

2016年 3月修了

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

中国進出日系企業のE-コマース事業

におけるマーケティング戦略

～日系アパレル企業を中心に～

研究指導 マーケティング理論

指導教員 武井 寿

学籍番号 35141010-7

氏 名 王洁琼 (オウケツキョウ)

概要書

現在、中国では中産階級が急激に増加し、国内の消費ニーズは急速に高まりつつある。統計データによれば、中国の国民所得は以前より拡大しており、さらなる大きな消費の潜在能力があると予想される。また、中国の消費水準が徐々に上がるにつれて、中国人の消費習慣においてもネットショッピングの利用へという変化がみられる。

中国市場に参入したいいくつかの日系企業は、この変化を予測し、すでにE-コマース事業を展開している。ユニクロはその典型的な例であり、最近では淘宝网（タオバオ）においてもネットショップを開設し、中国でのE-コマース事業を拡大しつつある。日系企業による中国でのE-コマース事業のマーケティング戦略は、中国におけるE-コマース市場の拡大を背景に関心を集めている。

E-コマースについては、数多くの先行研究がなされている。Peppers and Rogers (2000) はワン・トゥ・ワン・マーケティングを提唱し、また Keeney (1999) は価値提案の重要性を主張している。加えて、CRM (Levitt 1960)、関係性マーケティング (Morgan and Hunt 1994)、協働型マーケティング (Prahalad and Ramaswamy 2000) などの理論も展開されている。しかし先行研究では、中国市場における日系企業のE-コマース事業に関するマーケティング戦略について、十分な検討がなされているとはいえない。

以上の問題意識を踏まえて、本論は日本の新興アパレル小売業であるユニクロを研究対象とし、中国市場に進出した日系アパレル企業のE-コマース事業における成功要因を明らかにすることを目的とする。

本論では、全体を7つの章に分け、主にケーススタディという方法を用いて3社の事例を分析した。以下は各章の概要である。

第1章では、第1から3節において本論の研究背景、研究内容と研究目的、研究方法を述べた。中国の消費水準と中国人の消費習慣の変化を指摘し、中国市場における日系企業のE-コマース事業の展開という最新動向を紹介した。ここで本論の目的を明確にし、第4節では本論の構成についての全体的な構図を提示した。

第2章では、第1節においてE-コマースの歴史、定義、分類という3つの観点からE-コマースの概念を明確にした。第2節ではグローバル市場ならびに中国におけるE-コマースのデータを分析し、近年におけるE-コマースの市場規模の推移について考察した。第3節ではE-コマースについての先行研究を整理し、関係性マーケティング、ワン・トゥ・ワン・マーケティング、CRM、価値ベ-

スのマーケティング、協働型マーケティングの理論をまとめ、これらの理論的な発展過程はコトラのマーケティング 2.0～4.0 に対応すると主張した。第4節では、E-コマースにおける問題点を提示した。

第3章では、第1節において中国市場における競争環境をとらえ、その市場の特徴を紹介し、さらに消費財分野における中国市場の魅力について述べた。第2節では面子消費、新四族モデル、大衆消費社会に関する先行研究を通して、中国の消費者行動を分析した。第3節ではネットショッピングについて、他者経験属性と探索属性、空間代替、商品類型別ネット購買の比較、ネット購買のリスク、という4つの観点から検討し、アパレル製品はネット購買のリスクが相対的に高いと認知されていることを示唆した。

第4章では、第1節において1950年代から現在に至るまで日本のアパレル企業の歴史的な発展をまとめ、日本のアパレル企業の成功要因を明らかにした。日本のアパレル企業の歴史的な発展としては、製品・小売ブランドの形成からグローバル化へ、ならびにSPAから資本・業務提携と市場創造、SCMの構築へ、という時代的な変化が見られる。第2節では日本のアパレル企業の中国進出における歴史と現状について、理論と事例の両面からまとめて考察した。

第5章では、第1節においてユニクロの企業概要を述べ、同社は「カジュアルチェーンの時代→ブランドの確立→国際展開及び多ブランド化、多角化→ネット通販事業の展開」といった4つの成長段階を経てきたことを指摘した。第2節ではユニクロのグローバルにおける事業展開を分析し、その成功要因を述べた。第3節ではユニクロの中国進出事例を分析し、その成功要因を明らかにした。以上の検討に基づき、第4節ではユニクロの中国市場におけるE-コマース事業の成功要因を示唆した。

第6章では、第1節においてマーケティング・インフラという概念を提示し、その概念を分析枠組みとした。第2節ではVANCLとMetersbonweという中国のアパレル企業についてその概要を紹介した。第3節ではマーケティング・インフラにおける流通とコミュニケーションという両側面から、3社の事例を比較分析した。各社の成長段階を区分した上で、その段階ごとに流通とコミュニケーションにおける異同をまとめ、3社に共通するE-コマース事業の成功要因を提示した。以上の検討に基づき、第4節ではE-コマース事業の成功要件および業界の将来性を述べた。

第7章は本論のむすびであり、全体の内容を要約した。最後に本論の貢献点を述べ、その限界と今後の課題についても指摘した。

以上、7つの章を通して得られる主な結論は、以下のように示される。

- (1) E-コマースの理論的な発展過程は「関係性から1対1関係、CRM、価値ベース、協働型」

であり、コトラーの提唱するマーケティング 2.0～4.0 の進化過程に対応する。

(2) 中国市場は新興の中間層を有する大きな市場だとみられ、日系企業の中国市場での競争環境は、価格を中心に激化している。中国の消費者行動は面子消費、新四族モデル、ならびに大衆消費社会の到来を特徴とする。また、アパレル製品は相対的にネット購買のリスクが高い。

(3) 日系アパレル企業の成功要因は「常にグローバル化を意識し、自社でブランドの育成、SPA の導入、SCM の改善をしながら企業間の提携を強化し、顧客ニーズを満足させる」である。

(4) 中国市場における日系アパレル企業の成功要因は「グローバル化に向けて中国市場の重要性を認識した上で、積極的な投資と事業移転を行ない、顧客ニーズに基づいた適切なビジネスモデルや SPA などの方式を用いて、高品質かつ低コストな商品を生産する」である。

(5) ユニクロの中国市場における E-コマース事業の成功要因は「時代背景を把握した上で、社長の強力なリーダーシップの下、非資本提携を通して内部資源を補完し、フラッグシップショップやマーケティング・インフラによってブランドを構築する。さらに、高品質・少品種・低価格という市場ポジショニングを明確にし、失敗経験を通して現地ニーズへの適応を実現し、実店舗ブランドと EC 店舗の相乗効果を発揮する」である。

(6) 中国に進出する日系アパレル企業の E-コマース事業における成功要件は、以下のようにとめられる。物流面の要件はつぎの 3 点である。①IT を活用した情報システムを導入し、ネット通販の物流網を構築する。②3PL 企業、OEM 調達先企業、非資本提携先企業などと協働し、共生的で協働的な市場流通を目指す。③SPA 方式を通して SCM を統合的に把握し、全体最適を重要視する。

また、コミュニケーション面の要件はつぎの 3 点である。①Tmall と自社の店舗（EC サイトあるいは実店舗）との相乗効果を発揮し、MC を促進させる。②微博等を利用し、ネットコミュニティを形成させ、ネットでの広告を大々的に行なう。③有名人の起用、フラッグシップショップの出店、娯楽マーケティングの展開、業界にまたがる協働、を通してホリスティック・アプローチによるコミュニケーション効果を向上させる。

今後の課題としては、日本の他のアパレル企業ならびに欧米のアパレル企業を含む調査対象の拡大、聞き取り調査や文献レビューを通じた対象企業の事業状況の明確化、アンケート調査などによる一次データの収集や分析などが残されている。

以上、本論では中国市場における日系企業の E-コマース事業に関するマーケティング戦略について、多面的な検討を行った。その結果、中国進出の日系アパレル企業における E-コマース事業の成功要件として得られた知見は、今後中国に参入しようとする日系企業に対し、マーケティング理論の実務的な応用を示唆するものと確信している。

目次

| | |
|-------------------------------------|----|
| 概要書..... | 2 |
| 第1章 はじめに..... | 9 |
| 第1節 研究背景..... | 9 |
| 第2節 研究内容と研究目的..... | 9 |
| 第3節 研究方法..... | 10 |
| 第4節 本論文の構図..... | 10 |
| 第2章 E-コマース..... | 11 |
| 第1節 E-コマースの概念..... | 11 |
| 第1項 E-コマースの形成歴史..... | 11 |
| 第2項 E-コマースの定義..... | 11 |
| 第3項 E-コマースの分類..... | 12 |
| 第2節 E-コマースのデータ分析..... | 12 |
| 第1項 グローバルにおけるE-コマースのデータ分析..... | 12 |
| 第2項 中国におけるE-コマースのデータ分析..... | 13 |
| 第3節 E-コマースについての先行研究..... | 14 |
| 第1項 関係性マーケティング..... | 14 |
| 第2項 ワン・トゥ・ワン・マーケティング..... | 17 |
| 第3項 CRM..... | 18 |
| 第4項 価値ベースのマーケティング..... | 20 |
| 第5項 協働型マーケティング（価値共創）..... | 22 |
| 第6項 協働型マーケティングの一現象 —ネット・オークション..... | 25 |
| 第4節 電子商取引における近年の問題点..... | 26 |
| 第5節 小括..... | 27 |
| 第3章 中国市場とネットショッピングに関する先行研究..... | 28 |
| 第1節 中国市場..... | 28 |
| 第1項 中国市場における競争環境..... | 28 |
| 第2項 中国市場に関する5つの特徴..... | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 第3項 消費財分野から見る中国の「夢の市場」 | 33 |
| 第2節 中国における消費者行動 | 35 |
| 第1項 面子消費 -Li and Su (2007) | 36 |
| 第2項 新四族モデル -小野田・欧陽・趙(2014) | 37 |
| 第3項 大衆消費社会 -李 (2004) | 39 |
| 第3節 ネットショッピング | 40 |
| 第1項 他者経験属性と探索属性 | 41 |
| 第2項 空間代替 | 42 |
| 第3項 商品類型別ネット購買の比較 | 42 |
| 第4項 ネット購買のリスク | 44 |
| 第4節 小括 | 46 |
| 第4章 日系アパレル企業の中国市場参入戦略 | 47 |
| 第1節 日本のアパレル企業の歴史的発展 | 47 |
| 第1項 製品・小売ブランドの形成 (1950年代～1980年代) | 47 |
| 第2項 国際化とSPAの登場 (1980年代～2000年代) | 50 |
| 第3項 資本・業務提携と市場創造 (2000年代～現在) | 53 |
| 第4項 SCMへの取り組み | 55 |
| 第5項 歴史から見る日系アパレル企業の成功要因 | 60 |
| 第2節 日系アパレル企業の中国進出 | 60 |
| 第1項 日系アパレル企業の中国進出の歴史と現状 | 60 |
| 第2項 理論面からみる日系アパレル企業の中国市場参入戦略 | 62 |
| 第3項 ケースからみる日系アパレル企業の中国市場参入戦略 | 64 |
| 第4項 日系アパレル企業の中国市場における成功要因 | 67 |
| 第3節 小括 | 67 |
| 第5章 中国市場におけるユニクロの戦略 | 69 |
| 第1節 企業概要 | 69 |
| 第1項 事業概要 | 69 |
| 第2項 発展段階 | 71 |
| (1) 第1段階 カジュアルチェーンの時代 (1984年～1997年) | 72 |

| | |
|---|-----------|
| (2) 第2段階 ブランドの確立 (1998 年～2000 年) | 73 |
| (3) 第3段階 国際展開及び多ブランド化、多角化 (2001 年～2008 年) | 74 |
| (4) 第4段階 E-コマース事業 (2009 年～現在) | 76 |
| 第2節 ユニクロのグローバル展開における成功要因 | 78 |
| 第1項 成功の背景分析-ユニクロ症候群 | 78 |
| 第2項 ミス・マーケティング | 79 |
| (1) ミス・マーケティングとは | 79 |
| (2) ユニクロのミス・マーケティング | 80 |
| 第3項 フラッグシップショップ | 82 |
| 第4項 非資本提携 | 84 |
| 第3節 ユニクロの中国市場における成功要因 | 86 |
| 第1項 ユニクロの中国市場競争環境の明確化 | 86 |
| 第2項 ユニクロの中国市場競争戦略の分析 | 91 |
| (1) ユニクロの STP 戦略と 4P 戦略分析 | 91 |
| (2) ユニクロのミス・マーケティング (中国) | 92 |
| (3) マーケティング・インフラ | 93 |
| (4) Tmall における E-コマース事業の展開 | 95 |
| 第4節 ユニクロの中国市場における E-コマース事業の成功要因 | 96 |
| 第5節 小括 | 96 |
| 第6章 比較研究 | 98 |
| 第1節 分析の枠組み | 98 |
| 第1項 流通 | 98 |
| 第2項 コミュニケーション | 100 |
| 第2節 企業事例 | 101 |
| 第1項 凡客 (VANCL) | 101 |
| 第2項 Metersbonwe (メタスバンウェイ) | 102 |
| 第3節 3事例の比較分析 | 104 |
| 第1項 流通の比較 | 105 |
| (1) ユニクロ | 105 |

| | |
|---|------------|
| (2) VANCL | 105 |
| (3) Metersbonwe | 107 |
| (4) 比較分析 | 109 |
| 第2項 コミュニケーションの比較 | 111 |
| (1) ユニクロ | 111 |
| (2) VANCL | 111 |
| (3) Metersbonwe | 112 |
| (4) 比較分析 | 114 |
| 第4節 E-コマース事業の成功要件および業界の将来性 | 115 |
| 第5節 小括 | 116 |
| 第7章 むすび | 118 |
| 第1節 要約 | 118 |
| 第2節 本研究の貢献点 | 119 |
| 第3節 本研究の限界と課題 | 119 |
| 謝辞 | 120 |
| 参考文献 | 121 |

第 1 章 はじめに

第 1 節 研究背景

中国では中産階級が急激に増加し、国内の消費ニーズが急速に高まりつつある。統計データによれば、中国の国民収入は以前より拡大している。そのため、中国はさらなる大きな消費の潜在能力があると考えられる。さらに、中国の消費水準が徐々に上がるにつれて、中国人の消費習慣もネットショッピングの利用へと変化してきている。

中国市場に参入したいいくつかの日系企業はこの変化を予測し、E-コマース事業を展開している。ユニクロはその典型的な例である。最近、ユニクロは淘宝网（タオバオ）でネットショップを設立し、中国でE-コマース事業を拡大している。中国でのE-コマース市場の拡大を見据え、日系企業による中国でのE-コマース事業のマーケティング戦略が関心を集めている。

E-コマースについては、数多くの先行研究がなされている。Peppers and Rogers（2000）はワン・トゥ・ワン・マーケティングを提示し、Keeney（1999）は価値提案の重要性を主張している。また、CRM（Levitt 1960）、関係性マーケティング（Morgan and Hunt 1994）や協働型マーケティング（Prahalad and Ramaswamy 2000）などの理論が生まれている。しかし先行研究では、中国市場における日系企業のE-コマース事業に関するマーケティング戦略について十分な検討がなされているとはいえない。

第 2 節 研究内容と研究目的

本研究の研究対象は、日本の新興小売サービス企業ユニクロである。具体的な研究内容としては、まずE-コマースに関する理論を整理する。次いで、中国市場および中国における消費者行動・ネットショッピングを考察し、日系アパレル企業の中国市場参入戦略をまとめる。そして、中国市場におけるユニクロ参入以前の戦略を調べた上で、近年のユニクロによるE-コマース事業を分析する。さらに、ユニクロとVANCLならびにMetersbonweを比較する。最後に、E-コマース事業の成功要因を分析した上で、E-コマース事業の将来性を検討する。

