

博士論文 2018（平成30）年度

中国小売業の革新に関する実証研究  
ーアパレル専門店を事例としてー

慶應義塾大学大学院商学研究科

李 楊

# 目次

序章 本研究の問題意識と論文構成	
第1節 研究背景	1
第2節 問題意識と研究目的	4
第3節 分析枠組と研究課題	7
第4節 研究方法と分析対象	11
第5節 本研究の構成	14
第1章 中国アパレル専門店の生成と成長	
第1節 はじめに	17
第2節 中国アパレル専門店の生成期	18
2.1 市場環境の変化	19
2.1.1 生産量	19
2.1.2 消費者	19
2.1.3 流通政策	20
2.2 中国におけるアパレル専門店の生成	21
2.2.1 雅戈爾	22
2.2.2 美特斯邦威	27
2.3 本節のまとめ	29
第3節 中国アパレル専門店の成長期	30
3.1 市場環境の変化	30
3.1.1 生産量	30
3.1.2 消費者	31
3.1.3 流通政策	32
3.2 中国におけるアパレル専門店の成長	32
3.3 成長期における中国アパレル専門店の革新	37

3.3.1	フロント・システム	38
3.3.2	バック・システム	41
3.4	本節のまとめ	47
第4節	おわりに	48
第2章	中国小売業の発展に関する研究の知見と課題	
第1節	はじめに	50
第2節	中国小売業の発展に関する研究の知見	51
2.1	中国小売業に関する研究の現状	51
2.2	中国小売業の発展に関する「歴史記述型」研究	53
2.3	中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究	55
2.3.1	小売技術移転研究の理論枠組	55
2.3.2	中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究のレビュー	58
2.4	本節のまとめ	60
第3節	中国小売業の発展に関する研究の課題	63
3.1	中国小売業の発展に関する研究の課題Ⅰ：経営者の役割への着目	63
3.2	中国小売業の発展に関する研究の課題Ⅱ：業態内の内資系小売企業の差別化行動への着目	64
3.3	本節のまとめ	65
第4節	おわりに	66
第3章	本研究の分析計画	
第1節	はじめに	68
第2節	事例の設計	69
第3節	分析手法	70
3.1	質的比較分析の概要	70
3.2	本研究における質的比較分析の妥当性	72
第4節	おわりに	74

第4章 中国アパレル専門店への業態革新の規定要因	
第1節 はじめに	76
第2節 理論的背景	77
2.1 小売業態論	77
2.2 小売業態革新の規定要因	80
2.3 本節のまとめ	82
第3節 分析枠組の設定	84
3.1 分析枠組	84
3.2 各原因条件の定義	85
第4節 実証分析	87
4.1 データの収集	88
4.1.1 一次データ	88
4.1.2 二次データ	89
4.2 分析の流れ	90
4.3 分析の結果	93
4.3.1 簡略解	94
4.3.2 中間解	94
4.3.3 複雑解	95
4.4 分析結果の考察	97
4.4.1 検討すべき解式の選択	97
4.4.2 中間解に関する考察	98
第5節 おわりに	102
第5章 中国アパレル専門店のフォーマット革新の成果の規定要因 I—企業の視点を踏まえて—	
第1節 はじめに	103
第2節 理論的背景	104
2.1 小売業態論における格上げ・格下げ	105
2.2 小売フォーマット研究	106

2.2.1	小売フォーマットの定義と構成要素	106
2.2.2	小売フォーマット革新の成果	108
2.3	本節のまとめ	109
第3節	分析枠組の設定	110
3.1	分析枠組	110
3.2	原因条件と結果条件の定義	111
第4節	実証分析	113
4.1	データの収集	113
4.2	分析の流れ	114
4.3	分析の結果	117
4.3.1	簡略解	117
4.3.2	中間解・複雑解	118
4.4	分析結果の考察	119
4.4.1	検討すべき解式の選択	119
4.4.2	中間解・複雑解に関する考察	119
第5節	おわりに	121
第6章	中国アパレル専門店のフォーマット革新の成果の規定要因Ⅱ—消費者の視点を踏まえて—	
第1節	はじめに	123
第2節	理論的背景	124
2.1	小売ミックス研究	125
2.2	消費者ロジスティクス理論	127
2.3	本節のまとめ	128
第3節	分析枠組の設定	129
3.1	概念モデルの構築	129
3.2	調査仮説の提示	130
3.3	各概念の定義と観測変数の設定	131
3.3.1	各概念の定義	131

3.3.2 観測変数の設定	134
第4節 実証分析	135
4.1 調査概要	135
4.2 実証分析I	137
4.2.1 分析の流れ	137
4.2.2 分析の結果	139
4.3 実証分析II	144
4.3.1 分析の流れ	145
4.3.2 分析の結果	146
4.4 分析結果の考察	148
第5節 おわりに	151
終章 本研究の発見事項と今後の課題	
第1節 本研究の発見事項とインプリケーション	153
1.1 本研究の総括と発見事項	153
1.2 本研究のインプリケーション	157
1.2.1 学術的な貢献	157
1.2.2 実務的な貢献	160
第2節 本研究の限界と今後の課題	161
2.1 本研究の限界	162
2.2 今後の課題	163
参考文献・参考資料	165
付表	189
付録	232
図表索引	238
あとがき	241

## 序章 本研究の問題意識と論文構成

本研究は、小売業革新研究の知見を援用し、中国小売業、特にアパレル専門店の発展を革新の過程として捉え、マクロ的に見た業態革新の規定要因とミクロ的に見たフォーマット革新の成果の規定要因を、それぞれ理論的・実証的に明らかにすることを目的とする。この研究目的の達成を目指すにあたり、本序章では、まず研究背景として、中国小売業がどのように発展を遂げてきたのかについて若干の検討を加える。次に、中国小売業の発展に関する研究が抱えている問題点、および本研究の問題意識を提示する。さらに、研究課題、研究方法、そしてアパレル専門店を分析対象とする理由について説明を行う。最後に、本研究の構成、および以後の章で取り込まれる具体的な研究課題を示す。

### 第1節 研究背景

現代社会では、一国の経済システムは、生産部門と消費部門、そしてその間をつなぐ流通部門の3つの要素から構成されている。その中で、流通部門は、商品供給と需要のバランスを円滑に調節し、経済発展の推進力の役割を果たしている (Drucker 1958; Kaynak 1986; Wood and Vitel 1986)。特に発展途上国の場合、経済発展に導くドアの役割を果たすのが生産とすれば、そのドアを開けて、経済発展のプロセスを持続可能にする鍵は流通である (Elmen 1958; Cranch 1974; Cundiff 1982; Holton and Sicular 1991)。

発展途上国である中国において、中央政府は「流通産業の発展がなければ、市場経済を実現することができず、流通の近代化がなければ、工業や農業の近代化もおぼつかない<sup>1</sup>」と認識し、流通産業の改革を積極的に推進していた。1949年の中華人民共和国の誕生から今日までの中国流通産業の発展過程を振り返ると、大きく「計画経済体制時代の改造・調整段階」と「市場経済体制

---

<sup>1</sup> 謝憲文 (2008), 『流通構造と流通政策—日本と中国の比較— (増補版)』, 同文館, 4 頁。

時期の改革段階」の2つの段階に分けられる。

計画経済体制時期の改造・調整段階において、中央政府はそれまでの長期間にわたる戦乱からの経済の早期回復、市場の安定、インフレの抑制などを達成させるために、商業部門を中央政府の管理下に置くこととした。その結果、中国統計局の『中国統計年鑑（1985年）』のデータによれば、1956年に国営、集団経営、および公私合弁商業<sup>2</sup>の小売販売額の市場シェアは、小売販売総額の94.5%を占め、逆に農家と非農家の個人商業の小売販売額の比率は、市場全体のわずか5.5%に急低下した。中央集権型の流通体制の構築は上記の目標通りの結果をもたらしたが、他方で、市場活力の創出、商品の効率的な流通、企業間の市場競争などの流通産業の本来あるべき役割がすべて失われ、市場原理は完全に排除された。この段階において、中国の流通構造は閉鎖的・多段階的な特徴を呈し、極めて非効率的であった。このような流通構造は、中国が建国してから最大の国内混乱期ともいえる文化大革命の終結まで続いていた。

1979年に、時の実力者である鄧小平は、経済構造への市場原理の導入を決断した。それに伴い、中国流通産業においては、量的にも質的にも急速にマクロ的な構造改革とミクロ的な企業経営改革が推進されていた。特に注目すべき点は、1983年から実施された企業の所有制度の改革であり、それが商業・流通業を含む中国のすべての企業の経営自由化の始まりとなった。さらに1992年から実施されている流通産業の対外開放によって、外資系小売企業の流通市場への参入が可能となり、中国経済は本格的に国際市場とリンクすることとなった。

このような流通体制の改革によって、国営商業の事実上の独占体制が打破され、かつて先進国が経験した流通経路の短縮化や効率化、さらには小売業態の多様化が中国においても起きることとなった。ただし、先進国のように革新的小売業態が市場において段階的に誕生する経緯とは異なり、中国の場合、スーパーマーケットや専門店チェーンなどの近代的小売業態は、内資系小売企業と外資系小売企業との合弁企業の設立を基本モデルとして、1990年代に経済発展が進む沿岸部の大都市で一斉に生成すると、短期間のうちに伝統的な百貨店業態を追い越し、主導的な小売

---

<sup>2</sup> 公私合弁商業といっても、実際には、国家計画のコントロール下に置かれた国家資本主義企業である。



業態へと成長した（柯 2007）。

1990年代の流通産業の対外開放は、欧米流の近代的小売技術の移転・普及を狙っていた。しかし、同時に内資系小売企業を保護するために、中央政府は外資系小売企業の進出に対して、厳しい規制を設けた。たとえば指定都市以外の地域では、外資系小売企業の出店は禁止された。また参入方式は、合弁または合作方式によるものでなければならなかった。しかし、2001年のWTOへの加盟を契機に、中国流通産業は全面的開放の時代を迎えた。これまでの出店地域の制限が撤廃され、また全額出資の外資系小売企業の設立も可能になった。その結果、外資系の小売企業は中国全土への出店を加速した。たとえば、1990年代に中国の小売市場に参入したCarrefourとWal-Martは、2003年末までに沿岸部地域においてそれぞれ41店舗と33店舗を開設した<sup>3</sup>。それらは東部沿岸地域で定着した後、内陸部への出店を加速しつつ、2012年末までにはそれぞれ218店舗と395店舗へと増加した<sup>4</sup>。

中国小売市場の全面的対外開放は、内資系小売企業の生存と発展に対して厳しい挑戦であると同時に、巨大な機会でもあった。外資系小売企業に比べて、内資系小売企業は経営資源などの側面において、著しく劣勢に立たされていた。しかし、国際競争力を高めるには、内資系小売企業自身の力だけでは困難であった。このような状況において、内資系小売企業は買収や合併などの資本提携を通じて、経営基盤の強化と展開地域の拡張を実現しようとした。

たとえば、2003年4月に上海一百集団、上海華聯集団、上海友誼集団、物資集団が合併し、統合後の上海百聯集団は、百貨店、専門店、コンビニエンス・ストア、スーパーマーケット、ショッピングモールなどの多様な小売業態をもつ中国最大の小売企業になった<sup>5</sup>。また地域優位性をもつ内資系小売企業は、地域で蓄積した経験とノウハウを生かし、消費者により良質な商品・サービスを提供できるように努力した。その結果、中国小売企業は目覚ましい成長を遂げた。

具体的には、2012年の中国小売業トップ10社のうち、外資系はCarrefourとWal-Martの2社しか

<sup>3</sup> 中国連鎖経営協会編（2005）、『中国連鎖経営年鑑（2005年）』、中国商業出版社、252頁。

<sup>4</sup> 中国連鎖経営協会編（2013）、『中国連鎖経営年鑑（2013年）』、中国商業出版社、398頁。

<sup>5</sup> 中国連鎖経営協会編（2004）、『中国連鎖経営年鑑（2003-2004年）』、中国商業出版社、29頁。

なく、前年比の売上成長率もそれぞれ0.2%と3.6%であったが、残りの内資系の8社の売上成長率は平均10%以上に達した<sup>6</sup>。さらに2000年代後半から、内資系小売企業は持続的な成長を図るために、海外進出に取り組むようになった。『中国対外直接投資統計公報（2013年）』の統計データによれば、2013年には中国企業の卸・小売業における対外的な投資額は146.5億ドルに達した<sup>7</sup>。

市場経済体制への移行後の30年余りの間に、中国小売業の規模は拡大し続けていた（Uncles 2010; Yu and Ramanathan 2012）。近年の不動産価格高騰による賃貸費用の増大と賃金上昇による人件費の増加により、小売業の成長スピードは緩やかになっているが、小売業の年平均伸び率は、依然として二桁の高成長率を維持している。たとえば、『中国零售业発展報告（2013年）』の統計データによると、2012年の小売業売上高総額が前年度より14%増加し、21兆元に達した<sup>8</sup>。またインフラストラクチャーへの投資に代わり、消費がすでに経済発展を牽引する重要な要素であるため、中国小売業は今後も持続的に成長していくと考えられる。

以上では、中国小売業がどのように流通近代化の道を歩んできたのかについて、若干の説明を行った。次節では、本研究の問題意識と研究目的を明らかにする。

## 第2節 問題意識と研究目的

1992年から実施される流通産業の対外開放による外資系小売企業の流通市場への参入の活発化に伴い、中国小売業はどのように発展を遂げてきたのかについて、学界では大きな関心が寄せられるようになった（李・王 2006）。本節では、まず既存研究の知見、および残された問題点について説明を加え、次に本研究の問題意識と研究目的を提示する。

---

<sup>6</sup> 中国連鎖経営協会編（2013）、『中国連鎖経営年鑑（2013年）』、中国商業出版社、398頁。

<sup>7</sup> 中華人民共和国商務部・中華人民共和国国家統計局・国家外匯管理局（2014）、『中国対外直接投資統計公報（2013年）』、中国統計出版社、11頁。

<sup>8</sup> 王耀編（2013）、『中国零售业発展報告（2013年）』、中国統計出版社、15頁。

発展途上国における小売業の発展は、既存研究において小売技術<sup>9</sup>移転の問題として取り上げられている (Kamak 1980; Goldman 1981)。具体的に述べると、伝統的な小売業が海外から移転された近代的小売技術によって完全に置き換えられることは、発展途上国における流通近代化の基本的なパターンである (Kacker 1988; Goldman and Qin 1998; Goldman *et al.* 1999)。しかし、特定の小売技術が特定の国において優位性をもっても、必ずしもほかの国、特に発展途上国に順調に移転するわけではない。なぜなら、小売技術の提供国と受入国の間に、経済的、社会的な環境の差異が大きいためである (Lo, Yau and Li 1986; 青木 1996)。そのため、小売技術移転研究では、両国間の環境の差異を明らかにする上で、小売技術移転の阻害要因を探り出し、さらにその阻害要因をいかに克服するのかについて、分析の重点が置かれている<sup>10</sup> (e.g. Guerin 1964; Bennet 1966; Cunningham *et al.* 1974; Kaynak 1980; Yavas *et al.* 1981; Uger *et al.* 1981; Goldman 1982; Ugur and Tunçalp 1984; Kaynak 1985; Alawi 1986; Lo, Yau and Li 1986; Ho and Sin 1987; Ho and Lou 1988; Lau and Lee 1988; Biois 1989; Goldman and Qin 1998; Goldman *et al.* 1999; Goldman 2000; Lo, Lau and Lin 2001)。

発展途上国として、中国小売業の発展に対する議論も小売技術移転研究の範疇に入る。既存研究を概観すると、中国小売業の発展特徴についての研究者間の認識はほぼ一致している。つまり中国小売業は、「移転<sup>11</sup>」、「伝播<sup>12</sup>」などの用語が象徴するように、海外の先進的小売企業が長年蓄積してきた革新的知識や技術、経営手法などを模倣しながら短期間に急速な発展を成し遂げたということである<sup>13</sup>。このような暗黙の仮定のもとで、既存研究は Goldman (1974, 1981) が開発

<sup>9</sup> 小売技術とは、消費者に商品を提供するための小売業が保有する知識体系のことであり、一般的に業態技術を指している (Gist 1968; Rachman 1975; Goldman 1975-6)。

<sup>10</sup> Goldman (2000), Lo, Lau and Lin (2001) など一部の促進要因を検討している研究もある。

<sup>11</sup> 移転とは、海外直接投資、合併企業、フランチャイズ、教育・訓練などを通じた小売技術の計画的な流出のことである (Kacker 1988)。

<sup>12</sup> 伝播とは、第三者による海外視察、国際セミナー、参入外資系の模倣、フランチャイズなどを通じた小売技術の自然発生的な流出のことである (Kacker 1988)。

<sup>13</sup> 外資系小売企業が主導した小売業革新は中国の流通近代化を促進するが、中国小売業に与える副作用も中国政府は深く認識した。つまり、外資系小売企業への過度的な依存は、内資系小売企業の革新能力の育成を妨げている。

した分析枠組に基づき、中国小売業の発展の動態を特定の小売業態を通して説明した。それに加え、その小売技術の移転の阻害要因・促進要因が何か、またそれらの規定要因が時間的にどのように変化していたのかについて検討を加えた。

しかし、中国小売業の発展実態に照らし合わせて考えると、小売技術移転研究に基づく議論は、中国小売業の発展の本質を十分に捉えることができなかった。具体的には、次の2つの問題点が残された。まず、中国における新しい小売業態の生成について、企業家的な経営者が果たす役割は強調されてこなかった。また、新しい小売業態が生成した後、競争の激化に対応するための内資系小売企業の差別化行動には、十分に分析の焦点が当てられてこなかった。

これら2つの問題点が生じた理由については、革新に関する先入観と深く関連している。小売技術移転研究に基づく議論は、革新が先進国のみにおいて生み出され、中国小売業がそれを適用・採用する形で発展していくことを暗黙のうちに想定していた。その結果、革新を遂行する主体である企業家的経営者の役割が看過され、また新しい小売業態が生成した後、個別の内資系小売企業の差別化行動が単なる保守的な模倣行動と見なされ、その結果、分析対象から除外されてきたのである。

このような既存研究の限界を克服するために、本研究は小売業革新研究の知見を援用し、中国小売業の発展過程について検討を加える。なぜなら、小売技術移転研究とは異なり、小売業革新研究において、新規性を見る視点<sup>14</sup>は「社会にとっての新規性（業態）」、「企業にとっての新規性

---

そのために、流通領域の対外開放政策が実施された後の早い段階から、中国政府は小売企業に対して、先進国の流通技術の模倣からの脱却、そして独自の革新の創出を呼びかけている。たとえば、商務部の副部長である姜増偉は、「技術は流通近代化を実現するためのカギである。しかし、……（中略）……、わが国の商業における流通技術は主に先進国のものをそのままに模倣しており、知識財産権をもつ独創的なものが欠如している」と指摘した（「努力開創内貿工作新局面—姜増偉副部長在全国商業改革發展工作會議上的講話—」、『中国商業年鑑（2007年）』、中国商業年鑑社）。

<sup>14</sup> 革新的現象を捉える際の研究者の主観性については、先行研究で様々な指摘がなされている（Olson *et al.* 1995; Danneels and Kleinschmidt 2001; Garcia and Calantone 2002）。たとえば Olson *et al.* (1995) は、イノベーションの新規性を「企業にとっての新規性」、「市場（顧客）にとっての新規性」の二軸で分類した。また Garcia and Calantone (2002) は、新規性を見る視点を企業や顧客というミクロ的な次元と世界全体、国全体、あるいは産業全体にと

(フォーマット)」の2つの観点から捉えられているためである。

以上を踏まえ、本研究は中国のアパレル専門店という特定の小売業態を通して、業態革新の規定要因とフォーマット革新の成果の規定要因を、それぞれ理論的・実証的に明らかにすることを目的とする。このような研究目的は、小売業革新研究が伝統的に取り組んできた課題にも一致している。次節では、小売業革新研究の中心課題との関連で、分析枠組と研究課題を提示する。

### 第3節 分析枠組と研究課題

小売業革新研究は、その豊富な蓄積にもかかわらず、小売業革新についての統一的、かつ厳密的な定義はないに等しい (Reynolds *et al.* 2007; Shi and Au-Yeung 2015; Hristov and Reynolds 2015)。そのため、本節では研究課題を提示する前に、まず小売業革新の理論的定義と操作的定義について検討を加える。

小売業革新を定義する際に、まず考えるべき点は、その鍵となる革新 (イノベーション) の意味である。革新は Schumpeter によって最初に概念化されて以来、経済成長の主要な構成要素として理論的・実践的に扱われてきた。Schumpeter (1934) によると、革新は企業家によって行われる生産要素の新結合のことである。また Drucker (1985) は、革新を企業家のための特別な道具であり、富を創造する能力を資源に与えると定義した。革新の定義に関しては、研究者によって様々である。しかし抽象化したレベルにおいて、物事の「新規性」とそれによってもたらされる「成果」を強調するという点では、ほぼすべての研究者に共通である。

小売業革新研究において、革新は経済学や経営学と同じ文脈で捉えられているが、革新をどの次元で捉えるべきかについて、明確な視座は与えられていない。既存研究を概観すると、小売業

---

っての新規性というマクロ的な次元で定義した。また新規性を捉える視点により、革新性に対する評価も異なる点も指摘されている。たとえば、消費者にとって全く斬新さが感じられない製品は、それを開発した企業にとって経験のない革新的な製品である。そして、発展途上国にとっての革新的な製品でも、先進国においては、斬新であると見なされない場合もある。

に変化を引き起こすための革新次元には、主に2つの見解がある<sup>15</sup>。

第1は、小売業態の次元である (McNair 1958; Hollander 1966; Nielsen 1966; Izraeli 1973)。小売業態とは、消費者の欲求を満たし、小売活動を体系的に組織するための構造であり、具体的に述べると、それは品揃え、価格戦略、立地、顧客接点など特定の小売ミックスの結合のパターンである (Levy and Weitz 2008)。つまり小売業態は、類似的な店舗属性を取る複数企業の集合的な行動であると理解される (Markin and Duncan 1981)。

第2は、小売フォーマットの次元である (Goldman 2001; Levy *et al.* 2005; 田村 2008; Hristov and Reynolds 2015)。マクロ的な意味での業態の概念とは異なり、小売フォーマットは、市場の細分化や差別化というマーケティング志向に基づく個別企業の戦略を反映した部分であり、具体的には、個別企業の店舗属性、および店舗属性を決定する業務遂行の仕組みの2つの部分によって構成される (田村 2008)。

以上のことから、小売業革新に検討を加える際には、マクロ・レベルの小売業態とマイクロ・レベルの小売フォーマットという2つの水準を捉える分析が不可欠である。つまり小売業革新の過程は、個別企業による革新的行動 → 模倣による競争企業の出現 → 消費者による業態としての認知 (すなわち、業態の生成) → 業態内の個別企業による業務改革や新たな革新の創出の連鎖であり、このことは、マイクロ現象とマクロ現象が互いにリンクしていることの証左でもある<sup>16</sup>。

---

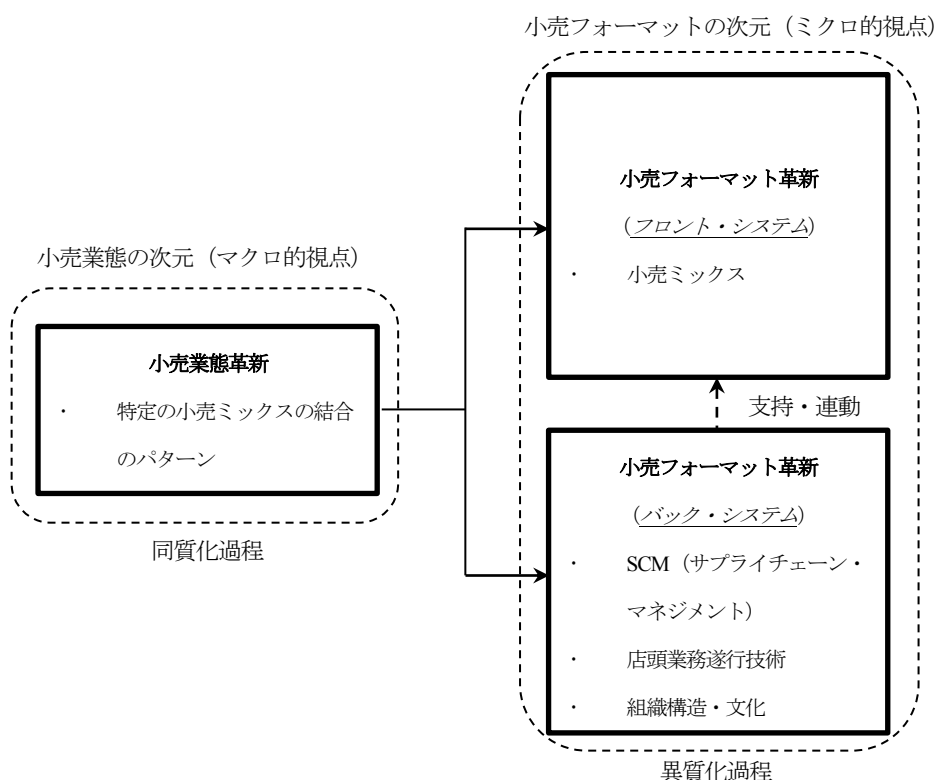
<sup>15</sup> 近年では、小売ビジネス・システムの次元から、小売業革新を捉える研究が現れてきた (Sorescu *et al.* 2011; Lange and Velamuri 2014)。たとえば、Sorescu *et al.* (2011) は、これまでの小売企業が「小売の本質が細部に宿る」と強く執着しているが、近年小売企業の代わりに多くの専門的な企業が特定の小売活動を完璧に助成・遂行できるため、小売企業は価値の創造 (value creation) と価値の割当 (value appropriation) のための仕組みの構築だけに専念すべきと主張した。ここで Sorescu *et al.* (2011) は、価値の創造 (顧客効率性、顧客有効性、顧客参加を含む顧客に対する活動) と価値の割当 (価値創造を実現するための企業内活動であり、オペレーション効率性、オペレーション有効性、顧客の囲い込みを含む) の仕組みをビジネス・モデルとして捉え、その構成要素を店舗フォーマット、活動、ガバナンスの3つの側面から捉える。しかし、小売ビジネス・システムの次元は、小売フォーマットと同じ文脈で理解できる。つまり、小売フォーマットと同じく、小売ビジネス・システムも個別企業の戦略を反映し、消費者に見える部分 (店舗フォーマット) と消費者に見えない部分 (活動、ガバナンス) に分けられる。

<sup>16</sup> 高嶋 (2003) によると、革新的小売業態というドミナント・デザインが確立された後、小売企業は、業態という

本研究は小売業革新研究<sup>17</sup>を参考とし、小売業革新を次のように定義する。小売業革新は、小売業における価値の創造、および価値の割当に関連する諸活動であり、①業態間での価値の差別化をもたらす新たな業態の創出という画期的・非連続的な革新、②業態内での価値の差別化という個別企業による漸進的・連続的な革新の2つの相互に関連する研究領域を含む。

それぞれの領域における研究課題は次の通りである。マクロ現象である小売業態革新（社会にとっての新規性）は、小売業における業態の生成・発展・衰退メカニズムの解明を研究課題とする。それに対して、ミクロ現象である小売フォーマット革新（企業にとっての新規性）は、業態内の個別小売企業が革新を通じて、いかに持続的な競争優位を獲得しているのかを研究課題とする。

図表序-1：小売業革新に関する本研究の分析枠組



消費者に定着したイメージを混乱させないような漸進的な革新だけに取り組むようになる。

<sup>17</sup> McNair (1958), 田村 (2008), Sorescu *et al.* (2011) などである。

このような小売業革新の2つの研究領域とそれぞれの研究課題を踏まえ、本研究は図表序-1のような分析枠組を用いる。また研究課題は、次の通りである。

研究課題1：アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、なぜ中国において生成したのかについて、小売業態論の視点から理論的・実証的に説明を行う。

研究課題2：アパレル専門店業態が生成した後、業態内における他社との差別化のための革新が企業の財務的成果（研究課題2-1）と非財務的成果（研究課題2-2）にどのような影響をもたらしたのかについて、小売フォーマットの視点から理論的・実証的に検討を加える。

これらの研究課題の背景は、次の通りである。まず「小売業態論」によれば、小売業態の変動は経済的、消費者、社会的、文化的、法的、技術的、および経営者要因の影響を受ける。ほかの国と同様に、中国における革新的小売業態も、複数の規定要因の相互作用によって生成すると考えられる。そのため、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、なぜ中国において生成したのか、その革新の規定要因を実証的に明らかにすることを研究課題1の目的とした。

次に「小売フォーマット研究」によると、成長期に入ると、市場競争が激化し、差別化行動、つまり漸進的・連続的な革新が起きる。ただし、差別化のための漸進的・連続的な革新は、何らかの価値を生み出さない場合に革新と見なされず、企業の持続的競争優位にもつながらない。これらを踏まえ、いずれのフォーマット革新が経営成果（つまり、差別化の成功）につながっているかを実証的に明らかにすることを研究課題2の目的とした。

このように、本研究の2つの課題（業態革新の規定要因とフォーマット革新の成果の規定要因）が提示されたが、第4節では、これら2つの研究課題を明らかにするための、研究方法、およびアパレル専門店を分析対象とする理由について若干の説明を行う。



## 第4節 研究方法と分析対象

第3節で述べたように、本研究の目的は、中国小売業の発展を革新の過程として捉え、マクロ的に見た業態革新の規定要因とミクロ的に見たフォーマット革新の成果の規定要因を、それぞれ理論的・実証的に明らかにすることである。そのための研究方法の要件としては、歴史的・経時的に追跡することによって、その事象の変化過程を記述・分析する研究方法が望ましいと考えられる。こうした要件を満たす研究方法として、事例研究のアプローチを挙げることができる (Savitt 1980; King *et al.* 1994; Laitin 2000; George and Bennett 2005)<sup>18</sup>。

事例研究の長所としては、経時的・歴史的なダイナミズムを捉えることができ (Eisenhardt 1989; George and Bennett 2005)、複雑な相互作用、経路依存などの複雑な因果関係を理解することもできる (Ragin 1987; King *et al.* 1994; George and Bennett 2005)。また徹底的なインタビュー調査を行ったり、歴史的資料を厳密に分析する傾向があるため、たとえ少数の事例であっても、膨大な量の情報を発掘することができる (King *et al.* 1994)。さらに「どのように」、あるいは「なぜ」というタイプの問題を明らかにする場合に、事例研究が最も効果を発揮する研究方法といわれている (Yin 1994; Edmondson and McManus 2007; Eisenhardt and Graenber 2007)。

以上を踏まえ、本研究では事例研究のアプローチが適切と考えられる。なお事例研究には、単一の事例研究と複数の事例研究の2つのタイプがあり、本研究は特定の小売業態に着目しているため、アパレル専門店という単一の事例研究を実施する<sup>19</sup>。その理由を具体的に述べると、本研究では新たな業態の創出というマクロ現象だけではなく、その業態内の小売企業が行う差別化行動というミクロ現象も検討するため、特定の小売業態の経時的変遷への分析が必要となる。既存研究を見ると、ほとんどの実証研究は特定の小売業態を事例として、その業態の経時的な変遷

---

<sup>18</sup> たとえば、Laitin (2000) は、「統計研究が傾向の問題を扱うことに対し、事例研究は過程の問題を扱うことである」と指摘した。

<sup>19</sup> 詳しくは第3章で述べるが、厳密的にいえば、本研究は、King *et al.* (1994) の議論を参考とし、事例の分析単位を引き下げて研究を行う。

とその規定要因を検討している (e.g. Bucklin 1983; Lo, Yau and Li 1986; Ho and Lau 1988; Biois 1989; Brown 1990; Fernie and Suzanne 1997; Goldman and Qin 1998; Goldman 2000; Hahn 2000; Lo, Lau and Lin 2001; Mai and Zhao 2004)。

しかし事例研究, 特に単一の事例研究において, 分析対象としてどのような事例を選択するかは慎重に考えなければならない。なぜなら, これは単一の事例からどのように一般化可能な推論を導き出すかという事例研究における根本的な問題に関わるためである (Schofield 1990; King *et al.* 1994; Yin 1994; George and Bennett 2005; Eisenhardt and Graebner 2007; Rihoux and Ragin 2009)<sup>20</sup>。

事例研究から得られた知見をより大きな母集団に適用するための最も典型的な方法は, その事例が母集団の代表的なサンプルであるか否かに関わる (Mitchell 1983; Orum *et al.* 1991; 沼上 1995)<sup>21</sup>。たとえば沼上 (1995) によると, 産業に関していえば, 全産業の平均的な水準 (売上規模や企業数など) にある産業を選択すれば, 特定の産業の調査から得られた知見の一般化可能性が高いという。また田村 (2001) は, 経営学では優秀な企業事例が代表的事例として取り扱われることが多いと指摘した<sup>22</sup>。

ただし Dyer and Wilkins (1991) は, 事例研究から得られた知見の一般化可能性を高めるには, 事例が代表的か否かに関わるだけでなく, その事例が置かれた文脈も考慮しなければならないと指摘した。たとえば, ニューヨークの都市計画に関していえば, 「舗道を拡充すると交通事故が減少する」という結論に対して, 「ニューヨークであること」という文脈の影響が小さければ, その知見がほかの都市に当てはまる可能性が高い<sup>23</sup>。これらを踏まえ, 事例研究から得られた知見

---

<sup>20</sup> たとえば, Schofield (1990) は, 現状では, 情報源へのアクセスがしやすいという利便性の理由から, 事例を選択する研究者が多いと批判した。

<sup>21</sup> Worsley *et al.* (1970), Silverman (1985) は, 事例研究の一般化可能性について, その分析対象の事例が母集団において代表的かどうかによるのではなく, その分析におけるロジックの妥当性に依存すると主張した。

<sup>22</sup> Flyvbjerg (2006) は, 代表事例を確かめる標準的な手続きがまだ存在しないと指摘した。一般的な方法としては, 研究対象に詳しい人に対して聞き取り調査を行ったり, 新聞記事を読んだりすることが挙げられる (King *et al.* 1994)。

<sup>23</sup> 渋谷 (2009), 「マーケティング研究におけるケース・スタディの方法論」, 嶋口充輝監修 (2009), 『マーケティング科学の方法論』, 白桃書房, 134 頁。

の一般化可能性を高めるには、以上で述べた事例の代表性と文脈の双方が必要であると考えられる。

本研究は、国民生活に最も身近なアパレル流通に着目し、その分析対象をアパレル専門店に特定する。ここでいうアパレル専門店とは、特定の顧客層向けに、単一ブランドの衣料関連製品を多店舗で販売する小売機構のことを意味している（王・李・王 2010）。本研究がアパレル専門店という特定の小売業態を分析対象とする理由としては、上述の事例研究における知見の一般化可能性に関する議論、および衣料品流通に関する既存研究の問題点を踏まえ、次のように整理できる。

まず、中国小売業の発展に関する研究では、食料品流通に着目し、その分析対象としてスーパーマーケットを取り上げる場合が多い。その理由は、中国を含む発展途上国におけるスーパーマーケットの生成が、当該国の小売流通システムの近代化と合理化に寄与すると考えられるからである（Goldman 1975-1976; Ho and Lau 1988; 徐 2009）。確かに、スーパーマーケットは流通革命の旗手として、小売業の近代化を主導している。それを代表事例として取り上げることは適切と考えられる。しかし、国民生活の改善を表す最も代表的な社会的事象は食衣住の変化であるように、アパレル専門店の実態を正確に把握することは、スーパーマーケットと同様に中国の小売業発展の本質への接近にもつながる。

次に、先進国における革新的小売業態は、その発展段階に応じて順次生成していたが、中国における革新的小売業態は、外資系小売企業の中国市場への参入により、一斉に持ち込まれた（柯 2007）。このような「同時多発的な展開」の特徴があるため、業態の生成期に、どの小売業態にしても、それを取り巻く脈絡や状況は同じと考えられる。また業態の成長期に、業態内における個別のアパレル企業が行う差別化行動は、スーパーマーケットなどのほかの小売業態においても見られる。そのため、「アパレル専門店であること」という文脈の影響が小さいと考えられる。以上を踏まえ、アパレル専門店という特定事例を厳密に分析することは、幅広い母集団に当てはまると考えられる。

最後に、食を扱うスーパーマーケットに関する研究に比べ、中国アパレル専門店を含め、衣料

品流通に関する既存研究では、記述レベルに過ぎないものが大半であり、実証的研究は極めて少ない。そのため、衣料品流通に関する研究に貢献することは、本研究がアパレル専門店を分析対象とする1つの大きな理由となっている<sup>24</sup>。

以上では、本研究の方法、およびアパレル専門店を分析対象とする理由について検討を加えた。次項では、本研究の構成について若干の説明を行う。

## 第5節 本研究の構成

本研究の構成は、図表序-2の通りである。第1章では、中国アパレル専門店の歴史（生成期と成長期）を振り返る。具体的には、中国アパレル専門店はどのような発展プロセスを歩んできたのか、またその発展特徴が何かについて、革新の視点から検討を加える。このことは本研究の3つの実証研究の土台にもなる。

第2章では、中国小売業の発展に関する研究の知見を概観する。その主な目的は、中国小売業の発展がどのように捉えられてきたのかを中心に検討し、また既存研究にはどのような問題点があるのかについて提示することである。

第1章の歴史的記述と第2章の既存研究のレビューの成果を踏まえ、第3章では、次の各章における実証研究の準備作業として、本研究の分析計画について若干の説明を行う。具体的には、まず本研究における事例の設計に関して検討を加える。次に、主要な分析手法である質的比較分析について説明を行う。

以上を踏まえ、第4章～第6章では、中国アパレル専門店の発展を革新の過程として捉え、マクロ的な小売業態の視点とミクロ的な小売フォーマットの視点を含めた包括的な分析枠組を用いて、業態革新の規定要因とフォーマット革新の成果の規定要因を、それぞれ理論的・実証的に明らかにする。

---

<sup>24</sup> スーパーマーケットと専門店は、それぞれ食料品流通と衣料品流通の代表事例として取り扱われている。

具体的に述べると、第4章（実証研究1）では、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、なぜ中国において生成したのかを明らかにする。具体的には、第4章は小売業態論で取り上げられている消費者要因、競争要因、技術要因、政治要因、経営者要因という5つの要因が中国アパレル専門店への業態革新にどのような影響をもたらしたのかについて、質的比較分析という手法を用いて明らかにする。

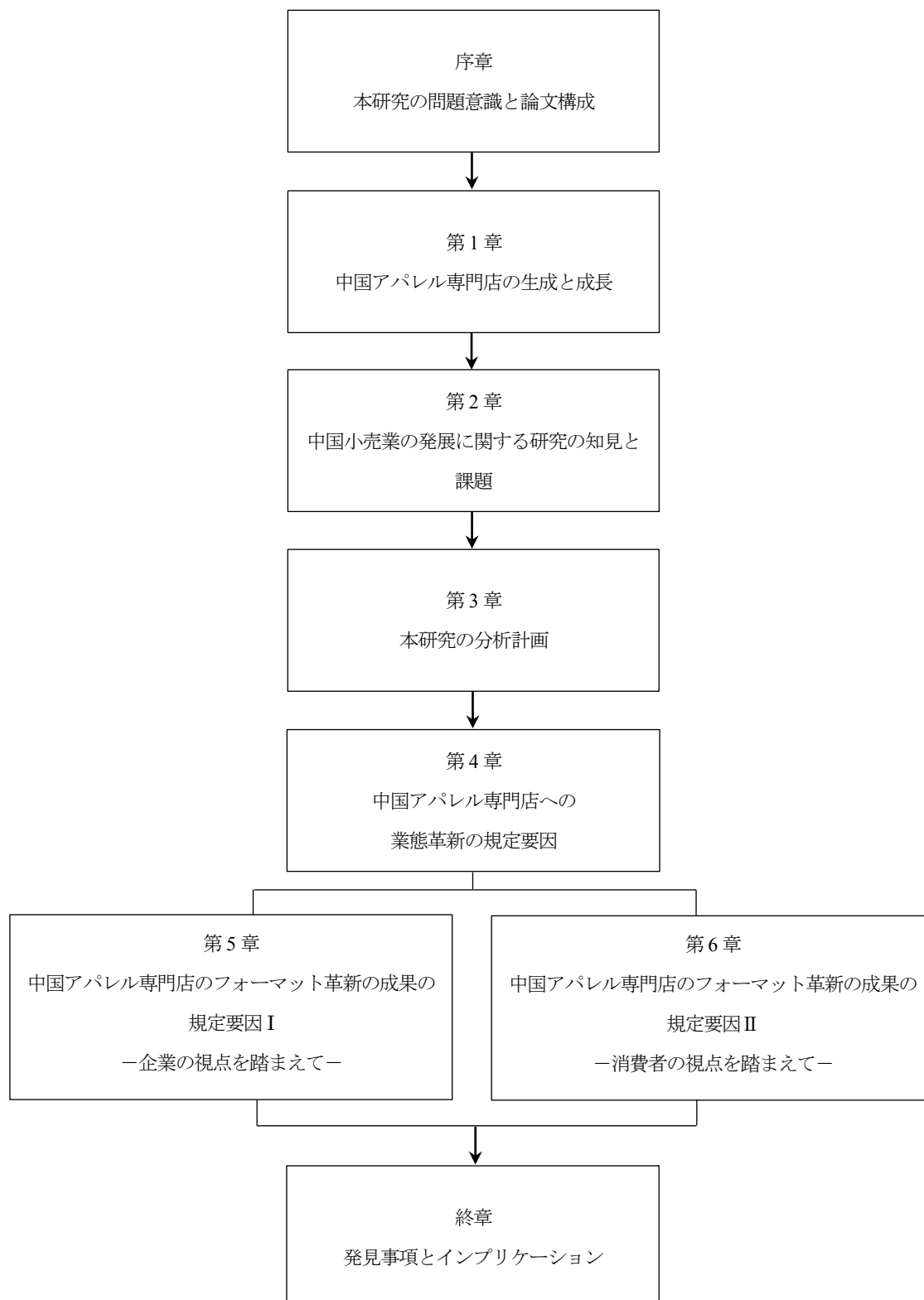
小売業の発展過程を検討する際には、業態革新のような画期的・非連続的な変化だけではなく、他社と差別化するための微小な改善活動などの漸進的・連続的な変化も議論する必要がある。そのため、第5章（実証研究2）と第6章（実証研究3）では、中国アパレル専門店の成長期において、業態内の個別企業が行っている革新活動がどのような成果を生み出すのかについて検討を加える。

具体的に述べると、まず第5章では、小売フォーマット研究が提示するフロント・システムとバック・システムの構成要素、つまり小売ミックス、サプライチェーン・マネジメント、店頭業務遂行技術、組織文化という4つの要因が中国アパレル専門店の財務的成果（総資本利益率）にどのような影響をもたらしたのかについて、第4章と同じ分析手法を用いて明らかにする。

さらに革新を通じて、企業が好ましい財務的成果を生み出すことについては、理論的に妥当と考える一方、革新によってもたらされる非財務的成果も考慮する必要がある。そのため第6章では、小売ミックス研究および消費者ロジスティクス理論の知見を踏まえ、貯蔵、立地、コミュニケーション、支払という4つの要因が中国アパレル専門店の非財務的成果（消費者満足）にどのような影響をもたらしたのかについて、共分散構造分析と質的比較分析の2つの分析手法を用いて検討する。

以上3つの実証研究を踏まえ、終章では、まず本研究の成果が中国小売業の発展に関する研究にもたらす貢献について述べる。また、アパレル専門店を含め、中国小売企業が効果・効率的に革新活動を推進するための実務的示唆についても検討する。最後に、本研究の限界、および今後の研究の展望を示す。

図表序-2：本研究の構成



## 第1章 中国アパレル専門店の生成と成長

本章の目的は、革新の視点から中国におけるアパレル専門店の発展過程（生成期と成長期）を歴史的に検討し、その特徴を明らかにすることにある。具体的には、まずアパレル専門店という革新的小売業態は中国において、どのように生成したのかを歴史的に検討する。次に、成長期において、専門店で事業を展開する内資系アパレル企業は、外資系アパレル企業との競争に対応するために、どのような革新活動を行ってきたのかについて検討する。最後に、本章の議論を小括する。

### 第1節 はじめに

鄧小平が主導した「改革・開放」政策が実施された後、国民生活と深く関連する衣、食、住の分野は、量的・質的に改善されてきた。本研究の焦点であるアパレル分野の場合、1983年12月に「布票（布地を購入するために配給される券）」による配給制度の撤廃を皮切りに、国民は家庭内で日常着を仕立てるという従来の生活習慣を改め、小売店舗で販売される既製服を購入することが主流となった。このような生活習慣の変化は、アパレル産業に対して大きな刺激を与え、アパレルの生産と消費の規模は年々拡大した。『中国統計年鑑』のデータによると、アパレル産業の生産高は1981年の10.08億着<sup>25</sup>から2010年の285.23億着<sup>26</sup>に拡大し、国民一人当たりのアパレル商品購入への支出額は1981年の5.63元から2011年の1,674.7元まで驚異的な増大を見せた<sup>27</sup>。

生産と消費の急拡大に伴い、アパレル流通構造全体に根本的な変化が生じた。従来の閉鎖的・硬直的な流通構造が解体され、生産から消費までの効率的な流通システムが徐々に整備されるよ

<sup>25</sup> 中国紡績工業年鑑編輯委員会編（2001），『中国紡績工業年鑑（2000年）』，中国紡績出版社，135頁。

<sup>26</sup> 中国紡績工業協会編（2011），『中国紡績工業発展報告（2010-2011年）』，中国紡績出版社，3頁。

<sup>27</sup> 国家統計局編（1982），『中国統計年鑑（1981年）』，中国統計出版社，429頁，国家統計局編（2012），『中国統計年鑑（2011年）』，中国統計出版社，346頁。

うになった。その結果、これまでの百貨店の販売独占が維持できなくなり、アパレル流通は多業態を同時に展開する道を歩むこととなった。

多様な業態で展開されているアパレル流通において、本章は専門店に注目する。中国アパレル専門店は、1992年のGiordanoなどの香港系資本のアパレル製造・流通企業の中国本土進出を契機に生成したものである。最初は沿岸部の大都市にアパレル専門店が集中していたが、次第に地方の中小都市へとその勢力が伸展していった。アパレル専門店の生成を皮切りに、従来の性別、年齢、用途、服種に基づいた単品ごとの製品提案型のアパレル小売販売は、1つのアイデンティティのもとで複数の関連アイテムをトータルで市場に投入し展開するライフ・スタイル提案型に生まれ変わった。この画期的な転換は明らかにこれまでのアパレル小売業者とは質的に異なるものであった。今日でもそうしたアパレル専門店は明確な店舗主張、ユニークな雰囲気作り、独自の商品開発によって、競争が激しくなりつつあるアパレル業界において成長を続けている。

本章の主たる目的は、アパレル専門店の発展過程を確かめながら、その発展の特徴を明らかにすることである。アパレル専門店の発展過程における各段階の区別に関して、これまで明確な定説は存在しない。本章は『中国連鎖経営年鑑（1990-2000年）』、および『中国服装行業発展報告（2012-2013年）』の見解に基づいて、アパレル専門店の発展過程を生成期（1992年-2000年）と成長期（2001年-現在）の2段階に区分して、各段階の特徴について検討を加える。

## 第2節 中国アパレル専門店の生成期

本節は中国アパレル専門店の発展過程のうち、特に生成期について検討を加える。具体的には、まずこの時期における市場環境の変化について述べる。次に、このような市場環境の変化を背景に、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、どのように生成したのかを議論する。なお序章で指摘されたように、本節でいう革新は、業態間での価値の差別化をもたらす新たな業態の創出という画期的・非連続的な変化を意味する。



## 2.1 市場環境の変化

### 2.1.1 生産量

1980年代に中央政府が繊維・アパレル産業の振興政策<sup>28</sup>を推進した結果、アパレル生産・輸出数量は1990年代に大幅に拡大した。『中国紡績工業年鑑(2000年)』、および『中国紡績工業発展報告(2001-2002年)』の統計データによると、1990年のアパレル生産量は31.75億着であったが、2001年になると77.76億着まで増加した<sup>29</sup>。国内市場の需要を満たすと同時に、製品の輸出も大幅に増加し、中国は1994年に世界最大のアパレル輸出国になった<sup>30</sup>。

### 2.1.2 消費者

改革開放政策の推進に伴い、1990年代から国民、特に沿海部の都市住民の可処分所得は着実に増大した。その結果、「生活のための消費」といった従来の消費者意識は、徐々に「人生を楽しむための消費」へと移行していった。このような動きを背景に、従来のような季節・世代を問わず、同じデザインの衣服を着用するという生活スタイルは一掃された。海外からのファッション情報を積極的に取り入れ、アパレルを通じて自分の個性、社会的地位を他人に伝えたいという考え方が国民の中に次第に芽生えた。ただし、当時のアパレル消費には二極化の傾向が見られた。

---

<sup>28</sup> たとえば、国務院は1980年に「6つの優先(①原材料・燃料・電力の供給、②潜在力の発掘・技術革新・改造、③インフラ建設、④銀行の貸付、⑤外貨割当・技術導入、⑥交通輸送)」という優遇政策を打ち出し、軽工業・紡績工業の発展に欠かせない原材料、技術、資金などの資源配分を十分に配慮した。また1986年に、国務院は「以服装為龍頭(アパレルを牽引役とする)」といった産業発展戦略を提出し、アパレル産業を中国の1つの基幹産業として位置付けた。

<sup>29</sup> 中国紡績工業年鑑編集委員会編(1982)、『中国紡績工業年鑑(2000年)』、中国紡績出版社、135頁、中国紡績工業協会編(2002)、『中国紡績工業発展報告(2001-2002年)』、中国紡績出版社、77頁。

<sup>30</sup> 郭燕(2008)、「改革開放30年中国紡績品服装出口貿易発展段階分析」、『紡績導報』、第6号、20頁。

たとえば、大学卒業者が多く、経済的な余裕もある30代の消費者は、価格よりも素材の品質、デザインの洗練さなどの高付加価値の製品を好み、特に欧米の一流ブランドに憧れた。それに対して、20代の消費者は金銭的な余裕がないため、従来通りの安価なアパレルを選択する傾向があった。

### 2.1.3 流通政策

1992年以前の対外開放政策の主な目標は、製造業分野における外国資本の導入であったが、1992年からは、それまで禁止されていた商業分野への外国資本の参入も条件付きで認可されるようになった。最初の動きは1992年7月に、国務院が公表した「商業小売分野の外資利用に関する解答」であった<sup>31</sup>。同解答の中で、中央政府は初めて小売業の対外開放に言及し、外国資本参入の制限条件<sup>32</sup>も明確化した。上記の決定は、流通市場の全面的な対外開放にはならなかったが、従来の閉鎖的流通政策の画期的見直しとして評価された。

また、チェーン・ストア経営の育成を流通産業のあるべき発展の1つの方向として、中央政府は1994年から一連の支援策を打ち出した<sup>33</sup>。その中で、代表的なものは1995年に国内貿易部が公表した「全国チェーン・ストア型経営に関する発展計画」であった。当計画では、中国におけるチェーン・ストア経営を推進する際の原則、計画、役割、およびその方法を明確にし、同年から35都市でチェーン・ストア経営の実験的運営を始めた。

<sup>31</sup> 謝憲文 (2008), 『流通構造と流通政策—日本と中国の比較— (増補版)』, 同文館, 156 頁。

<sup>32</sup> 外国資本参入の制限条件としては資本参入の比率, 輸出・輸入の品目, 金額の比率, 設立の審査などが挙げられる。

<sup>33</sup> ほかに、1994年に商務部が公表した「流通領域におけるコンピュータ, およびエレクトロニクス技術の推進・応用の実施に関する意見」と1995年に商務部が公表した「流通体制の改革推進, 流通業の発展促進に関するいくつかの意見」などが挙げられる。

## 2.2 中国におけるアパレル専門店の生成

このような市場環境の変化に伴い、1990年代には専門店という革新的小売業態が生成した。その嚆矢は、香港資本<sup>34</sup>のカジュアル・ブランドであるGiordanoの進出であった<sup>35</sup>。1980年代に広東省で委託生産を行っていたGiordanoは、中国流通分野の対外開放を契機に、1992年に広州市に最初の小売店舗をオープンした<sup>36</sup>。広い店舗スペースで、Giordanoはカジュアル衣料品やアクセサリ・小物などの取り扱いを始めた。

しかし、百貨店の平場の服種別売場とは異なり、Giordanoの店舗では、品揃え、接客サービス、店舗雰囲気は1つのショップ・アイデンティティに統一された。具体的には、什器構成、店内空間の色彩、照明、陳列形態などを含めた各要素は、明確なブランド・アイデンティティを表現した。またモデルとなる販売員は、商品に関する情報だけではなく、コーディネート技術やファッション動向の知識なども消費者に提供していた。その結果、アパレル専門店の売場はファッションと接する出会いの場、ライフ・スタイルを創造する場になり、従来のアパレル小売販売とは質的に異なるものとなった。

取扱商品は中国の消費者がまだ馴染みのないカジュアル衣料品であり、また専門店という小売販売技術が当時はまだ一般的ではなかったため、当初Giordanoは中国市場での販売にあまり期待していなかった。しかし、売れ行きが好調であったため、Giordanoは翌年から全国各地に出店することに戦略転換した。図表1-1に示されるように、2000年までの間に、Giordanoは全国の主要都市において、直営店と加盟店を合わせて357店舗を有するに至った。Giordanoの販売好調を皮切り

---

<sup>34</sup> 1997年6月30日まで、香港はイギリス統治に置かれるため、当時の香港資本の企業は中国本土において外資系企業として扱われる。

<sup>35</sup> 1981年に、佐丹奴国際有限公司の創業者である黎智英は、イタリアのカジュアル・ブランド「Benetton」を手本とし、オリジナル・ブランドである「佐丹奴 (Giordano)」をスタートした。販売好調のため、1990年代から、Giordanoは東南アジアに積極的に出店し、現在世界40ヶ国、2,000店舗以上を展開するグローバル・ブランドに成長した。

<sup>36</sup> Giordano Annual Report 1992, 7頁。

に、1990年代の後半から多くの香港資本のカジュアル衣料品企業が、中国国内で本格的に小売販売を展開するようになった。

図表1-1：Giordanoの売上高と店舗数の推移（中国本土 1992-2000年）（単位：百万香港ドル）

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
売上高	102.3	338.1	338.5	527.1	567.4	565	513	544	712
店舗数	3	21	40	93	120	170	211	253	357

出所：各年度の有価証券報告書に掲載されたデータに基づいて筆者作成（詳細は巻末の参考資料リストを参照）。

Giordanoを代表とする香港資本のアパレル製造・小売企業の進出を契機に、アパレル専門店の優位性は徐々に認識されていった。その結果、中国国内市場向けの小売販売が注目を集め、内資系アパレル企業は、さらなる成長を目指して新規小売販路の開拓を始めた。以下では、紳士服製造企業の雅戈爾集团股份有限公司（以下では、雅戈爾）とカジュアル衣料品の製造・販売を中心とする上海美特斯邦威服飾股份有限公司（以下では、美特斯邦威）の2つの代表的な企業事例を取り上げ、それぞれ専門店が導入される経緯について考察を行う。

### 2.2.1 雅戈爾

寧波市を拠点とする雅戈爾の前身は、郷鎮企業<sup>37</sup>の青春服装廠であった。最初は小規模であり、設備も主に国営企業から譲り受けた中古のものであった。また従業員の多くは、農村部の余剰労働力であったため、業務遂行能力を十分備えていなかった。このような極めて不利な競争条件のもとで、青春服装廠の工場長である李如成は、国営企業や供銷合作社からの委託生産を通じて、技術の向上や資本の蓄積を図ろうとした。1983年に青春服装廠は、上海市の有名な国営シャツメ

<sup>37</sup> 郷鎮企業とは、中国の農村部（鎮・郷・村）における人民公社や生産大隊によって出資、設立、経営される中小企業を指す。

一カーである開開と委託生産の契約を結び、シャツの生産技術の移転を受け入れ始めた<sup>38</sup>。このような「横向連営（同業企業間の連携）<sup>39</sup>」を通じて、青春服装廠は短期間に、長い歴史をもつ国営企業の技術レベルに追い付いた。

当時、委託加工の工賃は極めて安かった。青春服装廠が手にしたシャツ1枚の加工賃料はわずか0.5-0.6元であった<sup>40</sup>。それに対して、1984年にPierre Cardinの輸入商品の売上高は6億元に達した<sup>41</sup>。海外有名ブランドの好調な販売業績の影響を受け、技術・資本を蓄積してきた青春服装廠は、1984年に「北侖港」というブランドのシャツを発売し、オリジナル・ブランドの生産・販売に踏み切った<sup>42</sup>。好調な売れ行きに刺激され、青春服装廠は1986年に同じブランド名のオーバーコートを発売した<sup>43</sup>。このような開開の委託生産とオリジナル・ブランドの展開により、青春服装廠は成長の軌道に乗った。

1990年代に入ると、会社株式化が企業経営の活性化、そして政府の行政的関与から脱却するための有効な手段として認識され、多くの国有企業は近代的な株式制度を導入した。このような動きを背景に、1993年に李如成は政府系列企業である石碶鎮工業総公司与75：25の出資比率で、寧波青春發展公司を設立した<sup>44</sup>。その後、寧波盛達發展公司<sup>45</sup>の出資、および従業員向けの株式募集によって、李如成は雅戈爾集团股份有限公司を設立した。図表1-2に示されるように、出資比率は、寧波青春發展公司60.38%（内訳：寧波青春服装廠45.29%、鄞県石碶鎮工業総公司15.09%）、寧波盛達發展公司31.54%、従業員8.08%であった。

<sup>38</sup> 蘇益波 (2010), 『雅戈爾非凡崛起』, 浙江人民出版社, 16-18 頁。

<sup>39</sup> 黎冲森 (2004), 「解説雅戈爾成為服装“旗手”的奇跡」, 『經營者』, 第8号, 134 頁。

<sup>40</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文眞堂, 58 頁。

<sup>41</sup> 同上, 59 頁。

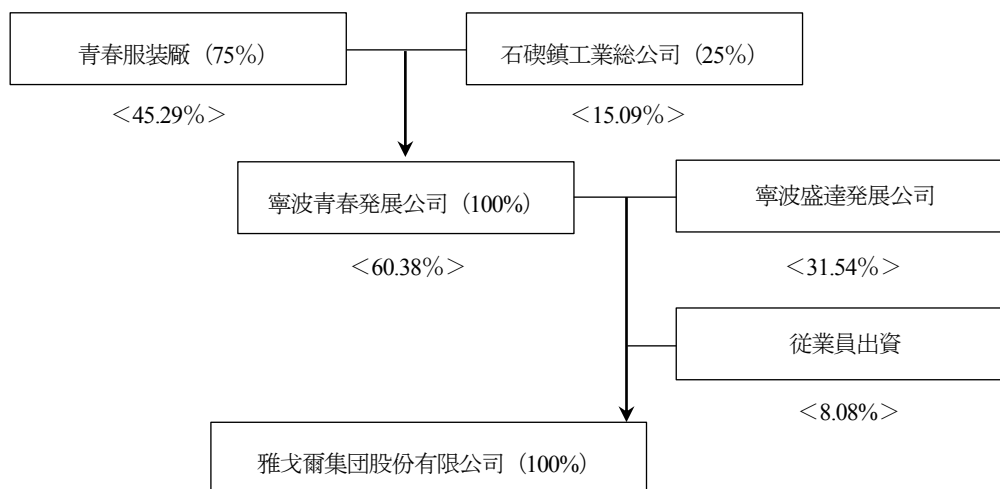
<sup>42</sup> 蘇益波 (2010), 『雅戈爾非凡崛起』, 浙江人民出版社, 21 頁。

