

《博士論文要旨および審査報告》

学位請求論文

楊 陽 「小売業の業態多様化に関する研究—中国市場における業態多様化を中心に—」

I 論文要旨

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、会員制ウエアハウスストア、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国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、中国政府が建国して以来、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、中国側の企業と合弁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（吸収・合併）、フランチャイズ方式などが認められるようになった。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（ミクロ要因）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、また政府や小売企業が市場変化にいか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ミ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ミ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（ミクロ要因）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。

II 審査報告

審査員（主査）専修大学経営学部教授 田口 冬樹
（副査）専修大学経営学部教授 石崎 徹
（副査）専修大学経営学部教授 笠原伸一郎
（副査）専修大学経営学部教授 金 成洙

1. 本論文の主旨

今日、流通業を取り巻く環境は、激しく変化している。とりわけ、情報技術の進歩、経済動向、消費者ニーズ・購買行動の変化、政府規制強化・緩和、競争の熾烈化等がその変化を加速している。こうした中で、小売業はこのような変化する環境に積極的に適応するために、既存の販売方法を見直し、あるいは新たな販売方法を提供することで、小売業態を多様化し、ビジネスチャンスを獲得しようとしている。

こうした小売業の変化が強く表れている国の代表が中国である。近年、成長の著しい中国市場には国際的な注目が集まっている。1992年の経済改革・対外開放政策の実施により、経済が急成長し、流通業の環境は激しい変化がもたされた。小売業の対外開放が始まり、海外の大手小売企業が相次ぎ中国市場に進出し、国内小売企業や商品サプライヤーとしてのメーカーはそれによって改革への刺激を受け、中国小売業の近代化が実現されるようになった。さらに、海外で展開された先進的な様々な小売業態が短期間で一気に中国市場に導入されるようになり、小売業態の多様化が加速している。

楊陽氏の学位請求論文である「小売業の業態多様化に関する研究—中国市場における業態多様化を中心に—」は上述した背景のもとで、現在中国の小売業研究にとって重要性が高まっていながら、研究蓄積が不足している小売業の業態の発展とその多様化の仕組みについて正面から取り組んだユニークな研究である。内容的には、既存の小売業態仮説を批判的に検討し、さらには複数の小売企業の事例研究を通して、これまで明示的に解明されることのなかった業態多様化に影響する規定要因を解明し、業態多様化の分析フレームワークを構築していることである。

特に、本論文の強調点は、中国を中心とした小売業の業態発展と業態多様化の背景を解明することで、業態多様化に行政介入が果たす役割を明確にし、中国のような中間層が急速に拡大する市場で消費者行動と小売企業の組織能力が小売業態の多様化に与える影響関係を分析し、先行研究の小売業態仮説への新たな視点を提起している点である。

2. 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

序 章

第1章 小売業態に関する理論

- 1.1 小売業態とは何か
- 1.2 小売業態論に関する議論
- 1.3 主要な小売業態に関する理論仮説
- 1.4 最近の研究動向
- 1.5 企業の組織能力
- 1.6 まとめ

第2章 中国市場における小売業態の多様化

- 2.1 中国市場における小売環境の変化
- 2.2 中国小売市場の概況
- 2.3 外資系小売企業の中国進出
- 2.4 中国市場における小売業の主要業態
- 2.5 まとめ

第3章 中国市場における行政介入

- 3.1 中国小売市場の対外開放の流れ
- 3.2 政府の行政介入による業態の選択と発展プロセス
- 3.3 まとめ

第4章 中国市場における消費需要の変化

- 4.1 行政介入と消費社会の変化

- 4.2 消費構造の変化
- 4.3 人口移動・変動による消費の変化
- 4.4 中間消費層の形成
- 4.5 まとめ

第5章 アンケート調査

- 5.1 アンケート調査の概要
- 5.2 回答者の個人属性
- 5.3 各消費層による業態への評価
- 5.4 主要業態への評価
- 5.5 まとめ

第6章 中国市場に参入する小売企業の展開と現状

- 6.1 外資系小売企業の中国展開
- 6.2 国内小売企業の発展
- 6.3 各業態の発展現状
- 6.4 まとめ

第7章 中国市場で事業を展開する小売企業

- 7.1 中国市場における小売企業の発展状況
- 7.2 百聯集団
- 7.3 カルフル
- 7.4 イオン
- 7.5 平和堂
- 7.6 ラオックス
- 7.7 まとめ

