

中国フード・サービス産業の発展基盤と経営組織革新

Management Innovation of Chain Store and Foundation of Food Service Business in China

宮内拓智

要旨

本論文は、中国のフード・サービス産業の基盤形成における経営組織革新として、チェーンストア経営組織の確立を位置づけ、イノベーションとしての革新性を、社会の変化と経営組織の変化とを相互関連させながら時系列的に明らかにする。経済発展が目覚ましい中国においても、大衆消費社会化とサービス経済化が進展している。大衆消費社会化とサービス経済化を背景に、外資主導型でチェーンストア経営組織が発展し、外食産業チェーンが形成され、今後の成長分野として位置づけられている。フード・サービス産業におけるチェーンストア経営組織の確立過程は、企業のイノベーションとしての典型性が見られる。

キーワード：フード・サービス、チェーンストア、経営組織革新、大衆消費社会、サービス・マネジメント、サービス・マーケティング、

Keywords : Food Service, Chain Store , Management Innovation, Mass Consumption Society ,Service Management, Service Marketing,

1.はじめに

経済発展が目覚ましい中国経済においても、サービス経済化が進展している。「第十一次五ヵ年計画」において、中国政府は、サービス産業の発展の加速化を強めている。1992年6月「第三次産業の発展の加速に関する中国共産党中央委員会・国務院決定」以来、中国政府は、サービス産業の発展に、政策的努力を傾斜している（注1）。

サービス産業における生産性の向上には、何らかの形で、経営上のイノベーションが必要不可欠である（注2）。とくに、フード・サービス産業は、サービス業的性格だけでなく、調理された食品を提供するためメーカー的性格や原材料の流通に携わる流通業的性格をも有した総合的な産業でもあり、この分野でのイノベーションは、企業活動としての典型性を備えたものであると考えられる。

本論文では、中国のフード・サービス産業の基盤形成における経営組織革新として、チェーンストア

ア経営組織の確立を位置づけ、イノベーションの取り組みの革新性を、社会の変化と経営組織の変化とを相互関連させながら、時系列的に明らかにする。なお、今回の場合、消費性サービス市場としての関連性や全国経済センサスなどの中国の統計上の分類の便宜、監督官庁が国務院商務部商業改革司であることなどから、フード・サービス産業を外食産業だけでなく、「外食」、「中食」、「内食」の連続性を考慮して、食材提供を主とする食品小売業をも視野に入れて考える。

2. 中国における大衆消費社会化の進展とサービス経済化

(1) 経済発展に伴う消費構造及び消費者意識の変化

「九五：第九次五ヵ年計画（1996～2000年）」期間において、中国の国内総生産は年平均8.3%の成長を遂げ、2000年には内需拡大積極財政政策の影響によって、国民総生産は8兆9400億元、前期比52.9%増に達し、以後、安定した高い成長率を維持できるようになった。高い経済成長を背景に、中国国民の消費構造は変化した（注3）。都市住民の収入は安定的に向上し、消費構造が明らかに変化した。「九五」期、都市住民の家計における可処分所得は5.7%増加し、農村部でも純収入で4.7%増加した。都市住民におけるエンゲル係数は49.9%から39.2%へと急激に低下した。少なくとも、都市住民において、食などの基礎的・必需的な消費ニーズが満たされた時期であり、同時に、選択的な消費への支出の増大と発展によって、都市住民の標準的な消費構造が改善され、生活の質が向上した。中国の都市住民の絶対的大多数に、腕時計、自転車やミシンといった「旧・三大件（“三種の神器”）」が普及しただけでなく、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機といった「新・三大件」に、消費がむかった新しい時期であり、カラーテレビ（116.6%）、冷蔵庫（86.7%）、洗濯機（90.5%）の普及率は大変高い。さらに、経済発展が進んだ都市では、これらの耐久消費財の市場はすでに飽和状態である。その後、都市住民の家庭用耐久消費財は、さらに新しい商品群の普及段階に変化する。例えば、電子レンジ、エアコン、コンピュータなどの都市型のライフスタイルを表現するものや乗用車のような高価格商品、さらには住宅などである。同時に、住宅の条件が改善され、電気炊飯器、湯沸かし器、空気清浄機、掃除機などの普及率が増加した。全体として、「九五」期、家庭用の耐久消費財とサービス支出は、増加幅は47.8%、年平均8.1%と着実に増加している。

また、改革開放政策が進展していく歴史的なプロセスで、中国経済の経済発展と経済のグローバル化が進むとともに、都市住民の収入と生活水準は向上し、中国における消費者の消費行動・意識に重要な変化が見られた（注4）。

まず、第1に、消費、貯蓄、投資への選択行動の自由度が増大したことである。2000年、都市住民の平均的なローン借入額は1553.3円で、都市住民の平均的な現金収入の20%を占めるに至った。同時に、家庭における金融保険への意識が強まり、有価証券の購入が前期比で50.6%増、貯蓄性保険

への支出が 18.5%増加した。「信用経済」や「信用消費」の登場である。また、住宅関連や家庭用設備への消費支出の拡大が持続する傾向であり、一人当たり平均 454.8 元、前期比 7.6%、とくに住宅関連の支出が 10.2%増大した。

