦教育・娯楽	12.7	10.1	-2.6
⑧その他	4.1	4.7	0.6
消費支出合計	100	100	—
必需的消費（①～④）	67.1	65.8	-1.3
選択的消費（⑤～⑧）	32.4	34.1	1.7

出所：『青島統計年鑑（各年版）』より作成。

### 1.3 小売システムの変容

改革開放以前の青島市の小売システムは「計画配給システム<sup>8)</sup>」と呼ばれた。生産、流通ともに計画経済体制の下で執行され、政府は配給機関としてしか機能しなかった。すなわち、一種の高度に集中化された分配的なものであり、多段階的なものであり、単一所有制と単一チャネルの計画管理体制であった。この小売システムは社会主義計画経済体制の産物であり、また、体制の実現と運営の保証であって、基本的に市場機能を否定し、個人の自由な経済活動を統制した基礎の上に打ち立てられたものである<sup>9)</sup>。

1984 年までの小売システムについての改革は農産物市場と国有商業企業を中心に進められた。1985 年から 1991 年の間では主に商業管理体制、企業の経営体制などの方面で改革が進められた。そのために、まずは、計画管理体制についての改革を行った。工農産物（品）について国家一括買い付け（統購）と、割り当て買い付け（派購）から協議買い付け（議購）協議販売（議銷）へ変更し、計画管理体制が緩和された。そして、指令的な体制で統治されたものから指令、指導、市場調節の三つの要素からなるものへと変化した。次に、商業管理体制についての改革を行った。国有商業について下請け経営責任制を導入し、集体商業や個人経営商業を

推奨し、商業経営の主体構造は多元化された。これらの改革によって、自由市場や私営企業、外資企業の参入などが、小売業自由化への歩みを加速させた。

1978 年から 1992 年までの間の小売システムの改革は以下のようにまとめることができる。

①従来の国有制（国営、集団所有）の一元的支配体制を打ち破って、非国有制商業（私営、個人経営）を流通市場へ参入させること、②経営請負責任制やリース経営を導入し、企業に経営自主権を与えること、③個人経営の奨励や伝統的自由市場の回復および計画経済時代の「3 段階」卸売方式（中央の 1 次卸→省・直轄市・自治区の 2 次卸→市や県など地方自治体の 3 次卸）の廃止などである。その結果、経営自体が多様化し、市場競争が活発化した<sup>10)</sup>。

上述したように、1992 年までの青島市の小売システムの特徴として、圧倒的多数の零細規模小売店とごく少数の大規模小売店の 2 重構造が形成されていたとしばしば指摘される。1992 年の市場経済体制の確立につれて、小売業の対外開放もついに動き出した。青島は中国小売業の対外開放の試験地域として、他の都市に先行して、地場小売企業と外資小売企業とともに、青島市場で展開されていた。2001 年の WTO 加盟を機に、外資小売企業に対する規制が段階的に撤廃され、2004 年 12 月までに、その規制（進出先、出資率など）は全面的に撤廃された。さらに 2007 年 12 月、青島市をはじめとした沿海都市では、外資小売企業に対する優遇政策をも撤廃した。それによって日系、欧米系、東南アジア系などのグローバル小売企業が本格的に青島市場に参入してきている。