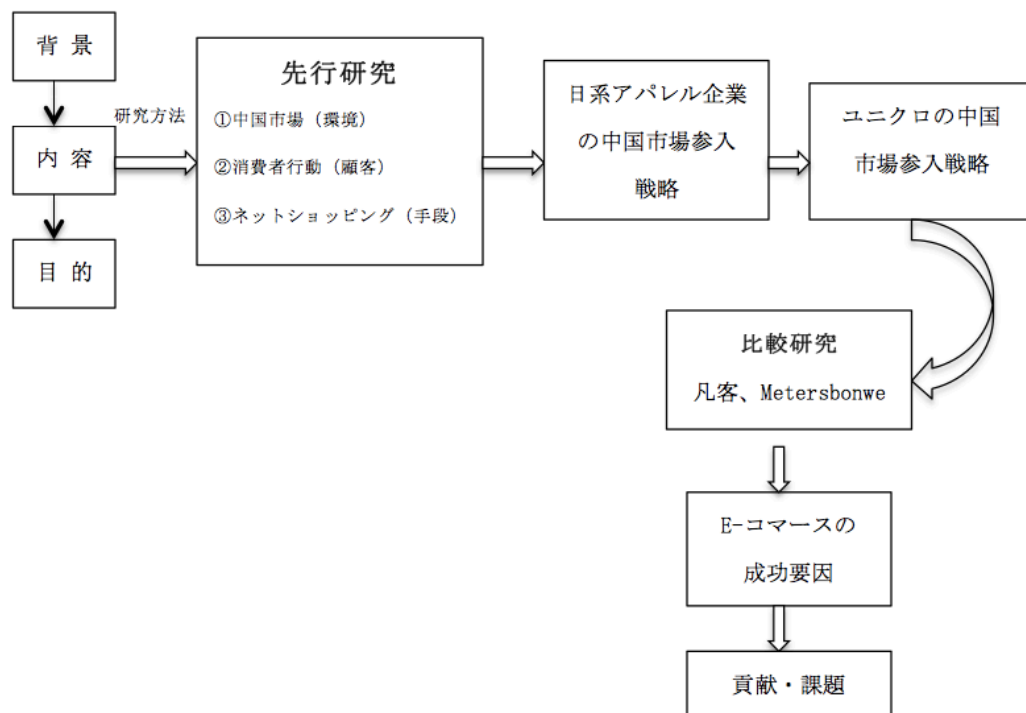
本研究は、中国市場に進出した日系アパレル企業のE-コマース事業における成功要因を明確にす

ることを目的とする。

第3節 研究方法

本研究のメソッドは、主にケーススタディによるものである。まず、E-コマース、中国市場、消費者行動、およびネットショッピングに関する先行研究や文献資料をレビューする。次に、中国に参入した様々な日系アパレル企業のマーケティング戦略を調査する。続いて、日本のユニクロの資料をまとめ、ファイブフォース分析、SWOT 分析、4P、STP などの分析手法を用い、ユニクロのグローバル展開における成功要因と中国市場における成功要因を明確にする。さらに、ユニクロと凡客 (VANCL)や Metersbonwe といった中国における同業の B2C アパレル業者を比較し、E-コマース事業の成功要件を検討する。最後に、本研究の貢献点と限界を分析する。

第4節 本論文の構図



第2章 E-コマース

第1節 E-コマースの概念

第1項 E-コマースの形成歴史

1970年代から、B to B 市場では EDI(Electronic Data Interchange:電子データ交換)の形で企業間における原材料の受発注や請求書の送付等が行われてきた。だが、EDI の利用には比較的大きなコスト負担が必要となるため、大きな初期コストを負担できる大企業が中心的な利用者であった。近年、相対的なコストの低いインターネットの発達により、B to B 市場における中小企業による電子商取引利用の拡大や、B to C 電子商取引市場の立ち上がりが見られるようになってきたとされる（北村・大谷・川本 2000）。

このような歴史的な発展からみると、インターネットの普及によって、ネット上にバーチャルな市場が形成され、多くの人にビジネスのチャンスを与えたといえよう。

第2項 E-コマースの定義

1990年代末より、E-コマースが急速に普及してきた。しかし、E-コマースという言葉は多義性があるため、その概念は未だに曖昧である。

E-コマース(electronic commerce)は電子商取引（EC）とも呼ばれ、電子的に行われるすべての金融取引や商取引を指す場合から、インターネット上で行われる消費者を対象とした商取引のみを指す場合まで、様々な意味で使用されている（北村・大谷・川本 2000）。

一般的に、EC は広義と狭義の取引に分けて捉えられる。広義の EC は「コンピューター・ネットワーク・システムを介して商取引が行なわれ、かつその成約金額が捕捉されるもの」であり、狭義の EC は「インターネット技術を用いたコンピューター・ネットワーク・システムを介して商取引が行なわれ、かつその成約金額が捕捉されるもの」である（経済産業省 2009）。ここにおける広義と狭義の概念の違いは、広義では企業間の専用回線や業界内の閉鎖されたコンピューター・ネットワークまで含んだものとしているのに対し、狭義ではインターネットという一般向けのオープンなコンピューター・ネットワークを利用したものとしている点にある（則定・椿・亀田 2015）。

本研究では、北村・大谷・川本（2000）の研究にしたがい、EC を「商取引(=経済主体間での財の商業的移転に関わる、受発注者間の物品、サービス、情報、金銭の交換)を、インターネット技術を利用した電子的媒体を通して行うこと」と定義する。

第3項 E-コマースの分類

EC の分類には2つの方法がある。1つは取引の主体による分類であり、これによれば、企業間取引である B to B(Business to Business)市場、企業と消費者間の取引である B to C(Business to Consumer)市場、消費者間の取引である C to C(Consumer to Consumer)市場に分けることができる。OECD(1999)による各種の調査結果の平均によると、B to B 市場はEC 全体の約 8 割を占めている。さらに、政府機関や公共機関との取引(G to B, G to C)、あるいは Peer to Peer (P to P)への応用などもあげられる。また、EC が拡大するにつれて、複数間での EC である B to B to C の取引も現れている（中村 2011）。このように、EC の発展につれて、ネットワークを利用して行なわれる商取引は徐々に複雑化していく傾向が伺える。

もう1つの方法は、ネットワークコンピューティングによる分類である。現在の EC は二種類のネットワークコンピューティングから構成されている。それらは、①従来の EDI によるオープンネットワークをインターネットと接続できるように拡張した方式、②ワールドワイドウェブを利用した全く新しいマーケットの方式、の二つである（アンドリュー・デール・崔 2000）。現在、EDI 方式は企業間の情報交換・貿易促進を中心に徐々に成熟化してきている。また、ワールドワイドウェブを利用した EC は人々に巨大なプラットフォームを提供し、コミュニケーションを円滑にする重要なツールとなっている。

第2節 E-コマースのデータ分析

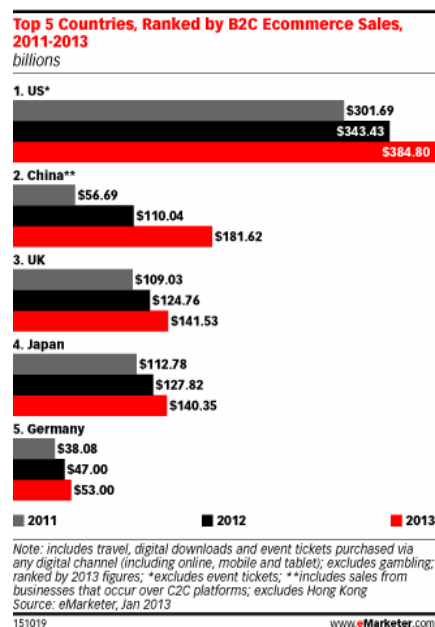
第1項 グローバルにおける E-コマースのデータ分析

アメリカの市場調査会社 eMarketer によると、2012 年のグローバル市場における EC 総額ははじめて1兆ドルを超え、前年比 21.1%増であった。また、2013 年には 18.3%増の 1.3 兆ドルに達するとも予測した。

アメリカは世界最大の EC 市場であり、2012 年におけるデジタル化したショッピングの総額は

3,434 億ドルであった。また中国は、総額 1,816 億ドルで第二位であった。

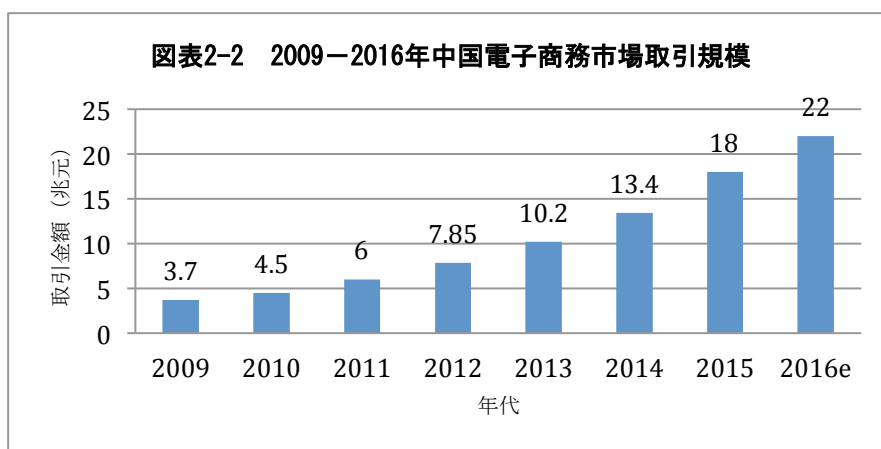
図表 2-1 世界のトップ5 電子商取引市場の 2011~2013 年の売り上げ状況



出所：eMarketer, Jan 2013 : <http://www.emarketer.com>.

第2項 中国におけるE-コマースのデータ分析

中国電子商務研究中心のデータによると、2009 年から 2012 年、中国の EC 市場の平均の増加率は 71%で、アメリカは 13%である。図表 2-2 は 2009 年から 2016 年（予測）までの中国電子商務市場取引規模の推移図である。



出所：中国電子商務研究中心（2013~2015）『2013~2015 年度(上半期)中国電子商務市場数据監測報告』より筆者作成

図表 2-2 によると、2012 年末の中国における EC 市場規模は 7.85 兆元に達し、前年同期比 30.83% 増である。その内、BtoB の取引額は 6.25 兆であり、前年同期比 27% 増である。2012 年において EC は既に GDP の 15% を占めており、経済発展の新たな推進力になった。

さらに 2013 年の EC 市場規模は 10.2 兆円で、前年同期比 29.9% 増である。BtoB の取引額は 8.2 兆元、前年同期比 31.2% 増である。2014 年は 13.4 兆元であり、前年同期比 31.4% 増である。BtoB の取引額は 10 兆元に到達し、前年同期比 21.9% である。

2015 年上半期、中国の EC 市場取引額は 7.63 兆円で、前年同期比 30.4% 増である。その内、BtoB の取引額は 5.8 兆円で、前年同期比 28.8% 増である。

中国電子商務研究中心の張周平主任は、このような市場規模の増加の傾向から見れば、中国の電子商務は既に成熟期に入ったと分析した(中国電子商務研究中心 2015 年 09 月 24 日より)。加えて、BtoB の取引は市場メカニズムの主導的な地位にあるとも判断した。

2009 年から 2016 年(予測)までのデータを見ると、中国の EC 市場規模は増加しつつことがわかる。具体的に、2009 年から 2016 年までの 7 年間で、中国における EC 市場取引額は約 6 倍に上昇した。また、BtoB の取引額は EC の大半を占めており、年々増加する傾向が伺える。したがって、EC は需要喚起、内需拡大、経済発展方式の転換などに大きな影響を与えるに違いないと考えられる。

第 3 節 E-コマースについての先行研究

第 1 項 関係性マーケティング

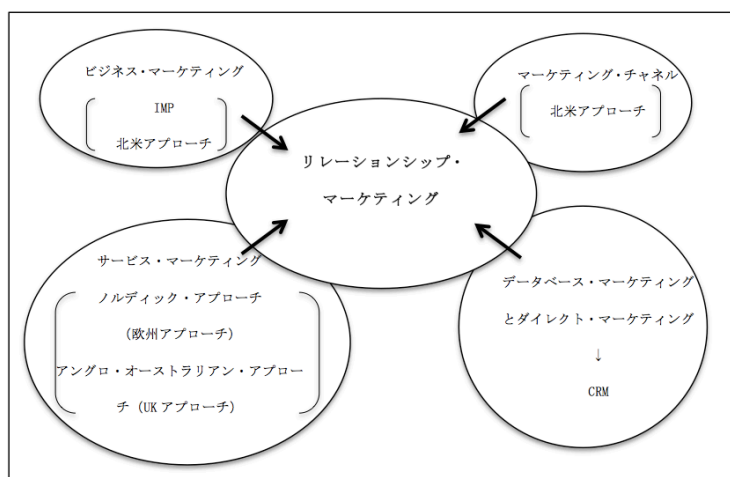
Bagozzi(1975)は、古典的な論文“Marketing as Exchange”で「交換はマーケティングにおける中心的概念である」と示した。また Kotler(1991)は、*Marketing Management* において「取引は交換の基本単位である」と述べた。このように、「交換」や「取引」の概念はマーケティングの中心的な概念とされている。「交換」と「取引」を円滑に行なわれるためには、「関係」という概念が必要不可欠である。つまり、関係性マーケティングの目的は、商取引における価値交換活動を円滑に実現することにある(久保田 2012)。

古くから、商取引における関係性の構築は重要視されている。中東の格言には「商人はどこの町にも友を持つべきである」というものがある(Berry 1995,p.236; Grönroos 1994,p.18)。関係性マーケティング(リレーションシップ・マーケティング)という考え方が、マーケティング領域に適用されたのは 1980 年代からである。最初はサービスマーケティング分野で紹介され、1990 年代以降は

マーケティング全般で議論されるようになった (Gummesson 1994)。関係性マーケティングの概念については未だに定説がないものの、それに関する議論は大いになされてきた。その結果、関係性マーケティングの考え方には複数の潮流が生まれた。

Möller and Halinen (2000)はリレーションシップ・マーケティングに4つのツールがあると主張した。また、議論されている地域によってリレーションシップ・マーケティングの主張も異なる (Payne 2000; Payne 1995; Coote 1994; 渡辺 1997)。久保田(2012)は以上の2つの考察に基づいて、以下のようにリレーションシップ・マーケティングの潮流を整理した。

図表 2-3 リレーションシップ・マーケティングの潮流



出所：久保田(2012),pp.12.

次は、関係性マーケティングの概念と特性を見てみたい。Berry (1983)は関係性マーケティングという用語を初めて紹介し、関係性マーケティングを「顧客忠誠度の道具と顧客満足度の向上の一方」と考え、「顧客との関係を形成・維持・強化するマーケティング活動」と定義した。とくに Berry は、顧客との関係の強化による常連化を強調する。

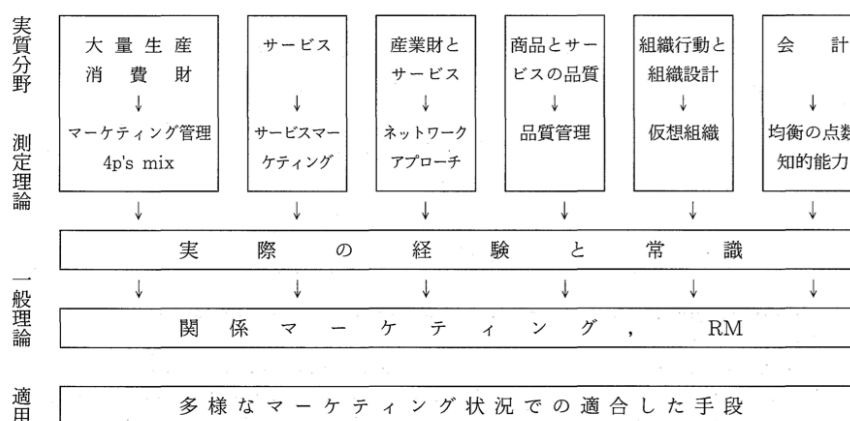
Morgan and Hunt (1994) は、関係性マーケティングを「マーケティングの理論と実践において成功的な取引関係を確立、発展、維持させる手段として用いられるすべてのマーケティング活動の総称である」と定義する。久保田(2012)によると、リレーションシップ・マーケティングは、顧客との間に「リレーションシップ」とよばれる、友好的で、持続的かつ安定的な結びつきを構築することで、長期的に見て好ましい成果を実現しようとする、売り手の活動である。つまり、関係性マーケティングは伝統的な「取引型マーケティング」と一線を画しており、より長期的な観点でマーケ

ティングの成果を判断するものである。

Reichheld and Sasser(1990)は、顧客との関係維持の増大を顧客との長期的な関係の基本とし、新規顧客の開拓より既存顧客を維持するほうが低コストで済むと証明した。また、Bitner (1995)は、関係性マーケティングを実行するための三つの活動を提示した。それは、①実現可能な約束に焦点を合わせる外部マーケティング、②約束を守るための活動としての相互作用マーケティング、③従業員とサービスシステムが約束したことを効果的に伝達できる内部マーケティング、である。Kotler (1990)はその三つの活動を「外部マーケティング」、「相互作用マーケティング」、「内部マーケティング」とまとめた。

Gummesson (1998)は関係性マーケティングを「関係、ネットワーク、相互作用」から考察し、関係性マーケティング概念の成立を統一した(図表 2-4)。

図表 2-4 関係性マーケティング概念の成立



出所：Gummesson, E. (1998), "Implementation requires a relationship marketing paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, (3), pp. 244.