第 2 に、「自己解放型大量消費」と呼ぶような新しいタイプの消費スタイルが登場した。2000 年、家事サービスやメンテナンス・サービスを含む家庭用サービスへの一人当たりの支出は 40.9 元で、前期比 21.3%増加した。必需型消費から選択的消費への変化だけでなく「製品・モノ」の消費から「サービス」の消費へと、消費スタイルが変化した。また、伝統的な志向と新しい志向、合理的・節約的な志向と生活享受的な志向など、相反する消費傾向が並立し、「消費の多様化・個性化」が進行した。

第 3 に、「観光ブーム」の登場である。2000 年、都市住民の観光支出は 88 元、前期比の 167.6%増加した。当時の「観光ブーム」は、個人の生活水準と生活への意識の変化にともなって、都市住民の観光への支出が年々増加し、都市住民のための、都市周辺及び近距離の週末観光という「新しい観光時代」の到来を意味しており、国慶節・元旦・春節などの時期に行われる遠距離・長期休暇用の観光も急激に発展した。「九五」期以降、内需拡大や市場の発展がさらに進み、人民の生活水準の質量が向上したことを背景に、中国政府は週 5 日の労働日を基礎とし、年間の休日・祝日を増加させる法令を定め、住民が観光や買い物に出かけるための時間環境を創造し、消費拡大のさらなる機会を提供した。人民大衆は、毎年、1 年の 3 分の 1 にあたる日数を休日・祭日の時間としている。とくに、春節、「五・一（メーデー）」、「十・一（国慶節）」の 3 大長期休暇期間には、「バカンス消費」の高揚が生み出される。流通産業や観光産業、外食産業などの関連する産業の各企業は、この有利な時期を見逃さず、積極的に売上高の拡大を目指した。「バカンス消費」は、「九五」期が生み出した、市場発展の過程における新しい光景でもある。「バカンス消費」は、消費市場にとって巨大なビジネス・チャンスである。国家観光局及び国家統計局によれば、2000 年の「十一（国慶節）」の「ゴールデンウィーク」には、中心的な観光都市 21 ヶ所で、商業・外食産業における重点企業の売上高収入が、全体的に増加し、そのうち商業企業で 28.7%増加、外食産業で 19.3%増、なかでも小売業は 40%以上増加し、「バカンス」における消費額は年々その比重を大きくし、「バカンス経済」、「レジャー経済」の成熟と発展を不断に向上させた。すなわち、「九五」の時期の中国において、かつての保守的な消費概念とは異なる、新しいタイプの消費の積極性を認める「消費の多様化・個性化」が登場し、大衆消費社会化が進展した。

(2) 自由時間の拡大とサービス経済化

1999 年 9 月に、国务院は、新しく「全国祝日・記念日休暇弁法」を公布し、中国国民の 1 年間の祝日は 7 日から 10 日に増え、全休日は 114 日となった（注 5）。この法律は、安静な日常生活の時間を充足するとともに、「五・一」、「十・一」、「春節」の前後が休日となり、1 週間にわたる長期休暇を集中的に得ることとなった。「五・一」、「十・一」、「春節」のそれぞれの 1 週間の長期休暇は、以

前より人の出入りが多かったが、公布以後、買物、移動、遊覧、観光、レジャー、長期のバカンスなどの目的で、人々の移動を爆発的に拡大させた。このことは、伝統的な家庭内で行われる閉じた余暇・消費レジャー消費のスタイルから、戸外に開放された社会的な余暇消費・レジャー消費のスタイルへの変化を意味し、全国各地の観光都市や景勝地では、大量の観光ツアーであふれ混雑した状況を生み出し、「観光ゴールデンウィーク」として、人々に認知されるようになり、関連する諸産業、例えば、外食産業、小売業、レジャー産業、映画、イベント・展覧会、文化施設、交通輸送業などが発展した。今日では、3つの「ゴールデンウィーク」期間中の、鉄道・道路における交通渋滞、観光地、ショッピングセンター、街中などの混雑などを解消する新しい取り組みが、必要になってきた。

2000年、国家観光局・国家統計局合同で「ゴールデンウィーク」観光情報統計調査制度が設立され、全国31ヶ所の省・自治区・直轄市の実態が調査された。この調査によれば、2000年度の「五・一」の7日間で、全国の行楽客は4600万人以上、海外出国者は約10万人、北京の故宫博物館で1日最大12万人、万里の長城で9万人の観客があり、全国の観光収入合計は180億元にのぼった。また、1999年の「十・一」以来、「ゴールデンウィーク」の時期における月間社会消費品販売額の明らかに拡大傾向であった。2000年、5月と10月の社会消費品販売額成長率はそれぞれ、前年度比11.5%増と10.4%増であった。

観光、商業、外食、交通、文化などの産業が、「バカンス消費」を支える5つの経済的な柱であり、「バカンス消費」関連分野は、国民経済における新しい成長分野であり、革新的な領域であり、消費者意識と生活様式を一変させる社会的なイノベーションでもある。また、「九五」期の途中、とくに1997年のアジア金融危機は、中国経済の発展に大きな影響を与え、消費市場が持続的に縮小した。中国政府がマクロ経済政策によって対応するとともに、3つの「ゴールデンウィーク」による「バカンス消費」が経済を底支えた。

さらに、広義の観光産業は、観光客の接待・接客に関連した一切の活動を組織し、利益の手段とする産業の総称であり、旅行業者だけではなく、観光地におけるレストラン、宿泊、交通、観光案内、ショッピング、娯楽などの観光サービス・接客サービスに関する諸産業であり、ホスピタリティ産業とも位置づけられている(注6)。