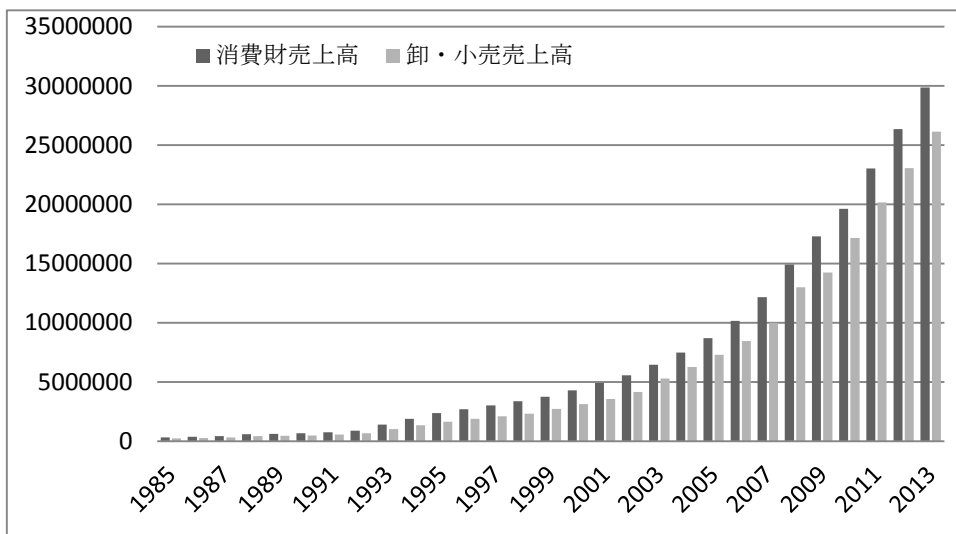
## 2 青島市小売業の進展

改革開放以降における、生産技術の革新が進み、市場経済が活発化するのに伴い、大量の商品が市場で流通するようになった。そして、経済発展のスピードがさらに速くなるにつれて、国民の可処分所得、とくに消費レベルがアップした。こうした状況の中で、大量生産体制に対応できる大量販売体制の確立が不可欠になり、とくに小売業態の多様化によって、小売業の規模拡大を進め、小売近代化を促進させることが必要とされた。したがって、1992 年の小売業対外開放政策の打ち出すことを機に、青島市小売業は段階的な発展の道に乗り始めた。

1978 年の改革開放政策を実施以来、青島市政府も上述したように、小売業におけるさまざまな改革によって、小売業自由化への歩みを加速させた。1992 年の小売業対外開放政策の実施によって、青島市はテスト都市として、外資小売企業を試験的に導入させた。1995 年から、青島市はさまざまな名目で中央規制を逃れ、規制以上の外資小売企業を導入させた。2001 年の WTO 加盟を契機に、外資系小売企業が本番に青島市場を参入してきており、内資系小売企業の進出・成長も活発化した。2007 年の外資系小売企業に対する優遇政策が撤廃したことにより、中外資小売企業が本格的な競争が始まった。これらの大事件によって、青島市の小売業は「初級段階

（1978～1992年）、「テスト段階（1992～1995年）」、「越権認可段階（1995～2001年）」、「全面的開放段階（2001～2007年）」と「本格的競争段階（2007年～）」を区切ることができる。

図8 青島市における消費財と卸・小売業売上高（1992～2013年）（単位：万元）



出所：『青島統計年鑑（2014年）』より作成。

## 2.1 小売業の初級段階（1978～1991年）

前述したように、1978年から、青島市政府は小売業をめぐるさまざまな改革を行った。それからの自由市場の回復、私営（個人経営）小売企業の許可、国有・集団所有企業の改革などに基づいて、小売業自由化への歩みを加速させた。小売業も社会主義計画経済体制の下での管制から市場経済への初級発展の道をシフトしている。1986年、青島市の小売機構（飲食店を除く）は54,162カ所であった。企業形態別の割合を見ると、1979年と比べて、全民所有制商業は10.2%から1.7%に減少し、集体所有制商業と合作社はそれぞれ65.9%、20.3%から12.9%、3.5%となった。私営商業は3.5%から81.9%となった。また、企業形態別の売上高の割合も変化した。1978年と比較すると、全民所有制商業は54.5%から37%に減少した。集体所有制商業（合作社を含む）は45.5%から47.7%となった。私営商業は0から15.1%に達した。1988年3月、青島市初の試験的に株式会社一利群百貨株式会社が導入された。同年、小売機構は69,936カ所に増加し、従業員数も145,563人に達した。1989年、青島市商業施設の建設は改革開放以来、一番多い年である。同年11月14日、青島市初の大型小売場、総面積18,200平方メートルの華聯商厦の建設が始まった。百貨文化用品卸売会社は4,000平方メートルの業務用ビルを新築した。

図 8 に示すように、消費財の売上高は 1985 年の 30.7 億元から 1991 年の 76.05 億元、2.48 倍となった。卸・小売業の売上高も 1985 年の 23.1 億元から 1991 年の 56.7 億元、2.45 倍となり、両者はほぼ同様に増大している。その中で、1989 年と 1990 年の伸び率は 1988 年より少し緩やかであった。

