

## 外資系百貨店の中国市場における展開

朱 克 宇

The expansion of foreign department stores in  
the Chinese market

**ZHU KEYU**

# 外資系百貨店の中国市場における展開

## はじめに

外資系百貨店が中国市場に参入した歴史は、中国における百貨店の歴史と同様に長く、中国初の百貨店といわれる「秋林洋行」は、ロシア商人の手によって1900年に誕生した。その後、上海や広州など沿海部で次々に開業した百貨店もほぼ外国資本によって、誕生したものである。しかし、この頃、中国国内では政治の混乱や戦争などにより、百貨店の発展が遅れ、さらに倒産の窮地に追い込まれる百貨店もあった。1949年以降、外資系百貨店は中国政府に接収され国有百貨店へと変身し、この頃から40年以上にわたり、中国の百貨店は、国際市場から取り残されることになった。

1990年代には、経済改革とともに小売市場の開放が徐々に行われ、再び外資系百貨店の進出がみられるようになった。日系、華僑系、欧米系資本などの外資系百貨店の進出は、中国の百貨店の発展に大きな役割を果たした。本論文では、日系百貨店の中国市場への進出に焦点を当てる。その理由は、アジアにおいて日本の百貨店が発達してきたこと、中国への進出に長い歴史を有していること、さらに近年新たな展開がみられるためである。

これまで日系百貨店は、他の小売先進国と比べて、比較的海外進出に積極的であったと。日系百貨店の海外進出は、1906年の三越による京城（現韓国ソウル特別市）進出が最初であった。その後、第二次世界大戦の戦前・戦中期には日系百貨店はアジア各国に進出した。そして、日本の第二次世界大戦での敗戦により、百貨店の海外進出が中断したが、1958年から海外進出が再開された。このような環境にはあるが、海外小売企業も中国市場に注目してきた。中国政府が1978年に開催した「中共第11期三中全会」では、経済体制の改革を決定し、同時に対外開放政策も発表した。1992年には、経済改革が本格的に進捗するようになり、外資系小売企業の中国市場参入に関する制限が緩和されはじめし、この頃から、外資系百貨店が本格的に中国に進出し始めた。

中国小売市場は拡大を続けており、最近の20年間では、年平均成長率では13%のペースで成長してきた。2015年末には、市場規模（社会消費品小売総額）は30兆元（日本円：約500兆円<sup>1</sup>）に達した。ただ近年は、中国経済の減速による影響を受け、小売市場の成長スピードが緩やかになっている。本論文では、中国市場での外資系百貨店の進出歴史を明

---

<sup>1</sup> 2017年7月13日のレートによる。

らかにし、第2に、現在中国に進出している日系百貨店の現状を明らかにする。そして、第3に、日系百貨店は中国国内百貨店企業にどのような影響を与えたのかを分析し、今後の日系百貨店の中国市場への進出を展望する。また必要に応じて華僑系、欧米系の進出についても取り上げる。

## 1 中国百貨店の国際化

1978年12月、中国共産党の「中共第11期三中全会」において、中国政府は経済改革・対外開放の政策を打ち出した。これを契機として、中国政府が以前の計画経済から市場経済への移行を開始した。それにより、外資系企業による中国市場への参入の規制などは徐々に緩和され始めた。そして、中国小売業の市場開放が段階的に進められた。開放段階の時期区分は、研究者にも注目され、異なる時期区分の見方がある。これらの見方の中で、主流は李（2009）と矢作・鍾（2009）である。

李は、外資系小売企業の中国における発展状況に照らし、①1992年以前の萌芽期、②1992～1995年の実験期、③1996～2000年の適応期、④2001～2004年の発展期、⑤2005年から現在までの拡張期、の5つの段階に区分している。また、矢作らは、中国小売市場の開放プロセスを、①1992年7月以前の原則閉鎖期、②1992年7月～1997年の「漸進的開放期」、③1997～1999年の整理整頓期、④1999～2004年12月の大幅緩和期、⑤2004年12月から現在までの完全自由期の5つの段階に分けられている。このほか、小売市場における国家の対外開放の政策によって区分した5段階の区分方法<sup>2</sup>や小売業態の開放状況で区分した4段階の区分など<sup>3</sup>がある。

本論文では、これまで中国小売業の対外開放の研究を踏まえ、小売業対外開放政策と外資系百貨店企業の発展状況により、現在までの外資系百貨店企業における中国市場での発展プロセスを、社会主義市場経済化が始まった1992年を境に、それ以前を参入前史、以後を①1992～1996年の導入期、②1997～2004年の調整発展期、③2005～2011年の競争期、④2012年から現在までの成熟期の4段階に分ける。これらの各段階を順に見ていく前に、1992年以前の時代を概観する。

---

<sup>2</sup> 王（2006）310～312頁。

<sup>3</sup> 秦・鄭（2008）45～50頁。

## 1-1 中国における外資系百貨店参入前史

ここでは中国における外資系百貨店が進出する以前の小売業の現状を取り上げる。中国では、明の時代（1368～1644年）から、海賊禁圧や密貿易防止を目的として、海禁策を發布し、事実上の貿易禁止となる海上利用制限政策をとった。清の時代（1636～1912年）になっても、「鎖国」政策を続け、イギリスなどの西欧諸国との交易は広州でしか行うことが許されなかった。しかし、清政府はアヘン戦争（1840～1842年）の敗戦により、上海、広州などが開放され、多くの外国商人が舶来品を販売するため、「洋行」<sup>4</sup>を設立した。

1900年に中国の東北地方ハルビンにロシア商人チューリン（Ivan, Jaqualevichi, Tyulin）による中国初の百貨店「秋林洋行」が開業した。同店が中国に進出した初の外資系百貨店となった。その後、イギリス商人が1904年から上海において恵羅公司（Whiteaway, Laidlaw & Co.Ltd.）、福利公司（Hall, Haltz & Co.Ltd.）、泰興公司<sup>5</sup>（Lane Crawford）、滙司公司（Weeks & Company）を相次いで設立した<sup>6</sup>。これらの百貨店はほぼ租界<sup>7</sup>に立地し、当地の華僑と富裕層らに向けて、西洋食品の販売、洋服の仕立てや家具の加工や西洋商品の輸入などを手がけた。その後、徐々に事業が拡大し、生活用品をはじめとする世界各地からの高級ブランド商品を輸入し、販売するようになった。したがって、中国の百貨店のはじまりは外国商人によるものであった。

一方、外国商人によって開業した百貨店を除き、華僑系資本による百貨店も1910年代には中国百貨店業界の一つ重要な構成部分であった。1910年代以降、上海、広州大都市では、相前後して、主にオーストラリアから帰国した華僑による、大型・総合的な「環球百貨店」<sup>8</sup>が現れるようになった。この代表的は、オーストラリアの華僑の馬応彪による先施公司<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> 洋行とは、中国で外国人が経営する商店を指す。

<sup>5</sup> 泰興公司とは、現在の香港高級百貨店レーンクロフォードの前身。1850年にイギリス商人 T. A. Lane と Ninian Crawford による香港で誕生した。1900年代前期に、広州、上海、神戸と東京に進出した。

<sup>6</sup> Philip Ho（1933）によれば、この4社は福利公司、滙司公司、泰興公司、恵羅公司の順で、1840年代に上海で次々開業した。しかし、当時の状況から、この4社が誕生する際は、あくまで洋行であり、舶来品を販売する雑貨店であった。1900年代初期から、規模や取扱商品種類の増加により、本格的に百貨店化を進んでいた。

<sup>7</sup> 租界とは中国国内の外国人居留地である。アヘン戦争後の1840年代以降、不平等条約により中国大陸各地の条約港に設けられた。租界は行政自治権や治外法権をもつ。上海では、当時フランス租界と共同租界（イギリス租界とアメリカ租界の合併した）が存在していた。

<sup>8</sup> 環球百貨店とは、高級舶来ブランド商品を多く販売する百貨店。

<sup>9</sup> 先施公司是1900年に香港で設立し、1911年に広州、1917年に上海の南京路で支店を相次いで設立した。

(The Sincere & Co. Ltd.)、郭樂の永安公司<sup>10</sup> (The Wing On Co. Ltd.)、劉錫基・李敏周の新新公司<sup>11</sup> (The Sun Sun Co. Ltd.)、蔡昌・蔡興兄弟の大新公司<sup>12</sup>(The Sun Co. Ltd.)である。これらは、欧米百貨店を模倣し、当時の中国小売業にいくつ新しい特徴をもたらした。

それらの特徴は、第1に、店舗の外観と内部の装飾に傾注したことであった。たとえば、上海先施公司ビルの外観は、当時世界的に最先端にあった古典主義と呼ばれるバロック様式を採用し、西洋における当時の建築と比べても遜色がなかった。この先施公司ビルは、6階建てで、南京路と浙江路の交差点角に臨んだ所に正門入口があり、その上には「摩星塔」という高い塔を設け、この塔の基礎ブロックに近代的な時計台が設置された。ビルの南面は騎楼様式<sup>13</sup>を採用し、濡れ縁を設け、この濡れ縁には大きめのショーウィンドを設置した。ビルの2、3階には、イオニア式の柱を設置し、3階の円弧形の軒を支えた。ビルの4階は鉄製のベランダが設置され、5、6階には両開きの窓を設け、内部も豪華装飾され、上海では初めての暖房設備が導入された。ビルの1階から4階までは、百貨店の売場で、約40個の商品部が設けられ、各階は大きな階段で繋がれ、昇降のためにエレベーターも特設されていた<sup>14</sup>。

第2に、華僑系百貨店は、買物の金額に関係なく領収書を発行し、顧客が返品や別の商品と交換する際の証書とした。信用を売買の根幹に置く制度であり、顧客の信頼は絶大なものとなった。第3に、華僑系百貨店は値切り交渉によってその都度異なる取引価格を決定するという伝統的な商習慣を改め、商品に値札を付けて陳列し、「掛け値無し」で販売する近代的な販売方法を導入した。当時中国では価格は一定ではなかった。また旧来の商慣行では、「良貨は深く蔵して虚しきがごとし」という考え方を尊ぶのが一般的であり、貴重な商品を十分に在庫し、ロイヤルな顧客いしか見せず、人に商売内容の奥深い所を知らせないものであった。このような古いしきたりに埋没した商慣行は、先施公司の開業当時、中国には広く残っていた。しかし、先施公司は世界の商品を陳列し、顧客がそれを自由に見て比較したうえで、選択、購買できるようにした。このような公平で合理的な販売の方

---

<sup>10</sup> 永安公司は1907年に香港で設立し、1918年に先施公司と同じに上海の南京路で支店を設立した。

<sup>11</sup> 劉錫基・李敏周は先施公司の元高級幹部であり、馬応彪との利益配分で独立して資本公募で1926年に新新公司を設立した。

<sup>12</sup> 大新公司は1912年に香港で設立し、1916年、1918年に広州で2つ支店を設立し、1936年に上海で支店を開店させた。

<sup>13</sup> 騎楼とは、香港・広東地方特有の建築様式であり、建物の2階から上が歩道に突き出ている所である。

<sup>14</sup> 上海百貨公司・上海社会科学院経済研究所・上海工商行政管理局（1988）103頁。なお「申報」（1917年10月21日号）

法は、社会階層に関わらず、多くの顧客から高い評価度信頼を得るようになった<sup>15</sup>。

第4に、華僑系百貨店は当時女子が、人前に顔をさらけ出すことを認めない封建意識があった中国社会で、初めて女子店員を多く採用した。これ以外にも営業時間を定め近代的な経営方式を中国の小売業界に持ち込んだ。

これらの華僑系百貨店は、舶来高級ブランド商品を販売する一方、品質がよく、比較的廉価な国産商品や自家工場で生産した商品を品揃えに加え、多様化した顧客の多様な選択を可能にする深い気配りをし、大衆社会に対応した販売方法であることを十分に心得ていた<sup>16</sup>。これらの百貨店は百貨店以外にも、ホテル、ダンスホール、映画館等の娯楽施設を百貨店と同じビルに設置し、当地の人々には、買物の場だけではなく、人気が高い遊び場でもあり、さらに、当時の中国大都市における繁栄と市民の生活方式の縮図であった。これらの華僑による大型・総合的な環球百貨店の影響を受け、中国各地の大都市には、華僑百貨店の真似をし、国産製品を主要商品として販売する百貨店が相次いで誕生した。これにより、百貨店は新しい小売業態として、顧客あるいは中国社会に受けられることになり、一気に当時の中国小売市場の中核部分へと成長した。1936年、上海における4社の華僑系

表1 日中戦争前期華僑系百貨店の経営状況

単位：万元

	永安公司		先施公司		新新公司		大新公司		物価指数*
	売上高	利潤	売上高*	利潤	売上高	利潤*	売上高	利潤	
1937*	842.4	82.1	673.9	5.0	335.3	-4.6	379.5	7.1	100
1938	1044.8	835.8	835.8	42.3	529.2	40.6	577.3	77.7	128.6
1939	1821.6	314.1	1457.3	75.2	815.0	11.3	886.8	176.8	209.2
1940	3468.5	457.0	2774.8	92.7	1580.8	36.9	1755.9	402.7	455.9
1941	6895.9	1724.5	5516.7	220.7	3866.5	154.7	3926.0	1150.0	985.2