1980年代以降、中国における都市住民の食料費・日曜家庭用品費支出の比率は減少し続け、2000年、エンゲル係数が39.2%になると、文化・教育・レジャー・娯楽・観光などの項目の支出が増加し、生活の質的な向上・改善が進められた。「ニュージェネレーション消費」、「品質消費」、「階層消費」、「衡示的消費」など「消費革命」が叫ばれ、消費の高次元性、積極性が議論された。

中国社会における消費構造の変化や自由時間の拡大に照応して、国民経済のサービス経済化が進んできた(注7)。国民経済においてサービス産業が占めるGDPの割合は、1990年で35.9%、2000年には39.8%に達した。雇用者の比率は、1990年21.2%、2000年31.4%であった。サービス業は

経済野成長分野であり、国民経済全体の中での比重を増加させ続け、多くの雇用を生み出している。

しかし、中国のサービス産業の発展水準は、国際的にはまだまだ低く、先進国水準に及ばないだけでなく、発展途上国の水準をも下回っている。サービス産業の発展は、直接、製造業を支援するだけでなく、地域の文化的・社会的快適性を高め、製造業における総合的な国際競争力を高める。また、サービス産業の発展そのものは、大きな成長可能性を有していたため、発展の可能性を現実のものにするため、政策的な努力が必要である。改革開放以来、中国の経済発展水準と一人当たりの国民所得は上昇し続けている半面で、サービス業の発展は相対的に遅れており、銀行、保険、証券、電気通信、鉄道輸送、輸出入手続きなどのさまざまなサービス分野において、国有企業による独占的な管理や非効率な経営が行われている。近年、国際貿易においてサービス貿易の重要性は増加し、今後も、持続的な成長発展が予測される。WTO加盟以降、サービス産業の自由化・グローバル化を推し進め、国際競争力と制度・政策の透明性を高め、サービス産業の潜在的な可能性を十分に解放し、サービス産業の発展を加速化しなければならない。技術進歩および国際分業の深化は、中国サービス産業の発展への新しい機会を提供している。また、今日の情報技術を積極的に活用することは、国内市場向けのサービス産業だけでなく、国境を越えたグローバルな経営を可能にし、空間的・時間的制約を克服し、金融、保険などの分野で経営効率が高まる。

1990年代、中国におけるサービス産業の発展には、一種の停滞現象が生じた。サービス産業の発展スピードが、他の経済部門よりも低下する一方で、サービス産業における諸価格が急上昇し、他の工業製品・農業製品よりも、コスト高となった。90年代の10年間で、サービス産業における諸物価は、価格調整済み相対価格でも17%増であった。また、サービス業における消費者価格指数は16.8%増加し、全分野の消費価格指数の成長スピード(7.5%)の2倍以上であった。1998年及び1999年の2年間、アジア経済危機の影響を受けていたこともあって、中国経済の総需給の成長スピードは緩慢であったが、サービス産業における消費者価格指数は毎年10%以上増加し続けていた。また、需給が下降する時期であっても、サービス産業においては、依然として、高価格が維持されて、工業の場合より、はるかに人件費コストが高く、生産性の向上が求められる。

長期的・全体的に見れば、改革開放以来、中国のサービス産業部門は、長期的な発展を成し遂げ、一群の新しいサービス産業を誕生させるだけでなく、ひとつの完備されたサービス産業システムを形成しつつあり、中国国民経済における「サービス革命」をもたらした。サービス産業構造の体質改善によって、伝統的サービス部門では有力企業の企業集中を進めるとともに、新しいタイプのサービス産業を生み出し、現代的なサービス産業構造と産業システムを完備しなければ、今日のグローバル経済に対応できない。中国国民経済の戦略的見地から、中国政府と産業界は、中国の総合的な経済力・国際競争力を高め、中国におけるサービス産業発展の機会として捉え、いくつかの課題に挑戦しなければならない(注8)。

3. 中国におけるチェーンストア経営組織の発展と革新性

(1) チェーンストア経営組織の確立の意義と「サービスの工業化」

サービス産業が、旧来の小規模・零細・分散・生業的性格を克服し、急速な近代化・産業化を遂げるためのイノベーションについて、次の点が指摘される(注9)。

まず、第1に、チェーンストア経営組織の確立による立地的制約の克服である。小売業や飲食業などのサービス産業における小規模性・零細性を規定する要因としては、零細分散的な消費単位による小額の購買量・額という需要特性があげられ、この立地産業的制約から集客力に限界があり、かつ客単価の比較的低価格という消費の小規模分散性を前提としている。企業の成長と産業的發展を実現させるためには、スーパーマーケットなどで見られたチェーンストア方式が採用され、共通メニューを有する標準的店舗を数多く出店し、地理的に分散していた消費者に接近していった(注10)。

