

Title	中国「下沈市場」における新規事業探索：室内空間の複合的事業による構成 (多角化戦略)
Sub Title	
Author	呉, 沁沢(Wu, Qinze) 岡田, 正大(Okada, Masahiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2021
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2021年度経営学 第3818号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002021-3818

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

論文題名

中国「下沈市場」における新規事業探索
—室内空間の複合的事業による構成（多角化戦略）—

指導教員	岡田 正大
副指導教員	浅川 和宏
副指導教員	井上 哲浩
副指導教員	

氏名	呉 沁沢
----	------

論文要旨

所属ゼミ	岡田 正大 研究会	氏名	呉 沁沢
(論文題名)			
中国「下沈市場」における新規事業探索 —室内空間の複合的事業による構成（多角化戦略）—			
<p>改革から 30 年を経過した中国は、段々高速発展期から離れ、高速発展期の人口ボーナスも減少し続けている。この現象は発展が飽和しつつある北京、上海のような発展先進都市において特に顕著である。</p> <p>しかし、発展の程度が比較的到低く中国の地方三、四線都市はまだ人口ボーナスが衰退しておらず、高速に発展している。インフラも経済もまだ発展が不十分であるが、このような地域は起業家、投資家に対し、まだチャンスが潜めている。このような都市は「下沈市場」と呼ばれている。</p> <p>本論文は、「下沈市場」の現状、特徴を調査し、文献調査、アンケート調査の手法を利用して下沈市場における需要を発掘しながら新規ビジネスを構想する。</p> <p>同時に、経営多角化戦略の理論に基づき、「複合空間」の形で展開する新規ビジネスの構成をいかに最適化できるかについて研究する。</p> <p>本論文の最後に、「複合空間」は近年における比較的に新鮮であるサービスの組み合わせとし、関連研究は少なく、どのような特徴があるか、どのような視点から複合空間の構成を検討するかについて討論した。</p>			

目次

1. 問題意識.....	4
①. 下沈市場.....	4
②. 事業構造の多角化.....	5
2. 本論文の目的・意義.....	5
3. 本論文の領域.....	6
①. 下沈市場.....	6
<i>i.</i> 下沈市場の概念.....	6
<i>ii.</i> 下沈市場の特徴.....	7
②. オフライン文化消費（エンターテインメント・教育）業界に参入したい理由.....	8
③. 宜昌市を主要な研究対象とする理由.....	8
④. 事業多角化の類型.....	9
4. 背景となる理論.....	9
5. 仮説の導出.....	10
1. インタビュー調査.....	10
2. アンケートの調査の設計.....	12
3. アンケート調査の結果.....	14
4. 仮説.....	17
6. 仮説の検証.....	17
7. 検証結果.....	20
8. 検証結果の解釈.....	21
8-2. 補完的考察.....	27
8-3. 計算.....	29
9. 結論と限界.....	33
謝辞.....	34
参考文献.....	34

1. 問題意識

①. 下沈市場

「下沈市場」とは、現在の時点で北京、上海と類似する一線都市ほど発展していないが、中国の経済増長により、まだ高速増長の途中にあり、市場はまだ飽和していない三、四線都市のことである。近年では、重要な成長機会、投資先として、注目されている。

中国は現在、過去 20 数年に持続した高速発展期から、徐々に経済成長の速度が緩めになっている。今までの高速発展期は、専門家により、14 億のある中国の多くの人口がもたらした人口ボーナス（英語：demographic dividend）に依存し持続してきたと考えられている。人口ボーナスがもたらしたのは、過剰な労働力供給により労働力価格の低下、市場での需要の急速増長、政府の年金の負担の軽減という幾つかのメリットで、中国の経済発展に多大な貢献を果たした。

しかし、2021 年に中国政府（中国国家统计局, 2021）が行った最新の第 7 回全国人口調査により、2021 年に全国労働人口の数量は、2010 年に行った第 6 回全国人口調査から得られた労働人口の数量より 4000 万人が減少したことが明らかになった。一般的には、生産人口が従属人口（15 歳以下及び 65 歳以上の人口）の 2 倍にいる時期に、人口ボーナス時期と定義される。中国今の非生産人口の数字は 45.9%で、まだ 50%より低いですが、中国の労働力総人口が既に 2012 年に頂点（約 9 億人）に達し、2012 から減少し続けている。

加え、以前に中国は発展途上国とし、高速発展期に市場の競争がまだ定着していなかった。しかし、現在の市場が時間の推移とともに、中国一部の発展が顕著な発達都市における各業界の競争状況が既に定着しており、或いは徐々に定着している。このような市場は、新規参入者、新規事業を立ちたい起業家に対し、決して優しいとは言えなく、短時間に急速に企業規模を拡大することも、次第に困難になるとも言えるのだろう。

そこで、現在の時点で北京、上海と類似する一線都市ほど発展していないが、中国の経済増長により、まだ高速増長の途中にあり、市場はまだ飽和していない三、四線都市が中国では「下沈市場」と呼ばれている。

中国有名な EC プラットフォーム「ピンドウドウ」（拼多多）は、既に中国の EC 業界での大手 EC プラットフォーム「タオバオ」（市場シェア 57.4%）、「ジンドン」（市場シェア 23.4%）合わせ、80.8%のシェアを寡占しており、残りの 20%の市場においても 10 社近くが競争をしており、まさに残酷と言うのも過言ではない EC 市場で、中国地方下沈市場だけに着目し、品質がある程度しかないが、驚異的な低価格をつけた商品を販売する方針で、わずか 2 年で上場し、4 年間でユーザー数が 4 億を超え、2021 年 3 月の時点まで、ピンドウドウのユーザー数は 7.88 億人に達

し、規模が一番大きい EC プラットフォームになった。

そして、ピンドウドウをきっかけに、中国の投資者たちも、下沈市場での膨大なニーズとそこに潜在している巨大のチャンスを意識し、熱い視線で着目をしている。2020 年に開催した「アリババ投資者大会」にでも、アリババが下沈市場に対しに巨大な興味を持っていることを示した。(注) それ以外に、中国の大手 IT 会社テンセントも、2021 年に、下沈市場を対象に、ピンドウドウとやや似ている EC プラットフォームともう一つの動画サイトを公開した。

②. 事業構造の多角化

同時に、下沈市場における娯楽施設・方式の欠乏に対し、一つの選択を提供するより、何個の施設を組み合わせ提供した方が良いだろう。下沈市場としての町あたりの規模、及び町の分散性を考慮し、町に一つの巨大な施設を運営するより、一つのセンターに何個の項目を試せる方が、町内に流行できることが予測できるだろう。

実際に、本論文の第五章：「メソドロジー」の部分での研究に、100 人以上の宜昌市出身の回答者に対し調査を行ったアンケートにも、自分の街に将来一番見たい施設は何個の娯楽項目を組み合わせは「複合空間」であることが明らかになった。

そこで、この論文は多角化戦略が下沈市場オフライン店舗における応用性、そして各事業間の関連度が業績に対する影響を研究したいである。

2. 本論文の目的・意義

本論文の目的は二つがある。一つ目の目的は、中国新興市場——下沈市場における新たな事業機会を探す同時に、下沈市場における娯楽生活の欠乏を改善すること。二つ目の目的は下沈市場における多角化店舗の各事業間の関連度がいかに企業の業績に影響するかを明らかにすることである。

まず、中国の一、二線都市が 20 年超えの高速発展期を過ごし、既に白熱化に達し、この様な大都市で新規事業を開始する時の融資の難易度、市場を開拓、集客、運営する費用と難易度がどちらでも非常に困難であり、新規参入者に残る隙間が既に小さい。中国は巨大な発展途上国としてもいずれ市場が飽和する時がくる、本論文は、中国「最後の人口ボーナス」と呼ばれている下沈市場に深堀、まだ残存しているブルーオーシャン市場を発掘することである。

そして、本論文の一つ目及び最終の目的は中国の三線都市宜昌市を典型例とし、調査により、下沈市場における新たな事業の事業を計画し、その事業の成功可能性、及び全国展開する可能性を探索することである。

同時に、中国三、四線都市は、一、二線都市の発展に遅れ、現在はまだ高速発展期

であるが、従来では三、四線の人に対し、「悪質で低価のものが好き」の先入観が固定されたが、全国的な経済発展や所得の増加により、三、四線都市の人は現在、徐々に良質な製品やサービスを追求し始めた。特に、今の三、四線都市は物価、地価が一、二線都市と比べ、圧倒的に低く、所得は低いものの、日常生活を維持するストレスは小さい。そのため、三、四線都市の住民たちも今、「自分が欲しい商品を買うには、より多くの金を支払っても良い」の意識が段々強まっている。

然し、現地では、このような人の需要を満足できる店がまだ大変足りない。実物の商品は、ECプラットフォーム、物流システムの発展によりいつでも購入できるが、エンターテインメントに関してはスマートフォンでゲーム、小説、ドラマなどのコンテンツを享受できるが（事実上、下沈市場の人がオンラインコンテンツへ対し支払っている金額の方が多い）、やはり大部の三、四線都市の人へ対し、足りない。

Penguin Intelligence(テンセント傘下のシンクタンク) [Penguin Intelligence, 2018] が発行した「最後のボーナス：三、四五線インターネットユーザの時間・金銭消費データ報告」により、71.5%の回答者が「スマホ内のコンテンツは普通に面白いが、やはり時々はつまらないと感じ、何をして暇つぶればいいのかかわからない」の選択肢を選択した。

そこで、このような下沈市場におけるレベルの高い文化的（エンターテインメント・教育）へ対する需要を深掘り、満足し、下沈市場の消費者の日常生活を更に豊かさせる一方、下沈市場と共同に成長できる、「両方良し」のビジネスを立つことも本論文の目的である。

