

<b>Title</b>	中国における生鮮食料品をめぐる自由市場とスーパーマーケットの競争
<b>Author</b>	呉, 軍
<b>Citation</b>	経営研究. 49(3); 43-57
<b>Issue Date</b>	1998-11
<b>ISSN</b>	0451-5986
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経営学会
<b>Description</b>	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

# 中国における生鮮食料品をめぐる自由市場とスーパーマーケットの競争

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 スーパーマーケットの発展
  - 2.1 多店舗展開
  - 2.2 生鮮食料品の取扱い拡大を阻害する要因
- 3 既存流通システムに支えられる自由市場
  - 3.1 経営コスト問題
  - 3.2 卸売流通システムの未発達
- 4 今後のスーパーマーケットの展望
- 5 まとめ

### 1 はじめに

1997年に上海市民の消費支出のうち食料品支出は42%を占め<sup>1)</sup>、94年の57.4%より低くなったものの、依然として高い比率を占めている。食料品支出の中で米などの食糧よりも、生鮮食料品の支出のウェイトが高い。97年上海市の野菜、魚、肉などの生鮮食料品の消費総量は260万トンに達している<sup>2)</sup>。

上海市の経済は90年以後全国平均を上回る成長率を実現しており<sup>3)</sup>、97年市民の平均収入は11,418元（1元=17.58円）と、全国10大都市のなかで4位に入っている<sup>4)</sup>。また近年郊外で大規模な新興住宅地の建設が行われ、市民の住環境が改善されるとともに、家族の少人数化、核家族化の傾向が現われ始めている。中国では従来より共働きが一般的であるが、所得の増加や家族構成の変化といった社会経済的環境の中で、時間節約志向を強めた消費者が出現するようになった。こうした新しい消費者の出現は、欧米や日本の例によれば、ワンストップショッピングができるような総合的な品揃えを持ち、セルフサービスで、大量販売を行なうスーパーマーケットのような小売業態を必要とする。ところが、現実には上海市では92年まで生鮮食料品を提供する小売機関は、零細な小売商人と農民が対面販売を行なう自由市場と国有の生鮮食料品小売専門店<sup>5)</sup>しかなかった。国有専門店である「菜市场」は、計画経済時代においては生鮮食料品小売供給の主要機関であったが、80年代から歴史的、制度的な原因で、自由市場との

---

キーワード：スーパーマーケット、小売業態、流通システム、流通政策

競争の中で次第に後退し、主役の座を自由市場に譲り渡していた<sup>6)</sup>。しかし自由市場は品質と重量のごまかしのよう信用問題という前近代性、商人が外部都市からの流動人口によって支えられるという供給の不安定性、または零細規模による非効率性などの問題が存在している<sup>7)</sup>。

このような問題点をもつ自由市場に依存せざるを得ない小売流通の構造を改善するために、行政側は国有専門店の振興を行なうと同時に、95年後半から主に加工食品、日用雑貨などを取扱商品としていたスーパーマーケットにおいて生鮮食料品取扱いの拡大を促進し始めた。また、97年には上海市商業委員会は2,000年までに生鮮食料品を取扱う小売業態である自由市場、国有専門店、スーパーマーケットの市場シェア比率を5 : 3 : 2とする計画を発表した。これは国有専門店の市場シェアの現状維持とスーパーマーケットの発展によって自由市場を代替しようとする方案である。それ以来、この目標を達成すべく、国有専門店のスーパーマーケットへの業態転換に対する財政支援、外国の小売流通企業との合併で生鮮食料品経営技術の導入、他業界によるスーパーマーケット事業への参入の促進など、多様な方法でスーパーマーケットの発展とその生鮮食料品の取扱い拡大が促進されている。ところが、スーパーマーケットは店舗数が増えているが、業態を支える流通システムがまだ整備されていないため、短期的には自由市場を代替することが困難になっている。

本稿は上海を対象として、第1に、スーパーマーケットの発展状況及び発展を制約する要因を明らかにする。第2に、既存の社会経済的状况、とくに卸売市場の機能・取引制度が未整備な状況のもとでは、自由市場がスーパーマーケットよりも競争の優位に立っていることを分析する。第3に、「市場流通」と「市場外流通」が併存する論理を検討し、スーパーマーケットが今後どのように発展するかについてを展望する。

## 2 スーパーマーケットの発展

### 2.1 多店舗展開

上海市では92年以後食品小売流通近代化のために、行政側の強い支持があって、スーパーマーケット業態が導入され、以後急速に店舗数が増加し、97年末までに919店舗が設立された。この919店舗には、面積が300㎡の小型のものから20,000㎡の大規模な総合型スーパーマーケットまで含まれ、セルフサービス、食品の取扱い、出口レジでの一括清算方式が採用され、地元では「超市」、つまりスーパーマーケットと呼ばれている。以下では現在上海市の主なスーパーマーケットの多店舗展開を考察することにする。

#### 2.1.1 スーパーマーケットに業態転換する国有専門店

これは従来の国有生鮮食料品専門店を経営不振から脱出させるために、専門店をスーパーマーケットに業態転換したものである。例えば長寧区の「美天超市」、虹口区の「三角地超市」、黄浦区の「八仙超市」、普陀区の「永昌超市」が、それである。91年11月からの野菜流通の自由

