

〔論 文〕

中国における卸売業の展開可能性 — 総合商社の取り組みから —

矢 作 敏 行

1. はじめに

日本の流通は卸売業の存在により特徴づけられている。歴史的に古いルーツをもつ卸売業は長い間、地盤沈下が懸念されてきた。事実、今世紀にはいり、卸売業界はさらなる業績低迷に直面し、大型合併が相次いでいる。しかし、それでも「問屋無用論」が喧伝された1960年代から今日に至るまで、卸は生産と消費を架橋する流通機能の遂行において、一定の役割を果たしてきたのもまた、まぎれもない事実である。

激動する環境変化のなかにあつて、卸売業界では近年、総合商社が資本力と人材力にものをいわせて、食料品分野を中心に積極的なグループ化を推し進めている。しかも、総合商社は国内市場の縮小傾向を見越して、卸売事業の国際展開にも意欲を燃やしている。国内で蓄積した卸売経営の専門知識や経験をアジア新興国市場に移転し、グローバルな規模での経済成長を取り込もうする意図である。焦点は巨大市場・中国である。

その中国の卸売業は第2次世界大戦後、2度にわたり劇的な体制変更を経験した。まず、1950年代社会主義経済体制の確立に伴い、1級卸（中央の部局・専業公司）、2級卸（省レベルの専業公司）、3級卸（市・県レベルの専業公司）の3段階卸売システムが形成され、地域別商品別に国家が管理する配給システムが整備された。ところが、1978年以降改革開放政策が導入されると、今度は国家の手になる配給システムが根本から転換され、3段階の国有卸売企業の統廃合と私営企業の新規参入が進んだ。それが今日に至る市場経済体制への移行である。

中国の卸売市場はいま、市場経済体制への移行

期のまっただなかにある。地域別商品別に分断されていた計画経済体制の後遺症から、全国規模の卸売業者は存在しないが、成長著しい東部沿岸部の主要都市には加工食品、菓子、酒類、日用品雑貨のブランド品の代理店事業を営む国有、民営卸売企業が現われ、そのなかから商流、物流、資金流を束ねる本格的な卸が登場している。上海市南浦食品有限公司、北京京客隆商業集団股份公司、広州華新（集団）貿易有限公司等が代表格である。

小売・卸売市場の開放政策は1990年代前半から漸進的に進められた。卸売業への外資参入は99年6月、「外商投資商業試点弁法」が公布され、中央政府レベルで正式に条件付きで認可されるようになった。100%外資は禁止されたが、合弁会社を設立する都市や外資の出資比率（49%以下）、資本金等を制限するかたちで、中外合弁事業が認められた。その後、制限が撤廃されて、卸売業への外資参入が原則自由となるのは5年後の04年12月のことである。

その過程で、外資誘致に積極的な地方政府は中央政府の漸進的な市場開放を先取りし、独自の判断基準から卸売関連事業の中外合弁事業を部分的に認可する措置をとっていた。

日本の総合商社は市場開放政策の進展と消費ブームの到来を背景に、1990年代半ば以降中国市場で日本的な卸売事業を展開し、「内販事業」を拡大する方向へ大きく舵を切った。本稿は、伊藤忠商事、三菱商事、丸紅、住友商事の総合商社4社による消費財卸売業の中国事業展開を取り上げる。総合商社が中国卸売事業に着手したのは比較的最近の時期であり、経営実態はほとんど明らかにされていない。そこで、おもに現地調査から参入段

階から現地化段階にある卸売事業の展開に関する事実の発掘を行うのが主眼となった。その事実の把握を通して事業化の現状と課題を分析し、中国における卸売事業の発展可能性を考えることにする¹⁾。

2. 参入概況

総合商社の中国における卸売事業展開は1990年代後半に本格化した。三菱商事は96年3月、大連市で中外合弁会社、大連佳菱物流有限公司を設立したのに続き、翌97年には上海市で同様の合弁方式により上海良菱配銷有限公司を立ち上げた。同年、伊藤忠商事は日系小売企業に一括物流機能を提供するため、北京伊藤忠華糖総合加工有限公司(略称、BIC)を発足させた。

三菱商事、伊藤忠商事の両社は、中国のWTO(世界貿易機関)加盟が実現した2001年から外資による小売・卸売事業が原則、自由化される04年にかけて参入戦略を一層加速させた。三菱商事は03年5月、天津市で中外合弁方式により津菱物流有限公司を設立した。他方、伊藤忠商事は04年3月、上海を拠点とする台湾系食品メーカーの頂新グループ傘下の物流会社、頂通股份有限公司の株式50%を取得し、中国主要都市での物流網の構築に取り組んだ。

2000年代にはいと、他の総合商社が追随した。01年8月、丸紅は上海の有力国有企業、上海一百集団有限公司との間で、上海百紅商業有限公司を設立し、一百集団の卸売事業を一部継承する形で創業した。これは99年6月の卸売市場の条件付き開放後、中央政府が正式認可した初めての中外合弁事業である。2007年3月には住友商事が広州地区最大の民営卸売企業、広州華新(集団)貿易有限公司と資本・業務提携を結び、住友商事と緊密な取引・資本関係をもつ食品卸の加藤産業も一枚かんだ。

つまり、総合商社の中国卸売事業は1990年代後半に始まり、2000年代には参入企業が出揃い、商流、物流を含む本格的な卸売事業展開へと発展しつつある。

3. 伊藤忠商事の戦略

3.1. 「中国最強商社」を目指す

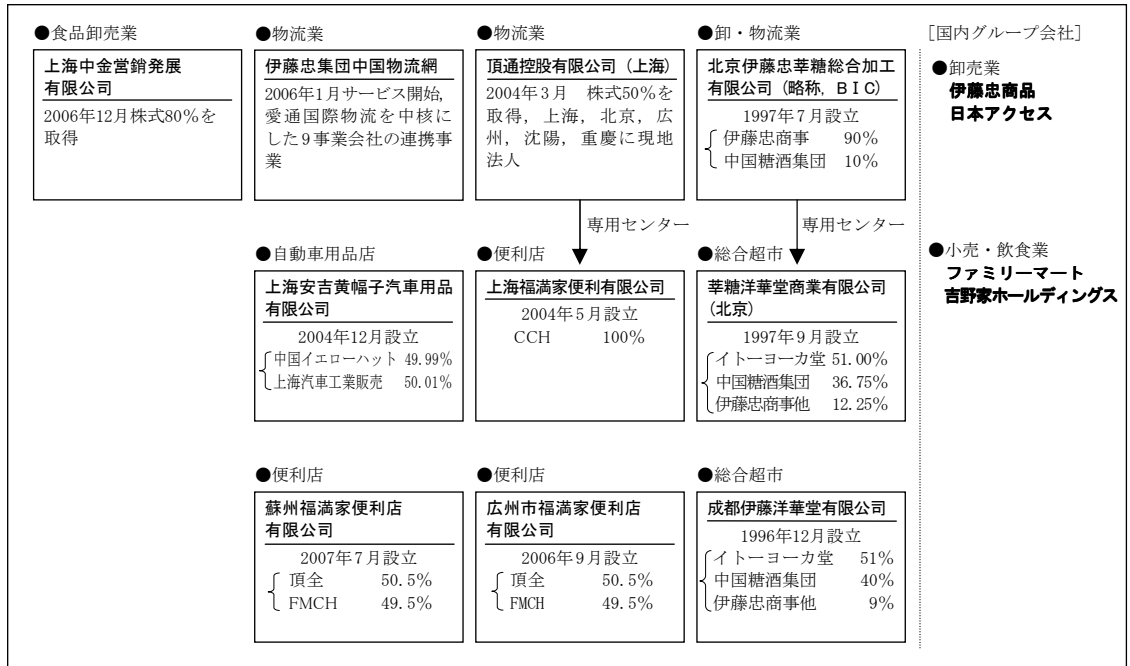
伊藤忠商事は当初から中国市場重視の姿勢を明確にしており、「中国最強商社」(社内資料)を目指している。1972年3月、日中国交正常化を受けて、日本の商社として初めて日中貿易再開の批准を取得し、同年9月には北京駐在員事務所を開設した。その後、80年代半ばまでに上海、広州、大連、天津、南京、深圳と主要都市に駐在員事務所ネットワークをいち早く張り巡らした。07年現在、伊藤忠(中国)集团公司の傘下には7現地法人、4現地法人事務所をもち、160名の駐在員と約400名の現地従業員という陣容の下、200以上の事業プロジェクトに取り組んでいる。