さらに、どのような事業をどのような方式で組み合わせた方が利益と消費者満足度を最大化できるかを思考することも新規事業へ対して大切なことだろう。すなわち、を明確にすること下沈市場に消費者がエンターテインメントへ対する需要を満足できる同時に、利益を獲得できる「複合空間」の構造を明確にすることも本論文のもう一つの目的である。

3. 本論文の領域

まず、本論文の主要となる対象——三、四線都市が所属している「下沈市場」について紹介する：

①. 下沈市場

i. 下沈市場の概念

下沈市場は、中国の高速発展期がもたらす全国の経済発展の不均衡状態により、近年から流行し始めた単語である。業界により、ターゲットとなる「下沈市場」消

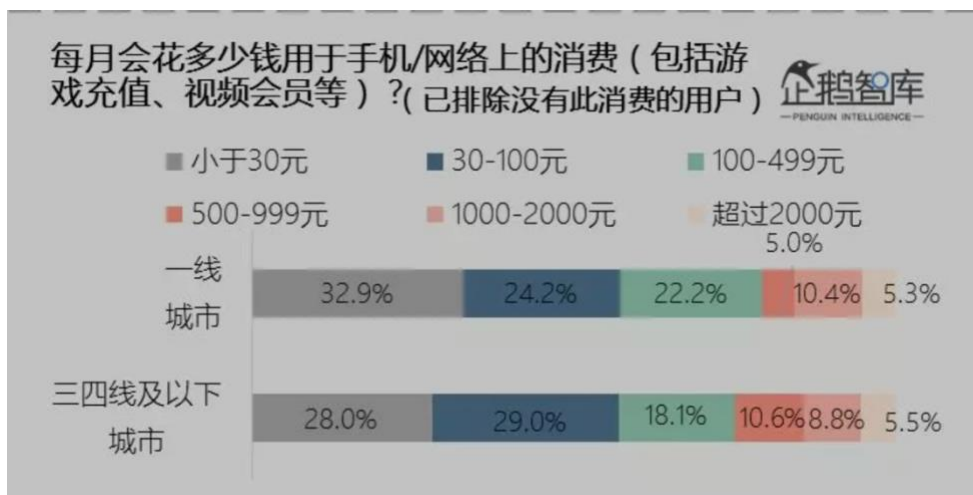
費者のペルソナの差異があるが、一般的な認識では、広義的な下沈市場の定義は、中国の既に経済が発達している一、二線¹都市以外の三、四、五線都市及び中国の県、鎮、農村部のことである。このような地域は非下沈市場と比較すると、所得のレベルが低く、発展が遅れている。下沈市場は市場としての魅力度が比較的低いが、発展期における活力が溢れている。このようなこの下沈市場の概念が含んでいるのは 228 の都市、およそ 3000 の県、40000 の鎮であり、約 10 億の人がこの範囲内の地域に居住している [京喜 X ebrun 億邦動力研究院, 2020]。

ii. 下沈市場の特徴

● ライフスタイルに関する特徴

Penguin Intelligence [Penguin Intelligence, 2018]の「最後のボーナス：三、四五線インターネットユーザの時間・金銭消費データ報告」により、一線都市の消費者と比べ、このような3、4、5線都市の人の方が「通勤時間が短く、始業時間が早く、昼休みが長い」の特徴があり、その中の多くは、通勤時間15分以下、始業時間8時ごろ、昼休み2時間ほどであり、残業も比べて少ないことが明らかになった。

このような下沈市場の消費者が大量な自由時間を持ち、中国の「暇経済」を主導している。



しかし、「暇」である下沈市場消費者へ対し、彼らが大量な自由時間を快樂に過ごす手段は極めて限定されている。Penguin Intelligence [Penguin Intelligence, 2018]の報告は、90%の3、4、5線回答者が自由時間によくやっていることが「スマートフォンを見る」であり、約74%の回答者がスマートフォンに自由時間の半分以上を掛けていることを示した。同時に、非下沈市場の消費より、下沈市場の人がオンラインコンテンツへ対し支払っている金額の方が多きことも明らかになったが、71.5%の回答者が「スマホ内のコンテンツは普通に面白いが、やはり時時はつま

¹ この都市の「線」とは、第1財經 [第1財經, 2021]が都市の商業の魅力度による類分の概念である。

らないと感じ、何をして暇つぶればいいのかわからい」の選択肢を選択した。

● 金銭消費に関する特徴

所得レベルは比べてそんなに高くないが、町部の消費水準も比べて低いため、逆に都市部の人より金銭的な余裕を持っている。持ち家、自家用車を購入するために貯金をするストレスが低く、逆に購買欲が惹かれたものへ対し、消費を惜しまない特徴がある。

価格より、商品の品質、ロコミを重視している。おすすめにより買い物欲が高まりやすい。買い物体験を色んな形で他に人にシェア、おすすめすることが好き。一線都市部の人より貯金をしている。日常支出の中に、飲食と買い物が占める割合が高い特徴は一線都市とほぼ同様であるが、三、四線都市の教育への支出の割合が住宅への支出の割合よりも高くなっている。

夜帰宅後、スマホでのエンターテイメントの中、ショートビデオやオンライン小説へ対する熱情高い。一線都市よりオンライン小説へ金を支払う比率も高い。

②. オフライン文化消費（エンターテイメント・教育）業界に参入した

い理由

下沈市場の分析により、下沈市場の消費者は、暇の時間が多い、オフラインでのエンターテインメント手段の不十分、貯金のストレスが小さい、子供の教育に投資を惜しまないなどの特徴であり、下沈市場の消費者が文化消費、特にオフラインの文化消費へ対す需要が高いことが明らかになった。同時に、既に EC、オンラインコンテンツが中国における競争が激しく現状の下、オフライン文化消費業界への進出の方が、下沈市場のブルーオーシャンで先発優位を取りやすいだろう。

③. 宜昌市を主要な研究対象とする理由

宜昌市（ぎしゅう・し）は中国の湖北省西部にある地級市であり、長江の三峡の下流に位置する港町であり長江クルーズや貨物船の寄港地である。宜昌市の総面積は 2.1 万平方メートルであり、居住人口は 413.79 万人で、2020 年市内の GDP 総額は 4,261.42 億元(約 7 兆 2333 億円)、2019 年は 4,460.82 億元(約 7 兆 5711 億円)、平均一人当たり GDP は 2019 年 107,830 元(約 1,830,491 円)である。

筆者が湖北省武漢市出身で、武漢は省内における経済発展が一位であり、第 1 財経[第 1 財経, 2021]のランキングによると新 1 線都市と類分され、宜昌市は湖北省内における、経済発展のレベルは 2 位であり、3 線都市と類分された。同時に、宜昌市は長江の上流に位置しており、綺麗な自然風景が溢れ、三国時代に関するさまざまな観光名所があり、世界最大なダム——三峡ダムの拠点でもあり、観光業が極めて盛んでいる。これ以外に、宜昌市には様々な高速道路、鉄道、国道が経過してい

て、湖北省内におけ、交通的に大変重要な地位がある。従い、宜昌市は将来に持続的に発展できる保証を、市内にある様々な資源が提供していて、新規事業の展開後の継続的に成長に対しても、保証を提供できるだろう。

④. 事業多角化の類型

多角化の類型とは、事業の組み合わせがどの程度に多角化しているか、あるいは多角化の各事業がどの程度に関連しているかにより多角化の企業を分類することである。関連限定型多角化とは、複数の事業で数多くのリンクや共通特性を共有している多角化の類型であり、関連連鎖型とは、複数の事業のリンクや共通特性がわずかであるかあるいは各事業間のリンクや特性が異なっている多角化の類型である。そして、複数の事業化のリンクや共通特性がほとんどない多角化は非関連多角化である。(Barney, 2002)。

他には、どの程度に多角化しているかにより事業多角化の企業を分類する概念があるが、本論文におけるの事業多角化の類型はすでに事業を複数の施設を組み合わせる形で展開することを前提とし、複数の事業の間の関連度で多角化を分類することである。

4. 背景となる理論

1部の研究者は、多角化をされている企業の中、に関連多角化をしている企業は非関連多角化のをしている企業よりパフォーマンスが上回ることを指摘し [Rumelt, 1974] [Hill, 1991]、 関連多角化をしている企業は業界平均のパフォーマンスを下回る [Salter, 1979]と認識していた。しかし、他には関連多角化企業と非関連多角化の企業のパフォーマンスに違いは無い (Hall, 1982)、さらに、非関連多角化の企業は関連多角化企業よりパフォーマンスが優秀である (Allen & Shaked, 1984)ことを主張する研究者もいた。負債と市場ポジションの面から評判し、非関連多角化の企業は構造的なリスクが高まることを指摘された [Singh, 1984]、一方、異なる業界に事業を分散することにより、非関連多角化はリスクを低下させることをできると主張する研究者もいた [Ami, 1988]。

Gort (Gort, 1962)に始まり、産業組織経済学は、企業多角化とパフォーマンスが直線的かつ正に関連するという前提に基づく数十年にわたる研究を生み出した。この立場は、市場権力理論や内部市場の効率性の議論から派生したものを含むいくつかの仮定に基づいている [Grant, 1998] [McCutcheon, 1991]。然し、組織の効率と管理の視点から、同時に会計上のパフォーマンスにも、多角化の関連度と業績の関係性は、ある比率が上限とし、その比率を越えると、関連度が高い程、業績が悪くなるという下向きの曲線であることを Leslie E.などが主張した (Leslie E.

