

平成 26 年 1 月 14 日

経営学研究科長 廣石 忠司 様

## 審 査 報 告

申請者氏名 楊 陽

論 文 名 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—

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一」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 カルフール
  - 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. McNaair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マチ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期間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ェ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5－20万円）、高所得層（年間20万円）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、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上げ、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. McNaair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マ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何によっ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大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、これまでになかった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態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