

# 論文要旨

経営学研究科

楊 陽

## 1. 研究目的

本研究は、高い経済成長を持続させている中国小売業の発展に注目し、小売業態多様化の仕組みを解明することを目的としている。中国では、これまでの伝統的な小売業から近代的な販売方法を採用する小売業に大きく転換している。

小売業が発展し成長するのには、さまざまな方法が存在するが、近年注目されているのは、どのような商品を販売するのかという業種中心の小売業よりも、どのように販売するのかという業態中心の小売業に関心が集まっている。この変化のプロセスは、新興国でも従来の特定商品中心の在来市場に対して、新しい販売方法を採用する業態中心の小売業の発展が観察できる。本論文でも、中国における小売業の発展に焦点を当てた時に、成長をけん引している小売業は、従来の特定商品の業種店よりも、さまざまな業態店の小売業である。

流通活動を展開する技術が飛躍的な進歩を見せている時代において、百貨店、総合スーパー、ショッピングセンター、コンビニエンスストア、量販店、専門店、会員制ウェアハウスストア、ネット通販などの多様な小売業態が次々に世の中に出現し、結果として多様な小売業態の発展が消費者に多くの購買行動の機会を提供している。この論文では、小売業態について、理論的な視点と実態的な視点の双方から考察し、とくに中国における小売業態の発展と業態多様化の仕組みを解明しようとしている。理論的には、国レベルで

の小売業態の発展、さらにその特定業態を創造し推進する小売企業の視点、すなわちマクロとミクロの双方の視点で業態を捉える。また、実際の小売市場としては新興国市場の中で成長の著しい中国に焦点を当て、そこでの小売業態の発展と業態多様化のメカニズムを解明し、業態多様化に影響を与える要因を引き出すのが目的である。

この問題を解決するために、以下の問題意識を主な研究課題として検討している。

(1) 小売業に関する先行研究を踏まえ、欧米で主張されてきた業態概念や理論仮説をレビューし、小売業態に関する理論を分析することで、業態概念の捉え方と問題点を明らかにする。

(2) 中国のような中央政府と地方政府が小売業に果たす役割の大きな国の場合、小売業の発展に対して、どのような影響力を生み出してきたのかを歴史的に検証し、特に外資系小売企業の新業態導入との関係、さらには国内小売企業の発展に及ぼした効果について解明する。このことは、先進国市場と中国市場における業態多様化を推進する要因の違いを明確にするねらいもある。

(3) 中国政府の対外開放政策、特にWTO加盟以降、多くの外資系小売企業の参入を促進し、新しい小売業態が導入されるが、そうした小売企業が参入後に単業態からどのようにして業態の多様化を推進するのかを行政介入、消費市場の成長、企業間の競争、小売企業の組織能力と意思決定などの要因と関連付けて明らかにする。

(4) 日欧米の先進国と比較して、中国小売市場における業態多様化の特徴や独自性を分析し、そこでの違いや共通点を踏まえて、さらには中国以外の新興國小売業態の研究や実務面に示唆を与えることをねらいとしている。

## 2. 論文構成

本論文は序章に続く本論 7 章と終章の計 9 つの章より構成される。序章では、小売国際化の概況や本研究における研究対象と解決課題について提起している。

第 1 章「小売業態に関する理論」では、本研究の問題意識を明らかにし、小売業の業態概念の特徴と先行研究での問題点を検討している。小売業態概念をめぐってこれまでマクロレベルとミクロレベルの捉え方が分離して行われてきたが、小売構造レベルの小売業態と個別の小売企業の小売ミックスから戦略的に創造させるミクロの小売業態の関係を理論的に整理している。田村が提起したフォーマットや向山が提起したフォーミュラおよび Porter が提起した戦略グループ概念を利用して、ミクロの戦略とマクロの構造を結び付ける概念としての活用を提起している。さらに、小売業態が何によって形成され変化するのかをめぐっては、McNair の小売の輪の仮説以降、欧米を中心にさまざまな論者の批判的検討が行われてきたことを本論文でも整理し、その上で、2000 年代に入って新興国の市場成長を意識して提起されたビッグミドル概念を取り上げ、その説明力の有効性と限界を明らかにしている。

第 2 章「中国市場における小売業態の多様化」では、中国の経済成長と小売市場の発展に影響を与えた環境変化について明らかにしている。主として 80 年代から 90 年代には、中国の小売業態は対面販売による伝統的な食料品店、国営の百貨店それに生鮮食料品市場が支配していた状況を描き出し、経済改革・開放政策、WTO 加盟をきっかけに、小売業態がさらにドラスティックに変化していく過程を考察している。その変化のけん引役を担ったのが外資系小売企業であり、WTO 加盟以降、とくに 2004 年の外資小売業の完全開