以上の先行研究から、関係性マーケティングの定義を再整理することができる。つまり、関係性マーケティングとは「新規顧客の開拓よりも既存顧客を維持することに着目し、持続かつ安定的な取引関係を確立、発展、維持させる外部・相互作用・内部のマーケティングを統合したマーケティング全般の活動」といえよう。

関係性マーケティングの特性について、成・葛西（2006）はマクロとミクロの観点から論じた。マクロでは、関係性マーケティングは供給業者、従業員、消費者、政府、流通業者などを含む広範囲な概念であり、伝統的な取引マーケティングの概念の拡張である。ミクロでは、伝統的な製品や

販売への注目から、顧客との長期的な友好関係の構築・維持・発展へという焦点の変化である。

関係性マーケティングの歴史、潮流、概念や特性を理解した上で、その実行可能な条件を分析する必要がある。ここでの問題意識は、「企業はどのようにして有効な関係性マーケティングを成立させるか」である。

Morgan and Hunt によると、「関係意志」と「信頼」は核心となる媒介変数である。関係意志は、「価値あるいは交換を維持しようとする絶え間ない欲望」である。信頼は、「ある企業が取引パートナーの信頼性と健全性に対して自信がある」ことを指す。また、2つの媒介要素に直接に働きかける「関係終了コスト、価値共有、コミュニケーション、機会主義的行動」という4つの要素が重要であることが証明された。

Grönroos (1990)は、関係性マーケティングの実行要因について、①長期顧客志向性、②利用顧客に対する約束と実行、③マーケティング活動における全従業員の活用性、④マーケティング活動内の相互作用の遂行、⑤顧客情報の獲得と利用、を考察した。

Crosby et al. (1990)は、関係的交換状況でパートナー間の将来の持続的な相互交換の可能性の決定要素は、販売員と顧客間の関係品質（信頼・満足）であると述べた。関係品質はサービスの代表者である販売者に対する長期的な観点からの消費者評価を意味し、信頼・満足が中心的な評価基準である。関係品質に影響する要素として、販売員の属性的側面（専門性と類似性）と関係的販売行動があげられた。Sin et al.(2002)は、関係性マーケティングにおけるマーケティング志向の構成要因を「信頼、紐帯、相互性、コミュニケーション、共感性、共有価値」と提示した。

第2項 ワン・トゥ・ワン・マーケティング

ワン・トゥ・ワン・マーケティングは、インターネットの利用を念頭に置き、企業と個々の顧客、とくに消費者との1対1の接合に注目するマーケティング理論である。この理論は究極まで細分化したパーソナライゼーションの概念に相当するものであり、顧客を個別に認識し、コミュニケーションによってそれぞれの異なるニーズに対応することが求められている (Peppers and Rogers 2000)。短期的な市場シェアを目指すのではなく、顧客の生涯価値を重視し、企業が「一人の人間の人生にどれぐらいを占めることができるか」という市場シェアを念頭においたマーケティングを展開する。

Peppers and Rogers(1999)は、ワン・トゥ・ワン・マーケティングを展開する際に、市場シェアから顧客シェア、顧客との協働、製品差別化から顧客差別化、規模の経済から範囲の経済、製品管理から顧客管理、顧客との対話、顧客のための製品作り、プライバシー保護のビジネス、といった「顧客を起点とする」見方への転換の重要性を提示した。また、ワン・トゥ・ワン企業にとっては、顧

客と企業間の「学習関係」、「コミュニティの知識」、「知的環境の構築」が重要であるとされる (Peppers and Rogers 1997)。

服部 (2004) によれば、ワン・トゥ・ワン・マーケティングと CRM の違いは「CRM は『部分』で、ワン・トゥ・ワン・マーケティングは『全体』である」とされる。つまり CRM は、顧客との関係を深めて生涯の顧客にしていくことを目標とするワン・トゥ・ワン・マーケティングのシステムの中の一環として位置づけられる。

ワン・トゥ・ワンと CRM を融合した概念として、浅岡・斉藤(2008)は「新世代日本型 One to One& CRM」を提起した。ここでいう日本型 One to One& CRM とは「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）を基本コンセプトとし、一人ひとりの顧客のニーズ・ウォンツをできる限り満たそうとするマーケティング手法である」と定義される。この手法は、日本の商いの理念と米国型のワン・トゥ・ワンや CRM のメリットが融合して誕生するとされる。この概念の特徴は「世間よし」という世界全体に対する認識である。つまり、マーケティングの理論が発展するにつれて、1 個人、1 企業、1 国の利益だけではなく、世界全体の利益を考慮する必要性が示されている。

マスコミやインターネットで提示されているワン・トゥ・ワン・マーケティングの文献が示す戦略は、まだ初期段階にすぎず、技術自体も Peppers and Rogers のモデルからほど遠いと指摘される。そして、その問題は、アイデンティティという概念の不明確さにあるという。アイデンティティはまだ「分野」や「カテゴリー」にとどまり「個」まで到達していないといわれている (シーベル, T. M.・ハウス, P.1999)。

佐久間 (2005) は Peppers and Rogers のワン・トゥ・ワン・マーケティングを批判的な視点から評価する。彼は Peppers and Rogers のワン・トゥ・ワン・マーケティングを、一部の優良顧客に限定した囲い込み戦略のみの意味を持つものであり、マーケティングにおける顧客全般を対象とした理論ではないとする。その一方、ワン・トゥ・ワン・マーケティングのメリットとして、個々の接点を生かした情報収集を通して、企業による消費者情報把握が容易になることを挙げている。

第3項 CRM

CRM(customer relationship management)は、顧客管理、顧客情報システム、顧客価値管理、カスタマーケア、顧客中心主義、など様々な呼び方で表現される。デジタル大辞泉によると、CRM とは「顧客それぞれの購入や商談の履歴、趣味や嗜好、家族構成などの情報を一括して管理し、企業の営業戦略に活用する経営手法」である。また Gartner Group (Gartner ホームページより) によると、CRM とは「新規顧客の獲得、既存顧客の維持及び顧客価値の極大化により収益性を最大化する統

合プロセス、または顧客との広範囲のコミュニケーション・プロセス」である。すなわち CRM とは、顧客の情報に基づいて価値を創出し、新規顧客の開発と既存顧客の維持によって企業価値を最大化するアプローチといえよう。

久保田(2012)による「リレーションシップ・マーケティングの潮流（図表 2-4）」は、CRM の理論的な由来を明確にしている。つまり、CRM はリレーションシップ・マーケティングの流派の 1 つである「データーベース・マーケティングとダイレクト・マーケティング」からかたちを変えて発展してきた概念である。また、ワン・トゥ・ワン・マーケティングについての議論で分かるように、CRM はワン・トゥ・ワン・マーケティングの一部である。

ニューズウォッチ情報分析事業部（2004）によると、CRM の背景となる考え方は「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」、「リレーションシップ・マーケティング」、「パーミッション・マーケティング」である。ワン・トゥ・ワン・マーケティングやリレーションシップ・マーケティングの考え方と同じように、CRM でも「パレート法則」（一般に 2 割の優良顧客が 8 割の売上を上げている）が重要視される。つまり、CRM では既存顧客の維持と優良顧客の育成を重視している。

Levitt（1960）は有名な“Marketing Myopia（近視眼的な思考）”という論文で、産業衰退の原因を明確にするため、ガソリン業界・電子業界などの事例分析を通して、多くの企業の失敗は「顧客志向の思考の欠如」に由来すると結論づけた。彼は企業と顧客との関係構築の重要性を強調し、CRM 理論の基礎的な考え方を構築した。また、Levitt は、企業が経営する上での 4 つ重要な点を提示している。それは、①顧客満足的重要性、②顧客ニーズの持続的な発見・創造・満足、③顧客志向の思考、④社長や経営者のリーダーシップ（成功する欲望、目的の明確化）である。

三谷ら(2003) は、CRM の背景として、顧客セグメントの崩壊、顧客関係性の崩壊、顧客購買行動の崩壊が発生し、3 つの顧客進化(ネット化、プロ化、ステルス化)が生じると考察する。また村山ら(2001)は、CRM 戦略にはつぎの 3 つの要素があるという。それは、①企業モデルを「個客エージェント」型に変え、個々の個客のニーズに応じていくこと、②収益機会を顧客視点から見直し、企業としての収益基盤を顧客生涯価値（LTV）の 4 軸に沿って展開すること、③顧客の層別化（セグメンテーション）を直接的な「買いモード」情報に求め、需要にダイレクトなものとすること、である。つまり、企業モデル、収益、セグメンテーションをすべて顧客視点から再構築することといえるだろう。

村山ら(2001)は、4 つの階層からなる「CRM ピラミッド」を構築する必要性を論じた。第 1 層（最上層）は戦略層（顧客戦略）、第 2 層は知識層（顧客インサイト（顧客理解・識別））、第 3 層は業務プロセス及び組織層（マーケティング・セールス・サービス）、第 4 層はソリューション・テ

テクノロジー層（eCRM、SFA(Sales Force Automation)、ストアフロント(Store Front：次世代店舗)、コールセンター）である。これらの第2層から第4層は絶えずに進化を続け、第1層の顧客戦略に働きかけるものである。

NTT 東日本法人営業本部第三営業部 CRM&CTI 推進室 (2001) は CRM の実践におけるナレッジ・マネジメントの重要性を指摘した。CRM を実践する際には、社員の知識・知恵を有効活用する必要があるとし、ナレッジ・システムとして、①生の「データ」、②「情報」、③「知識」、④「知恵」といった仕組みを提示した。

松浦・杉山 (2002) は顧客の情報を「両刃の剣」と呼び、企業が顧客の情報を収集し CRM を構築する際に、顧客のプライバシーの保護が重要であると指摘した。小笠原(2012)はファンケル (FANCL) という化粧品会社を例として、CRM システムの一元化 (直営店のタブレット端末、通販サイト、コールセンターの情報の共有) の優位性を強調した。また羽野(2009)は「2009 年 CRM ベストプラクティス賞」の受賞事例から、4つの共通課題を見出し、解決方法を探った。その課題とは「顧客獲得」「満足度の向上」「情報の一元化」「CRM 部門の地位向上」である。

以上の議論から明らかのように、CRM はワン・トゥ・ワン・マーケティングの一部であり、リレーションシップ・マーケティングの1つの流派に属する理論である。また、CRM は多数の企業によって研究され、実践される理論でもある。

CRM と E-コマースは相互依存的な関係にあると考えられる。E-コマースは CRM に商取引のプラットフォームを提供し、CRM は E-コマースに有用な顧客情報を提供する。顧客満足最大化に向けては、CRM を活用する E-コマースの発展がより切迫な課題になってくるだろう。

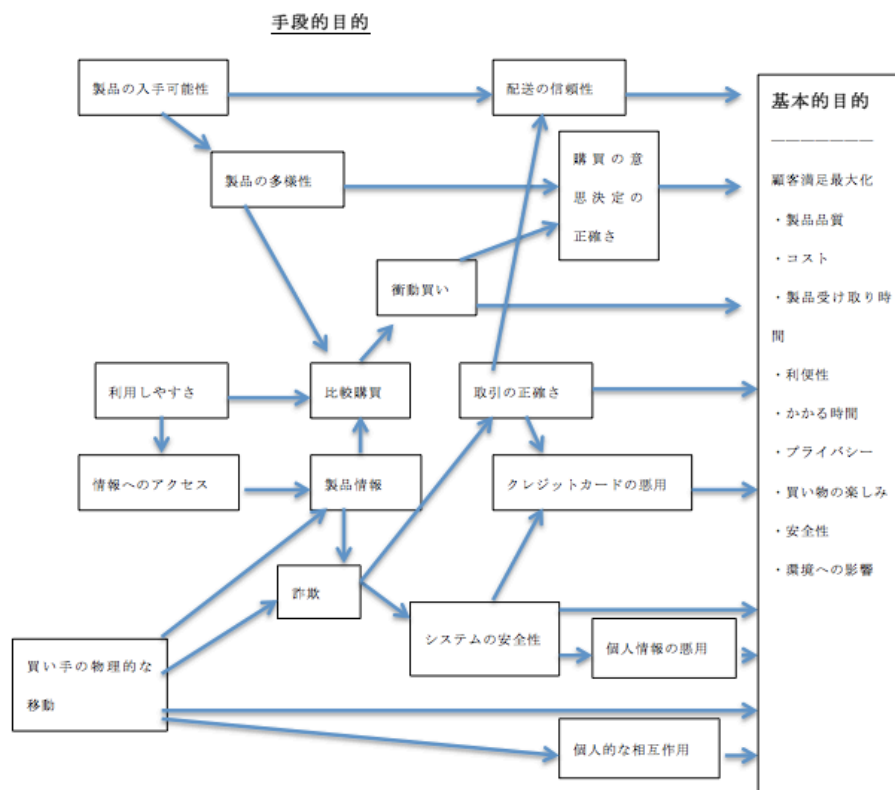
第4項 価値ベースのマーケティング

Keeney(1999)は E-コマースにおいて、価値提案の重要性を強調している。Keeney によれば、顧客が伝統的な消費方式からインターネットを利用する消費方式へシフトしていることは、インターネットを通じた消費が消費者により良い便益を与えることを裏付けるものである。その「便益」の本質は、個々の消費者に対する「価値提案」にある。ここでのインターネット・コマースによる価値提案とは「製品及び製品の発見・注文・受領過程における利益と費用の純付加価値 (net value)」と定義される。

Keeney は 100 名以上の消費者に対するインタビューを行い、インターネット購買活動に影響を与える消費者目的を明確にした。この消費者目的は「手段的目的 (16 項目)」と「基本的目的 (10 項目)」に分類でき、手段的目的は基本的目的を実現するものとされる。図表 2-5 は、手段的目的と基

本的目的の関係図である。

図表 2-5 インターネット・コマースにおける手段的目的-基本的目的ネットワーク



出所：Keeney, R. L. (1999), "The value of Internet commerce to the customer," *Management Science*, 45, (4), pp.539.