化を初めとして、肉、玉子の流通自由化も行われ、国有専門店は計画経済時代に所有していた仕入れの特権がなくなり<sup>9)</sup>、自由市場との競争の中で市場シェアを減少させた。国有専門店を振興させるために、政府は80年代後半から請負制の実施による組織改革、店舗リニューアル、増床による店舗の大型化・総合化など一連の試みも行ってきた<sup>9)</sup>。94年から一部の店舗の中でセルフサービスの導入によるスーパーマーケットへの業態転換が見られた。

専門店から業態転換された国有のスーパーマーケットは、売場面積が1,000~2,000㎡、取扱い商品が従来専門店の肉、魚、野菜に乾物、加工食品、日用雑貨が加えられ、販売方法が対面からセルフサービス販売に変わっている。国有専門店の業態転換に、政府が果たす役割は大きく、政府は①資金補助。店舗建替え、設備投資などの業態転換に要する資金で銀行融資によって発生する利息返済部分に対し、その半分を市と区政府が負担する政策を打ち出している；②返税。生鮮食料品を含めた副食品を経営する際に発生する「増値税」を「先征後退」制度で企業に返税している。企業がまず全額の税金を支払って、財政部門がそれをチェックし、副食品などから発生する税金を企業に払い戻すという制度である。国有専門店は商品知識が豊富な人材を有しているが、自己資本の蓄積が少なく、業態転換する時に必要な資金が特に欠如しているため、この資金、税金に対する援助制度は国有専門店の発展に大いに役立った。実際、政府の支援があって、各国有専門店は積極的にスーパーマーケットへと業態転換を図り始めたのである<sup>10)</sup>。

### 2.1.2 合併企業による経営技術の導入

国有専門店はスーパーマーケットへと業態を転換したものの、多店舗展開を行なう場合には、新しい問題に直面することとなった。というのは、資金難もさることながら、従来の国有専門店は単独店が一般的であるため、チェーンを展開するための異なる組織経営手法が必要とされたからである。この二つの問題を克服するために、徐汇区の従来の国有専門店から業態転換した「中汇超市」は、外国小売企業であるオランダのローヤル・アホールドと合併企業、Shanghai Ahold-Zhonghui Supermarket Co.,Ltd.を設立することになった。

ローヤル・アホールドは食品スーパーマーケット、専門店、ハイパーマーケット、ディスカウントストア、現金持帰り店など五つの業態を含めて世界で3,000店舗を有し、96年の売上高が240億USドルを実現している国際的な大手多角化小売企業である。ローヤル・アホールド社は、1995年に経済成長が見込まれるアジア地域を重視し、新しくアホールド・アジア・パシフィック社を設立し、以後アメリカのニューヨーク州で成功したスーパーマーケットである「Tops」という名称でシンガポール、マレーシア、タイ、中国、インドネシアなどのアジア各国で次々とスーパーマーケットチェーンを展開している<sup>11)</sup>。中国の上海市では96年の10月に合併企業を起こし、97年1月に1号店をオープンし、97年までに22店舗を開店した。98年の4月にヤオハンスーパーマーケット22店を買収し、一気に44店舗に増えるとともに、同社は店舗数と

売上高において現在上海市スーパーマーケット業界の第4位になっている<sup>12)</sup>。

Topsの店舗の平均的な店舗面積は1,200㎡で、商品は生鮮を重視し、加工食品と雑貨を含めて8,000品目を品揃えている。最初の店舗は従来の「中汇超市」を改造したものだったが、徐匯区の住宅地に集中して出店した後、現在隣区の長寧区と人口が増えつつある浦東新区にも出店し、上海の全市街区に展開する予定である。Topsは、新聞の折り込み広告など、中国でこれまで行われていなかった新たな販売方法を導入するとともに、中国市場に適応した販売方法も取り入れている。たとえば、アジアの消費者は小売市場で生鮮食料品を調達する習慣があるということを重視し、店舗の看板の色、従業員の制服の色などは赤を選択するとともに、店舗内の生鮮売場のレイアウト、商品の陳列の仕方にも工夫し、市場のにぎやかな雰囲気を演出している<sup>13)</sup>。Topsはチェーン展開する時に必要な販売促進の技術、POS情報システムの整備、チェーン展開手法など、すべてアホールド本社の支援、指導と厳しい監督のもとで行われている。このため、現在上海市の生鮮を取扱うスーパーマーケット業界では、モデル企業として注目されている。

### 2.1.3 他業界の参入による店舗数の増加

行政側は生鮮食料品の小売流通構造を改善するために、従来の業界内の国有専門店によるスーパーマーケットの発展を待ただけではなく、多様な業界からスーパーマーケット事業への参入も認め、その生鮮食料品取扱いの拡大を促進している。以下では総合商社、百貨店、農業部門によるスーパーマーケット業界への参入を中心に、他業界からの参入によるスーパーマーケットの現状を確認したい。

#### 2.1.3.1 総合商社と百貨店資本の参入

「聯華」は91年5月に設立された上海市政府直轄の内外聯総合会社の子会社であり、上海に設立された初めてのスーパーマーケット・チェーンである<sup>14)</sup>。「華聯」は93年1月に中国の第2の小売企業である百貨店の「華聯」が設立した会社である。両社はその資本力を背景に、設立以後、急速に店舗数を増やし、直営店と加盟店を合わせて現在ともに230店舗を有している。出店地域は95年までは旧市街区を中心としていたが、現在は上海市郊外、上海市の近隣都市・省へと拡大している。店舗数と売上高では両社が95、96、97年3年連続で全国スーパーマーケット・チェーンの上位10社ランキングのトップ1位と2位になっている。