Palich, 2000)。

5. 仮説の導出

まず、下沈市場における事業展開の形に関し、事前の資料調査により下沈市場における文化ビジネスを比較的に展開しやすく、適合するのは、1度に複数の文化サービスに接触できる複合空間であると考えているが、これはあくまで事前の構想であり、具体的な中身に関するもの、一定程度の証明がないである。

そのため、下沈市場の消費者に対し、アンケート調査とインタビューを行ってから、アンケートの調査の結果と背景となる理論を参照し、下沈市場における新規ビジネス「複合空間」の多角化構成に関する仮説を導出する。

資料調査の段階で、三、四線都市のオフライン文化的消費（エンターテインメント・教育、略称：文化的消費）へ対する不満足及び需要があることを解明した。加え、事業前期における特定の一つの市を対象とし、具体的に研究、展開するため宜昌市を選択した。

そして、宜昌市市民及び在住している人6人にインタビューを、106人にアンケート調査を実施した。この二つの調査を行い1つの目的は、今構想している複合空間の実行可能性、及び下沈市場における将来受かる可能性を調査することである。そして、アンケートにより、下沈市場の消費者の特徴や他の関連施設に対し下沈市場の消費者の態度を明らかにするのも目的の1つである。インタビュー及びアンケート調査の結果及び結果による仮説の導出は下部に紹介する。

1. インタビュー調査

今回に合わせて6人に10～20分程度のインタビューを行った。この6人は：50代の銀行員女性Xさん、50代の銀行員男性Gさん、30代のワーキングマザー、事務職の女性Fさん、30代の独身人事職の女性Mさん、20代の既婚事務職男性Lさん、及び20代の文学研究科在学中の女性Jさんである。

20代の文学研究科在学中の女性Jさんとのインタビュー抜粋：

“ Q：あなたが宜昌市の文化消費の場所へ対しあんまり満足していないとおっしゃってましたよね、武漢市を比較の対象として、あなたはその中の差が何にあると思いますか？

A：やはり全体的に多様性が少ないですね、および文化的な雰囲気は薄いんです。基本的な買い物や映画館などの設備は揃っていますが、芸術展や博物館や、劇場、ライブハウスや、ミュージカルフェスティバルなどのような、もっと先端的、専門的な文化コンテンツにアクセスできるチャンスが少ないですね。宜昌市には、ポー

ドゲームを遊べる店がたくさんあり、すごく発達していますよ、武漢市よりよくできている店も結構あります、なぜなら本当に宜昌市内の娯楽活動が限られていますから。”

30代のワーキングマザー、事務職の女性Fさんとのインタビュー抜粋：

“Q：あなたが宜昌市の文化消費の場所へ対して、今満足していますか？その理由はなんですか？

A：やはり結構満足していないですね。まずは、私1人の時か何をやればいいのかわからないですよ。このような1人で静かで楽しめる場所が少なくて、私1人の時はほぼ家でダラダラ過ごしました。そして、私今子育てに忙しいので、仕事以外の時間はほぼ子供を連れて遊んでいますので、宜昌市の中にこのような子供向けの場所はまだまだ大変足りないと私が考えています、もっと子供に対して教育性のある科学館や水族館、博物館などが大変少なく残念と思っていました。

Q：いまお子様は何かの学校外部の教育機関に通っていますか？大体一ヶ月にいくらかかっていますか？

A：“結構通っていますよ、5つ位の機関に通っています。具体的には美術、英語ダンス、レゴ、国語の表現練習を習う機関です。1月には約2000元位かかっていますね。”

Q：Fさんは、お子様がいろいろな学習機関でかかる金額を家庭収入の何割位まで支払ってもいいですか？

A：“まあ、半分までは払えると思います。”

抜粋したのは2人の回答者の中身しかないが、回答者の中の50代の2人にインタビューをする時に、比較的に高齢層である人に対し、エンターテイメントに対する需要が低くであり、現地に既に存在している施設に対する満足度が高いことが明らかになった。そして、一般的にこの年齢層の人は金銭的に余裕があるが、消費する意欲がかなり低いこともインタビューからわかるようになった。そのため、高齢層の消費者を新規事業の目標ターゲットから除外し、アンケートの回答者を選択する時にも主に20歳から35歳の間の回答者を選択した。

それ以外に、事前の資料調査と同じ、下沈市場における文化、文芸生活が欠乏しており、需要が高いことが示された。

さらに、インタビューの過程に、子供育ちの女性2人、将来育児計画のある男性1人に子供の教育に関する質問をした。全員が過去或いは将来に子供を学校外の教育機関に通うさせることがあり、あるいは通うさせる計画がある。そして、その学校外の教育機関に対する支払える金額は最大家庭総収入の3割から半分まで占めてもいいことがわかった。下沈市場の家庭は子供の教育を大変重視していること、そして子供の教育に投資を惜しまないことも明らかになった。

2. アンケートの調査の設計

アンケート調査は主に、1. 宜昌市の文化的消費（エンターテインメント・教育）の現状を明らかにする；2. 宜昌市の市民が、宜昌市におけるオフラインでの文化活動に対し、将来の期待を明らかにする、二つの目的を抱いて設計したものである。全アンケート内に、17の基本質問（選択問題15つ、穴埋め問題2つ）＋詳細説明問題2つ＋子供いる家庭への補充質問5つ、合わせ24つの質問がある。

今度のアンケート調査は、中国のアンケート調査サイト「WJX」²を使用し、周辺の親友の人脈を依頼し、宜昌市出身及び在住の人へ対し、中国語のアンケートを配布した。

まず、回答者へ対すアンケートを配布する前に、回答者に本調査の目的を説明した：

本調査は、慶應義塾大学経営管理研究科（略称：KBS）での修士論文を作成するため、中国三、四線都市の文化的現状を調査、理解するため、宜昌市現地の人にアンケート調査を行う調査である。（カスタマーニーズ）

本論文は中国における急速に発展している三、四線都市へ対し、新規事業を探索するための論文であり、私は湖北省出身であり、宜昌市は、湖北省内では第二位の経済が発展しているとし、同時に経済が好調に発展している三線都市とし、今回本論文の目標市とされた。

本調査内の質問を一部抜粋（一部の選択肢を省略した）：

1. 成人している方は、子供がいますか？
 - いる
 - いない
2. 毎月の個人所得はおいくらですか？
 - 2,000元以下（約34,000円）
 - 2,001～5,000元（約85,000円）
 - 5,001～8,000元（約136,000円）
 - 8,001～15,000元（約255,000円）
 - 15,001～50,000元（約850,000円）
 - 50,001元以上（約850,000円）
3. あなたが大体に一週間平均何時間で働いていますか？
4. 仕事以外の時間に、あなたは何（文化的消費）をしていますか？時間順で上位三位を選択してください。（複数の選択肢を選べます。）
 - 読書
 - 個人能力を向上させるための学習活動
 - ショッピング（オンライン）

² <https://www.wjx.cn/>

- ショッピング（オフライン）
 - 映画館に行く
 - カラオケ
 - ミュージアムや美術館
 - 運動
 - ネットカフェ
 - ゲーム（パソコン）
 - ゲーム（スマホ）
 - ゲーム（オフライン：ボードゲーム、リアル脱出ゲーム、マードーミステリゲームなど）
 - 趣味を楽しむ（下の欄に詳細を記入してください：絵を描く、料理作り、音楽を楽しむなど）
 - 他（問題9の欄に記入してください）
5. 週にこのような文化活動を大体何回にやりますか？
 6. 全ての文化的消費活動に大体一ヶ月間にいくらかをかけますか？
 7. オフラインの文化的消費活動の中に、あなたが一番よく行っているシティセンターがどちらですか？（宜昌市主要なシティセンターを参考し、選択肢として記入した。）
 8. あなたが、色んな文化的活動の場所を選ぶ時に、一番重要視をしていることはなんですか？
 - 場所の立地
 - 場所でのサービスの品質
 - 場所の設備がどのくらい完備し
 - 場所の設備の多様性のあるか
 - 場所の雰囲気の良い
 - 場所の客の階層
 9. 今宜昌市にある文化的消費の場について、あなたがどの程度に満足していますか？
 10. あなたが満足する・満足しない理由はなんですか？下の欄にご記入してください。
 11. 今後の宜昌市に対し、あなたがどのような新設備を希望していますか？（複数の選択肢を選択できる）
 - 劇場
 - 子供向けの施設
 - 図書館
 - ライブハウス
 - 複合空間（本屋＋カフェ＋展覧＋学習＋講座＋α）
 - ミュージアム＋美術館などの専門施設

- 専門的な芸術塾
- パーティーハウス
- 遊園地
- 他（下の穴に詳細を記入してください）

12. 将来の宜昌市における、あなたが望んでいる文化的消費の種類を自由に発想し、記入してください。

更に、子供がいるかどうかの質問の後に、子供のいる回答者へ対し、子供向けの教育に関する質問を五つ入れた：

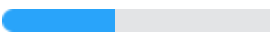
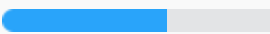
1. 子供のいる方が、子供の現在の教育課程はどうなっていますか？（複数選択）
2. お子様は現在、或いは過去に外部教育機関（塾・興味教室）を通ったことがありますか？
3. （問題2に「はい」を選択した人に対し）お子様は現在、或いは過去に通った外部教育機関はどのような種類がありますか？
 - 美術類
 - 音楽類（歌唱、楽器など）
 - 体育類（卓球、テニスボールなど）
 - ダンス類（バレエ、ラインダンスなど）
 - 言語類（アナウンサー、記者など）
 - 勉強類（国文、英語、プログラミングなど）
4. お子様は現在・過去に毎月外部教育機関に支払っている総金額はいくらになっていますか？
5. あなたが納得できる、お子様が毎月教育機関（校内を含め）にかかる金額が毎月家庭総所得に占める割合が最大何割ですか？