以上の項目は、企業にとってインターネット・コマースの新製品の創造、既存製品の改良、製品物流の改善、システムの構築を行う際に役立つ。総じて、Keeney は顧客への価値提案を重視し、企業が E-コマース事業を展開する際に有効な手掛かりを提供している。顧客満足最大化を中心とする消費者の目的を達成させるため、企業は価値提案を測定・分析するシステムを開発することが必要であろう。

Keeney の研究をふまえ、Peter Doyle(2004)は価値ベースのマーケティング戦略論を提起した。価値ベースのマーケティング戦略においては、株主価値と顧客価値といった要素が取り入れられ、マーケティングの再定義がなされた。新たな定義は次のようなものである。

「マーケティングとは、価値の高い顧客と信頼に基づくリレーションシップを構築し、持続的な差別的優位性を創造する戦略の策定と実行によって、株主に対するリターンを最大化しようとする

マネジメント・プロセスである。」¹

ここでの価値とは、製品やサービスのニーズ充足能力に対する顧客の評価である。顧客価値創造のためのマーケティング・アプローチは3つある。それは、①顧客の知覚できる最も価値の高い提案をする、②製品・サービス自体ではなく、顧客のニーズ（経済的、情緒的）を満足させる、③長期的なリレーションシップの構築、である。また、価値提案の方法として、製品イノベーション、優れたサービス、ブランド・イメージ、低コスト4つの戦略があるといわれている。4つのうちの価値提案を主張するかは企業のコア・ケイパビリティと市場機会によって決定される（Peter Doyle 2004）。

これらの内容から、価値ベースのマーケティングとは1つの考え方であり、見方であることがわかる。価値ベースのマーケティングにおいて、関係性マーケティング（あるいは関係性マーケティングの延長線にあるワン・トゥ・ワン・マーケティングと CRM）は必要不可欠な一部であろう。

また Peter Doyle(2004)は、ウェブによる顧客価値の創出方法として、カスタマイゼーション、品揃えの拡大、価格の低下、利便性の拡大、情報量の拡大、安心感の提供、娯楽性をあげた。ウェブの利用を通して、企業はコストの節約、ブランドの強化、ビジネス有効性増大の価値創出が期待できる。要するに、ウェブの利用は企業と顧客に Win-Win 関係をもたらす可能性がある。

価値ベースのマーケティングに関する近年の研究には以下のようなものがある。Mittal, B., & Sheth, J. N.(2004)はバリュースペース戦略を提起し、顧客は3つの市場価値を追求すると指摘した。3つの市場価値とは、パフォーマンス価値、価格価値、パーソナライゼーション価値である。相原(2008)は、生産者と消費者が共同で価値を創造するプロシューマ時代の到来を主張し、プロシューマ時代において感性バリュー・プロポジション（価値提案）の重要性を論じた。

第5項 協働型マーケティング（価値共創）

Prahalad and Ramaswamy(2000)は協働型マーケティング（co-opting marketing）を提唱する。彼らは新市場の特徴を「企業にとって顧客がコンピタンスの新たな資源になっている」と考察し、顧客というコンピタンスをコントロールする方法を紹介した上で、さらに顧客のコンピタンスを維持するための組織変革が必要であると提言した。

新たな経済環境において、顧客はもはやビジネス競争の外に位置するのではなく、ビジネス競争

¹ Peter Doyle (2004), p. 115

の主体の1つになっている。顧客が新市場にもたらすコンピタンスは、彼らが保有する「知識や技術、学習・経験する意向、積極的な対話を進める能力」だといわれている。顧客というコンピタンスをコントロールするためには、①積極的な会話、②顧客コミュニティ、③顧客多様性の管理、④個人化経験の共創、という4つの基本的な方法がある。さらに個人化経験を管理するため、①経験のマルチチャネルの管理、②多様性と進化の管理、③顧客期待の形成、の3点が求められる。

Prahalad and Ramaswamy(2000)は、時間的順序にしたがって「顧客」と「コア・コンピタンス」の変化過程を明確にした（図表2-6、図表2-7）。

図表 2-6 顧客の発展と変化

| 顧客の分類 | 受動的な聴衆 | | | 積極的な参加者 |
|-----------------------|---------------------------------------|---|--|---|
| 説明 | 既定の購買グループに対する説得 | 個人購買者との取引 | 顧客の生涯価値 | 価値共創の顧客 |
| 時間 | 1970年代～1980年代前半 | 1980年代後半～1990年代前半 | 1990年代 | 2000年代以降 |
| 顧客の役割 | 既定の購買役割を果たす受動的な購買者 | 既定の購買役割を果たす受動的な購買者 | 既定の購買役割を果たす受動的な購買者 | ネットワークの一部、企業価値の共創・抽出に役立つ協力者・共同開発者・競争者 |
| 経営者の考え方 | 顧客は平均統計値、購買者グループは企業によって先決される | 顧客は取引における個人統計値である | 顧客は一人の人間、信頼と関係性を構築する | 顧客は一人の人間だけではなく、社会・文化構造の一部である |
| 企業と顧客の相互作用、製品・サービスの発展 | 伝統的な市場調査、製品・サービスは数少ないフィードバックによって創造される | 「販売」から「サポート」に変化、顧客のフィードバックによって製品・サービスを再設計する | ユーザーの報告・リーダーユーザーの解決方法・顧客に対する深刻な理解によって製品・サービスを再設計する | 顧客は個人化経験の開発者で、企業はリーダー顧客とともに教育・期待形成・市場共創を行なう |
| コミュニケーションの目的 | 購買者へのアクセスとターゲット、一方通行的 | データベース・マーケティング、双方向 | 関係性マーケティング、双方向 | 積極的な対話による期待形成と広告、マルチレベル |

出所：Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. (2000), "Co-opting customer competence," *Harvard Business Review*, 78, (1), pp. 7より筆者作成。

図表 2-7 コア・コンピタンスの変化

| | 分析単位 | 資源 | コンピタンスの 基本 | 経営者の付加 価値 | 価値創造 | 経営の圧力の 源泉 |
|------------|--------------------------|------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|------------------------|
| 企業 | 企業 | 企業内にあるもの | 企業内、具体的なプロセス | コンピタンスの形成 | 自発的 | 事業部門 vs コア・コンピタンス |
| 企業のネットワーク | 拡張した企業-企業、サプライヤー、パートナー | 他企業のコンピタンス・投資へのアクセス | ネットワーク内の専用アクセス | 協力型パートナーの管理 | パートナー企業との合作 | パートナーは協力者でありながら競争相手である |
| 拡張したネットワーク | 全システム-企業、サプライヤー、パートナー、顧客 | 他企業と顧客のコンピタンス・投資へのアクセス | 多様な顧客との対話のインフラ | 顧客コンピタンスのコントロール、個人的経験・顧客期待の形成 | パートナー企業、顧客との合作 | 顧客は協力者でありながら競争相手である |

出所：Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. (2000), "Co-opting customer competence," *Harvard Business Review*, 78, (1), pp. 7-8 より筆者作成。

図表 2-6、図表 2-7 から、2000 年代以降、顧客の個人的経験や顧客期待の形成が企業にとって重要になり、顧客の役割は受動的から積極的となり、企業の協力者から協力者・競争者になっていることが分かる。要するに、企業と消費者との「協働」「協創」など、両者の共同の取り組みを重視するコラボレーション・マーケティングが提唱されているといえる。

Prahalad and Ramaswamy の協働型マーケティングに対し、佐久間（2005）は批判的な見解を示している。佐久間は資本主義社会における利潤原理を提示し、消費者と企業の情報の非対称性の存在を主張し、現実では企業と消費者との間の対等・平等な関係がまだ形成されていないと指摘した。現段階の協働型マーケティングは、顧客起点ではなく、「企業の最良の範囲内で消費者が企業の行なうビジネス活動に協力させられる、つまり企業側が消費者の能力を活用している」と見ている。

第6項 協働型マーケティングの一現象 ―ネット・オークション

野島・国領・新宅・竹田(2000)は、アメリカにおけるインターネット・オークションの事例を取り上げ、統計的手法を使って、現在のインターネット・オークションはコマース型とコミュニケーション型に分類できると考察した。また、それぞれに適合する商品群や売手・買手の属性、制度や成功要因が異なることを指摘した。

コマース型とは、従来の店舗販売よりも低い取引コストで、迅速に売買を行うことをねらいとしたオークション・サイトである。コマース型のサイトには、迅速で低コストな取引を求める買手が集まり、配送や決済を行うロジスティクス機能が重視される。例えば、Amazon 社(www.amazon.com)はその典型的な例である。

コミュニケーション型とは、インターネット上でオークション参加者同志の対話の場を設けることで、インターネット上に市場を創設することをねらいとしたオークション・サイトである。例えば、eBay 社(www.ebay.com)などが挙げられる。インターネット・オークションの2分類を図表にまとめると以下ようになる。

図表 2-8 インターネット・オークション・サイトの2分類

| 先行研究のまとめ | | |
|--------------|--|---|
| 情報技術の機能 | 取引コスト削減 (Malone et al1987 他) (受発注コスト・店舗コストの削減) | 情報の蓄積・場の提供 (国領 1996) (BBS 等) |
| 売手の属性 | 限定された法人が多い。(BtoC) 又は、ロジスティクス機能を法人が担う。 | 法人だけでなく、不特定多数の一般消費者も売手になる。(CtoC) |
| 買手の動機 | 経済的要因 (迅速・低コストで取引) Co-ordination Mechanism (Klein1997) Serious Shoppers (Gomez1999) | 経済的要因+主観的・社会的要因 (希少財等の取引自体の楽しさ) Price Discovery (Klein1997) Hobbyist・Collectors Bargain Hunters (Gomez1999) |
| 買手の購買意思決定情報源 | 売手・サイトが提供する情報 (商品カタログ、広告等) (Katz&Lazarsfeld 1955) | 消費者が提供する情報 (口コミ) (国領 1996) |
| サイトに求められるニーズ | ロジスティクス能力(小売機能)重視 法人売手を好む傾向 (Gomez1999) | 売手・買手が多く、にぎわっていること 参加者間のコミュニケーションにより、希少財でも品質情報が得られる 品質を意識する傾向 (Gomez1999) |
| 適合する商品群 | 商品記述可能性の高いもの (情報技術に乗りやすい商品特性) →新品・定番品・コンピュータ等 | 商品記述可能性の低いもの (口コミに乗りやすい商品特性) →中古品・希少財・アンティーク等 |



| 分類 | コマース型 | コミュニケーション型 |
|----------|---|---|
| 戦略 | 店舗販売からインターネット販売へ市場拡大取引迅速化 | インターネット特有の対話の場に、ビジネスチャンスを求める |
| リスク削減諸制度 | メーカー保証のある商品を扱う 商品の評価制度 法人が配送を行う 法人が決済を行う | 売手へ商品に関する質問制度 売手の評価制度 買手の評価制度 BBS・チャット |

出所：野島・国領・新宅・竹田(2000)「インターネット・オークション・サイトの戦略に関する研究」『ITIME ディスカッションペーパー』, 12, (48),pp.6.

この研究結果は以下のようなものである。コマース型では法人から商品を仕入れて割安で消費者に提供することか求められているため、割安で安定的に商品を仕入れることのできるチャネルを有していることか決定的な要因となる。一方、コミュニケーション型では、制度適合度が大きな成功要因となっている。コミュニケーション型を成功させる好循環を作り出すため、ポータル・サイト等との兼業、リスト料・取引料の期間限定による無償化、カテゴリーを絞ったニッチ戦略、という3つの戦略が提言された。

インターネット・オークションの他に、リバース・オークション（Reverse Auction）という概念がある。2012年、毎日新聞社などによるマニフェスト大賞の最優秀政策提言賞に、「リバース・オークション」が選ばれた。リバース・オークションは、逆オークションとも呼ばれ、買い手が求める商品の条件や希望価格を提示し、売り手企業が自社で提供できる価格を示す仕組みである（幡鎌2012）。つまり、売り手が買い手を選定する通常のオークションと異なり、政府による競争入札のように買い手が売り手を選定する逆（Reverse）のオークションである。

インターネット・オークションや逆オークションの発展から明らかのように、企業にとって顧客は参加者となり、顧客との「価値共創」が非常に重要になりつつある。したがって、インターネット・オークション（あるいは逆オークション）は協働型マーケティングの一現象とも考えられる。

第4節 電子商取引における近年の問題点

電子商取引の問題点として、①コンテンツと品質、②著作権とユーザーの権利、③著作権と言論の自由、④対話型の広告と消費者情報の利用、⑤インターネットの中間業者、⑥インターネット取引のセキュリティとプライバシー、⑦デジタル製品の価格戦略、⑧オンライン課税、規制、その他の法的な問題があげられる（アンドリュー・デール・崔 2000）。

インターネット取引のセキュリティとプライバシーは近年、大いに注目されている。安全な取引は、否認不可能（nonrepudiation）・認証・完全性・機密保護などの条件を満たす必要がある。否認不可能とは、取引の当事者が取引後に取引があったということをとぼけることができないという意味である。認証とは、取引相手を識別するために確認することを意味する。完全性とは、送信または保管中にデータが改変されていないことを意味する。機密保護とは、プライバシー、つまり取引が関係者のみで行われることを意味する。

否認不可能と認証はいまだ完全に実現されていないため、証明技術やサービスによってさらに改善する必要があると指摘された（アンドリュー・デール・崔 2000）。否認不可能と認証のための市

場メカニズムは、信頼できる第三者が必要であるといわれている（Froomkin 1996）。Hagel and Singer(1999)によれば、購買履歴や個人情報など消費者のプライバシーに関する情報は、売り手と買い手の仲介である情報仲介業者（infomediary）が管理するといったように、第三者によって保護されるべきとされる。このように、電子商取引における安全性を確保するためには、セキュリティ技術の改善や第三者の介在が必要になるだろう。

第5節 小括

本章は、E-コマースを中心に議論を展開してきた。第1節ではE-コマースの概念を明確にするため、E-コマースの歴史的な発展、定義、分類を紹介した。第2節はE-コマースについてのデータをグローバルと中国の両面から分析した。グローバルにおいて電子商取引の総額は年々増加する傾向があり、市場規模では中国は米国に次ぐ世界第2位である。中国国内の電子商務市場取引規模は2009年から2016年（予測）に至るまで徐々に拡大しており、すでに成熟期に入ったと判断された。

第3節ではE-コマースの先行研究をまとめた。関係性マーケティング、ワン・トゥ・ワン・マーケティング、CRM、価値ベースのマーケティング、協働型マーケティング、協働型マーケティングの一現象—ネット・オークションについて分析し、E-コマースの理論的な発展過程を明確にした。ここでは、関係性から1対1関係、CRM、価値ベース、協働型といった変化²が見られている。

このような変化は、コトラー(2010)のマーケティング 2.0（消費者志向のマーケティング）と 3.0（価値主導のマーケティング）に対応する。また、2010年にコトラーはマーケティング 4.0(自己実現型マーケティング)を提起した。E-コマースによって企業と消費者の協働関係の形成は、自己実現マーケティングを促進すると推測できるだろう。IT技術の発展につれて、マーケティングは徐々に製品中心から消費者志向へ、消費者志向から価値主導へ、価値主導から自己実現へ変容することが伺えよう。

最後の第4節では、電子商取引における近年の問題点を提起した。特に、インターネット取引のセキュリティとプライバシーの重要性を強調し、その解決方法として、セキュリティ技術の改善や第三者が介在する必要性をあげた。

²だが、この変化は恒常的ではなく、協働型から関係性へという逆転も考えられる。

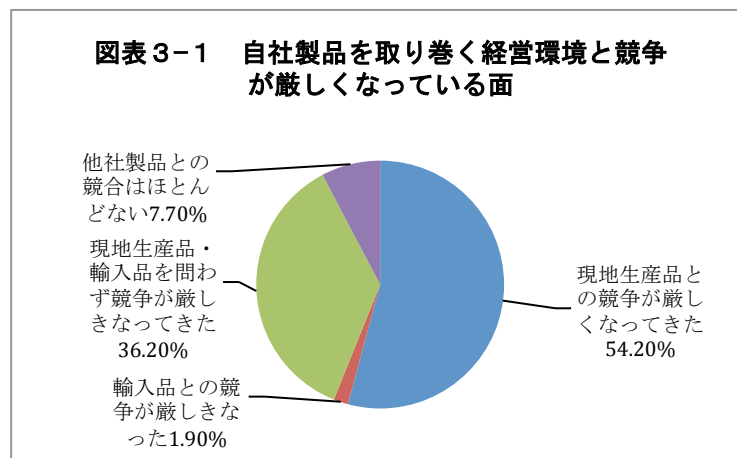
第3章 中国市場とネットショッピングに関する先行研究

第1節 中国市場

第1項 中国市場における競争環境

劉敬文（1997）は、中国の国民収入水準や市場構造を考慮すれば、そのマーケットサイズは 2.5 億人～3.5 億人の段階にあり、しかもその大半は東部沿海地域や内陸地域の都市部に集中しているとする。1996 年からスタートした「国民経済および社会発展のための第 9 次 5 ヶ年計画と 2010 年までの長期目標」では内陸部が重視された。その目的は、東部沿海地域から始まった改革・解放による地域格差の是正だといわれている。

ジェトロの 2002 年度『在アジア日系製造業経営実態調査』によると、中国に進出している日系企業にとって、中国市場の競争環境は激化していた様子がうかがえる。「現地生産品との競争が厳しくなってきた」という回答は 54.2%で最も高く、それに次いで「現地生産品・輸入品を問わず競争が厳しくなってきた」が 36.2%だった。競争の内容としては「販売価格」が 96.7%と最も高く、それに次いで品質・機能（24.5%）であった。3 番目位以下は、商品差別化（18.2%）、納期（15.8%）、アフターサービス（5.4%）とその他（1.2%）である（ジェトロ 2004）。このように、価格競争を中心に、中国国内市場における日系製造業の競争環境は激化していたことが伺える。