国内流通事業では1976年10月、関東の有力食品問屋、西野商事と資本・業務提携し、07年4月には日本アクセス(旧・雪印アクセス)と合併した。並行して、82年10月、大手食品問屋の松下鈴木と資本・業務提携を結び、96年10月には松下鈴木とメイカンとの合併により伊藤忠食品を発足させた。日本アクセスと伊藤忠食品の両社が国内の食品卸売事業の2本柱である。また、小売事業部門では98年2月、当時西友の傘下にあったファミリーマートの株式29.74%を取得し、筆頭株主となった(2001a, b)。

3.2. イトーヨーカ堂との連携

伊藤忠商事は市場開放政策の実施に合わせて、タイミングよく事業戦略をつぎつぎに打ち出している。最初の動きは、1992年7月中国政府が5つの経済特区と6つの主要都市で、それぞれ若干件数の合弁小売事業を試験的に認めるとの市場開放策を決定した時期に現われた。セブン・イレブンを展開するサウスランド社とイトーヨーカ堂との業務提携を仲介した実績のある伊藤忠商事はイトーヨーカ堂と緊密な取引関係にあり、北京市での中外合弁事業をヨーカ堂側に持ち込み、数少ない全国展開可能なチェーンストアとして97年9月、華糖ヨーカ堂(出資比率は中国糖業酒類集团公司51%、イトーヨーカ堂36.75%、伊藤忠商事・伊藤忠中国現地法人12.25%、05年4月イトーヨーカ堂の出資比率51%)に設立された。

図1. 伊藤忠商事の中国流通事業



注：① CCH(チャイナCVSホールディング)はFMCH(ファミリーマート・(チャイナ・ホールディングス)49.5%、頂新グループの頂全(開曼島)控股有限公司50.5%の資本構成、
② FMCHはファミリーマート38%、台湾ファミリーマート37%、伊藤忠商事25%の資本構成、
③ 中国イエローハットホールディングスはイエローハット、伊藤忠商事の折半出資会社。

1997年7月、伊藤忠商事は華糖ヨーカ堂に対する一括商品供給のため、中国側パートナーの国有企業、中国糖業酒類集团公司と合弁方式で北京伊藤忠華糖綜合有限公司(出資比率は伊藤忠商事67.5%、伊藤忠中国現地法人22.5%、中国糖業酒類集团公司10.0%、略称BIC)を設立した。華糖ヨーカ堂は当初、早期に3店舗を出店する方針を決めており、卸売業の発達していない中国市場において同社向け商品の集荷・中継ぎ・納品業務を担う一括配送センターの設置は願ってもないことであり、他方、伊藤忠商事にしても、成長の見込める中国市場で物流・卸売業を展開する手掛かりをえられる利点があった。

2005年9月最初の訪問した当時、伊藤忠商事系物流関連会社、太平洋物流が北京市郊外に所有する倉庫約5,000平方メートルを借り、常温商品の加工食品・住居用品雑貨(約4,000平方メートル)、牛乳などのチルド温度帯商品(800平方メートル)、冷凍食品(約300平方メートル)の一括配送センターをそれぞれ運営していた。

しかしながら、イトーヨーカ堂の出店は現地市場への適合や店舗開発の困難さから、出店は予想を下回る動きに終始したため、物流業務が主体のBICの経営は苦しい状態に追い込まれた。3号店の豊台北路店が開業したのは2003年12月のことであり、1号店の十里堡店が開店した98年4月から5年以上を経過していた。05年9月時点では、さらに2店舗の新規出店が加わり、イトーヨーカ堂の店舗数は5店舗に増加していたが、一括配送センターの取扱量は採算点を下回っていた。店舗数は増えたが、店舗間による販売力にばらつきがあった。加えて、一括配送センターといっても地元国有卸売企業らはセンター使用料の徴収を嫌がり、店舗直納体制を維持したため、センター経由の納品比率は当時、常温商品、チルド温度帯商品で60~70%見当(物量ベース)にとどまっていた。

そこで、BICはヨーカ堂と話し合い、2000年以降経営立て直しのため、ヨーカ堂に対する商品供給業務の受託専業という事業方針を転換し、同社以外の小売企業への商品供給を開始した。具体的

には、日用品雑貨や加工食品の代理店権を取得し、一般的な卸売業として事業の再構築に取り組んだほか、北京以外の地域への営業拡大、衣料品の輸出等、「考えられるありとあらゆる手を打った」（2007年3月、北京伊藤忠華糖綜合加工有限公司・亀岡正彦総経理への聞き取り調査）

再訪した2007年、業績は好転していた。同年度の売上高（取扱高）は食品、住居用品、繊維製品の内販部門のみで6.5億元（1元＝約15円換算、約97億円）まで拡大していた。一般の卸売業務が伸び、ヨーカ堂への取引依存度は大幅に下落していた。そのほか衣料品の外販（輸出幹旋業務）部門が8.5億元を売り上げており、全体の売上高は15億元規模に達していた。収益状況は改善し、期間損益で利益を計上した。

卸としては異質な食品、住居用品、繊維という3商品部門の事業構成をなんとか軌道に乗せ、繊維商品の輸出や一部中間素材の取扱いなど、あらゆる事業機会を掘り起こした結果である。それに10年を要したということになる。

経営立て直しの要点を補足しておこう。第1に、資生堂、花王、ニベア等日系日用品雑貨メーカー中心に販売代理店権を取得し、商取引を拡大したこと、第2に、北京のほか、天津、上海、青島、広州等6支店体制を確立し、営業活動を広域化したこと、第3に、北京だけでもレストランや現地量販店など販売先が約500社に拡大したことが貢献している。裏返すと、特定小売企業向け専用センターの物流業務の受託事業主体では事業拡大面で制約が大きかったことになる。

いま、イトーヨーカ堂グループの中国進出は10年以上が経過した。その間、国内での取引関係が変化した。1998年2月、伊藤忠商事はセブン・イレブン・ジャパンの競争相手、ファミリーマートの筆頭株主となり、他方、イトーヨーカ堂は01年2月、伊藤忠商事のライバルである三井物産と事業展開に関する包括提携を結んだ。セブン・イレブン北京の配送センター運営は伊藤忠商事でなく、別の日系物流企業が受託している。BICの「ひとり立ち」の背景には、このような母国市場における資本・取引関係の変化が微妙に影響していた。

3.3. 頂新グループとの戦略提携

伊藤忠商事は国内同様、中国においても食料品の「戦略的統合システム」を展開している（2006年12月27日同社ニュースリリース）。それによると、国内外の食料資源開発から加工製造、卸・物流、小売りまで有機的に結びつけるバリューチェーン構築を食料品事業の基本に据えている。