終章

3. 本論文の概要

論文は、序章と本論および終章を含め9つの章から構成されている。前半（序章から第4章）は小売業態に関する先行研究の問題点の検討、および改革開放政策・WTO加盟など行政の果たした役割から小売業態の発展を歴史的に検証している。後半（第5章から終章）は中国の消費動向の分析を踏まえ、消費者アンケート調査ならびに経営者インタビューから小売業態多様化の推進過程を解明している。

第1章では、小売業に関する先行研究をベースに、これまで曖昧に使用されてきた小売業態の概念、さらに小売業態の多様化の発生を引き起こす要因についての理論的検討を行っている。そこでは、小売業態の捉え方がマクロの小売構造研究とミクロの小売ミックス研究に分離している問題点を指摘している。とくに、従来伝統的に取り上げられてきたM.P.McNairの「小売の輪の仮説」に対する欧米のさまざまな仮説に関する批判的な仮説はもちろん、2000年代に入ってから提起された、M.LevyやB.Connollyらのビッグミドル概念を検討している。さらに日本における田村や向山のフォーマットとフォーミュラ概念を取り上げて、マクロ的かつミクロ的な分析の捉え方で業態にどのような違いが生じるのかを、小売構造、需要動向、小売ミックス、また企業組織の各水準で相互の関連性を明らかにした。マクロとミクロの業態を結びつける概念の必要性を提起し、小売企業間で創造される小売ミックスとしての諸要素の共通の組み合わせによって分類された戦略グループとして業態を定義してい

る。この章では、小売業の業態研究に関しては、マクロ分析とミクロ分析の相互関連性から業態の発展や業態多様化に影響する要因を分析すべきであると問題提起している。

第2章では、中国市場の変化をマクロ環境やミクロ環境から明らかにし、WTO加盟以前と以後を軸にして、政府の行政介入による外資系小売企業の選別的導入とそれによる国内小売市場の発展、および小売企業における小売業態の多様化の動向について解明している。WTO加盟以前は、中央政府のみならず、地方政府主導のもとで、主要外資系小売企業の特定業態が選別的に導入される特徴がみられ、中国小売市場に新しい業態導入を促進してきた。国内小売企業にとっても先進的な小売経営ノウハウや管理技術などを学習させ、新しい業態の移転や既存業態の改革に結びついてきた。WTO加盟以降は中央政府のコントロールの影響が増加し、さらに中間所得層の成長による市場需要の増加を背景に小売業態の多様化が加速する過程を明確にしている。とくに、中国小売業の発展は、短期間で多様な業態がほぼ同時に導入され成長する特徴を持ち、そのうえ、多様な業態はチェーンベースで展開される特徴も有している。中間所得層の形成と増加は、百貨店、総合スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、専門店、ショッピングセンターなど多様な業態を発展させる一方で、相次ぐ外資系小売企業の参入と成長は、拡大する市場需要の獲得を目指す外資系企業間や国内企業との熾烈な競争関係を生み出してきたことを指摘している。小売企業間での業態の差別化が活発化し、それだけ業態多様化による同業態間から異業態間競争への変化が生じていることを解明している。

第3章では、主に中国政府の行政介入と経済発展の関係を明らかにしようとしている。まず、1949年の建国から現在までの中国の経済がどのように発展してきたのかを詳細に検討している。そこでは国家管理から1978年の改革開放による市場経済化、さらには1992年の小売市場の試験的な対外開放での小売業発展のノウハウの獲得を経て、小売業の競争的発展に至るプロセスを解明している。とくに、1992年に小売市場の対外開放に着手し、上海・北京に中外合弁によるチェーンストアの試験的導入を試み、1998年には小売業対外開放試験地域を主要地方都市に拡張してきたことの意義を問いかけている。またこの章の後半では、政府の行政介入が小売業態の発展と多様化にどのような影響を与えたかを5つの時期区分を通してきわめて詳細に検証している。特に注目できる分析は、改革開放が本格した1992年から現在まで、それぞれ政府の規制緩和と関連づけながら、60社におよぶ外資系企業の進出年度、進出先、参入時の主力業態を丹念に調査している。1992年から2001年には政府の介入を反映して、百貨店、総合スーパー・ハイパーマーケット、スーパーマーケットに集中しており、2000年代に入ってからコンビニエンスストアや専門店の業態の参入が活発化している傾向を指摘している。このことは行政介入が当初小売企業の業態選択を規定するように働き、WTO加盟以降はその役割が質的に変化し、小売企業にとって市場需要の成長と競争関係に基づいた業態選択が大きなウエイトを占めるようになったことを裏付けている。