出所：ジェトロ(日本貿易振興機構)(2004)『中国市場に挑む日系企業-その戦略と課題を探る』pp.207 より筆者作成。

第2項 中国市場に関する5つの特徴

加藤・星野・鷺尾(2008)は、中国市場に関して5つの特徴を挙げた。それらは、①高水準の経済成長、②消費構造の特徴（都市部と農村部の消費動向）、③情報サービス需要の高まり、④国内物流インフラの整備とネットワークの拡大、⑤市場参入規制の緩和や撤廃、である。

まず、高水準の経済成長からみてみよう。1978年中国の改革開放政策が実施されて以来、中国经济は発展し続けてきた。1992年、社会主義市場経済が導入され、GDPは一気にあがり、10%前後の対前年成長率を示した。1998年アジアの通貨・金融危機の影響で一時的にGDPの成長率は下がったが、2003年に入って再び10%程度の成長率を示した。

図表3-2 中国のGDPの額と伸び率（単位：億元、指数：1978=100、成長率%）

| 年 | GDP | 指数 | 対前年 成長率 |
|------|-----------|---------|------------|
| 1978 | 3,645.2 | 100.0 | 11.7 |
| 1979 | 4,062.6 | 107.6 | 7.6 |
| 1980 | 4,545.6 | 116.0 | 7.8 |
| 1981 | 4,891.6 | 122.1 | 5.2 |
| 1982 | 5,323.4 | 133.1 | 9.1 |
| 1983 | 5,962.7 | 147.6 | 10.9 |
| 1984 | 7,208.1 | 170.0 | 15.2 |
| 1985 | 9,016.0 | 192.9 | 13.5 |
| 1986 | 10,275.2 | 210.0 | 8.8 |
| 1987 | 12,058.6 | 234.3 | 11.6 |
| 1988 | 15,042.8 | 260.7 | 11.3 |
| 1989 | 16,992.3 | 271.3 | 4.1 |
| 1990 | 18,667.8 | 281.7 | 3.8 |
| 1991 | 21,781.5 | 307.6 | 9.2 |
| 1992 | 26,923.5 | 351.4 | 14.2 |
| 1993 | 35,333.9 | 400.4 | 14.0 |
| 1994 | 48,197.9 | 452.8 | 13.1 |
| 1995 | 60,793.7 | 502.3 | 10.9 |
| 1996 | 71,176.6 | 552.6 | 10.0 |
| 1997 | 78,973.0 | 603.9 | 9.3 |
| 1998 | 84,402.3 | 651.2 | 7.8 |
| 1999 | 89,677.1 | 700.9 | 7.6 |
| 2000 | 99,214.6 | 759.9 | 8.4 |
| 2001 | 109,655.2 | 823.0 | 8.3 |
| 2002 | 120,332.7 | 897.8 | 9.1 |
| 2003 | 135,822.8 | 987.8 | 10.0 |
| 2004 | 159,878.3 | 1,087.4 | 10.1 |
| 2005 | 183,867.9 | 1,200.8 | 10.4 |
| 2006 | 209,406.8 | 1,329.3 | 10.7 |

（備考）金額は当年価格。指数、成長率は実質。
（原資料）『中国統計年鑑』2006年版、『中国統計摘要』2007年版
（資料出所）21世紀中国総研編、2007、p.272

出所：加藤・星野・鷺尾(2008)「日本の地域産業の中国市場参入と現地連携化」pp.174.

2000年代に入っても、中国の経済成長は続く。2000年、中国のGDPは9兆9215億元であり、これは1990年のGDPに比べ約2.7倍（指数比）である。2003年から4年連続でGDPの対前年成長率は10%を超え、2006年には20兆9406億元と拡大し続けている。

2005年、中国のGDPは18兆3867億元であり、世界全体に占める名目GDPのシェアは5%となった。これは米国（GDPシェア28%）、日本（同10.3%）、ドイツ（同6.3%）に次いで世界第4位の

地位である。このように中国は改革開放以来、1998 年アジアの通貨・金融危機の時期を除き、高い水準の経済成長を遂げているといえる。

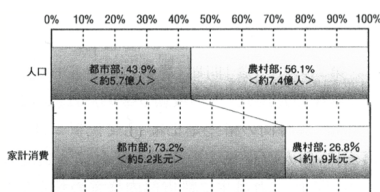
図表 3-3 世界各国の GDP ランキング (2005 年)

| 順位 | 国名 | 各目 GDP (億ドル) | シェア (%) |
|----|------|-----------------|---------|
| | 世界全体 | 446,833 | 100.0 |
| 1 | 米国 | 124,558 | 28.0 |
| 2 | 日本 | 45,571 | 10.3 |
| 3 | ドイツ | 27,917 | 6.3 |
| 4 | 中国 | 22,437 | 5.0 |
| 5 | 英国 | 22,306 | 5.0 |
| 6 | フランス | 21,272 | 4.8 |
| 7 | イタリア | 17,728 | 4.0 |
| 8 | カナダ | 11,324 | 2.5 |
| 9 | スペイン | 11,280 | 2.5 |
| 10 | ブラジル | 8,820 | 1.8 |

(原資料) IMF 「World Economic Outlook Database,
April 2007」から作成。
(資料出所) 経済産業省編、2007、p.40

出所：加藤・星野・鷺尾(2008)「日本の地域産業の中国市場参入と現地連携化」『中央学院大学社会システム研究所紀要』, 8, 2pp.175.

図表 3-4 人口及び家計消費の都市部・農村部別割合



(備考) 1. 人口は 2006 年、家計消費は 2005 年のデータ。
2. 家計消費は GDP ベースの数値。
(原資料) 中国国家统计局「中国統計年鑑 2006」「中国統計
摘要 2007」から作成。
(資料出所) 経済産業省編、2007、pp.53

出所：加藤・星野・鷺尾(2008)「日本の地域産業の中国市場参入と現地連携化」『中央学院大学社会システム研究所紀要』, 8, 2pp.176.

消費構造の特徴では、都市部と農村部の異なる消費動向が注目に値する。図表 3-4 から分かるように、人口の約 6 割を占める農村部の家計消費は約 27%と少ない。一方、都市部は消費を拡大させており、家計消費の約 73%を占めている。

消費の内訳をみると、農村部の消費支出構成は都市部と異なっている。都市部では、カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫などといった基本的な耐久消費財は、100%近い普及率になっている。そして、パソコンやテレビなどの娯楽用耐久消費財へと消費がシフトしてきている。1990 年代以降、都市部ではこれまでの消費支出の大部分を占めていた食料や衣料の支出シェアが減少し、「交通・通信費」

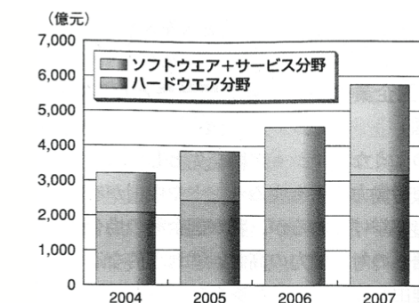
「教育・娯楽費」「医療・保険費」「住居費」などのシェアが増加している。その背景には、所得の増加によって生活が豊かになってきたことが伺える。しかし市場経済化に伴い、大学の学費の引き上げ、家賃の引き上げ、個人の医療負担増加などが進行し、消費の拡大を阻む原因となっている。

一方、農村部のエンゲル係数は都市部に比べ 8.5 ポイント高く、消費支出全体のほぼ半数を占めている。医療・保険費、教育・娯楽費は都市部と同程度に高いため、その負担は農民の生活を圧迫している。また、低所得やインフラ不足のため、耐久消費財の普及がおくれている（経済産業省編 2005,p.91）。

加藤ら(2008)は、このような都市部と農村部の所得格差は消費拡大を阻害させていると指摘した。中国は面積が広大であるため、かつてから地域ごとの発展が不均衡である。地理的な優位性のある沿海地域や、歴史的に首都として発展してきた政治中心地の北京、南京、洛陽、西安などは経済的に豊かだが、それ以外は経済力の弱い地域が多い。そのため、中国の消費構造の特徴は、都市部と農村部によって大いに異なると推測できる。

また加藤ら(2008)によると、近年、中国では情報サービスへの需要が高まりつつあり、それに伴って情報サービス業の発展が著しいとされる。この情報サービス業には、2つの種類がある。1つはソフトウェア分野で行われるオフショア開発（受託したシステム開発、運用管理の一部を日系海外現地法人、あるいは中国地場企業に委託する方式）であり、もう1つはシステム・インテグレーション（顧客の業務内容を分析し、問題に合わせた情報システムの企画、構築、運用などの業務を一括して請け負う方式）である。つまり、情報サービス業ではシステムの委託する範囲の多少によって2種類に分けることができる。企業は自社の経営資源と競争戦略に基づいて、委託するか請け負うかの意思決定を下し、適切な情報サービスのシステムを構築することが重要であろう。どちらの情報サービス事業も拡大しており、企業の現地化が求められている。

図表 3-5 中国の IT 市場規模



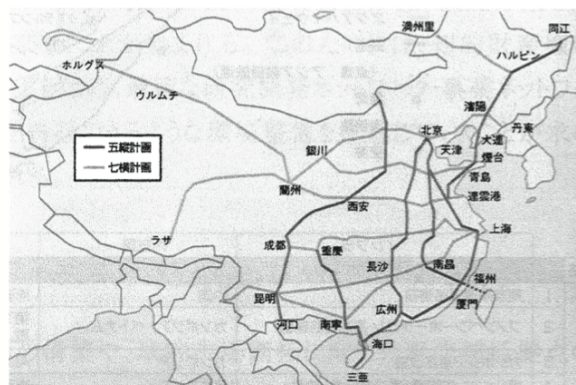
(原資料) CCID コンサルティング、China Computer World。
(資料出所) 経済産業省編、2006、p.112

出所：加藤・星野・鷲尾(2008)「日本の地域産業の中国市場参入と現地連携化」『中央学院大学社会システム研究所紀要』, 8,

図表 3-5 から、中国の IT 市場規模は拡大しつつあることがわかる。加藤ら(2008)は、政府による「ソフトウェア産業と集積回路産業の発展促進に関する政策」などの政策によって、ソフトウェアパーク（软件园）の設置、是正の優待、知的財産権の保護などのサポートが行われ、ソフトウェア産業の振興が実現されつつあると指摘している。中国市場での情報サービス市場の拡大や IT 市場の成長は、隣国である日本にとって大きなチャンスであろう。

物流面では、中国においては物流インフラの整備が進み、物流ネットワークが拡大しつつある。第 10 次 5 ヶ年計画によって、高速道路では「五縦七横」というインフラ整備・建設目標が立てられた。そのプロジェクトによって、東西 7 本の線、南北 5 本の線が建設される。長さは 3 万 5 キロ、200 以上の都市を連結させ、全国人口の 60%を占める約 6 億の人口を覆うものとなる（中国国家高速公路網ホームページより）。

図表 3-6 五縦七横の道路整備計画の状況



（原資料）各種資料から経済産業省作成。
（資料出所）経済産業省編、2007、p.132

出所：加藤・星野・鷺尾(2008)「日本の地域産業の中国市場参入と現地連携化」『中央学院大学社会システム研究所紀要』, 8, 2, pp.179.

鉄道では「八縦八横」があり、現在ではマカオを除くすべての省や特別行政区にネットワークが広がっている。それ以外に、西北や西南の鉄道建設が計画されている。加藤ら(2008)によれば、中国鉄道部は中鉄コンテナ輸送センター（中鉄集装箱运输中心）を設立し、全国 14 の鉄道局と 50 支局で専用コンテナ輸送列車を運行し、国内や国際の輸送サービスを提供しているとする。このように、中国では高速道路も鉄道も整備されつつ、物流を順調に行なうためのインフラが徐々に構築さ

れてきている。

日系企業が中国に進出する際には、インフラの整備が前提となる。特に水平分業が進んでいるアパレル業界では、物流活動は肝心な部分をなしている。中国のインフラの構築は、日系アパレル企業の参入に大きく役立つと思われる。企業は中国の国情を理解し、自社に必要なインフラを検討することが重要であろう。

最後に市場参入規制の緩和や撤廃について、加藤ら(2008)は以下のように述べている。2001 年 WTO 加盟後、中国は外国企業に対して規制緩和を行った。2004 年、中国は対外貿易に関する最高法規である「対外貿易法」を改正した。これより、出版物などを除いて、対中国貿易では国务院による許可が不要となり、審査承認制度が徐々に廃止され、登録だけが求められるようになった。

また、2000 年 10 月から 2001 年 3 月までに、「外資企業法」「中外合資経営企業法」「中外合作経営企業法」が改正された。改正法によって、自動車製造分野や移動通信分野を除いて、他の分野ではローカルコンテンツ要求や輸出入均衡要求などが削除された。ローカルコンテンツとは、中国に進出する企業が現地生産をするときに、原材料や部品などを現地調達することを指す。輸出入均衡要求とは、原材料などの輸入を輸出実績に見合った金額や数量までしか認めないことである。国内流通面においても、WTO 加盟後、外国企業の中国流通業への加入が開放された（経済産業省通商政策局 2007）。このように、貿易や外資企業に対する法律の修正から、中国政府が外資に対して規制緩和を行ない、外資を誘致し、優遇する姿勢が伺える。

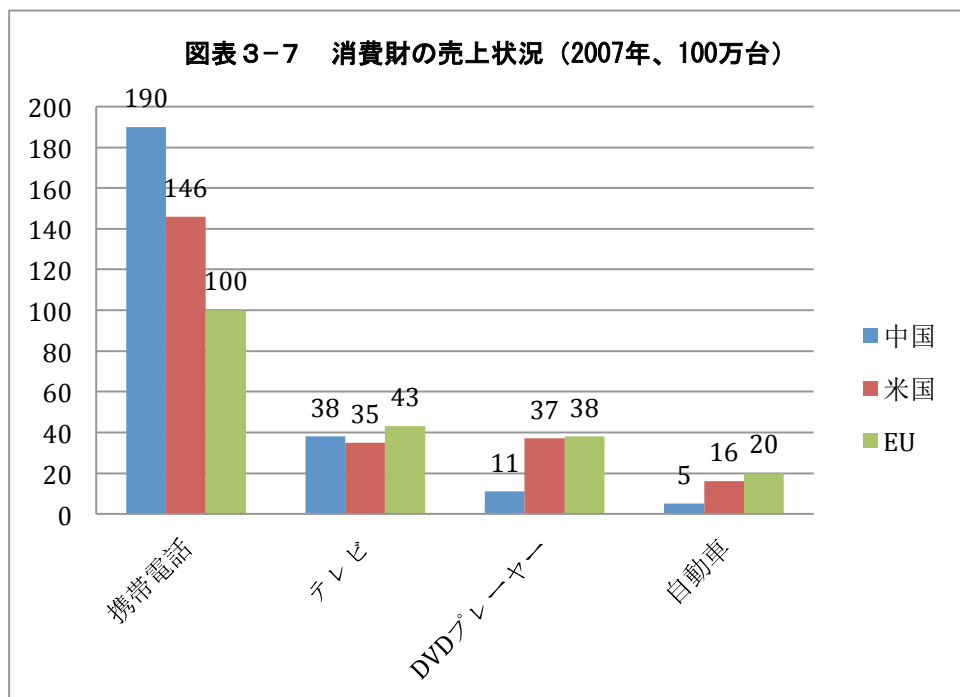
以上、中国市場の 5 つの特徴は、中国市場の状況を反映したものである。経済成長の高水準、消費構造の特徴、情報サービスの需要、物流インフラの整備や市場参入規制の緩和などは、いずれも日系企業の中国市場進出に大きなチャンスを与えている。日系アパレル企業はこのような経済環境を見極め、自社の経営資源を有効に利用して中国進出を図るべきだと思われる。

第 3 項 消費財分野から見る中国の「夢の市場」

Edward Tse(2010)によると、経済開放と自由化の 30 年間を経て、中国市場では多様な製品やブランドが販売されている。日本、欧州、米国などの成熟した市場ですら中国には及ばない。中国市場は「十億人以上の消費者を抱える」夢の市場とみなされ、市場における新興の中間層は購買意欲が旺盛である。しかし、中国の 1 人当たりの国民所得は低水準にとどまっており、国民の多くはいまだ消費者とみなすには至らないことが指摘された。また、豊かな大都市圏とそこから離れた地域との間では大きな格差が存在している。