第2に、業務のマニュアル化等による「サービスの工業化」である(注11)。とりわけ、飲食業では、季節・曜日・時間帯による需要変動が大きく、需要予測が困難かつ不確実である一方で、フード・サービスの業務は、労働集約的であり、かつ生産と消費の同時性から、調理・接客労働を在庫することができない。フード・サービス産業にとって、大きなコストである労働費を抑制しつつ、需要変動に応じた人材・要員配置を行う上で、パート・アルバイトなどの非正規労働の活用が必然化する。パート・アルバイト労働に依存しながら、標準的なフード・サービスを提供するには、店内調理から接客サービスにいたる業務プロセス全体のマニュアル化が必要である(注12)。また、需要変動にともない食材ロスリスクの大きいとともに、調理には一定の高度な技能を有する専門家が必要とされる。料理の標準化と低価格化を実現するためには、食材調達と調理のプロセスをいかに効率化するかが課題となる。店舗段階での調理を可能な限り簡略化しつつ、提供されるメニューを標準化することの同時達成を可能にしたのが、セントラルキッチンによる集中加工方式である。店舗調理からセントラルキッチンによる集中加工に移行することで、求められる人材は、個人的な技能に依存する料理の専門家というよりも、工業的なプロセスで活動する食品加工の技術者となった。

この意味で、チェーンストア経営組織の確立と「サービスの工業化」は、チェーンストア・マネジメント・システムの原理と方法の導入によって、飲食業の近代化・産業化・大規模化にとって制約条件である消費の分散性を克服し、経営規模の大規模化を実現する重要なイノベーションである。

伝統的な飲食業は、消費の小規模性・分散性の制約から、経営的にも小規模・零細なままにとどまる傾向が強い。それ故、経営組織としての機能別の分業が未発達であり、管理活動と執行活動との専門分化が低い水準のままの状態である。これに対して、チェーンストア経営組織の確立は、店舗網の地理的拡大および取扱商品の拡大をより一層進め、小売業の大規模化・集中化の実現のための経営的基盤をつくりあげる。同時に、大量販売・大量仕入を基礎に、計画仕入・計画生産を可能にするなど

合理的な生産・流通システムを打ち立てることによって、生業的な飲食業を、フード・サービス産業へ転換する積極的・能動的な役割を果たすことができる。すなわち、チェーンストア経営組織の確立と「サービスの工業化」を通じた、チェーンストア・マネジメント・システムの確立は、企業の成長と産業的発展の基盤となる。

また、チェーンストア経営組織には、単一の資本・企業が多数の店舗を直営展開するレギュラー・チェーンと複数の資本・事業者によるフランチャイズ・チェーンやボランタリー・チェーンがある。

とくに、フランチャイズ・チェーンは、小売業や外食産業だけでなく、各種のサービス産業など広範な分野において利用されている。フランチャイズ・チェーンは、有力商標、チェーン・オペレーションのノウハウなどを有する本部（フランチャイザー）が、加盟店（フランチャイジー）を募集する仕組みであり、本部、加盟店双方にメリットがある。本部にとっては、他人の資本・人材を活用し、迅速な事業展開が可能となり、加盟店にとっては、本部が提供するノウハウ、ブランド等を活用して、独立・開業が可能になり、システムとして合理性と個人の創意工夫あるいは起業家精神を同時に発揮させる仕組みとしても重要である。

(2) 「九五」期・中国におけるチェーンストア経営組織の発展水準

欧米諸国においては、140年以上の歴史を有するチェーンストア経営組織およびチェーンストア・マネジメント・システムも、中国には、1990年代に、はじめて、導入・定着に成功した。以来、中国における消費市場や流通産業は一変した（注13）。国家統計局によれば、年間販売額が500万元以上の国内小売業のうち、チェーンストア企業が、資産の13.5%、売上高の21.8%、利益の22.8%、売上税負担の17.4%を占めている。このことは、チェーンストア・マネジメントの経営効率の高さを物語るだけでなく、商品流通における重要な役割をますます発揮し、中国流通業界は、「チェーンストア時代」に突入し、21世紀は、中国においてチェーンストアが大規模に発展する世紀であると予測される。

中国におけるスーパーマーケットやコンビニエンス・ストア、ボックスストア、専門店などの多様な小売業態が出現し、その多くで、チェーンストア経営組織とチェーンストア・マネジメント・システムが採用されている。各小売チェーン企業は、経済が相対的に発展した大都市を拠点に、各市場を制圧し、強大な発展エネルギーを示している。

2000年度、全国のチェーンストア企業は、2100社以上、32000店舗以上で、1996年度の3倍規模に拡大している。また、チェーンストア統計によれば、1994年以降、中国の小売チェーンの70%は、経済成長の平均以上の成長を遂げている。また、1997年以降、チェーンストア企業の販売額の成長スピードは、中国における社会商品消費総額の成長スピードを上回っており、小売市場におけるチェーンストア企業の地位は、より一層、高まった。2000年度末には、中国におけるチェーンストア企業の全販売額は2200億元に達し、前年度比で50%増、1997年の7倍に相当する。

中国におけるチェーンストア企業の全販売額が社会商品消費総額に占める割合は、1997年度の0.72%から上昇し、2000年度には6.7%に達した。また、北京、上海、広東省、山東省、江蘇省など地域は、チェーンストア経営組織の導入・展開が比較的早く、その発展のスピードが速い地域であり、チェーンストア企業群の業績が突出している。2000年における中国十大チェーンストアは、上海連華超市や上海華連超市、上海農工商超市、山東三連商社、百勝（中国）投資有限公司、江蘇蘇果超市、上海錦江メトロ購物中心、北京国美電器、南通文峰大世界、天津家世界などである。このうち、外食チェーンは、百勝（中国）投資有限公司、山東三連商社の一部で、食品小売チェーンは、上海連華超市、上海華連超市、上海農工商超市、江蘇蘇果超市である。とくに、上海連華超市は、店舗数950店舗、年間売上高が111億元以上を数える、業界のリーダー的な地位にあり、全国100億元以上の売上高を誇る小売企業国家ランキングでも上位に位置する。また、上海連華超市、上海華連超市、上海農工商超市などは50%以上の成長率であり、江蘇蘇果超市は、159.3%増と急激な成長を遂げた。