95年まで両社の面積は500㎡以下のものが殆どで、取扱い商品も菓子、調味料、ソフト・ドリンクなどの食品、日用雑貨が中心であった。当時は伝統的な食品、雑貨店をセルフ・サービス化、チェーン展開を図ったもので、生鮮食料品をほとんど扱っていなかった。生鮮食料品が敬遠された理由は、「スーパーマーケットが清潔な現代的な店舗であり、生鮮食料品を扱っては店舗の衛生状態が損なわれる」という当時の誤解によるものであった。その後、政府の呼び

かけがあり、また経営幹部等が日本、アメリカのスーパーマーケットに対して見学を行い、生鮮食料品の取扱いがスーパーマーケットの発展にとって重要であることが認識され、取扱い拡大に乗り出した。聯華は97年の6月に4,000㎡の自社の生鮮食料品加工配送センターを建設し、肉類のカット、野菜の処理などの加工活動を行ったうえで、各店舗に配送している<sup>19)</sup>。生鮮食料品の取扱いはまだ全体の売上げの25%にとどまっているが、2000年までには33%に増加する予定である<sup>19)</sup>。95年までに市区内に設立された店舗の多くは、面積が小さく、生鮮を取扱いには困難があるため、95年以後、特に97年から建設された店舗の面積は2,000㎡を超えるものもあって、大型化している。また周辺都市の商業機関と共同で大型のGMSを設立することも計画している<sup>17)</sup>。97年夏、一部の店でエアコンを取扱っているということに象徴されるように、「聯華」は小型と大型の総合スーパーの二つの業態を有し、また98年5月に生鮮食料品だけを扱うセルフサービス店1号店をオープンし<sup>18)</sup>、企業として業態を多様化している。現在この二つの会社はその資金力で急速に上海市全域、周辺都市へとチェーンを拡大しており、スーパーマーケット業界に対する影響も大きくなりつつある。

### 2.1.3.2 農業系統のスーパーマーケット

これは上海市農工商グループ企業の一つで、「農工商超市」と呼ばれる会社である。95年の1月8日に1号店をオープンし、以後上海市の郊外を主要出店地域とし、店舗数を増やしている。97年までは50店舗をオープンしたが、98年には上海郊外及び近隣都市に新たに24店舗を開設する予定である<sup>19)</sup>。「農工商超市」は、グループ企業が国有農場、78万畝の農地及び魚の養殖場、養豚場、養鶏場などの農業生産基地を所有し、野菜を含む生鮮食料品供給の一部をグループ企業から調達している<sup>20)</sup>。新鮮な鶏玉子、野菜と果物、魚、肉、花などは、毎日農場から店舗へ直送されており、97年にはグループ農場からの新米、スッポン、上海ガニなどの販売によって話題を呼んだ。商品の品質、鮮度、品揃えの豊富さは、他社が真似しにくいものがあり、スーパーマーケットの主力商品である生鮮食料品の販売においては優位性を持っている。各店舗の面積は、当初から出店地域が郊外を対象地域にしていたため、他社に比べても広い。市区内の店舗は800㎡前後で、郊外の店舗は1,800㎡以上を基準にしている<sup>21)</sup>。98年9月に上海市郊外の遠郊に当たる青浦県に50店舗目として面積が18,800㎡で、商品が食品、カラーテレビ、冷蔵庫、音響機器などの家庭電気、服装など14,000万品目を品揃えた総合スーパーをオープンする<sup>22)</sup>など、「華聯」と「聯華」と同じく業態を多様化している。「農工商超市」の設立は他社と比べて少し遅れていたが、その後の成長が早く、現在店舗数、売上高、利益率から見ると「聯華」「華聯」に続いて業界の第3位になっている。

## 2.2 生鮮食料品の取扱い拡大を阻害する要因

91年以後政府の政策支持のもと上海市のスーパーマーケットは、外国の小売流通企業、国内

の業界内と業界外からの参入で、急速な発展を見せている。上海市都市調査隊の調査によると、加工食品、菓子、飲料、日用雑貨をスーパーマーケットから購入しているのは、それぞれ被調査者の81%、53%、67%、66%を占めるようになって<sup>20)</sup>いる。スーパーマーケットは極めて短期間に定着したとすることができる。しかし、スーパーマーケットは生鮮食料品については、小売販売シェアに占める割合は極端に低い数字に留まっている。野菜は1%未満、生鮮副食品でも全体の5%前後であり<sup>20)</sup>、生鮮食料品は依然として自由市場によって行われているのである。これはスーパーマーケットが生鮮食料品を取扱い始めからまだ2年しか経っていないという事情もあるが、それ以外にも発展を阻害する要因も存在している。

第一の阻害要因は、サプライチェーンシステムの未整備である。例えば現在上海のスーパーマーケットは主に卸売市場から野菜を仕入れている。卸売市場を除いて、多様な品揃えをしたり、仕分けをしたりするスーパーマーケットを支援する卸売商人がほとんど存在していない。スーパーマーケットで販売されるものの品質の均一性が要求されるが、出荷段階では荷分け作業が行われておらず、それを行なう卸売業者もいないため、卸売市場に輸送される商品のサイズ、形、色などの品質にバラ付きがあって、スーパーマーケットの経営に大きな影響を与えている。スーパーマーケットは直接に加工場から商品を仕入れることができるが、鮮度を維持するための設備がない。スーパーマーケットが現在販売している肉と魚は、ほとんど冷蔵あるいは冷凍したもので、消費者の要求に応えにくい。またスーパーマーケットの支払いは手形によって行われているが、農家は現金支払いの自由市場の商人を選好している。スーパーマーケットとの取引量がまだ小さい現段階では、メリットどころかデメリットを感じている。