## 2.2 小売業のテスト段階（1992～1995 年）

1992 年社会主義市場経済体制という改革目標が立てられたことは中国の改革開放と「現代化建設」が新しい段階に入ったことを意味する。同年では青島市でも小売業の発展を促進する出来事が二つあった。一つは前述した、5 月 3 日青島市政府の「關於加快市区東部開發建設的決定（1992 年發 77 号文）」の公布である。その当時、青島市の東部には何もなかった郊外畑だらけと言っても過言ではない。これにより、90 年代の市政府が旧市街地からこの周辺に移転を始めとして、青島市の東部をめぐるインフラ整備などが進むにつれ、商業センターも東部へ移転され、今の青島市内の四大の商業エリア<sup>11)</sup>の一つとなった。もう一つは 7 月 4 日、国务院の「商業小売分野の外資利用に関する通達（国务院 82 号函）」である。青島市は六つの沿海開放都市（北京、上海、天津、広州、大連、青島）の一つとして流通業への外資進出を条件付<sup>12)</sup>で認められた。また、同年には、嶗山百貨ビル、青島国貨公司、華聯商厦などの企業が試験的に株式会社へ転換された。

1993 年青島市政府は「關於進一步鼓勵和支持個人、私營經濟發展的決定」を発表した。都市拡張とテスト式对外开放によって、地場小売企業、特に個人経営、私営企業が急激に増えて、外資小売企業の試験的に参入も実現した。同年末、全市で各種類の商業店舗数は 12.6 万カ所となった。その中で、国有所有制のものは 5,118 カ所、集団所有制のものは 1.45 万カ所、私営所有制のものは 10.6 万カ所であった。国有商業企業の独占経営あるいは絶対的な優位は打破され、私営所有制という経営形態の比重が大幅に上昇した。

1994 年、青島第一百貨公司与マレーシアのライオン・パークソングループとの合資契約を結んだ。これは青島市で初めての外資を導入した事例である。同年末、全市では華聯商厦、東方貿易大厦、国貨公司、膠州美食城、利群商厦などのような一万平方メートル以上の大型商業企業が 27 カ所オープンした。そして、小売業において、積極的に電子化が導入された。1995 年、「關於深化・完善中小商業企業改革的意見」によって、小売企業の経営改革が加速されると、チェーンストア企業も青島に現れ、全部で 10 社となった。同年、青島市供銷合作社と日本の大手小売企業であるジャスコ（現イオン）との合資契約を結んだ。

図 8 に示すように、消費財の売上高は 1992 年の 88.8 億元から、1995 年の 236.8 億元、2.67 倍と増大した。卸・小売業の売上高も 1992 年の 66.7 億元から 1995 年の 163.7 億元、2.46 倍となった。

### 2.3 小売業の「越権認可」段階（1995～2001年）

1992年7月の「通達」に基づき、日本のジャスコと青島供銷合作社との合資小売企業である「東泰佳世客」が1998年1月18日に開業し、青島市東部における商業区が本格的にスタートした。同年8月3日、青島市第一百貨公司与マレーシアのライオン・パークソングループとの合資小売企業である百盛もオープンした。他方、青島市政府では1992年7月の「通達」を逸脱し、市政府が審査・認可を行うケースが増大した。たとえば、青島市場では1999年12月9日のカルフル、2000年の大潤発<sup>13)</sup>、2001年1月のメトロが相次いで開業し、2000年のウォルマートが青島進出を表明した。そういう計算すると、1～2社の合併・合作経営企業が試行的に設立するという「通達」での設定した参入条件を大幅に超えた。

一方、1997年5月、国务院は「地方の外資商業企業の審査・認可を即座意に禁ずる通達」の中で、今後地方政府による外資商業企業の審査・認可を禁止し、その権限はすべて中央政府に集中することなどを規定した。その後は2001年12月のWTO加盟まで、外資企業の審査・認可が中央規定に従うべきだと強化している。しかし、青島市政府は中央規制の「抜け穴」を利用し、さまざまな「正当名目」を考え出すことによって、外資小売企業の市場参入に関する中央規制を逃れるように工夫した。これは開放初期には制度上の不透明や中央政府の黙認が参入した外資企業の数の急増をもたらした。このような地方政府の「越権認可」は、青島市あるいは中国における小売近代化の急進展に積極的な役割を果たしたといえよう。外資系小売企業の参入は、地場小売企業に大きなインパクトを与えた。青島市第六百貨をはじめ、地場小売企業の利潤は減少し、破産した企業さえも現れた。

2000年、チェーンストア店舗は796カ所となり、売上高は25.8億元に達した。2001年に山東省での初の商品市場の規画である「青島市市区農貿市場專業規画及び建設標準」が完成した。図8に示すように、消費財の売上高は1995年の236.8億元から2001年の491.2億元、2.07倍となった。卸・小売業の売上高も1995年の163.7億元から2001年の356.2億元、2.17倍となった。卸・小売業売上高の伸び率が初めて消費財売上高を超えた。