第4章では、中国での消費市場の発展と需要の変化を多数の統計資料やデータを駆使して明らかにし、以下に示す4つの視点から小売業態の多様化が推進される背景を明らかにしている。まず、行政介入の視点から、経済改革開放以前には、消費は基本的に計画経済による強制配給によって基本的な需要に抑制されており、開放以降になって都市雇用の拡大と消費者選択の自由が増加してきたことを明らかにしている。次に消費構造の視点から、人々の生活における衣・食・住・行（交通・移動）の側面で消費量の増加と消費者ニーズの多様化が指摘され、人口移動・変動の視点では、一人っ子政策の浸透による家族構成の変化と80后・90后の消費者行動の変化、ならびに都市労働力人口の急増と所得増加を背景とした地域間、都市と農村、都市内部での格差を取り上げ、異なった顧客層をターゲットとする小売業態の発展する余地を明らかにしている。さらに、90年初期には富裕層の形成、90年代末から中間所得層が増加することで、中間消費層の視点から中間層を中心としたセグメントが中国消費者の新しい消費スタイルを牽引していることを明らかにする。消費スタイルの大衆化を軸に次第に多様化や個性化が追求されるようになっており、消費に対する感度が高く、利便性・プレミアム性・低価格性などさまざま

な小売業態の差別化と多様化を生み出すチャンスが増加してきたことを指摘している。

第5章は第4章の消費動向を消費者行動から検証するため、北京市の消費者に焦点を当て、アンケート調査を行った。消費者は小売業態をどのように利用しているか、さらに利用する小売業態に対する満足度を明らかにしている。アンケート調査の中で、小売ミックス21項目を探索的因子分析にかけ、因子抽出を行った。抽出された因子スコアをもとに、消費者を低所得層（年間5万元以下）、中間所得層（年間5-20万元）、高所得層（年間20万元）という三段階に分け、各消費層が利用する小売業態に関する満足度について重回帰分析を行い、またその業態を利用する要因などを解明した。まず小売ミックス21項目は、因子分析の結果、因子1商品属性要因、因子2購買便利性要因、因子3売場・サービス要因が抽出され、その評価軸をもとに各所得別の消費者の満足度を分析している。すなわち低所得層の最も利用する企業と業態は、国有小売企業・地元企業とスーパーマーケットであり、この層はとりわけ因子3（売場・サービス）の掃除、雰囲気、明るさ、レイアウト、店員対応に最も高い満足を得ていることを明らかにしている。一方、中間所得層の最も利用する企業と業態は、外資系小売企業と総合スーパーであり、この層は低所得層と同様に、因子3（売場・サービス）に最も高い満足を得ていると指摘している。他方、高所得層の最も利用する企業と業態は、中間所得層と同じく外資系小売企業と総合スーパーである。しかし、高所得層は中間所得層や低所得層と違い、因子2（購買便利性）の営業時間、品揃え、ワンストップ、在庫、立地、クレジットに最も高い満足を得ていることを明らかにしている。限定された地域での少ないサンプルの調査ではあるが、買い物する際の重要な要因で「商品属性、購買便利性、売場・サービス」の評価軸が確認でき、また所得水準の向上とともに、輸入品を多く扱う外資系小売企業への出向、買物便利性要因や売場・サービス要因が強く支持される傾向が観察でき、ワンストップショッピングや時間節約志向という業態多様化の推進要因を裏付けており、興味深い分析といえる。