注) 先施公司各年の売上高は永安公司の各年売上高の80%で計算。

新新公司各年の利潤額は「上海の金融市場」63～75頁を参照。1937年先施公司と大新公司の利潤が少額であった原因は、先施公司が香港国民銀行倒産の影響を受けたこと、大新公司が永安、先施、新新3大公司との競争の激しい影響による。なお1941年に大新公司の利潤が高い原因は不明である。物価指数は1937年の物価を100とした。「上海開放前後物価資料匯編」による。

出所) 上海百貨公司・上海社会科学経済研究所・上海市工商行政管理局編(1988)「上海近代百貨商業史」表3-2。

<sup>15</sup> 菊地敏夫(2010)126頁。

<sup>16</sup> 菊地敏夫(2012)88頁。

百貨店（先施、永安、大新、新新）の売上高は2,435 万元に達し<sup>17</sup>、当時上海全市の小売店（百貨店を除く）700 店舗の売上高より高くなった<sup>18</sup>。これらの華僑系百貨店が好調であったため、イギリス商人がそれ以前に開店した百貨店は、経営不振となり、日中戦争前後に閉店に追い込まれた。

1937 年の日中戦争により、中国全土の経済が大きな打撃を受けた。中国最大の商業都市上海では、第 2 次上海事変によって全市の工場うち約半分が壊滅し、商業施設も大きな損失を蒙った。当時上海の各百貨店の売上高は、戦前から約 50%減少し、従業員も約 7 割失業した。同年 11 月、中国の国民軍が上海から撤退し、日本軍が上海を占領し、日中戦争の中心が内陸部へと移った。これにより、華僑系百貨店が多く立地した租界では日本軍に包囲され「孤島」<sup>19</sup>となった。孤島の商業は非常に特殊な環境のもとで、展開することになった。孤島は上海周辺や内陸地域からの難民の大量流入により人口が急増した。同時に、人の流れが留まらず、大量の商品や資本などの流入に伴い、「游資」<sup>20</sup>の集中という現象が生まれた。この結果、孤島内の商業活動は発展の条件が与えられ、繁栄に転じることとなった。孤島の経済発展を受けて、孤島での各華僑系百貨店は、自社の努力に加え<sup>21</sup>、売上高や利潤が大幅に増加し、自社のホテル、映画館と工場などの附属企業も順調に発展し、空前の繁栄を享受した<sup>22</sup>。しかし、1941 年の太平洋戦争により、日本軍は租界に侵入し、多くの外資系百貨店を「敵産」と見なし、「軍管理」による経営を行った。この結果、各外資系百貨店の経営権が日本軍に渡り、各百貨店の経営状況が悪化した。

1945 年 8 月の終戦により、中国では、商品が長期的に不足し、各華僑系百貨店は、積極的にアメリカ製商品の輸入を行った。これらのアメリカの製品は質もよく、価格も安かったため、購買する人が急増し、各華僑系百貨店の業績も急速に回復した。しかし、中華民国政府の一連の経済政策が失敗したため、政府の外貨準備は大幅に減少し、財政全体が逼

---

<sup>17</sup> 当時、上海で一箱のタバコ（金鼠ブランド）の値段は 0.57 元であった。中国科学院上海経済研究所（1958）345 頁に参考。

<sup>18</sup> 1936 年の上海全市の小売店の売上高は約 2000 万元と推定されている。許・呉（1993）252 頁に参考。

<sup>19</sup> 中国では、一般的に日中戦争期の上海史は太平洋戦争を境に「孤島」時期（1937 年 11 月～1941 年 12 月 7 日）、「淪陥」時期（1941 年 12 月 8 日～1945 年 8 月 16 日）に分かれている。当時、日本軍が上海を占領したが、上海の中心地は公共租界とフランス租界であったため、日本軍が侵入しなかった。しかし、租界の周辺が日本軍に占領されたため、租界は孤島となった。

<sup>20</sup> 游資とは、ホットマネーのこと。国際金融市場を動き回る短期資金。投機的な目的によるものや、国内の通貨不安を嫌っての資本逃避によるものなどがある。

<sup>21</sup> 菊池（2005）によれば、当時華僑系百貨店が顧客層の拡大を行ったことは繁栄の重要な原因であった。

<sup>22</sup> 菊池（2005）180～181 頁。



迫した。加えて国内内戦の激化に伴う軍事費の増加、インフレ物価上昇に伴う諸費用の急騰により、政府の財政状況は急速に悪化した。1946年と1947年の2年間の財政赤字は歳出の6割以上に達した。そのため、税収不足を補うための巨額の公債発行と紙幣増刷が、通貨価値を下落させ、インフレーションを加速させた。そのためにまた政府財政を一段と困難な状況を追い込むという悪循環に陥り、悪性インフレーションが発生した<sup>23</sup>。当時は、物価が急速に上昇し、商品の価格も1日に何回も変更したことがあり、貨幣価値が激しく下がった。国民は資産の価値を維持するために、大量の商品を購入した。この結果、全国では買い占め騒動が発生した。上海の華僑系百貨店では、すべての商品がなくなり、流動資金が約3分の2以上損失した。特に1948年11月に国民政府が限価政策<sup>24</sup>を取消した後、物価がさらに高騰し<sup>25</sup>、華僑系百貨店を含む、各百貨店はより大きな損失が発生した。1949年に中国内戦が終戦するまで、百貨店全体が経営困難し、経営マヒ状態になった。

1949年以降、共産党による新たな中国政府が成立した。政府は一連の経済政策を打ち出し、経済が徐々に回復した。しかし、政府が輸入品や高級商品の販売を禁止したため、富裕層を主要な顧客とした華僑系百貨店は、中心商品を失ってしまい、業績を回復することができなかった。さらに、中国は1953年に社会主義化を本格的に進め始めた。これにより、中国での最後の華僑系百貨店永安公司<sup>26</sup>が中国政府に接収され、外資系百貨店は中国市場から消失してしまった。

外資系百貨店は、華僑による百貨店を含む中国における百貨店の創始者であり、中国の百貨店業界の牽引者であった。しかし、1949年まで中国国内では、政治の不安定さや戦争などにより、百貨店全体がより大きな発展を果たせず、1949年以後、外資系百貨店が次第に政府に接収されとなったために、国有百貨店企業あるいは国私合営企業へと変わることになった。1953年から1990年代まで約40年間は、中国小売業の対外開放は全面的に禁止され、ようやく1990年代になって、改革開放が徐々に行われるようになり、外国資本がよ

---

<sup>23</sup> 久保（1996）52～53頁。

<sup>24</sup> 1948年8月19日に、当時の行政院院長翁文灝と財務部部長王雲五は、経済統制をさらに強化しながら幣制改革を実施する「財政経済緊急処分令」を発表した。この「財政経済緊急処分令」は、主に2つ重要な内容がある。1つは、金・銀・外貨の所持禁止し、個人が金・銀・外貨を持っている場合、9月30前に新たな発行した紙幣「金圓券」と兌換しなければならない。違反者は資産を没収されることとなった。2つは、政府はすべての商品の価格を8月19日の価格に定められた。

<sup>25</sup> 1948年8月から1949年5月まで、物価がおよそ640万倍高騰した。商業部百貨店局編「中国百貨商業」15頁を参照。

<sup>26</sup> 1953年には、永安公司のみは百貨店業務を運営していた。他の外資系百貨店は1950年前後には、閉店あるいは転業するようになった。

うやく委託管理の契約をきっかけに改めて中国市場に参入するようになった。

## 1-2 外資系百貨店の再進出開始

1992～1996年の5年間は中国小売市場の対外開放の実験期であり、外資系百貨店企業の中国小売市場への導入期としてとらえられよう。この5年間における中国小売市場の対外開放の歩みを概観しながら、外資系百貨店企業の発展を取り上げる。

### 1-2-1 小売市場の漸進的な開放

1978年12月に中国は中国共産党の「中共第11期三中全会」で、経済改革・対外開放の政策を打ち出した。当時は、外資系メーカーの誘致によって生産技術を導入することが主な目的であった。そして、国内小売業の発展の遅れや外貨の不足のため、国内小売業を脅かす海外からの商品輸入により、外貨流出を招く外資系の小売企業の進出は厳しく規制し、進出を認めない方針が貫かれた<sup>27</sup>。しかし、生産拠点として進出した外資系メーカーは、国内での専売店および国内の代理商を通じて、国内で生産された商品の一定比率を国内での販売することが認められた。これらは、1983年に公布された「中華人民共和国中外合資経営企業法実施細則」と1990年に公布された「中華人民共和国外資企業法実施細則」に明記されている。

1992年、鄧小平の南巡講話により、小売市場の一層の活性化と国内小売企業の経営改善の刺激を目的として、中国政府は外資系小売企業が中国小売市場に試験的に進出を認めた。具体的には、同年7月、中国国務院は「商業小売領域における外資利用問題に関する許可」を発表し、北京、上海、天津、広州、大連、青島の6都市と深圳、珠海、汕頭、廈門、海南省の5つの経済特区、計11の地域を小売市場開放の試点地域に指定し、かつ各地域1社または2社の合弁会社の設立を認可した。しかし、他地域での外資系小売企業の設立は禁止された。また、政府は外資小売企業の参入方式では合弁と技術提携のみ認められたが、外資100%の企業設立は認めなかった。さらに参入企業の小売業態を総合小売業態に限定し、小売業務と商品の輸入・輸出業務は認めたが、国内での卸販売および輸入・輸出代理業務は禁止され、輸入商品の比率は当該年度の売上高の30%以下に制限した。

このように、中国の小売市場は試験的に開放されることになった。しかし、多くの海外企業は、外資に対する制限が多くあったため、中国政府に不信感を持ち、中国市場への進

---

<sup>27</sup> 川端 (2011) 182～183 頁。

出に対する警戒心を持っていた。1992年に国务院に認可された外資系小売企業の15社のうち、日本企業4社（ヤオハン1社、ジャスコ2社、ニチイ1社<sup>28</sup>）、米国1社（ウォルマート）以外は、すべて香港企業と東南アジアの華僑企業であった。

中国の小売業の対外開放については、1992年に発表された「商業小売領域における外資利用問題に関する許可」により、多くの外資系小売企業が参入したが、中央政府の厳しい外資系小売企業の規制に対する地方政府の不満も増した。すなわち、地方政府にとって、中国小売市場が発展するには、豊富な経営経験、先進的な物流配送技術と情報システムを有する小売先進国である欧米の大型小売企業の進出が必要であった。しかし、1992年に認可された外資小売企業の多くは、中国と地理、文化、心理的にも近い香港企業と東南アジアの華僑企業であった。この状況を改善するため、1995年に中央政府は、小売業の対外開放の第2弾を打ち出し、北京と上海で2社の外資企業の連鎖経営の試行を認めた。ただし、進出形態は合弁会社のみ限定し、中国側は51%以上の株式を持つという方針を維持した。

### 1-2-2 外資系百貨店の再進出開始

1992～1996年の5年間は、中国小売市場の対外開放の実験期であったが、政府が参入企業の小売業態を総合小売業態に限定したため、この5年間に、中国小売市場に参入した外資系企業はほぼ百貨店業態であった。したがって、この5年間は外資系百貨店企業が中国市場に参入した先入期であり、参入した百貨店企業は17社に上った。

最も早く中国市場に参入した百貨店は、日系企業のヤオハンであった。ヤオハンは、1992年12月に中国政府系のベンチャー投資企業中創集団との合弁で北京に「賽特購物中心」を開業した。その後、中央政府に認可された燕莎友誼商城（シンガポール）やパークソン（マレーシア）など、地方政府に認可された伊勢丹や太平洋百貨（台湾）などが相次いで開業した。そして、1996年末までに、合計17社の外資系百貨店が中国に参入した。

これらの外資系百貨店の参入は、当時の中国百貨店業界にさまざまな影響を与えた。まず、中国では、改革開放以前の計画経済体制の下、百貨店は政府の生活物資配給機関として、「物価の安定」、「供給の確保」という社会的な役割を果たしていたため、百貨店本来の業態の特徴を完全に備えていたとはいえない<sup>29</sup>。しかし、賽特をはじめ、燕莎友誼商城や伊勢丹など外資系百貨店の展開とともに、中国国内の百貨店は大都市を拠点に生活・文化

<sup>28</sup> ニチイは、2011年にイオンリテールに吸収合併された株式会社マイカルの1996年までの社名。

<sup>29</sup> 呉（2000）41頁。

表 2 導入期における外資系百貨店の中国参入リスト

企業名	本社所在地	参入年度	進出形態*	企業名	本社所在地	参入年度	進出形態
賽特	日本	1992	委託管理*	新世界百貨	香港	1993	独資
上海第一ヤオハン	日本	1992	合併 (19%)	西武*	香港	1993	合併 (55%)
上海惠羅公司	香港	1992	合併	美美百貨	香港	1994	合併
燕莎友誼商城*	シンガポール	1993	合併 (49%)	パークソン	マレーシア	1994	合併 (56%)
東方商厦	香港	1993	合併	平和堂	日本	1994	合併 (75%)
伊勢丹	日本	1993	合併 (50%)	マイカル	日本	1995	合併 (70%)
太平洋百貨	台湾	1993	合併 (72.5%)	鄭州デニス百貨	台湾	1995	合併
貴友大厦*	香港	1993	合併 (25%)	PCDS*	香港	1996	独資
上海ブランドン	香港	1993	合併	イトーヨーカ堂	日本	1996	合併 (74%)