### 2.4 小売業の全面的開放段階（2001～2007年）

2001年に中国がWTO（世界貿易機関）に加盟したことによって、流通を含むサービス分野の対外開放を全面的に行うことが求められるようになった。2002年に、改正された「外国企業の投資産業に関する指導目録」では、小売業、卸売業を含む国内商業が「奨励」業種に指定された。2004年に商務部が公布した「外国企業の商業分野向けの投資に関する管理規則」によって、外資商業企業に対する規制がさらに緩和された。同年末までに、流通業に対する制限は他の産業に先行して、ほぼすべて撤廃された<sup>14)</sup>。このようなマクロ環境の下で、青島の小売業は以下のように発展してきた。

グローバル小売企業が相次いで青島市場に参入したことにより、スーパーマーケット、大型スーパーマーケット、百貨店、倉庫式売り場などの経営業態が次第に増えていった。青島市は外資小売企業による市場参入、私営小売企業の成長、販売チャンネルの多様化などの方針を打ち出した。地場小売企業も外資小売企業から先進的な管理、販売技術、経営ノウハウなどを学んだ。そして、外資を迎え撃つ地場小売企業の基盤固めとして、合従連衡の構図が明らかになった。

2001 年「五・一」、「十・一」のようなゴールデンウィークでは、青島市での十大小売企業の売上高は平均一億元に達した。年末まで全市の卸・小売業の売上高は 356.1 億元、2000 年より 14.7% を増加した。これは 1996 年以來の一番高い伸び率で、全国での同じレベル 15 副省クラスでも一番高いものであった。消費財売上高の中で、国有企業、个体経営企業、外資企業と他の経済所有制企業はそれぞれ 20.2%、49.8%、6%、24% という割合を占めている。流通業の対外開放レベルは全国の 15 副省クラス都市で優位な地位を占めていた。2002 年ウォルマート、カルフル（新興店）などのグローバル小売企業が相次いで青島でオープンした。年末まで、利群、ジャスコ、カルフルなどの十大小売企業の売上高は 61.27 億元、全市の小売売上高総額の 15.3% を占めた。その中で、利群集団の売上高は 25 億元を超え、山東省で一位となった。2003 年、青島市は全国初の「商業网点專業規画（2003～2010）」を公布した。この規画によって、青島市の商業分布はさらに合理化された。2004 年、チェーンストア企業は 92 社、店舗が 3,785 カ所になった。利群、維客などの地場小売企業は山東半島に拡大して 16 カ所の大型商業売り場が設立された。ジャスコをはじめ、カルフル、ロータス、百盛（パークソン）、大潤発などの有名な小売企業が青島で地域的管理本（分）社を設立した。2006 年、青島市政府の「關於推進流通企業發展的意见」によって、流通業の發展に良い環境が作られている。年末までに十大小売企業の売上高は 150 億元となった。

図 8 に示すように、消費財の売上高は 2001 年の 491.2 億元から 2007 年の 1,216.2 億元、2.47 倍となった。卸・小売業の売上高は 2001 年の 356.2 億元から 2007 年の 999.6 億元、2.81 倍と増大した。前段階と比較すると、卸・小売業の売上高の増加スピードは消費財よりも早くなった。

## 2.5 小売業の本格的競争段階（2007 年～）

2007 年 12 月、沿海都市部における外資系小売企業に対する優遇政策が撤廃されたことによって、外資系小売企業にとってこれまでの優遇条件がなくなり、中資系小売企業にとって外資系小売企業と対等的に競争することができた。すなわち、それからの中外資小売企業の間での競争がさらに激しくなるのに伴い、青島市の小売業は本格的競争段階を迎えた。

一方、外資小売企業は 1992 年にテスト的青島市場を参入してから、今までにかけて経営理念、経営管理、販売ノウハウ、ブランド資源などの優位がだんだんに小さくなった。それを対照し