チェーンストア上位100社ランキングによると、チェーンストア上位100社の総売上高は982億元で、社会商品消費総額の2.9%を占めている。内訳は、スーパーマーケット・チェーンが55社、大型GMS業態のチェーンが21社、家電専門店チェーン5社、ドラッグストア・チェーン3社、外食産業チェーン12社、その他4社である。上位100社の経営規模と経営力は、全体的に強大であり、平均的なチェーンストア企業の売上規模を超えており、1997年の2億4000万元から2000年の9億8000万元に増加した。上位100社の加盟店舗総数は7685店、保有する店舗数の平均が、1997年の24.4店舗から2000年の76.9増加した。

産業としての規模拡大と同時に、チェーンストア・マネジメント・システムは、伝統的な小売業や飲食業を体質転換させ、サービス産業、流通産業、外食産業、観光産業など多方面に普及した。2000年には、様々な業種・業態のチェーンストアが誕生し、スーパーマーケット・チェーン以外では、専門店のチェーンが強い競争力を有していた。代表的なチェーンストア企業としては、家電量販チェーンの北京国美電器や山東三連商社などある。

2000年度末、中国におけるチェーンストア・マネジメント協会の会員企業は、2100社で、店舗は、3万2000店舗以上である。また、会員企業の売上高の総計は、2300億元にのぼり、社会商品消費総額の6.73%を占め、前年度より1.91ポイント上昇した。中国社会の各産業部門における多様なチェーンストア企業（チェーンストア・マネジメント協会非会員）を包括するならば、総店舗数は5万店以上となる。これらの店舗の大部分は、レギュラー・チェーン（直営チェーン）とフランチャイズ・チェーンであり、ボランティア・チェーンは少ない。チェーンストア・マネジメント・システムは、小売業や外食産業、サービス産業のあらゆる分野、例えば、タバコ、食品、医薬品、眼鏡、ホリディ・イン（宿泊）などに及んでいる。

中国におけるチェーンストア経営組織の発展は、沿海部地域から内陸部へ、大都市から中規模都市

へと地理的に拡大している。業態の発展もスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアなどの小売業以外にも、外食産業など多様なサービス分野におよんでいる。また、直営のレギュラー・チェーンだけでなく、フランチャイズ・チェーンが急速に発展している。地域的な格差、都市部での圧倒的な優位、チェーンストア発展の急激さ、新業態の優位性の獲得など、チェーンストア発展は、中国の流通機構に対して多大な影響を与えている。

しかし、中国における流通機構は、依然として、分散性・小規模性・生業性を残存させている。2000年度、流通分野の企業は1937万社にのぼるが、そのうち個人経営が1817万社、法人経営が120万社にすぎない。さらに、大企業（卸売業の場合、従業員20人以上・年間販売額2000万元以上の企業、小売業の場合、従業員60人以上、年間販売額50万元以上、外食産業の場合、従業員40人、年間販売額200万元以上）は、3万社にすぎない。

中国政府は、国有流通企業改革を進め、部門や地域、所有制度を越えた発展を促すため、全国のチェーンストアを集約し、20~30の外資合弁型の大規模企業集団（いわゆる「航空母艦」路線）の形成を進めている。この動きは、中国市場への外資参入への危機感であるとともに、改革と発展のための戦略としても捉えられている。1997年、国務院は、外資と協定を結び18社の合弁企業を、上海、北京、天津、広州、大連、青島の6都市と、深セン、珠海、汕頭、廈門、5つの経済特区に設立した。以来、外資に市場の門戸を開放し、流通・消費性サービス分野における合弁企業を進め、2000社以上となった。同時に、流通市場における国家管理を強化し、現代的なマネジメント・システムのモデルの導入・定着を進め、『連鎖店経営管理規範意見（1997年）』、『連鎖店登記関連の問題に関する、国家工商部・国内貿易部からの若干の規定（1997年）』、『小売業態分類に関する試行意見（1998年）』、『連鎖超市・便利店管理通用要求（2000年）』など次々と実施した。

今後、チェーンストア・マネジメント・システムの研究において重視すべき領域は、フランチャイズ・システムの研究であり、とりわけ、電子商取引やサイバーショップ、ロジスティクスとも結びつけた、新しいビジネス・モデルをフランチャイズ化することである。また、ケンタッキーフライドチキンやマクドナルドなどの優れたモデルを研究し、今後の国際フランチャイズ・ビジネスの新しい傾向を追求することである。例えば、コンビネーション・フランチャイズ=複合的なフランチャイズの展開、電子商取引による経済的ネットワークの拡大などである。

顧国建の研究によれば、今後の中国チェーンストア業界において、次の5つの大きな変化が見られる（注14）。まず、第1に、低コスト・低価格を基礎とした急成長パターンから、高度な技術を用いた、高い水準のサービスの標準化を基礎とする発展パターンへの転換である。第2に、チェーンストアの多様な発展と主力となる業種・業態による突出した発展であり、例えば、ショッピングセンターやコンビニエンス・ストア、三大消費ブーム（小型乗用車、マンション、医薬品、）に対応した産業（自動車産業、医薬品産業、不動産サービス産業）等と、チェーンストアの発展との連動・コラボレーションである。第3に、チェーンストアの専門化の進展と中核的な技術のレベルアップ、第4に、