<sup>43</sup> 陳万豊 (2004), 「衣者大鱈, 国之經典—雅戈爾服装企業的成長之路—」, 『寧波通訊』, 第10号, 34 頁。

<sup>44</sup> 蘇益波 (2010), 『雅戈爾非凡崛起』, 浙江人民出版社, 34 頁。

<sup>45</sup> 寧波盛達發展公司是、1992年に青春服装廠の従業員の共同出資による設立された投資会社である。

図表1-2：雅戈爾集团股份有限公司の出資比率



出所：辻美代 (2004), 「雅戈爾集團の発展—企業家“李如成”の足跡—」, 今井理之編 (2004), 『成長する中国企業 その脅威と限界』, リブロ, 245頁, 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文眞堂, 63頁に基づいて筆者作成。

株式制度の導入により, 政府からの行政干渉を排除し, 李如成を中心とする経営陣は雅戈爾において経営自主権を確立した。また調達可能な資金は, 1992年上半期の5,000万元から1993年上半期には3.5億元までに拡大した<sup>46</sup>。それを契機に, 1994年に李如成は, 1990年代からの「西装革履 (スーツに革靴)」ブームに乗り, 「YOUNGOR」というスーツのブランドで, 本格的に紳士服製造・販売事業に参入した<sup>47</sup>。当時, 雅戈爾は百貨店などに商品を卸すという販売手法を採用した。その後, ブランドの知名度を向上させるために, 雅戈爾は百貨店内のインショップ販売に変更した。

しかし当時の百貨店は, 国内ブランドよりも海外ブランドを積極的に誘致した。たとえば, 立地条件のよい売場を優先的に提供するだけでなく, 海外ブランドのデザインが内資系アパレル企業に模倣されないように, 百貨店は海外ブランドコーナーの近くでの国内ブランドの小売販売を禁止した。このように競争上不利な状況に置かれたにもかかわらず, 当時の百貨店では, 顧客

<sup>46</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文眞堂, 64 頁。

<sup>47</sup> 蘇益波 (2010), 『雅戈爾非凡崛起』, 浙江人民出版社, 38 頁。

との直接的な触れ合いを通じて、迅速に市場情報の収集ができ、また百貨店の社会的イメージや商業中心地という好立地などが活用できるため、雅戈爾は全国主要都市の大型百貨店との取引の強化に取り組んだ。1997年までに、雅戈爾は全国の27省・区の65の主要都市にマーケティング部門を設置し、また百貨店において、約400の専売コーナーを展開した<sup>48</sup>。

しかし1990年代後半から、百貨店業態は成長の限界を迎え、店舗の増床、改装、多角化のみ追求した。たとえば、1930年代に創業した北京市西単商場は、1995年に建築面積6.5万㎡、営業面積3万㎡の店舗改造を行い、スーパーマーケット、美容などの経営多角化にも積極的に取り組んだ<sup>49</sup>。店舗の大型化と重複出店の結果、店舗経営の質が軽視され、売場の同質化も表面化した。図表1-3に示されるように、1992年の百貨店の利益成長率は対前年比には24.2%増であったが、1995年を境に減益に転じた。

図表1-3：百貨店（全国上位100社）利益成長率の動向

年度	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
成長率	19.9%	24.2%	60.2%	27.2%	-0.5%	-38.3%

出所：『中国経営報』1998年12月8日の記事に基づいて筆者作成。

李如成は当初、販売促進の強化によって百貨店とともに困難を乗り越えようとしたが、経営状況が改善されず、やむを得ず百貨店への依存から脱却することを決めた。1998年に、彼は「大営鎖鑄造大品牌（大規模なマーケティング活動によるブランド構築）」のスローガンを打ち出し、寧波や上海などの繁華街に、一気に約50店舗の直営店を新規出店した<sup>50</sup>。それらが高収益を収めたため、翌年から雅戈爾は株式市場から調達した6億元の資金から3億元を投入し、販売組織を構築

<sup>48</sup> 何全良 (1997), 「創中国的世界名牌—雅戈爾集團名牌戰略記事—」, 『商場現代化』, 第10号, 35頁。

<sup>49</sup> 田中道雄 (2003), 『中国の都市流通—中国の商店街問題を中心に—』, 税務経理協会, 52頁。

<sup>50</sup> 「大営鎖鑄造大品牌, 站穩国内浸透国际, 雅戈爾從服装生產轉向品牌經營」, 『人民日報』, 2005年6月9日の記事。

していった<sup>51</sup>。2000年に、雅戈爾は全国の主要都市において、約400店舗をオープンした<sup>52</sup>。

多店舗展開とともに、李如成はブランドの内在的価値を向上させるには、広告宣伝だけでは不十分であり、海外の高級ブランドに匹敵する売場作りに力を入れなければならないと考えた。そのため、雅戈爾は2001年に、GAP, Esprit, Mango, Benettonなどで使用されているMID手法<sup>53</sup>を各店舗に導入し、売場をベースとしたブランド構築の強化に取り組んだ。具体的には、まず消費者が常に自分の個性に合わせて自由にコーディネートできるように、雅戈爾は紳士服、スポーツウェア、アクセサリなど100種類以上の製品を取り揃えた。また、消費者に興味をもたせるために、雅戈爾は商品入れ替えのスピードを速くするだけではなく、陳列方法、什器構成、照明、ディスプレイなどを含む売場の表現をシーズン・マーチャンダイジングに基づいて常に更新した。さらに、商品の取り扱い方、クリーニングによる苦情に対応するために、雅戈爾は全員に苦情に関する対応意識を企業姿勢として定着されるための教育訓練を行った。店舗におけるMIDを実施した結果、店舗デザイン、照明、什器構成、BMG、陳列方法を含む売場の表現、モデルとなる販売員の接客サービス、そしてパブリシティや広告などのコミュニケーション・ツールにおいて、雅戈爾は外資系アパレル企業と大きく変わらないものとなった。

全国における専門店チェーンの展開、および売場をベースとしたブランド構築の強化により、雅戈爾の売上高は、1995年の23,581万元から2001年の167,576万元まで、利益は1995年の1,829万元から2001年の72,520万元まで拡大した<sup>54</sup>。また2001年、雅戈爾は長期的に業界でリーディングカンパニーとして磐石な地位を築いていた織華実業（集団）有限公司を抜き、中国における最大のアパレルメーカーになった<sup>55</sup>。

<sup>51</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文真堂, 71 頁。

<sup>52</sup> 蘇益波 (2010), 『雅戈爾非凡崛起』, 浙江人民出版社, 51 頁。

<sup>53</sup> MID (Marketing Interior Design) は、市場変化に合わせて、品揃え、陳列方法、什器構成、照明、色彩調和などのビジュアル・マーチャンダイジング要素を調整することによって、単位面積当たりの売場効率を改善し、販売と生産、商品企画を連携させていく考え方である。

<sup>54</sup> 「雅戈爾集团股份有限公司招股説明書概要」, 12 頁, 「雅戈爾集团股份有限公司 2001 年年度報告」, 22 頁。

<sup>55</sup> 燕濤・黄江偉 (2005), 「雅戈爾与杉杉的“德比”之戰」, 『当代經理人』, 第 10 号, 54 頁。



## 2.2.2 美特斯邦威

雅戈爾などの郷鎮企業と同じように、アパレルを専業とする零細な縫製業者も1990年代後半からこの革新的小売販売技術を導入していった。その先陣を切ったのは、温州市にある「妙果寺服装批発市場」を拠点とする美特斯邦威であった。

中国において、アパレル専業市場、つまりアパレル専門の大規模卸売市場は、1980年代から形成された。当初は、零細な縫製業者と仕入れ業者が都市のバスターミナルなど特定の場所とその周辺に自然に集まってきたが、旺盛な需要に押されて、次第に数千、数万の店舗が建ち並ぶような間屋専門店街、専門ビル、それに巨大な平屋建築物が現れてきた。また誰でも自由に取引活動に参加できるという点では、計画経済時代に定期的にかかれた「都市貿易市場」とは大きく異なっていた。当時は、「工農兵学商、人人倒服装（労働者、農民、兵隊、知識人、商人は皆アパレル商売に群がる）」といわれるまでの盛況ぶりであった<sup>56</sup>。美特斯邦威は創業当時、「妙果寺服装批発市場」というアパレル専業市場で、アパレルの加工業務を行いながら卸売も兼業する従業員十数人の家庭工場であった。

専業市場の形成と成長は、縫製業者の広域への市場開拓に拍車をかけた。都市部の国営企業や商店の委託加工に依存する郷鎮企業とは異なり、広域市場との連携手段のなかった縫製業者でも全国各地から仕入れ業者が集まる専業市場を通じて、技術情報と市場情報を容易に入手することができた。たとえば、美特斯邦威の創業者である周成建は、そうした状況を踏まえて、スーツなどの紳士服の加工・卸売販売を事業の中心とすることができた。同社は外注加工費が低いにもかかわらず、優れた品質により、生産が追い付かないほどの受注を受けることができた。この好調な売れ行きに刺激され、周成建は1993年に、100万元を投資して温州凱莎服装廠を設立した<sup>57</sup>。

1990年代に入ると、「休閒服（カジュアル・ウェア）」がブームになり、全国各地の仕入れ業者

<sup>56</sup> 袁仄・胡月 (2010), 『百年衣裳—20世紀中国服装流変—』, 三聯書店, 372頁。

<sup>57</sup> 松林 (2010), 『服飾之王周成建—从小裁縫到百億富翁的传奇—』, 華中科学大学出版社, 19頁。

から、加工依頼の問い合わせが殺到した。周成建はこの絶好のビジネス・チャンスをつえ、手頃な価格のカジュアル衣料品で市場を開拓しようとした。ただし、当時周成建は「オリジナル・ブランドがなければ、他人の利益のために働いているにすぎない。自分の独自のブランドを作ることこそ生き残る道」と深く認識していた<sup>58</sup>。これにより、周成建は1994年に、「美特斯邦威 (Metersbonwe)」というカジュアル・ブランドを立ち上げ、翌年に地元の温州市で専門店による小売販売業務を始めた<sup>59</sup>。売れ行きが好調であったため、翌年から周成建は、卸売業務から撤退し、本格的にカジュアル衣料品の小売販売に取り組んでいった。

しかし、雅戈爾などのような大手アパレルメーカーとは異なり、新規の小売販売事業の立ち上げ当初、美特斯邦威には、設備投入、市場開拓、ブランド育成をすべて社内で行うほどの経営資源がなかった。このような資源制約の困難を乗り越えるために、周成建は直営店ではなく、フランチャイズ契約による加盟店の展開を企業成長戦略の軸とした<sup>60</sup>。ここでは、当初ブランド・イメージが確立されていなかったため、周成建はこれまでに取引のあった仕入業者を説得した。

すでに信頼関係が構築されたため、ほとんどの仕入れ業者は、美特斯邦威の加盟店になった。また美特斯邦威は、地域を統括するマネージャーによって販売支援を行うと同時に、加盟店の経営自主性を尊重した。たとえば、多店舗展開のアパレル専門店では、標準的なマニュアルの通りの店舗運営が要求される。なぜなら、熟練していない販売員でも一定水準の接客が可能になるからである。しかし、中国では甘い勤務規律が深く植え付けられていたため、標準的な接客サービスの実現は困難であった。例をあげるなら、顧客がいるにもかかわらず、店員は平気で座ったりお互いに話したりすることがよく見られた。また顧客がいない時に、販売員はマニュアルの通りに、棚上の商品を整理したり整列で顧客を待ったりはしなかった。そのため美特斯邦威は、加盟

---

<sup>58</sup> 同上, 71 頁。

<sup>59</sup> 同上, 19-21 頁。

<sup>60</sup> 創業当初、美特斯邦威は自社縫製工場を保有したが、1996年に自社の縫製工場を閉鎖し、外国企業の下請けで高い技術力を身に付けた縫製工場を見つけ出し、そこへ生産を委託した。このような生産、販売を外部に委託するという手法は、中国アパレル業界において、バーチャル経営と呼ばれた。

店にマニュアルの改善を許可した。その改善成果は本部に承認されると、ほかの加盟店にも速やかに普及させるようにした。全国各地への大規模な出店の結果、2001年までに美特斯邦威は全国の主要都市に、直営店と加盟店を合わせて、429店舗を保有した<sup>61</sup>。

先進国ではあまり見られない加盟店方式の活用は、中国の広大な国土に適するよう進められたものである。国土面積の広い中国では、すべての地域に直営店舗を展開すると、出店の初期投資や商品の配送コストが高くなる。むしろ現地を熟知するオーナーの知恵と資金を借りて、小売販売を展開するほうがより効率的でリスクも低くなる。結果として、美特斯邦威の売上高は1995年の500万元から、わずか6年後の2001年の8.7億元まで急拡大した<sup>62</sup>。10代から20代の若者の間で爆発的な人気を得ていた美特斯邦威は、当時2秒に1着が売れている計算であり、アパレル業界のリーディングカンパニーとして地位を磐石なものとした<sup>63</sup>。

### 2.3 本節のまとめ

以上を踏まえ、生成期におけるアパレル専門店の発展過程は、次のように整理できる。

まず、香港資本のカジュアル・ブランドの進出を契機に、アパレル専門店という近代的な小売販売技術が中国に持ち込まれた。当初、独自の商品開発、明確な店舗主張、独特な店舗雰囲気によって、アパレル専門店の優位性が注目された。その結果、内資系アパレル企業は1990年代からそれを革新的な小売販売技術と認識して取り入れた。追随する企業の増加に伴い、アパレル専門店は、1つの革新的な小売業態として1990年代に中国で生成した。また、歴史的検討を踏まえると、アパレル専門店への業態革新は、経済、技術、社会などの環境状況の変化、およびこれらの変化のもとでの消費者の反応によって生み出される市場機会への経営者の創造的適応の結果として捉えられる。そのうち、新しい市場機会を発見し、将来の事業の危険や不確実性を負担する企業家的

<sup>61</sup> 「上海美特斯邦威服飾股份有限公司首次公开发行股票（A股）招股説明書」, 111頁。

<sup>62</sup> 同上, 72頁。

<sup>63</sup> 「美特斯邦威—毎2秒銷售1件衣—」, 『企業家日報』, 2008年6月29日の記事。

経営者の存在が、中国アパレル専門店の生成と深く関わった。

### 第3節 中国アパレル専門店の成長期

本節では、中国アパレル専門店の発展過程のうち、特に成長期について検討を加える。具体的には、第1に、この時期、市場環境ではどのような変化が起きたのかについて説明を行う。第2に、この市場環境の変化を背景に、中国アパレル専門店は、どのように変化したのかを業態レベルと企業レベルの2つの側面から議論する。第3に、成長期において、専門店で事業を展開する内資系アパレル企業は、外資系アパレル企業に対抗しつつ、持続的な成長を図るために、どのような革新活動を行ったのかについて検討する。なお序章で指摘されたように、本節でいう革新とは、業態内での価値の差別化という個別企業による漸進的・連続的な変化を意味する。

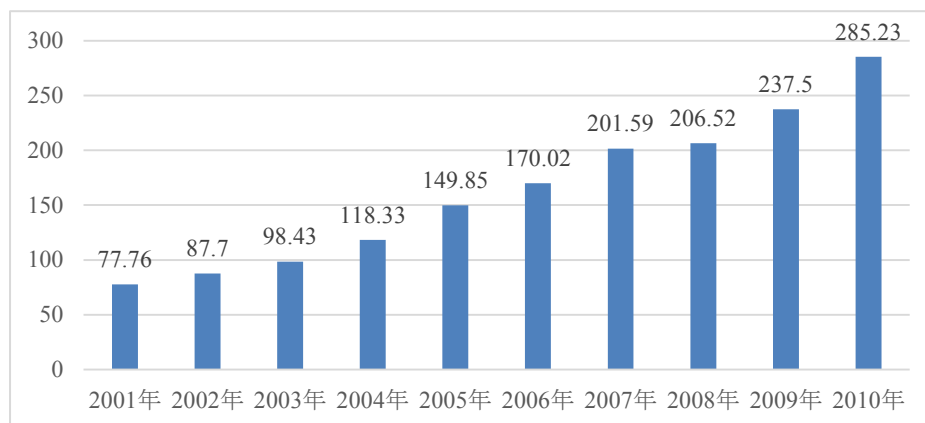
#### 3.1 市場環境の変化

##### 3.1.1 生産量

中国は2001年12月、正式にWTO（世界貿易機関）に加盟した。これによって、それまで厳しい輸入制限が設けられていた欧米市場への輸出規制は徐々に緩和され、アパレル生産・輸出の数量は、大幅に拡大した。図表1-4に示されるように、2001年のアパレル生産量は、77.76億着であったが、2009年になると237.5億着まで増加した。また紡績・アパレル製品の輸出は、2001年の534億8,000万ドルから、わずか2年後の2003年に、789億6,000万ドルまで急速に拡大した<sup>64</sup>。

<sup>64</sup> 中国紡績工業協会編 (2005),『中国紡績工業発展報告 (2004-2005年)』,中国紡績出版社,492頁。

図表 1-4：中国アパレル生産量の推移（一定規模以上の企業）（単位：億着）



出所：各年度の『中国紡績工業発展報告』に掲載されたデータに基づいて筆者作成（詳細は巻末の参考資料リストを参照）。

### 3.1.2 消費者

また、この時期に国内の消費市場では大きな変化が起きた。高度経済成長の歩調に合わせて、中産階層<sup>65</sup>は、2000年代から急速に増加した。国家統計局の調査によると、2004年時点の中産階層は、中国総人口の3%を占め、およそ5,000万人を超えた<sup>66</sup>。良い仕事に就き、人生に対して強い楽観主義を抱いている中産階層は、馴染みのブランドに厚い信頼を寄せる傾向があった。彼らはいつも価格、品質などの要素を見極めながら商品を選択し、購入した<sup>67</sup>。

さらに、2000年代の後半に入ると、インターネット環境整備の加速、スマートフォンの普及に伴うネット通販の登場などは、消費者の購買行動に大きな影響を与えた。たとえば、消費者は購入する前に、まず実店舗で実物を確認し、気になる場合にその商品のバーコードを専用のアプリ

<sup>65</sup> 中産階層は、清の時代後期に登場したが、中華人民共和国が誕生した後の毛沢東時代に、階級闘争が進められた結果、中産階層はなくなった。その後、改革開放政策の実施によって、中産階層は1990年代後半に再び登場してきた。

<sup>66</sup> 謝憲文 (2009), 『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』, 創成社, 95 頁。

<sup>67</sup> 中国服装協会編 (2010), 『中国服装行業発展報告 (2009-2010 年)』, 中国紡績出版社, 47 頁。

で読み込み、商品を購入する前にオンラインで価格や売れ行きなどの関連情報を検索した<sup>68</sup>。これにより、消費者はネット通販を通じて実店舗より安い値段で同じ商品を購入することができた。また購買後に、購買経験や感想などをソーシャル・メディアや口コミサイトに積極的に投稿し、自らが利用しているサービスに非利用者を誘い込む動きも見られた。

### 3.1.3 流通政策

最後に、流通産業の規制もこの時期から次第に緩和された。流通分野の対外開放の初期段階に、中央政府は外資系小売企業に対して、出店地域、店舗数、出資比率などの制限を加えた。しかし2000年代から、それまで出資やサービスの提供などで制限が厳しかった流通産業は、大きな転換期を迎えた。2002年、改定版の「外国企業投資産業に関する指導目録」では、外国投資が制限された小売・卸売業は投資奨励の産業となった<sup>69</sup>。これにより、中国小売市場に大きな魅力を感じた外資系小売企業の中国進出が加速し、国内市場におけるグローバル競争はますます激化した。中国商務部の統計資料によると、2005年には中国商務部が認可した外資系小売企業は合計1,027社となり、その出店数は1,660店となった。これは過去12年間の認可企業数の3倍に当たるものとなった<sup>70</sup>。

## 3.2 中国におけるアパレル専門店の成長

このような動きを背景に、中国におけるアパレル流通は次のように変化した。図表1-5に示されるように、アパレル流通の主役となった百貨店の販売額シェアは、2011年にピークに達し、その後から減少に転じた。その一方、専門店の販売額シェアは一貫して伸びている。現在百貨店と専

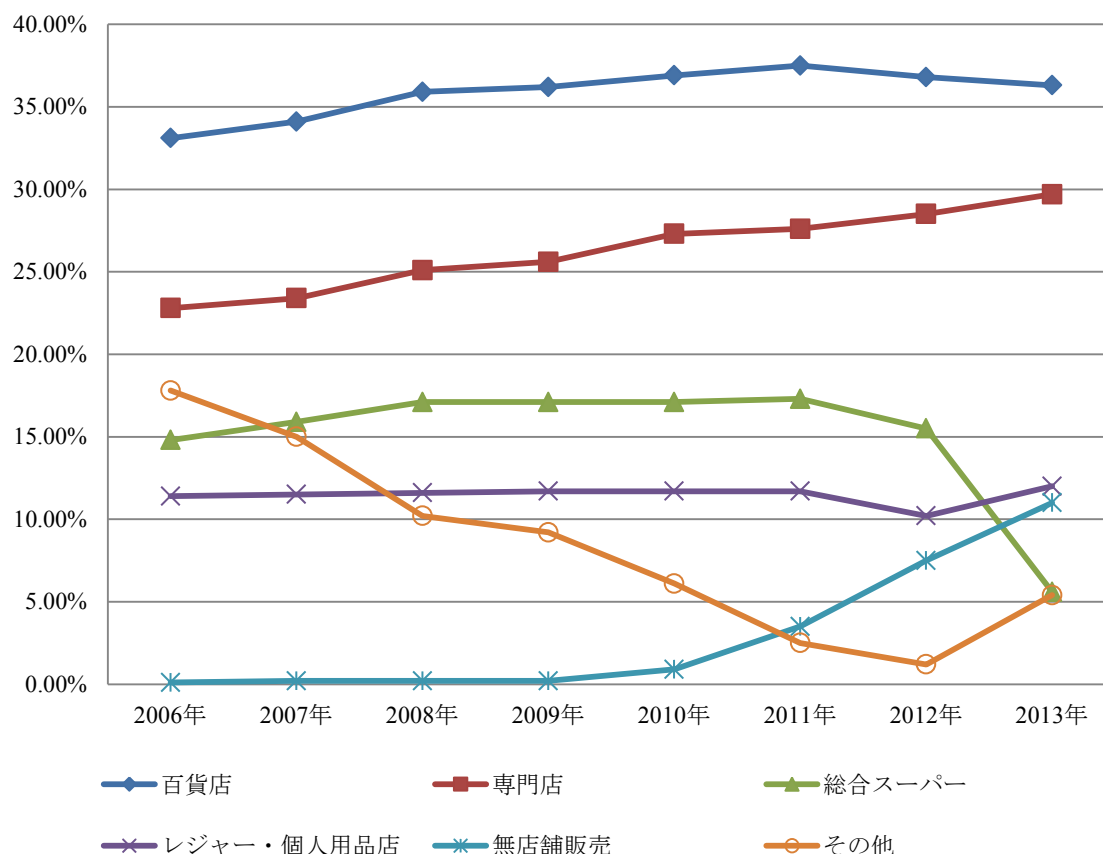
<sup>68</sup> 同上, 51 頁。

<sup>69</sup> 謝憲文 (2008), 『流通構造と流通政策—日本と中国の比較— (増補版) 』, 同文館, 205 頁。

<sup>70</sup> 同上, 206 頁。

門店は、合計で販売額シェアの6割を占め、アパレル小売販売の重要なチャネルとしての役割を担っている。

図表 1-5：アパレル製品の小売販売額の推移（業態別）



出所：2009、2012、2014年度の『Apparel in China』に掲載されたデータに基づいて筆者作成（詳細は巻末の参考資料リストを参照）。

また総合スーパーの販売額シェアは、2012年から衰退の傾向を示している。その理由の1つは、総合スーパーで取り扱われる商品のほとんどは、肌着やワイシャツ、靴下などの実用衣料品であったが、近年では安売りのイメージを脱却するために、総合スーパーはファッション性のある商品の取り扱いを始めたものの、期待通りの成果が上げられなかったからである。もう1つの理由は、ネット通販を含む無店舗販売の躍進である。図表 1-5 に示されたように、無店舗販売の販売

額シェアは2006年の0.1%から2013年の11%へと急拡大を見せていた。無店舗販売、特にネット通販の成長により、総合スーパーの代わりに、消費者はネットショッピング・サイトで実用衣料品を購入するようになった。

1990年代に中国に進出した香港資本のアパレル企業の存在感は、この時期に着実に増大した。たとえば、中国でファッション・リーダーと呼ばれるGiordanoは、1999年から中国本土に年間約100店舗のペースで出店し、店舗展開を急速に推進した。これにより、2000年代に入ると香港市場に代わって、中国本土がGiordanoの最大の市場になった<sup>71</sup>。

また台頭してきた内資系のカジュアル・ブランドと差別化するために、Giordanoは店舗価値の向上を積極的に推進した。たとえば、定期的にモニター調査や販売員教育を実施したり、海外からビジュアルマーチャンダイザーを招聘し、商品のレイアウトを更新したりした。さらに主力ブランドの「GIORDANO」に加え、「GIORDANO Ladies」、「GIORDANO Junior」、「GIORDANO Concepts one」などのサブ・ブランドを開発し、細分化市場における異なる消費者のニーズに対応した。その結果、図表1-6に示されるように、Giordanoは2009年以降、1,000を超える店舗を有するに至った。また売上高も2001年の8億香港ドルから2013年の17.2億香港ドルへと増加した。

図表1-6：Giordanoの売上高と店舗数の推移（中国本土2001-2013年）（単位：百万香港ドル）

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
売上高	808	856	815	952	987	1,090	1,349
店舗数	461	532	581	671	706	729	820
	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	
売上高	1,689	1,633	1,781	2,029	1,898	1,727	
店舗数	909	1,017	1,188	1,372	1,243	1,161	

出所：各年度の有価証券報告書に掲載されたデータに基づいて筆者作成（詳細は巻末の参考資料リストを参照）。

<sup>71</sup> 織研新聞社編（2003）、『日中共生新時代—中国ファッションビジネス最前線—』、織研新聞社、85頁。



それに加えて、世界のファストファッション業界で先頭を走っている ZARA, GAP, UNIQLO, H&M などのファッション・ブランドは、2000 年代の後半から、中国において本格的に小売販売を展開してきた。図表 1-7 に示されるように、それら 4 つのカジュアル・ブランドは 2013 年までに合わせて 644 店舗を開設した。

図表1-7：中国におけるZARA, GAP, UNIQLO, H&amp;Mの店舗数の推移

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
ZARA	0	7	12	23	60	71	101	138	152
GAP	0	0	0	0	0	4	13	36	81
UNIQLO	8	7	9	13	33	54	74	132	206
H&M	0	0	7	13	27	47	82	134	205

出所：各社の有価証券報告書に掲載されたデータに基づいて筆者作成（詳細は巻末の参考資料リストを参照）。

しかし、香港資本のアパレル・ブランドに比べ、これらの外資系アパレル企業は中国に進出する際に様々な課題に直面した。たとえば、2002 年に中国に進出した UNIQLO は、当時日本向けの商品より若干品質が劣る素材で作った製品を用いて、低価格訴求戦略を打ち出した。ところが、内資系アパレル企業よりかなりの価格差があったため、「低価格」のコンセプトは中国の消費者に認知されなかった<sup>72</sup>。その結果、2006 年までは数店舗のレベルで出退店を繰り返していた。2006 年から UNIQLO は、「品質と価格のバランスの良さ」へと訴求方針の転換を図って、それまで中国仕様・低価格であった商品を日本と同じ構成にし、価格帯を引き上げることによりはじめて中国市場の苦境から脱出した<sup>73</sup>。その後、UNIQLO は専門店販路の拡大を加速し、2013 年に中国だけで 200 店舗を超える存在となった。

従来の香港資本のアパレル企業に加え、UNIQLO などの大手カジュアル・ブランドによる中国

<sup>72</sup> 柳井正 (2009), 『成功は一日で捨て去れ』, 新潮文庫, 37 頁。

<sup>73</sup> 同上, 38 頁。

市場の開拓によって、中国アパレル市場の競争は新たな段階に入った。こうした厳しい状況の中で、内資系アパレル企業、特に競争力をもつ専門店チェーンは、2000年代に一貫して成長した。図表1-8に示されるように、紳士服の最大手である雅戈爾の売上高は、2006年の24.63億元から2010年の60.38億元へと増加し、総店舗数が2010年末の時点で2,145店舗に達した。また、美特斯邦威の売上高は、2006年の19.79億元から2010年の74.96億元へと増加し、総店舗数が2010年末の時点で3,659店舗に達した。さらに、スポーツウェアの大手企業である李寧の売上高は、2006年の31.8億元から2010年の94.78億元へと拡大し、総店舗数は2010年末の時点で7,915店舗に達した。

2010年代に入ると、経済成長の鈍化に伴い中国のアパレル市場拡大も減速した。この影響を最も受けたのは、中国全土に数千店舗の規模で展開するアパレル専門店チェーンであった。収益悪化に対応するために、各社は不採算店舗の統廃合を推進した。図表1-8に示されるように、2012年に、李寧は1,821店舗を閉鎖し、25%の減収となった。また2012年に美特斯邦威の店舗数が拡大したが、売上高は94.5億元で前年より4.4%減少した。

内資系アパレル企業が相次いで頭打ちとなる中で、成長を続ける企業もある。図表1-8に示されるように、潮流前線というカジュアル・チェーンを展開する東莞市搜於特服装は、2012年の売上高が16.09億元であり、期末店舗数が1,784店舗に達した。また探路者というブランドで、アウトドアウェアを取り扱っている北京探路者戶外用品は、2012年の売上高が11.06億元で前年より46.7%増加し、期末店舗数が354店増の1,395店舗となった。

図表1-8：雅戈爾，美特斯邦威，李寧，搜於特，探路者の売上高と店舗数の推移

(単位：売上高は百万元)

		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
雅戈爾	売上高	2,463,959	4,665,286	5,930,204	5,526,607	6,038,501	3,812,340	4,083,164
	店舗数	—	1,624	1,808	1,922	2,145	2,302	2,719
美特斯邦威	売上高	1,979,477	3,049,216	4,170,218	5,207,511	7,496,573	9,906,852	9,457,094
	店舗数	1,441	2,106	2,211	2,450	3,659	4,793	5,220
李寧	売上高	3,180,543	4,348,747	6,690,073	8,386,910	9,478,527	8,928,526	6,738,911
	店舗数	4,333	5,233	6,245	7,249	7,915	8,255	6,434
搜於特	売上高	—	113,337	256,129	378,769	632,880	1,099,608	1,609,459
	店舗数	—	158	391	689	1,166	1,521	1,784
探路者	売上高	72,648	119,168	212,016	293,553	434,057	753,703	1,105,531
	店舗数	—	—	—	481	666	1,041	1,395

出所：各社の有価証券報告書に掲載されたデータに基づいて筆者作成（詳細は巻末の参考資料リストを参照）。

### 3.3 成長期における中国アパレル専門店の革新

外資系アパレル企業に対抗し、持続的な成長を図るために、専門店で事業を展開する内資系アパレル企業は、業態内の競争相手との差別化を模索しようと方向転換をした。以下では、現在成長期にあると考えられる内資系アパレル企業が、フロント・システムとバック・システムにおいて、どのような革新活動を行うのかを中心に検討する<sup>74</sup>。

<sup>74</sup> 序章で指摘したように、フロント・システムとは、顧客との接点の部分である。これに対して、バック・システムとは、フロント・システムの背後で支える業務遂行の仕組みであり、直接的には消費者の目に触れない部分である。

### 3.3.1 フロント・システム

#### ① 出店地域と店舗規模の調整

生成期において、中国アパレル専門店は、無秩序な出店競争に陥っていた。出店が加速した結果、各店舗の配置が分散的になり、商品や物流、販売のプロセスも有効に管理できなかった。その後、効率的な店舗ネットワークを構築するために、内資系アパレル企業は、ひたすら新規店舗を出すのではなく、地域別の市場に応じた秩序ある出店体制を整えた。たとえば雅戈爾は、所得の地域格差に基づき、全国を成熟市場、成長市場、潜在的市場の3つに分類し、直轄市や省都都市、一部2級都市といった重点地域で優先的に出店するようにした<sup>75</sup>。地域別による出店体制の構築により、商品、情報などの流れはスムーズになった。当時の雅戈爾は、まず新商品を比較的高価格で成熟市場において発売した。流行のサイクルが過ぎると、その商品は成長市場に持ち込まれ、価格を下げて販売された。最後に、売れ残った商品はさらに値下げして、潜在的な市場で販売された<sup>76</sup>。このような市場対応力の向上に伴い、雅戈爾は各地域において高い市場シェアを獲得した。中華全国商業信息中心の統計によると、2005年10月の時点で全国小売チェーンにおけるスーツの販売数は、60万7,000着であった。そのうち、雅戈爾のシェアは15.1%となり、トップであった（2位の羅蒙が5.4%、3位の杉杉が4.9%）<sup>77</sup>。地域別の順位を見ると、雅戈爾はすべての地域でトップを占めた。具体的には、西南地域25.3%、中南地域14.96%、華東地域16.92%、西北地域12.4%、東北地域14.82%、華北地域10.31%であった<sup>78</sup>。

また、これまでの内資系アパレル企業は優れた立地への出店を優先し、店舗面積に対して特に制限を設けなかった。成長期に入ると、内資系アパレル企業は、全国の主要都市で比較的大規模

<sup>75</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文眞堂, 76 頁。

<sup>76</sup> 江彦 (2006), 「品牌戦略下的e方略訪雅戈爾集团股份有限公司副總經理, CIO 韓永生」, 『中国製造業信息化』, 36-37 頁。

<sup>77</sup> 薛冰 (2006), 「全国重点大型零售商場10月銷售排行 男西裝」, 『監督与選択』, 第1号, 41 頁。

<sup>78</sup> 同上, 41 頁。

な店舗の展開を加速した。特に店舗面積 1,000-2,000m<sup>2</sup> の大型旗艦店は、当時の出店戦略の中心であった。たとえば、2000年9月にオープンした雅戈爾上海南京東路店は、1,600 m<sup>2</sup> の売場面積を有し、当時の中国最大のアパレル専門店であった<sup>79</sup>。また2004年に美特斯邦威が杭州市において開設した旗艦店は、5,000 m<sup>2</sup> の売場面積に達した<sup>80</sup>。さらに2008年に美特斯邦威は、北京市西単において10,000 m<sup>2</sup> ほどの大型旗艦店を開設した<sup>81</sup>。美特斯邦威の関係者によると、2009年の時点で、美特斯邦威の203店舗は500 m<sup>2</sup> 以上の売場面積に達した<sup>82</sup>。店舗大型化の理由について、彼は「集客力の高い大型旗艦店は、ブランドのコンセプトやイメージの向上、販売情報の収集などの面で大きな意義があり、企業の在庫管理や物流配送などの面でも重要な変革となった。たとえば、我々の中小規模の店舗において、定番商品を除き余分な在庫はなかった。売り切れの場合、“取り寄せ”の形で周辺の大型旗艦店から商品を回してもらうことにより、店頭在庫は抑えられるようになった」と説明した<sup>83</sup>。

## ② 店頭における ICT 技術の導入

香港資本のカジュアル・ブランドの進出を皮切りに、内資系アパレル企業は、品揃えや売場設計、店舗のマーチャンダイジング管理などを学ぶことができた。しかし表面的なものだけで、店舗運営のノウハウは蓄積されていなかった。たとえば、企業の存続と長期的発展には、ブランドの構築が欠かせないことを内資系アパレル企業は認識していたが、彼らが採用するマーケティング手段は、テレビCM、店内施設、自社ロゴの導入など極めて単純なものに限られた。2010年代に入ると、内資系アパレル企業は、店頭でなければ体験できない価値を消費者に感じさせるよう

<sup>79</sup> 蘇益波 (2010), 『雅戈爾非凡崛起』, 浙江人民出版社, 51 頁。

<sup>80</sup> 松林 (2010), 『服飾之王周成建—从小裁縫到百億富翁的传奇—』, 華中科技大学出版社, 250 頁。

<sup>81</sup> 申申・張彦山 (2009), 「大店的秘密」, 『紡織服裝週刊』, 第3号, 54 頁。

<sup>82</sup> 同上, 54 頁。

<sup>83</sup> 同上, 55 頁。

な魅力的な店舗作りに取り組んだ。

それまでの内資系アパレル企業は、セルフ・サービス方式の実施、POS システム（販売時点情報管理）や ERP システム（企業資源計画）などの IT 技術の導入による、業務の効率化やコスト削減を実現した。しかし、小売マーケティングの成果を評価する際に、効率性だけではなく有効性も考慮する必要がある。たとえば、セルフ・サービス方式の実施により削減されたコストの一部分は、商品価格のディスカウントに反映される。それによって、消費者は支払う金銭コストを削減できる。しかしアパレルのような買回品の場合、ファッション情報に詳しい店員からの助言が消費者の購買行動につながるため、単なるセルフ・サービス方式による効率性の追求の結果として、消費者は精神的コストを余分に支払わざるを得なくなる。つまり効率性の上昇を実現しても、有効性は低下するという現象が生じる<sup>84</sup>。

このような効率性と有効性のトレードオフを解消するために、内資系アパレル企業は、ソーシャル・メディアなどの ICT 技術がもつ優位性を再認識し、ストレスなくシームレスに情報収集や購入プロセスが進められる仕組みを構築した。その中で代表的な企業事例は、近年急成長を遂げてきた熱風投資有限公司（以下では、熱風）であった。

1996年に創業した熱風は、当初靴を専門的に取り扱う小規模な店舗であった<sup>85</sup>。「サービス」という概念が乏しかった当時、熱風は靴の修理、欠品サイズの取り寄せなどのサービスを提供するため、現地の若者から高い支持を獲得した。その後熱風は、カジュアル衣料品からアクセサリに至るまで、全身コーディネートできるようラインナップを拡張した。現在熱風は、中国全土に700余りの店舗を保有する有力なカジュアル・ブランドに成長した<sup>86</sup>。

2000年代後半、ICT技術の普及に伴い、熱風は消費者の購買プロセスを3つの段階に分け、「微信（WeChat）」、「微博（Weibo）」などのソーシャル・メディアを用いて、各段階における消

<sup>84</sup> 小売業における効率性と有効性のトレードオフに関しては、高橋郁夫（1985）、「ショッピング生産性の概念枠組」、『三田商学研究』、第28巻、第4号、98-112頁を参照。

<sup>85</sup> 紡績服装週刊（2010）、「行如熱風、貴在速度」、『紡績服装週刊』、第22号、64頁。

<sup>86</sup> 同上。

費者とのコミュニケーションを積極的に図った。具体的には、消費者が入店する前に、熱風は店頭で販売促進キャンペーンを実施すると同時に、現在位置に連動した Push 通知機能を活用することによって、オンラインからオフラインの店舗に来店を促す仕組みを構築した。また、一部の大型店舗におけるバーチャル試着システムの導入により、消費者は大型スクリーンの前に立つだけでバーチャルに洋服の試着ができ、簡単な手の動きのみで次々と別の洋服に着替えられた。その結果、試着に必要な時間も大幅に短縮できた。さらに、こうした「3D バーチャル試着室」を店舗の決済システムとリンクさせれば、消費者はレジに行かずにその場で購入もできるようになった。消費者が購買した後、店員は商品を購入した顧客に対し、WeChat などのソーシャル・メディアを通じて、洋服の洗い方や衣替えのポイントなどを数カ月に一度、定期的にアドバイスをすることができた。このような友達や家族のような関係作りの心掛けは、顧客満足やロイヤルティの向上につながるだけでなく、消費者の再購買も促進することが期待された。

### 3.3.2 バック・システム

#### ① 素材・製品の共同開発体制の確立

これまでの国内繊維素材は価格が非常に安い一方、独自に開発した高付加価値の繊維素材がほとんどなかった。当時、雅戈爾の李如成は「これまでの製造企業の多くが自主的な開発意識をもたず、研究開発への投資を怠り、独自に開発した繊維素材もなく、模倣品や偽物の横行をもたらした」と指摘した<sup>87</sup>。需要旺盛の時代にはさほど問題にならないが、ブランドの同質化が進む時代になると、高品質素材による製品差別化の重要性も認識されてきた。

このような動きを背景に内資系アパレル企業は、新しい繊維素材の共同開発に取り組むために外部機関と協力した。たとえば、雅戈爾は繊維素材の海外への依存から抜け出すために、2000年

<sup>87</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文真堂, 91 頁。

代後半から自社生産されていない繊維素材の開発を強化していった（図表 1-9）。その中で、代表的な事例は「漢麻（ヘンプ）」という繊維素材の開発であった。漢麻は、アサ科の大麻から抽出した毒性のない産業用繊維であり、紫外線吸収、耐熱、抗菌などの機能をもっている。中国では、漢麻は軍需用素材として、軍需装備研究所の軍用漢麻資材研究センターで約 20 年間の研究が行われてきた<sup>88</sup>。2003 年、関連子会社の寧波宜科科技を通じて、李如成は初めて漢麻に関する情報を手に入れた<sup>89</sup>。当時、李如成は「石油資源の減少と石油価格の高騰により、石油製品に取って代わる 1 つの繊維素材として、漢麻が今後繊維産業の革命をもたらすことは間違いない」と強く認識し、漢麻を自社の戦略的な事業領域の 1 つとして位置付けた<sup>90</sup>。翌年、雅戈爾はプロジェクトを立ち上げ、漢麻の研究を始めた。しかし軍需用素材のため、雅戈爾は関連する開発技術をもっていなかった。技術的な参入障壁を乗り越えるために、李如成は 2005 年に、軍用漢麻資材研究センターとの取引関係をもつ寧波宜科科技を通じて、軍用漢麻資材研究センターの技術協力を得た<sup>91</sup>。共同開発の結果、2007 年に雅戈爾は寧波宜科科技、雲南省の雲麻実業との共同出資により、漢麻産業投資控股有限公司を設立し、漢麻の栽培、生産加工、販売を始めた<sup>92</sup>。

図表 1-9：雅戈爾における繊維素材の共同開発

時期	内容
2005 年	軍需装備研究所の軍用漢麻資材研究センターと共同で、「漢麻」を開発。
2007 年	新疆農科所と共同で、4 インチの超長繊維綿の「新昊綿」ブランドを開発。
2007 年	オーストラリアの AWI と共同で、「Meino Cool」というウール 100%生地を開発。

出所：李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文真堂, 94-95 頁, 「AWI 顛覆伝統概念推出羊毛新品」, 『中国紡織報』, 2008 年 11 月 3 日の記事に基づいて筆者作成。

<sup>88</sup> 劉萍・劉嘉 (2009), 「雅戈爾漢麻引領“新纖維革命”」, 『紡織服装週刊』, 第 12 号, 56 頁。

<sup>89</sup> 同上, 56 頁。

<sup>90</sup> 同上, 56 頁。

<sup>91</sup> 「雅戈爾与解放軍總後勤部成功開發新一代纖維, “漢麻” 開啓服装服飾原料革命」, 『寧波日報』, 2009 年 3 月 28 日の記事。

<sup>92</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文真堂, 92 頁。



高品質素材の調達により、企画・デザインやマーチャンダイジングの不足という弱点の一部は補われるものの、繊維は単なる素材であり、差別化のための一手段にすぎなかった。当時の内資系アパレル企業は、製品の企画・開発、マーチャンダイジングにおいて、海外ブランドとの差が大きかった。たとえば、ZARA の約 200 名のデザイナーは、年間約 40,000 種類の新製品を開発し、そのうち約 13,000 種類が商品化されていた<sup>93</sup>。それに対して、中国企業の上位 10 位に入るカジュアル・ブランドである森馬は、社内の 163 人のデザイナーで年間 4,134 アイテムしか開発できず、そのうち商品化に至ったのは 69%にとどまった<sup>94</sup>。

外資系アパレル企業との製品企画・開発の格差をいち早く縮小させるために、内資系アパレル企業は海外の有名デザイナーの指導を受け、また毎年定期的に技術スタッフを海外に派遣し、最前線のファッションデザインのコンセプトを学習させた。それによって、社内における人材や技術などの経営資源の蓄積・整備は加速されたが、短時間で外資系アパレル企業に追いつくことは困難であった。

時間をかけずに、国際的レベルに近づくための良い選択肢は、海外事業の買収であった。図表 1-10 に示されるように、2005 年から内資系アパレル企業による外資系アパレル企業の買収額は、年々増加していった。その中で、注目すべき事例は雅戈爾であった。当時李如成は、「社内でゆっくりに時間をかけて人材を蓄積・整備することでは、厳しいブランド競争に対応できない」と認識し、海外事業の買収を推進しようとした<sup>95</sup>。それを皮切りに、雅戈爾は 2007 年に、アメリカのアパレル大手企業 Kellwood が保有する Smart と新馬の 2 つの事業の株式を 100%取得した<sup>96</sup>。これにより、雅戈爾の年間生産規模は 8,000 万枚に達し、世界最大のアパレル製造企業となった<sup>97</sup>。ま

<sup>93</sup> 新田都志子 (2008), 「SPA のビジネス・システム革新 II—ユニクロと ZARA を事例として—」, 『経営論集』, 第 18 巻, 第 1 号, 76 頁。

<sup>94</sup> 楊明斐・吳海寧・張宇冰 (2012), 「鞋服企業的需求鏈管理模式—基於森馬和百麗的分析—」, 『經營与管理』, 第 3 号, 94 頁。

<sup>95</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文眞堂, 93 頁。

<sup>96</sup> 同上, 92 頁。

<sup>97</sup> 同上, 92 頁。

た雅戈爾は Smart と新馬から技術者とマネジメント人材を獲得した。

図表 1-10：中国紡績・アパレル企業による海外企業の買収の推移（単位：億元）

	2005年	2008年	2009年	2010年	2011年
数量	31	31	27	26	48
金額	13.94	25.57	22.75	25.76	50.95

出所：鄒彩芬・葉杏・楊孫蕾 (2014), 「対紡績服装行業併購的解讀」, 『武漢紡績大学学報』, 2頁に基づいて筆者作成。

しかしながら、海外事業を買収するには、膨大な買収資金の必要があった。これは資金力を備えていない中小企業にとって、非現実的であった。それを乗り越えるために、多くの中小アパレル企業は、海外企業との技術提携によって商品企画能力の向上を図ろうとした。具体的には、委託生産先にデザインへの提案を求めたり、国内外の研究機関や大学との産学連携を積極的に推進したりした。たとえば、森馬は世界のファッション・トレンドを迅速に収集するために、2002年にフランスの PROMOSTYLE 社と協力し、森馬国際時尚信息中心を設立した<sup>98</sup>。これによって、内資系アパレル企業は、ファッション・トレンドの収集、製品企画のための時間的・金銭的コストを削減し、迅速に製品を生産できるようになった。

### ③ 生産・販売体制の調整

内資系アパレル企業の生産体制には、社内工場生産と社外委託生産の2つのタイプがある。社内工場生産の場合、膨大な初期投資の必要があるが、品質や納期は確保できる。しかし消費市場の成熟化に伴い、複数のブランドをもつ企業は増加している。その中で、店舗数が少ないブラン

<sup>98</sup> 中川涼司 (2014), 「森馬 (Semir) のバーチャル SPA 経営ー中国アパレル企業および温州企業としての新形態ー」, 『立命館国際研究』, 第27巻, 第1号, 71頁。

ドは当然生産数量も少なく、その結果、大規模生産を中心とするグループ内の生産子会社はこのような小ロット生産に対応できなくなる。

このような動きを背景に、完全に社内工場生産に依存する企業も、外部の下請け工場を活用するようになった。たとえば、雅戈爾は2009年に、流行に敏感な若者世代を目標顧客層とするGYというカジュアル・ブランドを発売した<sup>99</sup>。しかし、140余りの店舗しか保有せず、また臨時注文を受けるといった手法を採用したため、迅速な生産・調達体制が求められた<sup>100</sup>。それに対応するために、雅戈爾は2010年から製品開発能力、品質、価格、納期などの評価指標を用いて、下請工場をABCの3つのグループに分類した<sup>101</sup>。雅戈爾は、Aグループ（8点以上）の企業を戦略的なパートナーに位置づけ、長期的に大口取引を維持しながら、デザインの提案や情報交換も求めた。またBグループ（6-7点）の企業に対して、雅戈爾は改善を求め、さらにCグループ（6点以下）の企業との取引を徐々に縮小した<sup>102</sup>。雅戈爾はこのような厳しい選定基準に基づいて、毎年新しい下請け工場との取引を進めた。

生産体制の調整にとどまらず、内資系アパレル企業は市場主導型の販売体制への転換にも取り組んだ。これまでに、内資系アパレル企業のほとんどは、本部集権的な販売体制を採用した。たとえば、雅戈爾は2003年までに、全国において162の販売子会社を保有した<sup>103</sup>。しかし当時、各地域における販売子会社は、商品配送の役割しか果たさず、販売拠点に対する管理の権限をもっていないかった。

地域市場により細かく対応するために、2004年に雅戈爾は、全国を東、西、南、北の4つの地域に分け、各地域において販売統括子会社を設立した<sup>104</sup>。これら4つの販売統括子会社は、不採算

<sup>99</sup> 王虹 (2013), 「GY 品質与时尚的邂逅」, 『中国織検』, 第20号, 34頁。

<sup>100</sup> 同上, 34頁。

<sup>101</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文眞堂, 103頁。

<sup>102</sup> 同上, 103頁。

<sup>103</sup> 小島末夫 (2004), 「雅戈爾—中国最大手のアパレルSPA企業—」, 『ジェトロセンサー』, 第54巻, 第639号, 41頁。

<sup>104</sup> 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文眞堂, 82頁。

店舗の統廃合、新規出店、販売促進活動、物流配送、販売情報管理などの側面において、自主的な裁量権をもった<sup>105</sup>。このような地域分権管理体制への転換によって、雅戈爾は物流効率の向上と欠品への迅速な対応を実現しただけではなく、統一的な販売促進活動も行うことができた。

それに対して、寸法、材質、スタイルなどの消費者の個別の要望と縫製工場での流れ作業による大量生産を結合したマス・カスタマイゼーションを実践する企業もあり、その代表が温州市を拠点とする浙江報喜鳥服飾股份有限公司（以下では、報喜鳥）であった。

2000年代に、紳士服の製造・販売を事業の中心とする報喜鳥は、庄吉、法派、仕登とともに、温州市の四大アパレル企業といわれた。しかし規模面において、寧波市にある雅戈爾、杉杉などの大手アパレル企業とは大きな差があった。たとえば、当時雅戈爾は年生産量150万着、年売上高13億元に達した一方、報喜鳥のそれぞれは30万着と1億元にとどまった<sup>106</sup>。紳士服市場における存在感をさらに高めるために、2005年から報喜鳥は、紳士服のオーダーメイド業務をスタートした。

しかし、初期段階では期待通りに進まなかった<sup>107</sup>。なぜなら、既製服に比べ、紳士服のオーダーメイドは、体型、生地、デザインなどの消費者の細かい要望に対応できるが、見込生産による規模の経済性を享受できなくなるためである。また発注から納品するまで時間がかかるため、紳士服のオーダーメイドを控える消費者が多いからである。

リードタイムの短縮とコストの削減を同時に実現するために、報喜鳥は2014年に「雲翼互聯」というプロジェクトを打ち出し、本格的にマス・カスタマイゼーションに取り組むようになった<sup>108</sup>。具体的には、報喜鳥は2014年から全国の900余りの店舗に、採寸する専門的な店員を配置した<sup>109</sup>。

<sup>105</sup> 「雅戈爾管理架構生変—解決物流配送難題，總部集權模式將轉變為四大区分權爾治—」，『第1財經日報』，2005年12月29日の記事。

<sup>106</sup> 「報喜鳥何以解憂」，『財經時報』，2006年9月25日の記事，楊龍志（2001），「温州服装業的營銷模式」，『經濟論壇』，第7号，43頁。

<sup>107</sup> 謝康利（2009），「報喜鳥—遭遇実業羈絆—」，『商界評論』，第9号，71-73頁。

<sup>108</sup> 葛雯斐（2010），「雲翼互聯報喜鳥工業4.0探索与实践」，『信息化建設』，第10号，40-41頁。

<sup>109</sup> 「伝統紡績業触網裂變—通過個性化訂製，智能化生産，社会化營銷，報喜鳥全面轉型為互聯企業—」，『經濟日

採寸した後、店員が生地やスタイルなどのデータをタブレット端末に入力すれば、消費者は店内に設置された大型スクリーンで完成した服のイメージを確認できた。また消費者が購買した後、注文データは即時に工場の受注センターに反映された。現場では受注センターの情報に基づいて、大型自動裁断機を使って生地を一着分ずつ裁断した。裁断された生地は「インテリジェンス・ハンガー・システム」と称されるハンガーに掛けられ、工場内を移動した。ICチップが埋め込まれたインテリジェンス・ハンガーには、注文データが保存されるため、従業員はそのチップに保存されたデータを手元にあるタブレット端末に表示させ、それを確認しながら一着ごとに縫製作業を行った。

その結果、報喜鳥のオーダーメイドのリードタイムは15日間から7日間に短縮し、価格も既製服に比べてそれほど高くなかった<sup>110</sup>。また現在紳士服だけではなく、報喜鳥は婦人服、Tシャツ、靴、などの製品のオーダーメイド業務も行なっている。

### 3.4 本節のまとめ

以上を踏まえ、成長期におけるアパレル専門店の発展過程は、次のように整理できる。

この段階において、中国アパレル専門店の販売額シェアは一貫して伸びていた。しかし、外資系アパレル企業による出店加速に伴い、2010年代から一部の内資系アパレル企業は市場シェアおよび成長率ともに伸び悩むこととなった。外資系アパレル企業に対抗し、持続的な成長を図るために、内資系アパレル企業は、再び差別化のための新たな小売フォーマットの模索を始めた。店舗形態の同質化に向かう業態革新とは異なり、小売フォーマット革新が個別小売企業の差別化行動となる。具体的には、まずフロント・システムにおいて、雅戈爾、美特斯邦威などの有力なアパレル企業は、地域別の市場に応じた出店体制を整え、集客力の高い大型旗艦店の展開を加速し

---

報』, 2015年8月18日の記事。

<sup>110</sup> 葛雯斐 (2010), 「雲翼互聯報喜鳥工業 4.0 探索与实践」, 『信息化建設』, 第10号, 40-41頁。

た。店舗の大型化は、さらに在庫管理や物流配送などの変革にもつながった。そして2010年代に入ると、熱風などの実店舗を展開する内資系アパレル企業は、ICT技術の活用によって、優れた顧客価値の創出につながる魅力的な小売サービスの革新を積極的に推進した。またバック・システムにおいて、内資系アパレル企業は納期の短縮と小ロット調達に対応するために、効果的かつ効率的な開発・生産・販売体制の構築を試みた。たとえば、雅戈爾の素材共同開発、下請け工場の選別制度、報喜鳥のマス・カスタマイゼーションの実践、などはその代表的な事例である。

#### 第4節 おわりに

本章では、中国アパレル専門店がどのような発展プロセスを歩んできたのか、またその発展特徴が何かについて、革新の視点から検討を加えた。歴史的検討の結果、中国アパレル専門店の発展特徴は次のように要約できる。

まず、小売業は業態間の差別化をもたらす新たな業態の創出という画期的・非連続的な革新と、業態内での価値の差別化という個別小売企業による漸進的・連続的な革新の2つの段階を辿って、発展を遂げてきたのである。上記の歴史的検討を踏まえると、中国アパレル専門店においても同様の歴史的段階を経ることが分かった。なお本研究では触れていなかったが、この点に関して、スーパーマーケットなど、中国におけるほかの小売業態も同様である<sup>111</sup>。

次に、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として中国に生成したのは、経済の発展、流通規制の緩和、技術の進歩、消費者の生活状況と購買行動の変化など多様な環境要因、またこれらの環境要因の変化によってもたらされる新しい市場機会に対応する企業家的経営者の努力の結果として理解できる。

最後に、業態の成長期において、中国アパレル専門店は持続的な成長を図るために、差別化のための新たな小売フォーマットの模索を始める。上記の歴史的検討を踏まえると、こうした小売

---

<sup>111</sup> 中国におけるスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアの生成に関して、柯（2007）などを参照。

フォーマット革新は、消費者に見える部分であるフロント・システムと消費者に見えない部分であるバック・システムにおいて行われる。これらの差別化行動は企業によって異なるが、消費者選好の向上、および流通費用の削減という目的は共通である。

本章に残された課題として、本章は二次資料に基づく記述が中心であり、上記の2点に関する既存研究の知見などに十分触れてはいない。また歴史的な記述だけでは、中国アパレル専門店への業態革新の規定要因を特定することができず、さらに業態内の差別化行動として、どのような小売フォーマット革新が有効であるかも不明である。そのため、次章ではこれらの点に関する既存研究の知見について検討を加える。

## 第2章 中国小売業の発展に関する研究の知見と課題

本章の目的は、中国小売業の発展に関する研究の現状や知見を概観するとともに、残された課題を指摘することである。具体的には、まず本章では、中国小売業の発展に関する研究を「歴史記述型」と「探索・実証型」の2つの研究群に分類した上で、各研究群において、中国小売業の発展がどのように捉えられてきたのかについて検討を加える。次に、第1章における歴史的検討の結果を踏まえ、中国小売業の発展に関する研究に残された課題を提示する。また、なぜこのような課題が生じたのかについて、小売技術移転研究における新規性の捉え方と関連して若干の説明を行う。最後に、本章の議論を小括する。

### 第1節 はじめに

第1章は革新の視点に基づいて、中国におけるアパレル専門店の発展過程（生成期と成長期）を歴史的に検討し、その発展特徴が明らかになった。ただし、結論の部分において示されたように、第1章は二次資料に基づく記述が中心であり、既存研究の知見などに十分に触れていなかった。

そのため本章では、中国小売業の発展が、既存研究においてどのように捉えられてきたのかについて検討を加える。その理由は次の通りである。まず本研究の目的は、アパレル専門店という代表事例を通して、中国小売業に共通する業態革新とフォーマット革新の成果の規定要因を探り出すことである。このように考えれば、アパレル専門店は、本稿の実証分析の素材を提供する事例である。また中国アパレル流通に関する既存研究では、製造・卸売・消費段階に関する研究は、質的にも量的にも蓄積されてきたものの<sup>112</sup>、小売段階、特に本研究が注目するアパレル専門店に

---

<sup>112</sup> 具体的に述べると、特定地域におけるアパレル製造業者の大量集中という産業集積の視点から製造段階に注目する研究（楊・富澤 2006; 方 2011）、衣料品流通において、重要な役割を担っているアパレル専門市場を分析