3. アンケート調査の結果

6月13日まで、総計104枚のアンケートを回収し、有効回答数104（WJXアンケートシステムの自動識別により）である。

今回の回答者の男性の割合が41.35%であり、女性の割合が58.69%であり、比較的に男女の比率が均衡である。

回答者の年齢は主に20～40代の範囲の集中しており、約78%を占めた。

性別	人数	比率
男性	43	 41.35%
女性	61	 58.65%

他	0	0%
---	---	----

年齢	人数	比率
15歳以下	0	0%
15~20歳	1	0.96%
20~30歳	59	56.73%
30~40歳	22	21.15%
40~50歳	10	9.62%
50歳以上	12	11.54%

仕事以外の時間に、あなたは何（文化的消費）をしていますか？時間順で上位三位を選択してください。（複数の選択肢を選べます。）

項目	平均得点
読書	5.44
オンラインショッピング	4.98
個人興味を楽しむ	4.32
映画を見る	4.2
個人能力を向上させるための学習活動	3.89
健身	3.86
旅行	3.5
モバイルゲーム	3.22
PCゲーム	2.92
オフライン買い物	2.66
他に	1.43
マードゲーム	1.26
カラオケ	1.18
展覧をみる	1.01

バイト	0.89
-----	------

質問 11. 今後の宜昌市に対し、あなたがどのような新設備を希望していますか？

選択肢	人数	比率
劇場	40	38.46%
子供向けの施設	25	24.04%
コンサートホール	35	33.65%
ライブハウス	38	36.54%
複合空間（本屋＋カフェ＋展覧＋学習＋講座＋α）	68	65.38%
博物館・美術館・科学館など	46	44.23%
遊園地	32	30.77%
専門的な芸術塾	16	15.38%
パーティハウス	21	20.19%
他	3	2.88%

アンケートの質問 11 の回答のデータにより、アンケート調査前の資料調査や経験に基づいた予想と同様に、複合空間を選択する回答者の数が 1 番多く、これもおそらく下沈市場における欠乏している施設を組み合わせ、1 つの施設で活動できる空間であることのため、利便性を有するのにも人気がある原因であるだろう。

他に、インタビューから収集した情報にも相似し、博物館、美術館などの展覧施設、劇場、遊園地、ライブハウスみたいなエンターテインメント施設も下沈市場に数が少なく、希望している回答者が多くてある。

回答者の日常的文化活動に関し、読書が一位であり、オンラインショッピングが 2 位になった、個人興味を楽しむことも多いである。下沈市場がインターネットにおける時間が多いことも明らかになった。

「展覧を見る」はビリから 2 位になったが、Q11 に将来の需要に聞かれる時に、「展覧」に関する施設が 2 位にしめ、このような施設が欠乏している現状も明らかに

なった。

4. 仮説

Leslie E. Palich (Leslie E. Palich, 2000)の主張を参照し、同時に完全に企業マネジメント効率による判断ではなく、主に同じコアに関して展開する関連限定型多角化より、複合空間における関連連鎖型多角化の方が、文化施設に対する需要がまだ大変満足されていない下沈市場の需要を満足できる。そして、関連連鎖型多角化は関連連鎖型と比較し、より事業間のシナジーがあり、事業間の資源の共有をできるため、仮説は：下沈市場の「複合空間」事業におけ、「複合空間」の構成に関し、関連検定多角化非関連多角化より関連連鎖多角化の構成が1番パフォーマンスが良いことである。

6. 仮説の検証

研究方法とし、第二回のアンケート調査を行い、異なる多角化種類に消費者の意欲度を調査する。そのため、サンプルの普遍性を保障するため、必要なアンケート数を第一回のアンケート100枚から200枚まで増加しなければならない。

アンケートの設計に関し、まず、インタビューと第一回の調査から、下沈市場における人が興味を持つ施設を三つずつ「関連連鎖型多角化組」、「関連限定多角化組」、「非関連組」三つの組み合わせに分類し、質問1にリストした。

質問1を最初に「本屋」を核とし、回答者が既に「本屋」に進入したことを仮定し、回答者が質問1に選択した三つの中の一つ選択肢により、異なる多角化の類型に相応する選択肢が自動的に出現するアルゴリズムになった(図1)。

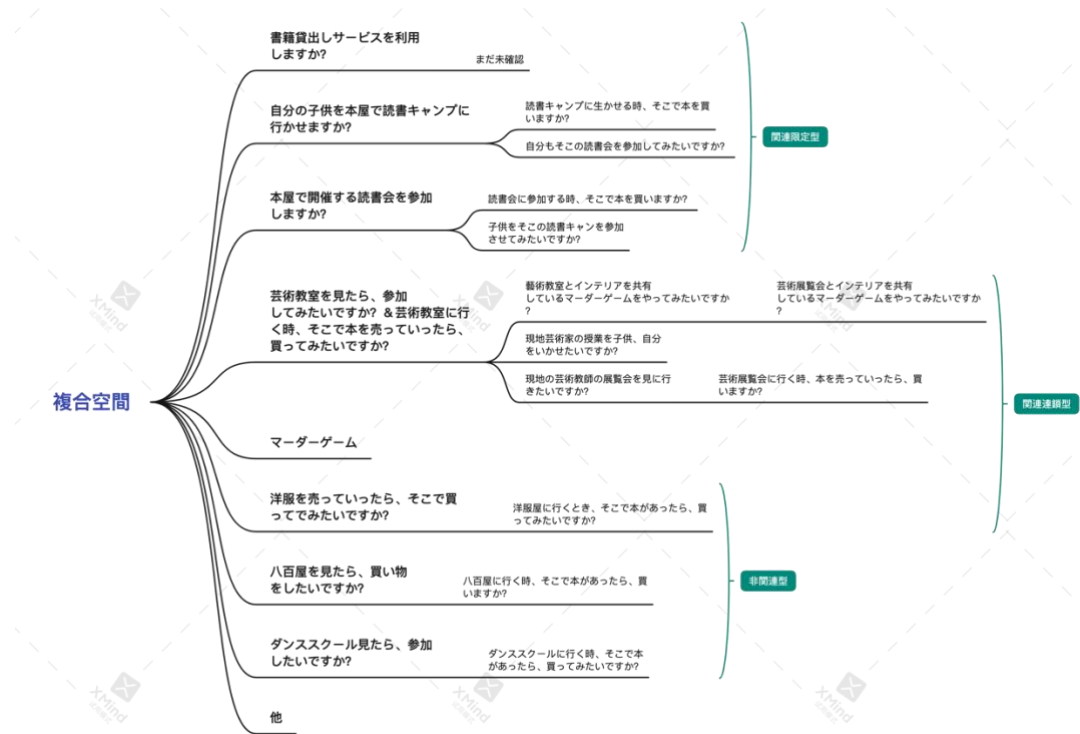


図 1

然し、筆者が想定した三つのパターンの組み合わせは必ず回答者に対する理想的な組み合わせではなく、偏差が出るだろう。

そのため、このような偏差を回避するため、アンケートの質問 1 に全て 9 個（自由記入を含め 10 個）の選択を全部投げ、「一つの複合空間に行ったら、1 日中にどの施設に行きたいですか？」の質問を回答者が自ら選択できる形式に設計した。

そして、回答者が自分に対する一番理想な組合せを選択した後に、選択された施設に連動する選択肢が自動的に出現する。

事業選択後、事業毎に、「事業に払ってもいい金額」（すなわち回答者がこの事業に対する価格敏感度）、「施設を通う頻度」（すなわち施設月間の収益を予算できる数値）を連動に質問する。

加え、下沈市場市場の情報を多めに収集と偏りを回避するため、アンケートにも回答者の基礎情報（年齢、性別、子供）に関して質問を挙げた。特に教育関連の施設を選択した回答者に対し、「子供が居ますか？」の問題と連動し、回答者が親としてこの施設を自分の子供に行かせる意欲度を測定する。（図 2）

価格に関する連動質問の選択肢の数値の設定は中国の同種類の施設の価格、コースと下沈市場の平均所得の差を総合的に考え、設定した数値である。頻度に関する選択肢も同じく今中国の慣習と現実的に実現できる可能性を考慮して設定したものである。

第二回アンケートの間を一部抜粋する：

e)-1. 芸術展 1 回あたりに対し、いくらまで払えますか

a)<50 (880yen)