第二の阻害要因は、生鮮食料品の経営コストが高く利潤率が低いことである。生鮮食料品を販売するために広いスペースが必要である。スーパーマーケットの単位あたりのスペース・コストが比較的高く、また生鮮食料品を加工処理するためのコストもかかる。日本とアメリカにおいては生鮮食料品の利潤率は加工食品、乾物などより高いが、上海では反対である。その原因は第1に、後述するように生鮮食料品の小売販売が主に安い人件費と経営コストに支えられている自由市場によって行われ、価格は低い水準に留まっているからである。第2に、生活必需品である生鮮食料品の価格が低い方がよいという政府の考えが依然として強く、「市場リスク基金」制度<sup>20)</sup>の存在に代表されるように、価格に関して政府がある程度コントロールしているからである。第3に、商品の店頭「ロス」率が高いことである<sup>20)</sup>。これは消費者が商品を「いじる」ことによって発生する問題である。消費者が自由市場で野菜、魚などを購入する時に、品質をチェックするために、例えば野菜の場合指先の爪で鮮度をチェックしたり、魚の場合水槽から魚を手に入れて大きさと生きを確かめるため、軟弱野菜の場合、売り物にならなくなったり、魚は死んでしまうこともある。消費者は自由市場の商人に騙された経験があり、商人に対する不信感が強いいため、このような買物習慣が養成されたものと思われるが、スーパーマーケットにとって、このような習慣が店頭のロス率を高める大きな要因になっている。

最後に、市区内の店舗が生鮮食料品を加工・処理するスペースが少ないことである。例えば95年までに多くのスーパーマーケットは主に市区を主要出店地域としていたが、市区は地価が高く、しかも店舗がほとんど従来の加工食品、雑貨店を改造したものであったために、面積が500㎡以下であった。市区内の500㎡以下の店舗では、スペースの制限により生鮮食料品の取扱いが困難であった。

以上は初期のスーパーマーケットが生鮮食料品を取扱っていくうえでの阻害要因である。これらの要因のなかで経営コストと利潤問題は依然として残っているが、経営スペース問題は出店地域を市内から郊外へと転換するにつれて、店舗面積が増え、ある程度緩和されている。サプライチェーンシステムに関しては、政府は国有野菜総公司に対して、卸売市場にスーパーマーケット向けの野菜の整理・加工サービスを行なう会社を設立するよう指導している。しかし、現在のところスーパーマーケット各社は生鮮食料品を扱う目的は消費者を吸引するためのものであり、扱いにくい、利潤が得られにくい問題が依然として残されている。

### 3 既存流通システムに支えられる自由市場

自由市場は、個人商人による供給の不安定性、品質のごまかし、衛生面などの問題が存在し、スーパーマーケットはそれを改善するために導入された。行政側も、消費者もスーパーマーケットの発展に大いに期待している。ところが、現実にはスーパーマーケットは店舗数を増えたものの、生鮮食料品の取扱い量を増やしていない。生鮮食料品の小売流通は依然として自由市場によって行われている。スーパーマーケットが生鮮食料品の取扱い量を増やせないの原因は、2.2で指摘したようにスーパーマーケット自身に問題があると同時にサプライチェーン側にも問題がある。しかし、自由市場はスーパーマーケットと同じ流通システムの下で運営されている。ではなぜ自由市場は既存の社会・流通システムのもとでは、スーパーマーケットよりも競争力を持つことができるのだろうか。以下では、自由市場の安価な経営コスト、背後で支えている卸売流通システムについてスーパーマーケットと比較しながら、さらに分析することとする。

#### 3.1 経営コスト問題

まず中国では地域間に経済発展の格差が存在している<sup>20)</sup>。上海市は全国の中で経済発展がもっとも進んでいる大都市である。莫大な人口を抱え、他の地域よりも高い所得に支えられ、上海の消費市場は、他の地域の住民にとって魅力を持っている。現在生活に必要なものすべてが市場を通じて購入できるによって、制度上地域間の移動が可能となっている<sup>20)</sup>。しかも自由市場での小売販売には参入障壁はほとんどなく、自転車一台と籠二つで商売が成立つので、上海市生鮮食料品の小売流通の分野には約半分が他の省・都市からの農民、商人が参入している。彼らの多くは江蘇省、浙江省、安徽省などの近隣省・都市の農民、企業離・退職者である。これらの省は南京市、無錫市、杭州市など経済発展が比較的進んだ都市を除いて、例えば安徽省



表1：自由市場の価格指数

(前年度=100)

品 目	1994		1995		1996	
	平 均	自由市場	平 均	自由市場	平 均	自由市場
肉・鶏・玉子	140.5	133.3	137.0	137.7	108.3	109.5
水産物	132.0	126.4	115.6	113.4	111.1	107.6
野 菜	132.8	135.8	128.0	121.4	124.3	109.3
果 物	118.1	113.9	120.4	114.4	103.1	99.9

出所：上海統計年鑑1997年、79ページより作成。

の場合、経済発展が上海と比べて遅れ、収入が低い。自由市場で販売する残りの半分は地元出身の商人と農民によって行われている。地元の商人の多くは国有工業企業の一時的レイオフされる人員によって構成されている。