注) 進出形態は企業が最初に創立した状況での形態である。

委託管理とは運営委託のことである。ヤオハンは19%の株を持つ、さらに、毎年に管理費と商標使用代として約2000万円を中国企業側から貰った。燕莎友誼商城は、1992年6月に開業したが、1993年4月に、シンガポールの企業との合併事業を始めた。貴友大厦は1990年に開業したが、1993年に香港の投資企業の投資を受け、合併事業を始めた。西武は香港西武の子会社である。1996年香港西武は中国市場での西武と共にディクソングループへ株式の85%を売却し商標貸与契約を結ぶ。2003年には全株譲渡を行った。川端(2011)300頁を参照。PCDSとはPrintemps China Department Storeの略であり、当時フランスのPPR(Pinault-Printemps-Redoute)グループと香港企業トップフォームによる成立された企業である。2001年に香港ポーツ国際グループに買収された。出所) 李(2009)表4-1 王編(2008)表3-1 川端(2011)百貨店とスーパーの海外店舗データベースより筆者作成。

におけるトレンド・リーダーの役割を徐々に果たすようになった。これらの外資系百貨店は、顧客を中・高所得層と外国人に絞り、豪華な外装と内装、良質なサービス、ファッション性が高い商品などにより、当時の中国国内の百貨店との差別化を図り、評判となった。また、一部の国内百貨店は、外資系百貨店の影響を受け、商品や内装の格上げが進んだ。一方、一部百貨店は依然として一般消費者を主とする顧客に対する生活用品などの非个性的中心商品を販売していた。したがって、外資系百貨店が増加することによって、国内の百貨店が分化し始めた。これらの外資系百貨店は、ほとんど「連営制」という売場運営形態を採用し、その後の連営制の普及を推し進めることとなった。

### 1-3 外資系百貨店の参入中期

中国小売市場の対外開放の実験期を経て、本格的な小売業の開放が始まった。2001年に中国がWTOへ加盟したことをきっかけとして、規制緩和や市場開放を大幅に進めた。これまで小売業の対外開放を慎重に進めてきた中国政府は、WTO加盟により、外資による独資所有が可能になり、加盟3年以内に流通に関連する地域・数量・出資比率制限を撤廃することを約束した。この節では、この時期での小売業の対外開放の歩みを取り上げる。

### 1-3-1 小売市場の混乱と調整

1996年までは中国小売市場の対外開放の実験期であったが、外資系小売企業の参入により、中国小売業における流通近代化が進んだ。しかし、1992年の中央政府は、外資系企業の参入条件を厳しく規定し、認可されるまでに長時間を要した。さらに、地方政府は都市の発展と市民生活の向上を図るため、中央政府の許可を得ずに、独自で積極的に外資系小売企業を導入し、認可した。これにより、日本の伊勢丹、イトーヨーカ堂やフランスのカルフールなど日・欧米系の大手外資系小売企業は、実際には地方政府の認可で事業を展開していた。このような地方政府が導入した外資系小売企業は、1998年末までに227社が存在した<sup>30</sup>。これらの地方政府が認可した外資系小売企業は、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、市場占有率を拡大するために、過度の価格競争となり、国内の小売企業が窮地に陥る事態も見られた。1997年5月、この状況を改善するため、国務院は「地方の外資系商業企業の審査・認可を即座に禁じる通達」を発表し、その後地方政府による外資系小売企業の審査・認可を禁止し、その権限をすべて中央政府に集中することにした。同年8月には、国家計画委員会、国内貿易部、外国経済貿易部では共同で地方政府が認可した外資系小売合弁企業の資格を審査することになった。この審査結果により、1998年9月には国務院が「非試行外商投資商業企業情況の整理整頓に関する通知」を発表し、これらの外資系小売企業に対する改善を命じた。しかし、小売市場が急速に拡大する中、外資系小売企業の進出にブレーキをかけることが、事実上不可能な状態となっていた<sup>31</sup>。

この状況の中、1999年6月に政府は「外商投資商業試行弁法」を発表した。この弁法により、「試点」の範囲を全省都、自治区、計画単列都市と特別経済区に拡大することとなった。同弁法では、4つの直轄市で1社の合弁企業が卸売業も兼営する試行を認め、従来北京、上海でかつ2社の連鎖経営企業の試行を、経済中心都市、商業貿易中心都市に拡大するようになった。さらにこの弁法は、3店舗以下を持つ合弁連鎖企業に、外国側の出資比率の上限を50%以下から65%以下まで高め、参入企業の資格に新規定も導入した。

2001年12月には中国がWTOに加盟した。これにより、中国小売業の対外開放はさらに加速することとなった。WTO加盟議定書の中で、中国政府は、サービス業の開放を約

---

<sup>30</sup> 李など(2009) 51頁。

<sup>31</sup> 曾根(2011) 198頁。

束し、加盟から5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。WTO加盟によって、中国の小売業が全面開放時代となり、大きく変貌することになった。この時期には、百貨店だけではなく、ホームセンター、コンビニエンスストアなどの新業態が出現し、カルフルーやウォルマートなどの大型超市が迅速的な発展を果たした。

表3 「中国WTO加盟協議」における小売業の開放

加盟時	<ul style="list-style-type: none"> <li>5つの経済特区と6つ都市で中外合弁企業の設立を認める；北京と上海での中外合弁企業は4社以内、他の都市では2社以内に限定する；北京での中外合弁企業の2社が支店の設立を認める。鄭州と武漢に中外合弁企業の設立が可能になる。</li> <li>以下の事業を除いてすべての小売事業の展開を認める：書籍、新聞、雑誌、薬品、農薬品、農業用フィルム、石油製品、化学肥料。</li> </ul>
加盟1年内	外資系企業の書籍、新聞、雑誌の小売事業を開放。
加盟2年内	外資独資経営が可能になり、すべての省都、重慶、寧波での外資系小売企業の設立が可能になる。
加盟3年内	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資系企業の薬品、農薬品、農業用フィルムと石油製品のの小売事業の展開を認める。</li> <li>地理的な制限、外資出資比率、店舗数等の外資制限が撤廃される。ただし、自動車販売及び食糧品、綿花、植物油、砂糖、書籍、新聞、雑誌、薬品、農薬品、農業用フィルム、石油製品、化学肥料を取り扱う30店舗以上の連鎖経営については外資の独資は不可。</li> </ul>
加盟5年内	全ての制限はなくなる。ただし、塩及びタバコは対象外。

出所) 李飛 (2009)「中国小売業対外開放研究」表3-4、経済産業省公正貿易推進室 (2001)「中国の加盟議定書に関わる関税率譲許表及びサービス約束表概要」より筆者作成。

### 1-3-2 中国のWTOへの加盟

1996年には、中国国内百貨店業界は急激な店舗拡大による「オーバーストア化」や市場競争の激化により、企業の収益が減少し、倒産する百貨店企業も増加した。1996年には、全国212店の大型商業施設のうち、199店の売上高はマイナス成長となり、160店の利益率がマイナスとなり、28店が赤字を計上した。1997年の赤字は前年に比べ2倍になった<sup>32</sup>。こうした環境のため、中国国内では「百貨店投資ブーム」は一気に去った。また1997年タイを中心として起きたアジア通貨危機により、過去中国への進出に積極的だったアジア各国、特に東南アジアの華僑企業は、中国への投資を諦めざるを得なくなった。この状況は2001年に中国がWTOに加盟しても、改善する兆候が見えなかった。この時期には、中国百貨店業界に進出した企業では、来雅百貨、レーンクロフォード、大洋百貨、遠東百貨と久光百貨の、わずか5社だけであり、すべての企業が台湾系と香港系であった。

<sup>32</sup> 呉 前掲書、44頁。

表 4 調整発展期における外資系百貨店参入リスト

企業名	本社所在地	参入年度	進出形態
来雅百貨*	台湾	1998	委託管理
庄勝崇光百貨*	香港	1998	商標貸与
レーンクロフォード	香港	2000	フランチャイズ
大洋百貨	香港	2002	合併
久光百貨	香港	2004	合併（50%）
遠東百貨	台湾	2004	独資

注) 来雅百貨は 1998 年に運営会社として、中国百貨店企業から運営委託を受け、百貨店の運営を行った。2002 年から、来雅百貨はフィリピン企業 SM グループと連携し、SM グループ開発したショッピング内の百貨店の運営が、すべて来雅百貨は担当する。2006 年に、来雅百貨は PCDS に買収された。庄勝崇光百貨は、そごと各関係会社の香港の合併会社を経由して、商標貸与契約を締結した。中国では、一般的庄勝崇光百貨を国内企業と認識している。

出所) 李 (2009) 表 4-1 王編 (2008) 表 3-1 川端 (2011) 百貨店とスーパーの海外店舗データベースより筆者作成。

一方、新たな参入百貨店企業の数が少ないとは異なり、すでに参入していた百貨店企業は、順調に発展し、特に 2001 年以後、国内経済の高速発展と消費欲求の増加などの外部要因により、急速に発展した。1997 年から 2004 年末までには、60 店以上の新店舗が開店した。これらの店舗は、北京、上海などの一線大都市だけではなく、成都、青島、瀋陽などの内陸大都市や沿岸部中小都市にまで出店した。そこで、マレーシア資本のパークソンは、1994 年に中国に参入してから 2004 年までに合計 30 店舗が開店し、外資系百貨店ナンバーワンにまで成長した。その他、新世界百貨店、太平洋百貨店などの外資系百貨店も順調に成長し、現地の中堅百貨店に成長し、一部の高所得層と中間層からの支持を得た。2004 年末には、WTO 加盟後 3 年間の過度期が終わり、上海市の外資系百貨店のシェアが上海市全百貨店の売上高の 20% を占め、さらにシェアが増加傾向にあった<sup>33</sup>。

しかし、この時期に中国市場に参入した小売業態の主力は、導入期とは違い、百貨店ではなく、総合スーパー（大型超市）であった。調整期に中国市場に参入した百貨店企業は 5 社であったが、同時期には、大型超市は中国市場に参入した企業は 9 社であり、220 店以上の新店舗が開店した。さらに 2004 年外資系超市業態企業（大型超市・ウェアハウスクラブ・超市含む）の成長率は、他の業態よりも高かった。カルフルが 21%、ウォルマートが 30%、ロータスが 40%、メトロが 15%、オーシャンが 63%、蘇果超市が 45%、トラストマートが 55%、華潤万家が 7% で、その中 5 社の成長率が 30% 以上に達した<sup>34</sup>。表 5 は、

<sup>33</sup> 関根 (2009) 239 頁。

<sup>34</sup> 汪 (2006) 362~263 頁。

2004年における外資系小売企業売上高トップテンランキングを示している。このうち9社は大型超市であり、外資系百貨店企業の最高位はパークソンで、第7位に入った。

この時期は、外資系小売企業は大型超市を主要業態として採用し、中国市場に参入する企業が圧倒的に多かった。一方、中国市場で華やかであった百貨店の投資ブームは冷めた一方で、既に参入した外資系百貨店企業が順調に発展してきた。

表5 2004年外資系小売企業売上高10社企業 (単位：億元)

順位	企業名	主要業態	売上高
1	カルフル	大型超市	162
2	蘇果超市	大型超市・超市・コンビニ	139
3	好又多(トラストマート)	大型超市	120
4	華潤万家	大型超市・超市	110
5	大潤發	大型超市	95
6	ウォルマート	大型超市・ウェアハウスクラブ	76
7	パークソン	百貨店	74
8	ロータス	大型超市	74
9	テスコ楽購	大型超市	70
10	江蘇時代超市	大型超市	37

出所) 李・王など(2006)表15-8より作成

#### 1-4 中国市場における百貨店競争の激化

中国はWTOの加盟協議により、2004年の12月以降、外資系小売企業に対する地理的な制限、外資出資比率、店舗数などの外資制限をすべて撤廃した。2007年12月には沿岸都市部で、外資系小売企業に対する「超国民優遇」政策を撤廃した。しかし、内陸部では、外資系小売企業の投資を誘致するために、税金などの面での優遇政策を継続させた。これらにより、中国の小売業界の全面開放と全面競争の時代を迎えるようになった。

##### 1-4-1 小売市場のグローバル化

WTOに加盟3年が経過し、中国経済は急速に発展し、中間所得層が増え、消費欲求も



変化した。これらの変化により、小売業界では新たな発展機会が現れた。外資系小売企業は、中国市場での各種の制限撤廃により、2回目の投資ブームが訪れ、大手外資系小売企業は中国市場に進出が可能になった。同時に、既に進出していた外資系小売企業も調整発展期と同様、積極的な多店舗・多業態展開を進めた。2005年に、商務部で認可された外資系流通企業は1,027社となり、外資の投資額はおよそ18億ドル、店舗数は1,660店に達した。2011年の「小売連鎖企業百強」では、外資系企業が21社ランクインし、店舗数はおよそ8,566店舗に達し、売上高が3,910億元で、前年比28.7%増加し、100社のうちの総売上高の24%を占めた。また、外資系企業は1・2線都市を中心として、周辺の中小都市の発展がはじまり、政府の「西部大開発」政策にも乗り、中国西部へと積極的に出店した。