中国食料事業の戦略的統合システムの柱は、傘下に中国最大の食品メーカー、康師傅控股有限公司を擁する台湾系企業グループ、頂新国際集団との包括戦略提携である。包括戦略提携は2003年に締結され、翌04年には両社は外食、物流分野で合弁事業を発足させた。さらに、同年5月には日本のファミリーマート、台湾ファミリーマート、頂新グループの3社との間で、上海地域でコンビニエンスストアを展開するため、上海福満家便利有限公司（上海ファミリーマート）を設立し、06年広州、07年蘇州、上海と同様のスキームで出店地域を広げた。

そのかたわら、日系メーカーとの戦略提携路線を積極的に推し進めた。伊藤忠商事、頂新グループは2004年アサヒビールと清涼飲料品分野で、05年カゴメと野菜飲料分野で、08年日本製粉と業務用プレミックス類（調整粉）分野で、また同年敷島製パンと製パン分野で、それぞれ3社合弁事業を相次いで立ち上げた。

一連の頂新プロジェクトは相互に関連し合い、きわめて戦略性に富んでいる。川下の方から、その点をみてみよう。

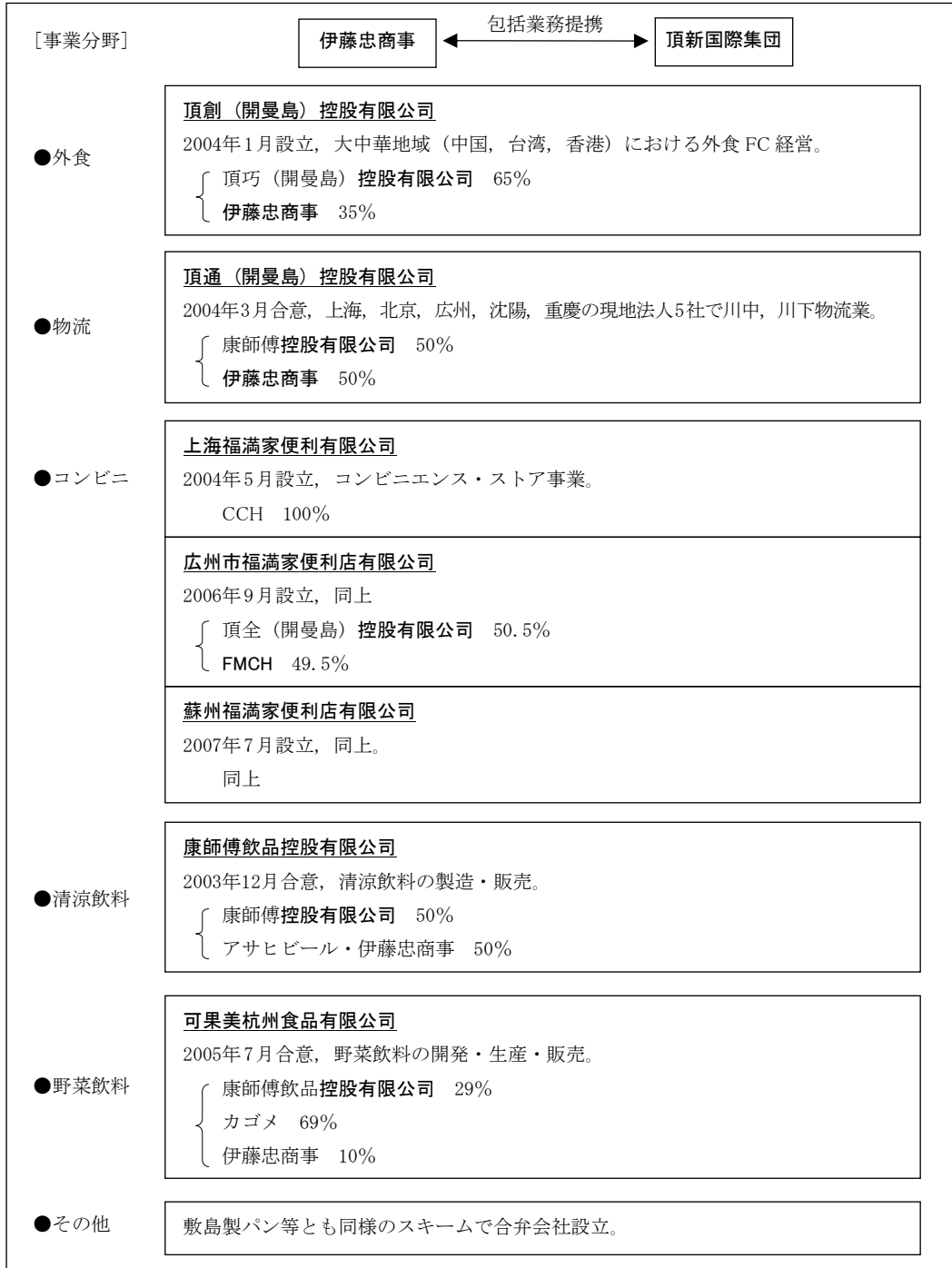
上海ファミリーマートは2008年6月末現在、130店舗を出店し、オフィス街に立地する店舗を中心に、おでん、肉まん、弁当、パン等の中食商品が伸びており、1日当たりの平均販売額が8,000円を超える水準に達した（2007年実績）。上海のコンビニエンスストア市場は2000年代半ば以降、現地企業による店舗の乱立状況が表面化し、厳しい経営環境が続いているが、上海ファミリーマートは「近い将来、期間損益で黒字転換できる見通しがついてきた」（2007年11月、上海福満家便利有限公司・董事長室、倉掛直経理への聞き取り調査）という。

上海ファミリーマートの組織構成は複雑である。店舗の開発・運営と商品の開発・調達にはコンビニエンスストアの事業経験をもち中国語のできる台

湾ファミリーマートが、財務・労務管理は中国市場で根を張っている頂新グループが、また中食の調理加工等最新の経営ノウハウの提供は日本のフ

ファミリーマートがそれぞれ担当している。伊藤忠商事は各グループの役割分担を調整し、異なる経営資源を結合し、調整する使命を担っている。

図2. 伊藤忠商事・頂新グループとの戦略提携関係



小さな店舗で商品を短サイクルで回すコンビニエンスストア事業では、後方で小売業務を支援する物流機能の役割が大きい。2004年3月康師傅と折半出資で設立した頂通（開曼島）控股有限公司は、その点で注目に値する存在である。頂通は元々、即席麺や飲料で有力ブランドをもつ康師傅の自社物流機能を担う会社だったが、伊藤忠商事との資本提携を契機に全国を東北（拠点都市：瀋陽）、華北（同：北京）、華東（同：上海）、西部（同：重慶）、華南（同：広州）の5地域に分け、配送センター網を整備し、小売業向け共同配送等の3PL（サード・パーティ・ロジスティクス、物流業務受託）事業を拡充した。

上海頂通は床面積約5,400平方メートルの規模を自社倉庫内に確保し、上海ファミリーマートから加工食品や日用品雑貨の常温管理温度帯の商品の納品業務を一括受託しているほか、チルド、冷凍温度帯については約1,200平方メートルの規模で専用センターを設置した。頂通は全国5地域に広域配送センターを配置し、それをハブにして全国60ヶ所以上の物流拠点を結んでいる。伊藤忠商事本社の物流業務専門家が主要拠点に派遣され、日本で蓄積した共同配送や小分け等の流通加工、商品の日付管理等のキメの細かなサービスを提供している。