関する研究の多くは現状把握を目的としており、理論に関してはさほど深く議論されてはこなかった<sup>113</sup>。

このような認識を踏まえ、以下では、まず中国小売業の発展に関する研究の知見を概観し、次に既存研究ではどのような課題が残されたのかについて指摘する。最後に、本章の成果を要約する。

## 第2節 中国小売業の発展に関する研究の知見

本節では、中国小売業の発展に関する研究の知見を概観する。具体的には、まず中国小売業研究の現状について若干の説明を行う。次に本章では、既存研究を「歴史記述型」と「探索・実証型」の2つの研究群に分類し、それぞれの研究群における中国小売業の発展への捉え方について検討を加える。最後に、本節の議論を小括する。

### 2.1 中国小売業に関する研究の現状

中国小売業への研究者の関心は、市場経済体制移行後の1980年代に遡る<sup>114</sup>。1981年から1991年までの市場経済体制確立の初期段階において、小売業研究の目的は小売業の現状に対する理解、小売業態に関する理論の紹介、さらに先進国で生成した革新的小売業態や販売技術の中国移転の

---

対象とする卸売段階の研究（陸・徐 2011; 于 2008）、国民の生活状況の変化に伴う衣料品の購買意識の変化に着目する消費者段階の研究（袁・胡 2010; 孫 2012）といったものが挙げられる。

<sup>113</sup> 序章において述べたように、その理由の1つは、一般的に流通システムの近代化に関する国の評価基準が、主に国民生活に欠かすことのできない必需品を扱う食品スーパーの生成とその発展に向けられたものであったからである。

<sup>114</sup> 1949年から1978年までの計画経済体制の時期には、流通現象と過程が社会主義国家に存在しないという見解は中国国内の研究者に深く植え付けられていた。たとえば、中国の著名な経済学者である孫治方は「(前略) 従来全く支配的な地位を占めており、社会主義に流通が存在するか否かという問題さえ提出されることもなかった(『孫治方社会主義流通理論』, 中国展望出版社)と指摘した。

可能性などにあった<sup>115</sup>。

初期段階の開拓的研究に比べて、1992年から中国小売業に関する研究は、量的・質的にも大きく増大し、また初期段階の現状分析で終わる研究に比べて、1992年以降の中国小売業に関する研究は、小売業の基礎理論、小売企業の経営管理、小売業の発展、流通政策、特定の小売業など多様な研究領域に細分化され、それぞれの研究領域においても、理論的・実証的研究が豊富に蓄積されてきた<sup>116</sup>。

ここで、本研究が着目している中国小売業の発展について、1992年から実施される流通産業の対外開放による外資系小売企業の流通市場への参入の活発化に伴い、学界においても大きな関心が寄せられるようになった（李・王 2006）。本章では、中国小売業の発展に関する研究を次の2つの研究群に分類する<sup>117</sup>。1つは、中国小売業が「どのように」発展を遂げてきたのかについて、その発展特徴を歴史的に記述する研究群である（e.g. Qing and Harris 1990; 胡 2003; 李 2003; 祁・劉 2003; Wang, Li and Liu 2008; Wang, Zhu and Terry 2008; Uncles 2010）。もう1つは、中国小売業が「なぜ」発展を遂げてきたのかについて、小売技術移転研究との関連で説明する研究群である（e.g. Lo, Yau and Li 1986; Blois 1989; Goldman and Qin 1998; Goldman 2000; Lo, Lau and Lin 2001; Wang and Xu 2002; Mai and Zhao 2004; Maruyama *et al.* 2016）。

本章では、それぞれの研究群を「歴史記述型」研究と「探索・実証型」研究と称呼し、以下各研究群において、中国小売業の発展がどのように捉えられてきたのかについて検討を加える。

<sup>115</sup> 李飛・王高 (2006), 『中国零售業発展歷程 (1981-2005)』, 社会科学文献出版社, 399 頁。

<sup>116</sup> 同上, 410 頁。

<sup>117</sup> これら2つの研究群に分類した理由は、次の通りである。第1の研究群（歴史記述型）において、中国の小売業発展の特徴は、議論の重点に置かれるが、中国の小売業発展の規定要因は、記述レベルにとどまり、実証的に明らかにされてこなかった。他方で、第2の研究群（探索・実証型）において、小売業発展の規定要因は、特定の小売業態を通して、実証的に明らかにされたが、中国の小売業発展の特徴は、さほど議論されてこなかった。

## 2.2 中国小売業の発展に関する「歴史記述型」研究

本項では、中国小売業の発展に関する「歴史記述型」研究の知見を概観する。この研究群は、二次資料に基づいて中国小売業がどのように発展を遂げてきたのか、またその発展の特徴が何かについて、客観的かつ正確に記述することを主な目的とする。以下では、中国小売業の発展の特徴について、「歴史記述型」研究群の捉え方を提示する。

既存研究を概観すると、中国小売業の発展過程を議論する際に、「歴史記述型」研究群では、特に中央政府が実施した流通政策の役割を強調している (e.g. Qing and Harris 1990; 胡 2003; Wang, Li and Liu 2008; Wang, Zhu and Terry 2008; Uncles 2010)。具体的に述べると、市場経済体制時期へ移行した後の1980年代に、中央政府が経済の発展には市場経済の実現が不可欠であるとし、流通産業の発展がなければ市場経済を実現することができず、さらに流通の近代化がなければ工業や産業の近代化も実現困難であるということ認識した<sup>118</sup>。このような認識を踏まえ、それまでの流通体制の様々な弊害を克服するために、中央政府は商品流通体制の改革に踏み出した。その結果、中国小売業には(1) 日用工業品の価格拘束から解かれた小売企業は、自由に価格を設定できるようになったこと、(2) 小売企業は製造業者やほかの地域にある卸売業者から直接商品を調達できるようになったこと、(3) これまでの機械的な平均主義は解決されたこと、といった3つの変化が生じた (Qing and Harris 1990)。

政府による企業への経営干渉の減少と同時に、大規模な国有小売企業における業務効率を高めるために、中央政府は外資小売企業からコンセプト、システム、立地選択、陳列方法、調達技術などの革新的な小売技術の導入を内資系小売企業に呼び掛けた (Qing and Harris 1990)。しかし、内資系小売企業は中央政府の呼び掛けに関心を示していなかった。その理由は次の通りである。

まず1980年代に、商品供給不足のため、革新的小売技術の導入よりも、商品在庫の確保のほうが多くの内資系小売企業の課題になった (Wang, Li and Liu 2008)。また当時、小売業を含む流

<sup>118</sup> 柯麗華 (2007), 『現代中国の小売業』, 創成社, 9頁。

通業は外国投資禁止の分野であるため、近代的経営管理技術を学ぶ機会が少なかった。たとえば Wang, Zhu and Terry (2008) によると、1980年代に KFC などの外資系のファストフード企業の進出を契機に、フランチャイズ・システムが中国に持ち込まれが、内資系企業がフランチャイズ・システムを十分に理解していなかったため、フランチャイズ・システムは 1980年代に中国の流通産業に大きなインパクトを与えなかった。

1990年代に入ると、可処分所得の増加に伴い、消費者は量より商品の質を重視するようになり、欲求も多様化した。しかし当時、圧倒的な市場シェアを占めた国有・集団所有制の小売企業は、このような消費者欲求の変化に対応できなかった (Wang, Li and Liu 2008)。そのため中央政府は、優遇政策の実施、外資系小売企業との合併による経営技術の導入など、多様な面において小売流通の近代化・合理化を促した (Uncles 2010)。特に有力な外資小売企業の進出により、スーパーマーケット、総合量販店、専門店などのそれまでの中国には存在しなかった小売業態が、1990年代に経済発展が進む沿岸部の大都市で一斉に生成した。

このような外資系小売企業の参入は、中国の流通近代化の過程において、極めて重要な役割を果たした。たとえば胡 (2003) は、次の3つの移転効果がもたらされたと指摘した。第1は、人材育成効果である。外資系小売企業の教育・研修プログラムは、中国小売業に必要な人材の育成に貢献した。養成された熟練者・専門家は、内資系小売企業に重要人材として引き抜かれた。第2は、競争促進効果である。市場の対外開放が進められ、内資系小売企業と外資系小売企業との競争、外資系小売企業同士の競争、内資系小売企業間の競争、等々、多様な競争が引き起こされた。第3は、新業態導入に伴う技術移転効果である。革新的小売業態の登場と同時に、それを支える近代的経営管理技術が国内小売業者の学習対象となった。最初は、店舗の装飾や店名などに関する形式的・表面的な模倣が多かったが、次第に実質的な経営手法や販売テクニックなど内的要素の模倣に移り変わっていった。

しかし、外資系小売企業の存在感の向上に伴い、内資系小売企業は激しい競争に直面せざるを得なくなった。特に経営規模、仕入れ体制などの側面において、内資系小売企業は著しく劣勢に

立たされた（胡 2003; Wang, Li and Liu 2008）。そのため多くの内資系小売企業は、企業間の買収・合併、あるいは供給業者への運営コストの転嫁によって、価格競争に対応した（Wang, Li and Liu 2008）。しかし胡（2003）は、企業規模の拡大が必ずしも妥当性をもたず、消費者ニーズに対応するための経営技術面での改革こそ中国小売企業にとって急務な課題であると指摘した。

本項の議論をまとめると、中国小売業の発展に関する「歴史記述型」研究の主張は、(1) 流通規制の緩和（内資系小売企業への経営干渉の減少と流通市場の対外開放）が中国小売業の発展に多大な影響を与えたこと、(2) 革新は先進国のみにも生み出されるため、外資系小売企業が中国小売業の近代化・合理化の過程において主導的な役割を果たしたこと、といった2点に集約できる。

### 2.3 中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究

本項では、中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究の知見を概観する。具体的には、まず中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究の理論的背景、つまり小売技術移転研究の理論枠組を示す。次に、この理論枠組のもとで、中国小売業の発展がどのように捉えられてきたのかについて検討を加える。

#### 2.3.1 小売技術移転研究の理論枠組

発展途上国において、新しい小売技術は海外から持ち込まれることが多い。たとえば、中国における新しい小売技術のほとんどは、先進国から移転されてきたものである。発展途上国にとって、先進国から移転された新しい小売技術は流通産業の合理化を促進するだけでなく、現地小売企業の競争力の向上にもつながる。しかし、移転国と受入国間の経済的、社会的、文化的適合性によって、新しい小売技術は発展途上国に移転される際に、技術移転の不完全性が起きやすいと考えられる（Goldman 1974, 1981; Lo, Yau and Li 1986）。そのため、発展途上国における小売業

発展を議論する際に、小売技術移転研究では、小売技術移転の阻害要因を明確にした上で、その阻害要因をいかに克服するのかというところに分析の重点が置かれる。

発展途上国における小売技術移転に関する先駆的研究は、Goldman (1974, 1981) の議論が挙げられる。Goldman (1974, 1981) は食品の流通近代化を念頭に置き、スーパーマーケットを取り上げ、消費側と供給側の2つの側面から、発展途上国における小売技術移転の阻害要因について理論的検討を加えた。Goldman (1974, 1981) の主張は次のように整理できる。

Goldman (1974) は、発展途上国における小売技術移転の阻害要因について、消費者の外部到達性<sup>119</sup> (Outreach of Consumers) という概念で包括的に検討を加えた。ここでいう消費者の外部到達性とは、消費者がもつ伝統的テリトリーからはみ出す能力と意欲を指し、空間的、情動的、それに社会的・文化的な側面から捉えられる<sup>120</sup>。具体的に述べると、まず空間的側面について、伝統的小売店舗に比べて、スーパーマーケットがより広い地域の消費者の店舗出向を期待するが、発展途上国の消費者は自家用車をほとんど保有しておらず、公共交通機関も十分に整備されていない。また情動的側面に関して、スーパーマーケットはPOP 広告や商品包装を通じて、消費者に商品の品質や価格の情報を提供する。しかし発展途上国の消費者は、このような複雑かつ広範な情報を理解し、活用する能力をもたない。最後に社会的・文化的側面について、発展途上国の消費者は社交活動の一環として、小売業者との顔馴染みの関係を重視し、見知らぬ環境に対して用心深い傾向がある。そのため、彼らは伝統的小売店舗に対する愛顧を続け、遠距離のスーパーマーケットでの買物を躊躇する。

さらに Goldman (1981) は、発展途上国における小売技術移転の阻害要因を議論する際に、消費側だけではなく、供給側の阻害要因も考慮する必要があると指摘した。彼が主張した供給側の阻害要因には、商品のプリパッケージ、品質の標準化、格付けに関連する技術の欠如と商品のブランド化、マス・コミュニケーション整備の不十分さを含む。スーパーマーケットを例に取るな

<sup>119</sup> Outreach of Consumers を消費者の接近可能距離も訳す既存研究もある (e.g. 白石・鳥羽 2001)。

<sup>120</sup> 青木均 (2008), 『小売業態の国際移転の研究—国際移転に伴う小売業態の変容—』, 成文堂, 48 頁。

ら、消費者は陳列棚に並べられた商品を直接手に取って選択するため、小売企業は消費者の比較と選択を容易にさせるように、商品のプリパッケージと品質の標準化に取り組むとともに、生鮮食料品なら品質の格付けを行う必要がある。また商品のブランド化とマス・コミュニケーションの整備は、消費者に大量の商品の品質と価格情報を提供する契機となる。しかし発展途上国では、それらに関連する技術の整備が不十分であるため、小売企業は菓子、飲料品のようなパッケージ化された商品のみ取り扱うことが多い。しかも、消費者が商品を選択する際には、販売員は商品情報を提供しなければならない。その結果、スーパーマーケットの主要な構成要素であるマス・マーチャンダイジングとセルフ・サービス販売が成り立ちにくくなる。

図表 2-1：発展途上国における小売技術移転の阻害要因とその結果

	阻害要因	結果
消費側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>空間的側面：自家用車の保有の低さ、公共交通機関の未整備 (<b>技術要因</b>)</li> <li>情動的側面：消費者の情報処理の能力の低さ (<b>消費者要因</b>)</li> <li>社会的・文化的側面：消費者の多頻度少量購買の行動パターン (<b>消費者要因</b>)、伝統的小売店舗に対する愛顧 (<b>競争要因</b>)</li> </ul>	消費者は遠距離のスーパーマーケットでの買物を好まない。
供給側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品のプリパッケージ、品質の標準化、格付けに関連する技術などの水準の低さ (<b>技術要因</b>)</li> <li>商品のブランド化、マス・コミュニケーションの未整備 (<b>技術要因</b>)</li> </ul>	スーパーマーケットの主要な構成要素であるマス・マーチャンダイジングとセルフ・サービス販売の実現が困難になる。

出所：Goldman, A. (1974), “Outreach of Consumers and the Modernization of Urban Food Retailing in Developing Countries,” *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 4, p. 8-16, Goldman, A. (1981), “Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Supermarket Case,” *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 2, p. 5-29, 青木均 (2008), 『小売業態の国際移転の研究—国際移転に伴う小売業態の変容—』, 成文堂, 46-49 頁に基づいて筆者作成。

Goldman (1974, 1981) の議論をまとめると次の通りである。新しい小売技術は発展途上国に移

転される際に、供給面と消費面の阻害要因により、技術移転の不完全性が生じる。図表 2-1 に示されたように、スーパーマーケットを中心に検討した Goldman (1974, 1981) の研究では、様々な阻害要因を提示した。これらの阻害要因を体系的にまとめると、供給側面と消費側面に関わる技術要因、消費者の生活状況と購買行動に関連する消費者要因と競争要因の3つの要因群に分類できる。先進国から移転されてきた小売技術が、発展途上国において業態として定着することは、供給面と消費面の阻害要因を克服する必要がある。

中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究の多くは、Goldman (1974, 1981) によって設定された枠組を通じて、現実の中国の小売市場の動きを理解し、それを説明するための理論枠組の構築と妥当性の検討、さらにはその修正・拡張可能性に関する議論に整理できる。以下では、中国小売業の発展が「探索・実証型」研究において、どのように捉えられてきたのかについて検討を加える。

### 2.3.2 中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究のレビュー

Goldman (1974, 1981) が指摘したように、先進国から移転されてきた小売技術が、発展途上国において業態として定着し、さらにそれを成長させるには、供給面と消費面の阻害要因を克服する必要がある。そのため、中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究では、新しい小売業態の生成を阻害したり、促進したりする要因が何か、またそれらの規定要因が時間的にどのように変化したのかを主な研究目的とする。

この研究群における先駆的研究は、Lo, Yau and Li (1986) であり、彼らは中国におけるスーパーマーケット移転の阻害要因について、小売企業の側面から検討を加えた。具体的には、彼らは北京と広州の食品スーパーに対してインタビュー調査を行い、次の2つのことを明らかにした。

まず、1980年代のスーパーマーケットは、適切な計画立案の欠如や低水準の管理体制という問題に直面したが、それらは不十分な経営訓練や管理者の実務経験不足に基づくものであった。次



に、当時のスーパーマーケットは高価格のイメージが強かった。しかしそれは、経営者が意図的に高価格を追求するのではなく、商品の包装、加工処理、輸送に必要な経費に加え、万引き率の高さなどによって、価格を高水準に設定せざるを得なかったからである。

その後 Blois (1989) は、北京市内にあるスーパーマーケット2社 (Chen と Tan) に対してインタビュー調査を行い、供給側の小売企業と需要側の消費者の2つの側面から中国におけるスーパーマーケットへの業態転換の難しさを議論した。調査の結果は次の通りである。

まず、国有企業から転身したこの2社のスーパーマーケットは、価格設定、商品調達、従業員数削減の側面において、政府からの圧力が強かった。その結果、この2社のスーパーマーケットは、商品の価格を高く設定せざるを得なかった。次に、包装技術、冷蔵技術、電気供給などのインフラ整備にも遅れがあった。そのためスーパーマーケットは、生鮮食品の取り扱いに関心を示さなかった。さらに、消費者の行動範囲、購買頻度、住居条件などの側面もスーパーマーケットへの転換を阻む要因となった。中国の消費者は生鮮食品を好み、買い回りの頻度も高いため、比較的遠距離のスーパーマーケットでの買物を嫌う傾向にあった。また冷蔵庫の保有率が低く、しかも住居面積が狭いため、消費者はスーパーマーケットでの大量購入に魅力を感じなかった。

1990年代後半に入ると、中国のスーパーマーケットは小売ライフサイクルの面で成長期を迎えた (李 2003)。このような動きを背景に、小売研究者は、既存研究に提示された阻害要因が成長期においてどのように変化したのかについて検討を加えた。

たとえば、中国におけるスーパーマーケットの阻害要因に関する Goldman (2000) の研究では、中国の商業統計が十分に整備されていなかった当時、スーパーマーケット成長の実態を把握することは困難であったため、上海市のスーパーマーケット・チェーン10社、独立店舗スーパーマーケット42社、国有食料品店20社、生鮮食品市場5か所、国有小売企業3社に対して、インタビュー調査を実施した。その結果、国民所得の増加、消費者がセルフ・サービスに慣れること、政府による流通政策の支持、伝統食料品店の劣悪なサービスなどはスーパーマーケットの成長を促進し、反対に高い運営コスト、非効率の商品供給や店内の商品配置はスーパーマーケットの成長

の最大の阻害要因となることが明らかになった。

Goldman (2000) の研究と同じように、Lo, Yau and Li (2001) も中国におけるスーパーマーケットへの業態転換の阻害要因が、時間的にどのように変化したのかについて検討を加えた。1990年代以降のスーパーマーケットの急速な成長を背景に、彼らは北京と深圳のスーパーマーケット3社に対してインタビュー調査を実施した上で、スーパーマーケットへの業態転換の阻害要因の変化について考察した。その結果は次の通りである。

1990年代以降のスーパーマーケットへの業態転換に関する促進要因と阻害要因は、次のようなものとなった。まずスーパーマーケットが1990年代に急速な成長を遂げた理由は、国民所得の増加、消費者の住環境・購買慣習の変化、流通政策の支持、包装技術の進歩、伝統食料品店の劣悪なサービスなどであった。反対に顧客ロイヤリティ育成の困難、官僚主義の弊害、運営資金への融資の不十分さ、訓練された従業員の確保難、店舗管理経験の欠如などが新たな阻害要因として示された。

本項の議論をまとめると次の通りである。中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究の見解は、(1) 中国小売業の発展特徴に対して、「歴史記述型」研究と同様に、中国小売業が先進国において生み出される革新を適用・援用していくことで発展してきたことと認識していること、(2) Goldman (1974, 1981) が提示した分析枠組を援用し、中国小売業の動態を特定の小売業態を通して説明したこと、(3) 中国における小売技術移転の阻害要因と促進要因について Goldman (1974, 1981) が提示した、供給側面と消費側面に関わる技術要因と消費者の生活状況、購買行動に関連する消費者要因と競争要因の3つの要因群に加え、中国独自の現象である政治的要因などが挙げられること、といった3点に集約できた。

## 2.4 本節のまとめ

本章では、中国小売業の発展に関する研究を「歴史記述型」と「探索・実証型」の2つ研究群

に分類した上で、各研究群における中国小売業の発展への捉え方について検討を加えた。本節の議論をまとめると次の通りである。

まず、「歴史記述型」研究の伝統的かつ中心的な研究課題は、中国小売業の発展過程、およびその発展特徴を客観的かつ正確に記述することである。既存研究を概観すると、中国小売業の発展特徴について、既存研究の見解はほぼ一致している。つまり中国小売業は「移転」、「伝播」などの用語が象徴するように、海外の先進的小売企業が長年蓄積してきた革新的知識や技術、経営手法などを模倣しながら短期間に急速な発展を成し遂げたということである。また「歴史記述型」研究では、中国小売業の発展過程を記述する際に、その発展の規定要因についても言及したが、それが記述レベルにとどまり、実証的に明らかにされていなかった。以上を踏まえ、中国小売業の発展に関する「歴史記述型」研究の知見は、図表 2-2 のようにまとめることができる。

図表 2-2：中国小売業の発展に関する「歴史記述型」研究の知見

研究者	中国小売業の発展の規定要因
Qing and Harris (1990)	<u>促進要因</u> ：流通体制の改革
胡 (2003)	<u>促進要因</u> ：流通市場の対外開放
Wang, Li and Liu (2008)	<u>促進要因</u> ：経済の成長、国民所得の増加、流通規制の緩和
Wang, Zhu and Terry (2008)	<u>促進要因</u> ：消費者欲求の多様化、経営者の熱意、関連政策の整備、豊富な労働力 <u>阻害要因</u> ：地域間経済発展の不均衡、インフラの未整備
Uncles (2010)	<u>促進要因</u> ：外資系企業との合併による経営技術の導入

出所：既存研究に基づいて筆者作成。

次に、「探索・実証型」研究の伝統的かつ中心的な研究課題は、小売技術移転研究に関連した新しい小売技術の中国への移転を阻害・促進する規定要因が何か、またそれらの阻害・促進要因が時間的にどのように変化していたのか、といった問いに関する議論である。既存研究を概観すると、中国における小売技術移転の阻害要因については、競争環境、消費者環境、技術環境、そ

れに法的環境における細かい要素が挙げられる。以上を踏まえ、中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究の知見のまとめは、図表 2-3 に示される通りである。

図表 2-3：中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究の知見

研究者	分析手法	分析対象	分析段階	阻害要因・促進要因
Lo, Yau and Li (1986)	定性 インタビュー	食品 スーパー	生成期	<u>阻害要因</u> ：適切な計画立案の欠如，低水準の管理体制，商品の包装，加工処理，輸送に必要な経費，従業員数を削減できない当時の雇用制度
Blois (1989)	定性 インタビュー	食品 スーパー	生成期	<u>阻害要因</u> ：政府からの圧力，不十分なインフラ整備，消費者の行動範囲の狭さ，多頻度少量購買，住居の狭さ
Goldman (2000)	定性 インタビュー	食品 スーパー	成長期	<u>促進要因</u> ：消費者，既存小売業者，流通政策 <u>阻害要因</u> ：商品供給，店内の商品配置
Lo, Yau and Li (2001)	定性 インタビュー	食品 スーパー	成長期	<u>促進要因</u> ：消費者購買慣習の変化，流通政策の支持，包装技術の進歩 <u>阻害要因</u> ：顧客ロイヤリティ育成の難しさ，官僚主義の弊害，融資の困難さ，管理経験の欠如
Wang and Xu (2002)	定性 インタビュー	複合型商業 施設	生成期	<u>促進要因</u> ：有力なデベロッパーの不在，中低所得層への対応，政府規制の曖昧さ，小売チェーンの少なさ
Mai and Zhao (2004)	定量 一元配置分散分析	食品 スーパー	成長期	<u>促進要因</u> ：消費者属性（所得，婚姻状況）消費者購買動機（勤務先に近い，ショッピング・センター立地）
Maruyama <i>et al.</i> (2016)	定量 Probit 回帰分析	食品 スーパー	成長期	<u>阻害要因</u> ：消費者の行動範囲の狭さ，多頻度少量購買，値段交渉 <u>促進要因</u> ：国民所得の増加，冷蔵庫と自家用車の保有率の向上

出所：既存研究に基づいて筆者作成。

### 第3節 中国小売業の発展に関する研究の課題

本節では、第1章の歴史的検討の結果を踏まえ、中国小売業の発展に関する研究、特に「探索・実証型」研究群において、どのような課題が残されたのかを提示する。また、なぜこのような課題が生じたのかについて、小売技術移転研究における新規性の捉え方と関連して若干の説明を行う。最後に、本節の議論を小括する。

#### 3.1 中国小売業の発展に関する研究の課題 I：経営者の役割への着目

中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究では、新しい小売技術の移転を発展途上国の環境状況を先進国の環境状況への転換プロセスとして認識することで、その移転困難性を強調した。それを踏まえると、先進国から移転された小売技術が1つの業態として中国に定着するには、業態転換をもくろむ内資系小売企業も、これらの阻害要因を克服する必要がある。

しかし、新しい小売業態の生成という歴史的事象の因果経路は極めて複雑であるため、既存研究において提示された環境要因だけでは、新業態の生成を十分に説明することができないと考えられる。第1章における歴史的検討の結果を見ると、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として中国に生成したのは、多様な環境要因の影響だけではなく、諸環境要因の変化によってもたらされる新しい市場機会に対応する企業家的経営者の努力にも深く関わっていた。しかし中国小売業の発展に関する研究では、経営者の能動的な役割について、あまり焦点が当てられてこなかった。

そこではなぜこのような問題点が生じたのか、このことに関しては小売技術移転研究における新規性の捉え方が参考になる。具体的には、小売技術移転研究では、発展途上国における流通近代化が、先進国の流通のあり方を理想として、そこに向かって直線的に発展していくことが暗黙的に想定されてきた (Cundiff 1965; Goldman *et al.* 1999; Shaw *et al.* 2004)。そこでは、伝統的な小

売業が海外から移転された近代的小売技術によって置き換えられていくことは、発展途上国における流通近代化の基本的なパターンであった。つまり小売技術移転研究では、革新が先進国にとって新規なものとして位置付けられ、発展途上国の小売企業が先進国から小売技術を導入することは、保守的な模倣行動として捉えられた。その結果、企業家的経営者が果たす役割は、検討すべき要因から除外されたと考えられる。

### 3.2 中国小売業の発展に関する研究の課題Ⅱ：業態内の内資系小売企業の差別化行動への着目

中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究では、新しい小売業態の生成、あるいはその企業グループへの取り込みを考える内資系小売企業の姿といった現象に、焦点を当ててきたのである。しかし市場の成熟化に伴い、業態間競争への対応は難しくなる。その結果、業態内の内資系小売企業は持続的な成長を図るために、他社との差別化行動を行うが、既存研究ではこの点について十分に触れてこなかった。

なぜ業態内の内資系小売企業の差別化行動が、検討対象から除外されるのかについて、小売技術移転研究における新規性の捉え方を踏まえるなら、その理由は次の通りである。小売技術移転研究では、発展途上国における小売業発展を牽引しているのは地元の小売企業ではなく、先進国の小売企業であることを想定している (Lo, Yau and Li 1986; Goldman 2001)。このような暗黙の仮定のもとで、地元の小売企業が小売技術移転の不完全性を克服するために、移転された小売技術に改良・修正を加えても、それは新たな技術や費用構造を伴う意味での革新ではなく、品質が劣る模倣であると見なされる (Bartels 1963; Goldman and Qin 1998)。

しかし中国小売市場における流通企業の実際の動きは、中国小売業の発展に関する既存研究が描いたものとは異なる。第1章における歴史的検討の結果に示されたように、業態の成長期において専門店業態で事業を展開する内資系アパレル企業は、持続的な成長を図るために、消費者の目に見える部分と消費者の目に見えない部分において、積極的に差別化行動を行った。その結果

雅戈爾や美特斯邦威などの内資系アパレル企業は、外資系アパレル企業に対抗できるほどの規模の確保と企業としての質の向上を実現することができた。以上を踏まえ、内資系小売企業の差別化行動を検討対象から除外することは、中国における小売業発展の本質を十分に理解できなくなると考えられる。

以上では、中国小売業の発展に関する研究に残された問題点を提示し、またこれらの問題点が生じた理由について、小売技術移転研究における新規性の捉え方との関連で若干の説明を行った。次項では、本節の議論を小括する。

### 3.3 本節のまとめ

本節の議論をまとめると、次の通りである。まず新しい小売業態の生成は、経済、技術、社会などの環境状況の変化、およびこれらの変化のもとで生み出される市場機会への経営者の創造的適応の結果と捉えられるなら、既存研究は経営者の能動的な役割についてあまり焦点を当ててこなかった。また新しい小売業態が生成した後、業態内における個別の小売企業は持続的な成長を図るために、他社との差別化行動を行うが、既存研究はこの点についても十分に触れてこなかった。

これらの問題点が生じた理由については、小売技術移転研究における新規性の捉え方に照らし合わせて考えると、次の通りである。小売技術移転研究では、革新が先進国のみを生み出され、中国を含む発展途上国の小売業が、それを適用・採用する形で発展していくことは想定されてきた。またこのような暗黙的な仮定のもとでは、先進国、特にアメリカにおいて一般的に受け入れられるものと異なる活動は、非効率的なものとして考えられてきた。

本節では、中国小売業の発展に関する研究に残された問題点について検討を加え、またなぜこれらの問題点が生じたのかについて若干の説明を行った。以上を踏まえ、次節では本章の議論を小括する。

#### 第4節 おわりに

1992年から実施される流通産業の対外開放に伴い、中国小売業の存在感は次第に高まってきた。このような動きを背景に、中国小売業の発展に対する学界の関心が高まり、理論的・実証的研究が豊富に蓄積されてきた。本章では、既存研究を「歴史記述型」と「探索・実証型」の2つの研究群に分類した上で、各研究群において中国小売業の発展はどのように捉えられてきたのかについて検討を加えた。また第1章における歴史的検討の成果を踏まえ、中国小売業の発展に関する研究に残された課題を提示した。

本章の議論をまとめると次の通りである。まず中国小売業の発展特徴について、既存研究の見解はほぼ一致している。つまり中国小売業は、海外の先進的小売企業が長年蓄積してきた革新的知識や技術、経営手法などを模倣しながら短期間に急速な発展を成し遂げたということである。このような暗黙の仮定のもとで、中国小売業の発展に関する研究、特に「探索・実証型」研究では、中国と先進国の間に存在する競争環境、消費者環境、技術環境、それに法的環境の異質性について細かい要素を取り上げることによって、新しい小売技術、特にスーパーマーケット移転の困難性について検討を加えた。

なお第1章における歴史的検討の成果を踏まえるなら、中国小売業の発展に関する研究の問題点は、「新規小売業態の生成における経営者の能動的な側面は見過ごされてきた」、「業態内の内資系小売企業の差別化行動は議論されていなかった」といった2点に集約できた。これらの問題点が生じた理由を小売技術移転研究における新規性の捉え方との関連で述べると、中国小売業の発展に関する研究において、革新は先進国にとって新規であるものとして位置付けられるためである。

既存研究の限界を克服するために、本研究では小売業態革新研究の知見を援用し、中国小売業の動態をアパレル専門店という特定の小売業態を通して説明する。なぜなら、序章で述べたように、小売業革新研究において、新規性の捉え方は「社会にとっての新規性（業態）」、「企業にとっ



ての新規性（フォーマット）」の2つの観点から捉えられているためである。

以上を踏まえ、本研究は①アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、なぜ中国において生成したのか（研究課題1）、②そしてアパレル専門店業態が生成した後、業態内における他社との差別化のための革新が企業の財務的成果（研究課題2-1）と非財務的成果（研究課題2-2）にどのような影響をもたらしたのかについて、小売業態論と小売フォーマット研究の視点から、理論的・実証的に説明することである。これら2つの研究課題に取り組む前に、次章では本研究の分析計画に関して、若干の説明を行う。

## 第3章 本研究の分析計画

本章は、以下の各章における実証研究の準備作業として位置づける。その主な目的は、本研究の分析計画に関して若干の説明を行うことである。序章で述べたように、本研究の目的を達成するために、アパレル専門店という特定の小売業態を分析対象とし、事例研究のアプローチを採用する。しかし事例研究は、研究方法としての厳密性に疑問がもたれることもある。したがって、本研究成果の妥当性と信頼性を確保するために、本章では、まず本研究における事例の設計に関して検討を加える。次に、本研究の主要な分析手法である質的比較分析について説明を行う。最後に、本章の議論を小括する。

### 第1節 はじめに

第2章では、中国小売業の発展がどのように捉えられてきたのかについて、既存研究の知見を概観した。ただし結論の部分に示されたように、中国小売業発展に関する研究では、(1) 新しい小売業態の生成が単なる内資系小売企業の受動的な環境適応行動として捉えられた、(2) 新しい小売業態が生成した後、業態内における内資系小売企業の差別化行動についてあまり焦点が当てられてこなかった、という2つの問題点が残された。

既存研究の限界を克服するために、本研究は小売業革新研究の知見を援用し、中国小売業の発展過程をアパレル専門店という特定の小売業態を通じて説明する。しかし事例研究では、分析結果の一般性や客観性が保証されないことと、研究者の選択的な知覚や恣意的判断が介入する危険性が大きいという批判がなされることもある (e.g. Merton 1968; Eisenhardt 1989; Yin 1994; 鹿又・長谷川・野宮 2001; George and Bennett 2005; Gibbert *et al.* 2008)。事例研究に対するこのような方法論的批判を克服し、本研究成果の妥当性と信頼性を確保するために、各章の実証研究に入る前に、本章では本研究における分析計画について若干の説明を行う。

具体的には、まず本研究における事例の設計について、King *et al.* (1994) の議論を踏まえ、検討を加える。次に、質的比較分析を本研究の主要な分析手法とする妥当性について若干の説明を行う。最後に、本章の成果を要約する。

## 第2節 事例の設計

事例研究を用いる社会科学の多くは、研究手続きや推論の正確なルールに従っていないという批判がなされることもある。事例研究の質を向上させるために、本節では本研究における事例の設計を因果推論との関連で若干の説明を行う。

単一の事例研究は歴史の細部の要約や記述的推論に適用されるが、仮説や理論の検証に有効ではないという批判がなされることもある (King *et al.* 1994)。なぜなら、単一の事例研究では、現象の発生原因をどんなに議論しても、その原因がない場合に出来事は起こらないという事実を観察することができない、つまり因果関係の推論が難しいためである (King *et al.* 1994; 久米 2013)。

このような問題点を解決するために、King *et al.* (1994) は対象事例の分析単位を引き下げ、観察数を増やすことを提案した<sup>121</sup>。たとえば、社会政策の起源に関する仮説を検証するために、国の下位単位である地方政府を観察するならば、観察数が複数になる (King *et al.* 1994)。その結果、単一の事例研究でも、従属変数の値の異なる観察間で比較が可能になり、共変動の関係を確認できる (久米 2013)。

以上を踏まえ、単一の事例研究において観察数を増やす方法は、現象の背後にあるメカニズムをより正確に把握し、複雑な単一事例への深い理解を得る上で、非常に有益な洞察をもたらすとされる (Yin 1994; Gerring 2006)。そのため本研究では、この方法を用いることは適切と考えられる。

---

<sup>121</sup> もう一つの解決策は、抽象的概念の導入である。King *et al.* (1994) によれば、フランス革命を抽象的概念である「社会革命」における1つの事例と位置づけることにより、ほかの国の革命と並んで、フランス革命を分析することができる。つまり分析を抽象的レベルに引き上げることによって、観察数を増やすことができる。

研究課題1（第4章）：革新的小売業態の生成は、類似的な店舗属性を取る複数企業の集合的行動であると理解されるため、分析単位を企業レベルに引き下げ、観察数を増やすことにする。

研究課題2-1（第5章）と研究課題2-2（第6章）：これらの2章は、個別小売企業が行うフォーマット革新に注目するため、分析単位を引き下げる必要がない。ただし第6章では、特定の企業による革新活動がもたらす非財務的成果に着目するため、この章では分析単位を消費者レベルに引き下げ、観察数を増やすことにする。

本節では、本研究における事例の設計に関して検討を加えた。次節では、本研究の主要な分析手法である質的比較分析<sup>122</sup>について、若干の説明を行う。

### 第3節 分析手法

本節では、まず質的比較分析の概要を示し、次に本研究の課題を踏まえ、質的比較分析を主要な分析手法とすることの妥当性について検討を加える。

#### 3.1 質的比較分析の概要

事例研究では、先にも述べたように収集されたデータの数量化が困難であるため、その因果推論は事例資料を読み解く個人能力に頼る場合が多く、分析結果の客観性が保証されにくい（Eisenhardt 1989; King *et al.* 1994; Yin 1994; George and Bennett 2005）。このような事例研究の欠点を補うために、分析手法として本研究では、Ragin（1987; 2000; 2008a）が開発した質的比較分析

---

<sup>122</sup> 第6章では消費者データを取り扱うため、Baumgartner and Homburg（1996）の議論を参考とし、共分散構造分析により分析を行った。ただしより多くの知見を得るために、第6章では質的比較分析を用いて、同じ初期データを改めて分析した。

(Qualitative Comparative Analysis: QCA) を用いる。

質的比較分析とは、集合論に依拠した数学的な演算法や、体系的で標準化された縮約のアルゴリズムに基づいて、事例比較から因果関係を推論する研究手法である (Ragin 1987; Schneider and Wagemann 2010; Goertz and Mahoney 2012; Marx *et al.* 2014; 上谷 2015)<sup>123</sup>。また質的比較分析は、1980年代末に比較政治学と歴史社会学への応用に発展してきたが、厳格な「実証主義」の仮定を暗に置いているため、近年ではその方法論的發展と応用領域の拡大が進んでいる。現在質的比較分析は、組織社会学、経営学、教育学などの社会科学の分野において広く採用されている (Rihoux and Ragin 2009; Schneider and Wagemann 2012; 田村 2015)<sup>124</sup>。

具体的な分析手続きは次の通りである。まず、各事例をいくつかの原因条件と結果条件<sup>125</sup>に分解し、各条件の操作化を行う。次に、各事例の詳細な情報や理論的知見に従って、原因条件と結果条件に成員スコア<sup>126</sup>を設定する。さらに、真理表に示された多様な条件の組み合わせを、ブール代数のアルゴリズムに従って、より簡潔なものへと縮約する。最後に、整合度と被覆度<sup>127</sup>の指標に基づいて、分析結果の妥当性を評価する。

以上を踏まえ、結果現象に対する原因条件の組み合わせを必要性と十分性という観点から検討し<sup>128</sup>、それを客観的な分析結果として明示する質的比較分析は、事例研究における有力な分析手

<sup>123</sup> 質的比較分析は、事例指向と変数指向の両方のアプローチにおける特有の強みを統合するための「統合戦略」を目指しているが、全体的に質的比較分析は、依然として「事例指向」の手法に位置付けられる (Rihoux and Lobe 2009)。

<sup>124</sup> 質的比較分析の国際研究組織 COMPASSS が作成した研究データベースによれば、2016年4月までに、質的比較分析の論文数は571本に達した。分野別に見ると質的比較分析は、産業・経済学 (100本)、比較政治学 (98本)、社会学 (76本)をはじめ、保健衛生、教育学、経営学、法律・犯罪学、国際関係、歴史学、哲学などの幅広い分野に広がっている。

<sup>125</sup> 質的比較分析において、独立変数と従属変数は、それぞれ「原因条件」と「結果条件」と称される。

<sup>126</sup> 成員スコアの設定とは、集合における成員かどうかを判断するためのコーディング作業である。クリスプ集合の場合、成員スコアは1か0のいずれかである。ファイズ集合の場合、成員スコアは0と1の間の数値を取る。

<sup>127</sup> 整合度と被覆度の概念について、詳しくは付表6を参照。

<sup>128</sup> 必要性と十分性に基づく原因条件 (またはその組み合わせ) を評価するという点では、Millの「カノン」と同じように決定論的な認識を前提とする。

法の1つと考えられる (George and Bennett 2005; Rihoux and Ragin 2009; 上谷 2015)。次項では、質的比較分析を主要な分析手法とすることの妥当性について、若干の説明を行う。

### 3.2 本研究における質的比較分析の妥当性

本研究において、質的比較分析を主要な分析手法として採用する理由は次の通りである。第1は、「小規模・中規模の事例数<sup>129</sup>」に効果的に適用できるということである。経営学、マーケティング分野では、統計分析に必要なほどのサンプル数を確保することは難しい場合が多い (田村 2006, 2015)<sup>130</sup>。本研究が着目している小売業革新の例を挙げるなら、それが経営成果に直接影響する活動であるという理由から、アンケート調査に応じてくれる企業は極めて少数であった。中国小売業の発展に関する研究では、このような小規模の事例数に対して、因果関係の推論や検証を目指すというよりも、個々の事例への詳細な記述、解釈という非定型的な分析手法を採用せざるを得なかった。

しかし質的比較分析は、原因条件の集合と結果条件の集合との間の部分集合関係に基づいて因果関係を推論するため、少数の事例であっても効果的に適用できる利点もある (Rihoux and Ragin 2009)。また近年では、質的比較分析は「小規模・中規模の事例数」だけではなく、「大規模の事例」に対して適用されはじめている (Rihoux and Ragin 2009)。

第2は、因果関係の複雑性である。社会的事象を考察しようとする場合に、避けられないことは因果関係の複雑性の問題である<sup>131</sup>。具体的に述べると、まず個別の原因が単独で「現象」を生

---

<sup>129</sup> Wagemann (2014) によると、社会科学の慣習に従えば、小規模の事例ならおおよそ一桁の事例数、中規模の事例といえば、10-30の事例、それ以上であれば大規模の事例とされている。

<sup>130</sup> たとえば、市場動向の最先端に位置し、自らのニーズを満たす解決策をもつリード・ユーザーを分析しようとする場合、統計分析を可能にする十分な消費者標本を収集することは困難である。

<sup>131</sup> このような因果関係の複雑性について、たとえば、有名な哲学者である Mill (1843) は「政治や歴史の現象に対しては、... (中略) ...このような現象では原因の複雑性はほとんど際限なく存在し、結果はその大部分が相互に解きほぐすことのできないまでに織りあわされている (邦訳, 298頁)」と述べた。

み出さない場合でも、ほかの原因との組み合わせるによって「現象」を引き起こすことがある。また表面的に同じように見える現象が観察されたとしても、それらの現象を生み出した原因が異なる場合もある。本研究が着目している小売業革新の場合、革新的小売業態の生成について、McNair and May (1976) は、小売業態革新と諸要因との因果関係が複雑かつ間接的であるため、単純な「一対一」の対応関係で捉えることができないと指摘した。また好ましい経営成果を収める小売企業を見れば、その成果はフロント・システムとバック・システムにおける構成要素間の相互作用の結果であり、複数の経路として示されるかもしれない。

質的比較分析であれば常在的な因果関係を拒否し、原因条件間の相互作用<sup>132</sup>や複数の因果経路による同一結果性などの複雑な因果関係を適切に配慮しながら、関心がある特定の現象を節約的に説明することができる (Rihoux and Ragin 2009; Woodside 2010; Schneider and Wagemann 2012; Ragin 2014)。そのため、質的比較分析は本研究の主要な分析手法として適切と考えられる。

第3は、分析結果の客観性である。統計分析における定型的な分析手法が多様に展開されてきたのに対して、事例研究を含む質的研究において、事例の証拠への分析は手法の開発が遅れ、最も困難な局面の1つとなっている (Eisenhardt 1989; Yin 1994)。そのため、事例研究における因果推論では、科学的ないし標準化された手順に従うというよりも、事例資料を読み解く個人能力に頼る傾向が強い。中国小売業の発展に関する研究では、主として良質な資料を提示することによって、研究対象や調査現場の状況をできるだけ正確に描き出し、そこから新たな知見を引き出すとしてきた。しかし、データをどのように分析したのかについて、その記述はほとんどないため、データと結論の間に断絶があり、データから導き出された知見の適切さや深さといった点では、深刻な問題を抱える。

質的比較分析は、カテゴリーや数値の変換の手続きにより、観察対象となる事例を数値的かつ客観的に処理できるため、研究者の恣意的操作が入り込む余地がなくなる (Rihoux and Ragin 2009;

---

<sup>132</sup> 田村 (2015) によると、統計分析は因果複雑性の世界を取り扱うのが不得手であり、また対数線形モデルなどによって、変数間の相互作用を分析しようとするれば、変数の数が少数でも大量のデータを必要とする。

Ragin 2014)。またブール代数と集合論などの数学的な道具に依拠するため、ほかの研究者も同じデータを用いて分析すれば、同じ結果を得られる (Rihoux and Ragin 2009; Woodside 2010; Schneider and Wagemann 2012)。つまり統計分析と同じように、質的比較分析も本研究の分析結果の客観性と信頼性を確保することができる。

以上を踏まえ、質的比較分析は「小・中規模の事例に得意であるが、大規模の事例に対しても効果的に適用できる」、「複雑な因果関係を分析できる」、「分析自体が客観的で、体系的な比較ができる」といった特徴をもつため (鹿又・長谷川・野宮 2001; Rihoux and Ragin 2009)、それを本研究の主要な分析手法として用いることは適切と考えられる。

#### 第4節 おわりに

実証主義が主流となった現在、事例研究は研究方法としての厳密性に疑問がもたれることもある。本稿の実証研究の質を高めるために、本章では事例の設計と主要な分析手法について説明を行った。具体的には、まず単一の事例研究における因果推論の問題点を克服するために、本研究における事例の設計は、King *et al.* (1994) の知見を援用する。つまり、分析単位の引き下げによる観察数の増加である。ただし、事例研究の分析過程における厳密性の欠如などの課題も残されており、研究結果の妥当性と信頼性を高めるために、本研究ではRagin (1987; 2000; 2008a) が開発した質的比較分析を主要な分析手法とする。

次章以降では、図表序-1 に示された分析枠組に沿って、本研究における2つの課題に取り組む。具体的には、まずアパレル専門店が1つの革新的小売業態として、なぜ中国において生成したのかという第1の研究課題について、本章に続く第4章において、小売業態論で取り上げられている諸要因を踏まえた説明が試みられる。次にアパレル専門店業態が生成した後に、業態内における他社との差別化のための革新が、企業の財務的成果と非財務的成果にどのような影響を及ぼしたのかという第2の研究課題について、第5章(財務的成果)と第6章(非財務的成果)で、小



売フォーマット研究の視点から理論的・実証的な検討が行われる。

## 第4章 中国アパレル専門店への業態革新の規定要因

本章の目的は、研究課題1、すなわち中国アパレル専門店への業態革新の規定要因を探究することである。そのために、まず小売業態論の知見を概観する。次に、そうした作業を踏まえ、分析枠組を提示した上で、実証分析を行う。具体的には、小売業態論で取り上げられている消費者要因、競争要因、技術要因、政治要因、経営者要因という5つの要因が中国アパレル専門店への業態革新にどのような影響をもたらしたのかについて、質的比較分析を用いて明らかにする。最後に、本章の議論を小括する。

### 第1節 はじめに

中国アパレル専門店の歴史的な発展過程において、1992年のGiordanoなどの香港資本のアパレル製造・流通企業の進出は注目に値する。それを契機に、内資系アパレル企業は革新的小売販売技術を取り込み始めた。本章は、業態革新を次のように捉える。第1に、マクロ的に見て小売業の画期的・非連続的な革新、すなわち中国にはこれまでに存在しなかった全く斬新な小売業態の生成であった。第2に、新しい小売業態として社会に受け入れられた存在であった。つまり小売業態革新は、市場の細分化や差別化などの単なる個別企業の戦略的行動ではなく、類似的な店舗属性を取る複数企業の集成的行動であると理解される（Markin and Duncan 1981）。

中国小売業の発展に関する研究では、新しい小売業態の生成に関して、消費者の生活状況・購買行動の変化、流通政策の影響、技術や競争状況の変化などの環境要因に注目してきた。しかし、新しい小売業態の生成という歴史現象は極めて複雑であり、決して客観的な市場環境によって外生的に規定されるわけでもなければ、単なる受動的な環境適応行動の結果というわけでもない<sup>133</sup>。本章は小売業態論の知見を援用し、中国におけるアパレル専門店への業態革新の規定要因を、既

<sup>133</sup> 近藤公彦 (1998), 「小売商業形態論の課題—業態変動のマイクロ基礎—」, 『流通研究』, 第1巻, 第2号, 51頁。

存研究が見過ごしてきた経営者要因を含めた形で実証的に明らかにする。

そのためには、第1に、小売業態革新の規定要因を小売業態論はどのように捉えてきたのかについて、その課題とともに明らかにする。第2に、それらを踏まえ、本章の分析枠組を構築し、データの収集方法を定める。第3に、質的比較分析によって中国のアパレル専門店への業態革新の規定要因を明らかにする。最後に、本章の成果を要約し、そして今後の課題について指摘する。

## 第2節 理論的背景

本節では、本章の分析枠組を構築するために、本章が援用する小売業態論の知見を概観する。具体的には、まず小売業態論における業態の捉え方、およびその代表的な理論仮説を示す。次に、小売業態革新の規定要因に関して、小売業態論ではどのように捉えられてきたのかを明らかにする。最後に、本節の議論を小括する。

### 2.1 小売業態論

小売業態は、小売業とマーケティング研究において重要かつ基礎的な概念である。現在小売業態という概念は、小売業者の流通サービスの水準、すなわち小売経営の戦略的ミックスの結合様式によって類型化され、定義付けられることが多い(図表4-1)。

図表 4-1：小売業態の定義

研究者	定義
鈴木・田村 (1980)	小売業態とは、具体的な小売業経営の場である店舗において、小売業の経営者が採用し、実行する経営諸戦略（立地、品揃え、店舗規模、価格政策、販売方法、付帯サービス、店舗施設など）を総合したものに付した名称である。
石原・佐藤・池尾 (1989)	小売業態とは、各小売店がもつ小売ミックスを分類する時のパターンである。
矢作 (1997)	小売業態とは、業種、品揃え、店舗規模、立地、販売方法、付帯情報・サービスなどの小売ミックスの戦略的な決定である。
Kotler and Armstrong (2001)	小売形態は小売店が提供するサービスの量、製品ラインの幅と深さ、相対価格、組織などの特徴によって分類することができる（和田充夫監訳 2003）。
Levy and Weitz (2008)	小売業態とは、消費者の欲求を満たすために、小売活動を体系的に組織するための構造である。具体的に述べると、業態は品揃え、価格戦略、立地、顧客接点など特定の小売ミックスの結合のパターンである（邦訳は本研究の著者）。

出所：既存文献に基づいて筆者が作成（詳細は巻末の参考文献リストを参照）

小売業態論は、小売業における業態の生成・発展・衰退のメカニズムの理論的解明を中心課題とし、それに関わる研究蓄積は非常に豊富である<sup>134</sup>。その中で最も先駆的研究は、McNair が 1957 年にピッツバーグ大学で開催されたシンポジウムで発表した「小売の輪」仮説に遡る。

McNair (1958) は、Schumpeter の「創造的破壊」概念をアメリカ小売業の歴史に適用することで、小売業態変動のパターンを理論的に説明しようとした。McNair (1958) の主張は次のように要約できる。革新的小売業態は、既存小売業者より低価格訴求が実現できる革新要素を市場に持ち込んで誕生する。その革新的小売業態は当初の評価は高くないが、時間の経過とともに、低コストに基づく低価格の経営理念が徐々に消費者に支持される。その後、経営者の高齢化による企業家精神の喪失、過剰な設備能力の保有、価格競争による競争相手からの報復回避などの理由で

<sup>134</sup> 小売業態論に関するレビュー論文としては、白石 (1976)、向山 (1985, 1986)、Brown (1987)、兼村 (1993)、小川 (1993) などが挙げられる。

(Hollander 1960; Markin and Duncan 1981), 革新的小売業態は次第に取扱商品の高級化, サービス追加, 店舗外観や設備の高級化による格上げを余儀なくされる。その結果, 革新的小売業態の操業コストは上昇し, 低価格販売の維持ができなくなる。そしてそのことが次の低価格・低サービスの革新的小売者の参入余地を作り出す。このように「輪」が一回りするごとに, 革新的小売業態が生成し, 小売業態の発展が進んでいくというのが McNair (1958) の主張である。

McNair (1958) が小売の輪の仮説を提唱して以来, 小売業態変動のメカニズムの理論的解明をめぐる研究は数多く発表された。たとえばBrown (1987) は, これまでの小売業態に関する理論仮説を「環境理論」, 「循環理論」, 「対立理論」の3つのアプローチに類型化した (図表4-2)。

図表4-2：小売業態論の類型化

研究目的	アプローチ	論点	代表的な理論仮説
規則的パターンの解明	循環理論	小売業態の変動が歴史的に同じパターンで繰り返され, その変動の後に規則性がある。	小売の輪の仮説 (McNair 1958) 小売アコーディオン仮説 (Hollander 1966) 真空地帯仮説 (Nielsen 1966)
	対立理論	革新的小売業態と既存小売業態との間の競争的対立が新たな革新的業態の生成を促進する。	弁証法理論 (Gist 1968) 小売の3つの輪の仮説 (Izraeli 1973) 危機-変化モデル (Stern and El-Ansary 1977)
規定要因の探究	環境理論	小売業態の変動は経済的, 消費者, 社会的, 文化的, 法的, および技術的要因の影響を受ける。	小売業態変化の一般モデル (Simmon1964) 外部環境論 (Blizzard 1976) 小売形態変化の規定要因説 (McNair and May 1976)

出所：Brown, S. (1987), "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, p. 5-36. に基づいて筆者作成。

この3つのアプローチは, 着目する業態変化の側面が異なるが, そのメカニズムに対する理解は共通である。つまり新業態の萌芽は, 環境変化に対応した革新的経営手法を採用する企業家的

経営者によって開発される。次に、それが既存の小売業態に対して有効な差別化の手段であると認識されると、追随する小売企業は急増していく。さらに、それが小売業において一定の市場地位を占めるに至った時、その革新的経営手法は新しい業態として社会的に認知される。

以上では、小売業態論における業態の捉え方、およびその代表的な理論仮説を提示した。次項では、Brown (1987) が提示した3つのアプローチのうち、本章の研究課題と深く関連する「環境理論」、つまり小売業態変化の規定要因について説明を加える。

## 2.2 小売業態革新の規定要因

小売業態変化の規定要因に関する研究は、小売業態論の1つの重要なテーマとして、時間的、空間的に共通な一般的構成概念の中から小売業態革新を生み出す要因を抽出し、それを小売業態変化と関連して議論するものである。

小売業態革新の規定要因は、小売業態論において環境要因と経営者要因の2つの側面から論じられる。環境要因群は消費者要因に加え、競争、技術、経済、政治、社会、文化など多様な要因によって構成される (Blizzard 1976; McNair and May 1976)。ただし、すべての環境要因の相対重要度や影響の仕方が同じであるとは限らない。McNair and May (1976) は、経済的、社会的、文化的要因は、消費者要因を通じて、小売業態革新に影響を及ぼすものと指摘した。本章では、小売業態革新に影響を及ぼす環境要因を、消費者要因、競争要因、技術要因、政治要因の4つに集約し、それらの複合的影響も踏まえて検討を行う。

まず、革新的小売業態の生成の経緯を説明するためには、消費者を研究枠組に含める必要がある (Alderson 1965; McNair and May 1976; Benson and Shaw 1992)。たとえば、Alderson (1965) は革新的小売業態の生成・存続が消費者の受容と拒絶に依存すると主張した。また McNair and May (1976) は、消費者要因が消費者の生活状況と購買行動の変化の2つから構成され、小売業態の変化に大きな影響を及ぼすと主張した。ここでいう消費者生活状況の変化とは、消費者の所得水

準、購買力、教育水準、都市部人口の比率などの人口統計学的・社会的な要素の変化のことであり、消費者購買行動の変化とは、生活状況の変化に伴う消費者の商品やサービスに対する考え方、感覚、購買行動といった側面における変化のことである。

次に、競争要因とは、小売業態革新の原動力を同業態内や異業態間の競争状況に求めることである。1970年代までの小売業態論において、McNair (1958) が提唱した小売の輪仮説や Nielsen (1966) が提唱した真空地帯仮説における小売業態の格上げ・格下げ現象は、小売業態の競争状況に起因している。つまり小売業態の格上げ・格下げによって、革新的小売業者の参入余地は作られる。ただし、これらの研究が想定しているのは同一業態内の競争であり、革新者の参入に対する既存小売業者の対応としての異業態間競争を考慮していないという批判も多い (Gist 1968; Izraeli 1973)。そのため、競争視点から小売業態革新を検討する際には、同業態内と異業態間の両方の競争状況変化を考慮する必要がある。

さらに、小売業態革新を議論する際には、その背後にある技術進歩に注目する必要がある (Blizzard 1976; McNair and May 1976)。McNair and May (1976) によると、生鮮食品を取り扱う輸送、貯蔵、陳列における技術発展だけではなく、自家用車や家庭用冷蔵庫の普及などの消費者側面に関わる技術の進歩もスーパーマーケット業態の生成に重要な貢献を与えたという。McNair and May (1976) が技術要因を供給側面に関わる技術と消費者側面に関わる技術に分類したように、両者はいずれも革新的小売業態の生成に不可欠なものと理解できる。

最後に、発展途上国における革新的小売業態の生成を考察する際には、当該国の特有現象に対して十分に配慮する必要がある、その代表的なものが政治要因である (Kacker 1988; Alexander 1997)。政治要因には、政治的安定の程度、流通政策、商業的政治風土、消費者金融の制限など多様な構成要素が含まれ (Alexander 1997)、発展途上国における革新的小売業態の生成に及ぼす影響は大きい。特に中国の場合、従来の閉鎖的・伝統的な流通構造の変革は、中央政府が積極的に後押しした結果であった (Goldman 2000; Lo, Lau and Li 2001; 柯 2007)。

以上の環境要因のみではなく、経営者要因も小売業態革新の規定要因であることが既存研究に

よって指摘されている。経営者要因とは、小売業態革新における小売企業の能動的な側面、言い換えれば、経営者の意思決定要素を強調する見解に基づく (McNair and May 1976; Tedlow 1990)。McNair and May (1976) は、経営者が適応すべき環境要因の変化に対する反応こそ小売構造の変化の規定要因であると主張した。また McNair and May (1976) は、小売業態革新をもたらす経営者を、独創的かつ冒険的な精神を有する企業家的経営者と、既存業界内にいながらも状況変化に対し先見の明を有する経営者の2種類に分類し、いずれかのタイプの経営者が小売業態の変革を生み出すのに不可欠な原動力と主張した。

本項では、Brown (1987) が提示した小売業態論の3つのアプローチのうち、本章の研究課題と深く関連する「環境理論」、つまり小売業態変化の規定要因について若干の説明を加えた。次項では、文献研究から得られた知見を小括し、そして本章の実証分析における小売業態論の援用の妥当性について検討を加える。

### 2.3 本節のまとめ

文献研究から得られた知見をまとめると、次の通りである。まず、小売業における業態変動を説明する出発点となった理論仮説は、McNair が1957年に示した小売の輪仮説である。それを契機として、小売業態革新に関する様々な理論仮説が提示されるに至った。それらの理論仮説は着目する業態変化の側面は異なるものの、既存の小売業には存在しないまったく新しい小売技術の普及という革新的小売業態の生成に焦点を当てている点で一致している。

次に、小売業態革新の規定要因は、小売業態論では環境要因と経営者要因の2つの側面から論じられる。環境要因には、市場に関する経済的、社会的、文化的、技術的な諸要因を含んでおり、経営者要因とは、新しい市場機会を発見し、将来の事業の危険や不確実性を負担する企業家的経営者を意味している。また革新的小売業態の生成は、各要因による独立的な影響ではなく、環境要因間の相互作用、そして環境要因と経営者要因の相互作用の結果である。



ただし、小売業態論は先進国、特にアメリカの小売業態の盛衰過程を分析するための理論枠組である。以下では、第1章の歴史的検討から得られた知見を踏まえ、本章の実証分析における小売業態論の援用の妥当性について若干の説明を加える。

第1章の歴史的検討の結果に示されたように、香港資本のカジュアル・ブランドの進出を契機に、アパレル専門店という近代的小売技術は中国に持ち込まれた。当初独自の商品開発、明確な店舗主張、独特な店舗雰囲気、チェーン店の展開によって、アパレル専門店の優位性が注目された。その結果、内資系アパレル企業は、1990年代からそれを革新的な小売技術と認識して取り入れた。追随する企業の増加に伴い、アパレル専門店は1つの革新的小売業態として、1990年代に中国で生成した。以上を踏まえ、小売業態論で議論された小売業態革新のメカニズムは、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、中国において生成した過程を説明できると判断した。

革新的小売業態の生成について、小売業態論が環境要因間の相互作用、そして環境要因と経営者要因との相互作用を強調したのに対し、中国小売業の発展に関する研究は、経済、社会、文化、技術などの小売業を取り巻く諸環境要因の変化に注目してきた。第2章で述べたように、その理由は次の通りである。小売技術移転研究の知見を援用した中国小売業の発展に関する研究においては、内資系小売企業が海外の小売技術を導入しても、それが単なる保守的な模倣行動に過ぎないと認識されて、経営者が果たす役割は検討すべき要因から除外された。しかし、第1章の歴史的検討の結果に示されたように、現実的にはアパレル専門店が1つの革新的小売業態として中国に生成するにあたり、企業家的経営者が果たす役割は看過できない。そのため、本章では、小売業態論が提示した諸要因に基づいて中国アパレル専門店への業態革新を分析することは妥当と考えられる。

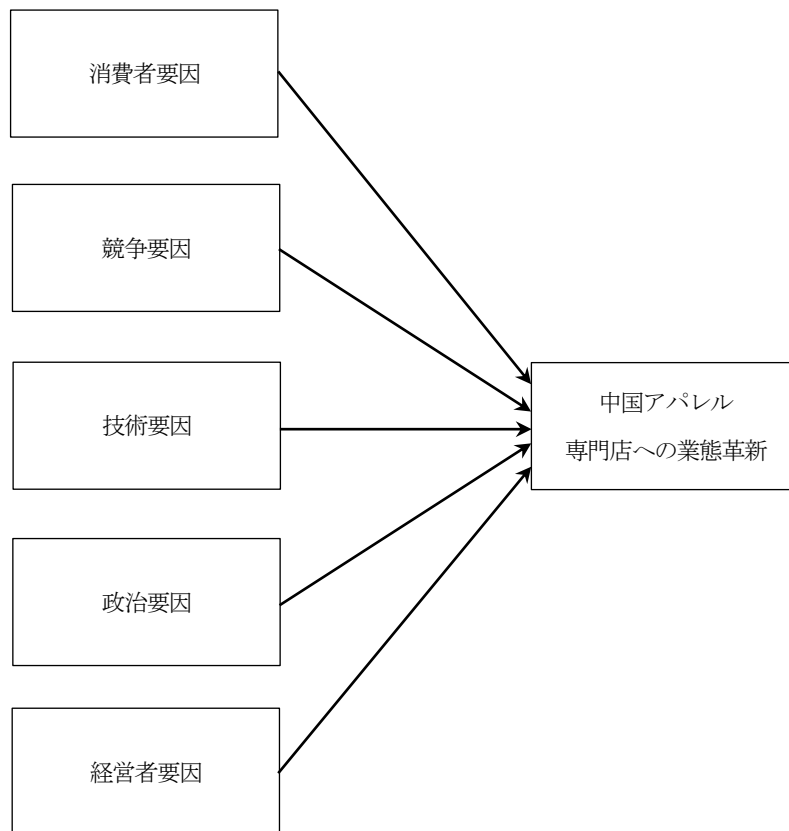
### 第3節 分析枠組の設定

以上の文献研究から得られた知見を踏まえ、本節では、まず質的比較分析のための枠組を設定する。次に、説明要因としての原因条件の定義が行われる。

#### 3.1 分析枠組

本章では、消費者要因、競争要因、技術要因、政治要因、経営者要因の5つの原因条件を設定し、中国アパレル専門店への業態革新の規定要因を明らかにする（図表4-3）。

図表4-3：質的比較分析のための枠組



### 3.2 各原因条件の定義

本項では、図表 4-3 の分析枠組を基に、各原因条件の定義を行う。

第1に、消費者要因に関して、第2節で述べたように、McNair and May (1976) は、消費者の所得水準、購買力などの生活状況の変化に伴う消費者の商品やサービスに対する考え方、感覚、購買行動といった側面における変化と定義した。さらに中国小売業の発展に関する研究は、McNair and May (1976) とほぼ同じ意味で消費者要因を捉えている (e.g. Lo, Yau and Li 1986; Blois 1989; Goldman 2000; Lo, Lau and Lin 2001)。たとえば Blois (1989) は、消費者要因を消費者行動の範囲、購買頻度、住居条件などに形成された消費者の行動パターンと定義した。以上を踏まえ、本章において消費者要因とは、流行トレンドに対する消費者の考え方、感覚、購買行動といった側面における変化を指す。

第2に、競争要因に関して、競争状況の相対重要度は、小売業態のライフサイクルの段階によって、異なることが知られている。田村 (2008) によると、生成期の段階では異業態間の企業競争が重視されるが、成熟期の段階に入ると同業態内の企業競争が重視されるようになるという。さらに中国小売業の発展に関する研究では、競争状況の変化が新しい小売業態、特にスーパーマーケットの生成に及ぼす影響について、異業態である生鮮食品市場の優位性から議論している (e.g. Goldman 2000; Lo, Lau and Lin 2001)。本章では、アパレル専門店業態の生成期に着目しているため、異業態間の企業競争として特に百貨店業態に着目する。なぜなら、百貨店が実施する高圧的マーケティング活動の結果、テナント出店のアパレル企業は、専門店を導入するようになるためである (李・潘・張 2012)。以上を踏まえ、本章において競争要因とは、百貨店によるマーケティング活動の変化を指す。

第3に、技術要因に関して、第2節で述べたように、McNair and May (1976) は、供給側面に関わる技術と消費者側面に関わる技術の進歩が小売業態革新に不可欠と指摘した。さらに中国小売業の発展に関する研究は、McNair and May (1976) とほぼ同じ意味で技術要因を捉えている (e.g.