この時期、大型超市と百貨店以外、ホームセンターの成長が著しく、2・3線都市では大型超市の店舗が増え、家電量販店の進出と撤退が注目されるようになった。2006年に世界最大の家電量販店企業ベストバイが五星電器を買収し、中国市場に参入した。しかし、2011年2月、わずか5年で中国大陸部の9店舗を閉店し、上海の小売本部も廃止し、中国市場から撤退した。また、日本の大手家電量販店企業ヤマダ電機とラオックスも中国市場に参入したが、本土企業「国美」、「蘇寧」との競争により、業績の不振が続いている。

一方、これらの大型店舗外資系小売企業以外では、小型店舗の外資系小売企業の発展、特にコンビニエンスストア企業の発展が目立っている。これまで、コンビニエンスストア業態は、1992年に中国市場に登場して以降、2004年まで順調に成長していたが、百貨店や大型超市などを超えることができなかった。2004年以降、ファミリーマートとセブンイレブンの日系コンビニエンスストア企業が中国市場に参入したことにより、コンビニエンスストア市場が大きく変わった。「中国統計年鑑」によると、2011年末まで、中国主要コンビニエンスストア企業の店舗は、13,609店舗であり、総売上高は226億元に達した。2010年には中国政府が行政介入し、インターネット販売を外資系企業に解禁し、新たな業態による外資系小売業の参入が加速している。

#### 1-4-2 外資系百貨店の参入ラッシュ

2004年以降、中国市場では各種の制限を撤廃し、大手外資系百貨店企業が中国市場に進出することが可能になった。たとえば、2008年に上海に開業したイギリスの瑪莎百貨(マークス&スペンサー)やアメリカ最大手の百貨店企業メイシーズは、中国電子取引商「佳品網」と連携し、自社商品の販売のため、専用サイトを開設し、中国市場に参入した。

この時期は、1992～1996年の導入期の後、2回目の外資系百貨店投資ブームであった。2005～2011年までの7年間で、7社の百貨店企業が中国に参入した。さらに、中国統計局のデータでは、2011年までに外資系百貨店企業の店舗数は553店舗となり、百貨店全体の11.5%を占めた。また、外資系百貨店の売上高は約627億元で、全百貨店の総売上高の19.4%を占め、2004年の15.7%より増加した。

2004年12月から外資出資比率の撤廃することにより、外資系企業は中国市場に参入方式が変化した。以前は、外資系百貨店は主に合弁や委託管理<sup>35</sup>などの方法で中国市場に参入した。2004年以降、外資系百貨店が中国市場への参入方法は独資での参入に変化した。以前は合弁会社で参入した外資系百貨店企業も中国側のパートナーの株を買収、あるいは自社独資で店舗を開店し、独資経営を実現するようになった。マレーシア系のパークソンは合弁の方式で中国市場に参入した。2005年から、パークソンは中国側の株を買収し始めた。さらに、同年に成都市で中国市場での初の独資店舗が開店し、2007年まで、パークソンの中国国内での41店舗の中で、30店舗が独資を実現した<sup>36</sup>。

外資系百貨店の発展とともに、一部の外資系百貨店は業績不振により、中国市場からの撤退や閉店も見られるようになった。この時期以前は、外資系小売企業が中国市場から撤退することは珍しく、その原因はほぼ本国での事業不振や他企業による買収であり、中国での事業展開による不振によるものではなかった。たとえば、日本のヤオハンは1997年に本国での破産により、1998年に合弁先の上海第一百貨に株式を譲渡し撤退した。しかし、2004年以降、地元の百貨店企業との競争において劣位となり、経営理念が現地に受け入れられなかったため、不振が続き、中国市場から撤退する企業が現れてきた。台頭してきたのは、香港系高級百貨店レーンクロフォードである。レーンクロフォードは2000年に中国市場に参入し、上海、ハルビン、杭州で3店舗を開店したが、「バイヤー制」<sup>37</sup>という売場経営方式が当時の消費者に受け入れられず、さらに、売場面積の狭さ<sup>38</sup>、店舗の立地の悪さにより、大幅な赤字が続いたため、2007年に中国市場から撤退した。

---

<sup>35</sup> 委託管理とは、運営委託のことである。以前、ノウハウや人材などの提供が政府の規制を受けな  
いため、地場百貨店は管理費や商標使用費など支払い、さらに、一部の株を相手に渡し、自社の店  
舗を外資系百貨店企業に運営させる。この種の最初の事例は北京の賽特である。

<sup>36</sup> 王編（2008）81頁。

<sup>37</sup> バイヤー制とは、自社のバイヤーが各メーカーから気になる商品を買取し、自社の販売員が買  
取った商品を売る売場経営方式である。

<sup>38</sup> 当時レーンクロフォード上海店の売場面積はわずか2000㎡であった。

表 6 競争期中国市場における主要な外資系百貨店参入企業と閉店店舗（一部）リスト

参入企業				撤退店舗		
企業名	本社所在地	参入年度	進出形態	企業名	閉店店舗	閉店時間
銀泰百貨	アメリカ	2005	合弁*	パークソン	成都総府店	2005年5月
新光天地	台湾	2006	合弁(50%)		長春店	2007年5月
ロッテ銀泰百貨	韓国	2006	合弁(50%)		長沙店	2008年4月
楽賓百貨	インドネシア	2007	独資	レーンクロフォード	上海店	2006年12月
マークス&スペンサー	イギリス	2008	独資		杭州店	2007年3月
尚泰百貨	タイ	2008	独資		ハルビン店	2007年4月
イズミヤ	日本	2011	独資	東方商厦	常州店	2007年3月
				太平洋百貨	北京五カ松店	2011年10月
					北京盈科店	2011年10月
				伊勢丹	済南店	2007年9月
					上海淮海店	2008年12月

注) 銀泰百貨は1998年に1号店を開業したが、2005年にアメリカの投資を受け、合弁事業が始まった。アメリカ投資企業は銀泰百貨の浙江省事業の40%、上海事業の100%の株式を買収した。

出所) 王編(2008)表3-1、各社ホームページ、各社IR関係資料、新聞記事、雑誌記事などより筆者作成。

外資系百貨店企業の撤退と同様、外資系百貨店の閉店も注目された。それ以前はあまり見られなかった外資系百貨店が閉店するニュースや新聞などは、2006年以降、頻繁に目にするようになった。レーンクロフォード上海時代広場店をはじめ、パークソン（長春店、成都総府店など）、伊勢丹（済南店、上海淮海店など）、美美百貨（上海店、北京店、天津店など）、西武百貨（成都店、瀋陽店など）など、外資系百貨店が相次いで閉店した。

こうした外資系百貨店企業の撤退や店舗の閉店は、現地百貨店企業に対して、外資系百貨店企業が以前のような優位性がなくなり、一部の外資系百貨店企業が中国の「取引慣行」や「市場の変化」を十分に理解していなかったため、消費者の欲求を満足することができなかったことが原因である。さらに、中外小売企業間の激化した同業態間と異業態間競争という背景のもとで、現地小売企業との競争において優位性が立つことができず、撤退や閉店せざるを得なくなった。

### 1-5 外資系百貨店業態の飽和

中国のWTO加盟以降、中央政府の行政介入は、次第に減り、市場経済が形成されるようになってきたが、主要都市では、地方政府は小売店に関して規制が厳しくなった。中央

政府は、行政介入の権限を地方政府に移譲している<sup>39</sup>。一方、中国政府は、国内の流通産業をより発展させるために、「流通体制改革の深化・流通産業発展の強化に関する国務院の意見」を表明し、小売業の出店先、金融支援、税金免除などの政策を打ち出し、依然として小売業の発展を念頭においている。

### 1-5-1 成熟化する大型店

中国経済は、2010年まで北京オリンピックや上海万博などの国際イベント関連の公共投資によって牽引され、高成長を実現した。中国政府はリーマンショックに対応するために、4兆元の景気対策を行い、いち早く回復した。しかし、2011年にはインフレが進み、金融引締め政策がとられる中、欧州債務危機から欧州向けを中心に輸出が鈍化し、輸出の比重の高い沿海部を中心に経済成長が緩やかに減速しはじめた。2012年からは、工業生産や個人消費等の伸びの低下により、2015年まで中国GDPの成長率は年々減少している。こうした中国経済全体が減速している状況において、中国国内の小売業界、特に大型店舗の小売業態は大きな困難に直面するようになった。北京工商大学商業経済研究所のデータによると、2012年から2015年までの4年間で、全国で138店舗の百貨店と262店舗の超市（大型超市を含む）が閉鎖された<sup>40</sup>。

これらの要因については、いくつか指摘できる。1つは、インターネット販売の発展である。アリババ社をはじめ、京東などの電子商取引企業が急速に規模を拡大し、現在では流通業の売上高上位を占めるようになった。これにより、リアル店舗を持つ大手小売企業は一気に不振に陥った。もう1つは、腐敗防止のために中国政府が打ち出した「三公消費」による制限である。高級ブランドや大型取引において、これまでに三公消費が大きな割合を占めていたが、これが制限され、2013年から急速に落ち込みはじめ、百貨店や超市などリアル店舗を持つ小売企業の売上に影響を与えた。さらに小売業の不振は、不動産業にもかかわっている。大都市の小売企業の閉店や撤退は、消費不振よりもむしろ家賃の高騰が原因であるという見方もある<sup>41</sup>。

このような状況の下、外資系小売各企業は、今まで各大都市でしのぎを削って出店競争をしてきた。外資系企業は、人件費や家賃などさまざまな経営コストの上昇が深刻になり、

---

<sup>39</sup> 楊（2015）61～62頁。

<sup>40</sup> 電子商務研究中心（2017.1.15）「同為小売、為何超市接連倒閉、コンビニの生意越来越好」  
<<http://www.jcxg.net/a/1015001.html> 2017年5月27日アクセス>。

<sup>41</sup> 洪・李（2015）6頁。

契約切れの店舗、運営効率の低い不採算店舗を中心に閉鎖・売却などの一部が撤退の動きを見せはじめたが、依然として中国を重要なマーケットと位置付け、拡大しようとする勢いが衰えず、中国市場での発展を期待しつづけている。特に中国の都市化により、3・4線都市や新興都市への進出が加速している。たとえばアメリカのウォルマートは、1・2線都市の不採算店舗を閉鎖すると同時に、3・4線都市への拡大を続けている。2013年年末には、ウォルマートは3・4線都市を中心として、110店舗の開店や配送センターを設置すると発表した。他には、中国市場において外資系小売企業のトップ企業大潤発は、2015年末まで約66%の店舗を3・4線都市に、7%を5線都市に出店している。しかし、このような動きは大型店舗を有する小売企業の不振を改善することができなかった。中国連鎖経営協会が発表した「2015年主要外資連鎖企業経営状況」によると、主要外資系小売企業の中で、大型超市と百貨店企業は、企業の規模によりまだ上位に位置しているが、約3分の2の企業の売上高は前年より減少した。

一方、大型店舗の不振と対照的な業態は、社区型<sup>42</sup>超市やコンビニエンスストアなどの小型店舗小売業である。中国連鎖経営協会によると、コンビニエンスストア業界の2012年の売上高成長率は18.2%で、他業態よりもはるかに高かった。同協会の2015年のコンビニエンスストアに関する報告では、2014年にコンビニエンスストア業界の売上高成長率は25%となり、店舗数の成長率は22%に達し、小売業界の中で、唯一の2桁の成長率を維持している。2016年にも、コンビニエンスストアの成長率も2桁を維持し、16.7%に達した。そして、コンビニエンスストアや社区型超市などの小型店舗小売業の好調により、ウォルマートやカルフルなど大型超市企業は小型店舗を開店し、多業態展開を行った。

### 1-5-2 成熟期を迎えた外資系百貨店

中国では2012年から、経済が減速したことにより、小売業の不振が続き、外資系小売企業は中国市場での閉鎖・売却などにより、一部が撤退している。2016年中国連鎖経営協会が発表した「2015年連鎖百強」によると、2015年の主要な外資系小売企業の上位の18社の中には、百貨店を主要業態とする外資系百貨店企業はわずか3社がランキングに入った

---

<sup>42</sup> 中華人民共和国政府の定義によれば、「社区」とは、〈1〉一定の地域に住む人々によって構成され、〈2〉改革を通じて規模を調整した居民委員会の管轄区、のこととしている。中国では2000年前後をピークに、全国的に都市部の基層行政単位である街道・居民委員会レベルでの行政区画の再編が行われたが、その最も基礎的な単位である居民委員会の管轄範囲を、「コミュニティ」の学術概念をベースに再設定した。その背景には、従来の職場「単位」を基盤とした都市住民管理や社会保障サービスが立ち行かなくなったことがあげられる。(伊藤(2011)41頁)。