b)50~80

c)80~100

d)100~120

e)>120

b)-2. キャンプに対し、月に何回くらい通いたいですか？

a)1~2

b)2~4

c)4~8

d)8~12

e)>12

一つの複合空間に行ったら、どちらに寄りますか？

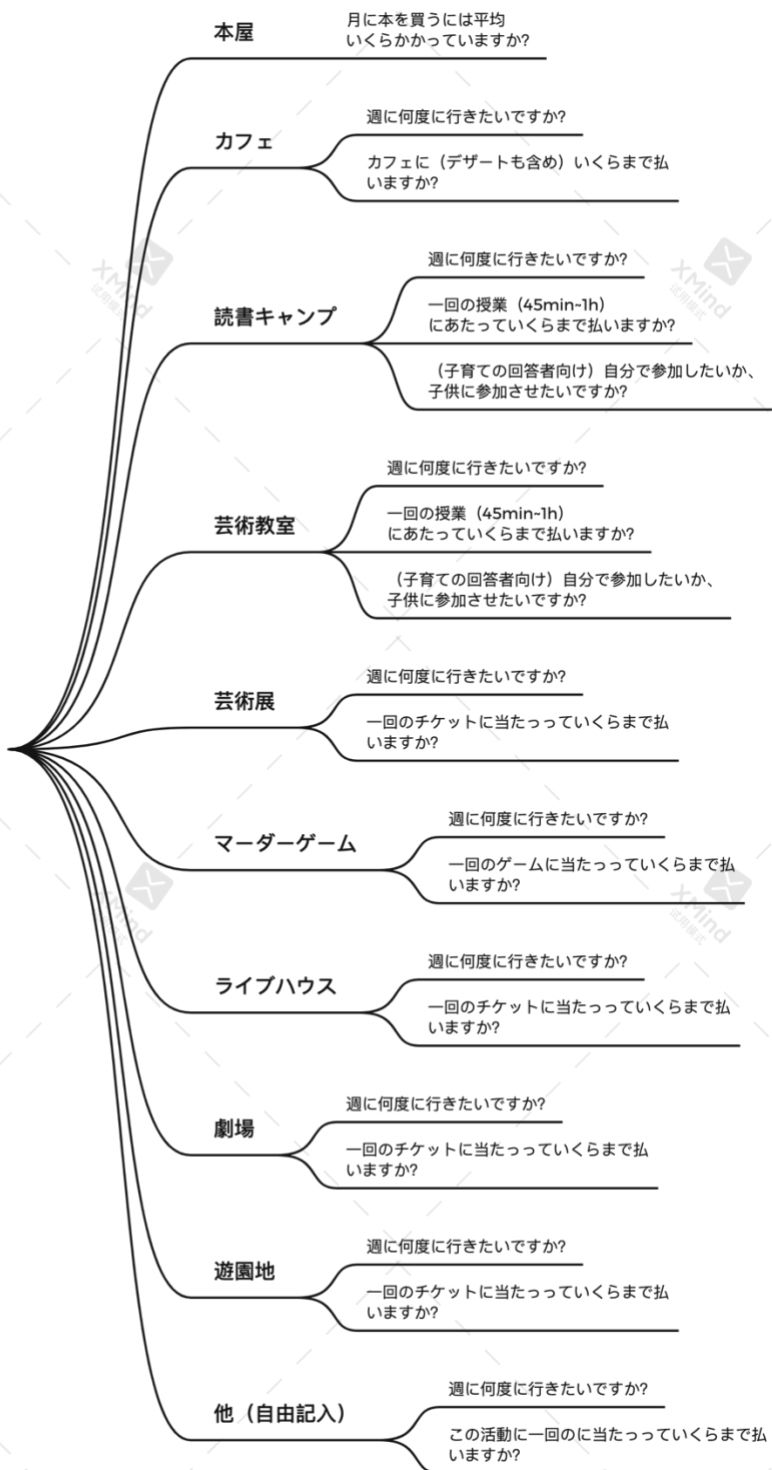


図 2

7. 検証結果

アンケートを配布・回収するため中国のアンケート専門プラットフォーム「wjx」

を使った。2週間をかけ、「個人人脈でのアンケート配布」、「プラットフォームの推薦機能を使いアンケートの配布」、そして「プラットフォームのサンプル回収サービスを使いアンケート配布」三つのルートでアンケートを配布し、総計アンケート547を回収した。また、回収したアンケートをプラットフォームでのIPアドレス機能を使い、非下沈市場の回答者を排除した後、有効アンケートは合計230枚である。

回答者のプロフィールに関し、回答者の男女比率は4：6であり、84%の回答者が15~35の年齢層に所属する。この2つのプロフィールとも第一回のアンケートの回答者データに近似する。

そして、前回のアンケートと異なるデータの1つは、今回の回答者の中の66%が既に子供がいた。このプロフィールの差に関し、理由は二つがあると推測した：まず、サンプルの量が前回の2倍であること；そして、事前調査の通り、下沈市場が一線、二線都市の人より比べて子供の出生が早いであること。

さらに、もう一つの予想外の結果はインドア遊園地が多数に選択されたことである。(図3)に、全部九つの選択肢の中に、インドア遊園地が97人選択され、すなわち44%の回答者がインドア遊園地へ意欲を表現したことが明らかになった。この結果が出現する原因に関して推測は、第一回のアンケートの中にも、インタビューの中にもよく「大規模の遊園地が欲しい」の声がよくあったが、遊園地はビジネスモデルの中事業とは規模の経済でも範囲の経済でも形成できないため、複合空間の構成に入れなかった。逆に、「インドア遊園地」の形式で対照組の非関連多角化の選択肢にしたのが原因であるだろう。

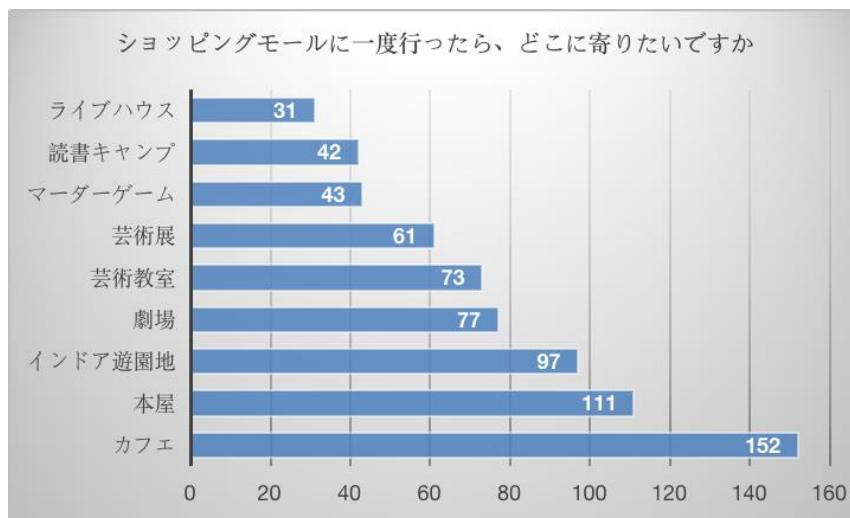


図 3

8. 検証結果の解釈

第6章のアンケートの一部抜粋の通り、質問1に全ての選択肢を投げ、回答者が

自由に自分に対して一番理想的な組み合わせ（選択数3つまで）を選択する質問構造になった。然し、アンケートプラットフォームから回収したデータは全部組み合わせの形式ではなく、分散されており、一番選択されていた施設の順列しか統計できない。

故に、まずアクセスで回収した質問1のデータをグループの形に組み合わせ、また選択される数の系列でグループを配列した。（表1）に明らかになったことは、組み合わせの数が多いことである。選択肢の数は比較的に多いため、回収したアンケートの中に出現した組み合わせの数は61組になった。

このデータをヒストグラム（図4）で表示すると、最も選ばれた前10位の組み合わせが比べて数が顕著的に多いことが明らかになったが、恋の51の組み合わせが比べて数が少なく組み合わせと組み合わせの中の人気の差が少ないである。

表 1

組み合わせ	組数
本屋カフェインドア遊園地	25
カフェインドア遊園地劇場	13
本屋読書キャンプカフェ	10
本屋カフェ芸術教室	10
カフェ芸術教室劇場	10
カフェ芸術展インドア遊園地	9
本屋カフェ劇場	8
本屋カフェ芸術展	8
カフェマーダーゲームインドア遊園地	7
読書キャンプカフェ芸術教室	7
カフェ芸術教室マーダーゲーム	5
本屋読書キャンプ芸術教室	5
芸術展インドア遊園地劇場	5
本屋カフェマーダーゲーム	5
カフェ芸術教室芸術展	5
本屋芸術教室劇場	4
カフェ芸術展劇場	4
本屋読書キャンプインドア遊園地	4
マーダーゲームインドア遊園地劇場	4
本屋芸術教室インドア遊園地	3
本屋マーダーゲームインドア遊園地	3
カフェライブハウス劇場	3
本屋芸術展劇場	3
本屋芸術教室マーダーゲーム	3

カフェマダーゲーム劇場	3
読書キャンプ芸術教室芸術展	3
本屋マダーゲーム劇場	3
カフェ芸術展ライブハウス	3
本屋芸術教室芸術展	3
カフェインドア遊園地ライブハウス	3
マダーゲームインドア遊園地ライブハウス	3
本屋芸術展ライブハウス	2
本屋読書キャンプ劇場	2
カフェ芸術教室ライブハウス	2
芸術教室芸術展インドア遊園地	2
読書キャンプカフェ劇場	2
芸術教室芸術展劇場	2
読書キャンプカフェインドア遊園地	2
本屋ライブハウス劇場	2
カフェ芸術展マダーゲーム	2
カフェインドア遊園地他	2
カフェマダーゲームライブハウス	2
芸術教室芸術展ライブハウス	2
本屋芸術展インドア遊園地	2
本屋インドア遊園地ライブハウス	2
本屋インドア遊園地劇場	2
読書キャンプ芸術教室ライブハウス	2
読書キャンプ芸術展劇場	2
芸術教室インドア遊園地ライブハウス	1
芸術教室インドア遊園地劇場	1
本屋カフェライブハウス	1
芸術教室マダーゲームインドア遊園地	1
読書キャンプ芸術展インドア遊園地	1
本屋読書キャンプ芸術展	1
カフェ芸術教室インドア遊園地	1
芸術教室マダーゲーム劇場	1
芸術展ライブハウス他	1
芸術展ライブハウス劇場	1
読書キャンプマダーゲーム劇場	1
インドア遊園地ライブハウス劇場	1