Lo, Yau and Li 1986; Blois 1989; Lo, Lau and Lin 2001)。たとえば Blois (1989) は、自家用車や冷蔵庫の普及などの消費者に関わる技術と包装技術、冷蔵技術、電気供給などの供給に関わる技術に分類した。いずれも革新的な小売業態の生成に不可欠であるが、本章では主にアパレル専門店チェーンに注目するため、McNair and May (1976) や Blois (1989) の扱う供給側面に関わる技術要因に注目する。また中国小売業の発展に関する研究では、情報通信システムの導入は中国におけるチェーン・ストアの展開に欠かせないと指摘された (e.g. Wang, Zhu and Terry 2008)。以上を踏まえ、本章において技術要因とは、チェーン・ストア展開に著しい影響を与える情報通信の分野での技術進歩を指す。

第4に、政治要因に関して、中国における革新的小売業態の生成と多様化を促進するために、政府が果たす役割は既存研究によって指摘されている (e.g. Goldman 2000; 胡 2003; Lo, Lau and Lin 2001; 柯 2007; Wang, Li and Liu 2008)。すでに述べたように、政治要因には政治的安定の程度、流通政策、商業的政治風土、消費者金融の制限など多様な構成要素が含まれるが、本章では政府が定めた流通政策に着目する。なぜなら、零細小売業者を保護するという目的で制定された先進国の流通政策とは異なり、中国において実施された流通政策は従来の閉鎖的・伝統的な流通構造の改革、小売業態の多様化を目的として行われたからである (柯 2007)。以上を踏まえ、本章では政治要因を政府が実施する流通政策による流通規制の緩和と定義する。

最後に、経営者要因に関し、小売業態革新は、前述のように経営者の能動的な役割と深く関係があると既存研究によって指摘されている (e.g. McNair and May 1976; Tedlow 1990)。本章では、McNair and May (1976) が提示した経営者要因の定義を参考とした。McNair and May (1976) は、業態革新を行う経営者を企業家的経営者と既存企業の経営者の2タイプに分類し、いずれかのタイプの経営者が、革新性、先見性、リスク負担性という企業家精神をもたなければならないと指摘した。以上を踏まえ、本章における経営者要因とは、革新性、リスク負担性、先見性といった企業家精神をもつ新規参入企業、あるいは既存企業の経営者を指す。

図表 4-4：説明要因としての原因条件の定義

原因条件	定義	理論的背景
消費者要因	流行トレンドに対する消費者の考え方，感覚，購買行動の変化。	McNair and May (1976), Lo, Yau and Li (1986), Blois (1989), Goldman (2000), Lo, Lau and Lin (2001)
競争要因	百貨店によるマーケティング活動の変化。	Goldman (2000), Lo, Lau and Lin (2001), 田村 (2008), 李・潘・張 (2012)
技術要因	チェーン・ストア展開に著しい影響を与える情報通信分野での技術進歩。	McNair and May (1976), Lo, Yau and Li (1986), Blois (1989), Lo, Lau and Lin (2001), Wang, Zhu and Terry (2008)
政治要因	政府が実施する流通政策による流通規制の緩和。	Goldman (2000), 胡 (2003), 柯 (2007), Wang, Li and Liu (2008)
経営者要因	経営者（新規参入企業，あるいは既存企業）は，企業家精神の3つの構成要素，つまり革新性，リスク負担性，先見性をもつ。	McNair and May (1976), Tedlow (1990)

出所：小売業態論，および中国小売業の発展に関する研究の知見に基づき筆者が作成（詳細は巻末の参考文献リストを参照）

原因条件の定義づけに関する以上の議論をまとめると，図表 4-4 に示された通りとなる。次節では，中国アパレル専門店への業態革新の規定要因を明らかにするために，質的比較分析という分析手法を用いて実証分析を行う。

#### 第4節 実証分析

単一の事例研究における因果推論の問題点<sup>135</sup>を克服するために，筆者は King *et al.* (1994) の議論を参考とし，対象事例の分析単位を引き下げ，観察数を増やすことにする。つまり本章は，ア

<sup>135</sup> 詳しくは，第3章「本研究の分析計画」を参照。

パレル専門店における複数の企業事例を抽出し、事例研究を実施する。

しかし、事例研究の実証基盤が弱いため、データ収集の手順、因果関係の推論に関しては、具体的かつ体系的に公開された手法を示した上で進める必要がある。そのため本節では、まずデータ収集の方法について説明し、次に分析の流れを示す。最後に、分析結果の提示とその考察を行う。

#### 4.1 データの収集

事例研究は、研究者の判断に委ねられる部分が多いため、分析結果の一般性や客観性の面で批判されることが多い。このような問題点を回避するために、本章の分析は Yin (1994) の見解を参考とし、インタビュー調査（一次データ）と文書・資料記録（二次データ）を併せて活用した。

##### 4.1.1 一次データ

一般に歴史事象に詳しい人や、自らそれを経験した人（企業の経営者）に対してインタビュー調査を行うことは望ましいとされているが（Savitt 1980）、取材拒否や、企業の担当者の転職などのため、筆者はアパレル専門店への業態革新に詳しい中国紡績工業協会に対して2度にわたるインタビュー調査を行った。

中国紡績工業協会は中国の繊維業界全体を統括し、綿紡織、化繊、服装など 12 の専門協会を設置する全国連合会のような組織であり、本章の分析に必要な中国アパレルに関連する知識や資料などを豊富に保有している。ただし、組織内には多数の部門が存在するため、インタビュー調査は中国紡績工業協会産業部の中国紡績経済研究センターの所員を対象に行った。研究部門とはいえ、政府機関の一部門でもあり、産業構造の研究を行うと同時に政府部門への政策助言も行っており、インタビューで得られたデータの信頼性は高いと考えられる。

2回のインタビューの調査対象者は、若手所員（趙明霞氏）1名とベテラン所員（孫淮濱氏）1名の2名であった（付表1）。インタビューの時間は、2回とも1人約1時間ずつであった。録音禁止がインタビューの条件であったため、筆記方式で内容を記録した。記録の取り方について、本章の分析はEisenhard（1989）が提示したルールに従い、得られたデータをすべて漏らさず、24時間以内に詳細なインタビューノートを作成した。またインタビュー調査は、2回（2011年10月23日、24日、2016年3月26日、27日）に分けて行われ、2回目は1回目のインタビューの結果を踏まえ、不明点の再確認、内容の誤解を極力避ける目的で、質問の追加などを実施した。

インタビュー調査の順番は、2回とも同じであった。まず若手所員の1名にインタビューした後、バイアスを軽減するために、ベテラン所員に再度確認する方法で実施した。両者間の意見が一致しない点については、確認のための質疑応答を再び行った。インタビュー調査の形式について、本章の分析は、Miller *et al.*（1997）と Cardinal *et al.*（2004）が推奨した半構造化インタビュー形式を採用した。具体的に述べると、各企業は環境要因の変化に対してどのように対応したのか、また各企業の経営者は企業家精神をもつのか、というような質問を中心に、調査対象者の答えに対してさらに詳細を尋ねていく形式を取った。そして振り返りバイアスを回避するために、調査対象者が正確に思い出せない場合、筆者は回答を求めなかった。

#### 4.1.2 二次データ

事例研究では、データの利用方法に関する重要な原則として、複数の証拠源を利用するというものがある（Yin 1994）。そのため、本章の分析では史料、社史、新聞記事、財務報告書などの資料も極力活用し、インタビュー調査から得られた情報を補完した。多数の二次資料の中で、本章の分析では特に次の2種類の資料を重視した。1つは、行政機関や業界が発行する業界紙である。これは業界関係者によって編集発行されることが多いため、掲載情報の信憑性は高いと考えられる。もう1つは、社史である。社史は経営者の意思決定プロセスを裏付ける当時の発言を掲載し

ているため、本章の分析に貴重な情報を提供する。

収集された一次データと二次データに基づき、本章では質的比較分析を用いて、実証分析を行う。次項では、実証分析の流れについて、若干の説明を加える。

## 4.2 分析の流れ

本章では、Ragin (2008a) が推奨した fs/QCA Version 2.0 を用いて分析を行った。作業手順は次のステップの通りである。

第1に、検討の対象となる企業事例を決定した。本章の分析ではアパレル専門店が1つの革新的小売業態として、中国に生成するという事象を考察するため、もともと企業事例は極めて少ない。事例研究の方法論<sup>136</sup>、中国紡績工業年鑑、および中国紡績工業協会の所員との議論を踏まえ、筆者は21社の事例を選択した(付表2)。その中の16社はアパレル専門店業態の生成期に、専門店を導入した企業事例であり、残りの5社はそれを導入せず、従来のビジネス・モデルに固執した事例である。

第2に、各事例の原因条件と結果条件に成員スコアの設定を行った。Ragin (2008a) によると、社会現象をクリスプ集合(2値)で表現することは困難であるという。そのため、本章の分析では4値変数<sup>137</sup>のファジィ集合を導入した。具体的な作業手順は次の通りである。まず、筆者は収集されたテキストデータ(一次データと二次データ)をより圧縮した形式で処理し、データベースを作成した(付表3)。次に、Schneider and Wagemann (2012) の議論を参考とし、本章の分析におけるコーディング・ルールを決めた(図表4-5)<sup>138</sup>。最後に、2人のコーダー(マーケティング

---

<sup>136</sup> たとえば、Eisenhard (1989)、Yin (1994) を参照。

<sup>137</sup> ファジィ集合を構築する方法は多数ある。Ragin (2008b) によると、「4値ファジィ集合 (0, 0.33, 0.67, 1)」、「6値ファジィ集合 (0, 0.2, 0.4, 0.6, 0.8, 1)」、「連続ファジィ集合 (0以上1以下の任意の値)」の3つの方法はよく使われている。

<sup>138</sup> Schneider and Wagemann (2012) によると、質的比較分析におけるファジィ集合のコーディング・ルールは、次の2つのステップからなる。1つは、完全な成員スコア (=1) と完全な非成員スコア (=0) を定義することで



グを専門とする大学院生)の協力を得て、コーディング・ルール、およびテキストデータの文脈に基づいて、具体的なテキストデータに対してコードを割り当てた。コーディングする際に、三者間の意見が一致しない点については、確認のための議論を再び行った。なおコーディング作業の信頼性を確保するために、筆者は事前にコーダーに対して、必要な訓練を実施した。

図表 4-5：本章の分析におけるコーディング・ルール

会員スコア	コーディング・ルール
1 <u>目的集合に入る</u>	<p><b>原因条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境要因：アパレル企業が諸環境要因に積極的に対応する。</li> <li>経営者要因：経営者が企業家精神を完全にもつ。</li> </ul> <p><b>結果条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業態革新：アパレル企業が専門店業態を導入する。</li> </ul>
0.67 <u>どちらかといえば、目的集合に入る</u>	<p><b>原因条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境要因：アパレル企業が諸環境要因にほぼ対応する。</li> <li>経営者要因：経営者が企業家精神をほぼもつ。</li> </ul>
0.33 <u>どちらかといえば、目的集合に入らない</u>	<p><b>原因条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境要因：アパレル企業が諸環境要因にあまり対応しない。</li> <li>経営者要因：経営者が企業家精神をあまりもたない。</li> </ul>
0 <u>目的集合に入らない</u>	<p><b>原因条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境要因：アパレル企業が諸環境要因にまったく対応しない。</li> <li>経営者要因：経営者が企業家精神をまったくもたない。</li> </ul> <p><b>結果条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業態革新：アパレル企業が専門店業態を導入しない。</li> </ul>

第3に、真理表アルゴリズムの手法により、真理表を作成した。具体的な作業手順は次の通りである。まず、データシート(付表4)に基づいて、中国アパレル専門店への業態革新の規定要因に関する不完備真理表を作成した(付表5)。次に、度数の閾値として1を設定し<sup>139</sup>、観察されなかった19の原因条件の組み合わせパターンを排除した。最後に、Ragin(2008b)とFrambach *et*

ある。もう1つは、上記の分断点の間に位置する会員スコアの値を与えることである。

<sup>139</sup> 度数の閾値の設定について、Ragin(2008b)によると、分析する事例の総数が比較的少ないときは、1か2にすべきという。

al. (2016) の議論に基づいて、粗整合度と PRI 整合度の閾値として、それぞれ 0.9 と 0.75 を設定し、0.9 と 0.75 以上の粗整合度、PRI 整合度をもつ原因条件の組み合わせ (9 つ) の retail institution 列には 1 を入力し、0.9 と 0.75 より小さい粗整合度、PRI 整合度をもつ原因条件の組み合わせ (4 つ) の retail institution 列には 0 を入力した。この 3 つの作業の結果、作成された真理表は図表 4-6 の通りである。

図表 4-6：中国アパレル専門店への業態革新の規定要因に関する真理表

原因条件					事例数	業態革新 retail institution	粗 整合度	PRI 整合度
消費者 要因 consumer	競争 要因 competition	技術 要因 technology	政治 要因 policy	経営者 要因 manager				
1	0	1	0	1	4	1	1.000	1.000
1	0	1	1	1	2	1	1.000	1.000
1	0	1	1	0	2	1	1.000	1.000
1	0	0	1	0	2	1	1.000	1.000
1	0	0	0	0	2	0	0.000	0.000
0	1	0	1	1	2	1	1.000	1.000
1	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000
1	0	0	1	1	1	1	1.000	1.000
1	0	0	0	1	1	0	0.000	0.000
0	1	0	0	1	1	1	1.000	1.000
0	0	1	1	1	1	1	1.000	1.000
0	0	0	0	1	1	0	0.000	0.000
0	0	0	0	0	1	0	0.000	0.000

最後に、真理表を単純化するために、本章の分析では標準分析オプション<sup>140</sup>を選択した。また中間解の導出を補助するためのパネル (intermediate solution) において、本章の分析ではそれぞれの原因条件が存在する場合に、結果の発生に影響を及ぼすというように設定した。

<sup>140</sup> fs/QCA には、標準分析と指定分析の 2 つのオプションがある。Ragin (2008b) によると、標準分析は指定分析よりも有用である。また標準分析オプションでは、論理残余の組合せの扱いの違いによって、複雑解、中間解、最簡解が導かれる。詳細について、付表 7 を参照。

以上では、本章の実証分析の流れを提示した。次項では、質的比較分析による分析結果を示す。

### 4.3 分析結果

図表 4-7 に示される通り、標準分析によって簡略解、中間解、複雑解の3種の解式が導出された。本項では fs/QCA の指標とその基準(付表 6) を基に、それぞれの解式について検討を加える。具体的には、まず各解式における論理式を示し、次に各論理式における被覆度と整合度の結果に検討を加える。

図表 4-7 : 分析結果 (真理表解)

解式	論理式	粗被覆度	固有被覆度	整合度
簡略解	competition	0.312	0.042	1.000
	technology	0.687	0.250	0.971
	policy	0.688	0.167	1.000
	解被覆度: 1.000 解整合度: 0.980			
中間解	manager*competition	0.250	0.064	1.000
	policy*consumer	0.500	0.209	1.000
	manager*policy*technology	0.333	0.063	1.000
	manager*technology*consumer	0.479	0.188	1.000
	解被覆度: 0.835 解整合度: 1.000			
複雑解	consumer*~competition*policy	0.376	0.209	1.000
	~consumer*competition*~technology*manager	0.126	0.084	1.000
	consumer*~competition*technology*manager	0.354	0.188	1.000
	~competition*technology*policy*manager	0.188	0.021	1.000
	解被覆度: 0.773 解整合度: 1.000			

注: 記号“\*”は「および」、記号“~”は「原因条件の欠如」を意味する。

### 4.3.1 簡略解

簡略解によれば、結果としての業態革新（retail institution）を生み出す十分条件の解式は、

$$\text{competition} + \text{technology} + \text{policy} \rightarrow \text{retail institution}^{141} \quad (4-1)$$

である。つまり 4-1 式のように、簡略解として 3 つの代替的な因果経路が示されている。第 1 は競争要因の変化に対して、企業が積極的に対応行動を取る因果経路である。第 2 は技術要因の変化に対して、企業が積極的に対応行動を取る因果経路である。第 3 は政治要因の変化に対して、企業が積極的に対応行動を取る因果経路である。これらのうち、いずれかの原因条件があれば、業態革新が起きることを示している<sup>142</sup>。

解整合度は 0.980 (>0.75) と、かなり良好な結果を示している。これは結果を引き起こす事例の 98%が、この解式の集合の成員であることを意味している。また解被覆度は 1.000 と、かなり良好な結果を示している。これは解全体で説明される結果の割合が 100%であり、原因条件の絞り込みが適切であったことを意味している。

また粗被覆度から見ると、各十分条件経路の重要性が分かる。具体的には、3 つの因果経路のうち、技術要因 (0.687) と政治要因 (0.688) はほぼ同じ程度の重要性をもつ。これらに対して、競争要因の粗被覆度は 0.312 となっており、業態革新におけるその重要性は相対的に低い。

### 4.3.2 中間解

中間解についていえば、結果としての業態革新（retail institution）を生み出す十分条件の解式は、

<sup>141</sup> 記号“+”は「あるいは」を意味する。

<sup>142</sup> 質的比較分析では、このような代替的な因果経路は、等結果性と呼ばれる。

$$\text{manager*competition} + \text{policy*consumer} + \text{manager*policy*technology} + \text{manager*technology*consumer} \\ \rightarrow \text{retail institution}^{143} \quad (4-2)$$

となる。つまり 4-2 式のように、中間解として 4 つの代替的な因果経路が示されている。第 1 は企業家的経営者が、競争要因の変化に対して積極的に対応行動を取れば、業態革新が起きる因果経路である。第 2 は政治要因と消費者要因の相互作用によって、業態革新が起きる因果経路である。第 3 は企業家的経営者が、政治要因と技術要因の変化に対して積極的に対応行動を取れば、業態革新が起きる因果経路である。第 4 は企業家的経営者が、技術要因と消費者要因の変化に対して積極的に対応行動を取れば、業態革新が起きる因果経路である。

解整合度は 1.000 ( $>0.75$ ) と、かなり良好な結果を示している。これは結果を引き起こす事例の 100%が、この解式の集合の成員であることを意味している。また解被覆度は 0.835 と、かなり良好な結果を示している。これは解全体で説明される結果の割合が 83.5%であり、原因条件の絞り込みが適切であったことを意味している。

また粗被覆度から見ると、各十分条件経路の重要性が分かる。具体的には、4 つの因果経路のうち、政治要因と消費者要因の相互作用によって、業態革新が起きる因果経路の粗被覆度は 0.500 であり、その重要性は高い。これに対して、企業家的経営者が競争要因の変化に対して積極的に対応行動を取る因果経路の粗被覆度は 0.250 であり、その重要性は相対的に低い。

### 4.3.3 複雑解

複雑解に関しては、結果としての業態革新 (retail institution) を生み出す十分条件の解式は、

<sup>143</sup> 中間解は考察対象となるため、本章では、それぞれの因果経路を国有資本の衣料品企業の集合、香港資本のカジュアル衣料品企業の集合、集団資本の紳士服衣料品企業の集合、民営資本のカジュアル衣料品企業の集合と称する。

$$\begin{aligned}
& \text{consumer}^* \sim \text{competition}^* \text{policy} + \sim \text{consumer}^* \text{competition}^* \sim \text{technology}^* \text{manager} + \\
& \text{consumer}^* \sim \text{competition}^* \text{technology}^* \text{manager} + \sim \text{competition}^* \text{technology}^* \text{policy}^* \text{manager} + \\
& \text{consumer}^* \text{technology}^* \text{policy}^* \text{manager} \rightarrow \text{retail institution} \quad (4-3)
\end{aligned}$$

である。つまり 4-3 式のように、複雑解として 5 つの代替的な因果経路が示されている。第 1 は競争要因の変化が無視されても、消費者要因と政治要因の相互作用があれば、業態革新が起きる因果経路である。第 2 は企業家的経営者が消費者要因と技術要因の変化を無視しても、競争要因の変化に対して積極的に対応行動を取れば、業態革新が起きる因果経路である。第 3 は企業家的経営者が競争要因の変化を無視しても、消費者要因と技術要因の変化に対して積極的に対応行動を取れば、業態革新が起きる因果経路である。第 4 は企業家的経営者が競争要因の変化を無視しても、技術要因と政治要因の変化に対して積極的に対応行動を取れば、業態革新が起きる因果経路である。第 5 は企業家的経営者が消費者要因、技術要因、そして政治要因の変化に対して、積極的に対応行動を取る因果経路である。

解整合度は 1.000 ( $>0.75$ ) と、かなり良好な結果を示している。これは結果を引き起こす事例の 100%が、この解式の集合の成員であることを意味している。また解被覆度は 0.773 と、かなり良好な結果を示している。これは解全体で説明される結果の割合が 77.3%であり、原因条件の絞り込みが適切であったことを意味している。

また粗被覆度から見ると、各十分条件経路の重要性が分かる。具体的には、5 つの因果経路のうち、競争要因の変化が無視されても、消費者要因と政治要因の相互作用があれば、業態革新が起きる因果経路の粗被覆度は 0.376 であり、その重要性は高い。これに対して、企業家的経営者が消費者要因と技術要因の変化を無視し、競争要因の変化に対して積極的に対応行動を取る因果経路の粗被覆度は 0.126 であり、その重要性は相対的に低い。

以上では、標準分析によって導かれた 3 種の解式を提示した。それを踏まえ、次項では分析結果の考察を行う。

#### 4.4 分析結果の考察

本項では、まず標準分析によって導かれた3種の解式のうち、どれを考察の対象として選ぶべきかについて議論する。次に、選択した解式に基づいて考察を行う。

##### 4.4.1 検討すべき解式を選択

本章では中間解を踏まえて、考察を行った<sup>144</sup>。その理由は次の通りである。まず、複雑解は論理残余<sup>145</sup>を考慮せず、経験的データが存在する真理表行だけに基づいて導出される解である。本章の分析では、中国アパレル専門店への業態革新の規定要因に関する不完備な真理表に、19行の論理残余がある(付表5)。つまりデータにおける原因条件の構成数は、論理的に可能な構成数を大きく下回っている。そのため、複雑解は考察の対象に適合しない。

次に、簡略解は論理残余について様々な想定を置くが、論理式の構成は、小売業態革新が複数の要因の相互作用によって引き起こされるという理論期待と矛盾する。そのため、簡略解は考察の対象に適合しない。

最後に、中間解は論理残余を考慮しながら、簡略解よりも十分条件をより詳細に示す。また中間解における4つの代替的な因果経路の粗被覆度の結果を見ると、最も重要な因果経路はpolicy\*consumer(香港資本のカジュアル衣料品企業の集合)である。これは第1章における歴史的検討の結果に一致する。そのため、中間解は考察の対象となった。

---

<sup>144</sup> 解選択の指針について、Schneider and Wagemann (2010)、および田村 (2015) の議論を参照。

<sup>145</sup> 論理残余とは、原因条件構成が論理的に可能であるが、十分な事例データがない真理表行のことである(田村2015)。

#### 4.4.2 中間解に関する考察

質的比較分析の結果、本章が提示した5つの原因条件、つまり消費者要因、競争要因、技術要因、政治要因、経営者要因は、中国アパレル専門店への業態革新の規定要因であることが示された。それを踏まえ、以下では、まず中国アパレル専門店への業態革新における諸環境要因の役割について検討を加える。次に、既存研究が看過した経営者が果たしている役割について若干の説明を行う。最後に、中国アパレル専門店への業態革新における諸要因間の相互作用について検討を加える。

##### ① 諸環境要因の役割

まず、消費者要因に対して考察を行う。第2と第4の因果経路において、社会・経済的環境の変化によってもたらされる消費者購買行動の変化は、中国アパレル専門店への業態革新の十分条件であることが示された。その理由は、第1章における歴史的な検討の内容を踏まえると、次の通りである。

中国では改革開放政策が実施された後、国民が海外からのファッション情報発信を積極的に取り入れ、アパレルを通じて自分の個性、社会的地位を他人に伝えたいという考え方が次第に芽生えてきた。当時の消費者は価格より素材の品質、デザインの洗練さなどの高付加価値の製品を好む傾向があった。このような流行トレンドがもたらす消費者購買行動の変化は、新市場を開き、新たなニーズを満たす機会をアパレル企業に与え、中国におけるアパレル専門店業態の生成に貢献したと考えられる。

次に、競争要因に対して考察を行う。第1の因果経路において、百貨店によるマーケティング活動の変化は、中国アパレル専門店への業態革新の十分条件であることが示唆された。第1章における歴史的な検討の内容を踏まえると、その理由は次のように推測できる。



中国において、繁華街での立地、豪華な施設、広域的な集客力などによって、百貨店業態はアパレル企業がブランド力を向上させる有効な手段になった。しかし、1990年代半ばからの経営不振に伴い、多くの百貨店企業は陳列、売場の位置、売場設計、販売促進などを自らの管理下に置くことにした。その結果、百貨店におけるインショップ販売が実現しても、アパレル企業は自由な意思決定ができず、競争上は不利な状況になった。このような百貨店によるマーケティング活動の変化は、内資系アパレル企業が百貨店業態の依存から脱却し、専門店で事業を展開することになった1つの契機と考えられる。

さらに、技術要因に対して考察を行う。第3と第4の因果経路において、通信面での技術進歩は、中国アパレル専門店への業態革新の十分条件であることが明らかになった。その理由は、第1章における歴史的な検討の内容を踏まえると、次のように考えられる。

短期間に大規模な出店に伴い、内資系アパレル企業の業務プロセスにおいて、情報収集の遅れや不正確さが顕在化した。各プロセスの情報を正確に把握するために、内資系アパレル企業は早期から情報システムの構築に取り組んだ。その結果、各部門に蓄積されるデータから意味のある情報が引き出されることによって、いち早く物流効率の向上、欠品への迅速な対応、実需への予測精度の向上などが実現した。以上を踏まえ、通信面での技術進歩は広い地域に経営が分散し、製造・物流・販売とその統制上の問題を抱えるアパレル専門店業態の生成に重要な貢献を与えたと考えられる。

最後に、政治要因に対して考察を行う。第2と第3の因果経路において対外・対内の流通規制の緩和<sup>146</sup>は、中国アパレル専門店への業態革新の十分条件であることが示された。第1章における歴史的な検討の内容を踏まえると、その理由は次の通りである。

1980年代には、根強い産業保護の立場から、外資系企業の独資・合資による小売業の展開が禁

---

<sup>146</sup> 対外の流通規制緩和の政策として、1992年7月に、国務院が公表した「商業小売分野の外資利用に関する解答」が挙げられる。また、対内の流通規制緩和の政策として、1991年6月に、国務院が公布した「中華人民共和国城鎮集団所有制企業に関する条例」や1993年12月に、全国人民代表大会常務委員会が制定した「中華人民共和国公司法」などが挙げられる。

止された。また当時の内資系企業、特に国有・集団資本企業の経営者は政府から独立に意思決定ができなかった。しかし1990年代に入ると、対外・対内の流通規制の緩和に伴い、それまで禁止とされていた商業分野への外国資本の参入は条件付きで認可されるようになり、また株式会社化により、株主とする政府は国有・集団資本企業の経営へ容易に干渉することができなくなった。その結果、革新的小売技術をもつ外資系小売企業の中国市場への参入は可能になり、また新規事業の展開などの面で、国有・集団資本企業の経営者は自由な意思決定を行うことができるようになった。以上を踏まえ、対内・対外の流通規制緩和の政策は、中国におけるアパレル専門店業態の生成に欠かせないと考えられる。

## ② 経営者要因の役割

経営者要因について、中国小売業に関する既存研究ではあまり焦点が当てられてこなかったが、実証分析の結果、第1、第3、それに第4の因果経路において、諸環境要因の変化に迅速なアクションを起こす企業家的経営者は、中国アパレル専門店への業態革新の十分条件となった。その理由は、次のように推測できる。

当時のアパレル専門店は、中国にはこれまでに存在しなかった全く斬新なものであった。そのため、事前には、事業、市場、技術上の不確実性が高く、利害関係者からの抵抗も受けやすかった。また多くの内資系アパレル企業には、設備投入、市場開拓、ブランド育成をすべて社内で行うほどの経営資源がなかった。このような革新の不確実性と資源制約の困難を乗り越えるには、カリスマ的な経営者の存在が不可欠であった。たとえば、第1章で示されたように、美特斯邦威の創業者である周成建は、このような企業家的経営者であった。当時周りの利害関係者の反対にもかかわらず、彼は好調な紳士服の加工業務から撤退し、オリジナル・ブランドでカジュアル衣料品の小売販売に参入した。また資源制約の困難を乗り越えるために、周成建は業界標準である製販統合型の経営モデルを採用せず、限られた資源をブランド管理、チャネル管理に集中投入し、

生産、販売を外部に委託するといった極めて独特なビジネス・モデルを開発した。以上を踏まえると、中国アパレル専門店の生成における企業家的経営者の役割、およびその影響は非常に大きいと考えられる。

### ③ 諸要因間の相互作用

質的比較分析の結果、ある原因条件は単独で結果条件を生み出すことはないが、ほかの原因条件との組み合わせによって、結果条件を生み出すことが示された。このような諸要因間の相互作用について、McNair and May (1976) は、革新的小売業態が、環境要因間の相互作用、そして環境要因と経営者要因間の相互作用によって引き起こされると指摘した。

また、現実の様々な企業事例からも諸要因間の相互作用を裏付ける。第1の「manager\*competition (国有資本の衣料品企業の集合)」の因果経路において、百貨店業態が国有資本の衣料品企業の主要な販売チャネルであったため、そこから脱却する際に国有資本の衣料品企業は利害関係者からの抵抗も受けやすかった。このように考えると、政府の役人としての経営者ではなく、独創的かつ冒険的な精神を有する企業家的経営者の存在は欠かせないものであった。第2の「policy\*consumer (香港資本のカジュアル衣料品企業の集合)」の因果経路において、外資系小売企業として扱われる香港資本のカジュアル衣料品企業は、流行トレンドがもたらす消費者購買行動の変化に対応しようとしても、流通規制の緩和がなければ、中国本土への市場参入が難しかったと考えられる。第3の「manager\*policy\*technology (集団資本の紳士服衣料品企業の集合)」の因果経路において、情報技術の進歩によって、専門店で事業を展開することが可能となったが、政府の管理下に置かれる集団資本の紳士服衣料品企業は、大規模な資源投入に伴う新規事業の参入に対して自由に意思決定ができなかった。そのため企業家的経営者は、流通規制の緩和に対応し、政府による企業経営への干渉を回避する必要があると考えられる。最後の「manager\*technology\*consumer (民営資本のカジュアル衣料品企業の集合)」の因果経路において、状況変

化に対し先見の明を有する企業家的経営者は消費者ニーズの変化に対応しようとしても、情報技術の発展が進まなければ、短期間に大規模な出店ができなかったと考えられる。

## 第5節 おわりに

本章は小売業態論の知見を援用し、中国アパレル専門店への業態革新の規定要因を明らかにした。質的比較分析の結果によると、中国アパレル専門店への業態革新には、「経営者要因かつ競争要因」、「政治要因かつ消費者要因」、「政治要因かつ技術要因かつ経営者要因」、「経営者要因かつ技術要因かつ消費者要因」という4つの因果経路があることが明らかになった。また本章が提示した諸要因はそれぞれの因果経路の中で、複合的な効果をもつことも明らかになった。

分析結果から得られた本章の学術的成果は次のように要約できる。中国小売業の発展に関する研究は、革新的小売業態の生成に関して、消費者の生活状況・購買行動の変化、流通政策の影響、技術や競争状況の変化などの環境要因に注目してきた。確かに諸環境要因の変化は革新的小売業態の生成に影響を及ぼすが、それは直接的な影響ではなく、あくまでも経営者の状況判断能力や意思決定を通じての間接的な影響である。本章は、既存研究が見過ごしてきた経営者要因を含めた包括的な分析枠組を基に実証分析を行うことで、諸環境要因の変化とアパレル専門店への業態革新との間に、企業家的経営者が果たす役割を確認することができた。

以上は本章の学術的成果であり、第1章における歴史的検討が示した結論にも一致している。なお残された課題として、本章は中国アパレル専門店業態の生成期のみについて考察した。しかしながら、小売業の発展過程を検討するには、業態革新のような画期的・非連続的な変化だけに注目するのでは十分とはいえ、他社を差別化するための個別企業による価値創造活動などの漸進的・連続的な変化も議論する必要がある。したがって次章から、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として生成した後、業態内の企業が他社との差別化のため、行っている漸進的・連続的な革新活動を小売フォーマットの視点から検討していく。

## 第5章 中国アパレル専門店のフォーマット革新の成果の規定要因 I

### —企業の視点を踏まえて—

本章の目的は、研究課題 2-1、すなわち中国アパレル専門店のフォーマット革新の成果を企業の視点から探究することである。そのために、まず小売業態論と小売フォーマット研究の知見を概観する。次に、そうした作業を踏まえ、本章の分析枠組を提示する。具体的には、小売フォーマット研究で取り上げられている小売ミックス、サプライチェーン・マネジメント、店頭業務遂行技術、組織文化という4つの規定要因が総資本利益率にどのような影響をもたらしたのかについて、質的比較分析を用いて検討する。最後に、本章の議論を小括する。

#### 第1節 はじめに

第4章では、中国アパレル専門店への業態革新の規定要因を明らかにした。ただし結論の部分に示されたように、小売企業は市場環境の変化に適応するために、自社の活動様式を常に進化させる。たとえば、本研究が着目しているアパレル専門店の場合、外資系アパレル企業に対抗し、持続的な成長を図るために、専門店業態で事業を展開する内資系アパレル企業は、店頭におけるICT技術の活用、産学連携による製品開発体制の構築、地域別販売体制の確立などの消費者の目に見えるところと目に見えないところにおいて、漸進的・連続的な革新を積極的に模索している。そのため、小売業の発展過程を検討する際に、革新的小売業態そのものの生成をマクロ的に着目する小売業態論のアプローチだけで十分とはいえず、業態内の個別小売企業のミクロ的变化に着目する小売フォーマットの研究視点も重要となる。

しかし、中国小売業の発展に関する研究では、上述の研究課題を十分に扱ってはこなかった。第2章で述べたように、その理由は次の通りである。伝統的な小売業が海外から移転された近代

的小売技術によって完全に姿を変えることは、発展途上国における流通近代化の基本的なパターンである。このような暗黙的な仮定のもとで、中国小売業の発展に関する研究では、新しい小売業態が生成した後、移転された小売技術の改良・修正に手を加えた内資系小売企業が存在しているにもかかわらず、それらの既存企業による差別化行動は品質が劣る模倣に過ぎないと見なされ、検討対象から除外されてきた。

以上の問題点を踏まえ、本章はアパレル専門店が1つの革新的小売業態として中国に生成した後、業態内の内資系アパレル企業が行う差別化行動を、中国アパレル専門店のフォーマット革新と称し、それが企業の財務的成果、特に総資本利益率にどのような影響をもたらしたのかについて明らかにする。また本章はフォーマット革新を次のように捉える。第1に、ミクロ的見て小売業の漸進的・連続的な革新、すなわち市場の細分化や差別化に基づく個別企業の戦略的行動であった (Goldman 2001; Levy *et al.* 2005; 田村 2008)。第2に、小売業態論で想定される社会的新規性という意味ではなく、当該企業にとって新規であるものであった (Olson *et al.* 1995; Garcia and Calantone 2002)。

そのためには、第1に、業態内で発生する漸進的・連続的な革新に関する小売業革新研究の捉え方を提示する。第2に、それらを踏まえ、本章の分析枠組を構築し、具体的なデータの収集方法を定める。第3に、質的比較分析によって、中国アパレル専門店のフォーマット革新が総資本利益率にどのような影響を及ぼしたのかを明らかにする。最後に、本章の成果を要約し、今後の課題について指摘する。

## 第2節 理論的背景

本節では、本章の分析枠組を構築するために、小売業態論と小売フォーマット研究の知見を概観する。具体的には、まず小売業態論では、革新的小売業態が生成した後、業態内で発生する変化がどのように捉えられてきたのかについて、その課題とともに明らかにする。次に、本章が援

用する小売フォーマット研究の知見について検討を加える。最後に、本節の議論を小括する。

## 2.1 小売業態論における格上げ・格下げ

小売業態論では、革新によって生成した小売業態が生成後にどのような変化をするのかについて、競争過程で生じた格上げ・格下げの現象として捉えられている (McNair 1958; Hollander 1960; Neilsen 1966; Izraeli 1973)。たとえば、McNair (1958) が提示した小売の輪仮説は、既存小売業態が取扱商品の高級化、サービスの追加、店舗外観や設備の高級化などによる格上げを実施することによって、次の低価格・低サービスの革新的小売業態の参入余地を作り出すとした。また Neilsen (1966) によると、小売市場において消費者の選好分布が釣り鐘の形を現し、その中央部分において中価格・中サービスを志向する消費者が多く存在するため、高価格・高サービスの組み合わせで市場に参入した小売業態も、その市場に魅力を感じて徐々に中水準の価格・サービスの市場に移動するという。以上を踏まえ、小売業態の盛衰過程を議論するには、このような格上げ・格下げ現象への理解が不可欠と考えられる (Hollander 1960; Goldman 1975; 高嶋 2007; 田村 2008)。

しかしながら、小売業態論が提示した格上げ・格下げの現象に基づいて、小売業の発展過程を説明するには限界がある。その理由は次の通りである。小売業態論で想定される革新が、新しい小売業態の生成という画期的・非連続的な変化であり、革新的小売業態が生成した後、業態内で発生する格上げ・格下げの現象は、新しい技術や費用構造を伴うという意味での革新ではなく、既存の小売業者による保守的、防衛的行動に過ぎない (Izraeli 1973; Goldman 1975; Goldman 1978; 高嶋 2007)<sup>147</sup>。

ところで、差別化競争が展開される状況として、既存の小売業者から技術革新が起こることも予想される。たとえばセブン・イレブン・ジャパンは、コンビニエンス・ストアという革新的小

---

<sup>147</sup> たとえば、Hollander (1960) によれば、価格競争による競争相手からの報復を避けるために、小売業者は格上げを行う。

売業態を導入した後、米国発のマニュアルをそのまま全面的に模倣するのではなく、自らの置かれた環境に適合するために、常に独自の改善による漸進的・連続的な革新を行っている。このような微小な改善活動の積み重ねでも、大規模で単発的な技術変動と同程度以上の技術的な成果を達成することができる (Abernathy 1978; Rosenberg 1982)。

以上を踏まえ、小売業の発展過程を検討するために、業態革新のような画期的・非連続的な変化だけではなく、他社と差別化するための小売フォーマット上の漸進的・連続的な革新も議論する必要があると考えられる。次項では、このような革新を視野に入れて小売フォーマット研究の知見を概観する。

## 2.2 小売フォーマット研究

小売業革新研究では、このような個別小売企業が行う漸進的・連続的な革新は、小売フォーマット革新と呼ばれる。この研究領域では、業態内の個別小売企業が革新を通じて、いかに持続的な競争優位を獲得しているのかを研究課題とする。本項では、まず小売フォーマットの定義、およびその構成要素について、既存研究ではそれぞれどのように捉えられてきたのかを明らかにする。次に、小売フォーマット革新によってもたらされる成果について、若干の説明を行う。

### 2.2.1 小売フォーマットの定義と構成要素

小売フォーマットは、小売業革新研究だけではなく、消費者の店舗選択行動、小売業の国際化などの様々な研究領域においても用いられている。現在小売フォーマットという概念について、差別化や市場細分化の文脈で定義づけられることが多い (図表 5-1)。



図表 5-1：小売フォーマットの定義

研究者	定義
Lewison (1997)	小売フォーマットとは、細分化された市場の特定のニーズに対して、小売企業が適合した部分である。
Arrondo <i>et al.</i> (2002)	小売フォーマットは、買物ニーズの同じ消費者に対応するために、小売企業が開発した部分である。
田村 (2008)	小売フォーマットは、個別企業の戦略を反映した部分であり、分化レベルで捉えられた業態である。

出所：小売フォーマット研究に基づいて筆者が作成（詳細は巻末の参考文献リストを参照）

以上を踏まえ、類似的な店舗属性を取る複数企業の集合的行動を示す小売業態の概念とは異なり、小売フォーマットは市場の細分化や差別化というマーケティング志向に基づく個別企業の戦略的行動であると理解できる。

なお小売フォーマットの構成要素に関しては、消費者にとって可視的な要素と不可視的な要素の両方を考慮する必要があると、既存研究によって指摘されている（Goldman 2001; Dawson and Mukoyama 2006; 田村 2008）。たとえば Goldman (2001) は、それが提供物とノウハウの2つの部分から構成されると指摘した。提供物は顧客選好を決める部分であり、具体的には、品揃え、店舗雰囲気、サービス水準、立地、価格などの小売ミックスの諸要素を含む。またノウハウは小売業者の競争優位や戦略方針を決める部分であり、提供物を生み出すためのシステム、方法、手順などの技術側面、および概念、規範、ルール、実践行為を含む組織文化の側面によって構成される。

また田村 (2008) は、小売フォーマットの構成要素をフロント・システムとバック・システムの2つの側面から認識する。フロント・システムとは、顧客との接点の部分であり、立地、品揃え、価格、接客サービス、販売促進、店舗雰囲気などの小売ミックスの部分を含む。これに対して、バック・システムとは、フロント・システムの背後で支える業務遂行の仕組みであり、消費

者の目に触れない部分である。具体的には、サプライチェーン・マネジメント、店頭業務遂行技術、組織構造・文化で構成される。

いずれの見解にしても、小売フォーマット革新を議論するには、個別小売企業の小売ミックスの組み合わせパターンだけではなく、店舗属性を決定する業務の仕組、つまり消費者に見えない部分にも注目する必要がある。

## 2.2.2 小売フォーマット革新の成果

すでに述べたように、小売フォーマット革新の目的は、持続的な競争優位を獲得することである。そのため、小売フォーマット革新を議論する際には、革新によってもたらされる財務的成果と非財務的成果が検討の対象となる（田村 2008; Hristov and Reynolds 2015）。

ここで田村（2008）によれば、小売フォーマット革新の財務的成果の評価指標として、企業の投資事業資産総額、売上高、営業費用、それに事業資産利益率が含まれるという。また Hristov and Reynolds（2015）によると、小売フォーマット革新の財務的成果は、売上高、営業利益、利益率、営業費用などの指標と深く関連する。それらのうち田村（2008）によると、総資本利益率は最も基本的な指標であるという。

革新を通じて、企業が好ましい財務的成果を生み出すことについては、理論的に妥当と考える一方、革新によってもたらされる非財務的成果も考慮する必要がある。なぜなら、革新を消費者に普及、浸透させなければ、企業は経済的成果を獲得することができないためである（Schumpeter 1934; Van de Ven 1986; Tidd *et al.* 2001）。Hristov and Reynolds（2015）によると、小売フォーマット革新の非財務的成果の評価指標として、新製品の数量、消費者満足、ブランド・トラッキングと店舗イメージ、在庫回転率などが含まれ、これらのうち消費者満足が最も基本的な指標であるという。

以上を踏まえ、革新によってもたらされる財務的成果と非財務的成果について、これら2つの

評価指標をその成果変数として議論する必要がある。ただし非財務的成果については、次章で議論する。

本項では、本章の実証分析と深く関連する小売フォーマット研究の知見を概観した。次項では、文献研究から得られた知見を小括する。

### 2.3 本節のまとめ

文献研究から得られた知見をまとめると、次の通りである。まず、革新的小売業態が生成した後、業態内の個別小売企業は持続的な成長を図るために、差別化行動を行っている。しかし、小売業態論が提示した格上げ・格下げの概念は、業態内で発生する差別化行動を十分に説明できない。なぜなら、小売業態論で想定される革新が、新しい小売業態の生成という画期的・非連続的な変化であり、差別化や効率化志向の漸進的・連続的革新は、小売業態論において積極的に評価されていないためである。

このような漸進的・連続的革新に焦点を当てるのは、小売フォーマット研究である。小売フォーマットは、個別小売企業の戦略行動を反映した部分であり、消費者にとって可視的な要素と不可視的な要素によって構成される。これら2つの側面における個別小売企業が行う革新は、その小売企業の競争優位の基盤になる。したがって、このような漸進的・連続的革新を議論するメリットは、小売業の発展過程をより包括的に捉えることができる点にある（高嶋 2007）。

最後に、Hristov and Reynolds (2015)によると、小売フォーマット革新の成果を評価するには、財務的成果と非財務的成果の2つの側面を考慮する必要があるという。また財務的成果と非財務的成果における複数の評価指標のうち、総資本利益率と消費者満足が最も基本的なものであると、既存研究によって指摘されている（田村 2008; Hristov and Reynolds 2015）。

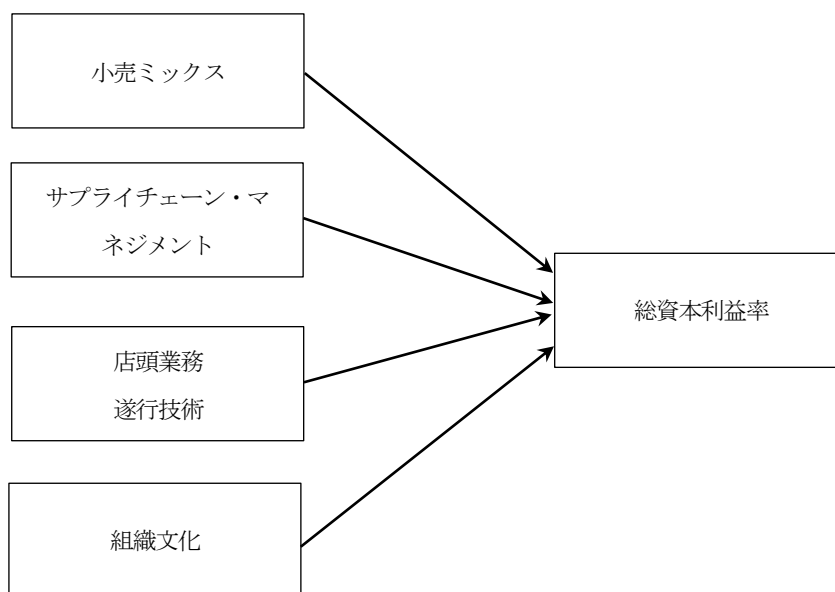
### 第3節 分析枠組の設定

以上の文献レビューから得られた知見を踏まえ、本節では、まず質的比較分析のための枠組を設定し、次に原因条件と結果条件の定義を示す。

#### 3.1 分析枠組

本章では、田村（2008）が提示したフロント・システムとバック・システムに基づいて、小売ミックス、サプライチェーン・マネジメント、店頭業務遂行技術、組織文化を4つの原因条件とし、それらが中国アパレル専門店の財務的成果、特に総資本利益率にどのような影響をもたらしたのかを明らかにする（図表 5-2）。

図表 5-2：質的比較分析のための枠組



### 3.2 原因条件と結果条件の定義

本項では、図表 5-2 の分析枠組を基に、原因条件と結果条件の定義を行う。

第1に、小売ミックスは、小売企業が行うマーケティング意思決定の中で、最も重要な部分であると、既存研究によって指摘されている (Lazer and Kelley 1961; Kotler and Keller 2007; Levy and Weitz 2008)。本章では、Levy and Weitz (2008) が提示した小売ミックスの定義を参考にした。Levy and Weitz (2008) によると、小売ミックスとは、消費者のニーズを満足させるために小売企業が行う品揃え、立地、価格、顧客サービス、コミュニケーション、店舗デザインなどの要素の組み合わせのことである。以上を踏まえ、本章では小売ミックスを中国アパレル専門店が行う品揃え、立地、価格、顧客サービス、コミュニケーション、店舗デザインなどの店舗属性の革新として捉える。

第2に、サプライチェーン・マネジメントに関しては、収益性を向上させ、競争優位を確保する手段として、その役割が既存研究によって明らかにされている (Brown *et al.* 2005; 田村 2008; Grewal *et al.* 2009)。Stevens (1989) によると、サプライチェーン・マネジメントとは、供給業者から最終消費者に向けて原材料を調達し、部品を組み合わせ、完成品をコントロールするためのプロセスに関わる一連の活動のことである。また小売企業におけるサプライチェーン・マネジメントは、情報技術、ソーシング技術、製品開発技術、物流技術によって構成される (田村 2008)。以上を踏まえ、本章におけるサプライチェーン・マネジメントとは、サプライチェーン全体の最適化を図るための革新を指し、具体的には、情報技術、ソーシング技術、製品開発技術、物流技術などを含むものとする。

第3に、店頭業務遂行技術について、基本的に財を生産しない小売業者の産出は、最終消費者に向けた小売サービスである (Douglas 1975)。そのため、小売店舗が提供する価値を消費者に感じさせるには、小売企業はその背後にある店頭業務技術の革新に取り組む必要がある。たとえば、優れた社内教育や研修体制が備えれば、未熟練の販売員でも一定の水準の接客サービスを短期間

に実現することができる（田村 2008）。以上を踏まえ、本章において店頭業務遂行技術とは、小売店舗が提供する価値を消費者に実感させるための手順、方法、システムなどの革新を指すものとする。

第4に、組織文化に関し、Tushman and O'Reilly (1997) によると、組織文化の形成は長期の戦略的成功を決定する重要な要素であるという。Denison (1984) によると、組織文化とは、価値観や信念、行動パターンの集合のことである。また Kotter and Heskett (1992) は、組織文化を共有された価値観や行動様式と定義し、企業が確固たる組織文化をもつなら、高い業績につながることを明らかにした (Kotter and Heskett 1992; Deshpande 1993)。以上を踏まえ、本章における組織文化とは、組織構成員に共有された「価値観、信念、あるいは行動パターン」を引き起こすための革新を指すものとする。

最後に、革新の財務的成果に関して、本章は総資本利益率 (ROA) という指標を用いて分析を行う。総資本利益率は、事業に投下される資産 (総資本) が、当期純利益をどれだけ達成しているのかを示す指標である。本章はフロント・システムだけではなく、バック・システムにも着目しているため、業務効率性を計る尺度としての総資本利益率が適切と考えられる (田村 2008; 村上 2009; Hristov and Reynolds 2015)

図表 5-3：本章における原因条件・結果条件の定義

原因条件と結果条件		定義	理論的背景
原因条件	小売ミックス	消費者の購買意思決定に影響を及ぼすための品揃え、立地、価格、顧客サービス、コミュニケーション、店舗デザインなどの店舗属性の革新	Lazer and Kelley (1961; 1967), Kotler and Keller (2007), Levy and Weitz (2008)
	サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーン全体の最適化を図るための情報技術、ソーシング技術、製品開発技術、物流技術の革新	Brown <i>et al.</i> (2005), 田村 (2008), Grewal <i>et al.</i> (2009)

図表 5-3：本章における原因条件・結果条件の定義（つづき）

原因条件と結果条件		定義	理論的背景
原因条件	店頭業務遂行技術	小売店舗が提供する価値を消費者に実感させるためのシステム、手順、方法の革新	田村（2008）
	組織文化	組織メンバーに共有された「価値観、信念、あるいは行動パターン」を引き起こすための革新	Denison（1984）、Kotter and Heskett（1992）
結果条件	総資本利益率	当期純利益/総資本	田村（2008）、Hristov and Reynolds（2015）

出所：既存研究の知見に基づき筆者作成（詳細は巻末の参考文献リストを参照）

原因条件と結果条件の定義づけに関する以上の議論をまとめると、図表 5-3 に示された通りとなる。次節では、中国アパレル専門店のフォーマット革新が企業の財務的成果にどのような影響を及ぼすのかについて、質的比較分析という分析手法を用いて実証分析を行う。