それにもかかわらず、中国市場における小売業界の年間売上高は、1990 年代初めの 1000 億ドルから 2008 年末には 1 兆 6000 億ドル超と 15 倍以上に拡大した事実がある（中国国家统计局 2009）。2008 年の売上高は、同時期の米国の売上高の約 3 分の 1 にのぼっており、その傾向は今後も続くと言われる（国勢調査局 2009）。

市場開拓の見通しは、商品カテゴリーによって異なる。図表 3-7 にみられるように、2007 年の消費財売上を見ると、中国における携帯電話やテレビの市場規模は米国、欧州（EU）と比較に値するが、DVD プレーヤーや自動車といったより高価な商品では先進国の水準を下回っている。このような状況は、中国市場にさらなる潜在購買力があることを示しているとも考えられる。



出所：Edward Tse(2010)『中国市場戦略—グローバル企業に学ぶ成功の鍵』pp.42 より筆者作成。

1990 年代以降、特に 2000 年代初期以降は、中国市場において多様な製品の販売量が急成長した。その代表例として、Edward Tse(2010)は携帯電話加入数、住宅ローン融資残高、セダン車販売台数、という 3 つの異なる業種を挙げた。

中国の携帯電話加入者数は 1990 年代末の 4300 万人から、2007 年の 5 億人と 10 倍に膨らみ、2009 年半ばは 6 億 8700 万人にのぼった（中国統計年鑑 2008）。その背景には、政府による通信業界の再編が伺える。具体的には、中国移动通信（チャイナモバイル）を、別の携帯電話キャリアである中国聯通（チャイナユニコム）と競合させるように働きかけた。両社は競争激化のため、料金の大幅な引き下げ、格安の携帯端末の提供、全土をカバーする最先端の通信網の整備などを行った。さら

に魅力的であったのは、電話を入手する際、それまでの長い順番待ちや官僚的な手続きと異なり、店に向かいサインをするだけで済むようになったことである。

住宅ローン市場では、1998年に政府が都市住宅政策を刷新したことに伴い、住宅市場が一気に自由化された。その結果、従来は企業や団体などの雇用主が持っていた住宅を購入できる権利が、割安価格で都市部の住民に与えた。

その後、10年間で販売された住宅の床面積は、8000万平方メートルから7億平方メートルまで10倍近くに急増した。2008年の金融危機の影響で売れ行きは落ちたが、都市部の人口は6億人から2020年までに8億人に増える見通しのため、次の10年間に向けて拡張基調が続くとみられている。

自動車販売台数が急増した理由としては、政策変更による供給拡大があげられる。2000年代初期、中外合弁企業と独立系の国内メーカーが生産補強のため設備投資を行った。また政府の許可によって、銀行による自動車ローンの貸付と自動車メーカーによる自動車ローン会社の設立が行われた。年間販売台数を見ると、1990年代末は50万台前後であったものが、2008年には900万台を超えた。2009年1月、中国での月間販売台数が史上初めて米国を上回った。値下げや販売モデルの拡充、生産能力の継続的増強によって、向こう10年はさらに低価格で多様なモデルが開発されと考えられている。

携帯電話、住宅、自動車等の商品から中国市場の発展状況を分析することで、中国における中間層の強い購買意欲が伺える。人口増加、業界再編、政策変更や金融政策などによって、中国市場は徐々に購買力を増やしつつある。このような「夢の市場」は先進国との委託生産、業務提携や技術提携などによって、すでに昔の生産委託先のイメージから離脱し、商品販売市場や研究開発地となりつつある。日系のアパレル企業は、このような中国市場の変化を正確に読み取り、中国における取引先との関係を見直す必要があるだろう。

第2節 中国における消費者行動

消費者行動（consumer behavior）は消費者の購買行動のことであるが、この語は雑多な現実の行動自体をさすのではなく、1960年代以降展開されてきた消費者行動論におけるモデルないし仮説をさすことが一般的である。

消費者行動の基本仮説は、価格や所得等の制約条件下、消費者が効用最大化を実現するため消費計画を決定するものである。だが、その仮説は具体性と応用性に欠けている。そこで、いくつかの

具体性の高い消費者行動の探求が行われている。たとえば、①消費者行動の類型化（市場細分化：market segmentation）、②消費者の購買場所と購買対象選定行動の研究（忠誠：loyalty）、③新製品の市場導入に反応する消費者の研究（行動科学の認知と学習）である（日本大百科全書）。以下では、中国における消費者行動についての先行研究をレビューしたい。

第1項 面子消費 -Li and Su（2007）

面子消費は、個人が消費活動を通して、自分の面子を高め、維持しあるいは挽回し、並びに他者に対して尊敬を払う動機づけのプロセスであると定義されている(Li and Su, 2007, p. 242)。

Li and Su（2007）は、中国と米国の消費者に対する比較研究を行い、面子消費という概念を提示し、それについて3つの特徴を挙げた。それは、①義務としての消費（obligation）、②差別化の手段としての消費(distinctiveness)、③ 他者志向(other orientation) のための消費である。

義務としての消費とは、中国人は面子の社会的意味合いから面子を維持あるいは挽回せざるをえない(must and have to)というものである。そのためのツールとして消費行動が用いられる場合、個人は所属集団の面子消費を模倣するしかなく、そうしないと個人は集団の中で自らの面子を失うだけでなく、ほかの集団の前で所属集団の面子をつぶすこととなる。

差別化の手段としての消費とは、急速な経済成長の下、消費は他者と異なる面子を構築するもつともたやすい方法の1つとなり、人々は異なる商品を購入することで自らの所属集団や社会階級をほかと区別しようとしているが、結果的に高価格とブランドがそれを証明する手段として機能するようになっているということである。したがって、有名ブランドは、中国市場でさらにプレミアムな価格設定を必要とする場合がある。

他者志向のための消費とは、中国社会における面子の重要性のために、中国人は消費行動の中で他人の面子にも多くの注意を払わなければならないということである。ギフトの選択や宴会などは、その典型的な例である。

面子消費と似たような既存概念として、顕示的消費やステータス消費もある。ともに贅沢品を消費対象とし、それを顕示して社会的ステータスの向上を目指す点では共通するものの、同時に顕著な違いが存在する。日本大百科全書によると、顕示的消費は「必要性や実用的な価値だけでなく、それによって得られる周囲からの羨望のまなざしを意識して行う消費行動」と定義されている。元々はアメリカの経済学者 T・ベブレンが『有閑階級の理論』において「見せびらかしの消費（顕示的消費）」と呼んだものに由来するといわれている。一方、すべての面子消費が見せびらかしを目的と

するのではなく、時には面子を維持したり挽回したりする目的の場合もある。自ら進んで見せびらかすのではなく、客観的な必要性に迫られてやむをえない場合があり、また時には他者の面子への尊重を示すための消費という場合もある(Li and Su 2007)。要するに、顕示的消費やステータス消費は主観的に権威、地位、金銭、尊厳を呈示するが、面子消費は必ずしも消費者の意識とは一致せず、「客観的な必要性」という外部環境要素によって左右されるものと考えられる。すなわち、中国人には他者に対して多大な注意を払うという面があるのに対して、欧米ではそういう現象は顕著ではないことが確認できる。面子消費は親族重視、他人重視という中国人の伝統的な文化に基づいて生じる特有の消費習慣だといえよう。

Li and Su (2007) の研究では、中国人は米国人に比べ、彼らの所属集団に影響される傾向があることが明らかになった。また、中国人は商品のブランドや価格を面子と関連づけがちである。さらに、中国人は他者志向のための消費の角度から商品の価値を判断する傾向があるといえる。

このように比較してみると、米国人に比べて、中国人の消費行動は面子消費という顕著な特徴を持っている。面子消費を切り口に中国人消費者の購買意識を利用して、適切な商品を開発し、価格を決め、販売する、という方策もある。日系アパレル企業はこのような面子重視の購買動機を狙って、顧客の心理を捉え、自社の商品開発やプロモーションに応用することが可能だと考えられる。

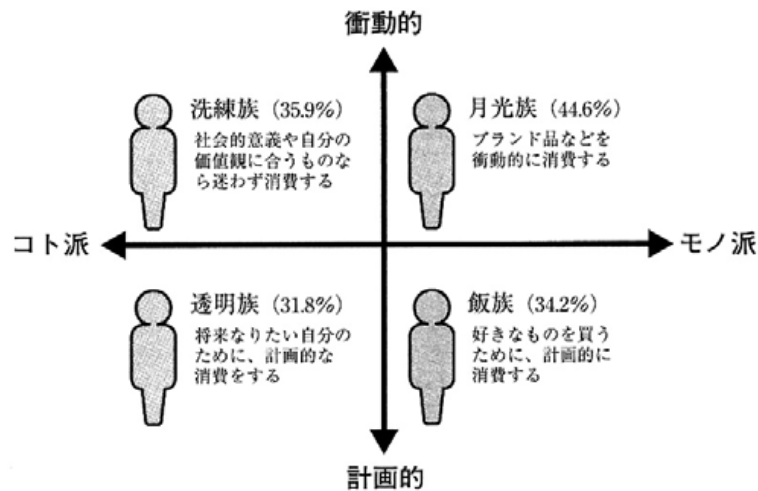
第2項 新四族モデル—小野田・欧陽・趙(2014)

小野田ら(2014)による中国「80 后」消費者意識調査に関する研究は、中国の「中間層と内陸部」に注目し、日系企業が中国市場に進出する際に重視すべき市場特徴について調査し、分析を行っている。

80 後の「后」は、日本語の「後」に相当し、80 年代に生まれた若者を指す言葉である。中華人民共和国国家統計局の第6回人口調査（2010 年版）の統計をもとに推計すると、現在 80 後は約 2 億 1932 万人いるとみられ、全人口の約 16.46%を占めている。この 80 後は、現代中国市場の中核的な消費者といわれている。

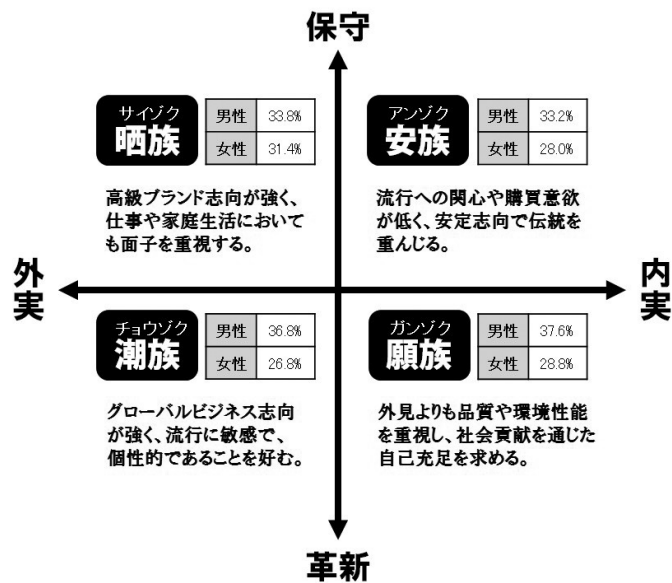
小野田らは、リアルタイムに広範囲での調査実施を可能にする「Web アンケート」を用いて、原田・余（2009）の四族モデル（図表 3-8）を更新し、新四族モデル（図表 3-9）を構築した。

図表 3-8 四族モデル



出所：原田曜平・余蓮（2009）：『中国新人類・八〇后が日本経済の救世主になる!』洋泉社, pp.3.

図表 3-9 新四族モデル



出所：小野田哲弥・欧陽菲・趙晋茹（2014）「中国“80 后”消費者意識調査に基づく新四族モデルの構築と検証」『産業能率大学紀要』, 35, 1, pp.12.

小野田らは、新四族を以下のように定義している。「安族」は保守的な内実重視派であり、中国人に馴染みの深い四字熟語「安于現状」（現状に安んじる）を語源に命名した。伝統への誇りが強い反面、西欧文化を卑下し、流行への関心度や物欲は低い。男女ともに「強い女は論外」と考えており、

夫は妻に家事や買い物の一切を任せる傾向にあり、逆に女性は儉約を旨とし、終身雇用のキャリア形態を理想とする。

「晒族」は保守的でありながら、外実も重視する。面子を気にするため、高級ブランドを好んで購入したが、人に見せびらかしたがるタイプの人たちである。男女ともに子供の学歴を気にし、男性は社長に代表される自身の上司・上役を、女性は夫や友人を、自らの面子を保つ重要な要素として考えている。

「潮族」は外実を重視するが革新的意識も強い。高級路線だけではなく、流行を気にした購買行動をとる。男性においてはグローバル志向が強く、上司が外国人であっても構わず、起業家精神も強い。女性は職場環境を重視し、資格取得に熱心である。また趣味の嗜好性としては、男性はスポーツ観戦、女性は映画鑑賞が挙げられる。

「願族」は、革新的な内実重視派であり、社会貢献を通じた自己充足を求める。男性は日本ではところどころの「草食系男子」（森岡 2008）に近く、部屋を清潔に保ち、商品購入に関しても環境性能を重視する。女性は仕事にやりがいを見出してはいるが、馬車馬のように働きたいとは考えてはいない。また人に感謝されたい意識が強く、身近なところではプレゼントをよく行い、ネット上ではレビューサイトに頻繁にコメントを投稿する傾向を持つ。

小野田らの新四族モデルは、旧モデルに比べて性別や地域差の特徴が取り入れられていることがうかがえる。その研究は現代中国の 80 後の消費者意識を明らかにしたものであるため、中国市場の分析、経営戦略やマーケティング戦略の制定など実務運用への可能性が高いといえよう。日系アパレル企業にとって、消費者を新四族に基づいて選別し、セグメンテーションをしてからターゲットを確定することが重要である。また、中国の人口分布（年齢・地域・収入）を意識して、より多くの人に受け入れられるマス・マーケット向けの製品を開発しつつ、人数が少ないものの市場がある「族」に対してはニッチ戦略を採用し、多様で柔軟なマーケティング戦略による中国市場進出をはかるべきであろう。

第 3 項 大衆消費社会 - 李（2004）

李（2004）によると、中国の消費環境は地域間によって大きな差異が存在し、所得と消費欲求は正の関係にある。具体的には、中国の北京市よりも上海市、上海市よりも広州市のほうが経済の改革が進み、広告接触の頻度が高く、従って消費者の広告意識や消費意欲も高い。個性化、多様化してきた消費欲求に対して、まず消費者の量的・質的特性を認識することが必要である。そして、大

衆消費社会における消費者教育のあり方についての検討も重要な課題となる。

李（2004）は「社会主義市場経済システム」のもとでの大衆消費社会の形成と消費者行動の特徴を解明しようとした。中国の市場化によって、消費者の消費欲求は量的欲求から質的欲求へと移行しつつある。Katona(1964)は、大衆消費社会の大きな特徴として、ある願望が充足された後に新しい願望が出現することが挙げている。また、Katona は大衆消費社会について、3つの特徴を挙げた。それは、①自由裁量の購入を許す一般的な豊饒、②経済的に影響を与える消費者権利、③消費者心理の重要性である。

李（2004）の分析によって、中国でも上記の3つの特徴が明らかになったため、中国はすでに「大衆消費社会」に入ったと考えられる。すなわち、中国では多くの家庭の購買力が向上しており、自由選択力を持つようになったのである。いまや中国の消費者は、政府や企業と同じように、今後の経済成長に影響を与える存在といえる。また、中国の消費者の広告意識や物質的価値観は変化をしており、消費者心理を把握することがとても重要になっている。

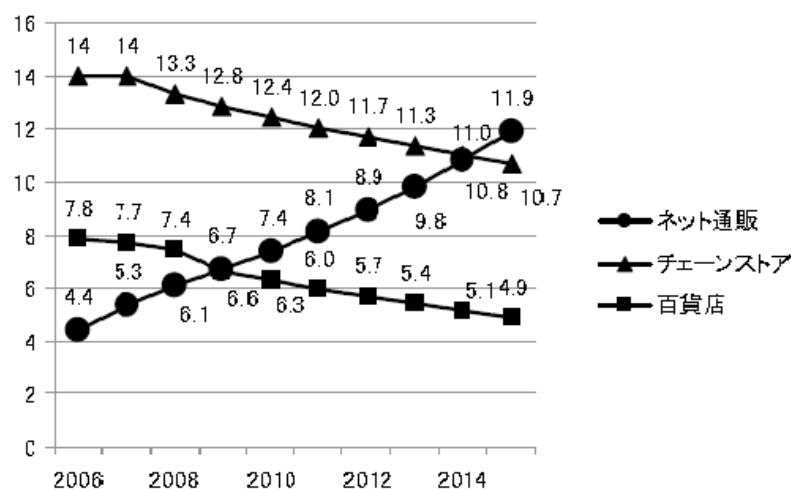
米国や日本のような先進諸国に比べ、中国の大衆消費社会の形成速度は速い。そのため、中国の大衆消費時代には先進諸国の消費欲求の段階的な変化が見られず、消費欲求変化の同時性が現れた。具体的には、中国の消費欲求は「基本的生活支出」と「社会的欲求」が同時に行われるという特徴を有するといわれている。

第3節 ネットショッピング

ネットショッピングとはインターネット・ショッピング（Internet shopping）の略であり、インターネットを使って電子商店や電子商店街などのホームページから、商品を購入したりサービスの提供を受けたりすることを指す。オンライン・ショッピング（on-line shopping）ともいう。E-コマースがネットワークを利用する商取引全般を指すに対して、ネットショッピングは消費者側の視点でコンピューター・ネットワーク上の電子的な売り手と消費者との商品売買を意味する。

長島（2010）はネットショッピング、百貨店、チェーンストアの3業態の消費生活における位置づけを明らかにするため、その3業界の売上推計を行った。結果は次の図表 3-10 に示されている。

図表 3-10 3 業界の売上推計（単位：兆円）（ネットショッピング、百貨店、チェーンストア）



経済産業省「電子商取引に関する市場調査」、日本百貨店協会「百貨店売上高」、日本チェーンストア協会販売統計」の2006年から2009年までの実績値の年平均増減率を基に、ネット通販については10%、それ以外は算出値を利用して推計した。

出所：長島広太（2010）「サービス品質における他者経験属性-ネットショッピングのトラブルを事例として」『東洋大学経営学部経営論集』, 76, pp.46.