第6章では、中国市場で事業を展開する外資系小売企業の発展過程を歴史的に検証し、これまで先行研究ではあまり取り組んでこなかった、とくに参入後の行動に注目し、その特徴を解明している。その上で、外資系小売企業が国内小売企業の発展にどのような影響を与えたのかについて、業態ごとに考察を加えている。外資系小売企業は参入当初は、WTO加盟以前の参入方式として中国側企業との合弁や合作（業務提携）のみが許可されていたが、加盟後の3年経過後に完全開放が実施されたことで、独資またはM&A、フランチャイズ方式などが認められ、経営方式が変化し、短期間に商品調達規模の拡大や全国チェーン展開をねらう外資系小売企業にとってはM&A戦略が有効な方式として採用されるようになった。一方、国内小売企業にとって、外資系小売企業の果たした役割が極めて大きかった点を明らかにしている。開放当時の中央政府の認識は、小売経営技術よりも資金導入を優先しており、それに対して地方政府は地元の利害関係を含みながら地域振興のねらいから外資系小売企業を独自に優遇する。後にこれが脱法行為として中央政府の整理整頓を受けることになるが、実際に当時は許可された企業が中央政府認可型よりも多く存在することを指摘し、その効果として小売技術の移転を評価している。さらに、外資系小売企業の参入は、国内小売企業に対して、先進的な小売経営技術の移転に加えて、新業態導入、人材教育・育成、消費者志向やマーケティングへの認識、企業文化への理解などさまざまな学習効果を提供し、国内小売企業の競争力の促進、国営小売企業集団の再編、国内小売企業の業態多様化に強い影響を与え、小売業の近代化に大きな貢献を果たしてきた点を明らかにしている。

第7章では、5つの代表的な小売企業の事例から、先行研究や店舗視察だけでなく、主に経営者へのインタビュー調査を通して小売企業の業態がどのように多様化するのかについて明らかにしたユニークな研究である。まず、中国で国営企業からスタートし総合型小売企業集団として最大級の売上規模を持つ百聯集団、欧米では総合商品型（ハイパーマーケット）小売企業でいち早く中国に参入したカルフルー、日本最大手の総合商品型（総合スーパー）小売企業であるイオン、地方中堅総合スーパーで中国地方政府からの要請で大手総合スーパーよりも

早くに参入した平和堂、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について、どのような経緯と戦略で小売業態多様化を進めてきたのかを解明している。とくに、これまで考察してきた政府の行政介入、消費需要の変化、市場競争などの影響に加えて、それぞれの小売企業が有する経営資源や組織能力との関係を分析することで、多様化の仕組みを把握しようとした研究となっている。以上5社の事例の考察を踏まえて、小売業態多様化を推進する組織能力を、（1）戦略要因として、自社を軸とした経営者の強いリーダーシップを持ち、優れた経営戦略を行う能力、また、（2）組織要因として組織上で、専門小売知識の持つ人材を育成し、学習やモチベーションを向上させる能力、さらに（3）技術要因として、自社の経営資源を活用し、小売業態や商品を開発・改善する能力の3つの領域に集約し、その重要性を提起している。

終章では、本研究の内容的な総括として小売業態の多様化に影響を与える要因についてマクロ環境である政府の行政介入、市場メカニズム、企業間の競争、またミクロ環境である小売企業の組織能力を取り挙げ、業態多様化の分析フレームワークを提示した。この論文では小売企業の業態がどのようにして多様化するのかを中国での国内外の小売企業の発展を通してその影響要因を体系的に明らかにしようとしたことである。小売業態は社会的な環境要因の影響を受ける一方、消費者ニーズ、企業間の競争などによって、業態多様化が実現され、また小売企業の組織能力の格差は企業の競争優位性をもたらし、業態の拡大や新規業態の創造に結びつくことが解明されている。この研究の意義は、まず、先行研究で十分に説明できない新興国の未発達市場や先進国の成熟市場における行政介入の役割とそれに基づく小売業態の発展と多様化をここに指摘された要因に基づくフレームワークで明らかにしたことである。従来の小売業態研究は、先進国での市場メカニズムを前提とした仮説を中心に組み立てられたものであり、小売業の研究ならびに新興国での小売業態研究には行政介入仮説を組み込んだ考察が重要であることを指摘している。さらに、本章では実務的な示唆として、中国のような最も厳しい規制が働いてきた国での研究は、規制の役割とそれが業態形成に与える影響を知ることで、現在も、規制が大きな働きをしている新興国に海外からの小売企業が参入する場合、参入戦略、とくに進出時の業態戦略の選択に重要なヒントを与え、参入後の業態戦略による需要獲得・市場創造のあり方や方向に大きな知見となることを提起している。