## 第4節 実証分析

本節では、まずデータ収集の方法と分析の流れについて説明する。次に、分析結果の提示とその考察を行う。

### 4.1 データの収集

本章の分析では、Tether（2002）、Galendea and Manuel de la Fuente（2003）、Ganter and Hecker（2014）の研究を参考とし、文書・資料記録（二次データ）を活用した。過去の事象を経時的に扱う場合、文書・資料記録などの二次資料の活用は不可欠である（Eisenhardt 1989; Yin 1994）。ただし、二次資料が特定の目的のために収集されたものであるため、それを直接利用できない可能性はある

(Aaker and Day 1980)。各事例から比較可能なデータを収集するために、本章は有価証券報告書を活用する。その理由は有価証券報告書が社会に公表されたものであり、掲載情報の信憑性が高いと考えられるからである。また有価証券報告書には主要な経営指標等の推移だけではなく、過去の事業状況なども詳細に記載される。

収集されたデータに基づき、本章では質的比較分析を用いて、実証分析を行う。次項では、実証分析の流れについて、若干の説明を行う。

## 4.2 分析の流れ

本章では、Ragin (2008a) が推奨した fs/QCA Version 2.0 を用いて分析を行った。作業手順は次の通りである。

第1に、原因条件と結果条件の観察期間を決めた。原因条件に関して、本章では2010-2014年を観察期間とした。その理由は次の通りである。まず、長期的な変化を観察するためには、観察期間を5年間とするのが適切と考えられる(田村 2004)。次に、外資系アパレル企業との競争に対応するために、内資系アパレル企業の差別化行動は、2000年代後半から活発化している。最後に、2000年代に上場した内資系アパレル企業が少なかった。結果条件については、本章では田村(2004)の研究を参考とし、 $t+1$ 期(2010-2015年)の総資本利益率を観察した。

第2に、検討の対象となる事例を決定した。本章では、『中国紡績工業発展報告(2014-2015年)』に掲載された「売上高ランキング100社」の中から、繊維製造、輸出志向型の上場企業を除外し、15社の事例を選択した(付表8)。その中の8社は第3章で取り扱った事例である。

第3に、各事例の原因条件と結果条件にそれぞれ成員スコアの設定を行った。第4章と同じように、本章では4値変数のファジイ集合を導入した。具体的な作業手順は次の通りである。まず、筆者は収集されたテキストデータをより圧縮した形式で処理し、データベースを作成した(付表9)。データベースを作成する際に、本章では革新の内容が詳細に掲載されているものをデータベ



ースに記入した。次に、Schneider and Wagemann (2012) の議論を参考とし、本章の分析におけるコーディング・ルールを決めた (図表 5-4)。最後に、2 人のコーダー (マーケティング専門の大学院生) の協力を得て、コーディング・ルール、およびテキストデータの文脈に基づいて、具体的なテキストデータに対してコードを割り当てた。コーディングする際に、三者間の意見が一致しない点については再び確認のための議論を行った。なおコーディング作業の信頼性を確保するために、筆者は事前にコーダーに対して、必要な訓練を実施した。

図表 5-4 : 本章の分析におけるコーディング・ルール

成員スコア	コーディング・ルール
1 <u>目的集合に入る</u>	<b>原因条件</b> ・ 2010-2014 年に、内資系アパレル企業は、積極的に漸進的・連続的革新を行った。 <b>結果条件</b> ・ 2011-2015 年に、内資系アパレル企業の総資本利益率は、毎年増加した。
0.67 <u>どちらかといえば、目的集合に入る</u>	<b>原因条件</b> ・ 2010-2014 年に、内資系アパレル企業は、ほぼ漸進的・連続的革新を行った。 <b>結果条件</b> ・ 2011-2015 年に、内資系アパレル企業の総資本利益率は、3-4 年間増加した。
0.33 <u>どちらかといえば、目的集合に入らない</u>	<b>原因条件</b> ・ 2010-2014 年に、内資系アパレル企業は、あまり漸進的・連続的革新を行っていなかった。 <b>結果条件</b> ・ 2011-2015 年に、内資系アパレル企業の総資本利益率は、1-2 年間増加した。
0 <u>目的集合に入らない</u>	<b>原因条件</b> ・ 2010-2014 年に、内資系アパレル企業は、まったく漸進的・連続的な革新を行っていなかった。 <b>結果条件</b> ・ 2011-2015 年に、内資系アパレル企業の総資本利益率は、まったく増加しなかった。

第4に、真理表アルゴリズムの手法により、真理表を作成した。具体的な作業手順は次の通りであった。まず、データシート (付表 10) に基づいて、中国アパレル専門店のフォーマット革新が財務的成果に及ぼす影響に関する不完備真理表を作成した (付表 11)。次に、度数の閾値とし

て1を設定し、観察されなかった9つの原因条件の組み合わせパターンを排除した。最後に、Ragin (2008b) と Frambach *et al.* (2016) の議論に基づいて、粗整合度と PRI 整合度の閾値として、それぞれ0.9と0.75を設定し、0.9と0.75以上の粗整合度、PRI 整合度をもつ原因条件の組み合わせ(2つ)のROA列には1を入力し、0.9と0.75より小さい粗整合度、PRI 整合度をもつ原因条件の組み合わせ(5つ)のROA列には0を入力した。この3つの作業の結果、作成された真理表は図表5-5の通りである。

図表5-5：中国アパレル専門店のフォーマット革新が財務的成果に及ぼす影響に関する真理表

原因条件				事例数	総資本 利益率 roa	粗 整合度	PRI 整合度
小売 ミックス retail mix	サプライチェーン・ マネジメント supply chain	店頭業務 遂行技術 operation	組織 文化 culture				
1	1	1	0	5	1	0.943	0.800
1	1	0	0	3	0	0.808	0.000
0	0	0	0	3	0	0.830	0.333
1	1	1	1	1	1	1.000	1.000
1	0	1	0	1	0	0.914	0.000
1	0	0	0	1	0	0.921	0.000
0	1	0	0	1	0	0.897	0.000

最後に、真理表を単純化するために、本章では標準分析オプションを選択した。また中間解の導出を補助するためのパネル (intermediate solution) において、本章ではそれぞれの原因条件が存在する、または欠如する場合に、結果の発生に影響を及ぼすというように設定した。

以上では、本章の実証分析の流れを提示した。次項では、質的比較分析による分析結果を示す。

### 4.3 分析の結果

図表 5-6 に示される通り、標準分析によって簡略解、中間解、複雑解の3種の解式が導出された。そのうち中間解と複雑解の解式は同じである。本項では fs/QCA の指標とその基準（付表 6）を基に、それぞれの解式について検討を加える。具体的には、まず各解式における論理式を示し、次に各論理式における被覆度と整合度の結果に検討を加える。

図表 5-6：分析結果（真理表解）

解式	論理式	粗被覆度	固有被覆度	整合度
簡略解	supply chain*operation	0.857	0.857	0.899
	解被覆度: 0.857 解整合度: 0.899			
中間解	operation*supply chain*retail mix	0.857	0.857	0.946
	解被覆度: 0.857 解整合度: 0.946			
複雑解	retail mix*supply chain*operation	0.857	0.857	0.946
	解被覆度: 0.857 解整合度: 0.946			

注：記号“\*”は「および」を意味する。

#### 4.3.1 簡略解

簡略解によれば、結果としての総資本利益率（ROA）の向上を生み出す十分条件の解式は、

$$\text{supply chain*operation} \rightarrow \text{roa} \quad (5-1)$$

である。つまり 5-1 式のように、簡略解として中国アパレル専門店がサプライチェーン・マネジメントと店頭業務遂行技術の革新に取り組めば、総資本利益率が向上するという因果経路が示さ

れた。

解整合度は 0.899 (>0.75) と、かなり良好な結果を示している。これは結果を引き起こす事例の 89.9%が、この解式の集合の成員であることを意味している。また解被覆度は 0.857 と、かなり良好な結果を示している。これは解全体で説明される結果の割合が 85.7%であり、原因条件の絞り込みが適切であったことを意味している。

#### 4.3.2 中間解・複雑解<sup>148</sup>

中間解・複雑解についていえば、結果としての総資本利益率（ROA）の向上を生み出す十分条件の解式は、

$$\text{retail mix*supply chain*operation} \rightarrow \text{roa} \quad (5-2)$$

となる。つまり 5-2 式のように、中間解・複雑解として小売ミックス、サプライチェーン・マネジメント、そして店頭業務遂行技術の3つの側面における革新の相互作用によって、中国アパレル専門店の総資本利益率が向上するという因果経路が示された。

解整合度は 0.946 (>0.75) と、かなり良好な結果を示している。これは結果を引き起こす事例の 94.6%が、この解式の集合の成員であることを意味している。また解被覆度は 0.857 と、かなり良好な結果を示している。これは解全体で説明される結果の割合が 85.7%であり、原因条件の絞り込みが適切であったことを意味している。

以上では、標準分析によって導かれた3種の解式を提示した。それを踏まえ、次項では分析結果の考察を行う。

---

<sup>148</sup> 中間解と複雑解の解式は同じであるため、本項ではその結果を1つにまとめて示す。このような結果は、田村(2015)の中にも示されている。

#### 4.4 分析結果の考察

本項では、まず標準分析によって導かれた3種の解式のうち、どれを考察の対象として選ぶべきかについて議論する。次に、選択した解式に基づいて考察を行う。

##### 4.4.1 検討すべき解式の選択

本章では中間解・複雑解を踏まえて、考察を行った。その理由は次の通りである。簡略解は論理残余について様々な想定を置くが、論理式の構成は、小売フォーマット革新の成果がフロント・システムとバック・システムにおける諸構成要素間の相互作用によって引き起こされる、という理論期待と矛盾する。その一方、中間解と複雑解は、簡略解よりも十分条件をより詳細に示し、第1章における歴史的検討の結果にも一致する。そのため、中間解・複雑解が考察の対象となった。

##### 4.4.2 中間解・複雑解に関する考察

質的比較分析の結果、本章が提示した4つの原因条件のうち、小売ミックス、サプライチェーン・マネジメント、店頭業務遂行技術の3つの原因条件の革新は、中国アパレル専門店の財務的成果の向上につながることを示唆された。ただし注意を払わなければならないのは、これらの原因条件が単独で結果を生み出さない場合でも、ほかの原因との組み合わせによって結果を引き起こすことがあるということである。

以下では、中国アパレル専門店の財務的成果に影響を及ぼすこの3つの原因条件が果たしている役割について、第1章の歴史的検討を踏まえて、若干の説明を行う。

まず、小売ミックスについていえば、中間解・複雑解の解式において、小売ミックスの革新は

結果としての総資本利益率の向上を生み出すための十分条件である。その理由は次のように考えられる。

小売企業の競争的地位は、消費者との接点である店舗活動から影響を受ける。そのため、小売企業は自社でなければ体験できない価値を消費者に感じさせるような魅力的な店舗作りに取り組む必要がある。たとえば、本研究で取り上げられている有力なカジュアル・ブランドである熱風は、セルフ・サービス方式による効率性と有効性のトレードオフを解消するために、ソーシャル・メディアなどの ICT 技術を店頭で活用し、ストレスなくシームレスに情報収集や購入プロセスが進められる仕組みを構築した。このような小売ミックスの最適な組み合わせに取り組むことは、消費者から店舗ロイヤルティを引き出すだけでなく、好ましい財務的成果につながると考えられる。

次に、サプライチェーン・マネジメントについていえば、中間解・複雑解の解式において、サプライチェーン・マネジメントの革新は結果としての総資本利益率の向上を生み出すための十分条件である。その理由は次のように推測される。

設計された店舗属性の有効性を生み出すためには、その背後に連動するサプライチェーン・マネジメントの差別化行動にも取り組む必要がある。なぜなら、商品需要の予測が困難であるアパレル産業の場合、サプライチェーン・マネジメントへの取り組みは、在庫削減につながるからである。第1章における歴史的検討に示されたように、報喜鳥がマス・カスタマイゼーションを実現したことは、その背後にあるサプライチェーン・マネジメントへの取り組みと深く関係がある。このようなサプライチェーン・マネジメントへの取り組みは、消費者需要へのきめ細かい予測、無駄な在庫の軽減などを通じて、企業の財務的成果にプラスの影響をもつことが予想される。

最後に、店頭業務技術についていえば、中間解・複雑解の解式において、店頭業務技術の革新は結果としての総資本利益率の向上を生み出すための十分条件である。その理由は次のように考えられる。

優秀な販売員となるためには、商品知識、接客技術、苦情処理、業務処理などのトータルの能

力が要求される。なぜなら、消費者主導の時代に、販売員の対応が悪ければ消費者は来店しなくなるためである。販売員の接客サービスの質を向上させるために、小売企業は優れた社内教育や研修体制を整備する必要がある。たとえば、大手カジュアル・ブランドである美特斯邦威は、2005年に美特斯邦威大学という企業内大学を立ち上げた<sup>149</sup>。美特斯邦威大学では、幹部候補の育成だけでなく、現場の従業員に販売業務や店舗管理などの教育訓練も行った<sup>150</sup>。このような社内教育や研修体制が充実すれば、ほかの店舗では経験することができない独自のサービスの創出が可能になり、結果的に好ましい財務的成果を収めることができたと推測される。

## 第5節 おわりに

本章は中国アパレル専門店のフォーマット革新が、企業の財務的成果にどのような影響を及ぼしたのかを明らかにした。質的比較分析の結果によると、中国アパレル専門店のフォーマット革新の財務的成果には、「小売ミックスかつサプライチェーン・マネジメントかつ店頭業務遂行技術」という因果経路があることが明らかになった。

分析結果から得られた本章の学術的成果は次のように要約できる。一国の小売業の発展過程を考察する際に、新しい小売業態の生成のような画期的・非連続的な変化だけではなく、競争優位を得るための漸進的・連続的な変化も視野に入れて議論する必要がある。しかし中国小売業の発展に関する研究では、後者についてあまり焦点が当てられてこなかった。なぜなら内資系小売企業が行う差別化行動は品質が劣る模倣に過ぎないと見なされたためである。その一方、序章で述べたように、中国小売業の発展を牽引したのは外資系小売企業ではなく、内資系小売企業であった。本章では、中国アパレル専門店が成長期において行った漸進的・持続的革新が、財務的成果にどのような影響を及ぼしたのかを確認した。この点は本章の学術的成果であり、第1章におけ

---

<sup>149</sup> 松林 (2010), 『服飾之王周成建—从小裁縫到百亿富翁的传奇—』, 華中科学大学出版社, 23 頁。

<sup>150</sup> 同上, 214 頁。

る歴史的検討が示した結論にも一致している。

他方、本章に残された課題は次の通りである。本章は中国アパレル専門店のフォーマット革新によってもたらされる財務的成果について考察した。しかし、小売フォーマット革新の成果を検討するには、財務的成果だけに注目するのでは十分とはいえず、小売フォーマット革新によってもたらされる非財務的成果についても議論する必要がある。なぜなら、小売フォーマット革新は、それを消費者が受容してこそ経営上の成果につながるからである。このような問題点を解決するために、第6章では中国アパレル専門店のフォーマット革新を企業の非財務的成果(消費者満足)との関係から明らかにする。



## 第6章 中国アパレル専門店のフォーマット革新の成果の規定要因 II

### —消費者の視点を踏まえて—

本章の目的は、研究課題 2-2、すなわち中国アパレル専門店のフォーマット革新の成果を消費者満足の見点から探究することである<sup>151</sup>。そのために、まず小売ミックス研究、および消費者ロジスティクス理論の知見を概観する。次に、そうした作業を踏まえ、本章の分析枠組（概念モデルと調査仮説）を提示した上で、実証分析を行う。具体的には、小売ミックス研究、および消費者ロジスティクス理論で取り上げられている貯蔵、立地、コミュニケーション、支払の4つを独立変数とし、それらがスマートフォンを用いた買物に対する消費者満足にどのような影響をもたらすのかについて、共分散構造分析と質的比較分析の2つの分析手法を用いて検討を行う<sup>152</sup>。最後に、本章の議論を小括する。

#### 第1節 はじめに

第5章では、中国アパレル専門店のフォーマット革新の成果は、企業の総資本利益率との関連で明らかにされた。ただし、結論の部分において示されたように、革新を議論する際には財務的成果だけではなく、それと両輪をなす非財務的成果にも考慮する必要がある。なぜなら、革新を消費者に普及・浸透させなければ、企業は経済的成果を獲得できないためである (Schumpeter 1934; Van de Ven 1986; Tidd *et al.* 2001)。

消費者選好に直接影響するフロント・システムの革新に関しては、短期間のうちに模倣されや

---

<sup>151</sup> 本章では、革新の非財務的成果である消費者満足を考察するため、消費者の目に触れることのないバック・システムは分析対象から除外された。

<sup>152</sup> 質的比較分析を行う目的は、共分散構造分析から得られた知見を再吟味するためである。Rihoux and Ragin (2009)によれば、近年の非常に多くの研究、特に中規模の事例と大規模の事例の研究では、統計分析と質的比較分析の両方により、同じ初期データを分析し、双方の結論を比較しているという。

すいという性格上、持続的な競争優位の獲得は困難と考えられる（田村 2008）。この状況では、商品を安く購入する以外の楽しみや価値を消費者に提供することは、競争が激しい中国小売業にとって新たな挑戦である。第1章における歴史的検討に示された通り、「良いものを少しでも安く購入したい、そして便利な店舗で楽しく買物をしたい」という消費者ニーズに対応するために、中国アパレル専門店は、ソーシャル・メディアなどのICT技術<sup>153</sup>を立地、販売促進、品揃えなどの店舗属性に結合させ、ストレスなくシームレスに情報収集や購買プロセスが進められる仕組みの構築に取り組んだ。本章は、スマートフォンに応用したICT技術に着目し、中国アパレル専門店のフロント・システムに生じた漸進的・連続的な革新を小売ミックス革新と称呼し、それが企業の非財務的成果、特に消費者満足にどのような影響を及ぼすのかについて明らかにする。

そのためには、第1に、消費者満足の規定要因の解明に有用と考えられる小売ミックス研究と消費者ロジスティクス理論の知見を概観する。第2に、それらを踏まえ、本章の分析枠組を構築し、具体的な調査仮説と調査概要を提示する。第3に、共分散構造分析と質的比較分析によって、中国アパレル専門店の小売ミックス革新が消費者満足にどのような影響を及ぼすのかを明らかにする。最後に、本章の成果を要約し、今後の課題について指摘する。

## 第2節 理論的背景

本節では、本章の分析枠組を構築するために、その理論的背景の説明を行う。具体的に述べると、消費者は複数の属性に対する評価を統合することにより、小売店舗に対する全体的態度を形成する。そのため、本章が用いる基本的枠組は、多属性態度型モデルと見なすことができる。その属性の捉え方について、本章では小売ミックス研究と消費者ロジスティクス理論の知見を援用する。以下では、まず小売ミックスの構成要素、およびそれらが小売企業の経営成果に及ぼす影

---

<sup>153</sup> ICT技術は、情報通信技術（Information and Communication Technology）の略語である。ICT技術は、広範な意味をもつ言葉であるが、本章でICT技術とは、スマートフォンに応用したICT技術のことであり、具体的には、ソーシャル・メディアやモバイル決済などを指す。

響に関して、既存研究の捉え方を示す。次に、本章の実証分析と深く関連する消費者ロジスティクス理論の知見を概観する。最後に、本節の議論を小括する。

## 2.1 小売ミックス研究

小売企業は他社との差別化を図るために、消費者が求める品揃え、価格設定、立地、店舗の雰囲気、サービス、プロモーションなどの様々な店舗属性に工夫をこらす。これらの店舗属性は、全体として小売ミックスと呼ばれる (Lazer and Kelley 1961; Pan and Zinkhan 2006; Levy and Weitz 2008)。

小売ミックスの概念を最初に提示した Lazer and Kelley (1961) は、小売活動を計画し、組織化し、統制する際に「一定不変なもの」が、絶えず変化していく文化的・経済的な諸要因に対して、小売組織を創造的に適応させると主張した<sup>154</sup>。この創造的な適応は、小売企業が行う小売ミックス革新の積み重ねにほかならない。ここでいう小売ミックスとは、小売活動の基盤であり、製品およびサービス・ミックス (この場合のサービスは付帯サービス)、コミュニケーション・ミックス、物的流通ミックス (流通経路と物的流通) の3つのサブ・ミックスからなる (Lazer and Kelley 1961)。

小売ミックスに関する初期段階の研究では、それはマーケティング・ミックスの概念と同じように捉えられる (Hartley 1987; Davies and Brooks 1989)。その後 Bolen (1982) は、標的市場に向ける小売ミックスの構成要素として、マーケティング・ミックスに店舗イメージを加え、それら5つの構成要素間の最適な統合が必要であると主張した。

1990年代に入ると、市場細分化の視点から、小売ミックスを市場戦略と結び付けて議論を行う研究が現れてきた (e.g. Dupuis and Dawson 1999; Kotler and Keller 2007; Levy and Weitz 2008; 田村

---

<sup>154</sup> Lazer, W. and E. J. Kelly (1961), "The Retailing Mix: Planning and Management," *Journal of Retailing*, Vol. 37, No. 1, pp. 34-41, 片岡一郎・村田昭治・貝瀬勝共訳 (1969), 『マネジリアル・マーケティング (下)』, 丸善, 479頁。

2008)。このような作業の背景は、店舗間における品揃えの同質化の時代に、小売ミックスの諸要素の最適化が小売管理の計画で最も重要とされたことによるものであった。たとえば Levy and Weitz (2008) によると、小売ミックスは消費者満足や彼らの購買意思決定に影響を及ぼす部分であり、具体的には立地、品揃え、価格、顧客サービス、店舗デザイン、展示、コミュニケーションを含み、これらの諸要素の最適な組み合わせによって、小売企業が持続的な競争優位を構築できるとされた。

また田村 (2008) によると、小売ミックスは、消費者の目に触れるフロント・システムの部分であり、典型的な立地パターン、取扱商品カテゴリー、価格政策、接客サービス方針、販促計画、基本的店舗施設などの多様な要素によって構成される。しかし、Levy and Weitz (2008) の主張とは異なり、田村 (2008) は短期間のうちに模倣されやすいため、小売ミックスが持続的な競争優位の基盤にならないと指摘した。ただしここでの意味は、小売ミックスにおける漸進的・連続的な革新活動を怠ってよいというわけではない。むしろ競争優位の持続性が短いからこそ、小売企業は小売ミックスにおける差別化活動を継続的に行わなければならない。

以上を踏まえると、小売ミックスは顧客価値を提供し、消費者満足を生み出すことによって、小売企業の経営成果に多大な正の影響を与えられと考えられる (Lazer and Kelly 1961; Sorescu *et al.* 2011)。特に近年では、より便利に買物ができる「効率性」の側面だけではなく、より楽しく買物ができる「快楽性」の側面を重視する小売企業が成功している (Levy and Weitz 2008)。ただし、本章が着目している小売ミックス革新は、スマートフォンに適用した ICT 技術に基づいたものであるため、小売ミックス研究が提示した多様な構成要素 (図表 6-1) をすべて概念モデルに組み込む必要はない。次項では、本章の実証分析と深く関連する消費者ロジスティクス理論の知見を概観する。

図表 6-1：小売ミックスの構成要素

研究者	論点
Lazer and Kelley (1961)	<p><u>製品・サービス・ミックス</u>：商品多様性と取り揃え，保証と取り換え，顧客サービス，信用，プライス・ライン，変更と調整，配達，包装，店舗のイメージ</p> <p><u>コミュニケーション・ミックス</u>：広告，カタログ，店舗配置，PR，店内配列，人的販売，ウィンドウ・ディスプレイ，電話，販売</p> <p><u>物的流通ミックス</u>：包装，貯蔵，輸送，取扱い処理，流通センター，店舗立地</p>
Bolen (1982)	製品，価格，販売チャネル，プロモーション，店舗イメージ
Levy and Weitz (2008)	立地，品揃え，価格，顧客サービス，店舗デザイン，展示，コミュニケーション
田村 (2008)	典型的な立地パターン，取扱商品カテゴリー，価格政策，接客サービス方針，販促計画，基本的店舗施設

出所：既存文献に基づいて筆者が作成（詳細は巻末の参考文献リストを参照）

## 2.2 消費者ロジスティクス理論

Granzin and Bahn (1989) は，Bowersox (1978) が開発したビジネス・ロジスティクスの諸機能を消費者の文脈に援用し，消費者によるロジスティクス機能の遂行について検討を加えた。具体的には，消費者の買物行動は，買物の前提条件となる自宅や車の保有，事前の情報収集と家庭内の在庫確認，買物出向計画，買物出向，店舗内の商品選択，帰宅後の家庭内における在庫管理，廃棄，コミュニケーションという一連のプロセスを経るという。この一連のプロセスにおいて，消費者は流通チャネルの構成員として，買物場所と家庭内の両方において，立地，在庫，移動，荷役と貯蔵，コミュニケーションといったロジスティクス機能を遂行する (Granzin and Bahn 1989; Gehrt 2007; 高橋 2016)。

一般的に小売企業は，消費者に製品・サービスを提供する際に，これらの諸機能を自分で遂行するか，あるいはそのすべてないし一部の機能を消費者に分担してもらう。消費者に分担させる機能を増やせば，小売企業はその分の負担が軽減し，生産性も高くなる (高橋 2016)。しかし，

その代わりに消費者は、時間的・金銭的・肉体的・精神的なコストを負担する必要があるため、そのままでは消費者の満足度が低下してしまう (Gehrt 2007; Teller *et al.* 2012; 高橋 2016)。たとえば、Gehrt (2007) は、消費者ロジスティクス機能を消費者向けの金融サービスという文脈に適用し、消費者によるこれらの諸機能の遂行が、価値 (有効性と効率性) や満足度に対して、どのような影響を及ぼすのかについて分析を行った。

ところで、第1章における歴史的検討に示されたように、スマートフォンに適用した ICT 技術によって、近年の中国アパレル専門店では、多様なサービスが提供されている。たとえば、「公式アカウントによる近隣の店舗の検索 (立地)、在庫の検索 (貯蔵)、商品の注文 (支払)、最適な販売促進の実施 (コミュニケーション)」などが挙げられる。このような小売ミックス革新の目的は、消費者が果たすべきロジスティクス機能を軽減させることである。以上を踏まえ、消費者ロジスティクス理論は、本章の研究目的を達成するために相応しい理論枠組と考えられる。

以上では、本章の実証分析と深く関連する消費者ロジスティクス理論の知見を概観した。次項では、文献研究から得られた知見を小括する。

### 2.3 本節のまとめ

文献研究から得られた知見をまとめると、次の通りである。小売ミックスは、小売店舗が消費者に価値を提供する活動であり、多様な構成要素を含む。なおそれは小売市場における競争的地位を決めるカギとなるため、小売企業は小売ミックスの諸要素に対して、常に漸進的・連続的な革新を行う必要がある。特に消費者が果たすべき流通機能を軽減させる革新は、消費者の満足度と企業業績の向上に寄与すると考えられる。こうした消費者による流通機能の遂行をうまく説明するのは、Granzin and Bahn (1989) が提唱した消費者ロジスティクス理論である。消費者ロジスティクス理論とは、取引地点から消費地点への製品の移動と管理を補助するための諸活動を意味し (Gehrt 2007)、小売ミックス研究が提示した諸概念と深く関連する。消費者ロジスティクス理

論が提示した諸機能は、本章が着目している小売ミックス革新、つまりスマートフォンに適用した ICT 技術により、中国アパレル専門店のフロント・システムに生じた漸進的・連続的な革新を説明する上で適切な概念と考えられる。

### 第3節 分析枠組の設定

以上の文献研究から得られた知見を踏まえ、本節では、分析枠組（概念モデルと調査仮説）の設定を行う。具体的には、まず第2節の議論に基づいて概念モデルを示し、次に概念モデルを基にした調査仮説について述べる。最後に、構成概念の定義、および観測変数の設定が行われる。

#### 3.1 概念モデルの構築

まず説明項として、本章ではスマートフォンによって実現された小売ミックスの諸要素の革新に着目する。第2節で言及したように、小売企業は革新を通じて、小売ミックスの諸要素の最適な統合を実現し、標的市場の満足を引き出す。近年の中国アパレル専門店では、スマートフォンに応用した ICT 技術を立地、販売促進、品揃えなどの小売ミックスに結合させることによって、消費者購買行動の利便性の向上を図っている。以上を踏まえ、本章では、Granzin and Bahn (1989) が提唱した消費者ロジスティクス理論を参考とし、図表 6-1 に示された多様な小売ミックスの構成要素の中から、スマートフォンに応用した ICT 技術と深く関連する貯蔵、立地、コミュニケーション、支払などの4つの革新を説明項とし、概念モデルに組み込む。

次に被説明項に関して、本章では消費者満足を概念モデルに組み入れる。第2節で述べたように、小売ミックスの諸要素の革新の目的は、消費者の知覚便益の向上（有効性）と商品探索コストの削減（効率性）である。このような価値を創造するための革新活動は、結果として消費者満足の増加に関連する（Lazer and Kelly 1961; Sorescu *et al.* 2011; Hristov and Reynolds 2015）。また

Hristov and Reynolds (2015) によれば、小売業革新に関する非財務的成果の評価指標において、消費者満足が最も基本的な評価指標であるという。以上を踏まえると、中国アパレル専門店の小売ミックス革新と消費者満足とは切り離して考えることができない。そのため、本章では消費者満足を革新の成果変数として設定する。

### 3.2 調査仮説の提示

消費者満足が企業による革新遂行の重要な帰結であるため、本章では、小売ミックスの諸要素の革新が消費者満足に及ぼす影響に関する仮説を提示する。以下は、それらの仮説である。

H<sub>1</sub> : 貯蔵は消費者満足に正の影響を及ぼす。

H<sub>2</sub> : 立地は消費者満足に正の影響を及ぼす。

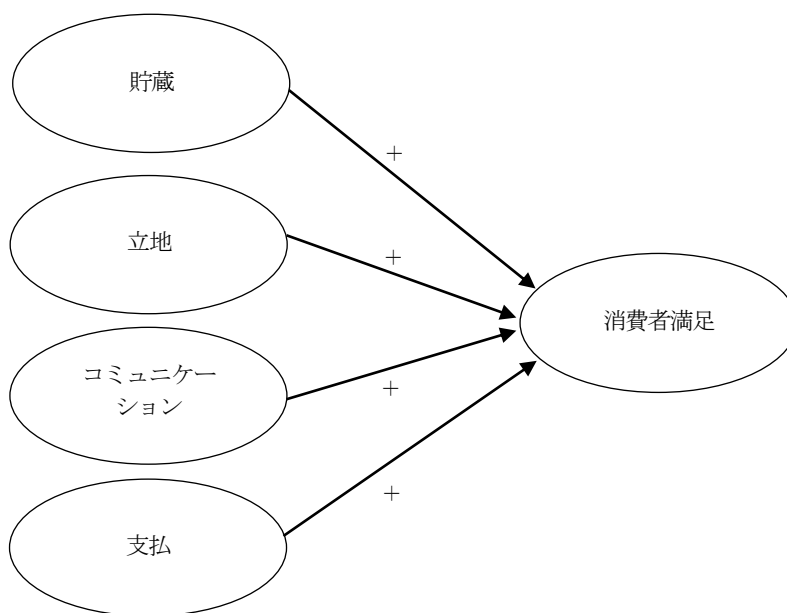
H<sub>3</sub> : コミュニケーションは消費者満足に正の影響を及ぼす。

H<sub>4</sub> : 支払は消費者満足に正の影響を及ぼす。

以上の仮説は、図表 6-2 のような関係として示される。



図表 6-2：本章の概念モデル



### 3.3 各概念の定義と観測変数の設定

本項では、図表 6-2 の概念モデルを基に、各構成概念の定義と観測変数の設定を行う。

#### 3.3.1 各構成概念の定義

第1に、製品の生産と消費の間には、時間的・空間的な懸隔が存在する。小売業者は、貯蔵あるいは保管を行うことによって、この障壁を克服する (Bucklin 1978)。貯蔵に関して、本章では Gerht (2007) が提示した定義を参考とする。Gerht (2007) によれば、貯蔵は在庫をどのように物理的に操作するかということに関わる。消費者側面から見れば、貯蔵は店舗が提供する品揃えや配送サービスに深く関わる。たとえば、近年ではスマートフォンを使う消費者は、中国アパレル専門店が公式アカウントで提供している在庫検索機能を活用し、ネットで予約してから店舗で引き取る。あるいは消費者は店舗で購買した後、その商品を指定場所に配送してもらう。これに

より、消費者は欲しい時、欲しい場所で、商品を購入することが可能になるだけでなく、店舗も多品種少量在庫を実現できる。以上を踏まえ、本章において貯蔵とは、消費者の買物利便性を向上させるための、ソーシャル・メディアをベースとした在庫の革新を指す。

第2に、立地は小売ミックスにおいて、重要な意思決定の変数として見なされる (Bucklin 1978; Levy and Weitz 2008)。なぜなら、小売業者は立地の便利さによって、移動に費やす消費者努力が減少されるからである (Bucklin 1978; Gehrt 2007)。しかし、ほかの諸要素に比べて、立地条件は一定期間にわたって不変であると考えられる (Granzin and Bahn 1989)。そのため、消費者の立地の知覚利便性をどのように向上させるかは、店舗を基盤にして販売活動を展開する小売業者にとっての重要な関心事である (Berry *et al.* 2002; Gehrt 2007)。

近年スマートフォンをもつ消費者は、中国アパレル専門店が公式アカウントで提供している店舗検索機能を活用することで、容易に近隣の店舗を探ることができる。以上を踏まえ、本章において Gehrt (2007) の定義を参考とし、立地とは、消費者の知覚利便性を向上させるための、ソーシャル・メディアをベースとした立地の革新を指す。

第3に、消費者と小売企業との間には、商品・サービスに対する情報格差がある。その格差を埋めるために、小売企業は店舗内のプロモーションという形で商品・サービスの情報を発信し、顧客と積極的にコミュニケーションを行う (Rossiter and Percy 1997)。コミュニケーションに関して、本章では Lazer and Kelley (1961) が提示した定義を参考とする。彼らの研究において、コミュニケーションとは、小売企業が販売する財やサービスに関する情報提供を指す。またコミュニケーションの水準は、製品・サービス情報の質と量の2つの水準によって規定され、それらの2つの水準が共に高い場合、消費者は商品を選択する上で有用な情報を得る機会が増加する (Bucklin 1978)。

近年ではソーシャル・メディアを通じて、中国アパレル専門店が消費者の興味に応じた最適なコミュニケーション活動を行い、その結果、消費者は利便性の高いシームレスな購買体験をすることができる。以上を踏まえ、本章においてコミュニケーションとは、消費者に向けた製品・サ

ービス情報の質と量を向上させるための、ソーシャル・メディアをベースとしたコミュニケーション活動の革新を指す。

第4に、支払に関して、本章では Levy and Weitz (2008) が提示した定義を参考とする。彼らの研究において、支払とは、店頭で消費者に提示する決済手段の選択肢を指す。決済手段の多様化によって、消費者の買物利便性は向上する。

近年では、中国において現金、デビットカード、クレジットカードなどの伝統的な決済手段だけでなく、WeChat Payment (微信支付)、Alipay (支付宝) などのモバイル決済の普及も注目されている。それによって、消費者は小銭を扱う煩わしさや偽札の使用などを回避できる。またモバイル決済の場合、割引特典が適用され、現金払いよりもお買い得になる。以上を踏まえ、本章において支払とは、消費者の買物利便性を向上させるための、モバイル決済をベースとした支払手段の革新を指す。

第5に、消費者満足の問題は、研究の進化とともに変化している (Cronin *et. al.* 2000; Han *et. al.* 2008)。消費者満足研究において提示された諸概念のうち、本章では Oliver (1980) が提示した消費者満足の概念を参考とした。Oliver (1980) によれば、消費者満足は特定のサービスの取引において形成される消費者の肯定的な態度であり、具体的には、商品購入前の期待と購入後に感じられた評価の差異を意味する。また近年では、Oliver (1980) のようなサービス品質の知覚が消費者満足に影響を及ぼすという考え方のみではなく、消費者が得た便益と支払うコストの視点から消費者満足を評価する考え方もある (Jones and Sasser 1995)。

このように消費者満足の概念、およびそれを評価する基準は研究者によって異なるが、いずれにおいても、認知的側面と感情的側面の両方の性質をもった心理的・主観的アプローチであると認識できる (Oliver 1997)。以上を踏まえ、本章において消費者満足とは、スマートフォンに応用した ICT 技術による革新がもたらす価値の変化に対して、消費者が抱く肯定的な評価を指す。

### 3.3.2 観測変数の設定

まず、小売ミックスに関する観測変数、質問項目は Lazer and Kelley (1961), Gerhrt (2007), Sorescu *et al.* (2011) の議論を参考とし、それぞれ独自に設定した。次に、消費者満足に関する観測変数、質問項目は Oliver (1980), Gerhrt (2007) の議論を参考とし、一部改良することで設定した。すべての観測変数とその質問項目は、図表 6-3 の通りである。

図表 6-3 : 観測変数と質問項目

構成概念	観測変数	質問項目
貯蔵	x1	「SNS (WeChat, Weibo など) で企業が提供したネット予約, 店舗引き取り, あるいは店舗注文, 家に配送」サービスが便利である。
	x2	「SNS (WeChat, Weibo など) で企業が提供したネット予約, 店舗引き取り, あるいは店舗注文, 家に配送」サービスが利用できると, 充実した買物ができる。
	x3	「SNS (WeChat, Weibo など) で企業が提供したネット注文, 店舗引き取り, あるいは店舗注文, 家に配送」サービスが重要である。
立地	x4	「SNS (WeChat, Weibo など) で企業が提供した近隣店舗の検索機能」が便利である。
	x5	「SNS (WeChat, Weibo など) で企業が提供した近隣店舗の検索機能」が利用できると, 充実した買物ができる。
	x6	「SNS (WeChat, Weibo など) で企業が提供した近隣店舗の検索機能」が重要である。
コミュニケーション	x7	「SNS (WeChat, Weibo など) による企業が発信した製品情報, バーゲン情報」が便利である。
	x8	「SNS (WeChat, Weibo など) による企業が発信した製品情報, バーゲン情報」が利用できると, 充実した買物ができる。
	x9	「SNS (WeChat, Weibo など) による企業が発信した新製品情報, バーゲン情報」が重要である。

図表 6-3 : 観測変数と質問項目 (つづき)

構成概念	観測変数	質問項目
支払	x10	モバイル決済サービス「WeChat, Alipay」が便利である。
	x11	モバイル決済サービス「WeChat, Alipay」が利用できると、充実した買物ができる。
	x12	モバイル決済サービス「WeChat, Alipay」が重要である。
消費者満足	y1	このスマートフォンを使った買物サービスに満足している。
	y2	このスマートフォンを使った買物サービスは、私のニーズを十分に満たす。
	y3	このスマートフォンを使った買物サービスを再利用したい。

注：各質問項目は、5=非常にそう思う、1=全くそう思わない、といったリッカート5点尺度で測定する。

## 第4節 実証分析

本節では、第3節で設定した概念モデルに基づいて、実証分析を行う。具体的には、まず調査概要を提示する。次に、共分散構造分析（実証分析Ⅰ）と質的比較分析（実証分析Ⅱ）の2つの分析手法を用いて、同じ初期データを対象に経験的テストを行う。最後に、2つの実証分析から得られた知見を照らし合わせながら、考察を行う。

### 4.1 調査概要

本章における実証分析データを入手するために、筆者はアンケート調査を実施した。その調査概要は次の通りである。

まず、専門機関が発行する業界紙と専門誌<sup>155</sup>、またアパレル企業の関係者<sup>156</sup>との議論を踏まえ、今回の調査は、熱風（HOTWIND）という企業事例を選択した。第1章における歴史的検討に示されたように、熱風は持続的な競争優位を構築するために、非価格要素の側面における店舗属性

<sup>155</sup> たとえば、『中国服装行業発展報告』などが挙げられる。

<sup>156</sup> 詳細は、巻末のあとがきを参照。

の革新を積極的に行っている。特に近年では、インターネット環境の整備とモバイル端末の普及に伴い、熱風は小売店舗における ICT 技術を導入することによって、新しい顧客体験を提供している。なお熱風が行った小売ミックス革新は、現在ほかのアパレル流通企業にも見られている。そのため、熱風を代表的な企業事例として取り扱うことは妥当と考えられる。

次に、アンケート調査を実施する前に、筆者はアパレル企業の関係者の1名<sup>157</sup>、そして中国人留学生の24名と議論した。その目的は、主に調査項目の妥当性の確認、さらに質問項目の文章表現を修正することにあった。それを踏まえ、筆者は調査の質問項目に修正・変更を加えた<sup>158</sup>。今回の調査では、質問項目は、消費者の ICT 技術に基づく小売ミックスの諸要素の革新に対する評価を中心とした<sup>159</sup>。なお測定尺度について、5点尺度のリッカート・スケールを採用した。

最後に、今回のアンケートは、インターネット調査によって実施された<sup>160</sup>。具体的には、筆者は電子版の質問票を作成し、「問巻網」という中国最大のアンケート調査・サイトに掲載した。また筆者は Couper (2000) の研究を参考とし、今回の調査では、より有効なデータを得るために、金銭などの謝礼を特に用意しなかった。

今回の調査実施の詳細については、以下の図表 6-4 に示される通りである。

図表 6-4：調査実施の詳細

実施期間	2015年11月25日—2015年12月10日
調査対象	過去3か月、熱風 (HOTWIND) 店舗において、衣料関連製品を購入した経験がある消費者
回収結果	総回答数：364件（有効回答数 210件、有効回答率 57.6%）

<sup>157</sup> 同上。

<sup>158</sup> 調査結果の有効性を判断するために、アンケート項目の最初に、「過去3カ月の来店回数」、「熱風で過去3カ月の買物金額」という質問項目を追加した。

<sup>159</sup> 質問項目の詳細について、付録を参照。

<sup>160</sup> マーケティング研究におけるインターネット調査の有効性と課題については、Ilieva *et al.* (2002) の研究を参照。

## 4.2 実証分析 I

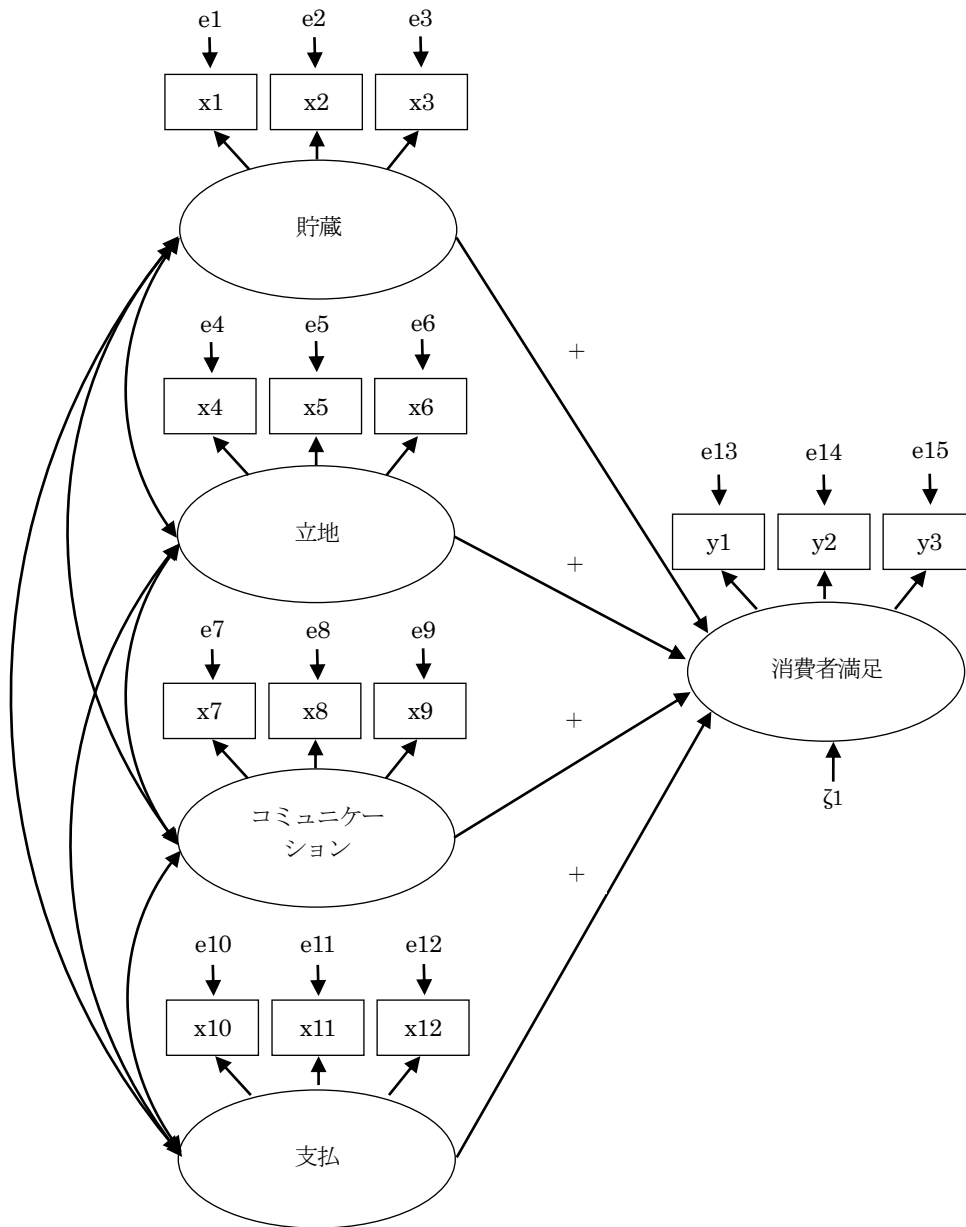
本項では、仮説を検証するために、実証分析 I を行う。具体的には、まず分析の流れを説明し、次に分析結果を提示する。

### 4.2.1 分析の流れ

実証分析 I では、回収した消費者調査データから、小売ミックスの諸要素の革新が消費者満足に及ぼす影響を明らかにするために、Baumgartner and Homburg (1996) の議論を参考とし、共分散構造分析を用いた。なお分析は AMOS Version 24.0 によって行われた。

図表 6-5 は、小売ミックスの 4 つの次元に関する構成概念と観測変数のパス、および予想される符号を示したものである。小売ミックスにおける諸要素間の相互作用が想定されるため (Dupuis and Dawson 1999)、実証分析 I では各構成概念には相関のパスを設定し、モデルの最適化を図った。なお各構成概念の信頼性と妥当性については、次の 4.2.2 で検討を加える。

図表 6-5 : 概念モデルのパス図





共分散構造分析において、重要とされる指標、およびそれらの数値の解釈は、付表 12 の通りである。次の 4.2.2 においてこれらの指標とその基準を基にモデルの解釈を行う。

#### 4.2.2 分析の結果

4.2.2 では、実証分析 I の結果を示す。具体的には、まず各構成概念の信頼性と妥当性（収束妥当性と弁別妥当性）の確認を行う。次に、概念モデルの分析結果を示す。最後に、付表 12 に示される指標に基づいて、本章で提示された分析モデルの妥当性を検討する。

##### ① 各構成概念の信頼性・妥当性の確認

実証分析 I において、各構成概念の信頼性は、クロンバックの  $\alpha$  係数に基づいて評価した（図表 6-6）。また、収束妥当性に関して、各構成概念の AVE（平均分散抽出）により検証を行った（図表 6-6）。最後に、弁別妥当性について、因子間相関係数の平方と AVE を比較して、評価した（図表 6-7）。

図表 6-6 : 各構成概念の観測変数, クロンバックの  $\alpha$  係数, AVE

構成概念	観測変数	クロンバックの $\alpha$ 係数	AVE
貯蔵 $\xi_1$	x1	0.795	0.571
	x2		
	x3		
立地 $\xi_2$	x4	0.906	0.766
	x5		
	x6		
コミュニケーション $\xi_3$	x7	0.887	0.736
	x8		
	x9		
支払 $\xi_4$	x10	0.818	0.628
	x11		
	x12		
消費者満足 $\eta_1$	y1	0.903	0.760
	y2		
	y3		

まず、信頼性に関して、クロンバックの  $\alpha$  係数が 0.7 以上を上回ると、構成概念の信頼性は高いといわれる (Nunnally 1978; Bagozzi and Heatherton 1994)。実証分析 I のクロンバックの  $\alpha$  係数はすべての構成概念において、0.7 以上となっている (図表 6-6)。そのため、本章における各構成概念の内的整合性があり、信頼性は高いといえる。

次に、収束妥当性に関して、Fornell and Larcker (1981) によれば、AVE が 0.5 以上の場合、その構成概念の収束妥当性は高いという。実証分析 I では、すべての構成概念の AVE が基準値を上回るため、実証分析 I における構成概念は収束妥当性を備えていると判断できる。

最後に、弁別妥当性に関して、因子間相関係数の平方と AVE を比較して、AVE のほうが大きいことが弁別妥当性は高いといわれる (Fornell and Larcker 1981; Hair *et al.* 2005)。図表 6-7 に示されるように、実証分析 I では、AVE が因子間相関係数の平方を上回るため、弁別妥当性は高いと考えられる。

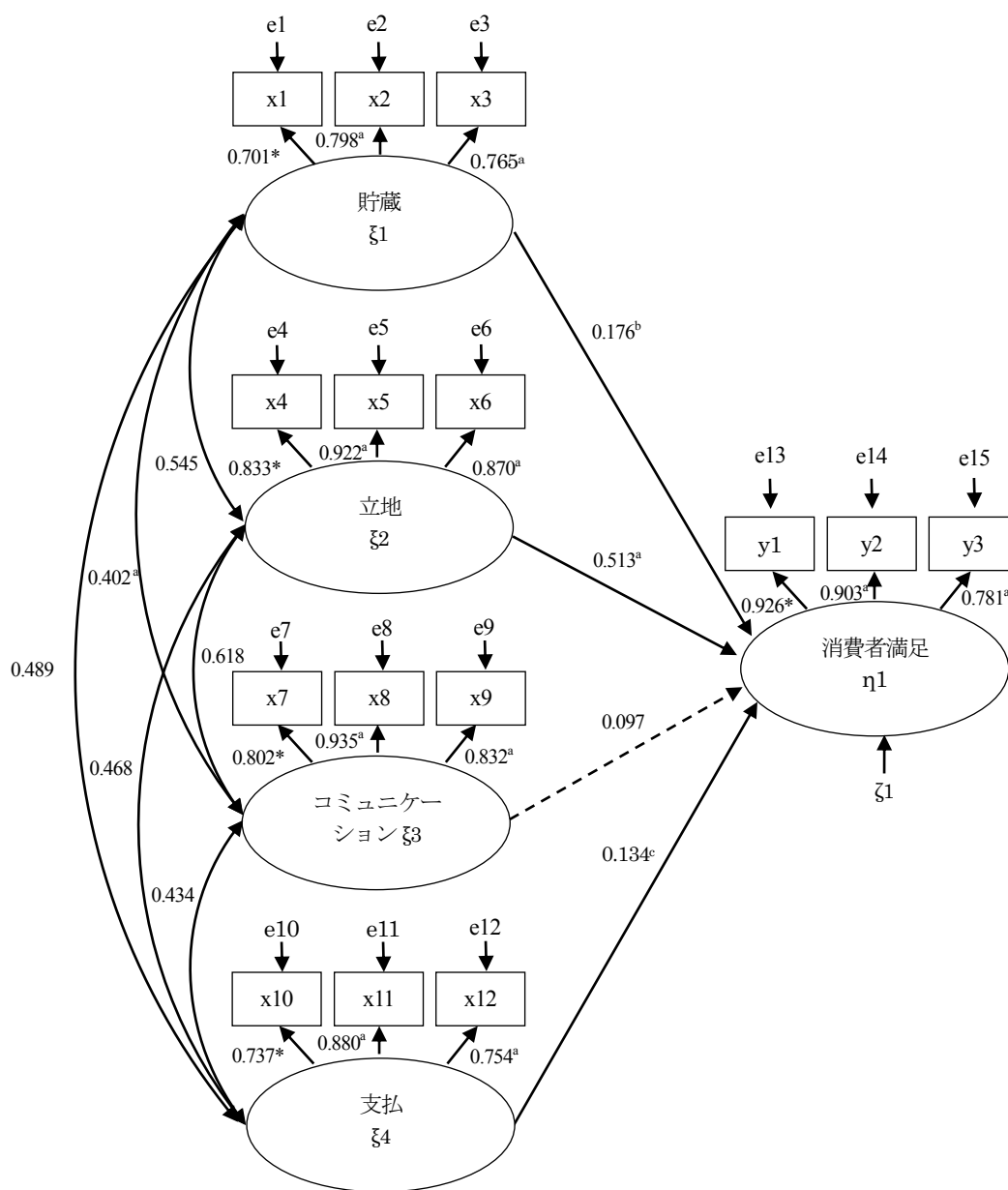
図表 6-7：構成概念間の相関係数とその平方

構成概念	相関係数	相関係数の平方
貯蔵<--> 立地	0.545	0.297
立地 <--> コミュニケーション	0.618	0.381
貯蔵<--> コミュニケーション	0.402	0.161
コミュニケーション <--> 支払	0.434	0.188
立地 <--> 支払	0.468	0.219
貯蔵<--> 支払	0.489	0.239

② 概念モデルの分析結果

概念モデルに対し共分散構造分析の結果は、図表 6-8 の通りである。加えて、モデルの適合度は、図表 6-9 の通りである。

図表 6-8：実証分析 I の分析結果



注：有意水準は、a=1%、b=5%、c=10%で有意、\*は固定母数である。また、破線のパスは棄却されたパスを示す。

図表 6-9 : モデルの適合度

$\chi^2$ 値	160.929 (df=80 P<0.0001)
$\chi^2/df$	2.012
GFI	0.904
AGFI	0.855
AIC	240.929
RMR	0.036
RMSEA	0.070

図表 6-9 に示された指標と評価基準に基づいて、このモデルの全体評価を行う。 $\chi^2$ は有意となっているが、 $\chi^2/df=2.012$  とほぼ基準値を満たしている。ただし、この点については、付表 12 に示されるように参考程度にとどめる。また GFI=0.904 であり、0.9 以上という基準を満たしている。ただし、AGFI=0.855 と、0.8 以上 0.9 未満の水準の値になっている。さらに RMR=0.036 であり、0.05 以下の基準を満たしているが、RMSEA=0.07 であり、基準値を若干上回っている。以上全体的としては、おおむねこのモデルの適合度は許容範囲にあると考えられる。以下では、図表 6-10 に基づき、第 3 節で設定した仮説に対する評価を行う。

H<sub>1</sub> : 貯蔵から消費者満足への標準化係数は 0.176 (5%水準で有意) であり、仮説 1 は支持された。

H<sub>2</sub> : 立地から消費者満足への標準化係数は 0.513 (1%水準で有意) であり、仮説 2 は支持された。

H<sub>3</sub> : 仮説 3 は棄却された。つまり、コミュニケーションの革新は、消費者満足に影響を与えない。

H<sub>4</sub> : 支払から消費者満足への標準化係数は 0.134 (10%水準で有意) であり、仮説 4 は支持さ

れた。

実証分析 I の結果をまとめると、図表 6-10 の通りとなる。

図表 6-10：実証分析 I の分析結果のまとめ

貯蔵	0.176 <sup>b</sup>
立地	0.513 <sup>a</sup>
コミュニケーション	0.097
支払	0.134 <sup>c</sup>

注：有意水準は、a=1%、b=5%、c=10%で有意。

表中の数値は標準化係数を示す。

#### 4.3 実証分析 II

実証分析 I では、共分散構造分析を用いて、中国アパレル専門店の小売ミックス革新が、消費者満足に及ぼす影響を明らかにした。ただし、図表 6-10 に示されたように、貯蔵、立地、支払の 3 つの因子は消費者満足に正の影響を及ぼしたが、コミュニケーション因子は有意にならなかった。この点については、第 1 章における歴史的検討に導かれた知見とは異なる。

以上を踏まえ、本項では社会現象の配置構成的な性質を考慮に入れながら、同じ初期データを改めて分析する<sup>161</sup>。以下では、まず分析の流れを説明し、次に分析結果を提示する。

<sup>161</sup> Rihoux and Ragin (2009) によれば、回帰ベースの手法は、各変数の影響力がそれぞれ独立に従属変数に働くということを前提とし、従属変数の結果に対する独立な純粋効果を推定する。それに対して、質的比較分析は条件の組み合わせに焦点を当てるため、各条件変数に独立な純粋効果を取り出していくというよりは、むしろ相互作用効果についての知見得るためのものである。

#### 4.3.1 分析の流れ

実証分析 II では、Ragin (2008b) の議論を参考とし、部分的な成員資格も許容するファジイ集合を援用した。なお第4章、第5章と同じように、実証分析 II も fs/QCA Version 2.0 によって行われた。作業手順は次のステップの通りである。

第1に、ファジイ集合における成員スコアに変換するために、実証分析 II では Ragin (2008b) が提示した較正方法 (calibration) を基に、回収した消費者調査データを0から1の範囲に較正した。具体的な作業手順は次の通りである。まず、構成概念ごとに1つの値を割り当てる。Mikalef and Pateli (2017) の研究を参考とし、筆者はサンプルごとにそれぞれの構成概念について、観測変数の平均値を算出した。次に、完全帰属閾値、質的分岐点値、不完全帰属閾値の設定を行った。これらの閾値は分析結果に影響を及ぼす可能性があるため、実証分析 II では Woodside (2013) の研究を参考とし、完全帰属閾値、質的分岐点値、不完全帰属閾値として、5 (fuzzy score=0.95), 3 (fuzzy score=0.50), 1 (fuzzy score=0.05) を設定した。最後に、fs/QCA Version 2.0 の calibrate 関数を用いて成員スコアに変換した。この3つの作業後、較正後のデータシートが示された (付表13)。

第2に、真理表アルゴリズムの手法により、真理表を作成した。具体的な作業手順は次の通りである。まず、データシート (付表13) に基づいて、中国アパレル専門店の小売ミックス革新が消費者満足に及ぼす影響に関する不完備真理表を作成した (付表14)。次に、実証分析 II では Ragin (2008b) の研究を参考とし、度数の閾値として1を設定し、観察されなかった11の原因条件の組み合わせパターンを排除した。最後に、Ragin (2008b) と Frambach *et al.* (2016) の議論に基づいて、粗整合度と PRI 整合度の閾値として、それぞれ0.9と0.75を設定し、0.9と0.75以上の粗整合度、PRI 整合度をもつ原因条件の組み合わせ (3つ) の satisfaction 列には1を入力し、0.9と0.75より小さい粗整合度、PRI 整合度をもつ原因条件の組み合わせ (2つ) の satisfaction 列には0を入力した。この3つの作業後、作成された真理表は図表6-11の通りである。

図表 6-11：中国アパレル専門店の小売ミックス革新が消費者満足に及ぼす影響に関する真理表

原因条件				事例数	消費者満足 satisfaction	粗整合度	PRI 整合度
貯蔵 inventory	支払 payment	コミュニケーション communication	立地 location				
1	1	1	1	131	1	0.975	0.966
1	1	0	1	7	1	0.988	0.962
0	1	1	1	4	1	0.994	0.980
1	1	0	0	2	0	0.956	0.742
0	0	0	0	1	0	0.983	0.663