ファミリーマートが上海から広州、蘇州と出店地域を迅速に拡大できたのは、この頂通の物流網の存在による。川下からみた頂新との包括提携の効果は物流にとどまらない。頂新は2005年10月、上海ファミリーマートにパンや惣菜を生産、供給する専用メーカーの子会社、上海頂鴻を設立した。この会社でつくられるあんパンやメロンパンの製造・品質管理ノウハウは日本のファミリーマートの取引先であるパンメーカーが提供している。

アサヒビールの清涼飲料、カゴメの野菜飲料、敷島パンの食パン等の商品もコンビニエンスストアで取扱可能な商品であり、伊藤忠商事は「戦略的統合システム」構築に向けて着々と布石を打っている。

3.4. 戦略の補強

伊藤忠商事が重要分野とみなす食料品を例にとり、垂直的な生販統合型事業モデルの構築をみて

きた。最後に、頂新との戦略提携を補強する追加的な企業間連携を、ごく簡単に触れておく。

1つは卸売事業展開への布石が打たれた。卸売事業では頂通による物流事業が先行しているが、2006年12月上海地域で加工食品、酒類、日用品雑貨等を5,200店の小売業、レストランに対して提供している上海中金營銷發展有限公司の株式80%を取得し、華東地域における中間流通業を担う中核の「総合卸売会社」（2006年伊藤忠商事ニュースリリース）を発足させた。

すべての商品分野でメーカーと小売企業が直結する生販統合型事業モデルを確立することは不可能であり、有力なブランドを擁する消費財メーカーと小売企業の取引関係を仲介する卸売事業の発展可能性はある。上海ファミリーマートの場合でも中食商品の比重が比較的高いといっても、1,500～1,800品目にのぼる多様な商品を適切に取り揃え、なおかつ頻りに商品入れ替えを行うには卸の在庫保管・管理能力が必要となる。逆に、日系消費財メーカーの立場からすると、日本的な卸が存在すれば、販路の確保や取引条件の交渉、債権回収といった中国での営業活動で発生するリスクを分散できる。その意味では、卸売事業と生販統合型事業モデルは相互補完的な側面を有していることになる。

もう1つの戦略的な布石が新たに打たれた。2008年8月、中国最大の国営食料企業グループ、中糧集团有限公司と包括戦略提携を結んだと公表したのがそれである。中糧集団は中国の食料資源の確保に深く関わっている大規模国営企業で、米、小麦、とうもろこし、油脂等の貿易業務に携わっているほか、米、小麦粉、缶詰、調味料等の製造・販売に従事している。

伊藤忠商事の中国流通事業は戦略性に富み、卸売・物流業を1つの軸にしながら、それを超える大きな広がりをもって展開されている。

4. 三菱商事の戦略

4.1. 地方政府との連携戦略

三菱商事は国内で中核会社として大手総合食品卸の菱食を育て、2000年代には菓子卸のサンエス、老舗食品卸の明治屋商事を傘下におさめており、

食品卸売流通では伊藤忠商事に勝るとも劣らぬ強力な陣容を整えている。他方、小売・サービス事業として日本ケンタッキー・フライド・チキン、ローソン、ライフコーポレーションと粒の揃った子会社・関連会社を擁している(2001a, b)。

1990年代半ば、中国で小売・卸売事業の漸進的な市場開放が進むなかで内販事業拡大という課題が急浮上した。そこで、三菱商事は流通基盤整備を迫られていた地方政府に対して、「流通近代化」を推進するための共同事業を提案し、3つの日中合弁事業が発足した²⁾。

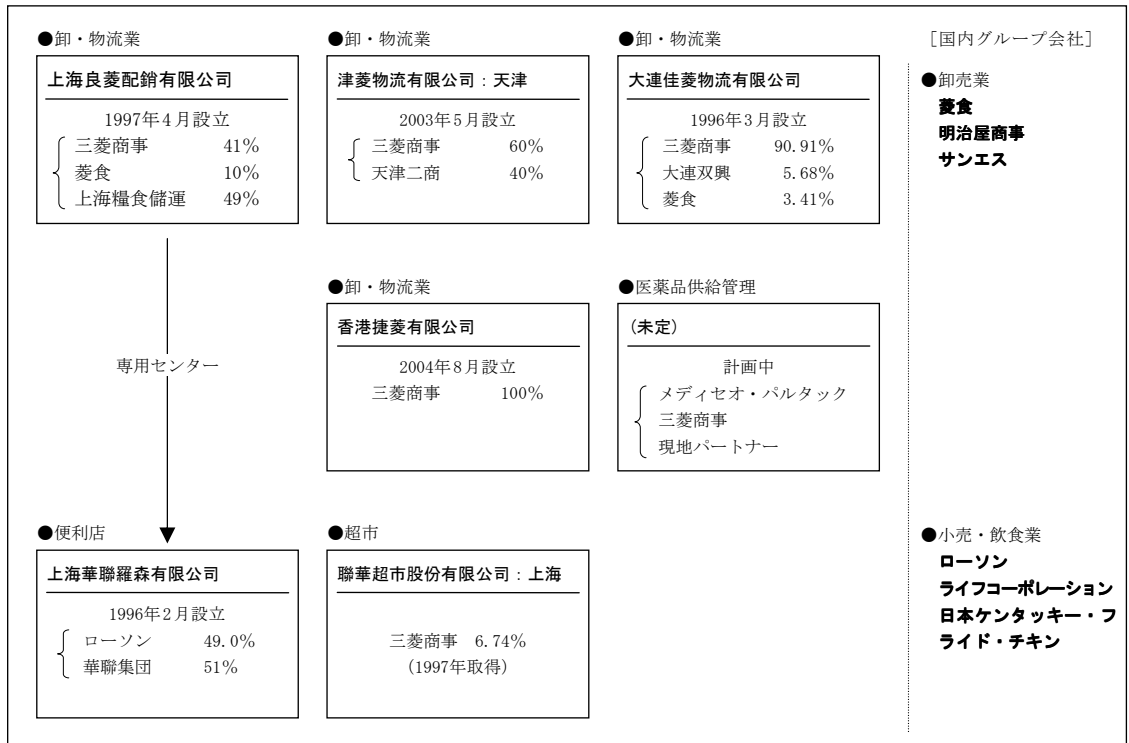
そのうち年間取扱高が比較的大きいのは1997年7月、上海市商業委員会傘下の上海市糧食儲運公司(旧・上海市糧食局)との間で設立した上海良菱配銷有限公司(三菱商事41%、菱食10%、上海市糧食儲運公司49%)である。上海地域における食料品・日用品雑貨の卸売事業の展開を目的に、04年には中国商務部の認定を受けて、輸出入業務と上海市以外での卸売事業の展開が可能となった。

1000品目以上のブランド品を販売し、外部保管

スペースを含めると、全体で約4万平方メートルの床面積を有しており、配送車両は70台以上を所有している。市内にある本部配送センターは床面積2万平方メートルの常温管理温度帯、同380平方メートルのチルド管理温度帯、同100平方メートルの冷凍管理温度帯の3センターで構成されている(上海良菱ホームページ; www.liangling.com.cn, 2008年9月現在)。

事業は大きく3つの柱で構成されている。1つは、営業から代金回収、納品まで含めた総合卸売業務である。2008年現在、キリンビール、カゴメ、キューピー、大正製菓、日清食品等の日系メーカー中心に90社以上、約1,500品目の市販商品を扱い、地元の聯華超市などスーパーマーケット9社1,620店舗、可的や好徳などコンビニエンスストア8社4,136店舗、カウルフル、ロータスなどハイパーマーケット15社131店舗、百盛など百貨店8社12店舗、その他飲食店など、合計6,000店舗以上に販売し、営業、代金回収、納品等の卸売業務を遂行している。