4. 論文評価

今日、世界的な市場で活躍する小売企業の共通点は、何を販売するかという業種型小売業よりも、どのように販売するかという業態型小売企業へシフトしている。その上、こうした小売企業は多くの場合、チェーンやインターネットで店舗を組織化し、国内のみならず、国際的な出店を行っている。しかもこうした小売企業はさらなる成長を実現するために、市場の変化に合わせて単一の業態だけではなく複数の業態を同時に展開する傾向も生み出している。小売業態に対する学問的かつ実務的な関心や重要性が、国内での動向にとどまらずに、小売業の国際化の動向においても高められている。小売業態研究は先進国のみに関心に限定されない、むしろ近年では新興国においても喫緊のテーマとなってきた。

楊陽氏は、持続的に高い成長を遂げ、消費大国になりつつある中国を対象に、中国における小売業の発展と小売業態の研究に焦点を当て、とくに小売業態多様化の仕組みを広い視野から実態把握のための消費者調査や丹念なインタビュー調査を通して明らかにした。

本論文の研究成果として評価できる点は、中国における小売業研究はWTO加盟以降に急速に加速するものの、これまで研究が十分に行われていない、これからますます研究の必要性が求められる小売業態の発展やその業態が多様化するプロセスを理論的かつ実証的に明らかにした点であろう。

審査の基準の一つは、これまでの文献研究をどれだけ踏まえた上で、自身の研究を位置づけているかという点

である。この点で、楊陽氏の論文は、小売業をめぐる先行研究の中から代表的な理論仮説を丹念にフォローし、これまでの小売業態概念のあいまい性、小売業態出現をめぐる仮説、小売業態の分析視点のマクロとミクロの乖離に焦点を当て、M.P.McNairの「小売の輪の仮説」を起点とした一連の新業態出現の論争に対して、M.LevyやB.Connollyらのビッグミドル概念、それに田村ならびに向山のフォーマットとフォーミュラ概念を検討することで、自身の捉え方としての戦略グループ概念の活用を含めてマクロ分析とミクロ分析の分断の克服を提起しており、従来の小売業態研究の問題点を明確にしている。ミクロの小売企業の戦略がどのようにしてマクロの小売構造に影響を与え多様な業態まで形成されるかという克服すべき課題について、両者を一体として捉えることのできる概念や関連要因を提起したことは評価できる。

次に、研究対象がその分野での最前線に位置しているかという基準で評価してみる。近年、中国で経済成長が持続し、中間所得層が増大する消費市場の大衆化を背景に小売業態が急速に発展しており、小売業態多様化は実務面で高い関心を集めている。そのことを反映して研究面でも、多くの研究者の研究対象として注目されており、こうした研究対象を本論文で正面から解明した意義は大きいと評価できる。国内外の小売企業にとって、とくに、外資系小売企業の拡張戦略や中国での国有企業の民営化以降の小売企業改革にとっても、国内小売企業の育成や流通近代化にとっても、小売業態の発展過程の解明は多くの研究者にとってきわめて重要な研究領域をなしている。

それは、とくに社会主義的市場経済における小売企業の成長はどのようにして実現されてきたのか、そこでの販売方法はどのようにして大きな影響を受けるのか。市場経済化や規制緩和は外資・国内の小売企業の成長にどのような影響を与えるのか、その国の小売構造をどのように変化させるのか。こうした疑問は、中国という固有な社会主義的市場経済という条件を通して考察する必要がある。この論文では、1949年の建国から現在までの中国の経済政策を対象に、1978年の改革開放による市場経済化、1992年の小売市場の試験的な対外開放、2001年WTO加盟と2004年の外資系小売企業への参入規制撤廃など、国家管理から市場経済化に至る過程を段階的に検討しながら、それぞれの段階にどのような形で外資系小売企業が進出を果たしたのかを詳細に検証している。とくに、60社以上に及ぶ外資系小売企業の参入時期、業態それに進出地域などを整理し、その一連の小売企業と小売構造の変化の過程を歴史的に丹念にフォローした努力は中国への外資系小売企業の参入の歴史を知る上でも利用価値がある。この基準との関連でさらに評価できる点は、市場未発達段階での行政介入の役割は、中国固有の業態展開に限らず、他の新興国にも共通に見られる特徴であり、さらには市場メカニズムに基づく先進国の成熟市場化にともなう行政介入のサイクルが小売業態の形成に強い影響を与えている点を日本のかつての本店法の存在や都市計画法の改正、欧州や最近の韓国での日曜営業規制などを研究材料としてとりあげて解明している点でもユニークな研究となっている。