チェーンストアにおけるより多様な発展モデルの開発とチェーンストアへの多様な資金供給経路の開拓である。第5に、チェーンストア業界の持続的な発展を支える人的資源の育成である。

他方、中国におけるチェーンストア・マネジメント・システムの問題点として、叔華や何徳捷などは、管理体制の不十分さ、政策的支援の不足、ラーニング・コストの上昇、行政手続の煩雑さ、製造・販売・配送の関連性の悪さ、人的資源の不足、チェーンストア網の規模の小ささ、経営的特徴（ブランドや差別化など）の不足、発展速度の失速、価格競争の激烈さなどを指摘した（注15）。

さらに、フランチャイズ・ビジネスは、21世紀の中国において主導的なビジネス・モデルであり、政府機関によってフランチャイズ関連の法律制定が求められ、2005年5月『フランチャイズ・ビジネス経営管理弁法』、2007年5月、『フランチャイズ・ビジネス経営管理条例』が公布され、順次整備されている。

フランチャイズ・システムにおいては、本部と加盟者は独立した事業者であり、両者間の取引関係において、自由で公平な競争秩序が適用される必要がある。フランチャイズ契約または本部の行為が、フランチャイズ・システムによる営業を的確に実施する限度を超え、加盟者に対して正常な商習慣に照らして不当な不利益を与える場合には、優越的地位の濫用に該当する。また、加盟者を不当に拘束する場合には、抱き合わせ販売または拘束条件付取引などに該当する。今後、政策の方向性としては、紛争の事後救済制度だけでなく、未然防止策の整備、とりわけ、契約前の情報開示の徹底・促進が求められる（注16）。

4. 外食産業チェーンの発展水準と革新性

(1) 「九五」期の外食産業チェーン発展の到達点

国家発展和改革委員会において、「九五」期の外食産業チェーンの発展と特徴は、次のように総括されている（注17）。中国における外食産業の発展は、経済発展及び国民生活と密接な関連性を有しており、都市住民・地域住民の生活水準を向上させ、中国内外の顧客の需要を満足させ、広範な就職ルートを開拓するなどの重要な意義を有している。

「九五」期における外食産業の発展は、多様な経営形態を生み出し、フード・サービス市場の分野における新しい領域を開拓した。まず、都市住民に対する、新しい外食需要に対応し、フード・サービスにおける利便性を提供し、メニューや食事構成への積極的な研究開発を行い、中国における特徴的なフード・サービスを、例えば、利便性、栄養面、調理済みなどの特徴を強化した半製品、都市における家族消費を対象とするメニュー、デリバリー・サービスなどを発展させ、飲食業の産業化・近代化を通じて、家庭内労働の社会化を推進させた。消費対象の差異、消費時期の差異などに対応して、

市場細分化を進め、差別化されたサービスを提供している。フード・サービスとレジヤを結び付ける事業形態のように、多様なサービスによって、多様化・個性化した消費者に対応するとともに、総合的なサービス提供システムを不断に向上させている。また、各民族の特色を活かした伝統的な郷土料理・食品や特色あるファースト・フードを提供し、豊富なフード・サービス市場を発展させた。都市住民や広大な農村地域いづれにおいても、早朝や夜食、間食などのフード・サービスを提供し、「食」における時間的制約から解放した。

外食産業チェーンあるいはフード・サービス産業の分野は、現代的なマネジメント・システムやビジネス・モデルを積極的に推進している分野であり、とくに、チェーンストア経営組織とマネジメント・システムなどの新しい経営革新を通じて、社会経済に大きな影響を与えている。また、経営革新は、中国にこれまでなかった新しいサービス方式を発展させ、ビジネス・マネジメントを強化し、サービス品質を向上させている。

(2) 「十五」期の外食産業チェーンの発展と特徴

中国における「チェーンストア経営」、さらには「チェーンストア産業」の発展の一環として、外食産業チェーンも発展した。商務部商業改革司も、発展への政策的努力に力を注いできた(注18)。

「九五」期、中国の外食産業は連続で2桁の成長率を維持し、5000億元以上の売上規模を数え、GDPの5%を占める巨大な産業へと成長した。高い成長性は、2000年を超えても続き、「十五：第十次五ヵ年計画(2001～2005年)」期で18～20%成長率を維持し、「十一五：第十一次五ヵ年計画(2006～2010年)」期の約1兆元以上の市場規模まで至っている。そのうち、外食産業のチェーンストア企業は64%を占め、売上高は6600億元になる。

外食産業チェーンの高い成長性は、先に述べたように、中国社会における生活水準の向上、消費構造及び消費者意識の変化、自由時間の拡大など、消費社会化の進展を背景としている。また、1999年以降の大型連休制度導入により、国民の余暇時間が増加するとともに、中国国内の外食需要を刺激している。個人消費全体に占める外食需要の割合は、1990年の5.1%から2005年の13.2%へと増加した。中国人1人当たりの年間外食消費額は、2002年には400元に達し、市場規模は、1兆345億元に達した。