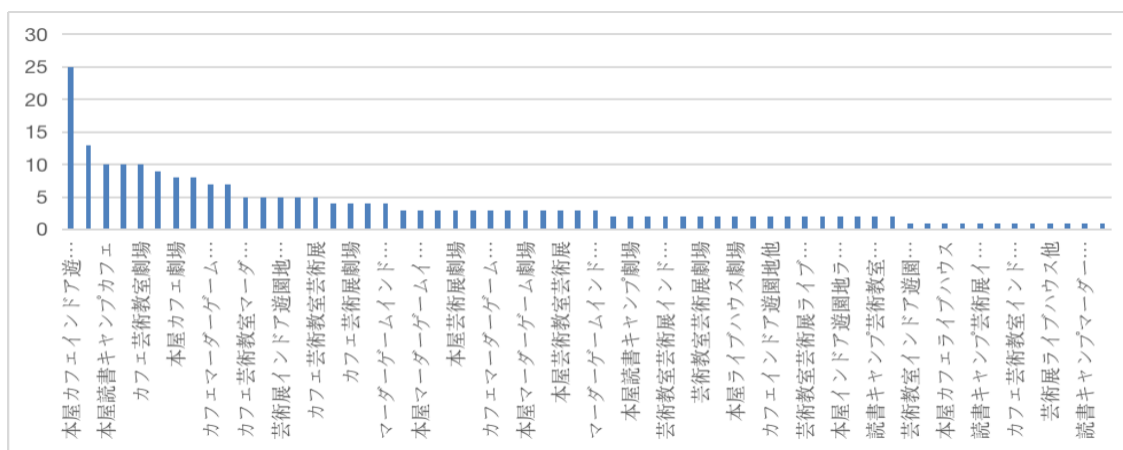


図 4

一方、回答者に対する理想的な組み合わせの優位性が顕著的であるが、ヒストグラムが示しているようにこのロングテールのような分散は単なる人気が一番多い前十位組み合わせの多角化の種類で判断するのが明らかに不十分である。典型性を保障するため、サンプルの数をなるべく多めにする方が理想的であろう。

そのため総人数 80%を占めず、前位の組み合わせを合計 32 組抽出した。そして、この 32 組の組み合わせの多角化の種類を分析、判定し、最後に関連連鎖型多角化、関連限定多角化、非関連多角化三つの大きい組で、回答者に対する 1 番理想的な多角化の種類を探索する。

そこで、9 個の選択肢を二つの施設一組の形で、ある施設が他の施設とのリンクを検討する。(表 2)

例えば：

検討後、また人数前 80%を占めした 32 組の組み合わせの多角化の種類を判定する。(表 3)

この中に、関連連鎖型多角化に分類される組み合わせの数は 23 組であり、関連限定型多角化には 3 組で、非関連多角化は 5 組である。選択した人数は 124 人、23 人、18 人である。(表 4)

企業多角化の程度はある一定の基準に合い、コア事業を共有する関連限定型と非関連の中間にある関連連鎖方の方が一番消費者に対する理想的であることが明らかになり、仮説を証明した。

組み合わせ		リンクの種類
本屋	カフェ	読書できるカフェ (本のコアを共有)
本屋	インドア遊園地	非関連
本屋	劇場	演劇関連の本を売る本屋 (本のコアを共有)
本屋	芸術教室	芸術の本、教材を売る本屋 (本のコアを共有)
本屋	読書キャンプ	本のコアを共有

本屋	マードーゲーム	推理小説を売る本屋
本屋	芸術展	芸術関連の本を売る本屋
本屋	ライブハウス	非関連
カフェ	インドア遊園地	遊んで休憩する
カフェ	劇場	観劇して休憩する
カフェ	芸術教室	授業して休憩する
カフェ	読書キャンプ	授業して休憩する
カフェ	マードーゲーム	遊びながら・遊んで休憩する
カフェ	芸術展	鑑賞して休憩する
カフェ	ライブハウス	ライブ観た後の音楽カフェ
インドア遊園地	劇場	非関連
インドア遊園地	芸術教室	非関連
インドア遊園地	読書キャンプ	非関連
インドア遊園地	マードーゲーム	インドア娯楽場
インドア遊園地	芸術展	非関連
インドア遊園地	ライブハウス	インドア娯楽場
劇場	芸術教室	文芸を中心とする施設
劇場	読書キャンプ	文芸を中心とする施設
劇場	マードーゲーム	ミステリの文芸施設
劇場	芸術展	文芸を中心とする施設
劇場	ライブハウス	演出を見られるライブハウス
芸術教室	読書キャンプ	児童向けの教室
芸術教室	マードーゲーム	非関連
芸術教室	芸術展	芸術家、芸術のコアを共有
芸術教室	ライブハウス	非関連
読書キャンプ	マードーゲーム	非関連
読書キャンプ	芸術展	非関連
読書キャンプ	ライブハウス	非関連
マードーゲーム	芸術展	非関連
マードーゲーム	ライブハウス	非関連
芸術展	ライブハウス	文芸を中心とする施設

表 2

組み合わせ	多角化の種類	選択した人数
-------	--------	--------

本屋	カフェ	インドア遊園地	related link	25
カフェ	インドア遊園地	劇場	related link	13
本屋	読書キャンプ	カフェ	related constrained	10
本屋	カフェ	芸術教室	related constrained	10
カフェ	芸術教室	劇場	related link	10
カフェ	芸術展	インドア遊園地	related link	9
本屋	カフェ	劇場	related link	8
本屋	カフェ	芸術展	related link	8
カフェ	マードアゲーム	インドア遊園地	related link	7
読書キャンプ	カフェ	芸術教室	related link	7
カフェ	芸術教室	マードアゲーム	related link	5
本屋	読書キャンプ	芸術教室	related link	5
芸術展	インドア遊園地	劇場	unrelated	5
本屋	カフェ	マードアゲーム	related link	5
カフェ	芸術教室	芸術展	related link	5
本屋	芸術教室	劇場	related link	4
カフェ	芸術展	劇場	related link	4
本屋	読書キャンプ	インドア遊園地	unrelated	4
マードアゲーム	インドア遊園地	劇場	related link	4
本屋	芸術教室	インドア遊園地	unrelated	3
本屋	マードアゲーム	インドア遊園地	unrelated	3
カフェ	ライブハウス	劇場	related link	3
本屋	芸術展	劇場	related link	3
本屋	芸術教室	マードアゲーム	related link	3
カフェ	マードアゲーム	劇場	related link	3
読書キャンプ	芸術教室	芸術展	related link	3
本屋	マードアゲーム	劇場	related link	3
カフェ	芸術展	ライブハウス	related link	3
本屋	芸術教室	芸術展	related constrained	3
カフェ	インドア遊園地	ライブハウス	related link	3
マードアゲーム	インドア遊園地	ライブハウス	unrelated	3

表 3

種類	人数	組数
related link	124	23
related constrained	23	3
unrelated	18	5

表 4

8-2. 補完的考察

然し、データを回収、分類するときに、組み合わせの中身、特に前十位の組み合わせの中はかなり特徴的な現象があった。それは、ほぼ全部の組み合わせが「カフェ」を含んでいた（表 5）。前章の分析により、カフェは休憩の場所としてすべての施設とリンクがあることが明らかになった（表 2）。このリンクの原因で、全部の組み合わせは少なくとも関連連鎖型多角化であり、関連限定型多角化にもなった。

組み合わせ			多角化の種類	選択した人数
本屋	カフェ	インドア遊園地	related link	25
カフェ	インドア遊園地	劇場	related link	13
本屋	読書キャンプ	カフェ	related constrained	10
本屋	カフェ	芸術教室	related constrained	10
カフェ	芸術教室	劇場	related link	10
カフェ	芸術展	インドア遊園地	related link	9
本屋	カフェ	劇場	related link	8
本屋	カフェ	芸術展	related link	8
カフェ	マダーゲーム	インドア遊園地	related link	7
読書キャンプ	カフェ	芸術教室	related link	7

表 5

理由は、アンケートの質問 1 を設計する際に「1 日中」の言葉を入れ、回答者に対し、1 日中で 1 つの施設に泊まるという前提の下で、施設内で他の活動をした間、あるいは活動した後にカフェみたいに座って飲食しながら一緒に行った友達と休憩しゆっくり会話をできる場が非常に大切であるだろう。

そして、カフェは直接に経営のコア資源を共有しなく、空間、あるいは時間を共有し、付加的サービスとして関連している事業はなぜこのように頻繁にアンケートの中に出現しただろう。

さらに、アンケートから抽出した組み合わせのもう一つの特徴は、上位の組み合わせの中に、3 つの施設の中からカフェを除外すると、「本屋とインドア遊園地」、「インドア遊園地と劇場」、「芸術教室と劇場」、「芸術展とインドア遊園地」のような関連度が低い、或いは非関連の組み合わせになることが多いことである。

これは単なる多角化戦略の理論で解釈するのは充分であるかの疑問点が出現した。

この現象は単純な多角化と多少に異なり、そこで、この結果の解釈を補完するため、1 つの空間の中の多角化について理論的な調査を再度に行った。

まず、「複合空間」は複数の文化的サービス体験を提供する集合体とし、まだ比較的新鮮なビジネスモデルであり、このような集合に関する研究はまだ少ないである。そして、複合空間は「複数」、複数の「サービス」を提供する、そして複数のサービスの「提供者同時に空間の所有者である」3つの特徴がある。

● 間接ネットワーク効果

全部の事業が同じ空間にあるため、異なるビジネスが各独自のコア資源を持っていても、この空間にある顧客の数を共有していることにより、一方の業績の増長による同じ空間にある他の施設の業績に対して正面の影響を与えるネットワークがある。例えば、もし非常に味の良いカフェであれば、そこのカフェを飲みながら本を読みたい人も増え、本屋の売り上げを増加させることになるだろう。同じく、もし施設が非常に新鮮で面白いインドア遊園地であり、或いは現地では見られなく珍しいジャンルの本が販売している本屋であれば、来場したい顧客の数が増加することにより、施設を使用した後に休憩や友人と会話するパートしてカフェを利用する人の数も増えるだろう。

この「補完者」と「ネットワーク」の概念は Rochet and Tirole (Tirole, 2003) の「Two-sided markets」の理論と関連している。「Two-sided markets」とは、「2つの異なる主体が1つの共通プラットフォームを介した相互作用によってそれぞれの便益を受け、その2つの主体間にネットワーク外部性が存在する市場」である。そして、このようなプラットフォームの中の主体は「間接ネットワーク効果」が存在する。一つの企業に対する2つの異なる顧客群が存在する場合、一方のWTP (willingness to pay) が他方の顧客数の増加により強化される現象は、それら2群の間の「間接ネットワーク」効果である。