放からは、海外で展開されている主要な業態が一気に導入されている。この章では、主に百貨店、総合スーパーとスーパーマーケット、ショッピングセンターという主要業態の発展動向を分析し、外資系小売企業の進出により、海外の先進的な小売業に関する経営ノウハウや小売技術が中国市場に導入され、中国流通や小売業の近代化が推進されてきた過程を論証している。

第3章「中国市場における行政介入」では、中国の経済や小売業の発展に大きく影響を与えた経済改革・開放政策の実施について考察し、外資系小売企業の有する新しい小売業態の導入が政府を中心とした行政介入によって導入された過程を明らかにした。この章では、中国が建国して以来、小売業の発展に対する行政介入を時期別に把握し、各時期における行政介入の具体策について検討し、中国小売業の発展プロセスと特徴を明確にしている。また、小売業態の発展にも着目し、政府の行政介入が中国小売業態にいかに関与してきたのかを5つの時期に分け、各時期の特徴や導入される業態などについて詳細に分析している。さらに、小売業の対外開放を実施して以来、中国市場に進出する数多くの小売企業について、進出年度、進出先、導入する小売業態、出店数などを時期的に検証している。こうした分析によって、小売市場に対する行政介入が市場経済への開放的な流通政策として機能する一方、大衆消費社会の到来と消費者ニーズを満たす小売業態の導入許可を与え、中国市場の発展を促進してきた動向を検討している。

第4章「中国市場における消費需要の変化」では、経済改革・開放政策の実施後における消費市場、消費構造、人口移動・変動、中間消費層の形成などの変化によって、消費者ニーズおよび購買行動が小売業態の発展にどのような影響を与えたのかについて時系列に考察している。政府の行政介入により、以前の生産が主軸である市場から、消費が生産を牽引する市場に変化した。また、中国市場における消費者の生活スタイルは大きく変わり、衣、食、

住、行の視点、一人っ子政策の実施による家族構成の変化の視点、経済発展につれ都市間の人口移動の視点、さらに、その中で注目できるのは、90年代にから徐々に中間所得層が増え続け、ビッグミドル市場が形成され、中間消費層が中国の主力消費層になりつつあるという視点で、消費者ニーズが個性化や多様化するようになり、それに対応する様々な小売業態が導入され発展していることを明らかにしている。

第5章「アンケート調査」では、北京市に焦点を当て、北京の消費者を対象に、小売業態をどのように利用し、いかなる評価を行い、利用する小売業態にどのように満足しているかについて、アンケート調査を行った。小売業態に何を求めているのかについて、小売ミックス21項目を取り上げ、7段階尺度で測定した。そして、小売ミックス21項目の背後にある要因を探り、合成尺度を作成するため、主因子法、バリマックス回転による探索的因子分析を実施した。また、消費者を低、中間、高消費層を分け、全消費層と各消費層の満足度について重回帰分析を行った。その結果として、顧客満足に影響を与える因子について、因子1の商品属性要因（商品の品質、新鮮さ、こだわりなど）、因子2の購買便利性要因（営業時間、ワンストップショッピング、立地など）、因子3の売場・サービス要因（店内の清掃、雰囲気、店員対応など）の3個が抽出された。また、各所得層では、低所得層が最も利用する小売業態はスーパーマーケットであり、重回帰分析を通して、3因子の中で、因子3のような売場サービスの係数がやや大きく、影響度が高い傾向にあることが注目される。中間所得層では、総合スーパーがよく利用され、低所得層と同じ傾向が見られており、小売業態を利用する際に、因子3のような売場サービスに満足を得ていることが分かる。また、高所得層では、総合スーパーが主要な利用業態であるが、低、中所得層と異なり、因子2の購買便利性要因の影響度が高い傾向にあり、因子1のような商品属性要因は満

足度に影響を与えないことが注目される。さらに、業態ごとに見てみると、総合スーパーを利用する際には、因子2の購買便利性要因が顧客満足に対して主たる影響を与える一方、スーパーマーケットを利用する際に因子3の売場・サービス要因が顧客満足に対して主たる影響を与えることが理解できた。