まず、第1に、中国における外食産業チェーンの発展の特徴としては、高度成長の持続と集中化の進展があげられる。今後も、2010～20015年には、成長率約10%で、1兆6000億～2兆元の市場規模が予測されている。外食需要の急激な発展にともなって、外食産業も急成長し、多くの企業の業績も好調であり、外資系企業の進出も加速化している。例えば、2003年には、外食産業の直接投資申請件数は、前年度比28.9%増の2207件を記録した。また、外食産業の中国への進出は、食材などを供給する食品メーカーの輸出・直接投資を誘発する効果もある。

第2に、外資系企業の先導性と革新の外発性があげられる。1987年、ケンタッキーフライドチキ

ン、1990年マクドナルドが進出したことを契機に、外資系企業が進出し、中国におけるチェーンストア経営組織とマネジメント・システムの発展と普及に貢献した。ファースト・フード業界の世界的大手のケンタッキーフライドチキンが1000店舗、マクドナルドが700店舗と、巨大なチェーンストア網を形成し、経営技術やブランド面での競争優位を確立していた。ピザハットは2003年に100店舗目を開設し、スターバックスも2002年、30店舗から50店舗に拡大した。

2001年初頭までに、流通・消費性サービス分野において、国家が批准した外資合弁協定は、35件、総投資額13.24億ドルにおよんだ。中国政府が積極的に外資との協定を結んだ理由としては、外資系企業の優位性と先導性・革新性、すなわち、経営管理能力の水準の高さ、業態開発における先進性、経営規模の優位性、グローバル・マネジメントの経験の豊富さなどがあげられる。

第3に、ファースト・フード業態の優位と現地適合化の進展である。ファースト・フード業態には、欧米式のファースト・フード（ハンバーガー、フライドチキンなど）と中国式のファースト・フード（麺類、点心類、豆乳など）がある。長距離通勤者・通学者の増大、都市機能の拡大、生活リズムのスピード化などから、短時間で食事を済ませるニーズが高まってきている。食文化の面、国内資本の価格競争力などの面から、中国式ファースト・フードの成長が著しい。他方、都市における個人の消費需要だけでなく、ビジネス上の需要や観光客用の需要も大きい。価格以外の雰囲気やサービス、ブランドなどトータルな満足度を追及するため、多様な業種・業態が発展しつつある。特色ある高級ホテル・レストランやリゾート・レストランも発展してきている。中国外食産業界における業種・業態の多様化の過程の中で、いわば、海外から「移植」された先進的なファースト・フード業態の現地適合化が進展してきている。例えば、2006年度、ファースト・フード・チェーンが22社、6682店舗、売上高約300億元である。そのうち、四川料理の「火鍋」チェーンは22社、6682店舗、売上高約231億元、高級レストラン42社、1690店舗、約105億元である。

外食企業ランキング上位100社の年間販売額が外食市場全体の約5%に達した。チェーンストア形態の企業が増加し、2000年には、100社中49社、売上高の60%近くを占めた。中国における外食チェーンは200社以上もあり、北京や上海などの購買力の大きな大規模都市や観光都市を中心に普及した。例えば、100社中、北京19社、上海14社、広州7社といった分布である。外食産業における経営規模拡大に伴い、企業のグループ化が進展した。差別化を図った個性的な外食チェーンが着実に進み、伝統的な経営からチェーン形態による現代的な経営に転換した。活発化するレジャー消費に対して、利便性を発揮した郊外型飲食業が業績を伸ばし、中華料理分野のチェーン化や配送ネットワークの確立などによって成長が著しかった。例えば、先に述べた「火鍋」チェーンなどの中国独自の食のチェーンの発展・成長が著しい。また、百勝餐炊グループ、錦江国際ホテル、福成餐炊公司、福記フード・サービス・ホールディングス、西安炊食グループ、上海領先管理公司など中国独自の6つの企業グループが、新たに株式上場した。

また、第4に、民間企業主導への転換があげられる。優位にあった国有企業の店舗の比率が全体の5%程度まで縮小してきた。外資系企業と個人経営飲食店の発展が比較的速く、店舗数の増加も著しく。これらの店舗数が全体の95%を占めるに至った。2002年の外食産業トップ100社のうち、50社以上が民間企業であり、売上高の約45%を占めている。国内民間企業の多くは、フランチャイズ・ビジネス方式を採用し、事業規模、経営規模を拡大している。2006年、重点企業保有総店舗14489店舗中、フランチャイズ・チェーンが、8648店舗59.7%占めている。ちなみに、レギュラー・チェーン(直営店)は5609店舗、38.7%を占める。ブランドの確立、差別化の追及をはじめ、チェーンストア経営組織発展のために資金供給・株式上場など金融面での整備も重要である。

むすびにかえて

『2006年度全国重点餐炊企業経営情况分析』において、商務部商業改革司は、現段階の主要な問題として、①重点企業の発展の加速化と市場集中化の進展、②経営効率の向上と「規模の経済性の発揮」、③フランチャイズ・ビジネスの制度的な整備と資金提供の3点を指摘している(注19)。

今後の政策的課題としては、第1に、外食産業における経営規模格差の是正である。重点企業における格差は、最高・最低間で、販売額167億元、年間成長性27.5%、利益率格差0.05%で、トップの企業の競争力は強大で、発展速度も速いが、比較的規模の小さな企業は、発展が緩慢である。その結果、外食産業における企業集中が進行している。10億元以上の外食チェーン企業が20社にのぼり、販売額約417億元、重点企業の市場における占有率50.1%、店舗数6442店舗、同じく占有率44.5%を占めている。