図3. 三菱商事の中国流通事業



2つ目は、王子製紙、キリンビール、明治乳業等日系メーカーからのメーカー物流の受託業務である。上海500キロ圏内の小売企業等約300社、7,000店舗向けに約600品目の保管、配送機能を引き受けている。

3つには、日系のローソンと国営商業企業の良友金伴という有力コンビニエンスストア2社の一括配送センターの運営受託である。ローソンは上海の大手国営商業集団、華聯（集団）有限公司と日中合弁会社の上海華聯羅森有限公司（出資比率は当初ローソン70%、華聯30%、2008年現在ローソン49%、華聯51%、以下上海ローソン）を設立し、96年7月1号店を開店したのを皮切りに、08年8月現在285店舗を出店している。また、良友金伴は98年、上海市糧食局が創設した地元チェーンで、傘下の小規模な食料品店や油店を転換し、07年末現在650店舗まで拡大している。

三菱商事は2001年2月、ローソンの筆頭株主（2008年2月現在、30.7%の株式所有）となったが、それ以前から緊密な取引関係を保持しており、上海良菱は常温商品1,800品目、チルド商品100品目、冷凍商品150品目の3管理温度帯商品合計2,050品目を一括納品している。EDI（電子データ交換）に基づく入出荷データ、在庫・欠品データの処理、折りたたみ式通い箱による1個からの受注・納品等々、日本と同水準の物流サービスが提供されている。上記同社ホームページによると、納品時間帯は99.0%で遵守され、個数や銘柄等の誤配率は0.01%と正確な納品サービスが実現されているという。

取扱高（物量ベース）がもっとも多いのはコンビニエンスストア向け専用センター業務で、そのあとメーカー物流、一般卸売業務の順となっている。

大連佳菱物流有限公司（当初出資比率は三菱商事50%、菱食15%、大連宝佳商業連鎖25%、商菱投資（中国）10%、後に三菱商事90.91%に変更）は上海良菱より一足先に動き出した。大連佳菱は三菱商事と中国東北地方の代表的な経済開発都市、大連市の商業委員会が締結したと流通近代化に関する包括的な協力協定に基づき、96年3月国営企業の大連大商集団との間で設立された。

設立後、直ちに菱食のコンピュータ・システムを導入した加工食品・日用品雑貨の配送センター（約6,800平方メートル）を稼働させた。当時は、

日本のマイカルやダイエーを含む外資系小売企業の進出計画が目白押しで、現地では卸の商品集荷・配送機能に対する期待感が高まっていたが（菱食、1999）、現実には日系小売企業の出店は計画通りには進まず、日系企業関連の物流受託業務や卸売業務はほとんど実現しなかった。そのため、加工食品や日用品雑貨の分野で大商集団をはじめとした地元小売業との取引拡大に取り組んだ。

やや遅れて2003年5月、天津市商務委員会傘下の国有商業集団、天津二商集団有限公司との合弁により津菱（天津）物流有限公司（出資比率は三菱商事60%、天津二商集団有限公司40%）が設立された。ネスレの飲料関連商品や中国系飲料メーカーの農夫山水、日系の大正製菓の健康飲料など27社、1,276品目を扱い、地元小売企業の家世界や外資系のカルフルなど有力小売企業約173社と取引している。事業基盤となっているのが約9,000平方メートルの規模をもつ配送センターで、一般卸売業務に加えてメーカー物流の受託業務も一部行っている（津菱のホームページ；www.jinlingtj.com、2008年9月現在）。

一連の地方政府との連携を強化する過程で、上海市で投資案件が持ち上がった。1997年、大手量販店チェーンの聯華超市股份有限公司は資金調達の一環として三菱商事に対して投資を打診し、三菱商事はこれを受け入れ、聯華超市の株式6.7%を取得した。

聯華超市は国有企業系上海友誼集団に属しており、2003年5月には市政府の方針にしたがい、華聯超市や上海ローソンを抱える上海華聯集団、老舗百貨店の第一百貨を擁する上海一百集団、燃料や木材などの生産資材の貿易・卸売事業を手掛ける上海物資集団の3社大同団結し、中国最大級の国有商業集団、百聯集団を誕生させた。また、聯華超市は同年6月、香港証券市場に株式を上場し、積極的に店舗・配送センター網に投資している百聯集団の中核的存在である。ただし、三菱商事と聯華超市の関係はいまのところ投資目的に限定されており、事業面の協力関係には発展していない。

4.2. 菱食の存在感

三菱商事の中国戦略に絡んでいるのは菱食である。大連佳菱、上海良菱の両社に出資し、両社の

配送センターに設計・運営・管理について全面的に協力している。背景には、菱食自らの国際化の歩みがある。

菱食は1979年8月、三菱商事系卸4社が合併するかたちで誕生した。大手食品卸はメーカーから販売代理店権を取得し、取扱商品を直接、小売業に販売するというよりはむしろ、地方の2次卸に再販売し業容を拡大した。しかし、大規模小売企業が出現した1960年代以降はしだいに小売業との取引が拡大し、それが業績伸張に寄与した。

菱食は大手食品卸のなかでも食品のフルライン供給とその基礎となる物流システムの強化で先行し、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストア等との取引を拡大した。その菱食の国際化は1990年代、アジアにおける流通近代化の機運の高まりのなかで、親会社の三菱商事との二人三脚で、ゆるやかに展開した。

1990年8月、台湾でセブン-イレブンを展開する台湾最大の食品メーカー、統一企業股份有限公司から物流業務の委託要請を受けて、統一企業グループ、三菱商事、菱食の3社は合弁方式（出資比率は各々65%、25%、10%）で捷盟行銷股份有限公司（英文社名、Retail Support International Corp.）を設立し、物流センター・設備機器の設計および小分け、在庫・品質管理等の庫内作業に関する業務の移転に取り組んだ。台湾セブン-イレブンは物流システムの整備により急成長し、98年時点で5つの物流センターが1,702店のセブン-イレブンやその他統一企業グループの小売店に納品業務を行っている（菱食、1999）。

1995年11月にはジャスコのタイ出店拡大に伴い、菱食49%、三菱商事20%、ジャスコ31%の出資比率で、バンコクにリテイル・サポート・タイ（Retail Support Thailand Co. Ltd.）を設立し、翌年加工食品と日用品雑貨のジャスコ向け一括配送センターを稼働させた。

菱食はアジアでの国際化を進めるかたわら、親会社の中国事業展開に協力した。先行した台湾での経験は中国・大連での物流センター運営にも生かされた。鐘（2005）によると、大連佳菱の初代副社長（日本人）は台湾の捷盟行銷股份有限公司幹部だった経験の持ち主で、両社間での人材交流や相互訪問を通じて経営知識移転の円滑化が図ら

れたという。

菱食は2008年4月、次世代事業推進本部を設置した。そこではネット事業等と並んで海外事業の推進が重点事業として挙げられている。

4.3. 経営の再構築

調査の過程で、上海、大連、天津の各合弁事業の正確な経営数値は入手できなかった。上海良菱は2004年前後から期間営業損益で利益を計上していると推定されるが、大連佳菱、津菱（天津）の両社の経営状況は確認できなかった。ただし、限られた聞き取り調査と収集した2次データから推測できるのは、流通近代化政策を推進する地方政府と連携し、中国で卸売・物流業務を展開するとの構想は一定の成果を生んでいるが、事業の戦略性と発展性の点で課題が残されているという現状である。