最後に、真理表を単純化するために、実証分析 II では標準分析オプションを選択した。また中間解の導出を補助するためのパネル (intermediate solution) において、実証分析 II ではそれぞれの原因条件が存在する場合に、結果の発生に影響を及ぼすというように設定した。

以上は、実証分析 II の流れであった。次の 4.3.2 では、質的比較分析による分析結果を示す。

#### 4.3.2 分析の結果

図表 6-12 に示される通り、標準分析によって、簡略解、中間解、複雑解の 3 種の解式が導出された。そのうち、中間解と複雑解の解式は同じであった。本項では fs/QCA の指標とその基準 (付表 6) を基に、それぞれの解式について検討を加える。具体的には、まず各解式における論理式を示し、次に各論理式における被覆度と整合度の結果について検討を加える。



図表 6-12 : 実証分析 II の分析結果 (真理表解)

解式	論理式	粗被覆度	固有被覆度	整合度
簡略解	location	0.946	0.946	0.936
	解被覆度: 0.946 解整合度: 0.936			
中間解	location*communication*payment	0.865	0.047	0.961
	location*payment*inventory	0.877	0.059	0.965
	解被覆度: 0.924 解整合度: 0.953			
複雑解	inventory*payment*location	0.877	0.059	0.965
	payment*communication*location	0.865	0.047	0.961
	解被覆度: 0.924 解整合度: 0.953			

① 簡略解

簡略解によれば、結果としての消費者満足 (satisfaction) を生み出す十分条件の解式は、

$$\text{location} \rightarrow \text{satisfaction} \quad (6-1)$$

である。つまり 6-1 式に示されたように、簡略解として消費者満足であるための十分条件は「立地」ということになる。

解整合度は 0.936 (>0.75) と、かなり良好な結果を示している。これは結果を引き起こす事例の 93.6%が、この解式の集合の成員であることを意味している。また解被覆度は 0.946 と、かなり良好な結果を示している。これは解全体で説明される結果の割合が 94.6%であり、原因条件の絞り込みが適切であったことを意味している。

## ② 中間解・複雑解

中間解・複雑解についていえば、結果としての消費者満足 (satisfaction) を生み出す十分条件の解式は、

$$\text{location*communication*payment} + \text{location*payment*inventory} \rightarrow \text{satisfaction} \quad (6-2)$$

となった。つまり 6-2 式に示されたように、中間解・複雑解として消費者満足であるための十分条件には、「立地かつコミュニケーションかつ支払」、あるいは「立地かつ支払かつ貯蔵」という、2つの代替的な因果経路がある。

解整合度は 0.953 (>0.75) と、かなり良好な結果を示している。これは結果を引き起こす事例の 95.3%がこの解式の集合の成員であることを意味している。また解被覆度は 0.924 と、かなり良好な結果を示している。これは解全体で説明される結果の割合が 92.4%であり、原因条件の絞り込みが適切であったことを意味している。

また粗被覆度を見ると、各十分条件経路の重要性が分かる。具体的には、2つの因果経路のうち、第1の因果経路の粗被覆度は 0.877 であり、その重要性は高い。これに対して、第2の因果経路の粗被覆度は 0.865 であり、その重要性は相対的に低い。

## 4.4 分析結果の考察

本項では、2つの実証分析（共分散構造分析と質的比較分析）の結果を踏まえ、考察を行う。まず、実証分析 I の結果を踏まえ、仮説 1、仮説 2、仮説 4 の考察を行う。次に、実証分析 II に導かれた中間解・複雑解の結果を照らし合わせ、仮説 3 の考察を行う。

第 1 に、仮説 1 の考察を行う。分析結果において、貯蔵の革新から消費者満足への標準化係数

が0.176であり、ほかの2因子に比べてその影響力は中程度である。その理由は次のように推測される。

実用衣料品とは異なり、消費者はファッション性の高いアパレルを購入する際に、店頭で現物を確認するが多い。しかし、中国アパレル専門店の中小規模の店舗においては、店頭在庫を削減するために、定番商品を除き余分な在庫を保有しない。売り切れの場合、中心部の繁華街にある大型旗艦店や物流センターから商品を調達する。即日、遅くても翌日に店舗に届けるが、再び来店する必要があるため、消費者は不便と感じる。また店舗側にも販売機会のロスが生じやすい。

近年では、ICT技術に基づく貯蔵の革新により、消費者は都合のいい時と場所で商品を受け取ることができる。たとえば、消費者は公式アカウントで提供されている在庫検索機能を活用し、あるいはネット店舗で注文する。商品が届いた後、消費者は店頭で現物を確認してから直接購入する。これにより中国アパレル専門店にとって多品種少量在庫を実現するだけでなく、消費者にとっても買物利便性の向上につながる。

第2に、仮説2の考察を行う。分析結果において、立地の革新から消費者満足への標準化係数が0.513であり、ほかの2因子に比べてその影響力は最も高い。その理由は次のように考えられる。

仮説1の考察に示されたように、ネット注文を利用する消費者は、商品が届いた後に、店頭で現物を確認してから直接購入する。ただし、消費者は必ずしも自分が詳しい場所に立地する店舗で商品を引き受けるとは限らず、自分にとって都合のいい場所に立地する店舗で商品を引き受けると考えられる。

それを解決するために、近年の中国アパレル専門店は、公式アカウントに近隣の店舗の検索機能を追加した。これにより、消費者は探している店舗をすぐに見つけることができ、立地の知覚利便性の向上が可能になる。

第3に、仮説4の考察を行う。分析結果において、支払手段の革新から消費者満足への標準化

係数が 0.134 であり、ほかの 2 因子に比べてその影響力は低い。その理由は次のように推測される。

モバイル決済の場合、消費者が商品代金を支払う際に、スマートフォンにインストールされた専用アプリを立ち上げ、そのアプリに表示される QR コードをレジのスキヤナー、あるいはカメラ機能付きのタブレット端末で読み込めば、支払は完了となる。支払いが完了すると、消費者は支払明細などをすべてスマートフォンで確認できる。特に店頭が混雑している時は、消費者はレジに行かず、試着室などのところでも、商品代金を支払うことができる。

しかし、モバイル決済は専用の決済端末を設置する必要がないため、比較的少額の支払い金額帯における決済手段として、小売業だけではなく、病院、行政機関、公共交通機関などにおいても導入されている。これにより中国アパレル専門店がモバイル決済を導入しても、消費者はそれによってもたらされる価値をそれほど感じていないと考えられる。

第4に、仮説3の考察を行う。共分散構造分析の結果において、仮説3は棄却された。つまりコミュニケーションの革新は、消費者満足に影響を与えないことが示された。しかし質的比較分析の結果において、コミュニケーションの革新は、立地と支払の革新との相互作用を通じて、消費者満足に影響を与えた。その理由は次のように考えられる。

中国アパレル専門店においては、本部主導で行う販売促進活動に加え、各地域を統括する販売子会社も、販売促進活動の企画に対してある程度の自主裁量権をもつ。特に売れ行きが期待通りではない店舗に対し、販売子会社はその店舗向けの独自の販売促進活動を企画する。これにより同じ都市に立地する店舗においても、異なる販売促進活動が行われる。

しかし消費者は、すべての店舗の場所に詳しいわけではない。その結果、目立たないところに立地する店舗は、魅力的な販売促進活動を実施しても望ましい効果を得られない。これは、コミュニケーションの革新が、消費者満足に影響を与えないという結果が見られた理由の1つと考えられる。ただし一部の消費者は、店舗検索機能の活用を通じて、熟知しない店舗が発信する特典などの情報にも肯定的な態度をもつ。つまりコミュニケーションの革新だけでは、消費者はその

価値を認めないが、ほかの小売ミックスの構成要素の革新との相互作用を通じて、その革新は、消費者満足に影響を与えられられる。

## 第5節 おわりに

本章では、中国アパレル専門店のフォーマット革新の成果が、消費者満足の視点との関連で明らかにされた。実証分析 I（共分散構造分析）の結果によると、貯蔵、立地、支払の3つの因子は、消費者満足に正の影響を及ぼした。これは、中国アパレル専門店がこの3つの側面に対して、革新を行えば行うほど、消費者満足が高まっていくことを意味している。その一方、コミュニケーション因子は有意にならなかった。この点について、第1章における歴史的検討から得られた知見とは異なる。そのため、筆者は同じ初期データを用いて、実証分析 II（質的比較分析）を行った。その結果によると、「立地かつコミュニケーションかつ支払」の組み合わせは、消費者満足であるための十分条件となった。これはコミュニケーション革新だけ行っても、消費者がその革新の価値を認めないが、ほかの小売ミックスの構成要素の革新との相互作用によって、消費者満足が生じることを意味している。

分析結果から得られた学術成果は、次のように要約できる。まず個別小売企業のフォーマット革新により、企業が好ましい財務的成果を生み出すことについては、理論的・実証的に妥当と考えられる。しかし、特に小売業において、革新的試みと消費者満足とは切り離して考えることができないため、本章では革新によってもたらされる非財務的成果として、中国アパレル専門店の小売ミックス革新が消費者満足に与える影響を確認した。また小売ミックスの構成要素は多様であり、各要素の間に相互作用が想定される。そのため、本章では小売ミックス革新が消費者満足に及ぼす独立的な影響だけではなく、複合的な影響にも検討を加えた。

本章の限界は次の通りである。本章が着目しているのは、スマートフォンに応用した ICT 技術により、中国アパレル専門店の小売ミックスに生じた漸進的・連続的な革新のみであった。今後

の研究では、小売ミックスにおけるほかの革新にも着目し、包括的に中国アパレル専門店の小売ミックス革新の成果を明らかにすることが望まれる。

## 終章 本研究の発見事項と今後の課題

本章では、本研究を総括し、その発見事項および今後の課題について述べる。具体的には、まず本研究の課題とそれに対する3つの実証研究の結果を振り返り、得られた知見とそこから導かれる学術的・実務的な含意を提示する。次に、本研究の限界、および今後の研究の展望を示す。

### 第1節 本研究の発見事項とインプリケーション

#### 1.1 本研究の総括と発見事項

中国では1978年12月に開催された中国共産党の第11回会議第3次総会で、経済の改革・対外開放が基本的国策として示された。それを皮切りに、国営商業の経営自主権の拡大と経営請負制の実施、地方政府の管理に置かれた集団所有制の商業企業の独立と再編、政府による零細小売業への積極的な支援など、様々な側面において流通体制の改革が推進された。また1992年7月に実施された「商業小売分野の外資利用に関する解答」によって、外資系小売企業の中国市場への参入が許可され、その結果、先進国で数十年間かかって発展してきた小売業態は、1990年代に経済発展が進む沿岸部の大都市で一斉に展開されるようになった。

外資系小売企業の進出は、中国小売市場の繁栄に大きな役割を果たすと同時に、内資系小売企業の生存にも圧力をかけた。外資系小売企業との大きな格差を縮小するために、内資系小売企業は、その後積極的に経営基盤の強化や展開地域の拡張に取り組んでいった。試行錯誤を繰り返しながら、上海百聯集団のような地域密着型の商品・サービスを提供する内資系小売企業は、外資系小売企業に対抗できるほどの規模の確保と企業としての質の向上を実現することができた。

このような動きを背景に、1990年代から小売研究者は、中国小売業の発展に関する理論的・実証的研究を行ってきた。第2章の既存研究のレビューを振り返るなら、中国小売業の発展に関す

る研究の問題点は、次の2点に集約できた。

- ① 新しい小売業態の生成という歴史的事象の因果経路は極めて複雑であるため、中国小売業の発展に関する研究で提示された環境要因だけでは、新しい小売業態の生成を十分に説明できなかった。
- ② 新しい小売業態が生成した後、業態内における個別の小売企業は、持続的な成長を図るために、他社との差別化行動を行った。しかし中国小売業の発展に関する研究では、この点についてあまり焦点が当てられてこなかった。

このような問題が生じた大きな理由は、小売技術移転論に基づく既存研究の基本的視座に関わると考えられる。既存研究の限界を乗り越えるために、本研究は小売業革新研究の知見を援用し、中国小売業、特にアパレル専門店の発展を革新の過程として捉え、その業態への革新の規定要因とフォーマット革新の成果の規定要因を、それぞれ理論的・実証的に明らかにする。この研究目的を達成するために、本研究は次の2つの研究課題を設定した。

- ① 研究課題1：アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、なぜ中国で生成したのかについて、小売業態論の視点から理論的・実証的に説明する。
- ② 研究課題2：アパレル専門店業態が生成した後、業態内における他社との差別化のための革新が企業の財務的成果（研究課題2-1）と非財務的成果（研究課題2-2）にどのような影響をもたらしたのかについて、小売フォーマット研究の視点から理論的・実証的に明らかにする。

この2つの研究課題に取り組むために、第4章～第6章において3つの実証研究は行なわれた。以下では、それらの実証研究の発見事項について述べる。



まず、実証研究1（第4章）では、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、なぜ中国において生成したのか、すなわち業態革新の規定要因（研究課題1）を探究した。具体的には、小売業態論の知見を踏まえ、消費者要因、競争要因、技術要因、政治要因、経営者要因と、中国アパレル専門店への業態革新の包括的な因果関係を表す分析枠組を構築した。質的比較分析の結果、これら5つの原因条件は、中国アパレル専門店への業態革新の十分条件であることが明らかにされた。ただし、注意を払わなければならないのは、中国アパレル専門店への業態革新に4つの因果経路があり、またそれぞれの因果経路において、複数の原因条件の組み合わせによって、結果条件を生み出せることが示唆された。

小売業の発展過程を検討するには、生成期における業態革新のような画期的・非連続的な変化だけでなく、成長期において、他社を差別化するための漸進的・連続的な変化にも着目する必要がある。そのため、実証研究2と実証研究3（第5章と第6章）では、アパレル専門店業態が生成した後、業態内における他社との差別化のための革新が企業の財務的成果（研究課題2-1）と非財務的成果（研究課題2-2）にどのような影響をもたらしたのか、小売フォーマットの視点から検討を加えた。

具体的に述べると、実証研究2（第5章）では中国アパレル専門店のフォーマット革新を、企業の財務的成果（総資本利益率）との関係から検討した。ここでは小売フォーマット研究の知見を踏まえ、小売ミックス、サプライチェーン・マネジメント、店頭業務遂行技術、組織文化の4要因と、総資本利益率との因果関係を表す包括的な分析枠組を構築した。質的比較分析の結果から、中国アパレル専門店の総資本利益率の向上の十分条件は、小売ミックス、サプライチェーン・マネジメント、そして店頭業務遂行技術であることが明らかにされた。また個別の小売フォーマットの要素ではなく、これら3つの要素における革新の相互作用によって、中国アパレル専門店の総資本利益率の向上につながることを示唆された。

このように、革新を通じて好ましい財務的成果が生み出されることが実証的に明らかになったが、他方で革新が消費者満足などの非財務的成果に及ぼす影響についても考慮する必要がある。

この課題を解決するために、実証研究3（第6章）では中国アパレル専門店のフォーマット革新を、非財務的成果（消費者満足）との関係から吟味した。具体的には、小売ミックス研究と消費者ロジスティクス理論の知見を踏まえ、貯蔵、立地、コミュニケーション、支払の4要因と、消費者満足との因果関係を表す包括的な分析枠組を構築した。共分散構造分析の結果から、貯蔵、立地、支払が消費者満足に影響を及ぼすことが明らかになった。また補完的に行った質的比較分析の結果によると、コミュニケーション革新は小売ミックスにおけるほかの構成要素の革新との相互作用によって、消費者満足に影響を及ぼすことが分かった。

以上の分析結果より、本研究の経験的発見事項は次の3点に集約することができる。

- ① 中国小売業の発展過程を説明する際には、小売技術移転研究の知見と小売業革新研究の知見が有用である。この2つのアプローチにおける根本的な違いは、新規性の捉え方のことである。本稿における3つの実証研究から得られた知見を見ると、小売業革新研究の知見がより正確に中国小売業の動態を描くことができる。
- ② 革新的小売業態が中国に生成したのは、複数の規定要因間の相互作用の結果である。特に新しい市場機会を発見し、将来の事業の危険や不確実性を負担する企業家的経営者の役割は、中国における革新的小売業態の生成と深く関係がある。
- ③ 中国小売業の発展過程を説明する際には、革新的小売業態の生成だけではなく、業態内における個別小売企業の差別化行動も視野に入れて議論する必要がある。なぜなら、小売企業は市場環境の変化に適応するために、自社の活動様式を常に進化させるからである。

## 1.2 本研究のインプリケーション

### 1.2.1 学術的な貢献

#### ① 中国アパレル流通研究への貢献

中国アパレル流通に関する既存研究を振り返ると、製造・卸売・消費段階に関する研究は、質的にも量的にも蓄積されてきたが、小売段階に関する研究の多くは現状把握を目的としており、理論に関してはさほど深く議論されてはこなかった。なぜなら、小売研究者の間には「スーパーマーケットへの検討は、中国流通システムの近代化と合理化を推進するとともに、より豊かな国民生活の実現に貢献できる」という共通認識があるためである。しかし、国民生活の改善を表す最も代表的な社会事象は衣食住の変化であるように、アパレル小売業の実態と発展メカニズムを理論に照らして明らかにすることは、スーパーマーケットと同様に中国の小売業全体の本質的理解につながる。

本研究では、中国アパレル流通において主導的な地位を占めている専門店を代表事例として抽出し、その発展過程について体系的に考察を行った。また本研究では、単に経営史的に記述することにとどまらず、中国アパレル専門店の発展過程を革新の繰り返しと見なし、小売業態論と小売フォーマット研究の視点から実証的分析を行った。具体的に述べると、まず中国アパレル専門店がどのような発展プロセスを歩んできたのかについて、歴史的に検討を加えた。歴史的検討の結果を踏まえ、本研究ではマクロ的な小売業態の視点とミクロ的な小売フォーマットの視点を含めた包括的な分析枠組を用いて、その業態への革新の規定要因とフォーマット革新の成果の規定要因を、それぞれ理論的・実証的に明らかにした。

これらの作業により、アパレル専門店が1つの革新的小売業態として、なぜ中国に生成したのか、また成長期に入ると他社との差別化のための革新が、企業の財務的成果と非財務的成果にそ

れぞれどのような影響を及ぼしたのかについて説明を行った。この点については、中国アパレル流通に関する既存研究とは質的に異なり、本研究における1つの学術的な貢献といえる。

## ② 中国小売業の発展に関する研究への貢献

本研究の目的は、アパレル専門店という代表事例を通じて、中国小売業に共通する業態革新の規定要因とフォーマット革新の成果の規定要因を探り出すことである。このように考えれば、アパレル専門店は、本研究の素材を提供する好事例である。そのため、本研究を通じて発見できたことは、中国小売業の発展に関する研究の知見への修正や拡張可能性を示すものとなる。

つまり本研究で着目しているアパレル専門店が革新的小売業態として、中国に生成したのは準備された通りに進むことではなく、その実現過程において常に不確実性を伴う<sup>162</sup>。革新の過程における不確実性に対処するには、リスクを恐れぬ攻撃的な企業家的経営者の存在は不可欠であった。たとえば、本研究で取り上げられている雅戈爾の創業者である李如成、美特斯邦威の創業者である周成建は、このような企業家精神をもつカリスマ的な経営者である。

その一方、本研究で扱った業態事例以外にも、企業家的経営者が果たす役割も見られる。たとえば、中国におけるネット通販業態の生成は、馬雲・劉強東などの新しい市場機会を発見し、将来の事業の危険や不確実性を負担するカリスマ的な経営者の存在と深く関係がある。

また一国の小売業の発展過程を考察する際に、新しい小売業態のような画期的・非連続的な革新だけではなく、競争優位を得るための漸進的・連続的なフォーマット革新も視野を入れて議論する必要がある。実証研究の結果を見ると、成長期において中国アパレル専門店は、積極的に漸進的・連続的なフォーマット革新を行い、その結果好ましい財務的成果と非財務的成果を収めた。

以上のことは、アパレル専門店以外についてもいえる。たとえば、2001年に設立された永輝超

---

<sup>162</sup> 沼上(2004)は、不確実性を「自然の不確実性」と「意図の不確実性」の2種類に分類し、前者が自然界に関する不確実性、後者が経済社会に関する不確実性と指摘した。また意図の不確実性について、科学、技術のみで削減できないと、沼上(2004)は述べた。革新を実現するには、この二重の不確実性に対応する必要がある。

市（総合スーパー）は、後発企業にもかかわらず、近年では急速に店舗網を拡大し成長を遂げてきた。その急成長の背後には、永輝超市が行う漸進的・連続的な革新と深く関係がある。具体的には、永輝超市は産地直接仕入れ、産地との契約買い付けという方法を柔軟に使い分けることによって、物流や在庫保管などの中間段階を省き、生鮮食品の鮮度と低価格を同時に実現させている<sup>163</sup>。また買物環境を改善し、5-10分以内の買物スタイルなどの顧客に効率的に便利な買物手段を提供している<sup>164</sup>。

以上のように、中国では革新的小売業態の生成における企業家精神をもつ経営者が果たす役割、また革新的小売業態が生成した後、業態内における個別小売企業の差別化行動は、広い範囲で見られる現象である。本研究が導いた知見は、既存研究の問題点を改善しただけではなく、中国におけるほかの小売業態への適用可能性を示唆するものとなった。こうした点は、本研究の最大の学術的貢献を示すものといえる。

### ③ 分析手法への貢献

質の高い事例研究においては、研究者が観察した出来事の状態を細かく記述するだけでなく、出来事についての客観的な説明や分析を行う必要がある。中国小売業の発展に関する研究では、主として良質な資料を提示することによって、研究対象や調査現場の状況をできるだけ正確に描き出し、そこから新たな知見を引き出そうとしてきた。しかし、データをどのように分析したのかについて、その記述はほとんどないため、データと結論の間に断絶があり、データから導き出された結論の妥当性に疑問がもたれた。

このような問題点が生じた理由を事例研究の方法論との関連で述べるとすれば、それは次の通

---

<sup>163</sup> 神谷渉 (2013), 「中国における内資系小売企業の発展戦略: 聯華超市・永輝超市の事例を中心に」, 渡辺達朗・公益財団法人流通経済研究所編, 『中国流通のダイナミズムー内需拡大期における内資系企業と外資系企業の競争ー』, 白桃書房, 79 頁。

<sup>164</sup> 『証券時報』, 2010 年 12 月 17 日の記事。

りである。事例研究を含む質的研究において取り上げられた証拠への分析は、科学的ないし標準化された手順に従うというよりも、事例資料を読み解く個人的能力に頼る傾向が強い。その結果、事例研究では研究者の意図が分析過程に入り、科学的な因果推論ができないという批判がしばしばなされる。

上述の問題点を解決するために、本研究では、Ragin (1987, 2000, 2008a) が開発した質的比較分析を主要な分析手法として採用した。集合論に依拠する質的比較分析は、「広い範囲の事例数に適用できる」、「複雑な因果関係を分析できる」、「分析自体が客観的で、体系的な比較ができる」という特徴をもつため、有力な質的アプローチとして、社会科学的研究において広く用いられている (Schneider and Wagemann 2010; Rihoux and Marx 2013; Marx *et al.* 2014)。

本研究では質的比較分析を用いることによって、既存研究の分析上の限界を乗り越え、中国アパレル専門店の発展過程における複雑な因果関係を客観的に把握できた。またこれは、同様の研究への道筋を示すことにもなった。

### 1.2.2 実務的な貢献

本研究の実務的な貢献は、次の通りである。

中国小売業の発展過程を振り返ると、新しい小売業態は、まず革新的小売技術として先進国の小売企業によって持ち込まれる。その後模倣者の増加に伴い、この革新的小売技術は一定の市場地位を確立するとともに、新しい業態として消費者に認識される。このパターンは今後も、同じように繰り返されると予想される。そのため、外資系小売企業は政府の介入などの中国特有の現象を十分に配慮する必要がある。

中国では、中央政府が近代的小売技術を導入するために、1990年代から外資系小売企業の中国市場への参入に対する一連の優遇政策を打ち出した。さらに近年では、小売業の持続的な発展を図るために、中央政府は一連の法律と支援政策を制定した。このような政府による積極的な政策

介入は、先進国における小売業の発展過程には見られなかったものである。ただし、外資系小売企業が中国において成功を収めるためには、上述の法律や規制に従うだけでなく、政府の支持を得なければならない。たとえば、本研究が着目しているアパレル専門店の場合、香港資本のアパレル企業が中国本土に進出したのは、流通規制の緩和に起因するだけでなく、早期の段階で政府との頻繁な交流による信頼関係構築の結果でもあった。以上を踏まえ、中国独自の事情を理解することは、外資系小売企業の事業展開に大きなベネフィットをもたらすと考えられる。

次に、新しい小売業態が生成した後、小売企業は既存業態におけるフォーマット革新を行い、試行錯誤を繰り返しながら既存業態の成長を図っている。たとえば、本研究で見てきたアパレル専門店の場合、業態内における個別の小売企業は、フロント・システムとバック・システムにおいて漸進的・連続的な革新を積極的に模索している。このような絶えざる努力は、結果的に総資本利益率、消費者満足度という経営指標の向上を実現させた。

ただし注意を払わなければならないのは、小売フォーマットにおける個別の構成要素だけの革新が必ずしも有効とは限らないことである。なぜなら、小売企業が好ましい成果を収めるのは、フロント・システムとバック・システムの相互作用、そして各システムにおける構成要素間の相互作用の結果のためである。たとえば、第6章において示されたように、コミュニケーションだけでは、消費者はその価値を認めなかった。しかしほかの構成要素との相互作用を通じて、コミュニケーションは消費者満足の一因になった。そのため、小売企業はフォーマット革新を行う際に、フロント・システムとバック・システムにおける構成要素間の相互作用を考慮する必要がある。

## 第2節 本研究の限界と今後の課題

以上では、本研究の課題とそれに対する3つの実証研究の結果を振り返り、得られた知見とそこから導かれる学術・実務的な含意を提示した。ただし、本研究では克服できなかったいくつかの限界と課題も残されている。本節では、本研究の限界について述べた後に、今後の課題と展望

を提示する。

## 2.1 本研究の限界

本研究には、次に述べるようないくつかの限界がある。

第 1 は、理論枠組の限界である。本研究では、小売業革新研究の基本的な理論枠組を援用し、実証研究を行った。小売業の発展過程を議論する際に、小売革新研究の知見を援用することは妥当と考えられる。ただし近年では、小売業革新に関する既存の理論枠組にほかの理論が組み込まれることもある (Brown 1990; Arnould 2005; 小川 2000; 高嶋 2007)。たとえば Arnould (2005) は、小売業革新研究への消費者文化理論 (Consumer Culture Theory) の援用の可能性を議論した。また近年急速に研究が進んでいる、破壊的イノベーション理論との関係を考えてケースもある (Christensen and Tedlow 2000; 高嶋 2007)。特に Christensen (1997) が提唱した破壊的イノベーション理論 (破壊的革新—持続的革新) は、小売業の発展過程を説明するための有力な理論枠組である。しかしながら、本研究はこれらの理論を特段考慮しておらず、このことは1つの限界といえる。

第 2 は、新規性の捉え方の限界である。本研究では、新規性の捉え方について、Garcia and Calantone (2002) の議論を参考とした。具体的に述べると、中国アパレル専門店への業態革新を分析した際の視点は、既存の小売業には存在しないまったく新しい小売技術という社会的新規性であった。それに対して、中国アパレル専門店のフォーマット革新を分析した際の視点は、当該企業にとってそれが新規であるかどうかのことであり、その結果として創造されたものが社会的に新規であるかどうかは本研究では問わない。しかし、後者のような保守的な現状維持の反対語としてフォーマット革新を捉えることは、中国小売業における独自の現象を看過しがちで、このことは本研究の1つの限界といえる。

第 3 は、知見の一般化の限界である。単一の事例研究から一般化可能な推論を導き出すために、



分析対象としてどのような事例を選択するかは慎重に考えなければならない。このことに関し、本研究では、事例研究の方法論に基づいて代表的な事例を選択すること (Mitchell 1983; Orum *et al.* 1991; Yin 1994; 沼上 1995)、事例が置かれた文脈を考慮すること (Dyer and Wilkins 1991; 渋谷 2009)、さらに観察の数を増やすこと (King *et al.* 1994)、などの方法を用いた。そのため、アパレル専門店という特定の事例から得られた知見は、中国におけるほかの小売業態にも適用できると考えた。しかし中国小売業の発展に対する議論は、発展途上国への小売技術移転研究の範疇に入る。このように考えれば、本研究から得られた知見は、ほかの発展途上国に対しても適用可能であるかについて、さらなる検討が必要である。

最後は、細かいテクニカル的な問題点である。まず第6章では、質的比較分析と統計的手法の両方を使用し、同じ初期データを分析した。しかし第4章と第5章では、利用可能なデータを最大限利用したが、時間と予算などに限度があり、十分な数の事例(標本)が確保できなかったため、同様の分析を行うことはできなかった。

また質的比較分析における閾値の設定について、第4章と第5章では、完全帰属閾値、質的分岐点・不完全帰属閾値に関する明確な外的基準が存在しないため、筆者と2人のコーダーは、理論知識や実体知識に基づいて成員スコアを設定した。分析上、これはある程度の限界といえる。

さらにデータ収集に関して、第4章と第6章は一次データ、第5章は二次データを用いたため、データの種類の面である程度の問題が残された。

## 2.2 今後の課題

これらの限界を踏まえた上で、今後の研究課題を示せば次のようになる。

まず、長い間中国では、先進的な小売技術の大半が海外からの輸入に依存し、世界の視点から見ると新規性の高い革新とは無縁であったと思われる。しかし近年では、中国は世界に先駆けた小売業革新の発信拠点となりつつ、その成果に対する国際的評価も急速に高まってきている。たと

えば、無人小売店として先行したのは Amazon Go といわれているが、実際には Amazon の社員のみ利用できる実験の段階にとどまっている。それに対して、中国の無人小売店の発展は、世界的に見ても進んでいる<sup>165</sup>。そのため、今後の研究では、このような中国小売業における独自の現象に着目し、それが既存のイノベーション理論とどのように関連するのかについて考える必要がある。

次に、本研究から得られた知見は、中国におけるほかの小売業態のみに適用できるという一般化の限界があった。そのため、発展途上国における小売業の発展過程への一般的理解を深めるには、今後ほかの発展途上国を分析対象とし、より包括的な研究を進める必要がある。それによって、各発展途上国に共通する規定要因を抽出することができるだけでなく、実証可能で一般化可能な理論の導出の可能性も生まれてくる。

最後に、現在中国アパレル専門店はまだ成長期にある。この段階では、同業態間の競争が激しいが、異業態との競争では、アパレル専門店は圧倒的な競争優位をもつ。しかし今後成熟期に移行すると、同業態間の競争に加え、異業態間の競争も激しくなる。その結果、業態の成長率は鈍化し、収益性も著しく低下する。これにより、専門店で事業を展開する内資系アパレル企業は、差別的優位性を求めて小売フォーマットを再び模索していくと予想される。そのため、今後の研究では、中国アパレル専門店の成熟期に着目し、フォーマット革新の成果の規定要因にどのような変化が起きるのかを明らかにする必要がある。さらに中国小売業の発展メカニズムに関する理論構築、および実務的な応用について、さらなる研究の継続が必要であると思われる。

---

<sup>165</sup> たとえば、2013年に創業した Bingo Box は、2016年8月に広東省の中山市において中国最初の無人型の小売店をオープンし、現在では、上海などの大都市において、8店舗を保有している（「無人便利店續果盒子 A 輪融資超1億元」、『中国戦略新興産業』、第29号、78頁）。

## 参考文献・参考資料

### 参考文献

- Aaker, D. A. and G. S. Day (1980), *Marketing Research: Private and Public Sector Decisions*, John Wiley & Sons,
- 石井淳蔵・野中郁次郎訳 (1981), 『マーケティング・リサーチ—企業と公組織の意思決定—』, 白桃書房。
- Abernathy, W. J. (1978), *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Johns Hopkins University Press.
- Alawi, H. M. A. (1986), “Saudi Arabia: Making Sense of Self-Service,” *International Marketing Review*, Vol. 3, No. 1, pp.21-38.
- Alderson, W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, 田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一共訳 (1981), 『動態的マーケティング行動—マーケティングの機能主義理論—』, 千倉書房。
- Alexander, N. (1997), *International Retailing*, Blackwell.
- 青木均 (1996), 「小売技術の国際移転に関する研究の方向性」, 『産業経営』, 第22巻, 197-214頁。
- (2008), 『小売業態の国際移転の研究—国際移転に伴う小売業態の変容—』, 成文堂。
- Arnould, E. (2005), “Animating the Big Middle,” *Journal of Retailing*, Vol. 81, No. 2, pp. 89-96.
- Arrondo, E., C. Berné, J. M. Múgica, and P. Rivera (2002), “Modeling of Customer Retention in Multi-Format Retailing,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 281-296.
- Bagozzi, R. P. and T. F. Heatherton (1994), “A General Approach to Representing Multifaceted Personality Constructs: Application to State Self-Esteem,” *Structural Equation Modeling*, Vol. 1, No. 1, pp. 35-67.
- Bartels, R. (1963), *Comparative Marketing: Wholesaling in Fifteen Countries*, Richard D. Irwin.
- Baumgartner, H. and C. Homburg (1996), “Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and

- Consumer Research: A Review,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 139-161.
- Bennett, P. D. (1966), “Retailing Evolution or Revolution in Chile?” *Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 3, pp. 38-41.
- Benson, J. and G. Shaw (1992), *The Evolution of Retail Systems, c. 1800-1914*, Leicester University Press, 前田重朗・薄井和夫・辰馬信男・木立真直共訳 (1996), 『小売システムの歴史的発展—1800年~1914年のイギリス, ドイツ, カナダにおける小売業のダイナミズム—』, 中央大学出版部。
- Berry, L. L., K. Seiders, and D. Grewal (2002), “Understanding Service Convenience,” *Journal of Marketing*, Vol.66, No.3, pp.1-17.
- Blizzard, R. T. (1976), “The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: A Culture Ecological Analysis,” *Unpublished Doctoral Dissertation*, University Colorado.
- Blois, K. J. (1989), “Supermarkets and Their Role in Chinese Retailing,” *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 3, pp. 7-16.
- Bolen, W. H. (1982), *Contemporary Retailing*, 2nd Edition, Prentice Hall.
- Bowersox, D. J. (1978), *Logistical Management*, 2nd Edition, MacMillan.
- Brown, J. R., R. P. Dant, C. A. Ingene, and P. J. Kaufmann (2005), “Supply Chain Management and the Evolution of the „Big Middle“” *Journal of Retailing* Vol. 81, No. 2, pp. 97-105.
- Brown, S. (1987), “Institutional Change in Retailing: A Review and Synthes,” *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 5-36.
- (1990), “Innovation and Evolution in UK Retailing: The Retail Warehouse,” *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, pp. 39-54.
- Bucklin, L. P. (1978), *Productivity in Marketing*, American Marketing Association.
- (1983), “Patterns of Change in Retail Institutions in the United States with Special Attention to the Traditional Department Store,” *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, Vol.13, No.5/6, pp. 153-168.
- 財貿經濟編輯部滙編 (1984), 『孫冶方社会主義流通理論』, 中国展望出版社。

- Cardinal, L. B., S. B. Sitkin, and C. P. Long (2004), "Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control," *Organization Science*, Vol. 15, No. 4, pp. 411-431.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 伊豆原弓訳 (2001), 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき—』, 翔泳社。
- and R. S. Tedlow (2000), "Patterns of Disruption in Retailing," *Harvard Business Review*, Vol.78, No.1, pp. 42-45.
- Couper, M. P. (2000), "Review: Web Surveys: A Review of Issues and Approaches," *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 64, No. 4, pp. 464-494.
- Cranch, G. (1974), "Modern Marketing Techniques Applied to Developing Countries," in R. J. Holloway and R. S. Harcock (eds.), *Environment for Marketing Environment*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, pp. 412-416.
- Cronin J. J., M. K. Brady, and G. T. M. Hult (2000), "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments," *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 193-218.
- Cundiff, E. W. (1965), "Concepts in Comparative Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, pp. 59-63.
- (1982), "A Macromarketing Approach to Economic Development," *Journal of Macromarketing*, Vol. 2, No. 1, pp. 14-19.
- Danneels, E. and E. J. Kleinschmidt (2001), "Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 357-373.
- Davies, G. and J. Brooks (1989), *Positioning Strategy in Retailing*, Rowman & Littlefield.
- Dawson, J. A. and M. Mukoyama (2006), "The Increase in International Activity by Retailers," in J. A. Dawson, R. Larke, and M. Mukoyama (eds.), *Strategic Issues in International Retailing*, Rutledge, pp.1-30.
- Denison, D. R. (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2,

pp. 5-22.

Deshpande, R., J. Farley, and F. E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-27.

Douglas, E. (1975), *Economics and Marketing*, Harper and Row.

Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, 上田惇生訳 (2006), 『現代の経営 (上・下) — ドラッカー名著集 2・3—』, ダイヤモンド社。

——— (1958), "Marketing and Economic Development," *Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 3, pp. 252-259.

——— (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins, 上田惇生訳 (2007), 『イノベーションと企業家精神—ドラッカー名著集 5—』, ダイヤモンド社。

Dupuis, M. and J. Dawson (1999), *European Cases in Retailing*, 1st Edition, Wiley-Blackwell.

Dyer, W. G. and A. L. Wilkins (1991), "Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.

Edmondson, A. C. and S. E. McManus (2007), "Methodological Fit in Management Field Research," *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1246-1264.

Eisenhardt, K. M (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.

——— and M. E. Graebner (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25-32.

Elmen, W. J. (1958), "Let's Export Marketing Know-How," *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 6, pp. 70-76.

方瀾 (2011), 『中国紡績産業集群の演進理論と実証分析』, 科学出版社。

Fernie, J. and S. I. Suzanne (1997) "The Development of a US Retail Format in Europe: The Case of Factory Outlet Centres," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 342-350.

Flyvbjerg, B. (2006), "Five Misunderstandings about Case-Study Research," *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No. 2, pp. 219-245.

- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 382-388.
- Frambach, R.T., P. C. Fiss, and P. T. M. Ingenbleek (2016), "How Important is Customer Orientation for Firm Performance? A Fuzzy Set Analysis of Orientations, Strategies, and Environments," *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 4, pp. 1428-1436.
- Galendea, J. and J. M. de la Fuente (2003), "Internal Factors Determining: A Firm's Innovative Behaviour," *Research Policy*, Vol. 32, No. 5, pp. 715-736.
- Ganter, A. and A. Hecker (2014), "Configurational Paths to Organizational Innovation: Qualitative Comparative Analyses of Antecedents and Contingencies," *Journal of Business Research* Vol. 67, No. 6, pp. 1285-1292.
- Garcia, R. and R. Calanton (2002), "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 110-132.
- Gehrt, K. C. (2007), "The Evolution of Consumer Banking Service Encounters: A Structural Equations Approach," *Mita Business Review*, Vol. 50, No. 2, pp. 117-130, 小野晃典訳 (2007), 「銀行業における消費者サービス・エンカウターの進化－構造方程式アプローチ－」, 『三田商学研究』, 第 50 卷, 第 2 号, 117-130 頁。
- George, A. L. and A. Bennett (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, The MIT Press, 泉川泰博訳 (2013), 『社会科学のケース・スタディー理論形成のための定性的手法－』, 勁草書房。
- Gerring, J. (2006), *Case Study Research: Principles and Practices*, Cambridge University Press.
- Gibbert, M., W. Ruigrok, and B. Wicki (2008), "What Passes as a Rigorous Case Study?" *Strategic Management Journal*, Vol.29, No. 13, pp. 1465-1474.
- Gist, R. R. (1968), *Retailing: Concepts and Decisions*, John Wiley & Sons.
- Goertz, G. and J. Mahoney (2012), *A Tale of Two Cultures: Qualitative and Quantitative Research in the Social Sciences*, Princeton University Press.
- Goldman, A. (1974), "Outreach of Consumers and the Modernization of Urban Food Retailing in Developing

- Countries,” *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 4, pp. 8-16.
- (1975), “The Role of Trading-Up in the Development of the Retailing System,” *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1, pp. 54-62.
- (1975-1976), “Stages in the Development of Supermarkets,” *Journal of Retailing*, Vol. 51, No. 4, pp. 49-64.
- (1978), “Institutional Changes in Retailing: An Updated „Wheel of Retailing“ Theory,” in A. G. Woodside, J. T. Sims, D. M. Lewison, and I. F. Wilkinson (eds.), *Foundations of Marketing Channels*, Lone Star, pp. 189-212.
- (1981), “Transfer of a Retailing Technology into the Less Development Countries: The Supermarket Case,” *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 2, pp. 5-29.
- and Z. Qin, (1998), “Intermediate Supermarkets in China: Origins, Evolution and Prospects,” *Journal of Marketing Channels*, Vol. 6, No. 3/4, pp. 87-108.
- , R. Krider, and S. Ramaswami (1999), “The Persistent Competitive Advantage of Traditional Food Retailers in Asia: Wet Markets” Continued Dominance in Hong Kong,” *Journal of Macromarketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 126-139.
- (2000), “Supermarkets in China: The Case of Shang Hai,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-21.
- (2001), “The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China,” *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, pp. 221-242.
- Granzin, K. L. and K. D. Bahn (1989), “Consumer Logistics: Conceptualization, Pertinent Issues and a Proposed Program for Research,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17, No. 1, pp. 91-101.
- , R. Krishnan, M. Levy, and J. Munger (2009), “Retail Success and Key Drivers,” in M. Kraft and M. K. Mantrala (eds.), *Retailing in the 21 Century: Current and Future Trends*, 2nd Edition, Springer, pp. 15-30.
- Guerin, J. R. (1964), “Limitations of Supermarkets in Spain,” *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 4, pp. 22-26.
- Hahn, B. (2000), “Power Centres: A New Retail Format in the United States of America,” *Journal of Retailing and*



- Consumer Services*, Vol. 7, No. 4, pp. 223-231.
- Hair, J. F., W. Black, B. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham (2005), *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Pearson Education.
- Han, X., R. J. Kwortnik, and C. Wang (2008), "Service Loyalty: An Integrative Model and Examination across Service Contexts," *Journal of Service Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 22-42.
- Hartley, R. F. (1987), *Retailing: Challenge and Opportunity*, 3rd Edition, Houghton Miffling School.
- Hollander, S. C. (1960), "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 37-42.
- (1966), "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, Vol. 42, No. 2, pp. 29-40, 54.
- Holton, H. R. and T. Sicular (1991), "Economic Reform of the Distribution Sector in China," *The American Economic Review*, Vol. 81, No. 2, pp. 212-217.
- Ho, S. C. and H. F. Lau (1988), "Development of Supermarket Technology: The Incomplete Transfer Phenomenon," *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 20-30.
- Ho, S. C. and Y. M. Sin (1987), "International Transfer of Retail Technology: The Successful Case of Convenience Stores in Hog Kong," *International Journal of Retailing*, Vol. 2, No. 3, pp. 36-48.
- Hristov, L. and J. Reynolds (2015), "Perceptions and Practices of Innovation in Retailing: Challenges of Definition and Measurement," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 126-147.
- 胡欣欣 (2003), 「中国小売業の近代化と外資参入動向」, 矢作敏行編, 『中国・アジアの小売業革新』, 日本経済新聞社, 25-51 頁。
- Ilieva, J., S. Baron, and N. M. Healey (2002), "Online Surveys in Marketing Research: Pros and Cons," *International Journal of Market Research*, Vol. 44, No.3, pp. 361-376.
- 石原武政・佐藤善信・池尾恭一 (1989), 『商業学』, 有斐閣。
- Izraeli, D. (1973), "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note," *European Journal of Marketing*, Vol. 7, No. 3, pp. 70-74.

- Jones, T. O. and W. E. Sasser (1995), "Why Satisfied Customer Defect?" *Harvard Business Review*, Vol. 73. No. 6, pp. 88-99.
- Kacker, M. (1988), "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 41-67.
- 神谷 渉 (2013), 「中国における内資系小売企業の発展戦略: 聯華超市・永輝超市の事例を中心に」, 渡辺達朗・公益財団法人流通経済研究所編, 『中国流通のダイナミズムー内需拡大期における内資系企業と外資系企業の競争ー』, 白桃書房。
- 兼村栄哲 (1993), 「小売業態の生起・発展に関する理論仮説の再検討ー小売業態の類型化を前提としてー」, 『商学研究科紀要』, 第36号, 141-191頁。
- 鹿又伸夫・長谷川計二・野宮大志郎 (2001), 『質的比較分析』, ミネルヴァ書房。
- Kaynak, E. (1980), "Transfer of Supermarketing Technology from Developed to Less Developed Countries: The Case of Migros-Turk," *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 29, No.1, pp. 39-49.
- (1986), *Marketing and Economic Development*, Praeger, 阿部真也・白石善章共訳 (1993), 『マーケティングと経済発展: 先進国と発展途上国』, ミネルヴァ書房。
- 柯麗華 (2007), 『現代中国の小売業』, 創成社。
- King, G., R. O. Keohane, and S. Verba (1994), *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton University Press, 真淵勝監訳 (2004), 『社会科学のリサーチ・デザインー定性的研究における科学的推論ー』, 勁草書房。
- 小島末夫 (2004), 「雅戈爾ー中国最大手のアパレルSPA企業ー」, 『ジェトロセンサー』, 第54巻, 第639号, 40-43頁。
- 近藤公彦 (1998), 「小売商業形態論の課題ー業態変動のマイクロ基礎ー」, 『流通研究』, 第1巻, 第2号, 44-56頁。
- Kotler, P. and G. Armstrong (2001), *Principles of Marketing*, 9th Edition, Prentice Hall, 和田充夫監訳 (2003), 『マーケティング原理 (第9版)』, ダイヤモンド社。

- and K. L. Keller (2007), *A Framework for Marketing Management*, 3rd Edition, Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. and J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 梅津祐良訳 (1994), 『企業文化が高業績を生む競争を勝ち抜く先見のリーダーシップ』, ダイヤモンド社。
- 久米郁男 (2013), 『原因を推論する—政治分析方法論のすゝめ—』, 有斐閣。
- Laitin, D. (2000), “Comparative Politics: The State of the Subdiscipline,” in H. V. Milner and I. Katznelson (eds.), *Political Science: The State of the Discipline*, Norton & Co. pp. 2-5.
- Lange, V. G. and V. K. Velamuri (2014), “Business Model Innovation in The Retail Industry: Growth by Serving the Silver Generation,” *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 310-329.
- Lau, H. F. and K. H. Lee, (1988), “Development of Supermarkets in Hong Kong: Current Status and Future Trends,” in E. Kaynak (ed.), *Transnational Retailing*, De Gruyter, pp. 321-329.
- Lazer, W. and E. J. Kelly (1961), “The Retailing Mix: Planning and Management,” *Journal of Retailing*, Vol. 37, No. 1, pp. 34-41.
- and —— (1967), *Managerial Marketing*, 3rd Edition, Richard D. Irwin, 片岡一郎・村田昭治・貝瀬勝共訳 (1969), 『マネジリアル・マーケティング (下)』, 丸善。
- Levy, M. and B. Weitz (2008), *Retailing Management*, 7th Edition, McGraw-Hill.
- , D. Grewal, R. A. Peterson, and B. Connolly (2005), “The Concept of the „Big Middle“” *Journal of Retailing*, Vol. 81, No. 2, pp. 83-88.
- Lewis, D. M. (1997), *Retailing*, 3rd Edition, Prentice Hall.
- 李飛 (2003), 『零售革命』, 經濟管理出版社。
- ・王高 (2006), 『中国零售業發展歷程 (1981-2005)』, 社会科学文献出版社。
- 李宏・潘蕾・張亞萍編 (2012), 『中国市場服装品牌價值研究』, 清華大学出版社。
- 李雪 (2014), 『中国消費財メーカーの成長戦略』, 文眞堂。
- Lo, T. W., H. F. Lau, and G. S. Lin (2001), “Problems and Prospects of Supermarket Development in China,”

- International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 66-75.
- , O. H. Yau, and Y. Li (1986), “International Transfer of Service Technology: An Exploratory Study of the Case of Supermarkets in China,” *Management International Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 71-76.
- 陸瑤・徐利新 (2011), 「專業市場品牌促進紡績產業轉型昇級的作用機理—以紹興中国輕紡城為例—」, 『華東經濟管理』, 第25卷, 第3号, 1-5頁。
- Mai, L. W. and H. Zhao (2004), “The Characteristics of Supermarket Shoppers in Beijing,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 56-62.
- Markin, R. J. and C. P. Duncan (1981), “The Transformation of Retail Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories,” *Journal of Macromarketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 58-66.
- Maruyama, M., L. Wu, and H. Lin (2016), “The Modernization of Fresh Food Retailing in China: The Role of Consumers,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 30, pp. 33-39.
- Marx, A., B. Rihoux, and C. C. Ragin (2014), “The Origins, Development, and Application of Qualitative Comparative Analysis: The First 25 Years,” *European Political Science Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 115-142.
- McNair, M. P. (1958), “Significant Trends and Developments in the Post War Periods,” in A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp. 1-25.
- and E. G. May (1976), *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute,
- 清水猛訳 (1982), 『“小売の輪”は回る』, 有斐閣。
- Merton, R. K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, Free Press.
- Mikalef, P. and A. Pateli (2017) “Information Technology-Enabled Dynamic Capabilities and Their Indirect Effect on Competitive Performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA,” *Journal of Business Research*, Vol. 70, pp. 1-16.
- Mill, J. S. (1843), *A System of Logic: Ratiocinative and Inductive*, University of Toronto Press, 大関将一訳 (1949), 『論理学体系—論証と帰納: 証明の原理と科学研究の方法とに関する一貫せる見解を述ぶ—』, 春秋

社。

Miller, C. C., L. B. Cardinal, and W. H. Glick (1997), "Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 189-204.

Mitchell, J. C. (1983), "Case and Situation Analysis," *The Sociological Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 187-211.

向山雅夫 (1985), 「小売商業形態展開論の分析枠組 (I) - 諸仮説の展望 -」, 『武蔵大学論集』, 第33巻, 第2・3合併号, 127-144頁。

——— (1986), 「小売商業形態展開論の分析枠組 (II) - 分析次元とその問題点 -」, 『武蔵大学論集』, 第33巻, 第4号, 17-45頁。

村上恭一 (2009), 「小売業革新の要因」, 高嶋克義・西村順二編, 『小売業革新』, 千倉書房, 37-56頁。

中川涼司 (2014), 「森馬 (Semir) のバーチャルSPA経営 - 中国アパレル企業および温州企業としての新形態 -」, 『立命館国際研究』, 第27巻, 第1号, 67-81頁。

Nielsen, O. (1966), "Developments in Retailing," in M. Kjaer-Hansen (ed.), *Readings in Danish Theory of Marketing*, North Holland, pp. 101-115.

新田都志子 (2008), 「SPAのビジネスシステム革新II - ユニクロとZARAを事例として -」, 『経営論集』, 第18巻, 第1号, 67-81頁。

沼上幹 (1995), 「個別事例研究の妥当性について」, 『組織科学』, 第42巻, 第3号, 55-70頁。

——— (2004), 『組織デザイン』, 日本経済新聞社。

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd Edition, McGraw-Hill.

小川進 (1993), 「小売商業形態変化研究の現状と課題」, 『経営年報』, 第39号, 219-244頁。

——— (2000), 『イノベーションの発生論理』, 千倉書房。

Oliver, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469.

——— (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill.

Olson, E. M., O. C. Walker Jr, and R. W. Ruekert (1995), "Organizing for Effective New Product Development: The

- Moderating Role of Product Innovativeness,” *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 48-62.
- Orum, A. M., J. R. Feagin, and G. Sjoberg (1991), “The Nature of the Case Study,” in J. R. Feagin, A. M. Orum, and G. Sjoberg (eds.), *A Case for the Case Study*, The University of North Carolina Press, pp. 1-26.
- Pan, Y. and G. M. Zinkhan (2006), “Determinants of Retail Patronage: A Meta-Analytical Perspective,” *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 3, pp. 229-243.
- Qiang, G. and P. Harris (1990), “Retail Reform and Trends in China,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 31-39.
- 祈夢華・劉凌雲 (2003), 『連鎖零售業態及其在中国的発展』, 中国商業出版社。
- Ragin, C. C. (1987), *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press, 鹿又伸夫訳 (1993), 『社会科学における比較研究—質的分析と計量的分析の統合にむけて—』, ミネルヴァ書房。
- (2000), *Fuzzy-Set Social Science*, University of Chicago Press.
- (2008a), *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, University of Chicago Press.
- (2014), *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press.
- Reynolds, J., E. Howard, C. Cuthbertson, and L. Hristov (2007), “Perspectives on Retail Format Innovation: Relating Theory and Practice,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 647-660.
- Rihoux, B. and A. Marx (2013), “QCA, 25 Years after „The Comparative Method“: Mapping, Challenges, and Innovations—Mini-Symposium,” *Political Research Quarterly*, Vol. 66, No. 1, pp. 167-171.
- and B. Lobe (2009), “The Case for Qualitative Comparative Analysis (QCA): Adding Leverage for Thick Cross-Case Comparison,” in D. Byrne and C. C. Ragin (eds.), *The Sage Handbook of Case-Based Methods*, Sage, pp. 222-242.
- and C. C. Ragin (2009), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA)*

- and Related Techniques*, Sage, 石田淳・齋藤圭介監訳 (2016), 『質的比較分析 (QCA) と関連手法入門』, 晃洋書房。
- Rosenberg, N. (1982), *Inside the Black Box : Technology and Economics*, Cambridge University Press.
- Rossiter, J. R. and L. Percy (1997), *Advertising Communication and Promotion Management*, 2nd Edition, McGraw-Hill.
- Savitt, R. (1980), "Historical Research in Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 4, pp. 52-58.
- Schneider, C. Q. and C. Wagemann (2010), "Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets," *Comparative Sociology*, Vol. 9, No. 3, pp. 397-418.
- and C. Wagemann (2012), *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*, Cambridge University Press.
- Schofield, J. W. (1990), "Increasingly the Generalizability of Qualitative Research," *Qualitative Inquiry in Education: The Continuing Debate*, in E. W. Eisner and A. Peshkin (eds.), Teachers College Press, pp. 201-232.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle*, Harvard University Press, 塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎共訳 (1977), 『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究—』, 岩波書店。
- 織研新聞社編 (2003), 『日中共生新時代—中国ファッションビジネス最前線—』, 織研新聞社。
- Shaw, G., L. Curth, and A. Alexander (2004), "Selling Self-Service and the Supermarket: The Americanisation of Food Retailing in Britain, 1945-60," *Business History*, Vol. 46, No. 4, pp. 568-582.
- 渋谷寛 (2009), 「マーケティング研究におけるケース・スタディの方法論」, 嶋口充輝監修, 『マーケティング科学の方法論』, 白桃書房, 111-139 頁。
- 白石善章 (1976), 「小売商業構造変動論について」, 『六甲台論集』, 第23巻, 第1号, 40-50頁。
- ・鳥羽達郎 (2001), 「小売技術の海外移転に関する一考察 (2) —比較流通論の分析視角より—」, 『流通科学大学論集—流通・経営編—』, 第14巻, 第3号, 53-65頁。
- Silverman, D. (1985), *Qualitative Methodology and Sociology: Describing the Social World*, Gower.

- Simmons, J. W. (1964), *The Changing Pattern of Retail Location*, Department of Geography, University of Chicago.
- Sorescu, A., R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy, and C. Bridges (2011), “Innovations in Retail Business Models,” *Journal of Retailing*, Vol. 87, No. 1, pp. 3-16.
- Stern, L. W. and A. L. El-Ansary (1977), *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Stevens, G. C. (1989), “Integrating the Supply Chain,” *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 19, No. 8, pp. 3-8.
- 松林 (2010), 『服飾之王周成建—从小裁縫到百億富翁的传奇—』, 華中科学大学出版社。
- 孫虹 (2012), 『休閒服消費價值體系研究』, 浙江大學出版社。
- 蘇益波 (2010), 『雅戈爾非凡崛起』, 浙江人民出版社。
- 鈴木安昭・田村正紀 (1980), 『商業論』, 有斐閣。
- 高橋郁夫 (1985), 「ショッピング生産性の概念枠組」, 『三田商学研究』, 第28巻, 第4号, 98-112頁。
- (2016), 「イノベーターとしてのネットスーパー: 業態ロイヤルユーザーの分析から見た特徴と課題」, 『マーケティングジャーナル』, 第36巻, 第2号, 5-20頁。
- 田村正紀 (2004), 『先端流通産業』, 千倉書房。
- (2006), 『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術—』, 白桃書房。
- (2008), 『業態の盛衰』, 千倉書房。
- (2015), 『経営事例の質的比較分析—スモールデータで因果を探る—』, 白桃書房。
- 高嶋克義 (2003), 「小売業態革新の分析枠組み」, 『国民経済雑誌』, 第187巻, 第2号, 69-83頁。
- (2007), 「小売業態革新に関する再検討」, 『流通研究』, 第9巻, 第3号, 33-51頁。
- 田中道雄 (2003), 『中国の都市流通—中国の商店街問題を中心に—』, 税務経理協会。
- Tedlow, R. S. (1990), *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books.
- Teller, C., H. Kotzab, and D. B. Grant (2012), “The Relevance of Shopper Logistics for Consumers of Store-Based Retail Formats,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, No. 1, pp. 59-66.
- Tether, B. S. (2002), “Who Co-Operates for Innovation, and Why: An Empirical Analysis,” *Research Policy*, Vol. 31,



No. 6, pp. 947-967.

Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 後藤晃・鈴木潤共訳 (2004), 『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント—』, NTT 出版。

豊田秀樹編著 (2003), 『共分散構造分析 (疑問編) —構造方程式モデリング—』, 朝倉書店。

辻美代 (2004), 「雅戈爾集團—“企業家” 李如成氏の足跡—」, 今井理之著, 国際貿易投資研究所監修, 『成長する中国企業その脅威と限界』, リブプロ, 237-259頁。

Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, 齋藤彰吾監訳 (2002), 『競争優位のイノベーション—組織変革と再生への実践ガイド—』, ダイヤモンド社。

上谷直克 (2015), 「社会運動研究における質的比較分析 (QCA) の適用可能性について」, 重富真一編 『社会運動理論の再検討—予備的考察—』 (基礎理論研究会成果報告書), アジア経済研究所, 83-102 頁。

Uncles, M. D. (2010), “Retail Change in China: Retrospect and Prospects,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 69-84.

Van de Ven, A. H. (1986), “Central Problems in the Management of Innovation,” *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 590-607.

Wagemann, C. (2014), “Qualitative Comparative Analysis: What It Is, What It Does, and How It Works,” in D. D. Porta (ed.), *Methodological Practices in Methodological Practices in Social Movement Research*, Oxford University, pp. 43-66.

Wang, G., F. Li, and X. Liu (2008), “The Development of the Retailing Industry in China: 1981-2005,” *Journal of Marketing Channels*, Vol. 15, No. 2-3, pp. 145-166.

Wang, J. J. and J. Xu (2002), “An Unplanned Commercial District in a Fast-Growing City: A Case Study of Shenzhen, China,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, No. 6, pp. 317-326.