「複合空間」も複数の異なる主体が同じ空間にあり、相互のインタラクションにより便益を受けている、このような空間は マルチサイトプラットフォームと呼ばれるのだろう。

然し、Hagui&Aurei (Wright, 2015)により、MSP (Multiple Side Platform) 或いは 2-Sided Platform とリテール (Retail) の区別は商品 (サービス) が提供者→プラットフォーム→客の流れの中、全部のサービスあるいは商品をコントロール権を保有するのはリテールであり、少なくとも提供者が一定の時間に直接に消費者と接触できるのはMSPである。このような複合空間のサービスは全部の「プラットフォーム」自体がコントロールしている場合は一部しかMSPと共通している特徴が有するであろう。

● リテールの店舗内における関連商品の影響

Hagui&Aurei がMSPに対する定義 (Wright, 2015)に従う場合、「複合空間」はリテールと定義されるべきである。同店舗内の各商品の間の相互作用に関する研究は少ないであるが、Walters, Rockney G. (Walters, 1991)が店舗内に一

つの商品のセールスプロモーション活動が店内における他の代替品、補完品へ対する影響を探索する時、1つの商品が大幅にセールスプロモーション活動をしている時、店舗内にあるプロモーション活動をしていない補完商品は正面的な影響を受け、販売量が増長することが明らかになった。これも一定程度に同じ空間にある時に相互作用が強いことを証明できるのだろう。同時に、カフェが数回に他の人気施設と一緒に出現したのも、休憩の補完施設として需要性が高まったためである。

● 施設の多様性がショッピングモールに対する重要性

しかし、複合空間は商品を販売するではなく、90%がサービスを販売する集合体である。Hagui&Andrei が MSP に関する研究の中に、ショッピングモールは営業時間、ロケーションのコントロール権をほぼショッピングモールが所有しているが、顧客に対する他の商品を提供することなど 1部のコントロール権はまだ各施設の所有者自身が持っているためマルチサイトプラットフォームと定義された。複合空間は MSP の 1部の特徴を有しており、同時にサービスを提供する施設都市ショッピングモールのビジネスモデルと非常に類似しているだろう。特に、近年研究によってショッピングモールにある食事広場や娯楽施設が集客において重要な機能があると強調されていた (Sirpal, 1995)。

そして、Wakefield (Wakefield, 1998)の研究により、ショッピングモールの中の店舗の多様性が来店した顧客の興奮度に対する極めて重要な影響があり、Brown (Brown, 1991)もショッピングモールの中の店舗の多様性が来店する顧客がショッピングモールに消費する時間の長さに対する影響が顕著であることを示唆した。

このショッピングモールの特徴は一定程度に、なぜ前十位の組み合わせがカフェを除外した後に残った2つの施設は比較的に関連度が低い傾向を示したのかの疑問を解釈できるだろう。ショッピングモールのような施設であれば、類似の施設を見るより、類型が完全に異なる多種多様な体験をできる方が消費者に対する望ましいためであるだろう。

8-3. 計算

そこで、新たな理論を使用し、全部のビジネスの組み合わせの利益を計算した。

もし1つの空間にあることを前提にして仮定すると、最大なシナジーの源泉はこの空間の「顧客の共有」であるだろう。そして、計算を簡潔化にさせるため、一旦の他の関連要素を排除し、顧客の共有を最大なシナジーの源泉とした。その後、全部のモデルの利益を計算した後に、一番儲かるモデルを算出する。

まず、1番パフォーマンスが優秀であることとは、同時に顧客側の効用と企業側の効用の最適化を満足することであるだろう。

そのため、アンケートに顧客が自ら選択した施設の順位とアンケートから回収した

Willingness-to-payと各施設に通いたい頻度、を宜昌市のデータと組み合わせて予想な利益を算出してこの予想の利益が1番高いのは同時に企業側の利益と顧客の選択を反応できる組み合わせとする。

まず、宜昌市の人口調査により、目標顧客層、すなわち15歳から35歳のグループが宜昌市総人口にどれだけの比率を占めたのかを算出した。(表6)

2011年宜昌市人口分布				2021年宜昌人口変化	
	男	女	总		
0岁	14865	13717	28582		
1-4岁	59528	56008	115536		
5-9岁	70879	66367	137246		
10-14岁	81936	78049	159985		
0-14岁	227208	214141	441349		
5-25岁			878908	21.65%	
15-19岁	129247	124712	253959		
20-24岁	166102	161616	327718		
25-29岁	131689	133750	265439		
30-34岁	152237	146612	298849		
35-39岁	189835	175443	365278		
40-44岁	229953	208030	437983		
45-49岁	216037	196107	412144		
50-54岁	154532	142240	296772		
55-59岁	158549	149527	308076		
15-59岁	1528181	1438037	2966218		
60-64岁	113477	103927	217404		
65-69岁	72505	70010	142515		
70-74岁	57727	56990	114717		
75-79岁	47645	51322	98967		
80-84岁	23294	27824	51118		
85岁及以上	10352	17046	27398		
65岁以上	325000	327119	652119		

0~14歳の人口は470,676人で11.72%、15~59歳の人口は254,429人で63.33%、60歳以上の人口は100,2502人で24.95%、うち65歳以上の人口は720,190人で17.93%である。2010年の第6回国勢調査と比較すると、0~14歳人口の割合は0.85ポイント減少、15~59歳人口の割合は9.74ポイント減少、60歳以上人口の割合は8.89ポイント増加、65歳以上人口の割合は7.22ポイント増加した。

15-34歳	870118.92
町部	555135.871
比率	19.53%

表 6

そして、宜昌市における一番若者の多い中心地にあるモールの平均1日あたりの人の流れと目標人口の比率を掛け算して1日中理論上このモールにどれだけの目標顧客が来るのかを算定できる。

	人数	比率	予測1日平均客数	競争店舗数	平均集客数
--	----	----	----------	-------	-------

カフェ	152	66.1%	6195	8	688
本屋	111	48.3%	4524	3	1131
インドア遊園地	97	42.2%	3953	0	3953
劇場	77	33.5%	3138	0	3138
芸術教室	73	31.7%	2975	4	595
芸術展	61	26.5%	2486	0	2486
マダーゲーム	43	18.7%	1752	7	219
読書キャンプ	42	18.3%	1712	1	856
ライブハウス	31	13.5%	1263	0	1263
モール1日平均客数	40000				
店舗1日平均目標客数	9373	(目標年齢層に所属する顧客)			

表 7

そして、目標顧客がどれだけのチャンスでこの中の1つの施設に入るかの比率を算出するため、アンケート調査の中に各項目が全部の選択の中に占めず比率を計算した。

この3者を掛け算すれば、何人の目標顧客がこのよう施設に入るかを算定できる。この時の顧客数をNにしよう。

同時に、私は中国最大な口コミサイトで中心地周り平方3から5キロメートル範囲内の競合施設数を調査し、その施設の数プラスワンにすると、複合空間を展開後に、その地域にある全部の同類形の店舗の数である。この前に算出した顧客数Nをこのすべての店舗数を割り算した後に、この店舗1日中の理論上の顧客の流れの数を算出できる。(表7)

そして、集客数を回収した他のデータに合わせて理論上の各事業の利益を算出した。もし「顧客の共有」が最大なシナジーであれば、3つの施設を有する複合空間に1人の顧客が来店したら、全て3つの施設を利用すると仮定しました。3つの施設の総集客数で各施設の利益を算出し、3者を足し算した後にこの組み合わせの総利益を算定した。(表8)

カフェ				マダーゲーム			
月間集客数	20649	Profit/p	6.033216783	月間集客数	6572	Profit/p	11.2
WTP	35			WTP	70		
総収益	732813.1514			総収益	460011.486		
利益率	0.17			利益率	0.16		
利益	124578			利益	73601.8378		
劇場				本屋			
月間集客数	94142	Profit/p	0.515457271	月間集客数	22619	Profit/p	1.627083333
WTP	108			WTP	65		
総収益	323507.4627			総収益	1472087.7		
利益率	0.15			利益率	0.05		
		納める数	3000	利益	36802.1925		
利益	48526.12						
読書キャンプ				ライブハウス			
月間集客数	25675	Profit/p	2.692106692	月間集客数	37901	Profit/p	0.329607279
WTP	120			WTP	46		
総収益	345600		144	総収益	138805.97		3000
利益率	0.2		2880	利益率	0.09		
利益	69120			利益	12492.5373		
芸術教室				芸術展			
月間集客数	17850	Profit/p	3.259646422	月間集客数	74580	Profit/p	2.25
WTP	92			WTP	75		
総収益	264480	時間	144	総収益	5,593,495		
利益率	0.22	人数	2880	利益率	0.03		
利益	58185.6			利益	167804.854		

表 8

最後に、前に抽出した32組の組み合わせの理論総利益を算出し、利益の高さで順位をつけた。

結果は、元に非関連多角化と分類された組み合わせの理論的利益が1番高いことが明らかになった。それ以外に、1～10位の組み合わせの中に、非関連多角化と分類すべき組み合わせが六つあった。(表9)