次に自由市場への参入と退出が激しく、市場間の流動性が高いため、個人商人による固定設備の投資は行われていない。その販売は家族労働によって担われ、生業的な性格が強い。市場での販売費用は場所代と管理費だけで、カバーしなければならない人件費、店舗設備のような経営コストはほとんどないと言っても過言ではない。この安い人件費と経営コストによって実現される最低下限価格は、仕入原価と同じでも「赤字」にならないため、需給の変動、買手の購入量、商品の品質の劣化などを考慮しながら機敏に調節できる。供給不足の場合には、価格を高くする一方で、品質が劣化し、供給が過剰気味になると、価格を半値以下に下げるなど、価格設定に柔軟性がある。売れるか売れないかという販売リスクだけはつきまとうものの、今日ある商品が売れなくて損をしても、明日は別の商品も売ることが可能で比較的风险も軽減される。自由市場は94年以後、域外からの商品調達と地域内生産の増加によって卸売段階の供給が確保され、またこのような安い労働力と経営コストに支えられて、平均価格より低い価格水準を実現している（表1を参照）。

人件費と店舗設備投資に代表される経営コストからみると、自由市場と比べスーパーマーケットは極めて不利な立場になっている。スーパーマーケットは企業体であり、上海市の労働力賃金が全国10大都市の4位に入っていることにも象徴されるように、人件費は高い。またスーパーマーケットは店内エアコン、陳列棚、冷凍設備などの設備投資を行なっている。そのコストは伝統的な一般小売店よりも高く、自由市場より著しく高くなっている。こうした固定費の存在によってスーパーマーケットの価格の設定は柔軟性を欠くだけでなく、高くならざるを得ない。とはいえ、自由市場が生鮮食料品の小売主要機関になっている今日では、自由市場の価格は一種の市場基準価格となり、その価格を無視することができない。現在スーパーマーケットは自由市場の価格を参照しながら価格を設定しており、期待された利潤を確保しているとは思われない。むしろスーパーマーケットが生鮮食料品を取扱うのは、赤字覚悟で消費者を吸引するた

めであると言えよう。

### 3.2 卸売流通システムの未発達

#### 3.2.1 生鮮食料品の商品別仕入れシステム

上海では生鮮食料品の総合卸売市場が存在していない。現在取引が行われている卸売市場はほとんど専門卸売市場である。例えば、26ヶ所の野菜の消費地卸売市場の中で、曹安市場を除くとほとんどが野菜と乾物しか扱っていない。水産物の場合、海の魚と川の魚は別々の卸売市場で取引されている。95%以上の海の魚は「上海水産城」と呼ばれる卸売市場を経由しているが<sup>20)</sup>、川魚は10数軒の卸売市場を経由している。肉は屠宰業者から直接に仕入れるのが一般的である。玉子の場合、新鮮な玉子は直接生産者から、ピータン、塩玉子など加工玉子は加工食品メーカーから別々のルートで仕入れている。このように各生産者、卸売市場、加工食品メーカーが違う場所に立地しているため、多様な食料品を品揃えするための物流コストは高くなる。上海では海の魚よりも、川魚の消費量は年毎に増加している。川魚の場合、「生きている」ものを買うのが習慣で、毎日仕入れることになる。野菜の場合、特に上海市民の全体の消費量の60%以上を占めている葉類の野菜は、鮮度を維持するために1日何回も仕入れしなければならないので、物流コストが高くなっている。現在スーパーマーケット各社、または国有商業企業による物流センターの建設が急ピッチで行われている。例えば国有野菜総公司是上海市の市区の東、西、南、北、中に野菜の整理・加工、プリパッケージ、店舗への一括配送を行なう五つの配送センターを建設した。しかし、乾物、加工食品、日用雑貨の一括配送を図るものが多く、生鮮食料品の総合加工・配送センターの建設は遅れているのが実態である。

商品別の仕入れシステムはスーパーマーケットにしても、自由市場にとっても同じである。しかし、自由市場では、個々の商人が商品別に仕入れを行なっているものの、仕入れコストは、各商人に分担されるだけでなく、同じ商品でも同じ日に販売者が入れ替わることも可能であり、それによって鮮度が維持されている。また自由市場の商人の仕入れ手段はほとんどが自転車であるため、人件費が極めて安く、しかも、物流インフラが整備されていない状況では、小回りの効く配送方法となっている。もっとも、そこで実現される自由市場全体の仕入れコストは、仕入れロットが小さいためにスーパーマーケットよりも高いと考えられるが、実際にはスーパーマーケットよりも効率的である。なぜならスーパーマーケットが一括仕入れできる総合卸売市場、あるいはこのような機能を果たす卸売機構の不在によって、大量一括仕入れによる規模経済の享受ができないし、また仕入れのためのトラック、人件費の費用が割高になるからである。商品別の仕入れシステムは、現状では自由市場に有利な仕組みとなっているのである。

#### 3.2.2 卸売市場の集分荷機能

90年代から中国の都市部では、広域的な流通の実現によって生鮮食料品の安定供給を目標と

し、地場卸売市場、広域卸売市場の建設が急ピッチで行われてきた<sup>30)</sup>。大都市は市行政の力で「市級」の卸売市場を設立し、また北京市、上海市、四川省の重慶市、海南省の海口市においては「国家級」の大型中央卸売市場が建設されている。上海市では卸売市場の整備によって、域外産地の商品が流入するようになり、特に端境期（1、2、8、9月）においては半分以上の供給を域外産地の供給に依存するようになっている。