だけであり、3社の業績すべてが前年比マイナスである。さらに、西武をはじめ、尚泰百貨などの外資系百貨店は、2012年から相次いで中国市場から撤退した。

また、REIT睿意徳中国商業不動産研究センターが2015年3月に発表したデータによると、2014年から2015年3月までに、中国全国では閉鎖、あるいは閉鎖することを発表した店舗が38店舗に達した。そのうち、外資系百貨店の割合が6割を占めている。早期に中国に進出した百盛やイトーヨーカ堂などの外資系百貨店<sup>43</sup>は、国内の百貨店やネット通販に影響され、利益が明らかに減少している。REIT睿意徳中国商業不動産研究センター会長は、「早期の百貨店の業態の競争力は商品の豊富さにあったが、現在の競争の焦点は、すでに市場や消費者を理解しているかどうかに移っている」と指摘している。ネット通販の攻勢により、既に商品の豊富さは訴求力ではなくなり、ファスト経済、ファスト文化の影響で主流となったファストファッションの競争下において、これらの百貨店は、時代に乗れず、ブランド全体の経営にまで影響を及ぼした。しかし、ほとんどの外資系百貨店の意思決定は海外で行われており、現地市場のニーズを十分に取り入れながら運営政策を調整することは難しい。そのため、より流行に敏感であり、移り気な消費者において大きな障害となった<sup>44</sup>。

一方、各外資系百貨店企業は中国を相変わらず重要市場と認識し、中国市場への参入を続けている。2012年以降、日本の高島屋と大丸、フランスのギャラリー・ラファイエット、イギリスのハウス・オブ・フレイザーなどの百貨店が中国市場に参入し、さらに一度中国市場から撤退したレーンクロフォードも再び中国市場に進出することになった。

この他、すでに参入した各外資系百貨店企業は、不採算店舗を閉鎖すると同時に、さまざまな経営改革に取り組みはじめた。たとえば、パークソンは、自社のイメージと顧客の購買体験を高めるために、現存の重要な店舗のリフォームを行い、さらに多業態運営を展開した。同社は、韓国イーランドグループと合弁会社をつくり、中国市場でショッピングセンター事業に参入することを2015年に発表し、翌年1月には上海で第1号店を開業した。

---

<sup>43</sup> イトーヨーカ堂と平和堂は中国内陸都市に出店したが、当時内陸都市では小売業が発達しておらず、現代的な百貨店もなく、小売業態も少なかったため、この2社の店舗は貴重な現代的な百貨店として受け入れられた。また、中国での小売業態の分類の中で、総合スーパーという業態がなく、さらに、この2社が中国市場に進出した際に、ほとんどの売場はセルフサービスではなく、対面販売を採用した。日本の小売業態の定義から見ると、この2社の中国において店舗は百貨店業態に属するものである。したがって、本論文では、イトーヨーカ堂と平和堂2社の店舗が中国市場における百貨店業態に分類される。

<sup>44</sup> 人民網日本語版(2015.3.7)「中国の百貨店、依然続く淘汰の波 外資系百貨店の打撃顕著」  
<<http://j.people.com.cn/n/2015/0307/c94476-8859122.html> 2017年4月14日アクセス>

表 7 成熟期における外資系百貨店の中国参入リスト

企業名	本社所在地	参入年度	進出形態
高島屋	日本	2012	独資
ギャラリー・ラファイエット*	香港	2013	独資
新世界大丸百貨	日本	2015	技術提携
ハウス・オブ・フレイザー*	イギリス	2016	独資

注) ギャラリー・ラファイエットはフランスの老舗百貨店であるが、香港アパレル企業 I.T グループとそれぞれ 50%の比率を出資し、香港で合弁会社を立ち上げ、2013 年に北京で第 1 号店舗を開業した。ハウス・オブ・フレイザーはイギリスの百貨店であるが、2014 年に中国系企業三胞グループ傘下企業南京新街口百貨店による 89%の株式を買収された。ハウス・オブ・フレイザーは南京新街口百貨店の海外子会社として、中国市場に参入した。

出所) 各社ホームページ、各社 IR 関係資料、新聞記事、雑誌記事などより筆者作成。

ショッピングセンター以外にも、スーパー「パークソン超市」とコスメ編集ショップ「パークソンビューティ」などの小型店舗も 2016 年後半から相次いで開店した。同じ外資系大手百貨店企業新世界百貨店は、メーカーから直接に仕入れる商品の種類の増やした、PB 商品の開発をするなどの仕入構造改革を進め、飲食店や娯楽施設を導入し、3・4 線都市へ積極的に多様な方式で出店するというような戦略を打ち出している。

中国経済は減速しているものが、依然 6%以上高い経済成長率を維持している。経済の安定性を図るため、中国政府は輸出主導型から内需主導型へと移行していこうとしている。この状況で中国は大きな市場として、外資系百貨店にはまだ魅力的である。

## 2 中国市場における日系百貨店の発展

日本の百貨店により、中国市場への大きな出店の時期は 2 度あった。第 1 回目の進出は、1900 年代初期であった。これは主に政治の影響によるものであり、実際には百貨店の小売機能を十分に果たさず、影響力も弱かった。第 2 回目の進出は中国改革開放以降のものであった。日本の百貨店は中国小売市場が開放されて以降、早い段階から中国市場に進出した。日本の百貨店は本国で蓄積したノウハウを加え、1970 年代・80 年代にわたり海外市場に進出した経験を生かし、中国市場での事業を展開するようになった。日本の百貨店の進出、さらに本国で日系百貨店の影響を受けて発展してきた東南アジア華僑系の百貨店、台湾の百貨店と香港の百貨店の進出により、中国の百貨店業界は大きく変貌した。中国経済

成長の加速を背景に進出された日系百貨店は、開放陳列やPOSシステムの導入のような近代マネジメントの導入、販売サービスの充実などにおいて、先駆的な役割を果たした<sup>45</sup>。

一方、中国市場において、日系百貨店の規模は他の国の百貨店の規模と比べると、大きなものではなかった。さらに、現在中国経済の減速や激化した競争の市場環境の下で、中国市場における日系百貨店は衰退の一途を辿っている。ここでは、中国市場における日系百貨店の発展系譜と現状について考察する。

## 2-1 日系百貨店の海外進出の黎明期

日系百貨店は早い段階から海外への進出を果たした。1899年に高島屋がフランスのリヨンに事務所を設置し、天津やロンドン、ニューヨークなど世界に拠点を拡大した。しかし、海外に拠点を設ける「出店」という形態での海外進出は、1906年に三越による京城（現・ソウル）進出が最初であった<sup>46</sup>。そして、中国の大連や新京（現・長春）など旧満洲国の都市まで店舗網が拡大した。これらの海外進出は、日露戦争の勝利により、現地で急増した日本人の消費市場の拡大や国からの勧誘が影響している。また、この影響を受け、日本人経営の百貨店は、日本人だけではなく現地の中国人の富裕層も主要な顧客として多数開店し、1930年代以降、日本軍の勢力拡大とともに、満洲および中国の主要都市に支店網を構築していった。

1938年、商工省が日本国内の百貨店に対して「大陸進出要請」を出し、日系百貨店は中国への進出が急増した。したがって、1937年から日本は中国との戦争により、商工省は南京、上海などの占領地域での流通を百貨店に担当させるとともに軍隊の売店などの運営をさせようとした。この要請により、日本国内にあった多くの百貨店企業が中国に進出した。この際、商工省は中国で効率よく流通インフラを構築させるため、各社に進出地域の分担を指示し、この結果、杭州方面には白木屋、南京方面には高島屋、蘇州方面には大丸、蕪湖方面には松坂屋がそれぞれ進出した。1939年10月末時点で、中国大陸に進出していた日系百貨店は、13社70営業所になった<sup>47</sup>。そして、日本軍の南方戦線の拡大に伴い、三越は南方戦線の戦略拠点である海南島に店舗を展開した。

これらの百貨店の海外進出、特に日中戦争開戦後には、日本軍への協力などの政治的な

---

<sup>45</sup> 謝（1998）54頁。

<sup>46</sup> 川端 前掲書、18～19頁。

<sup>47</sup> 平野（2004）306頁。



要因で展開していたため、百貨店は小売機能だけではなく、物資の調達と日本への輸出業務など卸売機能も担っていた。さらに、占領地の治安の安定化、軍票<sup>48</sup>・日系通貨の流通と価値維持、そして中国人に対する日本製品と日本のイメージ向上などの政治機能も担っていた<sup>49</sup>。しかし、これらの百貨店の海外進出は、第二次世界大戦の終戦と同時に消滅することになった。

## 2-2 中国市場における日系百貨店の進入の再開

日系百貨店は、第二次世界大戦の終戦により、中国市場から退出したが、1992年に中国では小売分野の外資規制を緩和したことにより、中国市場への進出を再開するようになった。中国市場の大きさが全世界から注目を浴びているため、外資系小売企業には厳しい条件にも関わらず、日本小売企業が次々と進出申請を行った。その結果、ヤオハン、イオン、ニチイ、イトーヨーカ堂4社が中国政府に進出認可を受けているが、百貨店業態ではなかった。その後、中国政府は外資系小売企業の進出の認可に慎重になったため、1995年になっても15社の外資系小売企業しか認可されないという状態となった。地方政府はこれを不満とし、都市の発展と市民生活の向上を進めるために、中央政府の許可を得ずに、独自で積極的に外資系小売企業を導入し、認可するようになった。この時期には、日系小売企業、特に百貨店企業は、ほぼ地方政府の認可による中国市場に参入した。

1992年末にはヤオハン北京店（賽特購物中心）が開業した。この事業はヤオハンが中国政府系の投資企業による合弁事業であったが、当時ヤオハンの社長和田一夫が中国政府と特別な人脈があったため、政府の認可がないにもかかわらず、中国小売市場の一部開放に先んじた特例であった<sup>50</sup>。しかし、合弁先は日本の総合スーパーを出店しようとしたヤオハンの意に反し、高級百貨店を目指したものであり、贅沢品や高級ブランドを中心に品揃した。賽特購物中心は当時北京小売業の「貴族」を呼ばれ、豪華な内装以外にも、高級の商品とハイセンスなショッピング環境などにより、注目を浴び、多くの富裕層が殺到し、開業翌日の売上高は178万元<sup>51</sup>に達した。しかし、商品の価格が高過ぎたため、当時北京市の消費水準とかけ離れてしまい、来店客が非常に多いにもかかわらず不振が続き、初年度

<sup>48</sup> 軍票とは、戦争時において占領地もしくは勢力下にて軍隊が現地からの物資調達及びその他の支払いのために発行される擬似紙幣である。

<sup>49</sup> 川端 前掲書、35～45頁。

<sup>50</sup> 川端 前掲書、188～189頁。

<sup>51</sup> 2017年4月20日のレートで、約2,800万円。当時北京市年平均給料は3,141円で、日本円を換算すると、約4.97万円である。

には約2,600万円の損失が発生した。結局1994年に、ヤオハン合弁を解消し、北京市場から撤退することになった。皮肉にもヤオハンが撤退した後、賽特が高級ブランドを維持しながら、中間層向けの国産商品を増加するという商品構造改革を行い、1994年からは業績が急増し、1995年には売上高が6.5億元で、営業利益は4,000万円を達成した<sup>52</sup>。

ヤオハン北京店の委託管理とは異なり、1993年に開業した伊勢丹上海1号店・淮海路店には、伊勢丹が50%を出資し、経営権も握ることとなった。このことにより、淮海路店は極めて日本的な百貨店となり、売場、商品と販売サービスという3つの面で、これまで上海での百貨店と差別化ができていた。さらに、淮海路店は上海の中心街、上海で最も美しくファッションが高いと呼ばれている淮海路に位置するという立地のよさもあり、外資系のOLなどを典型とする高所得の若い女性の支持を受けて業績を伸ばした。上海統計局のデータによると、開業から1998年まで淮海路店の売場面積1㎡当たり年間販売額は上海市の小売店舗の中でずっと上位に位置した<sup>53</sup>。

伊勢丹は淮海路店に続き、1993年12月に伊勢丹の中国2号店天津店が天津で開業した。天津是北京、上海に次ぐ第3の大都市で、北京の海の玄関とも言われる物資の積出港である。天津政府側には、中国の第3都市として、国際的な百貨店を誘致したいという意向があり、外資系大型百貨店としては伊勢丹天津店が現地第1号となった。天津店は伊勢丹の出資比率が70%となり、売場面積は1.5万㎡で、淮海路店の2倍の広さがあった。売場が広く地形もよかったため、家電製品や家庭用品も品揃えし、フルラインに近い構成となった。対象購買者として、外資系企業と国有企業の幹部やOL、外国人駐在員とその家族を設定した<sup>54</sup>。

一方、北京から撤退したヤオハン合弁は、1992年に中国中央政府からの認可を受け、1995年に上海の浦東で当時アジア最大の百貨店上海第一八佰伴(11万㎡)を開業した。開業日の来店数は約100万人で、売上高は500万円に達した。1996年では、売上高は6.2億元で、同年度上海市小売商業企業売上高トップテンに入った。同年、ヤオハン合弁は江蘇省の無錫市にも5万㎡の店舗を出店した。これらの出店や他のスーパーや卸売センターなどには巨額の投資が伴ったが、当時はそれに見合うだけの成果を出せず、これらへの投資が結果的には1997年のヤオハン日本本社の倒産の遠因にもなった<sup>55</sup>。