5. 丸紅の戦略

5.1. 上海百紅の誕生

丸紅は国内流通事業において伊藤忠商事や三菱商事のようにトップクラスの総合食品卸をグループ内に有していないが、特定分野では菓子の山屋屋、冷凍食品のナックスナカムラと有力卸売企業を子会社化している。また、流通業界再編の流れに乗り、ダイエー、マルエツ、東武ストアといった有力小売企業をグループ関連会社として囲い込み、末端流通において一定の影響をおよぼしている（2001a, b）。

丸紅の中国流通事業は上海市の国有企業、上海一百（集団）有限公司との合弁事業に絞り込まれている。丸紅が一百集団と接触を始めたのは1990年代半ばのことである。上海の老舗百貨店である第一百貨商店を中心とした一百集団は上海市商業委員会傘下の中国有数の国有企業で、03年5月には上海市商業委員会が管理する上海友誼集団、華聯集団、物資集団と大同団結し、百聯集団を結成した。

一百集団は1995年、日本のヤオハンと組んで上海発展の新しいセンター、浦東地区に第一八佰伴百貨店を開業し、中国随一の百貨店とするなど百貨店のチェーン展開に熱心な企業であり、他方、丸紅は内販事業拡大のため有力な中国企業と連携することを模索していた。両社は97年5月、物流業務改善を含む包括的な協力関係を構築するため

協定書を締結し、丸紅はそれを受けて、卸売業分野の外資参入規制の緩和をにらみながら、事業化調査を進めた。既述したように、99年6月公布された「外商投資商業試点弁法」により外資参入が正式に認められ、百紅商業貿易有限公司（出資比率は一百集団51%、丸紅49%）は01年8月、中央政府認可による初の卸売合弁会社として発足した。

上海市商業委員会のお墨付きのみならず、中央政府の対外貿易経済合作部から承認された日中合弁プロジェクトとあって、設立当初から認可された営業範囲は国内商品と自社輸入商品の国内卸、国内商品の輸出、倉庫保管・輸送、一部自社取扱商品の小売販売と幅広い。しかも、一百集団の保有していた化粧品や日用品雑貨のブランド品の販売代理店権やその他営業権を継承している。経営は発足時から軌道に乗り、売上高成長率は平均20~30%と順調に推移しており、上海地区最大の日用品雑貨卸として営業基盤を固めている。

消費ブームのなかで日用品雑貨のブランド品に対する需要が拡大する一方で、チェーンストアの急速な発展により販売経路が整備されてきた。それが国有企業系卸として社会的評価の高い百紅の

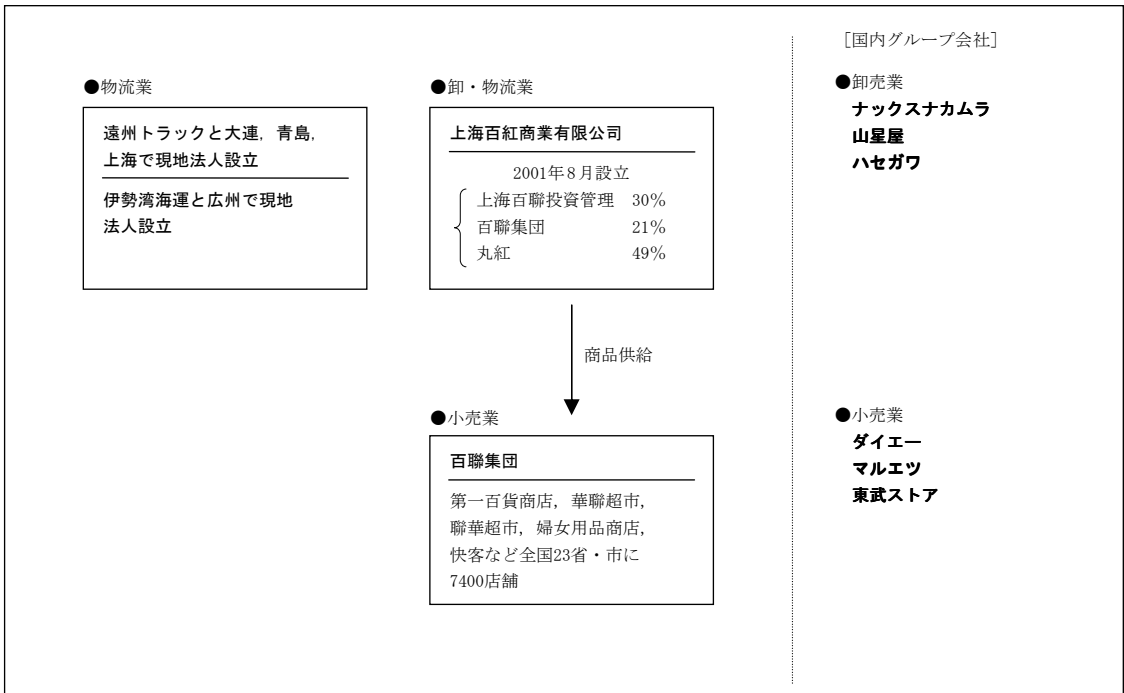
業容を押し上げた。ロレアル、ジョンソン&ジョンソン、コルゲート等の欧米系、ニベア、ユニチャーム、メンソレータム等の日系日用品雑貨メーカーを中心に約100社、300品目を扱い、主要取引先には百聯集團の第一百貨商店や世紀聯華、華聯超市のほか、パークソン（百盛）、太平洋百貨店、カルフルー、ロータス、楽購（テスコ）等有力外資、さらに近年成長著しいコンビニエンスストアやドラッグストアの有力企業を多数抱えている。

2007年度売上高は10億元前後と推定されており、前年度の8億2,000元から大幅な伸びをみせている。売上高の内訳は内販80%強、輸入中心に貿易業務20%弱であり、取引先の拡大に伴い、一百集団および百聯集團が全体の取引に占める割合はしだいに低下傾向をたどっている。

板谷近男副総理は、百紅の役割をこう説明する。

「中国では卸が小売りの発展に追いついていない。欧米系トリレタリー・メーカーの一部は直販体制をとっているが、すべてのメーカーが代金回収や物流機能を含めて中間流通機能を自前で行うのはむずかしい。われわれはそのギャップを埋めている」（2005年8月の聞き取り調査）。

図4. 丸紅の中国流通事業



5. 2. 営業の強化

2003年8月、百紅は上海郊外にワンフロア形式で床面積約1万平方メートルの規模の配送センターを建設した。庫内は自動倉庫形式ではなく、フォークリフトなどの運搬機器と人手を組み合わせ、入荷 - 棚入れ - 保管 - ピッキング - 流通加工 - 積み込み - 出荷という一連の作業をこなしている。05年の見学时、庫内は4つのエリアから成り立っていた。自社在庫を常温で管理、保管する第一エリアは高層ラック（棚）方式で、約4,000平方メートルの規模を有しているほか、第2、第3エリアはそれぞれ3,000平方メートル前後の規模で、特定メーカー専用の在庫保管スペースであり、顧客からの注文に応じて再販売する方式になっている。ただし、ラックは設置されていない。また、事務所の一部を割いて、化粧品などを定温で在庫管理するスペースが約300平方メートル確保している。物量の拡大とともに、配送センターの稼働率は上昇している。

板谷に代わり副総経理職に就いた松園大は現状に甘んじることなく、「持続的な成長のためには、営業地域と取扱商品の幅の拡大が必要である」（2007年11月聞き取り調査）と指摘する。