しかし、全国的に地域の卸売市場間の集・分荷ネットワークは必ずしも形成されておらず、あるいは集分荷機能がまだ未発達と言える。これはひとつには広域卸売市場がまだ建設中のものが多く、かりに建設済みであっても周辺に中小卸売市場があって、その集・分荷機能の発揮を阻害している場合もある。いまひとつは卸売市場間の情報ネットワーク及び道路網の整備の遅れによるものである。その結果、完全に広域流通に依存することができないため、都市部は特に端境期の供給不足を恐れて、広域流通を促進すると同時に自給を強調する生産政策を実施しているという<sup>31)</sup>。現在各大都市の自給率は極めて高い水準を維持しており、端境期以外の時期には域内の生産で十分賄えるにもかかわらず、流通が自由化されている現状では、多様な品揃えと安い労働力によって実現される低価格の域外の商品が上海市に流入してくる。上海市の卸売市場の発展の歴史は浅く、また地域市場間のネットワーク、物流インフラが未整備であるため、商品が供給過剰になっても域外への分荷機能は十分に発揮されない。この端境期以外の期間における制度的な供給過剰問題は、商品の価格を低下させ、消費者に利益をもたらす反面で、域内の農家に「販売難」問題を引き起こしている。政府は農家の「販売難」問題を解決するために、工場、ホテル、学校、加工業者など大口需要者への「直送」、農家による流通活動の直接参加を奨励している。このことは、大都市では産地「直送」・「直売」による「市場外流通」と卸売市場を経由する「市場流通」を同時に促進していることを意味する。

上海市における「直送」・「直売」は、卸売市場が未発達であることに伴う販売難問題を解決するための一時的な打開策と位置づけることができるが、スーパーマーケットへの影響は大きい。現在上海市ではおよそ10,000人の域内野菜農民が毎日約500トンの野菜を自由市場で販売している<sup>32)</sup>。これは上海市の必要消費量の1/7～1/6に相当する量である。農家による自由市場での販売は、スーパーマーケットの商品鮮度の基準となるため、スーパーマーケットはそれと同等あるいはそれ以上の鮮度の商品を提供しなければならなくなる。しかし、スーパーマーケットが冷蔵施設を導入して鮮度を維持しても、農民自身による「直売」の商品の鮮度には勝てないであろう。相当規模の「直売」に代表される「市場外流通」は消費者に新鮮な商品を提供し、利益をもたらしたが、「市場流通」との同時存在はスーパーマーケットの発展を阻害している。

### 3.2.3 卸売市場の取引制度

中国の卸売市場では、日本と違ってセリではなく、相対取引が行われている。相対取引の場

合規模の経済が働き、仕入れロットが大きければ、大きいほど仕入れ価格が安くなる。これはチェーン展開をしているスーパーマーケットにとっては有利に作用する。しかし卸売市場では出荷者が相対取引の全過程に参加するのが一般的である。域内と域外の生産者、商人などを含めた出荷者は商品を市場内の荷置き場に搬入し、そこで買出人と相対で価格を交渉する。このような卸売市場の取引方法は、零細な生産者、特に域内の軟弱野菜の農家に「市場離れ」、つまり自由市場での販売をもたらしている。というのは、もし卸売市場との間では委託販売が行われるなら、出荷者は商品の販売を市場に依頼して、自分は他の生産活動に専念するであろう。しかし卸売市場においても、自由市場においても、自分自身で商品を販売することになると、当然高く売れるところが選好されることになる。自由市場は消費者を販売相手にする場所であるので、卸売価格より高く売れるのが一般的である。荷を完売する時間に関しては、確かに卸売市場では買手は小売商人によって構成されるため、完売するに必要な時間が自由市場より短く済むであろう。とすれば、出荷者は販売価格や完売までの時間を比較考量しながら販売場所を選択することになる。現在地元の生産規模が小さい農民にとって、販売する量が少ないため、卸売市場よりも、自ら自由市場で販売する方が収益がよい。その結果、卸売市場に域内の多様な種類の軟弱野菜は集まらなくなり、卸売市場から商品を仕入れているスーパーマーケットにとって、自由市場と同じような品揃えを持つことができなくなる。スーパーマーケットは園芸場などの施設から多様な種類の野菜を直接に仕入れているのも、この自由市場に対抗するものと見られる。しかし、施設野菜は高い生産コストに見合うために、季節外れのもの、あるいは西洋野菜など高級品種が生産の中心となる。スーパーマーケットは大衆野菜を仕入れる時に、卸売市場を経由しなければならない。自由市場はまさにこの大衆野菜の鮮度と価格でスーパーマーケットよりも競争的優位に立っているのである。

#### 4 今後のスーパーマーケットの展望

スーパーマーケットの発展を阻害する要因として既存業態である自由市場によるものが大きい。自由市場の繁栄を支える要因は、安い人件費と経営コストに基づいた低費用構造及び近郊農民による「市場外流通」である。しかし、これらの要因は流通政策及び経済環境の変化に伴って変化するもので、不変的なものではない。

というのは、第1に、自由市場自身は格上げの道を歩んでいる。政府は、小売業近代化のためスーパーマーケットの積極的導入を図るとともに、市民に衛生状態のよい買い物環境を提供するため、自由市場の建物の建替えを行い始めている。とくに市区の自由市場は、従来の屋内で許容される売場が狭く、市場の屋外にまで売場を広げ、交通に影響を与えているため、建替えの対象となっている。市区は地価が高く、建替えに必要な資金が高いため、建替え後の市場売場賃貸料も高く設定せざるを得ない。市場は単価の高い高級商品を取扱うようになり、販売される商品の価格設定も賃貸料のような経営コストを考慮せざるを得なくなる。第2に、例え