順位	多角化の種類	人数	組合せ	各客数			総客数	各利益			総利益
1	unrelated	5	芸術展 インドア遊園地 劇場	74,580	118,594	94,142	287,316	646,461	21,431,615	148,099	22,226,175
2	related link	13	カフェ インドア遊園地 劇場	20,649	118,594	94,142	233,385	1,408,062	17,408,754	120,300	18,937,115
3	unrelated	4	マダーゲーム インドア遊園地 劇場	6,572	118,594	94,142	219,308	2,456,247	16,358,706	113,044	18,927,997
4	related link	9	カフェ 芸術展 インドア遊園地	20,649	74,580	118,594	213,823	1,290,040	481,102	15,949,580	17,720,722
5	related link	3	カフェ インドア遊園地 ライブハウス	20,649	118,594	37,901	177,144	1,068,750	13,213,629	58,388	14,340,767
6	related link	25	本屋 カフェ インドア遊園地	33,928	20,649	118,594	173,171	281,763	1,044,777	12,917,234	14,243,775
7	unrelated	4	本屋 読書キャンプ インドア遊園地	33,928	25,675	118,594	178,197	289,942	479,726	13,292,161	14,061,828

8	31	unrelated	3	マダーゲーム インドア遊園地 ライブハウス	6,572	118,594	37,901	163,067	1,826,353	12,163,581	53,748	14,043,682
9	21	unrelated	3	本屋 マダーゲーム インドア遊園地	33,928	6,572	118,594	159,094	258,859	1,781,849	11,867,187	13,907,894
10	20	unrelated	3	本屋 芸術教室 インドア遊園地	33,928	17,850	118,594	170,372	277,210	555,354	12,708,491	13,541,055
11	9	related link	7	カフェ マダーゲーム インドア遊園地	20,649	6,572	118,594	145,815	879,731	1,633,124	10,876,671	13,389,526
12	25	related link	3	カフェ マダーゲーム 劇場	20,649	6,572	94,142	121,362	732,204	1,359,257	62,557	2,154,018
13	27	related link	3	本屋 マダーゲーム 劇場	33,928	6,572	94,142	134,641	219,073	1,507,982	69,402	1,796,456
14	17	related link	4	カフェ 芸術展 劇場	20,649	74,580	94,142	189,371	1,142,514	426,084	97,612	1,666,210
15	15	related link	5	カフェ 芸術教室 芸術展	20,649	17,850	74,580	113,079	682,230	368,597	254,428	1,305,255
16	5	related link	10	カフェ 芸術教室 劇場	20,649	17,850	94,142	132,641	800,251	432,362	68,371	1,300,984
17	8	related link	8	本屋 カフェ 芸術展	33,928	20,649	74,580	129,156	210,148	779,229	290,602	1,279,979
18	7	related link	8	本屋 カフェ 劇場	33,928	20,649	94,142	148,718	241,977	897,250	76,658	1,215,885
19	14	related link	5	本屋 カフェ マダーゲーム	33,928	20,649	6,572	61,148	99,493	368,920	684,858	1,153,271
20	28	related link	3	カフェ 芸術展 ライブハウス	20,649	74,580	37,901	133,130	803,202	299,542	43,881	1,146,625
21	22	related link	3	カフェ ライブハウス 劇場	20,649	37,901	94,142	152,692	921,223	50,328	78,706	1,050,258
22	26	related link	3	読書キャンプ 芸術教室 芸術展	25,675	17,850	74,580	118,105	317,952	384,981	265,737	968,670
23	24	related link	3	本屋 芸術教室 マダーゲーム	33,928	17,850	6,572	58,350	94,940	190,199	653,516	938,655
24	11	related link	5	カフェ 芸術教室 マダーゲーム	20,649	17,850	6,572	45,071	271,921	146,914	504,791	923,626
25	29	related constrained	3	本屋 芸術教室 芸術展	33,928	17,850	74,580	126,358	205,595	411,882	284,305	901,783
26	23	related link	3	本屋 芸術展 劇場	33,928	74,580	94,142	202,650	329,728	455,962	104,457	890,147
27	3	related constrained	10	本屋 読書キャンプ カフェ	33,928	25,675	20,649	80,252	130,576	216,046	484,175	830,797
28	4	related constrained	10	本屋 カフェ 芸術教室	33,928	20,649	17,850	72,427	117,844	436,966	236,086	790,896
29	16	related link	4	本屋 芸術教室 劇場	33,928	17,850	94,142	145,920	237,424	475,647	75,215	788,287
30	10	related link	7	読書キャンプ カフェ 芸術教室	25,675	20,649	17,850	64,174	172,763	387,176	209,185	769,124
31	12	related link	5	本屋 読書キャンプ 芸術教室	33,928	25,675	17,850	77,453	126,023	208,512	252,470	587,004

表 9

この利益の総額はアンケートから抽出した顧客の好みやWTPで算出した金額であるため、同時に顧客の効用と企業側の効用を満足したのとも言えるだろう。

この時、人の流れ即ち顧客の共有が最大のシナジーの源泉となった。複合空間はオーナーシップの面からするとショッピングモールとは全然異なるビジネスモデルであるが、顧客に対してやはり関連性が低い同時に多様性が高い組み合わせの方が魅力的であることがわかり、施設自体の集客力も上昇することが明らかになった。この結果も Wakefield (Wakefield, 1998) と Brown (Brown, 1991) の研究と一致する。

9. 結論と限界

本研究の目的は、中国三、四線下沈市場におけるオフライン文化新規ビジネスの可能性の探索と、新規ビジネスである複合空間の店内事業多角化構成の最適化を探索することである。

仮説として下沈市場における複合空間の事業展開の中に 関連連鎖多角化のパフォーマンスが1番優れると仮定したが、結論は1つのビジネスが店舗の形で展開し、店舗内の事業を多角化するとき、従来の多角化の理論では適用ではなく、或いはその効果が薄いであることが明らかに買った。

さらに、調査の過程において回収したデータから新たな発見をした。複合空間内の多角化事業構築は、単なる経営多角化戦略を用いるだけでは不十分であることが明らかになった。「複合空間」はサービスの集合体として新たな店舗モデルであり、このような方式で展開している店舗に関する研究はまだ希少である。

そこで、再度に文献調査を展開し、複合空間は同時にリテール、ショッピングモール、サービスの提供者三つの特徴があり、事業間シナジー以外に、多様性、各事業間の補完性も求めていることから明らかになった。

将来の示唆とし、企業の経営者、管理者として事業化のシナジーだけではなく、施設の多様性、各施設の間の相互作用を思考しながら現地の人々の嗜好と競合環境を考えて構造を設計すべきである。限界に関し、一つ目は新規事業の展開に対する需要、環境調査のアンケートとしては回収したアンケートの量は比較的少ないであること。そして、時間の原因で事業を実際に展開に及ばず、少しリアル的なデータの回収をできかねるのも限界の1つである。最後に、コロナが未だに収束していない現時点では、将来オフライン娯楽業界そして下沈市場におけるどのような変化が発生するのかを予想し難いのも限界である。

謝辞

本論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、また親切で丁寧にご指導して下さいました岡田正大教授に心より感謝しております。いろいろまだ学術的には未熟でして大変迷惑をかけましたが、岡田先生はいつも熱心にすべての質問を答えていただき。ありがとうございました！

さらに共に研究を進めて励まし合った同研究室のゼミメイトを感謝したいと思っています。論文を書くには大変辛いでしたが、最後まで完成して本当にみんなが素晴らしいと思います。

同時に研究経費を提供して下さった父にも感謝したいと思います。

参考文献

1. Allen, M., & Shaked, I. (1984). Does Business Diversification Affect Performance? *Financial Management, Vol. 13*, pp. 18-25.

2. Ami, R. a. (1988). Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance. *Strategic Management Journal*, pp. 100-101.
3. Barney B. Jay. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage.
4. Brown, S. (1991). Shopper circulation in a planned shopping centre. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19(No. 1), pp. 17-24.
5. Gort M. (1962). Diversification and Integration in American Industry. .
6. Grant M. R. (1998). Contemporary Strategy Analysis. .
7. Hall, R. A. (1982). Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return. *Academy of Management Journal*(Vol.25).
8. Hill W. L. and G. S. Hansen C. (1991). A longitudinal study of cause and consequences of changes in diversification in the U.S Pharmaceutical industry 1977-1986.
9. Lecraw, D. J. (1984). Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries. *Journal of International Business Studies*, pp. 27-43.
10. Leslie E. Palich, L. B. (2000). Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research. *Strategic Management Journal*(Vol. 21), pp. 155-174.
11. McCutcheon J. B. (1991). What caused conglomerate formation? An examination of managerial behavior and internal capital markets in the 1960s conglomerates doctoral dissertation.
12. Porter M. (1979). How competitive forces shape strategy.
13. Rumelt R. (1974). Strategy, Structure, and Economic Performance.
14. Salter S., & Weinhold, W. A. M. (1979). Diversification through Acquisition: Strategies for Creating Economic Value.
15. Singh, C. A. (1984). Diversification Strategy and Systematic Risk Cynthia A. Montgomery and Harbir Singh. *Strategic Management Journal*(vol.5), pp. 181-191.
16. Sirpal, R. a. (1995). Impact of food courts and other factors on tenants' businesses for a major shopping centre in Singapore. *Property Management*, Vol. 13(No. 4), pp. 13-29.
17. Sit, J. M. (2003). Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31(No. 2), pp. 80-94.
18. Tirole, J.-C. R. (2003). PLATFORM COMPETITION IN TWO-SIDED MARKETS.
19. Walters, R. G. (1991, April). Assessing the Impact of Retail Price Promotions on Product Substitution, Complementary Purchase, and Interstore Sales Displacement. *Journal of Marketing*, vol.55, pp. 17-28.
20. Wright, A. H. (2015). Multi-Sided Platforms.
21. 第一财经. (2021). 《2021 城市商业魅力排行榜》.

22. 京喜 X ebrun 億邦動力研究院. (2020). 下沈市場再出甞一一2020 下沈市場新消費研究報告.
23. 企鵝智庫. (2018). 最後的紅利：三四五線網民時間&金錢消費報告.
24. 中國國家統計局. (2021). 第 7 回全國人口普查.