---

<sup>52</sup> 叶 (1995) 32 頁。

<sup>53</sup> 高 (1998) 33 頁。

<sup>54</sup> 中央公論 (1994) 第 109 卷 8 号、284~285 頁。

<sup>55</sup> 川端 前掲書、191 頁。

### 2-3 バブル経済後の日系百貨店の海外出店

日本では1990年代後半、バブル経済の崩壊やアジア通貨危機により、小売企業、特に百貨店企業の業績が悪化し、海外に進出する企業が減少した。この時期に、日本の百貨店企業が「出店」という形で海外進出したのは伊勢丹（シンガポール1店舗、中国1店舗、マレーシア1店舗）、三越（台湾9店舗）、そごう（台湾2店舗、インドネシア1店舗）<sup>56</sup>、大丸（シンガポール1店舗、オーストラリア1店舗）4社18店舗のみであり、他の出店はほぼ技術提携や商標貸与の形であった。唯一中国に事業展開した伊勢丹は、1993年に開店した淮海路店の売上高がよかったため、1997年に上海の繁華街である南京西路に大型店舗（梅龍鎮店）を出店した。

この時期における日本の百貨店の進出で着目されるのは、日本の総合スーパー各社が、中国市場において百貨店業態によって進出したことである。1992年以降、イトーヨーカ堂が四川省地方政府、平和堂が湖南省地方政府からの誘致を受け、1997年にはイトーヨーカ堂が四川省成都市に、翌年には平和堂が湖南省長沙市にそれぞれに開業した。この2社は、当初に日本的な経営方式を多く取り入れたが、現地の消費者のニーズに適合しなかった、業績が不振を続けていた。その後、日系企業の優れた点であるきめの細かい顧客サービスや商品管理を残しながら、現地化を実現するために、中国事情に合わせた方法を取り入れ、中国市場に適応した店舗に徐々に生まれ変わった<sup>57</sup>。こうして2社の店舗が少ないが、近隣住民から親しまれる店舗となり、地域一番店として人気を集めた。その後、イトーヨーカ堂は北京に2店舗、成都に1店舗次々に開店した。

この時期にもう1つ注目すべきは1998年に開店した庄勝崇光百貨（そごう）北京店である。もともと、そごうは北京庄勝グループとの合弁によって進出しようとしたが、当時のそごうには資金力がなかったため、1995年に、北京庄勝グループと商標の貸与と百貨店経営のコンサルタント契約を結んだ。それにより、中国市場に参入することになった。しかし、そごうはやや独特な手法を採用した。そごうは、まず北京庄勝グループ、台湾太平洋そごう、香港そごう4社との合弁でコンサルティング会社を設立し、これらの企業を経由して北京店にノウハウの提供や人材の派遣を行う手法を採用した。その後、2000年12月に庄勝グループは武漢にもそごう百貨店を開店したが、そごうは同様に人材の派遣を行っ

---

<sup>56</sup> そごうは2000年の経営破綻により、2000年以降の新店舗の展開はすべて商標貸与先による出店である。

<sup>57</sup> 胡（2003a）65頁。

ている。直接投資が難しい場合、通常は技術提携のロイヤリティ契約のみに終わるが、このケースではコンサルティング会社を合併で設立することにより、日本側の関与度を強めた。海外市場進出の1つの手法として、興味深い試みであった<sup>58</sup>。

1990年代半ば以降、中国の社会消費品小売総額は、1996年には約28兆元であったが、2004年には約60兆元に達し、8年間で2倍以上に急成長した。これに伴い、1990年代に開業した日系百貨店企業も中国の経済成長の波に乗り、自社の経営努力を重ねて店舗の経営が好転した。伊勢丹の天津店（2001年から黒字化）と上海の梅龍鎮店（2001年黒字化）、イトーヨーカ堂の北京1号店（2003年黒字化）と成都1号店（2001年黒字化）などの店舗は、その典型であった<sup>59</sup>。

しかし1990年代後半、日本の小売企業の本国での財務状況が悪化しはじめ、倒産や経営危機により海外事業からの撤退を余儀なくされた。結果的には、多くの日系小売企業が相次いで撤退し、2004年末時点で中国市場に残っていた日系総合小売業はわずか4社となり、百貨店事業を展開したのは伊勢丹、イトーヨーカ堂、平和堂の3社のみとなった。

#### 2-4 21世紀以降の日系百貨店の海外出店

2004年以降、中国政府がWTO加盟時の公約により流通分野の規制緩和を打ち出した。これらの政策によって、流通分野の外資規制緩和策として連鎖経営の解禁と流通分野の出資制限が撤廃され、外資100%によって連鎖経営本部を設立することが可能になる見通しとなった。これにより、中国市場において第2回目の投資ブームが起これ、大手外資系小売企業は中国市場に進出することが可能になった。しかし、日本の小売企業は中国市場の発展には関心がなく、中国進出にはそれほど積極的ではなかった。この時期、百貨店として中国に進出した企業はイズミヤのみであった<sup>60</sup>。

一方、調整発展期に残存した日系百貨店は、この時期に店舗を急拡大した。2011年末時点で、伊勢丹は4店舗まで拡大し（一時5店舗）、イトーヨーカ堂も北京が8店舗、成都が5店舗の計13店舗となり、平和堂も3店舗になった。しかし、このような規模は、同時期

---

<sup>58</sup> 川端 前掲書、191頁。

<sup>59</sup> 川端 前掲書、195頁

<sup>60</sup> 日本におけるイズミヤの業態は総合スーパーであるが、中国に進出する際、イトーヨーカ堂と同様に、ほとんどの売場はセルフサービスではなく、対面販売を採用したため、この論文における、イズミヤは中国市場において百貨店企業として扱っている。

に参入した外資系百貨店企業と比べると、かなり小さかった<sup>61</sup>。中国経済の成長により、各日系百貨店の業績も成長し続けた。さらに、イトーヨーカ堂と平和堂は市場を限定的して集中出店方式で店舗展開した。イトーヨーカ堂は2006年総売上高が約586億円で、中国外資系小売企業のランキングで15位となったが、店舗あたり売上高は約73.2億円となり、他の外資系小売企業よりも高かった。特に、成都でのイトーヨーカ堂2店舗は、1店舗あたり売上高は約125.52億円で、外資系小売企業の1店舗あたり売上高の平均値31.45億円より約4倍高かった<sup>62</sup>。伊勢丹も2005年に済南、2007年に成都、2008年に瀋陽でそれぞれに1店舗を開店し、業績も順調に成長した。

表8 中国市場における伊勢丹、イトーヨーカ堂と平和堂3社の業績推移 単位：億円

	2005		2007		2009		2011	
	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高	店舗数	売上高
伊勢丹	4	173	5	228	4	220	4	257
イトーヨーカ堂	7	362	10	606	13	731	13	791
平和堂	—	—	2	160	3	200	3	248

出所) 各社年次報告書により筆者作成。

この時期、伊勢丹、イトーヨーカ堂と平和堂は、同時期の外資系百貨店と同様、急速に発展し、一部の店舗が業績不振や店舗契約が切れのため、閉店するようになった。伊勢丹済南店は、2005年9月済南市繁華街泉城路に開店した。ただ、済南店の売場面積は約1万㎡で、同地域の百貨店と比べると、かなり狭かった。さらに済南店は、当時他店にない数多くの日系ブランドを導入したが、ブランドの知名度が低く、当地の消費者がファッションに対しての敏感度が低かったため、伊勢丹が十分受容されず、開店して以来不振が続き、結局わずか2年弱で赤字5億円を抱えたまま、済南から撤退した。翌年、伊勢丹中国第1号店上海淮海路店も閉店することになった。しかし、済南店と異なり、淮海路店が閉店する最大の理由は賃貸料の高騰であったが<sup>63</sup>、淮海路店の業績は下落した。上海経済の急速

<sup>61</sup> 2011年末時点で、新世界百貨店は37店舗で、パークソンは52店舗であった。

<sup>62</sup> 黄・李(2008)表1を参照。

<sup>63</sup> 中国の報道によると、伊勢丹が賃貸先錦江国際購物中心との矛盾を調整することが困難であることが閉店したきっかけであった。中国服飾報(2008.9.23)「上海華亭伊勢丹閉店“引き金”分析」  
<http://news.efu.com.cn/newsview-26771-1.html> 2017年5月12日アクセス>

な発展により、上海の繁華街では高級百貨店やショッピングセンターが急激に増加、消費者の流れが分散した。淮海路店への来客数も次第に下降し、店内の内装や施設の老朽化も進んだ。淮海路店 2007 年度の売上高は約 24 億円に急落し、連続 5 年でマイナス成長となった。イトーヨーカ堂の北京五カ松店もわずか 2 年弱で、不振が続き、閉店せざるを得なかった。

## 2-5 中国市場における日系百貨店の現状

2012 年から、中国経済の成長は減速したが、依然として 6%以上高い経済成長率を維持し、市場規模も年々拡大している。こうした状況で、日系百貨店企業は中国市場に注目し、中国市場への投資も拡大し始めた。2012 年末には、高島屋は上海の古北新区に中国第 1 号店を開店した。さらに高島屋は、5 年間で 2 号店、3 号店の出店計画を発表した。その後、2015 年 2 月、大丸は上海新南東項目管理有限公司および上海新世界股份有限公司の 2 社と事業提携契約を締結し、中国市場に進出した。

一方、すでに参入した日系百貨店も中国市場での事業を拡大し始めた。伊勢丹は 2013 年 1 月に天津の濱海新区で天津第 2 号店を開業した。同社は 2013 年に、2014 年末に成都 2 号店を開業するほか、北京などで大型ショッピングセンターへの出店も検討し、2020 年までは 10 店舗体制を整える方針を発表した<sup>64</sup>。イトーヨーカ堂も中国の参入を拡大しようとする。イトーヨーカ堂は四川省成都市での好業績に受け、2014 年に成都市郊外温江区、2017 年に四川省第 4 線都市眉山市にそれぞれに新店を開業した。イトーヨーカ堂と同様、限定的して集中出店する平和堂も 2013 年 4 月に長沙市内の第 3 号店、湖南省の第 4 号店を開店した。

しかし、この拡大とともに、各日系企業は業績が伸び悩んでいる。最も早い段階に中国市場に進出した伊勢丹は、2013 年に瀋陽店を閉店した。同店は 2008 年に開店し、主に現地在住の日本人や中国人の富裕層を主要対象としていたが、高級品に特価した品揃えや同業他社との競争激化で開店以来赤字が続き、中国国内における景気減速も重なったため、営業継続は困難と判断し閉店した。伊勢丹の既存店舗も経営不振が続いている。中国の既存 4 店舗は 2015 年に総売上高が約 322 億円となり、前年比 46 億円減少し、営業利益はマイナス 0.53 億円で、前年比約 1.75 億円減少した。さらに、2016 年の第 2 四半期の決算資

---

<sup>64</sup> 2017 年 5 月現在、成都市の 2 号店はまだ開業していない。原因は不明である。

料では、中国の既存4店舗の当期売上高はより減少し、赤字が拡大傾向にあった<sup>65</sup>。

成都での好調と異なって、イトーヨーカ堂は北京での事業は業績の不振の状況に落ちた。2012年以来、北京のイトーヨーカ堂は閉店が相次ぎ、望京店、北苑店、西直門店、右安門店が閉店し、現時点では、イトーヨーカ堂の北京店舗は亜運村店のみとなった<sup>66</sup>。閉店理由は、消費者のニーズの変化など市場の動きに合わせて変化できなかったことであり、北京のイトーヨーカ堂が2008年以降、業績の悪化に苦しんだ原因であった。社会が発展し、顧客のニーズが変化しているのに、イトーヨーカ堂の対応は遅かった。また別の原因としては、収益力の低さからコストをまかなえず、赤字を招いたことも挙げられる<sup>67</sup>。

これらの企業と同様、新規参入してきた企業も業績の不振が続いている。高島屋は2012年開業して以来、経営不振が続いている。高島屋は上海に駐在している日本人や外国人を主要顧客としたため、上海の中心地から離れており、日本人を含む、数多くの外国人が暮らす高級住宅街である古北新区に出店した。しかし、古北新区への交通が不便であり、高島屋周辺の商業施設が不足していたため、来店客の増加が予想通りに達成できず、業績の不振が続いている。高島屋は2013年度の営業収益は約52億円で、営業利益はマイナス15億元となった。2016年まで、高島屋は連続4年赤字となり、さらに、2016年の営業収益は63億円で、前年より約14%減少し、経常利益はマイナス16億円ほど赤字が拡大した。