第6章「中国市場に参入する小売企業の展開と現状」では、小売市場の全面開放の2004年を境に、その前後における外資系小売企業の参入方式、拡張方式、業態の実態を明らかにしたうえで、国内小売企業がどのような影響を受け、競争力を高めるためにどのような対応をとってきたのかについて分析を行っている。外資系小売企業が進出当時、政府規定により、中国側の企業と合併または合作をする形での進出しか認められなかったが、WTO加盟の影響を受け、完全開放が実施され、独資投資、M&A（合併・買収）、フランチャイズ方式などが認めるようになった。そして展開する業態の傾向をみると、開放した当時、百貨店や総合スーパー業態が最初に許可され、大型店舗の出店が多かったに対して、WTO加盟以降大型店舗の出店のみならず、コンビニエンスストア、専門店などの小型店舗も積極的に出店している。外資系小売企業は中国市場に最新の経営技術を移転させ、中国の小売業態の発展を推進する役割を果たしている。また、外資系小売企業の進出は、国内小売企業にとって、競争する大きな脅威的存在でありながら、改革、学習のような刺激も与えている。改革開放政策を実施する以前、競争意識の薄い国内の小売企業は管理体制や管理システムなどが古い方式で運営されていたが、外資系小売業の影響を受け、新業態、経営技術、人材育成、専門知識など近代的な経営方法を学習し、既存業態をベースに、企業の再建や業態の多様化に取り組み、外資小売企業に対抗しようと競争力を高めてきた。

第7章「中国市場で事業を展開する小売企業」では、中国市場において事業を展開をしている5つの事例について考察を試みたている。本章は文献研

究をベースに、実際の店舗視察、経営者および業務担当者などへのインタビューを実施し、政府の行政介入、消費需要の変化、市場競争などの影響と、それぞれの小売企業の有する経営資源や組織能力との関係を考察しながら、業態の多様化する仕組みを明らかにしている。事例としては、政府主導より合併・再編によって生み出された中国最大の流通産業グループである百聯集団、欧米の代表的な外資系小売企業として最も早く進出したカルフル、日本最大の小売企業として比較的海外進出に意欲的なイオン、地方中堅総合スーパーにもかかわらず、中国地方政府の要請により進出した平和堂、さらには中国家電小売企業では、最大である蘇寧雲商集団（旧蘇寧電器集団）傘下にある家電量販店のラオックスの5つの事例となる。こうした分析により、インタビューや文献研究をベースに、小売企業は業態多様化を行う際に強い組織能力が要求され、それは、自社を軸とした経営者のリーダーシップを持ち、優れた経営戦略を行う戦略的な能力、また、専門小売知識を持つ人材を育成し、学習能力を向上させる組織的な能力、さらに、自社の経営資源を活用し、小売業態や商品・店舗・物流システムを開発し運営する技術的な能力が問われる。企業の組織能力は大枠でこの3つの能力要因によって構成されると考案している。

終章では、マクロとミクロの両方からアプローチし、中国小売業態の多様化に関するモデルを提示した。すなわち、政府の行政介入、市場メカニズム、企業間の競争、それに企業の組織能力との関連性である。本論文は中国小売業態の多様化の考察を通して、これまで市場メカニズムを中心に検討してきた欧米の仮説に対して、さらに政治要因の行政介入というファクターを導入し、マクロ視点で小売業態の多様化の推進を解明するとともに、また小売企業が自社の競争優位性を発揮するための組織能力というミクロの視点でも、業態多様化が促進されていることを明確にした。つまり、小売業態の多様化

はマクロ環境の影響を受ける一方、小売企業の組織能力（マイクロ要因）の程度にも依存する。本研究の議論を総括した上で、とりわけ中国と類似する行政介入の強い新興市場において、中国市場の研究を通して、小売企業がいかに政府政策に対処すべきか、また小売企業が市場変化にいかに効果的に対応すべきかについてヒントを提供している。

こうした分析によって明らかになったのは、小売業の業態多様化は市場における政府の行政介入、市場メカニズム、企業間の競争などのマクロ環境要因の影響を受ける一方、市場に進出する企業の組織能力のようなマイクロ要因にも左右されている関係である。

これまでの日本での商業ならびに流通に関する学会においても、マクロレベルの業態変動メカニズムとマイクロレベルの業態創造・競争のプロセスはそれぞれ別個に研究されることが多く、双方のレベルを関連付けて研究する考察はきわめて少なく、かつ研究の取り組みも十分といえなかった。本研究では、小売業態の多様化はマクロ環境の影響を受ける一方、小売企業の組織能力（マイクロ要因）の重要性にも依存する相互関係を理論的な接近と事例研究から明らかにしてきた。

以上のような展開は、中国での小売業の業態発展ならびに業態多様化がどのようにして生み出されるかを解明することで、これまで曖昧に取り扱われてきた小売業態の発展について一定のガイド機能を果たすこと、さらにはこうした小売業態ならびに業態多様化に関する研究が新興国における小売業の開発や小売企業の業態多様化の方向づけにも大きな示唆を与えることになると考えている。