ば野菜の場合、上海市近郊農業生産者の若年層労働力が工業、建築業など他の産業へ移転するに伴って高齢化現象が現れているように、労働力の産業間の配分が賃金の多寡によって行われるようになってきている。したがって、今後人件費をまったく無視した地元の農民による自由市場での販売は縮小される傾向にあらう。これは自由市場の価格が高くなるだけでなく、近郊農民の直売による「市場外流通」の減少によって現在自由市場が持っている商品の鮮度における競争力が低下するということを意味する。もちろん、自由市場での販売者には外来流動人口も含まれるが、彼らの仕入れ先は卸売市場であるため、鮮度に関してはスーパーマーケットに対してとくに優位性を持つてゐるわけではない。

このように、近郊零細農民による直売の「市場外流通」の部分は今後縮小されると予測できるが、小売業の地元の中・遠郊の産地卸売市場からの直接仕入れ、あるいは野菜の園芸場、魚、鶏などの養殖場からの直接仕入れによる「市場外流通」は今後も継続されるだろう。すでに述べたように上海市の生鮮食料品の供給は自給率を強調し、地場生産を重視してきた。近年の都市化によって野菜の生産地、鶏と魚などの養殖場は他の用途に転用され、供給が不安定化し、94年において価格が急騰したため、政府は莫大な資金を投資し、中・遠郊で新たな生産地を確保してきた。地域内生産を重視する場合、卸売市場を経由しない、小売側による生産者からの直接仕入れの「市場外流通」は合理的な部分がある。なぜなら、生産地と小売地の距離が短い場合、卸売市場といった中間流通を介在すると在庫費用、手数料が発生するため、逆に不経済になるからである<sup>30)</sup>。また上海市にとっては、直接流通による「市場外流通」が今後も存在する原因として、上海市の消費習慣と関連している。上海市の軟弱野菜の消費量は全体の約6割を占めている。軟弱野菜は萎れやすく、長距離輸送に適しない破損性の高い商品である。「財の破損性が高いとき、流通システムにとってもっとも重要な課題はその財をできるだけ早く生産点から消費点まで移動させることである」<sup>30)</sup>。この種の財にとって中間在庫の形成は、流通速度を遅らせるだけでなく、品質を劣化させる可能性も大きい。そのため、全国流通よりも、むしろ地域内生産を重視した直接流通の方が合理的である。

このように全国市場、全国的規模の流通が実現されるにつれて、輸送距離が長くなる商品は、卸売市場といった中間流通が介在する方が有利になる時に「市場外流通」が縮小されるが、地場生産物のかなりの部分は「市場外流通」されるだろう。このような「市場外流通」は、前述したように、商品によって生産者の立地分布が離れ、スーパーマーケットは店舗数が少なく、経営規模が小さく、スケールメリットを享受できない発展段階では、多様な商品を品揃えするために物流コストが上昇し、不利になる。しかしこの問題は生産者の生産規模が拡大されるにつれて、またスーパーマーケットの経営規模が拡大されるにつれて、物流センターの建設などによって克服できる問題である。重要なのは生産出荷規模及びスーパーマーケットの経営規模拡大である。現在行政側はスーパーマーケットに対して吸収・合併などによる多店舗化、企業規模の拡大を促進している。例えば95年時点でスーパーマーケット企業は28社いたが、98年に

合併によって10社まで会社数を減少する計画を持っている。その狙いは、スーパーマーケットがスケールメリットを発揮できるまでの規模を拡大することにある。

中国のスーパーマーケットにとっては、今後の一層の発展を実現するために、既存主要業態である自由市場との競争に勝ち抜くことがまだ十分ではない。すでに述べたように現在のスーパーマーケットと比べ、自由市場の品揃えが豊富で、鮮度が高く、価格が安いのは事実であるが、時間帯によっては必ずしもそうではない。自由市場の商人は当日完売できる量を仕入れることによって鮮度を確保し、当日多数の商人の入れ替わるによって市場全体の供給量と鮮度を確保している。しかし市場全体は鮮度維持設備がないため、朝と夕方の商品の鮮度と品揃えが違うのは一般的である。しかも生鮮食料品の場合、鮮度が劣化すると商品ロスが発生するが、そのリスクを回避するために、自由市場の販売者は完売できる量しか市場へは持ち込まない。ただし、消費者にとってはいつ買い物をしても同じ鮮度、価格と品揃えの商品が並んでいるのが望ましい。それは、前述した自由市場独特の鮮度と品揃えを維持する仕組みからして、それを達成することは不可能である。スーパーマーケットの今後の課題として、鮮度管理のシステム化を確立することがなによりも重要であり、それを実現することによって、業態としてはじめて成立し<sup>36)</sup>、一層の発展が期待できるだろう。

## 5 まとめ

中国の政府は生鮮食料品小売流通の合理化・近代化を実現するために、スーパーマーケット業態を導入し、さまざまな優遇政策の実施、外国企業との合併による経営技術の導入、他業界からの参入の促進など、多様な面からその発展を支援している。ところが、所得増及び人口増による大量の需要が存在し、また時間節約志向によるワンストップショッピング欲求の出現など、消費側がスーパーマーケットを歓迎しているにもかかわらず、生鮮食料品の既存の主要業態である自由市場が安い人件費、低い経営コストによって低費用構造に基づいた低価格設定を実現し、現在の卸売流通システムも自由市場に有利に働いているため、スーパーマーケットは期待された役割を発揮していない。新しい業態が成長・発展するために、それを支える流通システムの基盤がいかに大事であることはここで改めて認識することができた。