て、地場小売企業は外資企業から学んだり、模倣したりしながら成長して、競争力を強めていった。このような変化による、青島市の小売業は政府の計画と通りに、既に「引狼入室」（狼を室内に案内する）から「興狼共舞」（狼と共に踊る）という新段階に入ったともいえる。これを近年の発展データに基づいて検証しよう。2012年まで、全国チェーンストア企業ランキングでの百位以内では、地場小売企業は利群集団（22位）、維客集団（83位）、利客来集団（92位）、外資小売企業は大潤発（5位）、ウォルマート（6位）、カルフルー（10位）、メトロ（32位）、ロツテマート（36位）、ジャスコ（62位）、百盛（25位）、内資小売企業は蘇寧曇商（1位）、国美電器（3位）、華潤万家（4位）、山東省商業集団（9位）、大商集団（11位）、宏図三胞（15位）など16社以上の企業が共同的に青島市場に進出しており、競争している。百位に入らない小売企業の数はさらに多いと考えられる。こうした激しい競争で、フランスの法宝スーパーマーケット（Bonjour）<sup>15)</sup>、アメリカの諾馬特（Price Smart）、イギリスのテスコ（人民路店）、ウォルマート（城陽店）、ロツテマート（城陽店）、ジャスコ（2号店）などの外資系小売企業の閉店、撤退も見られた。

また、経済の発展や社会の進歩及び都市の拡張などに伴って、小売業の発展を促進するために、青島市政府は商業規画を絶えず調整されてきた。例えば「青島市市区商業網点專業規画（2008～2020）」、「關於2013年青島市市区商業網点建設導向意見」などである。これらの規画によって、ショッピングセンター、大型スーパーマーケット、大型専門店などの小売業態が導入され、核心とする商業エリアを発揮するようになった。そして、地下鉄の建設をはじめとした、伝統商業エリアの新たな発展チャンスも創られた。一方、青島市は小売業発展のために良い環境を作られるよう、独自の小売業連関政策も制定した。例えば、「青島市城市總体規画（1995～2010年）」、「青島市市区農貿市場專業規画（2000～2010年）」、「關於進一步搞活流通擴大消費の意見」（青政弁発[2009]19号）、「關於促進現代物流業加快發展の意見」（青政発[2012]31号）などである。

### 3 むすび

#### —青島市小売業の発展特徴と今後の課題

本稿では、中国沿海部の代表的な都市である青島市の小売業に焦点を当て、優良な地理的立地、発達した経済と消費者の可処分所得の増加、流通システムの変容と政府の機能的な政策、外資系小売企業の参入環境の緩和、学習力が強い地場小売企業の台頭などの小売業の発展要因を明らかにした。そして、青島市の小売業は、短期間に中外小売企業の間での激しい競争によって、近代化の発展の道に乗り始めた。以上での検討したように、青島市の小売業は五つの発展段階を経て成長してきた。その発展特徴は以下の四つにまとめられる。

第一に、全国初のテスト都市としての青島市は、小売業が他の都市より早めに発展した。そして、その発展経験は他の都市、とりわけ内陸部都市にとって、大きな示唆を与えている。五



つの発展段階から見ると、90年代に試験的に外資小売企業を導入し、業態コンセプトが不明確なまま、試行錯誤を重ねながら、多様な小売業態が挙同時に青島市場に出現した。その後、中外資企業が「跑馬園地」(特定地域に店舗が集中したこと)を経て激しく競争する段階を経て、発展した経験は他の都市にとっても、その示唆するところは大きい。

第二に、青島市小売業における改革、変遷、競争のプロセスについての分析から分かるように、青島市の小売業は既に「引狼入室」(狼を室内に案内する)から「興狼共舞」(狼と共に踊る)という新段階に入ったといえる。外資系小売企業が青島市場に進出したことで、中資系小売企業がそれに倣って成長し、競争力を高めていたことによって、本番の競争段階に入ったともいえる。

第三に、青島市の小売業が都市の拡張とともに発展してきた。これも青島の独自な特徴であるといえる。現在の中国では各都市の小売業が都市の拡張とともに発展させているという共通的特徴があるけれども、青島市は他の都市よりも早くこの道に進んできた。青島市の都市発展の歴史を振り返ると、都市の設置とともに、発展してきている商業エリア—市内では一番古い商業エリアの中山路商業エリアを皮切りに、都市の拡張につれて、李村商業エリア、台東商業エリア、香港路商業エリア、嶗山商業エリア、北曲商業エリアなどの商業エリアを形成しており、「近隣型、地域型、広域型、超広域型」という商業集積の4パターンが形成・分類されてきた。それらは例外なく都市の発展・拡張と緊密に関連し、発展してきたのである。

第四に、青島小売業の発展経緯における、市政府の果たした役割が非常に高かったと言える。これは主に三つの方面にあらわれている。一つ目は国家政策に応じて機能的な政策を出して、小売業の発展を導いている。二つ目は市政府の「規画」を通じて、小売施設の配置を決定している。三つ目は小売企業の発展を力強くサポートし、その発展に大きな影響を及ぼした。