一方、大丸は商標の提供、人材の派遣や技術支援を行う形により、中国市場で事業を展開しているが、「上海新世界大丸百貨」の経営は実際には新世界百貨店が担当しているため、店舗の損益が大丸とは関係がない。一方、店舗のマーケティング、商品構成、内装環境デザイン、従業員への販売サービス教育、カード政策など店舗の運営に関わる面ですべて大丸が行うため、店舗は純粋な日本的な百貨店である。しかし、このような純粋な日本流、開店当時最も美しい百貨店と呼ばれた新世界大丸百貨店も業績が低迷している。新世界百貨の年次報告書によると、同店の2015年度の売上高は約4.02億元（65億円）で、純利益は約マイナス4.14億元（67億円）となった<sup>68</sup>。この店舗の業績が不振であった最大の原因は立地の悪さと考えられるが、他にも商品構成が消費者のニーズに合わないのがもう1つの原因であった。新世界大丸百貨店は上海の繁華街南京東路に立地したが、この繁華街は

---

<sup>65</sup> 三越伊勢丹ホールディングス第2四半期決算説明資料の6頁により計算した。

<sup>66</sup> 豊台北路店は2017年5月15日に閉店する予定であった。

<sup>67</sup> レコードチャイナ（2016.06.03）「イトーヨーカドーの北京撤退が秒読みか、日系小売企業の窮状—中国」<<http://www.recordchina.co.jp/b140451-s10-c20.html> 2017年6月26日アクセス>

<sup>68</sup> 2017年5月19日のレートにより。

観光客ばかりが多く集まるという特徴があり、観光客も地元の消費者もこの場所ではあまり購買しない傾向がある。要する新世界大丸百貨店が立地した場所は、購買しない人たちが集まる場所である。新世界大丸百貨店は高級百貨店として、そのような場所に立地するのは、不適正であると考えられる。また、商品構成の面では、新世界大丸百貨店の1階と2階は主にラグジュアリーブランド、時計、化粧品が主体であり、グッチ、ティファニーなどのラグジュアリーブランド、資生堂、SKⅡなどの化粧品ブランドが導入されたが、中国で人気の高いルイ・ヴィトン、プラダ、エルメスといったブランドが導入されていなかった。さらに、2階以上のフロアでは、数多くの日系ブランドを導入したが、一般的には中国での知名度は高くないため、なかなか効果が出なかった。

したがって、日系百貨店の中国市場での現状を見ると、中国市場において順調に成長しているのは平和堂とイトーヨーカ堂の成都事業のみであり、全体的にうまくいっていないといえよう。さらに、前述した日系百貨店以外にも、外資系百貨店を含む、中国百貨店業界全体が不振を続けている。どのような政策を採れば、こうした状況から抜け出すことができるのかが、現在各百貨店の最大の課題である。

### 3 中国における外資系百貨店による影響

外資系小売企業の進出により、中国市場において存在しなかった小売業態が導入され、中国小売業の業態革新が促進された。最初にインパクトを与えられたのは百貨店業態であった。百貨店は1900年の中国にも存在したが、中国政府が1953年に計画経済体制を確立し、百貨店は創設当初とは大きく異なる形態に変形するようになった。百貨店の名称を維持しながら、実際の経営方式は本来の百貨店とは異なるものもあった<sup>69</sup>。当時の百貨店は、国家の配給機関として物価安定及び商品の安定供給の中心的役割を担っていた。また、改革開放以降の1980年代でも、こうした流れに大きな変化はなく、商品流通経路の基幹部分を依然として国営が担っていたこともあり、百貨店は、他の業態との競争がなく、都市中心部の好立地へ出店できるなど、国の政策によって保護されてきた。

しかし、外資系百貨店の進出により、百貨店の状況は大きく変貌化した。外資系百貨店が複数の大都市で開店し、買物環境、売場のレイアウト、商品の陳列、販売促進方法などの面で、中国国内伝統的百貨店とは一線を画する斬新な経営方式を展開した。外資系百貨

---

<sup>69</sup> 胡（2003b）34頁。



店は、より洗練された商品と充実したサービスを提供し、消費者の強い関心を呼ぶことに功を奏した。このような外資系百貨店の進出により、中国国内の百貨店は大きくインパクトを与えられ、これらの外資系百貨店に倣い、1 つ小売業態として百貨店の基本機能を果たすようになった<sup>70</sup>。

### 3-1 国内百貨店の競争力の向上

中国小売市場開放の当初、国内の小売業の関係者らは、国内小売企業が外資系小売企業との競争の中で、劣位となり、市場から消滅してしまうことを心配した。政府も欧米など小売業先進国の企業の進出により、国内企業の発展余地がなくなることに配慮し、小売市場を段階的に開放した。

現在、国内の百貨店は消滅する状況には至っていない。さらに、外資系百貨店と競争の中で、国内百貨店は外資系百貨店に対して、優位に立ちつつある。たとえば、成都市内の繁華街春熙路に立地した王府井百貨店である。春熙路は、成都一の繁華街であり、イトーヨーカ堂、パークソン、伊勢丹と王府井など数多く百貨店、さらに専売店と専門店など多数小売店舗が立地し、わずか 0.4 km<sup>2</sup>に、中国で百貨店がもっとも集積し、競争が最も激しい地区となっている。王府井成都春熙店は 1999 年開店以来、自ら経営改革を行い、競争力を高めて、業績も順調に成長していった。王府井成都春熙店の 2016 年度売上高は約 25.2 億元で、成都の単店売上高の最上位となった。さらに、中国連鎖経営協会のデータによると、王府井百貨店の全国 2016 年度売上高は 275.9 億元で、中国百貨店企業ランキングの最上位となった。王府井のような、外資系百貨店との競争の中で、生き残り国内百貨店が数多く存在している。大商グループや武漢武商グループはそのような典型的な例である。したがって、外資系百貨店の進出により、国内百貨店は自社の競争力を高め、外資系百貨店と対抗する力を育成することができよう。

### 3-2 百貨店経営における戦略の革新

「計画経済」時代において、設備投資から営業方式まで、百貨店のすべての経営権限を

---

<sup>70</sup> Pasdermajian, Henry (1954) によれば、百貨店の基本機能は 5 つがある。第 1 に、大量生産製品の大量販売機能である。第 2 に、百貨店は大規模店舗に生活関連商品を幅広く品揃えし消費者にワンストップで価値提供する機能である。第 3 に、百貨店は消費者と生産者をつなぐ位置にあり、消費者の代理機能として生活実用品から生活提案商品を提供する商品企画・編集機能を発揮すること。第 4 に、幅広い生活関連商品の調達と品揃え編集機能（購買代理機能）である。第 5 に、消費者へ向けた店舗を媒体とした情報発信機能である。宮副（2004）502～503 頁を参照。

政府が握っていたため、国内百貨店の経営改革への意欲は全く見られなかった。したがって、地味な店舗装飾、老朽化した施設、さらに硬直した経営手法などは、長い間では変わらずにそのまま維持されてきた<sup>71</sup>。しかし、改革開放によって国民生活が向上し、消費が活発となったことを加え、外資系百貨店が進出したため、国内百貨店は自社経営をめぐる各分野の変革を余儀なくされた。中国百貨店の経営戦略の革新は、次の諸側面から見ることができる。

### 3-2-1 売場運営形態の変革

外資系百貨店が中国市場に進出する以前、国内百貨店の売場運営形態は主に直営制を採用していた。直営制とは、百貨店側が納入業者から直接に商品を仕入れ、商品の所有権を獲得し、そして商品を消費者に販売することによって、ある程度の仕入と販売価格の鞘を稼ぐ経営方式である。この方式では、経営コストと商品リスクはすべて百貨店側が負担する。百貨店の主な収入は仕入と販売価格の鞘を稼ぐものである<sup>72</sup>。しかし、長い間、競争がない環境で育てた国有百貨店が、商品の仕入と価格の決定など自主経営の面に関するノウハウは全くなく、さらに百貨店自身の資金が不十分のため、百貨店は高まる消費欲求を満足させるために豊富な商品を仕入することが極めて困難となった。さらに、1992年の中国の小売市場の開放により、大量の外資系百貨店や他の小売業態が同時に中国市場に現れた。これらの出現により、中国の百貨店間や小売市場の異業態間競争を加速させ、国有百貨店の優位性がなくなってきた。国有百貨店は優位性を維持するために、大型店舗の新規出店や既存店舗の改築・増床、品揃えとサービスの強化など一連の改革をしようとした。しかし、百貨店はこれらを実現するための資金や人材などの経営資源を十分確保できなかったため、1990年代後半から、急激に成長が鈍化した。

一方、1970年代以後、日本百貨店は積極的に、香港、台湾を含む東南アジア諸国に進出するようになった。この結果、日本特有の「消化仕入」という取引慣行を進出国に普及させた。この後、1990年代初期、これらの小売企業は中国市場に進出する時、低コスト、低リスクで拡大しようとして、本国で普及された「消化仕入」を基礎にして、「連営制」の形態を制度化させて、持ち込んできた。

そして、中国国内百貨店企業は次々にこれを真似し、連営制の普及と発展を後押しする

---

<sup>71</sup> 謝 前掲論文、50頁。

<sup>72</sup> 朱 (2017) 5頁。

こととなった。この結果、コストとリスクを掛けない連営制は、多くの国内百貨店が不況の状況から抜け出すための経営方式となり比率が急速に増加し、2000年代の初頭に、主要な売場運営形態として一般の大型百貨店に定着した<sup>73</sup>。現在、中国連鎖経営協会の調査によると、中国の百貨店の売上高の約90%は連営制によるものである。

### 3-2-2 多店舗・多業態への変革

外資系百貨店が中国市場に進出する以前、単店経営は中国百貨店の主要な経営手段であった。しかし、外資系百貨店は中国市場に進出して以来、全国各地で次々と新たな店舗を開業し、企業規模を拡大した。さらに、新小売業態としてのスーパー、大型超市とコンビニエンスストアなどの出現によって、国内百貨店の市場シェアは低下し始めた。この状況を改善するために、多くの国内百貨店は、長い間で採用してきた単店経営の戦略をやめ、多店舗経営戦略を打ち出した。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、百貨店の多店舗の発展に重要な基礎を構築した。現在、多店舗経営が国内百貨店企業規模の拡張の主な手段になった。たとえば、国内大手百貨店王府井百貨店は、1990年代後半から、積極的に経営拡大策を進め、全国市場の開拓に力を入れるようになった。1996年、王府井百貨店は広州市に新店舗を開店したほか、翌年、北京市内で2号店を開業した。現時点で、王府井百貨店は全国の24都市で34店舗を擁することになった<sup>74</sup>。このほか、大商グループや上海百聯グループなど数多くの国内百貨店も多店舗経営を行っている。

国内百貨店は外資系百貨店との対抗として、多店舗経営だけではなく、多業態へ展開も行っている。外資系百貨店との競争激化により、生存と発展の巨大な圧力により、より多くの国内百貨店が多業態経営を発展し始めた。1999年、中国百貨店100強企業の中で、多業態経営する企業はまだ少なかったが、2003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%を占めるようになり、2006年までにその比率は30%までに上昇した。2007年、100強の中に85%の企業が多業態経営を行っている。また、統計によると、2003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、2006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2003年にわずか14.4%になり、2006年が17.2%に達した。2004年国家商

<sup>73</sup> 朱 (2014) 334 頁。

<sup>74</sup> 王府井百貨店ホームページより<<http://www.wfj.com.cn/?v=1> 2017年5月16日アクセス>

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 2 つの業態を選んだ。2003 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。2006 年以後、一部百貨店はほかの業態を採用し始めた。2010 年最大の百貨店集団である大商集団は 2010 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。

### 3-2-3 サービス強化と人材の育成

1990 年代初期、ほとんどの中国国内の百貨店は施設が老朽化し、店内のサービスも不足した。実際百貨店を訪ねると、照明不足で売場は薄暗い感じであり、店内の雰囲気も華やかさに欠け、フロアには「腕を組む、寄り掛かる、おしゃべりする」愛想のよくない販売員が多くいた<sup>75</sup>。また、オープン・ディスプレイやサービス（包装、アフターサービス、案内など）の提供なども一切なかった。しかし、外資系百貨店は進出して以降、豪華な店舗内装、充実な設備、良質なサービスなどの面で、消費者の心を掴み、徐々に国内百貨店に対し、優位性を立ちつつある。そして、多くの国内百貨店は外資系百貨店を模倣し、快適な買物の環境や充実なサービスなどの提供を自社の基本的な戦略として捉え、店舗の改装や各種のサービスの提供など力を入れるようになった。

また、外資系百貨店と対抗するよう、政府主導によるサービスの向上活動を行った。中国商務部は品揃えの充実、顧客サービス、売場のサービス施設などに関し基準を設け百貨店の「格付け」を行った。さらに一部都市では、百貨店について、顧客サービス、売場環境、商品の管理などの面を基準化し、地方標準として実施している。

また、国内百貨店は販売員のサービス力を向上させる同時に、外資系企業の教育・研修プログラムの導入により、百貨店の熟練者・専門家が育成されている。

### 3-2-4 情報システムの導入

1980 年代から、海外における POS システム、バーコード技術や在庫管理システムなどの情報管理システムの普及により、小売業がより大きく発展した。百貨店企業は情報システムの導入により、事務の効率化、省力化というハードメリットを得られると同時に、売