本文ですでに指摘したように自由市場に有利で、スーパーマーケットに不利な要素は変化するもので、不変的なものではない。自由市場はその繁栄を支えるための強固たる基盤を確立していないし、また現在実現している低費用構造及び鮮度維持の水準も崩れやすい。長期的には消費者のニーズに適應したスーパーマーケットは必ず成長していくに違いない。ただし、スーパーマーケットの今後の発展にとっては、自由市場との競争にいかにか勝ち抜くことは重要だが、商品取扱い技術の問題も克服しなければならない。また店舗数が増加するにつれて規模に適合した経営管理が問題になる。というのはスーパーマーケットの発展の早期段階では、経営組織問題よりもむしろ既存業態との競争が問題となるが、店舗数が増加するにつれて、組織経営管

理問題が浮上してくるからである。本稿はスーパーマーケットを既存業態との競争という視点で分析してきたが、商品取扱い技術問題、組織経営管理問題を触れなかったが、今後の課題として研究を続けたい。

## 注

- 1) 『新民晩報』1998年1月13日。
- 2) 『新民晩報』1998年2月1日。
- 3) 『新民晩報』1998年2月6日。
- 4) 経済成長率の比較(%)

	90	91	92	93	94	95	96	97
A: 上海の経済成長率	3.5	7.1	14.8	14.9	14.3	14.1	13.0	12.7
B: 中国の経済成長率	3.9	9.5	14.0	13.3	11.6	10.2	9.7	8.8
A-B (%)	-0.4	-2.4	0.8	1.6	2.7	3.9	3.3	3.9

出所: 日本貿易振興会、『ジェトロ 中国経済』、20ページ、1998.4より。

- 5) 「菜市场」は野菜、魚、肉、漬物、豆腐、玉子を取扱っているのもので、その意味では「家庭のおかずの素材」を取扱う専門店である。
- 6) 呉 軍『中国の国民生活事情』、第4章、「食品流通」、財団法人 家計経済研究所、1998年6月、69～71ページ。
- 7) 呉、前掲書、73～74ページ。
- 8) 計画経済時代には、肉、魚などの商品は、供給不足のために分配制が行われていた。国有専門店が市民への具体的な配分の仕事を担当し、計画商品は必ず国有専門店を経由していた。
- 9) 呉、前掲書、75ページ。
- 10) 呉、前掲書、76ページ。
- 11) 「頂頂鮮Tops」の社内報による。
- 12) 『新民晩報』98年1月8日。
- 13) 1997年8月のヒアリング調査による。
- 14) 『解放日報』97年5月27日。
- 15) 『解放日報』1998年1月3日。
- 16) 『主副食品市場情報』1997年8月。
- 17) 『解放日報』1998年1月3日。
- 18) 『新民晩報』1998年5月27日。
- 19) 上海市セルフサービスチェーン経営協会、『自選連鎖情報』、1998年2月23日、6ページ。
- 20) 『主副食品市場情報』1997年8月。
- 21) 『解放日報』1997年9月7日。
- 22) 『新民晩報』1998年4月12日。
- 23) 『新民晩報』1998年6月4日。
- 24) 上海市副食品小売業協会編『菜場簡訊』1997年4月14日。
- 25) これは、端境期(1、2、7、8月)の野菜供給を確保するための公的資金である。資金の運用は国有の上海市野菜総公司によって行われる。全国から商品を集める時に発生する費用、例えば輸送、貯

蔵、加工費用、また市場価格が異常に高騰する時に、市場価格を安定させるために、国有卸売市場によって、高く仕入れて、安く売るために発生する金額の差を補填するために使われる。

- 26) 呉、前掲書、78ページ。
- 27) 従来中国の都市部は1類消費地区、2類消費地区、3類消費地区に分けられ、それぞれ違う公定給料が設定され、都市部労働者の給料には地域的差があった。上海市は1類に属し、公定給料は他の地域より高く設定され、昔から他の地域にとって魅力的な消費市場であった。
- 28) 計画経済時代には戸籍制度があって、生活に必要な食料、住宅などすべて政府のコントロールの下で分配され、都市間、地域間の移動は不可能であった。
- 29) 1998年3月「上海水産城」でのヒアリング調査による。
- 30) 呉 軍「野菜生産販売システムの自由化に伴う流通構造の変化——90年代上海市における市場経済の導入と流通対応策——」、大阪市立大学経営学会『経営研究』第48巻第2号、80～81ページ。
- 31) 余 菊生『現代中国の生鮮食料品流通変革』、筑波書房、1997年9月、84ページ。
- 32) 余、前掲書、101ページ。
- 33) 呉、前掲論文、74～76ページ。
- 34) Bucklin, L.P., *Competition and Evolution in the Distribution Trades*, 1972, pp.18-20.
- 35) 田村正紀・鈴木安昭『商業論』有斐閣新書、191ページ。
- 36) 石原武政「新業態としての食品スーパーの確立——関西スーパーマーケットを中心として」(大阪市立大学商学部ワーキング・ペーパーNo. 9705)、1997年9月、5ページ。