王曉雲・李寬・王健編 (2010), 『服装零售学 (第2版)』, 中国紡績出版社。

- Wang, Z. J., M. Zhu, and A. Terry (2008), "The Development of Franchising in China," *Journal of Marketing Channels*, Vol. 15, No. 2-3, pp. 167-184.
- Wood, V. R. and S. J. Vitell (1986), "Marketing and Economic Development: Review, Synthesis and Evaluation," *Journal of Macromarketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 28-48.
- Woodside, A. G. (2010), *Case Study Research: Theory, Methods and Practice*, Emerald Publishing Group.
- (2013), "Moving beyond Multiple Regression Analysis to Algorithms: Calling for Adoption of a Paradigm Shift from Symmetric to Asymmetric Thinking in Data Analysis and Crafting Theory," *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 4, pp. 463-472.
- Worsley, P. (1970), *Introducing Sociology*, Penguin Books.
- 吳比 (2012), 『絶対民牌—真維斯品牌20年—』, 中信出版社。
- 謝憲文 (2008), 『流通構造と流通政策—日本と中国の比較— (増補版)』, 同文館。
- (2009), 『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』, 創成社。
- 徐從才編 (2009), 『流通革命与流通現代化』, 中国人民大学出版社。
- 矢作敏行 (1997), 『小売りイノベーションの源泉—経営交流と流通近代化—』, 日本経済新聞社。
- 柳井正 (2009), 『成功は一日で捨て去れ』, 新潮文庫。
- 楊明斐・吳海寧・張宇冰 (2012), 「鞋服企業的需求鏈管理模式—基於森馬和百麗的分析—」, 『經營与管理』, 第3号, 93-95頁。
- 楊以雄・富澤修身編 (2006), 『21世紀的服装産業—世界發展動向和中国實施戰略—』, 東華大学出版社。
- Yavas, U., E. Kaynak and E. Borak (1981) "Retailing Institutions in Developing Countries: Determinants of Supermarket Patronage in Istanbul, Turkey," *Journal of Business Research*, Vol. 9, No. 4, pp. 367-379.
- and S. Tuncalp (1984) "Perceived Risk in Grocery Outlet Selection: A Case Study in Saudi Arabia," *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 13-25.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Edition, Sage, 近藤公彦訳 (2011), 『ケース・スタディの方法 (第2版)』, 千倉書房。

袁仄・胡月 (2010), 『百年衣裳—20世紀中国服装流变—』, 三聯書店。

Yu, W. and R. Ramanathan (2012), “Effects of Business Environment on International Retail Operations: Case Study Evidence from China,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, No. 3, pp. 218-234.

于永慧 (2008), 『時尚之路—虎門服装產業集群變遷—』, 廣東人民出版社。

曾憲梓 (1993), 「創造中国人的世界名牌產品—“金利來”的經營之道—」, 『中山大學學報 (社會科學版) 』, 第1号, 1-6 頁。

鄒彩芬・葉杏・楊孫蕾 (2014), 「對紡績服装行業併購的解讀」, 『武漢紡績大學學報』, 第27卷, 第2号, 1-7 頁。

## 参考資料

統計年鑑

Euromonitor (2009), *Apparel in China*, Euromonitor Inc.

Euromonitor (2014), *Apparel in China*, Euromonitor Inc.

國家統計局編 (1982), 『中国統計年鑑 (1981年) 』, 中国統計出版社。

國家統計局編 (1985), 『中国統計年鑑 (1985年) 』, 中国統計出版社。

國家統計局編 (2012), 『中国統計年鑑 (2011年) 』, 中国統計出版社。

王耀編 (2013), 『中国零售業發展報告 (2013年) 』, 中国統計出版社。

中国紡績工業年鑑編輯委員會編 (2001), 『中国紡績工業年鑑 (2000年) 』, 中国紡績出版社。

中国紡績工業協會編 (2002), 『中国紡績工業發展報告 (2001-2002年) 』, 中国紡績出版社。

中国紡績工業協會編 (2003), 『中国紡績工業發展報告 (2002-2003年) 』, 中国紡績出版社。

中国紡績工業協會編 (2004), 『中国紡績工業發展報告 (2003-2004年) 』, 中国紡績出版社。

- 中国紡績工業協会編 (2005), 『中国紡績工業発展報告 (2004-2005年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国紡績工業協会編 (2006), 『中国紡績工業発展報告 (2005-2006年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国紡績工業協会編 (2007), 『中国紡績工業発展報告 (2006-2007年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国紡績工業協会編 (2008), 『中国紡績工業発展報告 (2007-2008年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国紡績工業協会編 (2009), 『中国紡績工業発展報告 (2008-2009年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国紡績工業協会編 (2010), 『中国紡績工業発展報告 (2009-2010年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国紡績工業協会編 (2011), 『中国紡績工業発展報告 (2010-2011年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国服装協会編 (2010), 『中国服装行業発展報告 (2009-2010年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国服装協会編 (2014), 『中国服装行業発展報告 (2012-2013年) 』, 中国紡績出版社。
- 中国連鎖経営協会編 (2001), 『中国連鎖経営年鑑 (1990-2000年) 』, 中国商業出版社。
- 中国連鎖経営協会編 (2004), 『中国連鎖経営年鑑 (2003-2004年) 』, 中国商業出版社。
- 中国連鎖経営協会編 (2005), 『中国連鎖経営年鑑 (2005年) 』, 中国商業出版社。
- 中国連鎖経営協会編 (2013), 『中国連鎖経営年鑑 (2013年) 』, 中国商業出版社。
- 中国商業年鑑社 (2008), 『中国商業年鑑 (2007年) 』, 中国商業年鑑社。
- 中華人民共和国商務部・中華人民共和国国家統計局・国家外匯管理局編 (2014), 『中国对外直接投資統計公報 (2013年) 』, 中国統計出版社。

#### 財務証券報告書

「安踏体育用品有限公司年度報告」, 2010-2015年度, 安踏体育用品有限公司。

「北京探路者戶外用品股份有限公司年度報告」, 2010-2015年度, 北京探路者戶外用品股份有限公司。

「北京探路者戶外用品股份有限公司首次公開發行股票招股說明書」, 2009年, 北京探路者戶外用品股份有限公司。

「東莞市搜於特服装股份有限公司年度報告」, 2010-2015年度, 東莞市搜於特服装股份有限公司。

「東莞市搜於特服装股份有限公司首次公開發行股票招股說明書」, 2010 年, 東莞市搜於特服装股份有限公司。

「福建七匹狼實業股份有限公司年度報告」, 2010-2015 年度, 福建七匹狼實業股份有限公司。

Gap Annual Report, 2010-2013, Gap Inc.

Giordano Annual Report, 1992-2013, Giordano International.

H&M Annual Report, 2006-2012, Hennes & Mauritz.

「湖北美爾雅股份有限公司年度報告」, 2010-2015 年度, 湖北美爾雅股份有限公司。

Inditex Annual Report, 2005-2013, Inditex.

「江蘇紅豆實業股份有限公司年度報告」, 2010-2015 年度, 江蘇紅豆實業股份有限公司。

「九牧王股份有限公司年度報告」, 2011-2015 年度, 九牧王股份有限公司。

「九牧王股份有限公司首次公開發行股票招股說明書」, 2011 年, 九牧王股份有限公司。

「株式会社ファーストリテイリング有価証券報告書」, 第 44 期-第 52 期, 株式会社ファーストリテイリング。

「李寧有限公司年度報告」, 2006-2015 年度, 李寧有限公司。

「寧波杉杉控股有限公司年度報告」, 2010-2015 年度, 寧波杉杉控股有限公司。

「上海美特斯邦威服飾股份有限公司年度報告」, 2008-2015 年度, 上海美特斯邦威服飾股份有限公司。

「上海美特斯邦威服飾股份有限公司首次公開發行股票 (A 股) 招股說明書」, 2008 年, 上海美特斯邦威服飾股份有限公司。

「希努爾男裝股份有限公司年度報告」, 2010-2015 年度, 希努爾男裝股份有限公司。

「雅戈爾集團股份有限公司年度報告」, 2006-2015 年度, 雅戈爾集團股份有限公司。

「浙江報喜鳥服飾股份有限公司年度報告」, 2010-2015 年度, 浙江報喜鳥服飾股份有限公司。

「浙江步森服飾股份有限公司首次公開發行股票招股說明書」, 2011 年, 浙江步森服飾股份有限公司。

「浙江步森服飾股份有限公司年度報告」, 2011-2015 年度, 浙江步森服飾股份有限公司。

「浙江森馬服飾股份有限公司首次公開發行股票招股說明書」, 2011 年, 浙江森馬服飾股份有限公司。

「浙江森馬服飾股份有限公司年度報告」, 2011-2015 年度, 浙江森馬服飾股份有限公司。

業界紙

陳万豐 (2004), 「衣者大鱗, 國之經典—雅戈爾服裝企業的成長之路—」, 『寧波通訊』, 第 10 号, 34-36 頁。

紡績信息週刊 (2002), 「茉織華—黑馬是怎樣騰飛的—」, 『紡績信息週刊』, 第 2 号, 12 頁。

紡績服裝週刊 (2010), 「行如熱風, 貴在速度」, 『紡績服裝週刊』, 第 22 号, 64 頁。

葛磊 (2004), 「夢特嬌的中國之路—訪夢特嬌遠東有限公司顏諾德—」, 『連鎖與特許』, 第 5 号, 30-32 頁。

葛雯斐 (2010), 「雲翼互聯報喜鳥工業 4.0 探索與實踐」, 『信息化建設』, 第 10 号, 40-41 頁。

郭東生 (1995), 「敢創世界一流的羊絨大王—記全國傑出青年企業家, 全國勞模, 內蒙古鄂爾多斯集團總裁王林祥—」, 『中國紡績』, 第 7 号, 40-43 頁。

郭建新・張秋華 (2001), 「領服裝業之先—李寧公司信息化建設側記—」, 『中國計算機用戶』, 第 4 号, 27 頁。

郭燕 (2008), 「改革開放 30 年中國紡績品服裝出口貿易發展階段分析」, 『紡績導報』, 第 6 号, 18-22 頁。

何全良 (1997), 「創中國的世界名牌—雅戈爾集團名牌戰略記事—」, 『商場現代化』, 第 10 号, 34-35 頁。

江時強 (2002), 「解讀“美爾雅悲劇”」, 『寧波經濟 (財經視點)』, 第 12 号, 46-47 頁。

江彥 (2006), 「品牌戰略下的 e 方略訪雅戈爾集團股份有限公司副總經理, CIO 韓永生」, 『中國製造業信息化: 應用版』, 第 9 号, 36-37 頁。

連鎖與特許 (2004), 「大草原走出世界第一—鄂爾多斯王林祥的創業之路—」, 『連鎖與特許』, 第 3 号, 22 頁。

梁龍 (2015), 「鄂爾多斯—科技興企, 百年品牌—」, 『中國紡績』, 第 8 号, 112-113 頁。

黎沖森 (2004), 「解讀雅戈爾成為服裝“旗手”的奇跡」, 『經營者』, 第 8 号, 134-139 頁。

劉萍・劉嘉 (2009), 「雅戈爾漢麻引領“新纖維革命”」, 『紡織服裝週刊』, 第 12 号, 56 頁。

戎巨川 (1996), 「弁証思考, 勇于開拓, 走自己特色的企業發展道路」, 『中國紡績經濟』, 第 8 号, 14-20 頁。

申申・張彥山 (2009), 「大店的秘密」, 『紡織服裝週刊』, 第 3 号, 54-55 頁。

- 潘則瑾 (1994), 「名人創名牌,“三槍甲天下”—記上海針織內衣集團總經理蘇壽南—」, 『中國企業家』, 第 8 号, 30-32 頁。
- 蘇壽南 (1996), 「三槍集團的發展歷程」, 『針織工業』, 第 5 号, 37-38 頁。
- 王虹 (2013), 「GY 品質與時尚的邂逅」, 『中國織檢』, 第 20 号, 34-35 頁。
- 王妹妍 (2001), 「衣網鋪就四方—記美爾雅服裝集團信息化建設—」, 『每週電腦報』, 第 27 号, 25-26 頁。
- 謝康利 (2009), 「報喜鳥—遭遇實業羈絆—」, 『商界評論』, 第 9 号, 71-73 頁。
- 許軍峰・蔣其江 (2005), 「休閒森馬馳騁天下—訪森馬集團董事長邱光和一」, 『長三角』, 第 12 号, 60-61 頁。
- 薛冰 (2006), 「全國重點大型零售商場 10 月銷售排行 男西裝」, 『監督與選擇』, 第 1 号, 41 頁。
- 燕濤・黃江偉 (2005), 「雅戈爾與杉杉的“德比”之戰」, 『當代經理人』, 第 10 号, 51-59 頁。
- 楊龍志 (2001), 「溫州服裝業的營銷模式」, 『經濟論壇』, 第 7 号, 42-43 頁。
- 張倫兵・王文學 (2004), 「班尼路一流品質成就一流品牌—訪班尼路集團執行董事陳勉先生—」, 『中國質量與品牌』, 第 7 号, 74-75 頁。
- 中國服飾 (2009), 「“奇正: 2009 中國服裝逆勢崛起策”系列報道 領跑外貿店變身“熱風”勁吹為哪般」, 『中國服飾』, 第 5 号, 40-41 頁。
- 中國企業家 (2014), 「72 時間上門量體 360 小時交付成衣—報喜鳥 C2B 全品類量體定制—」, 『中國企業家』, 第 19 号, 97 頁。
- 中國外資 (2007), 「班尼路崛起內地」, 『中國外資』, 第 7 号, 52-53 頁。
- 中國戰略新興產業 (2017), 「無人便利店續果盒子 A 輪融資超 1 億元」, 『中國戰略新興產業』, 第 29 号, 78 頁。
- 中國製造信息化 (2004), 「鄂爾多斯集團 e 提昇」, 『中國製造信息化』, 第 8 号, 50-51 頁。
- 周時奮・曹陽 (2008), 『杉杉關鍵詞—91 個關鍵時刻的 91 個的故事—』, 華東師範大學出版社。
- 周耀庭 (1998), 「股份制企業總經理不應由政府任命」, 『中國機電工業』, 第 9 号, 14 頁。
- 朱雲驊 (2001), 「金利來整合分銷管理」, 『信息與電腦』, 第 3 号, 25-27 頁。

新聞記事

「報喜鳥何以解憂」, 『財經時報』, 2006年9月25日の記事。

「伝統紡績業触網裂変—通過個性化訂製, 智能化生産, 社会化營銷, 報喜鳥全面轉型為互聯網企業—」, 『經濟日報』, 2015年8月18日の記事。

「大當鎖鑄造大品牌, 站穩国内浸透国际, 雅戈爾從服装生産轉向品牌經營」, 『人民日報』, 2005年6月9日の記事。

「美特斯邦威—每2秒銷售1件衣—」, 『企業家日報』, 2008年6月29日の記事。

「夢特嬌渠道变革, 重建高端形象」, 『經理日報』, 2010年6月4日の記事。

「戎巨川—一個並不忙碌的老板—」, 『中国紡績報』, 2003年08月15日の記事。

「森馬—ERP 信息系統助力企業發展—」, 『中国信息化週報』, 2013年10月14日の記事。

「信息化為博洋發展助跑」, 『中国紡績報』, 2005年03月29日の記事。

「雅戈爾管理架構生变—解決物流配送難題, 總部集權模式將轉變為四大区分權爾治—」, 『第1財經日報』, 2005年12月29日の記事。

「雅戈爾与解放军總後勤部成功開發新一代纖維, “漢麻” 開啓服装服飾原料革命」, 『寧波日報』, 2009年3月28日の記事。

「佑威彰顯時尚活力」, 『中国紡績報』, 2005年4月15日の記事。

『中国經營報』, 1998年12月8日の記事。

「走新型工業化道路促産業昇級—三槍全面實施ERP信息化管理—」, 『紡織信息報』, 2002年12月18日の記事。

ウェブサイト

安踏体育用品有限公司 <<https://antaamerica.com/pages/about-us>> (2016/03/02 にアクセス)



- 堡獅龍國際集團有限公司 < <http://corp.bossini.com/corp/sc/about-bossini/history> > (2016/03/02 にアクセス)
- 德永佳集團有限公司 < <http://www.texwinca.com/hist.asp> > (2016/03/02 にアクセス)
- 東莞市搜於特服裝股份有限公司 < <http://www.souyute.com/oto/syt/front/memorabilia> > (2016/03/02 にアクセス)
- 東越服裝有限公司 < [http://www.yishion.com.cn/dsj/index\\_38.aspx](http://www.yishion.com.cn/dsj/index_38.aspx) > (2016/03/02 にアクセス)
- 鄂爾多斯集團 < <http://www.erdosgroup.com/> > (2016/03/02 にアクセス)
- 福建七匹狼實業股份有限公司 < <http://www.septwolves.com/about> > (2016/03/02 にアクセス)
- 湖北美爾雅股份有限公司 < <http://www.mailyard.com.cn/?p=l&id=1> > (2016/03/02 にアクセス)
- 江蘇紅豆實業股份有限公司 < <http://www.hongdou.com/index.php/zh/about-hodo> > (2016/03/02 にアクセス)
- 金利來集團有限公司 < <http://www.goldlion-china.com/about.aspx?id=4> > (2016/03/02 にアクセス)
- 九牧王股份有限公司 < <http://www.joeone.cn/JoeoneWeb/brand.aspx> > (2016/03/02 にアクセス)
- 李寧體育用品有限公司 < <http://ir.lining.com/sc/company/milestones.php?period=1989-2003> > (2016/03/02 にアクセス)
- 夢特嬌遠東有限公司 < <http://www.montagut.cn/zh/content/72-heritage> > (2016/03/02 にアクセス)
- 茉織華實業有限公司 < <http://www.matsuoka.sh.cn/> > (2016/03/02 にアクセス)
- 寧波博洋控股有限公司 < <http://www.beyondgroup.cn/aboutus.html> > (2016/03/02 にアクセス)
- 寧波杉杉控股有限公司 < <http://www.shanshan.com/stations/5294171107fch/index.php/5296a09f07f> > (2016 /03/02 にアクセス)
- 上海服裝集團有限公司 < <http://www.shanghaiarment.com/default.php?mod=article&do=detail&tid=851819&md=a43ae6> > (2016/03/02 にアクセス)
- 上海美特斯邦威服飾股份有限公司 < [http://corp.metersbonwe.com/Index/HelpArticle?name=memorabilia&name=company\\_info](http://corp.metersbonwe.com/Index/HelpArticle?name=memorabilia&name=company_info) > (2016/03/02 にアクセス)
- 上海三槍集團有限公司 < <http://www.threegun.com.cn/solo.php?cat=history> > (2016/03/02 にアクセス)
- 探路者控股集團有限公司 < <http://toread.com.cn/corp/category/Category/index/cid/305> > (2016/03/02 にアクセス)

希努爾男裝股份有限公司 <<http://www.sinoer.com/>> (2016/03/02 にアクセス)

旭日集團有限公司<<http://www.glorisun.com/chs/about/milestones>> (2016/03/02 にアクセス)

浙江報喜鳥服飾股份有限公司<[http://www.baoxinia.com.cn/about\\_us.html?par=1](http://www.baoxinia.com.cn/about_us.html?par=1)> (2016/03/02 にアクセス)

浙江步森服飾股份有限公司<<http://www.busen-group.com/about/process/>> (2016/03/02 にアクセス)

浙江森馬服飾股份有限公司<<http://www.semirbiz.com/aboutus/milestones/1.html>> (2016/03/02 にアクセス)

佐丹奴國際有限公司<<http://corp.giordano.com.hk/sc/milestones.aspx>> (2016/03/02 にアクセス)

その他

Ragin, C. C. (2008b), User's Guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis, 森大輔訳 (2010), 「Fuzzy-Set

/ Qualitative Comparative Analysisユーザーガイド」。

## 付表

付表1：第4章のインタビュー調査のリスト

期間	氏名	役職
2011年10月23-24日	趙明霞	中国紡績工業協会産業部中国紡績経済研究中心行業分析師
2016年3月26-27日	孫淮濱	中国紡績工業協会産業部中国紡績経済研究中心主任

付表2：第4章の分析事例の概要

	番号	企業名	出店年	企業概要
専門 店業 態 を 採 用	①	佐丹奴国際有限公司	1992年 広州市	1981年に「佐丹奴 (Giordano)」のブランドを用いて香港で開店。カジュアル衣料品の製造・販売事業を中心とし、1990年代から東南アジアに積極的に出店。
	②	李宁体育用品有限公司	1992年 北京市	オリンピック体操金メダリスト李寧氏が1989年に創業したスポーツ用品企業。主力ブランド「LI NING」の市場シェアは国内でNIKE, Adidasに次ぐ第3位。
	③	佑威国際控股有限公司	1992年 広州市	1983年に香港で設立したアパレル製品の企画・製造・販売会社。1992年に中国において自社ブランド「U-Right」でチェーン店を展開。
	④	鄂爾多斯集团	1993年 不明	前身は1979年に設立された鄂爾多斯羊絨衫廠。主力製品であるウールセーターやカシミアセーターが国内市場で圧倒的なシェアを誇る。
	⑤	堡獅龍国際集团有限公司	1993年 不明	1987年に香港で設立されたアパレル流通企業。現在、主力ブランド「堡獅龍 (Bossini)」で、中国シンガポールなど世界中18か国で小売販売事業の展開。
	⑥	旭日集团有限公司	1993年 上海市	1972年に設立。アパレルの製造・輸出が事業の中心。1990年にオーストラリアのブランド「Jeanswest」の買収を契機に本格的に小売販売に参入。
	⑦	寧波杉杉控股有限公司	1994年 寧波市	前身は1980年に設立された寧波甬港服装総廠。「FIRE」ブランドの背広の製造、小売販売を契機に成長。現在エネルギー、不動産などの多角化を積極的に推進。
	⑧	上海三槍集团有限公司	1994年 上海市	前身は国営企業の上海針織九廠。大衆向け「三槍 (THREE GUN)」ブランドは市場シェア一位をキープ。現在中国最大のニット肌着製造・輸出・販売企業。
	⑨	上海美特斯邦威服飾股份有限公司	1995年 温州市	1993年に創業した美特斯邦威服飾は「美特斯邦威 (Metersbonwe)」と「ME & CITY」ブランドを中心に、中・低価格でカジュアル衣料品を展開。

付表2：第4章の分析事例の概要（つづき）

	番号	企業名	出店年	企業概要
専門 店業 態 を 採 用	⑩	寧波博洋控 股有限公 司	1995年 寧波市	前身は1958年に設立された永豊布廠。現在、インテリア製品の「Beyond」とカジュアル製品の「Tonlion」をメインブランドに全国で展開。
	⑪	浙江森馬服 飾股份有 限公司	1996年 温州市	カジュアル・ブランド「森馬 (Semir)」と子供服ブランド「巴拉巴拉 (Balabala)」で中国に多店舗を展開するアパレルトップ企業100にも選ばれた優良企業。
	⑫	徳永佳集 団有限公 司	1996年 広州市	繊維事業からスタートした香港徳永佳集团有限公司は1996年にイタリアの「班尼路 (Baleno)」商標の買収を契機に、中国国内で小売販売事業を展開。
	⑬	浙江報喜 鳥服飾股 份有限公 司	1996年 不明	1996年に設立。同社は紳士服を中心に、複数のブランドを擁し、現在中国全土に1200店舗強の専門店を運営。またオーダースーツ業務でネットを積極活用。
	⑭	雅戈爾集 團股份有 限公司	1998年 寧波市	前身は1979年に設立した青春服装廠。多角化を積極的に推進するが、傘下の繊維・衣料品事業は業界で最大規模。「雅戈爾 (Youngor)」ブランドの市場シェアは1位。
	⑮	東越服 装有限公 司	2000年 不明	2000年に設立。創業者である郭東林は、「以純 (YISHION)」ブランドを中心に、中国全土で小売販売事業を展開。
専門 店業 態 を 採 用 せ ず	⑯	金利来集 團有限公 司	—	1968年に香港で設立。1984年に「金利来 (Goldlion)」のブランドで中国において、衣料品・アクセサリーの小売販売を展開。1980年代に消費者の中で高人気を獲得。
	⑰	湖北美爾 雅股份有 限公司	—	前身は国営企業の黄石市第1床单廠。中国における有数の繊維・アパレル製造企業。輸出志向型の企業であるが、現在「美爾雅 (MAILYARD)」のブランドでチェーン店を展開。
	⑱	夢特嬌遠 東有限公 司	—	フランスのプレタポルテ・ブランドである Montagut は1979年に香港の事務所を介し、フィル・ルミエールを代表的な商品として中国に進出。高知名度で急成長を遂げる。
	⑳	茉織華實 業有限公 司	—	前身は1979年に設立した新倉一廠。1990年に、日本の松岡繊維工業株式会社と合弁会社を設立し、長期間業界3位以内にランキングされた。
	㉑	上海服 装集團有 限公司	—	国有企業の上海服装集團は1950年に創立、高度な技術と強大な加工力をもつ企業にまで発展したが、2000年以降、業績が悪化し、トップ企業から外れた。

出所：出店年および企業概要は、各社公式資料に掲載された情報に基づいている（詳細は参考資料リストを参照）。なお、出店年とは、専門店の出店年を指す。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）

番号	要因	調査結果	コード
①	消費者	佐丹奴の戦略は、その他のブランドが中国市場に進出する前に、迅速に一定のシェアを確保するとともに、現地の顧客に好まれるデザインを見つけ出すことである。この戦略に基づき、佐丹奴は薄利多売の方法を取り、小売価格を極めて手頃な値段に維持しながら、他の市場で見かけない婦人服シリーズを中国消費者に提供する <sup>166</sup> 。	1
	競争	「中国内地へ進出する前から、佐丹奴はすでに香港、台湾、シンガポールなどにおいて、専門店業態で商品を販売しており、中国へ進出後も、基本的に人通りが絶えない場所で店舗を開業するという方針を貫いてきた」とインタビューは語った。	0
	技術	「数年の努力を通じて、佐丹奴はすでに高度なERPシステムと世界中の店舗をつなぐネットワークをもつようになった。しかし、標準的なERPシステムは、必ずしも中国独自の事情に対応できないかもしれない」とインタビューは語った。	0.67
	政治	中国市場を開拓するために、佐丹奴は1992年に広州市において合弁会社を設立した。初期の持分は20%であるが、1995年7月までに、持分を51%まで増やす選択権を有した <sup>167</sup> 。	1
	経営者	「新たなやり方でチャレンジすることを拒まない、そして過去の過ちから役立つ教訓を引き出すというのは、Jimmy Laiの管理哲学である。いつしか、これもまた佐丹奴の企業文化の一部となった。またJimmy Laiは、権限委譲によって過ちを減らすことができ、全員の力を合わせれば、過ちがさらに少なくなると考える」とインタビューは語った。	0.33
②	消費者	「海外のスポーツ・ウェア企業との競争に対応するために、李寧は品質とデザインを重視し、消費者ニーズに合わせる製品を次々に出している。また李寧は薄利多売の方法を取り、小売価格を極めて手頃な値段に維持している」とインタビューは語った。	1
	競争	「各地の小売業者は「LINING」というブランドに対し、大半が様子見の態度をとり、「LINING」の商品を置くために、商品棚にある他のブランドの商品を撤去する小売業者はどこにもいなかった。やむを得ず、李寧は外資系スポーツ・ウェア企業の販売手法を取り入れるようになった」とインタビューは語った。	0.33
	技術	企業規模の拡大に伴い、李寧体育用品は情報化への取り組みを始めた。1999年にSAP社との戦略提携を通じて、李寧体育用品は、中国初のERPやAFS服装と靴事業ソリューションを実施したスポーツ用品会社となった <sup>168</sup> 。	1
	政治	「李寧は、株式所有権の混乱が将来の企業成長にとって致命的な弱点となることを認識し、健力宝からの独立を決定した。独立に参加した李寧体育用品の二代目総経理の陳義紅の話によると、健力宝の責任者である李経緯は器の大きい人物で、李寧の独立を完全に支持し、三水県政府も異議を提出しなかったという」とインタビューは語った。	1

<sup>166</sup> Giordano Annual Report 1992, pp. 12.

<sup>167</sup> 同上, pp. 8.

<sup>168</sup> 郭建新・張秋華 (2001), 「領服装業之先—李寧公司信息化建設側記—」, 『中国計算機用戶』, 第4号, 27頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
②	経営者	「中国人の生活水準の上昇に伴い、李寧は人々が日常の体育活動や競技試合に関心をもつだけでなく、ジム、体育娯楽などの体育消費も始めたと感じた。商売を経験したことがない李寧はさらなる高みを目指した目標を設定し、新たな挑戦を挑んだ」とインタビューは語った。	1
③	消費者	中国において、カジュアル・ウェアの人気ブランドを作るために、佑威国際はヨーロッパやアメリカのファッション・トレンドを吸収し、20-24歳の若い客層をターゲットにした。豊富なデザイン、種類、柔軟な販売方式によって、佑威国際は多くの消費者の心を掴んだ <sup>169</sup> 。	1
	競争	「中国内地へ進出する前に、佑威国際はすでに香港などにおいて、専門店業態で商品を販売しており、中国へ進出後も、基本的に人通りが絶えない場所で店舗を開設するという方針を貫いてきた」とインタビューは語った。	0
	技術	「佑威国際は情報技術よりも、製品技術の革新に力を注いでいる。たとえば、佑威国際は、中国カジュアル・ウェア業界において、最初にナノ技術を導入し、ナノエコシリーズを開発した」とインタビューは語った。	0
	政治	「1990年代、佑威国際は広東省を製造拠点として委託生産を行うようになった。早期段階の進出に起因する政府との頻繁な交流がお互いの信頼関係の構築を促進した。また既製品の卸売と小売を行うために、佑威国際は内地に本部を設立し、その後、上海、武漢、南昌などで支社を作った。」とインタビューは語った。	1
	経営者	佑威国際は梁鄂によって1989年に設立された。現在、会社の実質の経営者は梁一族である。家族経営に頼っているため、社内管理は混乱している。また家族メンバーの経営能力が不十分であり、かつ彼らは贅沢好きである」とインタビューは語った。	0
④	消費者	鄂爾多斯は、世界で最も品質の良いカシミアを使っている。生産コントロールにおいては、世界でもっとも厳しい日本人が、指導を担当している。技術面では、第1流のドイツストール横編機技術を用いている。デザインにおいては、世界でトップレベルのデザイナーを有している <sup>170</sup> 。	0.33
	競争	「百貨店で販売する場合、商品の所有権は鄂爾多スにあるが、店舗のレイアウト、面積、販売スタッフの採用、販売促進などは、すべて百貨店の支配下にある。そこで、1990年代の初期段階から、鄂爾多斯集団は各地域のホテル、および大都市の中心部に専門店を開設し始めた」とインタビューは語った。	1
	技術	鄂爾多斯集団は、会社の情報化を推進するために、1989年に「コンピュータセンター」を設立した。2000年に、「コンピュータセンター」は、グループ会社の企業管理課に統合された。企業管理課の設立を契機に、鄂爾多斯集団の発展段階と業務需要に応じて、製造管理システム、卸売管理システム、小売管理システムを含む多数の管理システムが開発された <sup>171</sup> 。	0.33

<sup>169</sup> 「佑威彰顯時尚活力」、『中国紡績報』,2005年4月15日の記事。

<sup>170</sup> 梁龍 (2015), 「鄂爾多斯—科技興企, 百年品牌—」, 『中国紡績』, 第8号, 112頁。

<sup>171</sup> 中国製造信息化 (2004), 「鄂爾多斯集団 e 提昇」, 『中国製造信息化』, 第8号, 50-51頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
④	政治	カシミヤ大戦の危機が解消された後、王林祥はこの理不尽な経営体制はすでに企業の成長に大きな影響を与えると認識し、上級機関の伊盟紡績公司から独立するという大胆な突破策を講じた。努力を重ねた結果、羊絨衫廠は、1989年に紡績公司からの独立を実現した <sup>172</sup> 。	1
	経営者	工場のリーダーになった時から、王林祥は、羊絨衫廠を世界一流の企業にするという志を決めていた。当時、この地域で世界一のものを作り出すのは夢物語のようなものであった。しかし真剣に考えた結果、リスクは高いが、内モンゴルで世界一のものを作り出すならば、最も可能性の高いのがカシミヤである」と王林祥は語った <sup>173</sup> 。	0.67
⑤	消費者	「堡獅龍国際は、製品と品質こそが小売業務成功の鍵を握っていることを知り、消費者に新鮮で、スタイリッシュで、おしゃれで、コーディネートしやすいカジュアル・ウェアの提供を可能とするために、製品デザインチームの人事再編など、様々な工夫をした」とインタビューは語った。	1
	競争	「中国内地へ進出する前に、堡獅龍国際はすでに香港などにおいて、専門店業態で商品を販売しており、中国へ進出後も、基本的に人通りが絶えない場所で店舗を開設するという方針を貫いてきた」とインタビューは語った。	0
	技術	「1990年代に、堡獅龍国際では、末端の小売店がABCの三種類に分類される。A類は多く売れる店舗であり、本社で常に販売情報が確認できるような先進的なITとネットワーク設備が配置されている。B類はある程度売れる店舗であり、一日数回の情報送信ができるようなITシステムが配置されている。C類店舗においては、一日一回の情報送信ができるような低コストのIT設備が配置されている」とインタビューは語った。	1
	政治	「1990年代、堡獅龍国際は広東省を製造拠点として委託生産を行うようになった。早期段階の進出に起因する政府との頻繁な交流がお互いの信頼関係の構築を促進した。また既製品の卸売と小売を行うために、堡獅龍国際は广州堡獅龍実業有限公司を設立した」とインタビューは語った。	1
	経営者	「堡獅龍国際は羅家聖によって1987年に設立された。会社の実質の経営者は羅一族である。家族経営に頼っているため、社内管理は混乱している。また家族メンバーの経営能力が不十分であり、かつ彼らは贅沢好きである」とインタビューは語った。	0
⑥	消費者	「早期に中国内地に進出したカジュアル・ブランドとして、真維斯は中国ファッション・トレンドを牽引している。真維斯は18-25歳の若者の目標顧客層に対して、Tシャツ、シャツ、セーター、コート、ジーンズ、そしてカジュアルパンツなどの商品を提供する。しかし、値段はやや高かった」とインタビューは語った。	0.67

<sup>172</sup> 郭東生 (1995), 「敢創世界一流の羊絨大王—記全国傑出青年企業家、全国劳模、内蒙古鄂爾多斯集團總裁王林祥—」, 『中国紡績』, 第7号, 43頁。

<sup>173</sup> 連鎖与特許 (2004), 「大草原走出世界第1—鄂爾多斯王林祥的創業之路—」, 『連鎖与特許』, 第3号, 22頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑥	競争	半年という時間はあっという間だった。テナント出店の商談は何度も繰り返され、なかなかうまくいかなかった。「百貨店がダメなら、南京路で専門店を開いては」と、馮亮が楊勳に提案した <sup>174</sup> 。	0.33
	技術	出店したまもなく、真維斯は情報化の道に踏み出した。その他の企業とは異なり、真維斯は汎用のソフトウェアを購入するのではなく、自社の状況に適応するためのソフトウェアを自社開発することに力を注いだ <sup>175</sup> 。	1
	政治	「1980年代、真維斯は広東省を製造拠点として委託生産を行うようになった。早期段階の進出に起因する政府との頻繁な交流がお互いの信頼関係の構築を促進した。また既製品の卸売と小売を行うために、真維斯は内地の本部を設立した」とインタビューは語った。	1
	経営者	中国国内に育った楊勳は、自分の適所を見つけるために、60年代に兄と香港に行った。英語が理解できず、資金、技術、人脈もない。幸運なことは、ある服装工場で雑用係の仕事を見つけた。楊勳は文句を一言もいわず、コツコツと勤勉に働いた。一定の経験やノウハウを積んでから、彼は独立を決心した。長年生活を切り詰めて貯めた貯金に、友人からの融資を加え、小さな服装工場を開いた。1978年、改革開放の扉が開かれたばかりであり、海外の企業家たちが躊躇していたところ、楊勳はそれを機会と認識し、中国初の来料加工、補償貿易に従事する「大進制衣廠」を設立した。	1
⑦	消費者	「鄭永剛が社内で大胆な改革を行い、当時の消費者ニーズに合わせて、軽くて、薄くて、柔らかくて、ぱりとした耐洗濯スーツを開発した」とインタビューは語った。	1
	競争	百貨店における暗黙のルールや非合理的な行動様式は、企業の経営成果に大きなダメージを与える。FIREというブランド名はほとんどの消費者に熟知されたため、海外ブランドのように専門店の開設すべきである <sup>176</sup> 。	1
	技術	「アパレル企業の中で、寧波杉杉は早期段階でコンピュータをグループの生産経営管理に導入した企業のひとつである。ただし当時の条件に制約されたため、情報技術はあまり役に立たなかった」とインタビューは語った。	0.67
	政治	1992年12月、寧波杉杉は株式会社制度を導入した。中国服装設計研究センター、上海市第1百貨商店股份有限公司とともに、寧波杉杉股份有限公司を設立した。1996年1月、寧波杉杉股份有限公司は、上海証券交易所に上場し、中国アパレル業界初の上場企業となった <sup>177</sup> 。	1
	経営者	「鄭永剛は決断力と行動力をもつ経営者である。高度な責任感と向上心をもっている彼は、危機存亡の瀬戸際にある甬港服装総廠の運命を変えた。また1990年代、鄭永剛は他に先駆けて中国の服装業界にブランド戦略を繰り広げ、業界全体にブランド志向を目覚めさせた」とインタビューは語った。	1

<sup>174</sup> 呉比 (2012), 『絶対民牌—真維斯品牌20年—』, 中信出版社, 9頁。

<sup>175</sup> 同上, 196頁。

<sup>176</sup> 周時奮・曹陽 (2008), 『杉杉關鍵詞—91個關鍵時刻的91個的故事—』, 華東師範大学出版社, 23頁。

<sup>177</sup> 同上, 177頁。



付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑧	消費者	「ブランドが立脚点、品質が生命線という言葉は、三槍の座右の銘である。三槍は常に商品開発を第1に考え、高付加価値の新商品を提供する。ただし、消費者志向よりも、製品志向は三槍」とインタビューは語った。	0.33
	競争	「三槍のイメージを高め、ブランドの影響力を拡大し、営業収入の安定増長を確保するために、我々が、地域代理店やフランチャイズ加盟店の育成、開発を戦略的任務として実行しなければならない」と蘇寿南は語った <sup>178</sup> 。	1
	技術	三槍グループの前身である針績九社は1991年に、生産経営の管理を行うために、コンピュータ管理システムを導入し、「情報化」の道に踏み出した <sup>179</sup> 。	0.33
	政治	「他のアパレル企業とは異なり、三槍は現状に基づき、株式企業に変えないことを決定し、国有独资有限責任公司という形を維持している」とインタビューは語った。	0
	経営者	蘇総経理は危機存亡の瀬戸際に三槍に赴任した。当時の朱市長は、「企業の発展は、市長ではなく市場を探すのだ」といった。市長は頼れないため、市場を探すしかなかった。蘇寿南は、「人はみんな服を着るので、中国のアンダーウェア市場は大きいに決まっている。また外国の企業にできることは我々国有企業にもできる。」と確信している。商店見学の他に、専門家、販売員、消費者との話し合い、世界的に有名なブランドの研究、そして過去の「共同営業」、「加工依頼」を通じて絆が築かれた郷鎮企業との業務提携など、あらゆる手を尽くした <sup>180</sup> 。	0.67
⑨	消費者	「美特斯邦威の目標客層は、18-25歳の若い世代である。美特斯邦威は、手頃な価格でファッション性のあるカジュアル・ウェアを彼らに提供する。しかし、最初の段階において、本格的な開発や設計などはなかった。当時の製品開発というのは、香港で買った商品を、バラして、組み立てなおすことであった」とインタビューは語った。	0.67
	競争	「百貨店販売は短期間にブランドの知名度を上げることができる一方、初期段階のコストが高い。美特斯邦威も十分な資源をもっていないため、短期間に全国各地の百貨店に入ることが困難であった。1995年に、周成建は国内外の成功した企業の管理モデル、方法に鑑み、専門店チェーンの展開を決定した」とインタビューは語った。	0
	技術	美特斯邦威は会社設立後まもなく、企業情報システムの構築を開始した。1996年、美特斯邦威は大量な資金、人材を投入し、企業の需要に基づいて情報ネットワーク管理システムを開発した <sup>181</sup> 。	1

<sup>178</sup> 蘇寿南 (1996), 「三槍集团的發展歷程」, 『針織工業』, 第5号, 37頁,

<sup>179</sup> 「走新型工業化道路促產業昇級—三槍全面實施ERP信息化管理—」, 『紡織信息報』, 2002年12月18日の記事。

<sup>180</sup> 潘則瑾 (1994), 「名人創名牌, “三槍甲天下”—記上海針織內衣集團總經理蘇寿南—」, 『中国企業家』, 第8号, 30-32頁。

<sup>181</sup> 松林 (2010), 『服飾之王周成建—从小裁縫到百億富翁的傳奇—』, 華中科技大学出版社, 109頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑨	政治	「国有、集団所有、および外資系企業に比べ、政府は民営企業に対する干渉が割と少ない。たとえば、流通規制が緩和しなければ、外資系小売企業は中国の小売市場に参入することができない。また国有、集団所有制企業にとっては、企業の株式改革が行われない限り、政府の経営干渉から逃げ出せない。それに対して、民営企業は、重要な経営決定において、政府の干渉を受けない」とインタビューは語った。	0
	経営者	周成建はいつも他人より一歩先を進んでいる。90年代の半ばに、彼は、「他人が進出していない領域を探さなければならない」と考えた。真剣に考えた結果、周成建は利益の源泉である紳士服の製造・卸売販売から撤退し、リスクが高いが、成長性の高いカジュアル・ウェア分野に参入した <sup>182</sup> 。	1
⑩	消費	「唐獅が設立された時、国内で影響力のあるカジュアル・ウェアブランドはそれほど多くなかった。新ブランドがシェアを獲得するために、肝心なのはポジショニングとセールスポイントである。当時、基本のデザインをもとに、ファッションのデザインにチャレンジというのは唐獅のデザインの原則であった」とインタビューは語った。	0.67
	競争	「百貨店販売は短期間にブランドの知名度を上げることができる一方、初期段階の投入が高い。唐獅も十分な資源をもっていないため、短期間に全国各地の百貨店に入ることが難しい。1995年に、戎巨川は国内外の成功した企業の管理モデル、方法に鑑み、専門店チェーンの展開を決定した」とインタビューは語った。	0
	技術	1990年代、博洋家纺および唐獅服飾の規模の拡大に伴い、在庫情報の不正確、売掛金回収の遅れ、店舗価格の混乱、管理ミスの増加、重複労働による作業量の増加、さらにデータ処理のミスなど、様々な問題点は顕在化された。企業の管理水準や競争力を全面的に向上させるために、博洋は、2000年に情報システムの構築に取り組んでいた <sup>183</sup> 。	0.33
	政治	市場競争の激化に伴い、戎巨川をはじめとする経営陣は、激しい競争から勝ち抜くために、組織構造を変革しなければならないと意識した。1995年、現代企業制度を導入し、株式改革を実施した <sup>184</sup> 。	1
	経営者	1989年、国際環境の急激な変化によって、20年以上も続いてきた茶巾輸出加工業務は中断された。しかし、戎巨川は、「困難もチャンス的一种に過ぎない」と考えた。「東方は暗いが、西方は明るい」という発展戦略をとり、国内に見られないアクリルカシミアの子供服の開発によって、国内市場のシェアを迅速に獲得した <sup>185</sup> 。	1

<sup>182</sup> 同上, 19頁。<sup>183</sup> 「信息化為博洋発展助跑」, 『中国紡績報』, 2005年03月29日の記事。<sup>184</sup> 戎巨川 (1996), 「弁証思考, 勇于開拓, 走自己特色的企業發展道路」, 『中国紡績経済』, 第8号, 18頁。<sup>185</sup> 「戎巨川—一個並不忙碌的老板—」, 『中国紡績報』, 2003年08月15日の記事。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑪	消費者	「森馬は若者に対して、手頃な価格でファッション性のあるカジュアル・ウェアを提供する。しかし、最初の段階において、本格的な開発や設計などはなかった。当時の製品開発というのは、香港で買った商品を、バラして、組み立てなおすことであった」とインタビューは語った。	0.67
	競争	「百貨店販売は短期間にブランドの知名度を上げることができる一方、初期段階のコストが高い。森馬も十分な資源を保有しないため、短期間に全国各地の百貨店に入ることが難しい。そして百貨店はブランド力のない小規模企業に売場を貸し出さないかもしれない。1996年に、邱光和は国内外の成功した企業の管理モデル、方法に鑑み、専門店チェーンの展開を決定した」とインタビューは語った。	0
	技術	邱光和は情報技術を「ブランド戦略」の重要事項と認識している。1997年に800万円も使ってPOS管理システムを導入した。また本社の情報処理センターと物流センターを設置することによって、どの専門店でも本社からの製品配送、プロモーションプラン、市場情報を獲得できるようになった <sup>186</sup> 。	1
	政治	「国有、集団所有、および外資系企業に比べ、政府は民間企業に対する干渉が割と少ない。たとえば、流通規制を緩和しなければ、外資系小売企業は中国の小売市場に参入することができない。また国有、集団所有制企業にとっては、企業の株式改革が行われぬ限り、政府の経営干渉から逃げ出せない。それに対して、民間企業は、重要な経営決定において、政府の干渉を受けない」とインタビューは語った。	0
	経営者	創業者の邱光和は、独創的かつ冒険的な精神を有する経営者である。1995年、邱光和はカジュアル・ウェア市場の成長性に気がついた。リスクは高いにもかかわらず、邱光和は森馬服飾を設立することを決心した <sup>187</sup> 。	1
⑫	消費者	「班尼路の目標客層は18-40歳の消費者である。製品戦略としては、手頃な価格の商品をメインに、少し高級な商品を加えるという形であった。最初に服装のデザイン能力に欠けていたとき、班尼路は製品開発を海外に任せていた」とインタビューは語った。	0.67
	競争	「中国内地へ進出する前に、班尼路はすでに香港などにおいて、専門店業態で商品を販売しており、中国へ進出後も、基本的に人通りが絶えない場所で店舗を開設するという方針を貫いてきた」とインタビューは語った。	0
	技術	「班尼路が中国本土に進出した後、香港に用いる情報システムを中国本土の店舗に持ち込んだ。しかし、その情報システムは中国独自の状況に合わないため、班尼路のCEOが2004年に、李錦超をCTOに招き、情報システムの現地適応化の推進を委任した」とインタビューは語った。	0.33

<sup>186</sup> 「森馬—ERP 情報系統助力企業発展—」, 『中国信息化週報』, 2013年10月14日の記事。

<sup>187</sup> 許軍峰・蔣其江 (2005), 「休閒森馬馳騁天下一訪森馬集團董事長邱光和一」, 『長三角』, 第12号, 61頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑫	政治	陳勉が班尼路を創立する過程は、決して順風満帆ではなかった。1996年に帰国し、投資しようとした時に、流通規制を受け、独資企業は作れなかった。流通規制に対応するために、陳勉は友誼会社と合弁会社を立ち上げた <sup>188</sup> 。	1
	経営者	1995年、中国に対し深い感情をもつ陳勉（香港德永佳集团有限公司の専務取締役）は、中国内地での起業優遇条件が多く、運営コストも低く、競争もそれほど激しくないと考え、「班尼路」を設立することを決意した <sup>189</sup> 。	0.33
⑬	消費者	「報喜鳥の目標顧客層は、収入の高いホワイトカラー層とファッション好きの若者である。それに対応するために、報喜鳥は2つの製品シリーズを開発した。1つは紳士服シリーズ、もう1つはファッションシリーズである」とインタビューは語った。	1
	競争	「伝統的な卸売方式の場合、仲介者が多く、物流も遅いため、販売コストは高くなる。そのため、報喜鳥は最初からフランチャイズという販売方式を採用した」とインタビューは語った。	0
	技術	「報喜鳥は、初期段階においてコンピュータ管理情報システムを通じて、迅速な市場情報フィードバックネットワークと物流システムを構築した。これにより、物流コストを大幅に削減した。また2000年から3年を費やし、ERPシステムの導入による近代的な情報システムの構築という計画を立てた」とインタビューは語った。	1
	政治	「国有、集団所有、および外資系企業に比べ、政府は民営企業に対する干渉が割と少ない。たとえば、流通規制を緩和しなければ、外資系小売企業は中国の小売市場に参入することができない。また国有、集団所有制企業にとっては、企業の株式改革が行われぬ限り、政府の経営干渉から逃げ出せない。それに対して、民営企業は、重要な経営決定において、政府の干渉を受けない」とインタビューは語った。	0
経営者	呉志澤は高校を卒業した後、アパレル業界の成長性の高さを認識し、迷うことなく弟を連れて、アパレルの製造・加工に参入した。「来料加工」に従事しながら、呉志澤は自分の店舗を開き、卸売販売を始めた。90年代の初期段階において、呉志澤は専門店業態の優位性を認識し、利益の源泉である卸売業務から撤退し、自ら小売販売に取り組んでいた」とインタビューは語った。	1	
⑭	消費者	「雅戈爾は先進的な生産設備を導入するとともに、世界最先端のスーツデザインセンターも設立した。しかし、当時の雅戈爾は製品志向の企業であった。たとえば、1995年に、売れ筋が絶好調である厚手スーツの生産シェアのうち、20%を薄手スーツに分けることを李如成は要求した。しかし、このハイテク製品は消費者たちの心をつかむことができず、購買意欲をそそることもできなかった」とインタビューは語った。	0.33

<sup>188</sup> 中国外資（2007）、「班尼路掘起内地」、『中国外資』、52頁。

<sup>189</sup> 張倫兵・王文学（2004）、「班尼路一流品質成就一流品牌—訪班尼路集團執行董事陳勉先生—」、『中国質量与品牌』、第7号、第74頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑭	競争	李如成は、各地の支社とマーケティング部門でプロモーション活動を強化することによって、百貨店とともに難関を乗り越えようと呼びかけた。しかし、状況はなかなか改善されず、1998年、百貨店から離脱して自ら小売業を展開することを李如成は決心した。	0.33
	技術	「雅戈爾は短期間で大規模出店の戦略を取るため、早期段階から情報システムの構築に取り組んできた。たとえば、雅戈爾は浪潮 ERP-GMC グループの管理ソリューションを導入し、統合されたグループ財務管理プラットフォームを作った」とインタビューは語った。	1
	政治	1988年に失敗した株式改革では、青春服装工場と鎮政府との関係も悪化した。1993年、鎮政府の指導者が株式改革の責任者を担当することになったため、李如成は前回の教訓を生かし、速戦即決の戦術を用いて、躊躇なく25%の持分を鎮政府に譲り、株式改革を実現した <sup>190</sup> 。	1
	経営者	李如成のような独創的かつ冒険的な精神を有する企業家的経営者が存在しなければ、雅戈爾は業界における最大手企業まで成長していることができなかつた」とインタビューは語った。	1
⑮	消費者	「叶桂燕が設計した以純は、東越服装が所有するカジュアル・ブランドの1つである。スタイリッシュで、簡潔、上品なデザインを通じて、活気があり、自然で、ピュアな青春感を消費者に伝えている。しかし、最初の段階において、本格的な開発や設計などはなかつた。当時の製品開発というのは、香港で買った商品を、バラして、組み立てなおすことであつた」とインタビューは語った。	0.67
	競争	「百貨店販売は短期間にブランドの知名度を上げることができる一方、初期段階の投入が高い。東越服装も十分な資源をもっていないため、短期間に全国各地域の百貨店に入ることが難しい。1998年に、郭冬林は国内外の成功した企業の管理モデル、方法に鑑み、専門店チェーンの展開を決定した」とインタビューは語った。	0
	技術	「郭冬林は、競争の激しい市場において、情報技術の活用が新しい道を切り開くことができ、企業が生き残るための鍵となると認識した上で、創業してからまもなく、先進的なコンピュータ管理システムを導入することによって、業務プロセスに対し徹底的な改造を行い始めた」とインタビューは語った。	1
	政治	「国有、集団所有、および外資系企業に比べ、政府は民営企業に対する干渉が割と少ない。たとえば、流通規制が緩和しなければ、外資系小売企業は中国の小売市場に参入することができない。また国有、集団所有制企業にとっては、企業の株式改革が行われない限り、政府の経営干渉から逃げ出せない。それに対して、民営企業は、重要な経営決定において、政府の干渉を受けない」とインタビューは語った。	0

<sup>190</sup> 蘇益波 (2010), 『雅戈爾非凡崛起』, 浙江人民出版社, 51 頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑮	経営者	東越服装の成長は、地の利、時の利が有効に働いたが、郭冬林のような独創的かつ冒険的な精神を有する企業家的経営者が存在しなければ、その発展はあり得なかった。特に利益の源泉である卸売業務から撤退することは、大胆な行為であった」とインタビューは語った。	1
⑯	消費者	「紅豆シャツが人気になった理由として、設備を更新して新商品を打ち出し続けたことが挙げられる。たとえば、1980-1990年代、江蘇紅豆は、3回の技術と設備更新を行った。先進的な設備があるからこそ、新製品を打ち出し続けることが可能であった」とインタビューは語った。	0.33
	競争	1997年以前、江蘇紅豆は、名店に名品」という販売戦略をとり、全国各地の大型百貨店と提携した。しかし、多くの百貨店の倒産は、江蘇紅豆の経営陣に警鐘を鳴らした。売掛金が回収できないことを防ぐために、1997年年末から、江蘇紅豆は百貨店から撤退し、自らで販売チャネルの構築を始めた」とインタビューは語った。	1
	技術	「1992年から、江蘇紅豆は企業の情報システムの構築に取り組んでいる。しかし、店舗数は少ないため、情報システムへの取り組みは主に製造業務や企業全般な管理を中心とした」とインタビューは語った。	0.33
	政治	「上下関係に縛られているので、政府のいいなりにならざるを得なかった。株式企業の所有権と経営権分離を推進する同時に、政府側が積極的に、政企分離を実施しなければならない」と周耀庭は語った。そのため、江蘇紅豆は1993年に株式改革を行った <sup>191</sup> 。	1
	経営者	1983年、錫山市港下鎮蕩上村党支部副書記を務める周耀庭は、倒産寸前の港下針織廠の総経理に任命された。リスクが高いにもかかわらず、高い責任感と向上心をもっている周耀庭は、危機存亡の瀬戸際にある工場を救った。また企業の持続的成長を図るために、周耀庭は海外の先進的な管理技術を導入し、思い切った改革を推進した。ただし、李如成や鄭永剛に比べ、周耀庭は先見性に劣っている」とインタビューは語った。	0.67
⑰	消費者	金利来は、男性ネクタイ市場を中心として事業を展開する。消費者ニーズに対応するために、金利来は毎年5000種類、1種類に4色、合計2万種類の新品を発売する <sup>192</sup> 。	1
	競争	「百貨店におけるインショップ販売には、店舗面積が限定されるという欠点があるものの、金利来が販売するネクタイとアクセサリは小さいため、大きな問題にはならない。好立地にある百貨店は消費者にとって便利である。最後に、専門店に比べ、初期段階の投資は少ない」とインタビューは語った。	0

<sup>191</sup> 周耀庭 (1998), 「股份制企業総経理不応由政府任命」, 『中国機電工業』, 第9号, 第14頁。

<sup>192</sup> 曾憲梓 (1993), 「創造中国人的的世界名牌產品—“金利来”的經營之道—」, 『中山大學學報 (社會科學版)』, 第1号, 3頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑰	技術	1999年から、金利来は事業の低迷期に入った。年商が数億元にのぼる会社であるにもかかわらず、金利来はパーソナルコンピュータを1台も保有していなかった。売上や仕入れデータはすべて手書きで記入されていた <sup>193</sup> 。	0
	政治	「流通市場の対外開放にもかかわらず、金利来は、製品輸出という方法を取り、国内では合弁会社を設立していなかった」とインタビューは語った。	0
	経営者	「初めて香港に来たとき、曾憲梓は無一文であった。厳しい生活を送る中で、曾憲梓は創業することを決心した。当時、香港において、設備が整ったネクタイ工場は一軒も存在しなかった。曾憲梓は、それを機会と認識し、高品質のネクタイを作ることを決心した。1983年に、金利来がまだ中国内地に進出していないにもかかわらず、曾憲梓は中国内地における宣伝を始めた。これにより、金利来は人気ブランドだというイメージを人々の心に残すことに成功した」とインタビューは語った。	1
⑱	消費者	「製品の80%以上は、日本および東南アジア市場に輸出する。また美尔雅は雅鴨というブランドのスーツを消費者に販売するが、それは消費者ニーズに対応するためではなく（当時のスーツ市場は飽和状態に近い）、過剰生産能力を解消するためである」とインタビューは語った。	0
	競争	「国内のアパレル市場は飽和状態に近く、かつ輸出販売をメインとするため、美尔雅は展示会と百貨店におけるインショップ販売を採用する。また美尔雅は湖北省の優良企業とされているため、百貨店において優遇を受けている」とインタビューは語った。	0
	技術	美尔雅の情報化戦略の目標は、「美尔雅全国オンライン販売システム」を立ち上げることであり、このプロジェクトはいま「国家重点支持情報化建設プロジェクト」への登録申請中である。投資金額は4000万元であり、2001年までに完成する予定である。「美尔雅全国オンライン販売システム」は、美尔雅グループの情報化戦略の更なる進展であり、「美尔雅外貿生産システム」と販売を密に連携させることにもつながる <sup>194</sup> 。	0.33
	政治	地元で赤字企業が続出したため、国有企業の「先導役」として、美尔雅はそれらの企業の「後ろ盾」にならざるを得なかった。地元政府は美尔雅に対し、「優良企業たるものは、弱小企業を吸収合併、拡張を急ぐべし」と命じた。1991-1997年の間に、美尔雅は倒産寸前の企業を7社も合併した。羅日炎は「民営企業だったら、なんのメリットもない吸収合併なんかするものか！政府の面倒を見すぎていた！」と嘆いた <sup>195</sup> 。	0