この図表から、日本では2006年からネットショッピングの比率が向上し続けていることがわかる。中国でも同じような傾向は起こっている。第2章で示したEC市場規模の推移を見れば、中国でもネットショッピングによる購買方式が普及しつつあるといえよう。以下では、ネットショッピングについての先行研究を取り上げる。

第1項 他者経験属性と探索属性

長島（2010）によると、ネットショッピングにおけるトラブル回避のため、人々は商品そのものの情報、利用の手引きなど探索属性を活用し、それと共に、口コミや評価などの他者経験属性も利用する。とくに、今まで購入したことのないショッピングサイトから購入した場合は、口コミなどの他者経験属性を重視していた。

これにしたがい、長島は企業がマーケティングを遂行する上での課題を提示した。まず探索属性については、サービスの場合でも、数値で明示できる属性を的確に伝達する必要があるとした。そして、他者経験属性については、単に数があればいいというのではなく、自己経験属性でない情報を、いかに本人の体験の代替として活用できるかという視点で設計、運用する必要があるとした。

さらに、適切なシステムを構築し、それを適切に運用すれば、ネットショッピングのトラブルを防ぐことが可能であると論じている。

第2項 空間代替

谷口ら(2010)は、ECによる買い物行動の変化が実空間上の買い物客をサイバー空間へと代替させることに注目し、その空間代替の実態を明らかにしようとした。本研究では、平成17年に実施された全国都市交通特性調査のデータを利用し、空間代替の実態と実際の個人行動特性や買い物行動とリンクさせて統計的に検証した。

この分析から以下のような結果が得られた。①ネットショッピング購入経験の差は、地域よりも地域を構成する個人属性の差に帰する部分のほうが大き。②車依存者の購入経験は割に高く、農業従事者や高齢者の利用する割合が低い。③ネットショッピングの購入経験が多い個人ほど、空間代替を通じて実空間に買い物に出る機会が減る。④潜在代替量の角度から見ると、車依存者よりも、日常的な買い物回数の多い非車依存者のほうが潜在代替量は多い。⑤サイバー空間への買い物行動が実空間のどの部位から代替したかについて、実空間での行動が大きな影響を与える可能性が高い。⑥ネットショッピングの経験を通じ、年平均2.68回の買い物行動がサイバー空間に代替されており、その増加率は年率15%程度であると推測された。

これらの結果から、個人行動特性によって空間代替性は異なっていることが分かる。また、EC経験者におけるサイバー空間への潜在的な代替量が明らかになり、その数値は急速的に増加する可能性があると考えられた。さらに、現在注目を集めている日本の中心市街地の活力の低下、商店街まちづくり事業の振興といった現象の背景には、ECの普及による消費者の買い物行動の変化や購買行動の空間代替があるとも考えられる。

第3項 商品類型別ネット購買の比較

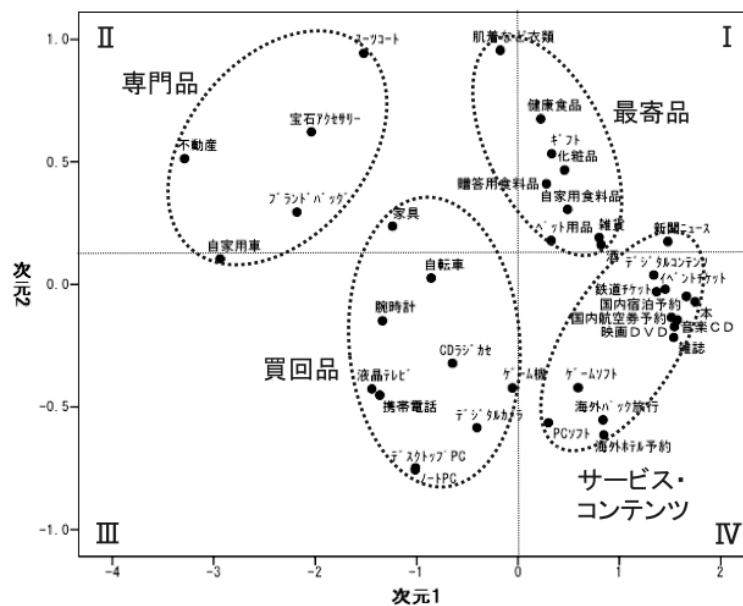
渡部・岩崎(2010)は、消費者がネットで購入しやすい商品、購入しにくい商品の特性について探求した。アンケート調査を通じ、商品のポジショニングマップを作成し、商品類型ごとに特性を分析した。

その結果、ネットショッピングで商品購買への抵抗感を緩和させる要因として「ネット情報重視」

「時間節約重視」「価格重視」「ロコミ重視」があり、抵抗感を強める要因として「ネットショップ不信」「実店舗コミュニケーション重視」「サービス・評判重視」「実感重視」があることが示された。さらに、商品類型ごとに抵抗感に影響する要因について考察した。結果は次の図表 3-11 に示されている。

商品類型は横と縦 2 つの次元によって 4 つの種類に分類される³。「サービス・コンテンツ」は旅行やスポーツ観戦のチケットのような無形商品（サービス）と、媒体に記録された文字や音楽、動画のような情報（コンテンツ）である。「最寄品」は比較的安価なものも多く、比較などのコストをあまりかけずに、頻繁に購入するものである。「買回品」は価格も高くなり、購入する商品を検討する際に通常はいくつかの店を回っていくつかの商品を比較するものである。「専門品」は固有の特性を持ち、ある特定の購買者グループは購買のための努力を惜しまないとされる。

図表 3-11 商品別布置図



(多次元尺度法 ALSCAL による。測定方法における間隔：ユークリッド距離。尺度レベル：順序。尺度モデル：ユークリッド距離。次元：2)

出所：渡部和雄・岩崎邦彦（2010）「ネット購買における消費者意識にもとづく商品類型化」『東京都市大学環境情報学部紀要』 11, pp.8.

³次元1（横軸）は商品のネット購買への抵抗感を表しており、消費者は右に布置されている商品ほどネットで購買しやすく、左にある商品ほどネットでは購買しにくく感じている。次元2（縦軸）は上方は有形(tangible)な商品が多く、下方はデジタル関連コンテンツやサービス、保険など無形(in-tangible)な商品が多い。

図表 3-12 商品類型別ネット購買の比較

| | サービス・コンテンツ | 最寄品 | 買回品 | 専門品 |
|----------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| 特質 | 無形 情報、サービス 趣味的 | 比較的安価 頻繁に即時に購入 最小の努力 | 比較的高価 比較購買 | 高価 固有の特性 購買に努力を惜しまない |
| ネット購買 への抵抗感 | 最も弱い | 弱い | やや強い | 強い |
| ネットでの 買いやすさ | 最も買いやすい | 買いやすい | やや買いにくい | 買いにくい |
| ネット購買 促進要因 | ネット情報重視 | ネット情報重視 | ネット情報重視 | ネット情報重視 |
| | 時間節約重視 | 時間節約重視 | 時間節約重視 | |
| | 価格重視 | 価格重視 | 価格重視 | |
| | クチコミ重視 | クチコミ重視 | | クチコミ重視 |
| | | | スイッチング・コスト | スイッチング・コスト |
| ネット購買 阻害要因 | | | 実感重視 | 実感重視 |
| | ネットショップ不信 | ネットショップ不信 | ネットショップ不信 | ネットショップ不信 |
| | | 実店舗コミュニケーション重視 | 実店舗コミュニケーション重視 | 実店舗コミュニケーション重視 |
| | サービス・評判重視 | サービス・評判重視 | サービス・評判重視 | サービス・評判重視 |
| ネット購買 の特徴 | | スイッチング・コスト | | |
| | ネット情報を重視 短時間で効率的に購買 | 時間節約を最も重視 | ネット情報を最も重視 ネットでも実店舗でも購買 | ネットで商品情報収集 実感、実店舗を重視 実店舗での購買が中心 |

出所：渡部和雄・岩崎邦彦（2010）「ネット購買における消費者意識にもとづく商品類型化」『東京都市大学環境情報学部紀要』11, pp.11.

また、渡部・岩崎は商品類型別布置図に基づいて、商品類型別ネット購買の比較結果をまとめ、図表 3-12 のようにネット購買の促進要因や特徴を具体的に分析した。この図表は、ネット購買における商品を有形か無形か、ネット購買の抵抗の強弱によって4つに分類したものである。またそれぞれの類型において、ネット購買の促進要因、阻害要因とネット購買の特徴をあげたている。以上の分析は、企業が新製品開発、既存製品の改良、競争相手の分析や新事業への進出などを行う場合、E-コマースを利用するかどうか、どのように利用するかなどの意思決定に役立つと思われる。

第4項 ネット購買のリスク

Forsythe and Shi(2003) は、オンライン購入への抵抗をクレジットカード問題やプライバシー問題など顕在的な障壁に帰結させた過去の研究 (Hoffman et al. 1999; Jacobs 1997)について、理論的に証明されていないと指摘した。彼らはオンライン購買における顧客の認知リスクに注目し、認知リスクはオンライン・ショッピングという購買行動を阻害する要因だと指摘した。

この認知リスクは4つの種類に分けることができる。①金銭的リスクである。金銭的リスクは顧客にとって金銭上の純損失と定義され、クレジットカードの情報の誤用等も含んでいる。②製品機

能的リスクである。製品機能的リスクはあるブランドや製品が期待通りに機能しないことがもたらす損失である。③心理的リスクである。心理的リスクは、個人情報漏れによる失望、挫折、羞恥を指す。④時間・利便損失リスクである。時間・利便損失リスクは情報検索、注文、適切なウェブサイト探し出し、商品の受け取りの遅延などのによって発生する時間的な損失や不便を指す。

認知リスクは、通常リスク認知といわれ、心理学の分野でしばしば使われている。日本大百科全書によると、リスク認知とは「人が不確実な状況下で、環境における危険性を予測・事前評価する様式のこと」と定義される。また、認知的バイアスが存在するといわれている。それは、人が心理的に主観的に感じるリスクの大きさは、客観的な事実のリスクとの乖離を意味する。一方、知覚リスクは「商品やサービスの売買行動の際に、その不確実さや危険に対して感じる不安や懸念」である。両方とも本質的に似ている部分（危険や不確実性に対する感知）があるため、本研究では同じ概念として扱う。

Sandra and Bo(2003)の研究は、ネットショッピングが普及しているにもかかわらず、大多数のオンライン利用者はウインドーショッピングにとどまっていることを指摘した。つまり、多くの消費者はオンラインで集めた情報をもとに、オフラインで購買行動を行っているという。しかし、楽天やアマゾンなどのネットショップが発展するにつれて、顧客は実店舗で商品の情報を得て、ネットで価格を比較しながら購買している傾向が伺える。それは、ネットショップの在庫量、品揃えの豊富さ、価格の合理性、信用度の高さ、決済の便利さなどを反映していると考えられる。すなわち、消費者特性によってネット購買に対する認知リスクは異なり、その認知リスクが最終的な購買行動につながるといえる。

照井・安（2012）の衣類商品インターネット・ショッピングにおける知覚リスクが購買意図に及ぼす影響に関する研究では、消費者アンケート・データに基づく実証分析を行い、以下の3つの結果を得た。

①知覚リスク感度と購買意図との間には明確に有意な負の因果関係が認められ、知覚リスクは購買意図に大きな影響を及ぼしている。②リスク削減のための消費者情報選択は、知覚リスク感度との関係では外部評価情報を重要とするタイプの消費者ほど知覚リスクを強く感じている。③消費者特性から見る場合、購買意図に最も大きな影響力を持っているのはeショッピングに対する態度である。また、態度は知覚リスク感度にも有意な影響を与えており、好意的な態度を形成するためには、利用頻度や情報収集志向といった学習経験が有力な要因である。

また、知覚リスクに敏感な消費者ほど外部評価情報を利用してリスクを削減しようとする傾向が注目されている。つまり、外部評価情報を利用することによって、知覚リスクを削減できる可能性

があるといえる。近年インターネットで口コミやユーザーレビューなどが盛んになる現象は、外部評価情報の重要性を裏付けるものだろう。

消費者の知覚リスクの感度、外部評価情報の重視度、e ショッピングに対する態度はそれぞれ、消費者本人の知覚、外部環境の影響、E-コマースに対する態度を意味している。E-コマースを利用して商品を販売する際、消費者の好意的な態度を形成させることが非常に重要である。したがって、口コミなどによって消費者の外部環境を整備し、E-コマースについての好意的な情報を積極的に発信するなど、企業側には消費者の知覚リスクを削減するための様々な努力が求められる。

さらに、照井・安（2012）の論文ではe ショッピングでの購買は直接的な商品確認が不可能であるため、既存の実店舗に比べてより多様で大きな知覚リスクを有すると指摘した。特に、衣類商品は流行性と美的志向が強いいため、リスクにより敏感である可能性が高いと述べた。一般的に、衣類商品つまりアパレル製品を購入する際に、サイズ、色合い、肌触りなどを重要視している。ネットショッピングによるアパレル製品の購買は、触って感じるができないため、消費者の抵抗感が強いと推測できる。換言すると、アパレル製品は相対的にネット購買のリスクが高いと認知されている。したがって、本研究はアパレル企業を事例としてとりあげ、アパレル業界におけるネット購買の認知リスクを低減する方法について分析にしたい。

第4節 小括

本章では、中国市場、中国における消費者行動、ネットショッピングの先行研究についてまとめた。

第1節では、中国市場における競争環境を明確にした上で、中国市場に関する5つの特徴を紹介し、さらに消費財分野から見る中国の「夢の市場」について述べた。第2節では中国の消費者行動を分析した。Li and Su の面子消費、小野田・欧陽・趙の新四族モデル、李の中国の大衆消費社会、に関する先行研究を通して、中国の消費者行動の特徴を明らかにした。

第3節ではネットショッピングについて、他者経験属性と探索属性、空間代替、商品類型別ネット購買の比較、ネット購買のリスクという4つの角度から論じた。ここから、ネット購買においてアパレル製品は消費者の抵抗感が強い商品であることが分かる。したがって、以下ではアパレル企業を事例としてとりあげ、アパレル業界におけるネット購買の認知リスクを低減する方法について分析にしたい。