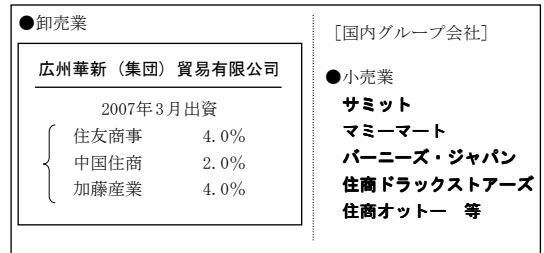
05年当時内販の大部分は上海市が占めていたが、07年時点では南京、無錫、蘇州に支社を設け、隣接する江蘇省、浙江省における営業拡大を目指している。また、取引先小売企業が必要としている菓子・食品の販売にも注力し、明治製菓等の日系企業を含む30～40社の商品を扱っている。07年当時、約250人の従業員のうち約150人を営業に回し、有力メーカーには担当課を設け、部門別管理を強化し、広域営業を推進している。

6. 住友商事の戦略

6. 1. 広州華新と合併事業

住友商事は2007年7月、日本の大手食品卸売業者の加藤産業とともに、広東省広州市の食品卸売業、広州華新（集団）貿易有限公司の株式10%を取得した。両社の合意事項によると、09年9月までに日本側出資比率を40%まで引き上げることを目標にしている。広州華新の07年度売上高は21億元（1元＝約15円換算、約315億円）と推定さ

図5. 住友商事の中国流通事業



れているが、住友商事は日本的な卸売業経営のノウハウを移転し、4年以内にそれを30億元にまで拡大する提案を行った。なお、日本側の出資比率内訳は、住友商事6%、加藤産業4%である。

広州住友商事有限公司の食料事業部副部長で、広州華新の顧問に就いた柳原藤男は、こう説明する。

「中国であれば、卸売事業の展開はまだ間に合うと考えた」（2008年3月聞き取り調査）。

住友商事は国内では食品スーパーの雄、サミットを育て、ウォルマートによる西友の買収劇をお膳立てした実績を残しているものの、卸売事業については目立った足跡を残していない。中国においても、先行する伊藤忠商事や三菱商事と比較すると、小売・卸売業の市場開放が進展するなかで音なしの構えが続いた。日系コンビニエンスストアや総合スーパーの中国進出に絡んで事業計画が持ち上がったが、いずれも日の目をみることはなかった。そこで、資本・業務面で密接な関係にある加藤産業をかつぎ出して、広州地区最大手の食品卸、広州華新との合併事業を仕掛けたのである。

広州華新は上海の上海南浦食品有限公司、北京の北京京客隆商業集団股份公司につぐ規模の有力食品卸である。1990年頃、創業者の馮耀良が飲料関連の2次卸や電子部品の販売代理店を始め、94年8月には広州華新を設立した。広州地区の大手ビール・飲料メーカーの1次販売代理店として経営基盤を固め、その後栄養ドリンクや菓子等に取扱商品を拡大し、広州のほか、東莞、佛山、深圳など華南主要都市23ヵ所に営業・物流拠点を広げた。08年現在、商品別売上高構成比はビール、飲料関係が約70%、菓子・加工食品約20%、日用品雑貨他約10%と推定される。得意先別では売上高の約30%が食品スーパーや総合量販店といった小

売業で、残り70%は各地の2次卸や飲食業等の業務用顧客で占められている。

住友商事は物流システムや小売経営支援の経営知識の移転と日系消費財メーカーとの取引拡大により、広州華新は「華南エリアで不動産の事業基盤をもった食品卸会社に成長していく」（2007年3月8日付けニュースリリース）と期待している。2008年3月までに中国側から数回にわたり10人単位の研修チームを日本に派遣し、1週間程度の座学とセンター見学等のプログラムで日本的な卸売業の経営を学んだ。日本側からは加藤産業の物流システムの専門家チームが毎月出張し、一回につき2週間程度指導している。

広州市中心街にある華新本社から車で30分足らずの距離にある配送センターを訪問した。センターは6棟の倉庫からなり、総床面積は約8万平方メートルの広さを有しており、未使用の保管スペースも一部含まれている。倉庫は高層ラック方式のものと、ラックなしで木製パレットか直積み方式のものとの2通りがある。高層ラック方式が採用されている庫内では商品のロケーションや先入れ先出し方式による在庫管理が実施されていた。また、隣接する地元大手ビール・メーカーの工場生産された商品を引き取り、メーカー物流機能をこなす棟も含まれている。

6.2. 事業拡大構想

日本側は2年後の2009年までに合弁事業の有効性を実証し、出資比率を40%に引き上げることを目標にしている。それがこのプロジェクトの成否を握っている。一応、08年3月の調査時点における事業拡大の現状を紹介しておこう。

提携後、プロジェクトの窓口となっている柳原は広州華新の営業・物流網を活用して、華南地域で日系食品、日用品雑貨メーカーの商品を拡販する営業企画の実現に取り組んでいる。日系メーカーの商品取扱高は伸びているが、すでに販売している欧米系メーカーと競合関係にある商品や、すでに他の中国・香港系卸と取引関係のある日系メーカーの商品は取り扱いにくいという問題があり、営業上の工夫と努力が求められている。

地域的には営業基盤の弱い深圳地区の強化を目指し、組織体制の拡充を計画している。また、得

意先開拓では広州、深圳中心に200~300店ある日本料理店向けに米、日本酒、その他飲料を一括供給する業務用市場の開拓にも取り組んでいる。

物流システムの技術移転では、これまでの常温管理温度帯の商品に加えて、冷凍、チルド商品の配送センターの設置・運営が検討課題となっているが、センター運営の自動化は費用構造の関係から、「時期早尚」（柳原・談）と判断している。

棚割り提案や自動在庫補充等小売支援プログラムの導入も課題である。小売業の発展段階の相違から、現状では小売企業側からの小売支援プログラムに対する要望は少なく、むしろレポート等の「その他営業収入」に対する要求が多い。しかし、小売競争の進展とともに、小売りと卸が協力して効率的に店舗を運営する仕組みの構築が必要とされる時期がやってくるとも考えられる。

広州華新の王萌総経辦は、「中国でもメーカーへの奉仕から小売業への奉仕に変わる時期にある」と現状をみている。現状では小売業に直接販売している売上高比率は30%程度だが、大規模小売企業の成長に伴い、直接取引が増大するのは目にみえている。

その意味では、日本で蓄積した小売支援プログラムや一括納品の配送センター運営等の経験を、小売業の発展段階に応じてタイミングよく導入することが合弁事業の維持・拡大の鍵を握っている。

7. まとめ

(1) 物流から商流へ—中国卸売事業モデルの構築

総合商社4社の事例を通して、中国における卸売事業の展開の現状と発展可能性を探ってきた。その結果、まず参入時期により卸売事業の展開内容が微妙に異なる点が確認できた。1990年代後半、設立された合弁企業は大連佳菱、上海良菱、北京伊藤忠華糖の3社で、いずれも事業内容は現地パートナーとの関連でかなり限定されていた。北京伊藤忠華糖の場合、国有企業がイトーヨーカ堂と設立した現地小売企業向け物流事業が主眼とされた。三菱商事系2社の場合は地方政府との合意に基づく国有企業との合弁事業であり、現地パートナーとの協力関係の構築や事業の拡大に相当な時

間を要した。

2000年代にはいると、設立当初から本格的な卸売事業を展開する上海百紅が現われ、さらには中国の有力卸売企業と合弁事業の展開を目指す住友商事のような例が続いた。上海良菱、北京伊藤忠華糖の両社も商流を含む一般卸売業務から小売企業向け専用センター運営まで事業の幅を広げた。