研究の独自性、オリジナリティーという基準では、小売業態多様化の仕組みを解明するために、先行研究ではマクロ的な環境の影響を強調した分析にとどまらずに、消費者行動と小売企業の組織能力というよりミクロ的な実証的な研究を通して影響要因の解明を行っている点が評価できる。これまでの研究は、技術、文化、法律、消費、人口等の変化の視点から小売業態の創出や変質を研究する方法が多かった。逆に小売企業にとっての小売ミックスに対する戦略的な視点から取り上げられる場合でも、供給サイドの販売方法（フロント）と仕入・調達のサプライチェーンや商品企画開発（バック）のシステムを問題にすることが主流となってきた。この論文の成果は、消費者が所得階層別に低所得層、中間所得層、高所得層という三段階に分け、因子分析や重回帰分析を用いて小売ミックスをベースに、それぞれの所得層がどのような業態選択を行い、小売ミックスのどのような要因に満足しているかを明らかにしている。さらに、中国での小売業態を推進してきた5つの代表的な小売企業に対して、先行研究や店舗視察にとどまらず、主に経営者へのインタビュー調査から小売企業の業態多様化の仕組みを解明

した点でも、これまでにない小売業態多様化の事実と研究への幾つかの知見を提供している。とくに、同じ業界内でも、小売業態多様化に熱心に取り組む小売企業とそうでない企業とにどのような違いがあるのかについて経営者の認識と組織能力の視点から説明しようとしている点も注目できる。

しかし、論文に問題がないわけではない。全体の印象としては、研究の対象が広範囲ということもあり、論点が絞り切れていないという印象が否めない。「最新」として用いられている2次データのばらつきが大きい。入手可能性の限界があることは理解しつつも、2013年のデータを用いている個所がある一方で、2007年ごろのデータで最新と記述している個所もある。同じことは文献レビューにも言える。「最近の」研究を言及しながら2004年ごろの文献を指している。小売業態変化という動的な分野を研究対象としているならば、それに見合った真の意味での「最新の」文献をレビューすべきである。

ケース研究の扱いについても問題点が指摘できる。代表的な小売企業にインタビューをした努力と労力は認めるにしても、記述がインタビューしてきたことの実事だけに終わってしまっている。ケース分析手法を活かして、各社別の成功法則、小売業の海外移転の成功法則について帰納的に研究をしていればより論文価値が高まったと考えられる。

仮説から結論に至るまでの論理展開の整合性がなされているかという観点から見ると、理論面から見て、まだ不十分である。外部環境要因による業態変容の展開過程という観点で捉えれば、本論文の論理展開の整合性はなされているとも言えよう。しかし、マクロの外部環境要因とミクロの消費者行動や小売企業の組織能力の両面がどのように一体的に捉えられるのかについてはより動的な視点で研究が行われるべきであり、課題が残されている。

以上に述べたごとく、本論文はいつかの問題が残るものの、広範囲に先行研究を踏襲した上で、従来の小売業態仮説に対する問題提起とその課題解決のための分析枠組みを提起し、小売業態研究への示唆に富む知見を提供したという点では研究面ならびに実務面に貴重な貢献をしたと評価することができる。従って、われわれ審査員は、本論文が博士（経営学）の学位を授与するに値する十分な研究業績であると判定した。以上

Ⅲ 学位授与要記

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 一、氏名 | 楊 陽 |
| 二、学位の種類 | 博士（経営学） |
| 三、学位記番号 | 博営甲第十二号 |
| 四、学位授与の条件 | 学位規則第四条第一項該当 |
| 五、学位授与年月日 | 平成二十六年三月二十二日 |
| 六、学位論文題目 | 小売業の業態多様化に関する研究 —中国市場における業態多様化を中心に— |
| 七、審査委員 | 主査 専修大学経営学部 教授 田口 冬樹 副査 専修大学経営学部 教授 石崎 徹 副査 専修大学経営学部 教授 笠原 伸一郎 副査 専修大学経営学部 教授 金 成洙 |