なお、紙幅の都合上、青島市場に進出・発展している中外資小売企業はどの経営戦略をとって、どのように経営しているのかなどの企業レベルの分析ができなかった。これは青島市小売業の進展についての解明することには、避けては通れない重要な問題なので、これからの分析課題としたい。

## <注>

- 1) 尹景春「中国(青島市)における小売業新システムの形成過程」川邊信雄・檀山健介編『日系流通企業の中国展開—「世界の市場」への参入戦略—』早稲田大学産業経営研究所産研シリーズ43、2008年、20頁。
- 2) 同上。20頁。
- 3) 葛島知佳等「急速に変化する中国小売市場」『知的資産創造』2009年10月号、48頁。
- 4) 劉同昌「青島市“十二五”人口構造問題研究」『青島職業技術学院学報』第23巻第3期2010年6月、7頁。
- 5) 同上。
- 6) 陳静宇「中国流通業の現状および趨勢」松江宏編『現代中国の流通』同文館出版2005年、97～98頁。
- 7) 統計資料の制約のため、2000以前の消費支出構成についてのデータはなかったが、2000年以前は所得と消費支出額が増加したにもかかわらず、消費パターンにはあまり変化がないと推測される。

- 8) この時期の流通管理システムの特徴は近藤和明氏が概述したように、第一に、管理権限が高度に集中していたことである。全ての物資は政府によって設置された流通管理部門に集中的、統計的に管理される。第二に、政府と企業の職責が分別されていなかったことである。政府と企業が一体であり、企業は政府が管轄する一つの部門にすぎない。第三に、したがって、企業は独自の自主的運営権を持っておらず、全て政府の計画や指示に従わなければならない。第四に、経済行為が単純で官僚主義的組織の硬直化が強く現れることである。近藤和明「改革開放後の中国流通政策」『同志社商学』第52巻第4・5・6号2001年3月、358頁。
- 9) 近藤和明「改革開放後の中国流通政策」『同志社商学』第52巻第4・5・6号2001年3月、358頁。
- 10) 馮睿『外資小売業の中国市場参入』三恵社2011年2月、35頁。
- 11) 青島市内の四大商圈とは中山路商業エリア、台東商業エリア、香港路商業エリア、李村商業エリアのである。
- 12) 詳しい拙稿「中国流通業における対外開放」『現代社会文化研究』第57号2013年12月、58頁。
- 13) 2000年、大潤発は内資企業として開業したが、2005年に、外資企業についての制限を撤廃すると、外資企業を回復した。
- 14) 拙稿「中国流通業における対外開放」、『現代社会文化研究』第57号2013年12月、59頁。
- 15) 法宝スーパーマーケット（Bonjour）は2002年2月開業、2004年まで4店舗に拡大したが、2007年に青島市場から撤退した。諾馬特（Price Smart）は2002年1月開業、2004年11月閉店。テスコ（人民路店）は2010年開業、2013年10月に閉店した。ウォルマート（城陽店）は2010年開業、2013年閉店した。ロツテマート（城陽店）は2009年3月開業、2011年閉店した。ジャスコ（2号店）は2000年11月に開業、2004年10月に閉店した。

## <引用文献>

- 高橋宏幸「中国流通業の現状と構造：チェーン小売業・卸売業を中心に」京都大学経済研究所『Discussion Paper』第1103号2011年5月
- 尹景春「中国(青島市)における小売業新システムの形成過程」川邊信雄・樫山健介編『日系流通企業の中国展開—「世界の市場」への参入戦略—』早稲田大学産業経営研究所産研シリーズ43、2008年
- 葛島知佳等「急速に変化する中国小売市場」『知的資産創造』2009年10月号
- 劉同昌「青島市“十二五”人口構造問題研究」『青島職業技術学院学報』第23巻第3期2010年6月
- 陳静宇「中国流通業の現状および趨勢」松江宏編『現代中国の流通』同文館出版2005年
- 近藤和明「改革開放後の中国流通政策」『同志社商学』第52巻第4・5・6号2001年3月
- 馮睿『外資小売業の中国市場参入』三恵社2011年2月
- 拙稿「中国流通業における対外開放」、『現代社会文化研究』第57号2013年12月
- 青島市統計局・国家統計局青島調査隊『青島統計年鑑』（各年版）

主指導教員（佐藤芳行教授）、副指導教員（溝口由己准教授・巖成男准教授）