1990年代と2000年代で総合商社の参入時の事業目的が微妙に異なるのは、いうまでもなく90年代末、中央政府が外資の参入を条件付きで認めた市場開放政策を反映している。90年代は地方政府との連携による「日本的な卸売業の実験」（総合商社幹部・談）を試みる段階にとどまっていた。この経験は卸売事業の発展可能性に貴重な示唆を与えた。すなわち、とくに北京伊藤忠華糖や大連佳菱の場合がそうであるが、小売企業向け専用センター運営は取引依存度が高くリスクがあり、また商流を伴わない物流業務の受託事業は収益性の点では必ずしも恵まれていないという点である。

それでは、商流をいかに確保して安定的な収益モデルを構築できるのか。4社の事例は2通りの可能性を示唆している。1つはすでに有名ブランド品の販売代理店権を一定程度もち、社会的評価の高い地元卸と合弁事業を組み、そこに資金と経営ノウハウを投入して事業拡大する「プラットフォーム活用型」戦略である。もう1つは新規参入してくる日系、欧米メーカーを含め売場展開、物流、資金回収等のマーケティング機能を代替するため、自前で経営資源を蓄積して事業基盤をつくり出す「プラットフォーム創出型」戦略である。

前者の例は上海百紅であり、住友商事もそれに追随している。後者は、経営立て直しに取り組んだ時期の北京伊藤忠華糖が該当し、上海良菱も事業の柱である一般卸売業務においてプラットフォーム機能の創出を実現している。いずれの場合も、程度の差こそあれ日本国内での取引関係を活かし、日系メーカーのブランド品の販売が業績拡大の決め手となっており、日系メーカーの参入動向により総合商社の卸売事業展開は左右されることになる。

その点では、食品流通の製販統合事業を構築するという戦略目標を掲げ、日系企業との連携を超えて、台湾、中国のメーカー、卸の経営資源をも

連結し、それぞれの得意分野を組み合わせる1つの事業として全国展開するという伊藤忠商事のスケールの大きな戦略性が注目される。

(2) 卸売事業の発展可能性

現実には、商流を含む卸売事業の発展可能性はどの程度あるのか。日系卸のうち比較的大きな取扱高をもち、業績の安定している上海良菱、上海百紅両社の内販事業は年間8～15億元（1元＝約15円換算、120～225億元）の規模である。それに対して、上海市南浦食品、北京京客隆（卸部門のみ）、広州華新等、各地を代表する有力卸の年間販売額は20億～40億元（2007年度）と推定されている。日系卸の売上高規模は中国系大手卸よりかなり小さいが、卸売事業自体が移行経済体制のなかで勃興期にある現状を考えれば、一部日系卸は「中堅」クラスの卸売企業として事業基盤を構築していると評価できる。

問題は、一方で全国的な営業展開するブランド力の強い大手消費財メーカーが台頭し、他方でチェーン化を急速に進める地域的な有力小売企業が勢力を拡大するなかで、卸売業の発展可能性がどうなるのかという点である。

ウォルマート、テスコといった欧米外資は中国市場においても自社配送センター経由の商品供給システムを構築し、卸やメーカーが担っていた物流機能を内部化し、そこに追加的な収益源を見出している。それに対して、世界の有力消費財メーカーはグローバルな規模での顧客（小売企業）管理を繰り広げ、P&Gなど一部メーカーは卸を迂回する小売企業との直接取引を志向している。

このような欧米型直接取引モデルは中国にもち込まれ、有力地元チェーンがそれに追随している。各地で出店攻勢をかけている総合量販店（総合超市、大商場）や食品スーパー（超市）の有力チェーンは欧米外資にならぬ、メーカーとの直接取引を基本として、収益源としてレポートや協賛金等の「その他営業収入」を引き出す収益モデルを採用している。それに対して、小分け作業等の流通加工や多頻度小口配送を必要とするコンビニエンスストア業態では上海良菱やローソン、良友金伴の事例からわかるように、卸の品揃え・物流機能に依存する日本型間接取引モデルが浸透している。

つまり、業態分野により卸の役割と評価は異なる。総合量販店や超市といった業態分野における卸の役割は先行き不透明である。さらには、メーカー・マーケティングやチェーンストアの発達した東部沿岸部大都市と、そうでない西部、内陸部の都市部では卸の役割が異なる現実も十分に想定できる。

中国系地元卸の見方には、微妙なニュアンスの違いがにじみ出ている。「経営環境の現状は厳しく、卸の将来は楽観視できない」（上海市南浦食品の王珏璋総経理助理，2007年11月聞き取り調査）との慎重な見方がある半面、「各地域の小売業態に応じた品揃え形成や物流機能を提供できれば、卸は成長できる」（広州華新の王萌総経理，2008年3月聞き取り調査）との強気な意見もある。

両者の現状認識は流動的な経営環境を映し出していると理解できる。チェーンストアの発達とともに、卸の役割が限定される厳しい現状があるのは明らかである。しかし、業態や地域により卸が担う流通機能の提供が必要とされている現実もたしかに存在する。総合商社による中国卸売事業の発展は急激に変化する経営環境に応じて、タイミングよく地域、業態、企業に対応した流通機能を提供できるか否かにかかっているようである。

【注】

- 1) 本稿に関連した現地聞き取り調査はつぎの通りである（敬称略）。

伊藤忠商事系：2005年9月，2007年3月，北京伊藤忠華糖綜合加工有限公司総経理・亀岡正彦；2007年11月，上海福満家便利有限公司董事長室経理・倉掛直。

三菱商事系：2005年8月，上海良菱配銷有限公司董事総経理・木村武志，総経理助理荒井正名；同年同月，上海華聯羅森有限公司董事副総経理・山岸洋一。

丸紅系：2005年8月，上海百紅商業貿易有限公司董事副総経理・板谷近男；2007年11月，同董事副総経理松園大。

住友商事系：2008年3月，広州住友商事有限公司食料事業部副部長兼広州華新商貿有限公司顧問・柳原藤男，広州華新商貿有限公司総経理・王萌。

そのほか2007年11月，上海にて上海市南浦食品有

限公司総経理助理・王珏璋，2005年から2008年にかけて東京にて伊藤忠商事，ファミリーマート，菱食の各本社関連部署等を，訪問調査した。

- 2) 三菱商事の上海，大連，天津の現地法人3社の現状は，おもに各社ホームページ等によりまとめた。

【参考文献】

- 黄磷編著（2002），『WTO 加盟後の中国市場〔流通と物流がこう変わる〕』蒼蒼社。
- 鐘淑玲（2005），『製販統合型企業の誕生—台湾・統一企業グループの経営史—』白桃書房。
- 中谷巖編著（1998），『商社の未来像』東洋経済新報社。
- 廣田正（2006），『流通新時代とリョーショックグループの経営』日本食糧新聞社。
- 南亮進・牧野文男編（2005），『中国経済入門〔第2刷〕世界の工場から世界の市場へ』日本評論社。
- 矢作敏行（2001a），「歴史は繰り返す？—商社と流通」『生活起点』セゾン総合研究所，5月号。
- 矢作敏行（2001b），「商社：流通困り込みの余波」『生活起点』セゾン総合研究所，6月号。
- 山口正章・邵微・郭穎（2005），「中国の流通革命（その2）」『チャイナウイークリー』野村證券金融経済研究所，No05-357。
- 菱食（1999），『新流通の創造—株式会社菱食社史—』菱食。