第2に、ブランド戦略の構築、チェーンストア経営組織の発展におけるマネジメントの質の向上である。市場経済における競争と消費構造の高度化という新しい状況の下で、外食産業はチェーンストア経営組織とマネジメント・システムを不断に強化向上させ、顧客中心志向を確立し、マーケティング・ネットワークを形成し、集中仕入れ、サプライチェーンマネジメント、プロセス品質を強化し、現代的な経営方式を有効に活用し、巨大な発展可能性を現実のものにし、さらに強大な外食産業の経営組織およびマネジメント・システムの現代化を発展させる推進力としていかなければならない。

なお、今回、国有企業改革や流通段階の後方の農産物流通改革、WTO加盟後のサービス市場自由化の動向など、政策的枠組みとの関連について十分に論究できなかった。今後の課題としたい。

[注]

(注1) 中国におけるサービス産業の問題と発展の加速化に関しては、「十一五(第十一次五年計画:2006~2010年)」でも指摘され、政策的な位置づけを与えられている。しかし、中国におけるサービス産業の成長スピードは、国民経済発展のスピードに比して緩慢であった。サービス部門におけるGDP増加率は、1990年で31.3%、1998年には32%でもあった。だが、価格変動を考慮すれば、31.3%から28.3%とむしろ停滞

している。他方、中国においてサービス産業の高コスト構造の問題となっている。例えば、1990年代、消費者価格は7.5%しか上昇していないのに、サービス分野の消費者価格は16.8%も上昇した。『1997年度中国投入産出表』によれば、第一次産業、第二次産業、第三次産業における中間需要率は、それぞれ53.1%、61.0%、51.2%であり、経済全体への波及効果を有することから戦略的に重要である。とくに、中国におけるサービス業種34業種のうち、中間需要率50%を超えるものは18業種で、フード・サービスを提供する飲食業（外食産業）は52.05%、第17位の水準であった。

（注2）中国のサービス産業におけるマネジメント問題に関しては、「中国サービス産業研究の到達点とサービス・マネジメント研究への展望」京都創成大学成美学会『京都創成大学紀要』第7巻、平成19（2007）年1月を参照。

（注3）蘇志平編《中国商業発展報告（2003）》中国商業出版、2004年、PP11-12.

（注4）同上書、PP15-34.

（注5）同上153-174.

（注6）この点に関しては、宮内拓智「中国ホスピタリティ産業発展と観光マーケティング」『京都創成大学紀要』第8巻第1号、2008年1月を参照されたい。

（注7）鄭吉昌・夏晴著《服務業、服務貿易与区域競爭力》浙江大学出版社、2004年、PP32-34.

（注8）鄭吉昌・夏晴著、同上書、P153.

（注9）チェーンストア経営組織の確立を通じた「創造的破壊」に関する議論は、佐藤肇『流通産業革命』有斐閣、1971年や清成忠男『日本流通産業の革新』新評論、1975年、杉岡硯夫『流通戦国時代』ダイヤモンド社、1977年、上野光平『現代流通論入門』日本経済新聞社、1980年、堤清二『変革の透視図』トレヴィル、1986年などを参照。

（注10）この点に関しては、中野安「現代日本小売業の構造と動態」糸園辰雄・中野安・前田重郎・山中豊国編『転換期の流通経済1 小売業』大月書店、1989年、白石善章・合力栄編『現代商業論』新評論、1986年、通商産業省産業政策局・中小企業庁編『80年代の流通ビジョン』通商産業調査会、1984年、通商産業省商務課編『90年代の流通ビジョン』通商産業調査会、1989年、通商産業省編『21世紀に向けた流通ビジョン』通商産業調査会、1995年、加藤義忠編『現代流通機構の解明』税務経理協会、2006年などを参照

（注11）「サービスの工業化」に関しては、T.レヴィットの次の論文、T.Levitt “the Industrialization of Service” Harvard Business Review, September-October 1976.や T.Levitt “Production line Approach to service” Harvard Business Review, September-October 1972.を参照されたい。

（注12）労働・店舗・サービスの標準化プロセスに関しては、宮内拓智「巨大小売業の戦略展開と労働過程分析の視点」『京都短期大学論集』第25巻第2号、1997年3月を参照。

（注13）蘇志平編、前掲書、PP153-174.

（注14）同上書、P217.

(注 15) 同上書, P218.

(注 16) フランチャイズ・システムの問題点については、フランチャイズ取引適正化法研究会「フランチャイズ取引の適正化に向けて」2001年12月や宮内拓智「流通競争政策」岩永忠康・佐々木保幸編『流通と消費者』慶応義塾出版,2008年4月などを参照。

(注 17) 国家發展和改革委員会編《国民經濟和社会發展“九五”計画和 2010 年遠景目標綱要》2005 年 6 月, p p 124-125.

(注 18) 中国の外食産業の現状認識については、商務部商業改革司《2005 年度百強餐炊企業經營情況分析》2006 年 6 月. 及び商務部商業改革司《2006 年度全国重点餐炊企業經營情況分析》2007 年 6 月. 商務部商業改革司《2005 年餐炊百市場運行情況及 2006 年趨勢展望》2008 年 4 月などを参照。

(注 19) 商務部商業改革司《2006 年度全国重点餐炊企業經營情況分析》2007 年 6 月. PP1-4.