<sup>75</sup> 関根 前掲論文、239 頁。

れ筋・死に筋情報の活用、無駄な在庫の削減、マーチャンダイジングへの活用、店舗経営の活用、全体としての総合経営管理の向上などのソフトメリットも得られる。

一方、同時代の中国の百貨店において、情報管理システムの普及率が低かった。さらに、小売業全体での情報管理システムの普及率が低く、店舗運営やデータの整理などの業務がすべて人力されていたため、百貨店企業は技術上での低水準による危機感を感じなかった。しかし、情報管理システムが導入された外資系百貨店は中国市場に進出したことにより、中国国内百貨店の店舗運営上の劣勢は一気に現れ、生存の圧力が大きくかかってきた。こうした状況の中で、中国国内百貨店は外資系百貨店のような、積極的に情報管理システムを導入し、さらに情報管理システムから得られたデータを利用して、テナントの管理や販売促進の計画などの店舗運営に役に立つことになった。

### 3-3 百貨店から他業態の転換

外資系百貨店の進入により、国内百貨店は多店舗経営を行った。さらに、国内百貨店の投資ブームを加え、中国国内での百貨店の数は大幅に増加した。そして、一部の百貨店は激化した競争の中で、業績の落ち込みが続いたため、ほかの業態に転身することになった。

この百貨店業態の転換は、1990年代後半から発生したものであり、主に3つの方式があった。1つの方式は、百貨店からショッピングセンターへの変身である。このような変身は主に一部の売場面積が3万㎡以上の大型百貨店によるものであった。中国国内の百貨店投資ブームにより、一部の百貨店は無計画に売場の増築を行った。しかし、百貨店は自社の力で増築した面積を売場に転換することができず、増築した面積は空スペースになってしまった。そして、百貨店はこれらの空スペースを補うために、飲食や娯楽施設を導入せざるを得なかった。その後、映画館や専門店の導入により、徐々にショッピングセンターへを変身するようになった。東安市場は百貨店からショッピングセンターへの転換した典型的な例である。

業態の転換については、百貨店から専門店と卸市場への転換であった。この2つの転換は主に不動産企業による百貨店を展開したものであった。これらの百貨店は激化した競争により、業績の不振が続く、閉店まで追い込まれ、他の業態に転換するようになった。1つの転換方向は家電量販店や服装などの専門店への転換であった。たとえば、北京市の天雲商厦は1998年に大型家電量販店へ転換するようになった。もう1つの転換方向は卸市場への転換である。この典型的な例は北京の万恵双安商場であった。万恵双安商場は1998

年に百貨店の業績の不振により、官園商品卸市場と改名し、卸市場へ転換するようになった。この2つ転換方向は、企業として一時的な措置と不本意な選択であり、当時中国百貨店市場での現象であった。

### 3-4 百貨店の利益率の低下

1992年の中国の小売市場の開放により、大量な外資系百貨店や他の小売業態が同時に中国市場で現れた。さらに、中国の国内百貨店は1990年代半ばの大型店舗投資ブームにより、多くの新店舗が開業した。これらにより、中国小売業市場における百貨店は同業態間と異業態間の競争が激化した。しかし、国内百貨店は、外資系百貨店に対し、サービス、売場環境、店舗経営などいろいろな面で、さらに政府が外資系企業に対し、税金や立地などの面で超国民待遇を与えてため、国内百貨店の優位性を立つことができなかった。

この結果、国内百貨店は、外資系百貨店を対抗するために、商品の価格を下げ、低価格を武器として、価格競争を行った。特に、近年では、「連営制」の普及により、百貨店は同質化が進み、価格競争がより激しく、値引き販売が常態化するようになった。このような値引き販売の常態化の進行は外資系百貨店を含む、百貨店全体の利益率の低下と繋がった。調査によると、全国大型百貨店の平均営業利益率は、1994年に約10.1%となり、1996年に、営業利益が3.9%まで下落し、1997年により減少し、2.9%まで下げた<sup>76</sup>。さらに中国百貨商業協会のデータによると、近年人件費や家賃などの経営コストの増加により、2016年中国百貨商業協会の会員85社百貨店の平均営業利益率はわずか1.64%となった<sup>77</sup>。このような百貨店の低利益経営は、外資系百貨店の進出によるものと考えられる。

## おわりに

本論で見てきたように、中国における外資系百貨店の発展には、潮のように高潮期と低潮期が存在する。1992年以前には、外資系百貨店は、中国市場における百貨店業態の誕生の主役者であり、長い目で見ると、中国の百貨店業態、さらに中国全小売市場の牽引者であった。中国における当時唯一の近代的な小売業業態としての外資系百貨店は、中国の小

---

<sup>76</sup> 曾 (2006) 21 頁。

<sup>77</sup> 中国百貨商業協会 (2017.05.30) 「2016-17 年中国百貨店業界報告 (一)」  
<<http://www.ccagn.org.cn/zgbhsyxh/article/id/3061> 2017 年 5 月 31 日アクセス>

売業界にいくつ新しい影響をもたらした。しかし、戦争や政治など外部的要因により、外資系百貨店はより大きな発展を果たせず、中国市場から一時消滅してしまった。

1992年の中国小売業の開放により、外資系百貨店は再び中国市場に進出するようになった。小売市場の開放初期には、外資系百貨店は最初に導入された小売業態として、国内百貨店に対して優位性を確立し、順調に成長した。その後のアジア通貨危機にもかかわらず、中国経済の高成長や消費市場の拡大により、外資系百貨店は中国市場における企業規模も、参入地域も拡大した。さらに21世紀に入り、中国のWTO加盟をきっかけとして、外資系百貨店の存在感が一気に増し、中西部の都市にも拡大していった。しかし、このような拡大に伴い、中国百貨店市場での競争も激化してきた。この激化した競争の中で、多くの外資系百貨店は危機部直面することになった。さらに、2010年代に入り、中国経済の減速を加え、新小売業態の躍進により、百貨店を含む大型総合小売業態の不振がはじめ、閉店や撤退が続き、一気に成熟期に入った。

一方、日系百貨店は、1910年代に中国市場に参入したが、日本軍に対して物資の供給や占領地の治安の安定化などの政治的な機能を担ったため、日系百貨店は中国市場における大きな影響を与えられなかった。そして、日系百貨店の海外進出は、第2次世界大戦の終戦と同時に消滅した。1992年に中国小売業の開放により、日系百貨店は早い段階から中国市場に進出した。参入初期、日系百貨店は売場、商品と販売サービスなどの面で、ほかの百貨店と差別化ができていたために、一時的に消費者の支持を得て業績を伸ばした。しかし、日系百貨店の規模はなかなか拡大できず、市場を限定的する集中出店方式によって店舗を展開した。さらに日系百貨店の現状を見ると、中国市場に順調に成長しているのはイトーヨーカ堂の成都事業と平和堂2社だけであり、他の百貨店はすべて業績の不振が続いている。外資系百貨店の進出に伴って、国内百貨店の競争力の向上、経営戦略の革新や競争の激化などの影響が表れている。これらの影響により、中国百貨店は大きく変貌し、1つ小売業態として百貨店の基本機能を果たすようになった。しかし、中国経済の減速や小売市場の競争の激化を加え、消費者ニーズの変化への対応が遅かったため、中国百貨店は全体として苦戦している。このような環境で、百貨店は危機をチャンスに変え、困難な時代を乗り越えていくために、店舗づくり、組織改革、商品開発などあらゆる面で、徹底的に改革を展開することが求められている。これは今後外資系百貨店を含む、中国百貨店全体の共通な課題といえよう。

## 参考文献

- Pasdermajian, H. (1954). *The department store: Its origins, evolution and economics*. Newman Books.
- Philip, Ho. (1933). 「The development of chinese department store」. *Harvard Business Review*, 11(3), 280～288.
- 曾根康雄. (2011). 「中国の小売業のグローバル化—対外開放の成果と展望」. 『日本大学経済学部経済科学研究所紀要』(41), 193～208.
- 曾政輝. (2006). 「福建省小売業競争環境と競争戦略分析」. 『市場論壇』, 23(2), 21～22.
- 川端基夫. (2011). 『アジア市場を拓く：小売国際化の100年と市場グローバル化』. 新評論.
- 大石恵. (2008). 「戦後中国の経済復興政策とアメリカの援助（下）」. 高崎経済大学論集, 51(1), 61～69頁.
- 高金平. (1998). 「引進管理—華亭伊勢丹の成功の道」. 『上海商業』(10), 31～33.
- 宮副謙司. (2004). 「パスターマジヤン「百貨店論」を読む—百貨店の機能と革新性再考—」. 『赤門マネジメント・レビュー』, 3(10), 499～527.
- 関根孝. (2009). 「中国大都市の流通近代化の現状」. 著：矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔, 『発展する中国の流通』(頁：225～255). 白桃書房.
- 洪濤・李国玉. (2015). 「中国小売業構造的調整分析—2014年中国小売業閉店報告」. 『中国流通経済』(3), 1～9.
- 胡欣欣. (2003a). 「国際小売企業の中国戦略—カルフルとイトーヨーカ堂の事例比較」. 著：矢作敏行編, 『中国・アジアの小売業革新：グローバル化のインパクト』(頁：53～75). 日本経済新聞社.
- 胡欣欣. (2003b). 「中国小売業の近代化と外資参入の動向」. 著：矢作敏行編, 『中国・アジアの小売業革新：グローバル化のインパクト』(頁：25～51). 日本経済新聞社.
- 許滌新・吳承明. (1993). 『中国資本主義発展史 第3巻—新民主主義革命時期の中国資本主義』. 人民出版社.
- 黄磷・李東浩. (2008). 「日本の小売企業の競争力：イトーヨーカ堂の中国での事業展開」. 『一橋ビジネスレビュー』, 56(1), 62～75.
- 久保亨. (1996). 「国民政府の政治体制と経済政策」. 著：池田誠・上原一慶・安井三吉編, 『20世紀中国と日本（下）中国近代化の歴史と展望』(頁：38～56). 法律文化社.



- 菊池敏夫. (2005). 「戦時上海の百貨店と商業文化」. 著: 高綱博文編, 『戦時上海: 1937-45年』 (頁: 167~196). 研文出版.
- 菊池敏夫. (2010). 「香港、広州の百貨店—先施百貨公司を中心に—」. 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, 10(2), 123~134.
- 菊池敏夫. (2012). 『民国期上海の百貨店と都市文化』. 研文出版.
- 李飛. (2000). 「入世と流通サービス業市場開放」. 出处 鄭志海, 『入世とサービス業市場開放』 (頁: 242~284). 中国對外經濟貿易出版社.
- 李飛 など. (2009). 『中国小売業對外開放研究』. 經濟科学出版社.
- 平野隆. (2004). 「戦前期における日本百貨店の植民地の進出: 京城 (現・ソウル) の事例を中心に」. 法学研究, 77(1), 283~312.
- 秦興俊・鄭淑蓉. (2008). 「中国外資小売業 30 年発展」. 『山西財經大學學報』, 30(6), 45~50.
- 商業部百貨局. (1989). 『中国百貨商業』. 北京大學出版社.
- 上海百貨公司・上海社会科学院經濟研究所・上海工商行政管理局. (1988). 『上海近代百貨商業史』. 上海社会科学院出版社.
- 汪旭暉. (2006). 「外資小売企業在中国」. 出处 李飛・王高 など, 『中国小売業發展歷程』 (頁: 347~378). 社会科学文献出版社.
- 吳小丁. (2000). 「中国の百貨店と小売業態の特徴」. 『関西大学商学論集』, 44(6), 41~54.
- 謝文憲. (1998). 「日本と中国における小売業態の比較考察—百貨店を中心として—」. 『名城商学』, 47(4), 41~80.
- 楊陽. (2015). 『变化する中国の小売業—小売業態の發展プロセス』. 専修大学出版局.
- 叶寧. (1995). 「賽什麼? 特在哪里」. 『瞭望新聞週刊』 (52), 32~33.
- 伊藤和歌子. (2011). 「社区」. 著: 国谷知史・奥田進一・長友昭, 『確認中国法用語 250』 (頁: 41). 成文堂.
- 中国科学院上海经济研究所. (1958). 『上海解放前後物価資料匯編』. 上海人民出版社.
- 中央公論. (1994). 「伊勢丹 上海のリテール界に“伊勢丹現象”なる一大革命を巻き起こした淮海路店」. 『中央公論』, 109(8), 278~285.
- 朱克宇. (2016). 「中国における百貨店の現状分析と今後の方向」. 『専修大学商学研究所報』, 48(2), 1~44.
- 朱克宇. (2017). 「中国百貨店における連営制の研究」. 『専修大学商学研究所報』, 48(12),

1～29.

## 年鑑

各年版中国連鎖経営年鑑

各年版中国統計年鑑

各年版中国商業年鑑

各年版中国小売業と飲食連鎖企業統計年鑑

## ネット文献

電子商務研究中心ホームページ（2017年5月27日アクセス）

中国百貨商業協会ホームページ（2017年5月31日アクセス）

経済産業省ホームページ（2017年6月16日）

レコードチャイナ（2017年6月26日アクセス）

中国服飾報（2017年5月12日）

人民網日本語版（2017年5月12日アクセス）

王府井百貨店ホームページ（2017年5月16日アクセス）