<sup>193</sup> 朱雲驊 (2001), 「金利来整合分銷管理」, 『信息与電腦』, 第3号, 25頁。

<sup>194</sup> 王妹妍 (2001), 「衣網鋪就四方—記美尔雅服装集团信息化建設—」, 『每週電腦報』, 第27号, 25頁。

<sup>195</sup> 江時強 (2002), 「解讀“美尔雅悲劇”」, 『寧波經濟 (財經視點)』, 第12号, 46頁。

付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑮	経営者	「羅日炎の性格は以下の3つにまとめることができる。一、„チャンスを掴む：先頭に立ち、大胆に決定” 将来を見通した羅日炎は、海外の資金、技術および先進的な管理経験を導入するチャンスを見つけて掴んだ。二、„チャンスを大事にする：管理に専念し、誠心誠意協力する” 羅日炎は、海外の先進的な管理技術を導入し、思い切った改革を推進した。三、„チャンスを創出し、いつまでも満足しない” 羅日炎はなかなか満足しない男であり、„内から外へ、少ないから多いへ、単一的経営から多角的経営へ”といった企業の成長戦略を立てた」とインタビューーは語った。	1
⑯	消費者	「市場経済体制への移行後、海外のアパレル・ブランドに対する需要は主に大都市の男性消費者に集中していたため、当時、夢特嬌が中国市場に出したものはすべて海外仕様のメンズ商品であった」とインタビューーは語った。	0.67
	競争	夢特嬌は基本的に大型代理販売経路（代理商が百貨店におけるインショップ販売）を通じて商品を販売するが、市場変化に伴い、この方法ではブランド・イメージを損ないやすいと夢特嬌は認識した。やむを得ず、2006年から、夢特嬌は中国での代理権を回収し、自らで販売チャネルの構築を始めた <sup>196</sup> 。	0
	技術	「夢特嬌は主に代理商を通じて商品販売を行い、1985-1995の10年間に大きな成功を収めたため、小売販売の情報化推進に対し特に関心を示さず、逆に広告宣伝に大きな資金を投入した。また、売上が好調であったため、代理商も情報化推進への投資に対して関心を示していなかった」とインタビューーは語った。	0
	政治	香港のブランドのように国内で合弁会社を作り、販売拠点を設けるケースとは異なり、夢特嬌は、江蘇省と広東省に地域代理商を設けることによって、「夢特嬌シリーズ」の代理と販売を行っている <sup>197</sup> 。	0
	経営者	1979年、Pierre Grosは中国へ旅行した際、海外のブランドがないことに気づいた。「これはチャンスだ」Pierre Grosはとても興奮したが、同感してくれる人はいなかった。「当時、中国は貧しいから待つしかないだとみんなにいわれたが、そうは思わなかった。市場で販売されているアパレルは地元の製品ばかりなのだから、フランスの商品はより魅力的に映るはずだと思った」とPierre Grosは語った <sup>198</sup> 。	0.33
⑰	消費者	1997年に、茉織華のユニフォーム、スポーツ・ウェア、カジュアル・ウェア、ジーンズなどの生産規模はすでに年間2000万着に達し、そのうちの95%は日本などに輸出した。また1996年、茉織華会社はOEMのリスクを回避するために、JOHN R MAROTTというブランドを打ち出した <sup>199</sup> 。	0

<sup>196</sup> 「夢特嬌渠道変革、重建高端形象」、『經理日報』,2010年6月4日の記事。

<sup>197</sup> 同上。

<sup>198</sup> 葛磊 (2004), 「夢特嬌的中国之路—訪夢特嬌遠東有限公司顏諾德—」, 『連鎖与特許』, 第5号, 31頁。

<sup>199</sup> 紡績情報週刊 (2002), 「茉織華—黒馬是怎样騰飛的—」, 『紡績情報週刊』, 第2号, 12頁。



付表3：インタビュー調査と文書・資料記録の整理（日本語訳）（つづき）

番号	要因	調査結果	コード
⑩	競争	「JOHN R MAROTTの生産量は低いため（1998年、7万着）、地域ブランドに過ぎない。そのため、既存の百貨店におけるインショップ販売は効果的である」とインタビューは語った。	0
	技術	業務効率を向上するために、茉織華は積極的に企業内の情報管理システムの構築に取り組むが、ほかの輸出型企業と同じく、茉織華における情報システムの構築は国内販売ではなく、生産、輸出のためである」とインタビューは語った。	0
⑩	政治	「国有、集団所有、および外資系企業に比べ、国の流通政策は民営企業に対する干渉が割と少ない。たとえば、国有、集団所有企業にとっては、企業の株式改革が行われない限り、政府の経営干渉から逃げ出せない。それに対して、民営企業は、重要な経営決定において、政府の干渉を受けない」とインタビューは語った。	0
	経営者	「李勤夫は、誠実、信用、知性の品格によって、赤字の新倉服装厂を黒字化させた。雅戈尔とは異なり、李勤夫はOEMを企業成長の方向とし、成長し続ける国内アパレル市場を見逃した。これは企業自身の構造と深い関係がある。茉織華は、大株主である松岡との取引関係が密接であり、松岡の生産工場のような存在ともいえる。そのため、茉織華は経営戦略を立てる際に、関係者の意見を考慮しなければならない」とインタビューは語った。	0.33
⑪	消費者	「上海服装集团有限公司は、国内最大手のアパレル輸出企業であるが、中国消費者向けに、海螺、大地、司麦脱、双羽、康派司、天嘉愛などの人気ブランドを発売した。しかし、輸出が上海服装集团有限公司のメイン業務であるため、小売販売のための製品開発に限界はある」とインタビューは語った。	0.67
	競争	「上海服装集团有限公司は多くの人気ブランドを所有するが、輸出は企業の成長方向である。また強い販売チームは育てられないため、国内では基本的に代理商を通じて百貨店でインショップ販売を行う。さらに同じ国営企業であるため、百貨店も上海服装集团有限公司に対し、様々な優遇を与える」とインタビューは語った。	0
	技術	「業務効率を向上するために、上海服装集团有限公司は積極的に企業内の情報管理システムの構築に取り組むが、ほかの輸出型企業と同じく、上海服装集团有限公司における情報システムの構築は国内販売ではなく、生産、輸出のためである」とインタビューは語った。	0
	政治	「上海服装集团有限公司は、紡織国有資産経営会社と服装合作聯社の共同出資によって設立された企業である。現代的企業制度を導入しても、政府などの利害関係者の意見を考慮しなければならない」とインタビューは語った。	0
	経営者	「国営企業として、上海服装集团有限公司の経営者は政府の役人でもある。経営者は政府の指示通りに企業経営を行えば十分である」とインタビューは語った。	0

付表4：第4章のデータシート

企業番号	消費者要因 consumer	競争要因 competition	技術要因 technology	政治要因 policy	経営者要因 manager	業態革新 retail format
①	1	0	0.67	1	0.33	1
②	1	0.33	1	1	1	1
③	1	0	0	1	0	1
④	0.33	1	0.33	1	0.67	1
⑤	1	0	1	1	0	1
⑥	0.67	0.33	1	1	1	1
⑦	1	1	0.67	1	1	1
⑧	0.33	1	0.33	0	0.67	1
⑨	0.67	0	1	0	1	1
⑩	0.67	0	0.33	1	1	1
⑪	0.67	0	1	0	1	1
⑫	0.67	0	0.33	1	0.33	1
⑬	1	0	1	0	1	1
⑭	0.33	0.33	1	1	1	1
⑮	0.67	0	1	0	1	1
⑯	0.33	1	0.33	1	0.67	1
⑰	1	0	0	0	1	0
⑱	0	0	0.33	0	1	0
⑲	0.67	0	0	0	0.33	0
⑳	0	0	0	0	0.33	0
㉑	0.67	0	0	0	0	0

付表5：第4章の真理表のスプレッドシート（不完備な真理表）

原因条件					事例数	業態革新 retail institution	粗 整合度	PRI 整合度
消費者 要因 consumer	競争 要因 competition	技術 要因 technology	政治 要因 policy	経営者 要因 manager				
1	0	1	0	1	4	1	1.000	1.000
1	0	1	1	1	2	1	1.000	1.000
1	0	1	1	0	2	1	1.000	1.000
1	0	0	1	0	2	1	1.000	1.000
1	0	0	0	0	2	0	0.000	0.000
0	1	0	1	1	2	1	1.000	1.000
1	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000
1	0	0	1	1	1	1	1.000	1.000
1	0	0	0	1	1	0	0.000	0.000
0	1	0	0	1	1	1	1.000	1.000
0	0	1	1	1	1	1	1.000	1.000
0	0	0	0	1	1	0	0.000	0.000
0	0	0	0	0	1	0	0.000	0.000
1	1	1	1	0	0			
1	1	1	0	1	0			
1	1	1	0	0	0			
1	1	0	1	1	0			
1	1	0	1	0	0			
1	1	0	0	1	0			
1	1	0	0	0	0			
1	0	1	0	0	0			
0	1	1	1	1	0			
0	1	1	1	0	0			
0	1	1	0	1	0			
0	1	1	0	0	0			
0	1	0	1	0	0			
0	1	0	0	0	0			
0	0	1	1	0	0			
0	0	1	0	1	0			

付表5：第4章の真理表のスプレッドシート（不完備な真理表）（つづき）

原因条件					事例数	業態革新 retail institution	粗 整合度	PRI 整合度
消費者 要因 consumer	競争 要因 competition	技術 要因 technology	政治 要因 policy	経営者 要因 manager				
0	0	1	0	0	0			
0	0	0	1	1	0			
0	0	0	1	0	0			

注：真理表のスプレッドシートの14行目からは、経験的に観察されなかった19の原因条件の組み合わせパターンである。

付表6：質的比較分析の指標およびそれらの解釈

指標	用語説明
整合度 (consistency)	解のそれぞれの項が結果の部分集合になっている度合い。
粗整合度 (raw consistency)	現在のバージョン（2009）では、整合度が粗整合度。
解整合度 (solution consistency)	解（解の項の集合）が結果の部分集合になっている度合い。
PRI 整合度 (PRI consistency)	不整合減少率と呼ばれ、誤差減少率（PRE）に準ずる計算に基づいた、整合度の別の測定方法。
解被覆度 (solution coverage)	解全体で説明される結果の割合。
粗被覆度 (raw coverage)	解のそれぞれの項で説明される結果の割合。
固有被覆度 (unique coverage)	解の個々の項単独で説明される（他の項でカバーされない）結果の割合。

出所：Ragin, C. C. (2008b), User's Guide To Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis, 森大輔訳(2010), 「Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis ユーザーガイド」, 95-96 頁に基づいて筆者作成。

付表7：質的比較分析の3つの解式およびそれらの解釈

解式	用語説明
簡略解 (parsimonious solution)	論理残余について種々な想定をおきながら、もっとも少数の原因条件を論理積と論理和で結合した解式。「論理的に余分な主項」があるときには、簡略解はふたつ以上になることがある。
中間解 (intermediate solution)	経験的データが存在する真理表行だけでなく、論理残余のうち、理論による条件の影響期待があれば、それらの行も含めて導出される解。原因条件から見ると、複雑解の上位集合であるが、簡略解の部分集合である解。
複雑解 (complex solution)	経験的データが存在する真理表行だけにもとづいて導出される解。したがって論理残余に関してはいかなる想定も置いていない。複雑解は解の中でもっとも多くの原因条件を含み他のすべての解の部分集合である。

出所：田村正紀（2015），『経営事例の質的比較分析—スモールデータで因果を探る—』，白桃書房，114 頁に基づいて筆者作成。

付表 8 : 第 5 章の分析事例の概要

番号	企業名	企業概要
①	雅戈尔集团股份有限公司	前身は1979年に設立した青春服装廠。多角化を積極的に推進するが、傘下の繊維・衣料品事業は業界で最大規模。「雅戈尔 (Youngor)」ブランドの市場シェアは1位。
②	李宁体育用品有限公司	オリンピック体操金メダリスト李寧氏が 1989 年に創業したスポーツ用品企業。主力ブランド「LI NING」の市場シェアは国内で NIKE, Adidas に次ぐ第3位。
③	寧波杉杉控股有限公司	前身は 1980 年に設立された寧波甬港服装総廠。「FIRE」ブランドの背広の製造、小売販売を契機に成長。現在エネルギー、不動産などの多角化を積極的に推進。
④	江蘇紅豆美業股份有限公司	前身は 1957 年設立した港下針織廠。同社は紳士服を中心に婦人服や子供服、インナーなどの多数のブランドを擁し、中国全土に 3000 店強の専門店を運営。
⑤	湖北美尔雅股份有限公司	前身は国営企業の黄石市第 1 床单廠。中国における有数の繊維・アパレル製造企業。輸出志向型の企業であるが、現在「美尔雅 (MAILYARD)」のブランドでチェーン店を展開。
⑥	浙江報喜鳥服飾股份有限公司	1996 年に設立。同社は紳士服を中心に、複数のブランドを擁し、現在中国全土に 1200 店強の専門店を運営。またオーダースーツ業務でネットを積極活用。
⑦	上海美特斯邦威服飾股份有限公司	1993 年に創業した美特斯邦威服飾は「美特斯邦威 (Meters/bonwe)」と「ME&CITY」ブランドを中心に、中・低価格でカジュアル衣料品を展開。
⑧	浙江森馬服飾股份有限公司	カジュアル・ブランド「森馬 (Semir)」と子供服ブランド「巴拉巴拉 (Balabala)」で中国に多店舗を展開するアパレルトップ企業 100 にも選ばれた優良企業。
⑨	九牧王股份有限公司	福建省泉州市に本社を置く九牧王 (Joonee) は、紳士服としてのズボンやジャケットを生産・販売し、中国の紳士服市場で 1 番のシェアを誇る。
⑩	安踏体育用品有限公司	安踏体育用品有限公司はスポーツ関連用品のデザイン、開発、生産、販売を行う。主力ブランドである「ANTA」は、国内市場で圧倒的なシェアを誇る。
⑪	希努爾男装股份有限公司	2003 年に創業した希努爾男装は、「SINOER」のブランドを中心に、高・中価格で紳士服を展開。現在、中国全土に 500 店強の専門店を運営。
⑫	東莞市搜於特服裝股份有限公司	広東省東莞市に本社を置く東莞搜於特服装は、「潮流前線」というヤングカジュアルを中心に、地方の中小都市でチェーン店を展開。
⑬	探路者控股集团有限公司	1999 年に創業した探路者は、アウトドアウェア用品の製造・販売を中心とする。現在、中国全土に 1300 店強の専門店を運営。
⑭	浙江步森服飾股份有限公司	浙江省諸暨市に本社を置く浙江步森服飾は紳士用衣料品の製造・販売を中心とする。現在、紳士服ブランド「BUSEN」で中国に多店舗を展開。
⑮	福建七匹狼美業股份有限公司	1990 年に創業した福建七匹狼は、中国を代表するメンズアパレル企業であり、現在、約 3000 店舗を展開している。主力製品であるメンズジャケットが国内市場で圧倒的なシェアを誇る。

出所：企業概要は、各社公式資料に掲載された情報に基づいている（詳細は参考資料リストを参照）。

付表9：有価証券報告書の整理（日本語訳）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
①	小売ミックス	CVC（綿とその他の繊維との混紡、混用）シャツを開発。	—	各店舗のブランド・アイデンティティを統一するために、「改装事業部」を設立し、店舗改装を一元的に管理。	—	オンラインとオフラインを融合するために、WeChatの公式アカウントによる販売促進活動をスタート。	—	0.67
	サプライチェーン・マネジメント	小ロット生産に対応するために、完全に社内工場生産に依存する雅戈爾は、外部の下請け工場も活用。	製品開発能力を向上するために、「DP後処理研究センター」と「テストセンター」を設立。	店舗における発注業務の精度の向上、店舗在庫を削減するために、発注のインデックス化に取り組む。	YOUNGORのブランド・アイデンティティを消費者により良く伝えるために、「製品開発委員会」を設立。	商品開発に要する期間とコストを削減するために、製品開発体制を「シリーズ別、季節別、地域別」に変更。	—	1
	店頭業務遂行技術	店頭業務水準を向上するために、東華大学、浙江紡績学院との連携を行う。たとえば、浙江紡績学院と協力し、雅戈爾商学院を設置。	店頭業務技術の標準化を図るために、「FA培訓教材」、「売場陳列手冊」などのマニュアルを開発。	「5S店舗管理標準」を導入。	—	—	—	0.67
	組織文化	—	—	—	—	企業の持続的成長、意思決定の迅速化を図るために、社内において運営委員会を設置。	—	0.33
	総資本利益率	0.055	0.035	0.031	0.028	0.066	0.065	0.33

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件 結果条件	期間						コード
		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
②	小売ミックス	店舗イメージを向上するために、6回目の店舗改装を実施。	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	商品陳列方法を商品別の陳列からテーマ別の陳列に変更。	伝統的な販売促進方法の欠点を補うために、WeChat, Weboの公式アカウントによる販売促進活動をスタート。	スポーツ用品のオーダーメイドを展開。	—	1
	サプライチェーン・マネジメント	—	全国における商品の在庫管理の一体化と最適化を実現するために、「李寧物流センター」を設立。	これまでの展示会での発注方式を見直し、「定番商品の発注、A+SKU, QR」という新たな発注方式を導入。	—	加盟店発注や在庫の最適化を図るために、「資源管理プラットフォーム」を導入。	—	0.67
	店頭業務遂行技術	—	—	—	加盟店の店長に対して、「店長育成計画」というプロジェクトを実施。	店長間、店長と地域マネージャー間のコミュニケーションの質を高めるために、「李寧店長網」と「WeChat グループ」を開設。	—	0.33
	組織文化	—	—	企業の価値観を従業員に理解させるために、社内において定期的にスポーツ大会を開催。	—	—	—	0.33
	総資本利益率	0.168	0.052	-0.328	-0.065	-0.129	0.002	0.33



付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
③	小売ミックス	伊藤忠商事と業務提携を行い、子供服を本格的に展開。	—	—	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	伝統的な販売促進方法の欠点を補うために、WeChat、Weboの公式アカウントによる販売促進活動をスタート。	—	0.67
	サプライチェーン・マネジメント	QRを向上するために、繊維メーカーと情報を共有し、柔軟な追加生産の仕組みを構築。	コスト・納期の適正なバランスを実現するために、物流ネットワークの最適化に取り組む。	物流・倉庫における入在庫管理などの業務効率化を図るために、RFID技術を導入。	有力な供給業者を選定するために、供給業者評価システムを導入。	製品開発について、顧客やパートナー企業、サプライヤーなど、開発に関わる関係者全員による製品情報の共有化	—	1
	店頭業務遂行技術	新任店長の早期適応、人事異動時の負荷を軽減するために、店舗オペレーション標準化を実施。	販売動向に合わせて、店舗間での機動的な商品移動体制を確立。	顧客満足度の向上や、販売機会損失を削減するために、店頭においてRFID技術を導入。	店頭業務の標準化を推進するために、「終端運営手冊」、「産品推広手冊」「産品陳列手冊」などの業務マニュアルを作成。	運営支援グループを設置し、全国の店舗における商品陳列、店舗イメージ、接客サービスなどを定期的に指導。	—	1
	組織文化	—	—	—	消費者志向を従業員に理解させるために、本部において、定期的にセミナーを開催。	—	—	0.33
	総資本利益率	0.017	0.023	0.020	0.024	0.038	0.065	0.67

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
④	小売ミックス	－	－	－	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	－	－	0.33
	サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーンにおける 116 の業務を最適化。	－	－	－	－	－	0.33
	店頭業務遂行技術	－	店舗運営の人材を育成するために、大学において紅豆店長クラスを設置。	－	店舗運営、販売促進、店舗サポートの 3 つの側面における業務標準化を推進するために、12 種類のマニュアルを作成。	－	－	0.33
	組織文化	－	－	－	企業文化を従業員に浸透させるために、「紅豆弟子規」を作成。	－	－	0.33
	総資本利益率	0.011	0.005	0.004	0.006	0.011	0.012	0.67

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件 結果条件	期間						コード
		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑤	小売ミックス	紳士服の製造・販売を中心とする 美尔雅集団は 2010 年から婦人服 の製造・小売販売に参入。	—	実店舗がない地域の消費者に対 応するために、TMALL でネット 販売をスタート。	—	—	—	0.33
	サプライチェーン・マ ネジメント	—	—	製品品質を向上するために、「班 検，楼検，総検」の 3 段階の品質 管理体制を確立。	規模の経済性の実現，工場立地の 適正化，土地利用の合理化を図る ために，山南工業団地を造る。	生産コストを削減するために，原 価管理によるコストダウン対策 を強化。	—	0.67
	店頭業務遂行技術	—	—	—	運営支援グループを設置し，全国 の店舗における商品陳列，店舗イ メージ，接客サービスなどを定期 に指導。	—	—	0.33
	組織文化	—	—	—	—	—	—	0
	総資本利益率	0.007	0.012	0.006	0.004	-0.005	0.002	0.33

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑥	小売ミックス	紳士服の製造・販売を中心とする報喜鳥は、2010年に婦人服の製造・小売販売に参入。	消費者に対して、明確な店舗コンセプトを示すために、VI, SI, VM, PIの4つのシステムを導入。	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	—	—	—	0.67
	サプライチェーン・マネジメント	—	クイックレスポンスを向上するために、製造・販売業務を本社による一元的な管理を、南（上海）と北（北京）の2つの子会社に委任することに変更。	—	店舗レベルの販売促進、商品陳列の水準を向上するために、新たなPOSとCRMシステムを導入。	マス・カスタマイゼーションを実現するために、インテリジェンス・ハンガー・システムを導入。	—	0.67
	店頭業務遂行技術	店頭業務の標準化を推進するために、「報喜鳥終端運営手冊」、「産品推广手冊」「産品陳列手冊」などの業務マニュアルを作成。	—	—	—	—	—	0.33
	組織文化	—	従業員の企業家精神と責任感を育成するために、報喜鳥商学院を設立	—	—	—	—	0.33
	総資本利益率	0.094	0.090	0.100	0.035	0.030	0.022	0.33

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件 結果条件	期間						コード
		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑦	小売ミックス	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	MooMoo のブランドで子供服市場に参入。	店舗イメージを差別化するために、既存の直営店と加盟店の店舗改装を実施。	「一城一文化・一店一故事」の理念に基づいて、アモイ、広州、杭州などの1級都市において、コンセプト・ストアを展開。	オンラインとオフラインを融合するために、店頭において、バーチャル試着室、グランドハンガーなどの ICT 技術を導入。	—	1
	サプライチェーン・マネジメント	物流・倉庫における入出庫管理などの業務効率化を図るために、RFID 技術を導入。	—	クイックレスポンスを高めるために、グランドデザイン策定ソリューションを導入。	—	—	—	0.33
	店頭業務遂行技術	顧客満足度の向上や、販売機会損失を削減するために、店頭における RFID 技術を導入。	店頭業務遂行の標準化、効率化を図るために、社内の美特斯邦威大学において、定期的にセミナーを開催。	—	加盟店の業務遂行技術を向上するために、本部は商品陳列、店舗イメージ、接客サービスなどを定期的に指導。	—	—	0.67
	組織文化	—	—	—	—	—	—	0
	総資本利益率	0.088	0.135	0.121	0.060	0.020	-0.062	0.33

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件 結果条件	期間						コード
		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑧	小売ミックス	チャネル構造の質と量を向上するために、従来の出店体制を見直し、大規模な店舗の展開を加速。	店舗イメージを向上するために、13回目の店舗改装を実施。	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	伝統的な販売促進方法の欠点を補うために、WeChat、Weboの公式アカウントやAPPによる販売促進活動をスタート。	オーダーメイド事業を展開。	—	1
	サプライチェーン・マネジメント	規模の経済を実現するために、上海市と温州市において、工業団地を造る	クイックレスポンスを高めるために、SAPシステムとPLMシステムを導入。	デザイナーとプロダクト・マネージャーを中心とする製品開発体制を確立	物流・倉庫における入出庫管理などの業務効率化を図るために、RFID技術を導入。	有力な供給業者を選定するために、供給業者評価システムを導入。	—	1
	店頭業務遂行技術	販売動向に合わせて、店舗間での機動的な商品移動体制を確立。	—	—	顧客満足度の向上や、販売機会損失を削減するために、店頭におけるRFID技術を導入。	人事異動時の負荷を軽減するために、店舗オペレーション標準化を実施。	—	0.67
	組織文化	—	—	—	—	細分化市場における消費者のニーズに対応するために、従来のピラミッド型組織をフラット型組織に変更。	—	0.33
	総資本利益率	0.282	0.134	0.075	0.088	0.097	0.115	0.67

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑨	小売ミックス	－	－	－	－	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売を開始。	－	0.33
	サプライチェーン・マネジメント	－	－	－	－	－	－	0
	店頭業務遂行技術	－	店舗評価（店舗イメージ、接客サービス、商品陳列、日常管理）方法を設定。	－	－	－	－	0.33
	組織文化	－	－	－	－	－	－	0
	総資本利益率	0.226	0.108	0.130	0.103	0.068	0.064	0.33

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑩	小売ミックス	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	店舗イメージを向上するために、6回目の店舗改装を実施。	—	—	伝統的な販売促進方法の欠点を補うために、WeChat、Weboの公式アカウントやAPPによる販売促進活動をスタート。	—	0.67
	サプライチェーン・マネジメント	—	3M, DuPont, Outlast Technologies社と協力し、新しい繊維素材の共同開発に取り組む。	物流・倉庫における入出庫管理などの業務効率化を図るために、RFID技術を導入。	製品開発について、社内だけでなく顧客やパートナー企業、サプライヤーなど、開発に関わる関係者全員による製品情報の共有化。	—	—	0.67
	店頭業務遂行技術	店頭業務遂行の標準化を図るために、本部のアドバイザーは定期的に全国の加盟店に業務を指導。	—	顧客満足度の向上や、販売機会損失を削減するために、店頭におけるRFID技術を導入。	過剰在庫を防ぐために、本部は加盟店に対して、週に1回の「在庫確認制度」を設定。	—	—	0.67
	組織文化	—	—	消費者ニーズの多様化に対応するために、従来の本部集中管理を見直し、店長に店舗運営の権限を委譲。	—	—	—	0.33
	総資本利益率	0.055	0.211	0.135	0.129	0.149	0.163	0.67



付表9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑩	小売ミックス	－	上海銘銅裝飾工程有限公司と協力し、ターゲット層に合わせて、店全体のコンセプトや売場レイアウトを簡潔な表現へと変更。	－	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	顧客ロイヤリティーの向上、VIP顧客を囲い込むために、希努爾男装股份有限公司は2014年に、WeChatの公式アカウントを開設。	－	0.67
	サプライチェーン・マネジメント	－	製品の高付加価値に取り組むために、2011年に、供給業者と協力し、9種類の機能繊維を開発。	－	－	－	－	0.33
	店頭業務遂行技術	－	－	2012年に、販売動向に合わせて、店舗間での機動的な商品移動体制を確立。	「希努爾2013春/夏陳列指導」、 「希努爾店舗員工形象規範」、 「希努爾店舗緑植、灯光、香雰使用規範」の作成。	－	－	0.33
	組織文化	－	－	－	－	－	－	0
	総資本利益率	0.061	0.089	0.053	0.025	-0.01	0.008	0.33

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑩	小売ミックス	効果的な販売促進活動を行うために、地域別に異なる販売促進活動を企画。	チャネル構造の質と量を向上するために、従来の出店体制を見直し、大規模な店舗の展開を加速。	伝統的な販売促進方法の欠点を補うために、WeChat、Weboの公式アカウントによる販売促進活動をスタート。	実店舗がない地域の消費者に対応するために、ネット販売をスタート。	細分化された市場における消費者ニーズに対応するために、10のブランドを追加。	—	1
	サプライチェーン・マネジメント	クイックレスポンスを高めるために、SAPシステムを導入。	—	物流・倉庫における入在庫管理などの業務効率化を図るために、RFID技術を導入。	—	製品開発について、社内だけでなく、顧客やパートナー企業、サプライヤーなど、開発に関わる関係者全員による情報の共有化。	—	0.67
	店頭業務遂行技術	—	店頭業務技術の標準化を図るために、「店舗員工形象規範」、「売場陳列手冊」などのマニュアルを開発。	顧客満足度の向上や、販売機会損失を削減するために、店頭においてRFID技術を導入。	コンサルティング会社と提携し、全国の店舗における商品陳列、店舗イメージ、接客サービスなどを定期的に指導。	—	—	0.67
	組織文化	企業文化を加盟店に浸透させるために、「百強優秀加盟商」プロジェクトを推進。	—	—	—	—	—	0.33
	総資本利益率	0.047	0.080	0.110	0.104	0.041	0.052	0.67

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件 結果条件	期間						コード
		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑬	小売ミックス	季節や地域ごとに異なる商品の陳列を工夫。たとえば、季節などのテーマに合わせた特売コーナーを設置。	—	細分化された市場に対応するために、「ACANU」と「Discovery Expedition」の2つのブランドを追加。	—	顧客経験価値を最大化するために、ICT技術の活用により、店舗設計や品揃えを見直し。	—	0.67
	サプライチェーン・マネジメント	—	経営資源を有効に活用するために、SAPシステム（ERP, SRM, CRM, BI）を導入。	大学などの教育機関・研究機関と供給業者と連携し、新たな製品開発体制を確立。	—	オンラインとオフラインの融合、直営店と加盟店の連携、商品とサービスの融合を図るために、Social-CRMシステムを導入。	—	0.67
	店頭業務遂行技術	人事異動時の負荷を軽減するために、店舗オペレーション標準化を実施。	店頭業務の標準化を推進するために、社内に「探路者成功学院」を設立。	—	加盟店の店長育成プロジェクトを推進。	—	—	0.67
	組織文化	消費者ニーズの多様化に対応するために、従来の本部集中管理を見直し、店長に店舗運営の権限を委譲。	企業文化を社内に浸透させるために、社長は企業風土改革を主導。	—	—	顧客とのコミュニケーション、よりうまく消費者のニーズに対応するために、組織構造を事業部に変更。	—	0.67
	総資本利益率	0.086	0.126	0.155	0.166	0.166	0.100	0.67

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件	期間						コード
	結果条件	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑭	小売ミックス	－	－	－	若者向けの「BSG」ブランドを追加。	－	－	0.33
	サプライチェーン・マネジメント	－	企業自身の競争力を高めるために、企業の情報化構築を推進。	－	有力な供給業者を選定するために、供給業者評価システムを導入。	－	－	0.33
	店頭業務遂行技術	－	－	－	－	－	－	0
	組織文化	－	－	－	－	－	－	0
	総資本利益率	0.093	0.061	0.045	0.006	-0.126	0.016	0.33

付表 9：有価証券報告書の整理（日本語訳）（つづき）

番号	原因条件 結果条件	期間						コード
		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
⑮	小売ミックス	店頭、伝統的なメディアだけではなく、新メディアによる販売促進活動を実施。	効果的な販売促進活動を行うために、地域別に異なる販売促進活動を企画。	既存店舗を3つのタイプに分類し、各タイプの店舗の特徴によって、商品種類、陳列などを設定。	—	—	—	0.67
	サプライチェーン・マネジメント	—	—	3M, DuPont と協力し、新しい繊維素材の共同開発に取り組む。	品質向上、納期確保のために、「供應商管理部」を設立し、サプライヤーに定期的に指導を行う。	コスト・納期の適正なバランスを実現するために、物流ネットワークの最適化に取り組む。	—	0.67
	店頭業務遂行技術	—	人事異動時の負荷を軽減するために、店舗オペレーション標準化を実施。	—	—	—	—	0.33
	組織文化	—	—	—	—	—	—	0
	総資本利益率	0.113	0.129	0.101	0.055	0.041	0.036	0.33

出所：各社の有価証券報告書に掲載されたデータに基づいて筆者作成（詳細は参考資料リストを参照）。

付表 10：第 5 章のデータシート

企業 番号	小売 ミックス retail mix	サプライチェーン・ マネジメント supply chain	店頭業務 遂行技術 operation	組織 文化 culture	総資本 利益率 roa
①	0.67	1	0.67	0.33	0.33
②	1	0.67	0.33	0.33	0.33
③	0.67	1	1	0.33	0.67
④	0.33	0.33	0.33	0.33	0.67
⑤	0.33	0.67	0.33	0	0.33
⑥	0.67	0.67	0.33	0.33	0.33
⑦	1	0.33	0.67	0	0.33
⑧	1	1	0.67	0.33	0.67
⑨	0.33	0	0.33	0	0.33
⑩	0.67	0.67	0.67	0.33	0.67
⑪	0.67	0.33	0.33	0	0.33
⑫	1	0.67	0.67	0.33	0.67
⑬	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67
⑭	0.33	0.33	0	0	0.33
⑮	0.67	0.67	0.33	0	0.33

付表 11：第 5 章の真理表のスプレッドシート（不完備な真理表）

原因条件				事例数	消費者 満足 Satisfaction	粗 整合度	PRI 整合度
小売 ミックス retail mix	サプライチェーン・マネジメント supply chain	店頭業務 遂行技術 operation	組織 文化 culture				
1	1	1	0	5		0.943	0.800
1	1	0	0	3		0.808	0.000
0	0	0	0	3		0.830	0.333
1	1	1	1	1		1.000	1.000
1	0	1	0	1		0.914	0.000
1	0	0	0	1		0.921	0.000
0	1	0	0	1		0.897	0.000
1	1	0	1				
1	0	1	1				
1	0	0	1				
0	1	1	1				
0	1	1	0				
0	1	0	1				
0	0	1	1				
0	0	1	0				
0	0	0	1				

注: 真理表のスプレッドシートの 8 行目からは, 経験的に観察されなかった 9 の原因条件の組み合わせパターンである。

付表 12：共分散構造分析の指標に関する解釈

適合度の尺度	用語説明	数値の解釈
$\chi^2$ 検定	「分析モデルが正しい」という帰無仮説と対立仮説を用いて行う因果モデル全体の検定	$\chi^2$ 値が統計的に有意でないこと (p 値が 0.05 以上), $\chi^2/df$ (自由度) が 2 以下であることが望ましい。しかし, サンプル数, データが正規分布に従っていないこと, モデルの複雑さに影響されやすいため, 参考程度にとどめる。
GFI 適合度指標	モデルの説明力を判断する指標, モデルの決定係数に相当する。	値の上限は 1.0 であり, これに近いほどモデルの説明力は高い。一般的に 0.9 以上が最低条件とされる。
AGFI 修正適合度指標	自由度による GFI を修正したもの。したがって, $GFI \geq AGFI$ が成り立つ。モデルの自由度調整済み決定係数に相当する	値の範囲と適合判断 GFI と同様である。
RMR 残差平方平均平方根	GFI とは逆に, モデルによって説明できなかったデータの分散の大きさを表す指標	一般的に 0.05 以下であれば, 当てはまりがよく, 0.1 以上は当てはまりが悪いと判断される。
RMSEA 平均二乗誤差平均根	1 自由度当たりの乖離の大きさを測定する指標	値の範囲と適合判断 RMR と同様である。
$R^2$ 決定係数	観測変数が潜在変数にどれだけ説明しているかを表す指標	0 から 1 までの値を取り, その数値が大きいほど説明力が強い。

出所：豊田秀樹編著 (2003), 『共分散構造分析 (疑問編) - 構造方程式モデリング -』, 朝倉書店, 120-125 頁に基づいて筆者作成。



付表 13：第 6 章のデータシート

番号	在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location	消費者満足 Satisfaction	番号	在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location	消費者満足 Satisfaction
1	0.05	0.95	0.88	0.95	0.95	32	0.62	0.82	0.82	0.82	0.82
2	0.18	0.5	0.5	0.5	0.5	33	0.62	0.88	0.82	0.88	0.73
3	0.18	0.92	0.88	0.73	0.92	34	0.62	0.92	0.73	0.82	0.82
4	0.18	0.95	0.5	0.73	0.82	35	0.62	0.95	0.5	0.73	0.73
5	0.27	0.5	0.5	0.5	0.5	36	0.62	0.95	0.5	0.62	0.5
6	0.38	0.92	0.95	0.95	0.88	37	0.73	0.62	0.82	0.82	0.5
7	0.38	0.95	0.82	0.92	0.5	38	0.73	0.82	0.82	0.82	0.82
8	0.62	0.95	0.73	0.95	0.95	39	0.73	0.92	0.82	0.82	0.82
9	0.27	0.88	0.08	0.5	0.5	40	0.73	0.95	0.73	0.62	0.73
10	0.38	0.38	0.27	0.18	0.62	41	0.82	0.73	0.5	0.92	0.73
11	0.5	0.5	0.38	0.18	0.18	42	0.82	0.95	0.95	0.95	0.95
12	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	43	0.73	0.73	0.95	0.5	0.5
13	0.5	0.5	0.82	0.82	0.73	44	0.88	0.95	0.73	0.73	0.5
14	0.5	0.5	0.95	0.95	0.95	45	0.88	0.95	0.95	0.95	0.5
15	0.5	0.73	0.62	0.62	0.5	46	0.88	0.95	0.95	0.95	0.95
16	0.5	0.82	0.62	0.18	0.27	47	0.5	0.82	0.73	0.62	0.38
17	0.5	0.82	0.62	0.5	0.5	48	0.5	0.92	0.73	0.95	0.82
18	0.5	0.88	0.73	0.5	0.5	49	0.5	0.95	0.95	0.82	0.62
19	0.5	0.88	0.82	0.82	0.5	50	0.62	0.62	0.5	0.5	0.5
20	0.5	0.92	0.62	0.73	0.5	51	0.62	0.82	0.82	0.82	0.92
21	0.5	0.92	0.82	0.82	0.82	52	0.62	0.62	0.95	0.88	0.5
22	0.5	0.95	0.62	0.73	0.5	53	0.62	0.92	0.88	0.92	0.95
23	0.5	0.95	0.82	0.88	0.73	54	0.62	0.95	0.5	0.5	0.82
24	0.5	0.95	0.82	0.95	0.82	55	0.62	0.95	0.62	0.5	0.62
25	0.5	0.95	0.73	0.5	0.5	56	0.62	0.95	0.62	0.62	0.82
26	0.5	0.95	0.88	0.82	0.82	57	0.62	0.95	0.92	0.95	0.82
27	0.5	0.95	0.95	0.5	0.73	58	0.73	0.5	0.5	0.73	0.5
28	0.73	0.5	0.5	0.5	0.5	59	0.73	0.73	0.73	0.82	0.62
29	0.5	0.95	0.62	0.27	0.82	60	0.73	0.88	0.82	0.62	0.82
30	0.5	0.95	0.95	0.82	0.73	61	0.73	0.73	0.5	0.73	0.62
31	0.62	0.5	0.18	0.73	0.73	62	0.73	0.88	0.82	0.5	0.73

付表 13：第 6 章のデータシート（つづき）

番号	在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location	消費者 満足 Satisfaction	番号	在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location	消費者 満足 Satisfaction
63	0.62	0.92	0.5	0.73	0.82	94	0.88	0.95	0.82	0.95	0.95
64	0.73	0.5	0.82	0.5	0.73	95	0.88	0.95	0.95	0.95	0.92
65	0.73	0.62	0.5	0.38	0.38	96	0.92	0.73	0.92	0.92	0.95
66	0.73	0.73	0.73	0.62	0.73	97	0.92	0.95	0.38	0.62	0.73
67	0.73	0.73	0.88	0.82	0.73	98	0.92	0.95	0.95	0.95	0.92
68	0.73	0.82	0.82	0.82	0.82	99	0.92	0.95	0.95	0.95	0.95
69	0.73	0.92	0.5	0.88	0.82	100	0.92	0.95	0.95	0.95	0.95
70	0.73	0.95	0.5	0.73	0.82	101	0.92	0.95	0.95	0.95	0.95
71	0.73	0.95	0.5	0.82	0.73	102	0.92	0.95	0.95	0.95	0.95
72	0.73	0.95	0.82	0.82	0.95	103	0.5	0.95	0.95	0.95	0.95
73	0.82	0.82	0.73	0.62	0.92	104	0.5	0.95	0.62	0.73	0.5
74	0.82	0.82	0.82	0.82	0.62	105	0.62	0.82	0.82	0.95	0.92
75	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	106	0.62	0.82	0.73	0.92	0.82
76	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	107	0.5	0.95	0.5	0.5	0.62
77	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	108	0.73	0.82	0.27	0.5	0.5
78	0.82	0.88	0.88	0.73	0.88	109	0.73	0.82	0.82	0.82	0.73
79	0.82	0.73	0.73	0.62	0.82	110	0.73	0.88	0.12	0.12	0.12
80	0.82	0.95	0.73	0.88	0.82	111	0.73	0.95	0.62	0.73	0.88
81	0.82	0.95	0.62	0.92	0.73	112	0.82	0.88	0.95	0.95	0.95
82	0.82	0.95	0.82	0.82	0.88	113	0.82	0.92	0.82	0.88	0.82
83	0.82	0.95	0.82	0.88	0.82	114	0.82	0.95	0.5	0.5	0.82
84	0.82	0.95	0.92	0.82	0.92	115	0.88	0.82	0.82	0.95	0.95
85	0.82	0.95	0.95	0.88	0.82	116	0.88	0.95	0.82	0.82	0.95
86	0.82	0.95	0.95	0.95	0.92	117	0.88	0.95	0.95	0.95	0.95
87	0.82	0.95	0.95	0.95	0.95	118	0.82	0.88	0.82	0.82	0.82
88	0.88	0.92	0.92	0.82	0.88	119	0.82	0.88	0.92	0.95	0.95
89	0.88	0.95	0.73	0.73	0.73	120	0.88	0.62	0.05	0.95	0.82
90	0.88	0.95	0.92	0.5	0.5	121	0.88	0.88	0.73	0.88	0.82
91	0.82	0.88	0.5	0.92	0.62	122	0.92	0.82	0.18	0.88	0.27
92	0.88	0.88	0.92	0.92	0.92	123	0.92	0.95	0.5	0.95	0.95
93	0.88	0.95	0.82	0.88	0.88	124	0.92	0.95	0.73	0.62	0.95

付表 13：第 6 章のデータシート（つづき）

番号	在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location	消費者 満足 Satisfaction	番号	在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location	消費者 満足 Satisfaction
125	0.92	0.95	0.95	0.62	0.82	156	0.95	0.95	0.5	0.5	0.5
126	0.92	0.95	0.95	0.95	0.92	157	0.95	0.95	0.5	0.88	0.95
127	0.88	0.73	0.5	0.82	0.82	158	0.95	0.95	0.5	0.95	0.5
128	0.88	0.73	0.62	0.5	0.73	159	0.95	0.95	0.5	0.95	0.95
129	0.88	0.82	0.92	0.88	0.95	160	0.95	0.95	0.88	0.92	0.92
130	0.88	0.92	0.62	0.82	0.82	161	0.95	0.95	0.62	0.95	0.95
131	0.88	0.88	0.12	0.27	0.5	162	0.95	0.95	0.73	0.5	0.5
132	0.88	0.88	0.5	0.88	0.82	163	0.95	0.95	0.82	0.82	0.95
133	0.88	0.88	0.5	0.88	0.95	164	0.95	0.95	0.82	0.92	0.95
134	0.88	0.88	0.73	0.92	0.92	165	0.95	0.95	0.88	0.5	0.92
135	0.88	0.92	0.82	0.95	0.95	166	0.95	0.95	0.88	0.95	0.95
136	0.88	0.92	0.92	0.92	0.88	167	0.95	0.95	0.73	0.82	0.92
137	0.88	0.95	0.27	0.88	0.95	168	0.95	0.95	0.73	0.92	0.82
138	0.88	0.95	0.88	0.5	0.88	169	0.95	0.95	0.73	0.95	0.95
139	0.88	0.95	0.27	0.95	0.92	170	0.95	0.95	0.88	0.92	0.82
140	0.88	0.95	0.88	0.5	0.95	171	0.95	0.95	0.73	0.95	0.95
141	0.88	0.95	0.95	0.95	0.73	172	0.95	0.95	0.88	0.73	0.62
142	0.92	0.82	0.95	0.92	0.27	173	0.95	0.95	0.88	0.95	0.88
143	0.92	0.92	0.82	0.92	0.95	174	0.95	0.95	0.92	0.92	0.88
144	0.92	0.95	0.92	0.95	0.92	175	0.95	0.95	0.92	0.95	0.95
145	0.92	0.95	0.95	0.95	0.95	176	0.95	0.95	0.95	0.62	0.88
146	0.92	0.95	0.95	0.95	0.95	177	0.95	0.95	0.95	0.88	0.88
147	0.92	0.95	0.95	0.95	0.95	178	0.95	0.95	0.95	0.92	0.82
148	0.95	0.82	0.38	0.73	0.88	179	0.95	0.95	0.95	0.92	0.95
149	0.95	0.92	0.95	0.95	0.95	180	0.95	0.95	0.95	0.92	0.88
150	0.95	0.88	0.27	0.5	0.82	181	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
151	0.95	0.88	0.82	0.95	0.88	182	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
152	0.95	0.88	0.92	0.92	0.95	183	0.95	0.95	0.95	0.95	0.5
153	0.95	0.88	0.95	0.95	0.95	184	0.95	0.95	0.95	0.95	0.62
154	0.95	0.92	0.82	0.82	0.82	185	0.95	0.95	0.95	0.95	0.82
155	0.95	0.95	0.38	0.82	0.95	186	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95

付表 13：第 6 章のデータシート（つづき）

番号	在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location	消費者 満足 Satisfaction	番号	在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location	消費者 満足 Satisfaction
187	0.95	0.95	0.95	0.95	0.92	199	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
188	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	200	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
189	0.95	0.95	0.95	0.95	0.73	201	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
190	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	202	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
191	0.95	0.95	0.95	0.95	0.92	203	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
192	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	204	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
193	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	205	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
194	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	206	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
195	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	207	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
196	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	208	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
197	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	209	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
198	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	210	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95

付表 14：第 6 章の真理表のスパレッドシート（不完備な真理表）

原因条件				事例数	消費者 満足 Satisfaction	粗 整合度	PRI 整合度
在庫 Inventory	支払 Payment	コミュニケーション Communication	立地 Location				
1	1	1	1	131		0.975	0.966
1	1	0	1	7		0.988	0.962
0	1	1	1	4		0.994	0.980
1	1	0	0	2		0.956	0.742
0	0	0	0	1		0.983	0.663
1	1	1	0				
1	0	1	1				
1	0	1	0				
1	0	0	1				
1	0	0	0				
0	1	1	0				
0	1	0	1				
0	1	0	0				
0	0	1	1				
0	0	1	0				
0	0	0	1				

注:真理表のスパレッドシートの6行目からは,経験的に観察されなかった11の原因条件の組み合わせパターンである。

## 附录：实证研究 3 的调查问卷（中国語）

### 店铺 ICT 技术的导入对消费者满意度的影响的调查

对于您在百忙之中愿意帮助完成这份问卷调查，在此我深表谢意。本次问卷调查是为了分析中国服装零售店铺中，ICT 技术（情报通信技术，例如零售店铺的微信支付，公众号的信息推送）的导入对消费者满意度产生的影响。关于本次调查问卷所得回答，将进行数据处理，并不会特定至某一个人，因此愿听到您坦率的意见，谢谢！

过去 3 个月去过热风（HOTWIND）的店铺？

去过（          ）没有去过（          ）

问题 1:

问 1: 过去 3 个月内来店次数（      ）次

问 2: 过去 3 个月在热风（HOTWIND）的消费金额 约（      ）元

问 3: 使用智能手机可以在店铺中使用以下服务。关于这些服务，请在与您想法相符的选项上画圈（“○”）。

例:     1                                     2                                     3                                     4                                     **5**

          |\_\_\_\_\_ |\_\_\_\_\_ |\_\_\_\_\_ |\_\_\_\_\_ |\_\_\_\_\_ |

完全不赞同         不太赞同                                     一般                                     有点赞同                                     非常赞同

3.1 “网上订货，店铺取货或者店铺订货，邮寄到家”的服务是方便快捷的。

完全不赞同              非常赞同

3.2 使用“网上订货，店铺取货或者店铺订货，邮寄到家”服务的话，能够让购物体验更好。

完全不赞同              非常赞同

3.3 在购物过程中“网上订货，店铺取货或者店铺订货，邮寄到家”对我来说是非常重要的。

完全不赞同      非常赞同

3.4 “企业在社交软件中所提供的附近门店的查询功能”是方便快捷的。

完全不赞同      非常赞同

3.5 “企业在社交软件中所提供的附近门店的查询功能”能够让购物体验更好。

完全不赞同      非常赞同

3.6 “企业在社交软件中所提供的附近门店的查询功能”对我来说是非常重要的。

完全不赞同      非常赞同

3.7 “企业通过社交软件（微信，微博等）推送的关于新品，以及商品优惠信息”是方便快捷的。

完全不赞同      非常赞同

3.8 “企业通过社交软件（微信，微博等）推送的关于新品，以及商品优惠信息”能够让购物体验更好。

完全不赞同      非常赞同

3.9 在购物过程中，“企业通过社交软件（微信，微博等）推送的关于新品，以及商品优惠信息”对我来说是非常重要的。

完全不赞同      非常赞同

3.10 “电子支付方式（微信，支付宝）”是方便快捷的。

完全不赞同      非常赞同

3.11 “电子支付方式（微信，支付宝）”能够让购物体验更好。

完全不赞同      非常赞同

3.12 在购物过程中“电子支付方式（微信，支付宝）”对我来说是非常重要的。

完全不赞同      非常赞同

**問 4:**

4.1 通过以上店铺所提供的商品和服务，我对店铺的满意度有所提高。

完全不赞同      非常赞同

4.2 通过以上店铺所提供的商品和服务，更好的满足了我的需求。

完全不赞同      非常赞同

4.3 我今后还想再次利用这家店铺。

完全不赞同      非常赞同

**问题 II:**

最后，冒昧地向帮助回答问卷调查的您提问。

性别	男 女
年龄	20 岁以下，20-24 岁，25-29 岁，30 岁以上

非常感谢您帮助完成本问卷调查，谢谢。



## 付録：実証研究 3 の質問紙（日本語訳）

## 店舗 ICT 技術の導入が消費者満足に及ぼす影響の調査

お忙しいところご協力頂き、厚くお礼を申し上げます。この度、学術研究のため、中国アパレル専門店における店舗 ICT 技術の導入に関する消費者調査を実施させていただくことになりました。今回の調査の回答は、数量的に処理され、個人が特定されることはございませんので、率直なご意見をお聞かせいただければ幸いです。

あなたは過去に熱風（HOTWIND）を利用したことがありますか？（○「マル」をつけてください）

ある（ ） ない（ ）

設問 I：

問 1：過去 3 ヶ月の来店回数（ ）回

問 2：熱風（HOTWIND）で過去 3 ヶ月の買物金額 約（ ）元

問 3：A 店では、スマートフォンを使って、次のようなサービスを受けることができます。そのサービスに関して、あなたの考えに当てはまるものに○（マル）をつけてください。

例： 1                      2                      3                      4                      ⑤

--	--	--	--	--

全くそう思わない    ややそう思わない    どちらでもない    ややそう思う    非常にそう思う

3.1 「ネット予約、店舗引き取り、あるいは店舗注文、家に配送」サービスが便利だと思う。

全くそう思わない    

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

    非常にそう思う

3.2 「ネット予約、店舗引き取り、あるいは店舗注文、家に配送」サービスが利用できると、充実した買物ができる。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.3 「ネット注文、店舗引き取り、あるいは店舗注文、家に配送」サービスが重要だと思う。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.4 「SNS（WeChat, Weibo など）で企業が提供した近隣店舗の検索機能」が便利だと思う。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.5 「SNS（WeChat, Weibo など）で企業が提供した近隣店舗の検索機能」が利用できると、充実した買物ができる。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.6 「SNS（WeChat, Weibo など）で企業が提供した近隣店舗の検索機能」が重要だと思う。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.7 「SNS（WeChat, Weibo など）による企業が発信した製品情報、バーゲン情報」が便利だと思う。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.8 「SNS（WeChat, Weibo など）による企業が発信した製品情報、バーゲン情報」が利用できると、充実した買物ができる。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.9 「SNS（WeChat, Weibo など）による企業が発信した新製品情報、バーゲン情報」が重要だと思う。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.10 モバイル決済サービス「WeChat, Alipay」が便利だと思う。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.11 モバイル決済サービス「WeChat, Alipay」が利用できると、充実した買物ができる。

全くそう思わない      非常にそう思う

3.12 モバイル決済サービス「WeChat, Alipay」が重要だと思う。

全くそう思わない      非常にそう思う

#### 問4:

4.1 このスマートフォンを使った買物サービスに満足している。

全くそう思わない      非常にそう思う

4.2 このスマートフォンを使った買物サービスは、私のニーズを十分に満たす。

全くそう思わない  1  2  3  4  5 非常に思う

4.3 このスマートフォンを使った買物サービスを再利用したい。

全くそう思わない  1  2  3  4  5 非常に思う

**設問 II :**

最後にアンケートに答えていただきました方についてお尋ねします。

性別	男 女
年齢	20 歳未満, 20-24 歳, 25-29 歳, 30 歳以上

ご協力いただき、大変ありがとうございました。

## 図表索引

図表序-1 小売業革新に関する本研究の分析枠組	9
図表序-2 本研究の構成	16
図表1-1 Giordanoの売上高と店舗数の推移(中国本土 1992-2000年)	22
図表1-2 雅戈爾集团股份有限公司の出資比率	24
図表 1-3 百貨店(全国上位 100 社)利益成長率の動向	25
図表 1-4 中国アパレル生産量の推移(一定規模以上の企業)	31
図表 1-5 アパレル製品の小売販売額の推移(業態別)	33
図表1-6 Giordanoの売上高と店舗数の推移(中国本土 2001-2013年)	34
図表1-7 中国におけるZARA, GAP, UNIQLO, H&Mの店舗数の推移	35
図表 1-8 雅戈爾, 美特斯邦威, 李寧, 搜於特, 探路者の売上高と店舗数の推移	37
図表 1-9 雅戈爾における繊維素材の共同開発	42
図表 1-10 中国紡績・アパレル企業による海外企業の買収の推移	44
図表2-1 発展途上国における小売技術移転の阻害要因とその結果	57
図表 2-2 中国小売業の発展に関する「歴史記述型」研究の知見	61
図表 2-3 中国小売業の発展に関する「探索・実証型」研究の知見	62
図表 4-1 小売業態の定義	78
図表 4-2 小売業態論の類型化	79
図表 4-3 質的比較分析のための枠組	84
図表 4-4 説明要因としての原因条件の定義	87
図表 4-5 本章の分析におけるコーディング・ルール	91
図表 4-6 中国アパレル専門店への業態革新の規定要因に関する真理表	92
図表 4-7 分析結果(真理表解)	93

図表 5-1	小売フォーマットの定義	107
図表 5-2	質的比較分析のための枠組	110
図表 5-3	本章における原因条件・結果条件の定義	112
図表 5-4	本章の分析におけるコーディング・ルール	115
図表 5-5	中国アパレル専門店のフォーマット革新が財務的成果に及ぼす影響に関する真理表	116
図表 5-6	分析結果(真理表解)	117
図表 6-1	小売ミックスの構成要素	127
図表 6-2	本章の概念モデル	131
図表 6-3	観測変数と質問項目	134
図表 6-4	調査実施の詳細	136
図表 6-5	概念モデルのパス図	138
図表 6-6	各構成概念の観測変数, クロンバックの $\alpha$ 係数, AVE	140
図表 6-7	構成概念間の相関係数とその平方	141
図表 6-8	実証分析 I の分析結果	142
図表 6-9	モデルの適合度	143
図表 6-10	実証分析 I の分析結果のまとめ	144
図表 6-11	中国アパレル専門店の小売ミックス革新が消費者満足に及ぼす影響に関する真理表	146
図表 6-12	実証分析 II の分析結果(真理表解)	147
付表		
付表 1	第4章のインタビュー調査のリスト	189
付表 2	第4章の分析事例の概要	189
付表 3	インタビュー調査と文書・資料記録の整理(日本語訳)	191
付表 4	第4章のデータシート	204

付表5	第4章の真理表のスプレッドシート(不完備な真理表)	205
付表6	質的比較分析の指標およびそれらの解釈	206
付表7	質的比較分析の3つの解式およびそれらの解釈	207
付表8	第5章の分析事例の概要	208
付表9	有価証券報告書の整理(日本語訳)	209
付表10	第5章のデータシート	224
付表11	第5章の真理表のスプレッドシート(不完備な真理表)	225
付表12	共分散構造分析の指標に関する解釈	226
付表13	第6章のデータシート	227
付表14	第6章の真理表のスプレッドシート(不完備な真理表)	231

## あとがき

本研究は、著者が慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程に在学中の研究成果をまとめたものある。

本研究の執筆にあたり、指導教授である慶應義塾大学商学部の高橋郁夫先生には、言葉では言い尽せない感謝の気持ちで一杯である。高橋郁夫先生には、研究テーマの設定や内容的アドバイス、日本語の表現や参考文献の書き方に至るまでご指導を頂いた。筆者が困難に突き当たって挫折しそうになった時に、多大なご指導と激励を賜ってくださった。この8年間、多岐にわたる温かいご指導なくしては、本研究の執筆完了は成り得なかった。高橋郁夫先生への感謝は、筆舌に尽くしがたい。また高橋郁夫先生に教えて頂いた知識や価値観を一生の宝物にしたいと考えており、改めて心より深謝申し上げたい。

また本研究を進める過程において、ご指導をくださった慶應義塾大学商学部の濱岡豊先生、小野晃典先生に深く感謝を申し上げたい。大学院後期博士課程に進学した後、6年間の授業を通じて、本論文の構成および理論的枠組みなどに細やかなご意見を頂いた。両先生の研究に対する厳しい姿勢と学生に対する優しさの中で、筆者は、自らの関心に沿って研究を進めることができた。両先生の公私にわたるご支援がなければ、この論文を纏め上げることは到底できなかった。改めて心より感謝申し上げたい。

前期博士課程の指導教授であった神戸大学名誉教授の田村正紀先生は、高橋郁夫教授のもとで専門的な研究を続けることを薦めてくださり、研究者としての道を開いてくださった。また筆者が後期博士課程に進学した後も、学会でお目にかかった際の折にふれ、小売業革新の重要性や質的比較分析の手法の基礎など多大なご助言をくださった。この場を借りて、心よりお礼申し上げたい。

学部時代の指導教授である常葉大学経営学部の中原龍輝先生は筆者にマーケティングや流通への関心を持たせてくださった。後期博士課程に進学した後も、中原龍輝先生はご多忙にもかかわらず、筆者が書いた未熟な原稿に目を通してくださり、様々な視点から貴重な意見をくださった。改めて心より感謝申し上げたい。

また、研究会の先輩である目白大学経営学部の井上綾野先生、杏林大学総合政策学部の加藤拓先生、慶應義塾大学商学部の高田英亮先生、中央大学商学部の結城祥先生、東京経済大学の森岡耕作先生、そして同期である会津短期大学八木橋彰先生は、授業や学内の発表会の場で、貴重な意見をくださった。特に、高田英亮先生は、論文の作

成や学会報告の準備に当たり、細やかなご指導を頂いた。この場を借りて諸先生方に心より深謝したい。

さらに、慶應義塾大学大学院理工学研究科の長尾健氏、慶應義塾大学大学院商学研究科の堀口哲生氏、中村世名氏、千倉書房の元編集部長の関口聡氏には、ご多忙の中日本語の添削や研究に関する細やかなご意見を頂いた。心から感謝申し上げたい。

データの収集に関して、本研究のインタビュー調査にご協力くださった中国紡績工業協会産業部中国紡績経済研究中心の趙明霞氏、孫淮濱氏、喜百楽集団の郭子男氏は、様々な業界内部の情報や事情を教えて頂いた。また早稲田大学商学研究科の劉海峰氏、周琦譚氏、慶應義塾大学商学研究科の馮昕氏、徐欣玥氏は、テキストデータの作成・コーディング作業など多岐にわたりご協力くださった。これらの方々にも心より感謝したい。

他にもたくさんの方々からご支援を頂いたが、紙面の関係で、お名前をあげることができなかった。ここで、謹んで心からお礼を申し上げたい。

最後に、筆者がこの14年間を支障なく留学生活を送ることができたのは、家族の支えがあったからにはほかならない。父の李宏明、母の楊鳳琴は金銭的な援助だけではなく、研究活動で帰省できず、恩に報いる親孝行ができないことを理解し、いつも温かい気持ちで見守り勇気づけてくれた。この場をお借りし、心からの感謝を捧げたい。