第4章 日系アパレル企業の中国市場参入戦略

第1節 日本のアパレル企業の歴史的発展

第1項 製品・小売ブランドの形成（1950年代～1980年代）

本項では、1950年代から1980年代に至る、日本のアパレル企業の発展史を述べる。具体的には、アパレル産業が衣服製造卸から1つの産業として成立する経過をまとめ、その時期の顕著な特徴として「製品・小売ブランドの形成」を提示する。

マーケティングの発展は、市場分断・市場統一・市場細分化という3段階に分けることができるといわれている（Tedlow 1990）。この市場統一が出現する段階で、マス・マーケティングが形成され、ブランドの重要性が徐々に明確になっていった。

アパレルという言葉は1972年頃から使われるようになった。1970年代前半頃まで、アパレルメーカーは衣服製造卸と呼ばれている。1970年代前半、日本のアパレル産業は市場統一から市場細分化への段階をへて、1つの産業として成立した。市場統一つまりマス・マーケティングの形成時期に、日本のアパレル産業は大量生産と大量販売を開始し、その基礎の上で市場細分化がマス・マーケティングとほぼ同時に行われている（木下 2011）。

木下は日本のアパレルメーカー5社について分析し、1950年代から1980年代までのアパレル産業におけるマーケティングの歴史と特徴を明らかにした。その中でも、とくにブランド構築と小売機能の包摂について考察した。具体的には、委託取引制度の点から極山に対する考察、マス・コミュニケーションの点からレナウンに対する考察、海外提携の点から三陽商会に対する考察、マルチ・ブランド戦略の活用の点からイトキンに対する考察、コーディネート・ブランドの専門店展開の点からワールドに対する考察が行われている。その上で、1980年代における大手メーカーのブランド開発と商品企画について分析した。

その結果、5社に共通する活動として、1950年代～1960年初頭は（商標登録による）ブランド化、商品企画への投資、小売への直接販売、をあげている。また1960年代までに、各社はデザインとパターンの技術を海外提携等の方式によって蓄積してきた。その中でも、とくに「小売への直接販売」は様々な影響を及ぼした。例えば、①ブランドの育成、製品差別化の促進、品質の重視、②大量販売とマス・マーケットの創造、③多製品ブランドによるコーディネート・ブランドの形態の出現、

④ショップ・ブランドの出現とともに製品・小売ブランド化の形成、⑤ブランド体系の形成（ブランド間の関係性、個別ブランド・企業ブランドの分化）、⑥戦略的なブランドの開発、⑦基幹ブランドとともに、単品ブランドがいくつか存在すること、などがその影響としてあげられる。

また5社の個別性としては、①取扱商品の歴史性、②主要小売販路と取引様式、があげられる。取扱商品の歴史性では、イトキン、ワールド、レナウンはそれぞれブラウス、婦人セーター、セーターを出発点としていたため、コーディネイト・ブランドのコーナー展開やショップ展開がしやすくなった。それに対し、樫山や三陽商会はそれぞれ紳士服スーツ、婦人コートを出発点としたため、単品訴求のイメージが強く、コーディネイト・ブランドの展開は1970年代に百貨店から要請されたものだといわれている。

次は主要小売販路と取引様式についてみる。主要小売販路では、樫山と三陽商会は百貨店を主体とし、レナウンは百貨店を主力としつつ専門店やスーパーにも進出した。イトキンは百貨店と専門店それぞれ50%の比率、ワールドは100%専門店だが、子会社の㈱リザによって百貨店にも進出していた。

取引様式としては、返品条件付きの買取取引と委託取引2つがある。返品条件付きの買取取引とは、メーカーと小売店の合意範囲内で売れ残りを返品できる制度である。会計上は、百貨店におさめた上で売上の計上になる。ただ、期末返品により売上減、在庫増など商品管理上の問題が発生する。レナウン、ワールドなどの会社は、この制度を採用している。

それに対して、委託取引とは返品制度とも呼ばれ、百貨店が売れそうな商品を注文して店頭に並べ、売れた分のみの代金を支払い、売れ残った商品をアパレル企業に返品できるという制度である。店頭商品の管理責任は百貨店にあるが、店頭商品の所有権はアパレルメーカーにある。つまり、メーカー側が小売販売の機会とリスクをすべて所有する形態である。会計上は、商品が消費者に渡って初めて売上の計上となる。樫山は委託取引を採用する代表的な企業である。

両制度を比較すると、買取取引では商品の所有権と管理責任ともに百貨店にあり、委託取引では管理責任は百貨店にあるが所有権はメーカーにある。商品所有権のメーカーへの委譲は、アパレル産業におけるメーカーの交渉力の向上を裏付けており、委託取引は製品・小売ブランド化の形成に役立つといえる。委託取引制度によって、メーカーは売場空間を1要素とし、ブランドを顧客に直接訴求することができる。そのため、委託取引は製品ブランドの小売機能包摂における制度的なインフラ条件といわれている（木下2011）。

その後、取引様式はさらに進化し、委託取引－消化取引－賃貸借という流れで発展を遂げてきた。消化取引は売上仕入とも呼ばれるものであり、「売上仕入とは、納入業者が百貨店の名称及び営業統

制の下、百貨店の店舗の一部に商品を搬入・管理して、消費者に対する商品販売も行なうという仕入形態である」とされる（岡野 2008）。消化取引によって、百貨店は店舗商品の管理責任までもアパレルメーカーに譲り、アパレルメーカーはより機動的に商品の投入と引き取りができるようになった。木下は、納入業者―百貨店―消費者という流れの中、アパレルメーカーは委託取引によって商品所有権を、消化取引によって商品の管理責任を自社に取り入れることにより、製造小売に徹底してきたと分析した。さらに、店舗の一定期間の運用が必要になるため、賃貸借の取引様式が現れて普及していった。

1980 年代大手アパレルメーカーのブランド構築について、木下はオンワード樫山の「スウィヴィ」、ダーバンの「イクシーズ」、三陽商会の事例を分析し、以下のような特徴をまとめた。それらは、①ターゲット・商品コンセプトの明確化によるライフスタイル提案、②顧客価値志向、③ショップ展開による小売機能の包摂、④自社のブランドを戦略的に構築、⑤ブランド管理体制におけるブランド別商品企画と商品供給、である。

ここでは、顧客価値志向について詳細にみてみたい。「スウィヴィ」では、商品に求める価値を V、機能性、汎用性を F とし（具体的にはシンプル、長くきられる、組み合わせしやすいなどを基準とする）、コストを C とし、以下のような公式を作った。

$$V = \frac{F}{C}$$

一方、「イクシーズ」も価格設定のため次のような公式を作った。

$$V \text{ (価値)} = \frac{Q \text{ (品質)} + I \text{ (情報)}}{P \text{ (価格)}}$$

どちらも、

$$\text{顧客価値 (V)} = \frac{\text{便益}}{\text{コスト}}$$

という特徴がある。つまり、1980 年代のアパレルメーカーはブランド構築において、コストを抑えると同時に、消費者の便益向上に焦点を当てている。本論の研究事例である「ユニクロ」の顧客価値創造も、この公式に当てはめることが可能だと考えられる。ユニクロは価格を最低限に抑えることとともに、製品の機能性、汎用性、品質を重視し、顧客への情報も積極的に発信している。つまり、アパレル産業の顧客価値志向の考え方は 1980 年代から現在まで一貫性を持っているといえよう。

1950 年代から 1980 年代までの日本のアパレル産業の歴史を見ると、単品ブランド―多製品ブラ

ンドーコーディネイト・ブランド・ショップ・ブランド、へというブランドの変化が伺える。従来のブランドは1つまたは複数の製品のみを意味していたが、1980年代以後ブランドは製品、売場、販売サービス等を意味するようになった。木下はそのようなブランドを「製品・小売ブランド」と定義している。製品ブランドの小売機能の包摂とは、特定の製品ブランドが一定面積の売場内で排他的に陳列され、メーカーの派遣する販売員により販売されることを意味する。

木下は最後にアパレル産業の歴史的な帰結について考察した。1990年代～2000年代、アパレル小売業はアパレルメーカーよりも成長性を高めた。1990年代以降、製品ブランドの小売機能の包摂とは逆に、小売ブランドの製品開発機能の吸収が盛んになった。例えば、小売事業ブランドから出発した「ユニクロ」、西友のプライベート・ブランドから出発した「無印良品」などの例があげられる。このようにして、小売業者起点の製品・小売ブランドが成立した。以前のように製品ブランドと小売ブランドが明確に分化していた時期と異なり、1990年代以降、多くのアパレル小売業は企画・設計・生産・販売サービスなど全工程に関わり、製品・小売を含む様々な要素をブランド・アイデンティティの表現手段とし、ブランドを構築してきた。これがいわゆるSPAであり、その特徴については次項で具体的に述べる。

1950年代から1980年代日本のアパレル産業の歴史の発展から、いくつかのアパレル事業モデルの特徴を抽出できると思われる。その特徴とは、①大量生産・販売による利益の獲得、②市場細分化段階における製品差別化・ブランド構築の重要性、③ブランド別商品企画・商品供給の重視、④製品・小売ブランド化の形成（製品ブランドの小売機能の包摂）、⑤ブランド体系の形成（企業内ブランド間、競合ブランド間、企業ブランドと個別ブランドの相互関係）、⑥組織基礎上の戦略的ブランド開発、⑦取引様式の進化の重要性、⑧ターゲット・商品コンセプトの明確化によるライフスタイル提案（顧客の自主性の保持）、⑨顧客価値志向、⑩企画・生産・小売サービス一連のプロセスによるブランド・アイデンティティの強調およびブランド・エクイティの創造と維持、である。

第2項 国際化とSPAの登場（1980年代～2000年代）

1980年代から現在に至るまでのアパレル産業には、2つの大きな特徴がある。1つは「国際化」であり、もう1つは「SPA企業の登場」である。1980年代に入ると、日本のアパレル業界は国際化が一気に発展した。とくに、日本から世界への「ファッション輸出」が意識され始めた。

山崎(2007)によれば、1981年にニューヨークで第1回ジャパンファッションフェア（JFF）が開催され、54社が出展、約5,000点の日本製品が当地の老舗ホテルに展示された。そのイベントは、日

本のアパレル企業が海外進出を図る強い意志を表したものであった。しかし、JFF の初展開は「ターゲット不明確」「市場調査不足」「ビジネス慣習の違い」「販売力の不足」などを専門家や消費者に指摘され、失敗に終わった。その後、JFF は第2回のニューヨーク進出を図り、海外事業のやり方を売りながら学んでいった。集団の力を向上させることで初期の目的を達成し、第3回の JFF も順調に行なわれるようになった。

これらの活動は、初期段階における日本アパレル企業の海外進出の状況を示している。日本のアパレル企業は 1980 年代初めに、積極的な海外進出を計画し、実施していたことがうかがえる。

一方、外国のアパレル企業は日本市場へ進出しようとした。代表的なのはラグジュアリーブランドの日本進出であった。当時の背景として、山崎は3つの要因をあげた。それは、①1985 年の G5（先進5カ国蔵相会議）プラザ合意により円高が急激に進んだこと、②円高によって内需拡大が進行し、金余り、土地・株高によるバブル経済を生んだこと、③貿易摩擦解消のため輸入促進が国策化され、輸入拡大へ動いたこと、である。要するに、1980 年代の円高が日本の消費能力の向上をもたらしたのである。消費能力の向上と政府の政策が相まって、外国企業の日本進出に大きな動機と利便性を与えたと考えられる。

しかし、海外企業の進出は日本企業に危機感をもたらした。例えば、日本進出を図った際、「ルイ・ヴィトン」は専門家や MBA 取得者を通して、「ディストリビューション契約」や「マネジメント契約」などの契約を日本側と交わすことを要求した。それらの契約は、ルイ・ヴィトン社のブランドイメージを管理し、品質問題を処理し、商標を保護するなどに役立つものであった。またバブル崩壊後の地価下落を背景に、ルイ・ヴィトンなど外国ラグジュアリーブランドは大型直営店を展開し、日本市場を制覇していった。

1980 年代以来のアパレル産業におけるもう1つ大きな特徴は「SPA 企業の登場」である。そもそもアパレル企業の小売事業への進出は、SPA 企業が登場する以前からすでに行なわれていた。その背景は、1980 年代アメリカで百貨店による M&A が盛んになったことである。

多数の M&A 事例の中でも、メーシーズとブルーミングデールズとの買収劇の影響が一番大きかった。手法としては、LBO（レバレッジ・バイ・アウト＝買収先資産を担保にした借入金による買収）によって買収を行なうケースが多かった。その結果、アメリカのマンハッタンの百貨店はかつての5社から1社（メーシーズ）に統合された。このような百貨店を中心とする大手小売業の再編は、経営陣の頻繁な交代、値引き販売の多発、閉店による返品増加などの問題をもたらした。そのため、アパレル企業は百貨店に頼らず、自社で小売に乗り出すようになる。具体的には、ショッピングインショップ（百貨店内直営）による小売事業の立ち上げ、アウトソーシングによるコストダウン

ンの実現などが行なわれた。そのようなアパレル企業の小売事業への進出は、SPA の登場の基礎となった。

日本では前項から分かるように、1950 年代～1980 年代においてすでにアパレルメーカーの小売への進出が伺える。すなわち、1980 年代以降、日本のアパレル市場では SPA 企業登場の準備が整っていたといえる。

山崎は、1990 年代になると、アパレル産業において「業際」「国際」「資際」の「際がなくなる」と主張した。「国際」はアパレル産業と外国との合作が普及し、企画・生産・販売にいたる一連の活動が国際的に分業して商品を完成させることをさす。「資際」とは、合併や買収によって資本の「際」がなくなることをさす。そして「業際」は、アパレル製造卸と小売業の「際」がなくなることを意味し、その代表的ものが SPA 企業の登場であった。

SPA モデルは、英語で「Specialty Store Retailer of Private Label Apparel」といい、製造小売アパレルを意味する。つまり、1つの企業が商品の企画・開発、素材調達、製造、物流、販売を一貫して手がけるシステムである。SPA という言葉が最初に誕生したのは、ギャップ（GAP）社の 1987 年の株主総会の発表においてである。その特徴として、5つの点が明確にされている。それは、①創造性・デザイン性に富む商品を開発する、②自らのリスクで生産する、③価格設定権を持つ、④店頭をコーディネートして演出する、⑤知識ある販売員が第一級のサービスを提供する、ことである（山崎 2007 ,p.122）。その後日本では、繊研新聞で「SPA」という言葉が初めて紹介されたといわれている。

1980 年代に SPA を導入するする企業が登場したが、本格的に SPA が確立された時期は 1990 年代になる。SPA モデルを先行的に導入した企業はギャップ、ザラ（ZARA）、H&M、ユニクロなどである。

ギャップはアメリカの企業で、創業オーナーはドナルド・フィッシャーである。アメリカ市場で自分に体型に合うサイズのジーンズを探すことが困難であった経験から、彼は妻と一緒に起業した。

「GAP」という名前は、「戦後世代とのジェネレーションギャップ」に由来した。現在、GAP は Gap、Banana Republic、Old Navy、Piperlime、Athleta、INTERMIX、という 6 つのブランドを傘下に持ち、3,500 店舗以上のストアと約 13 万 4 千人の従業員を擁する国際的な大規模小売企業に成長した（GAP ホームページより）。

ザラはスペインの会社で、インディテックス（INDITEX）社を母体とする。「格安のファッション商品」として、1988 年のパリ進出によって国際的に認識されている。H&M は、1947 年スウェーデンでエーリング・パーソンによって創業された。フルネームは「ヘネス・モーリッツ（Hennes &

Mauritz)」といい、「Hennes」はスウェーデン語で「彼女の」意味で、「Mauritz」は買収した「モーリッツ・ウイドフォース」の会社名の一部である。H&M は海外進出を積極的に行ない、イギリス、スイス、ドイツを始めとする多店舗化を進めてきた。その海外進出を背景に、H&M は SPA という新業態を導入した。

アメリカを起点とする SPA 業態への変革は、日本のアパレル企業にも多大な影響を与えた。ファイブフォックスは 1976 年、小売業からアパレルメーカーへと転換した。創業者の上田稔夫は、「DC ブランド」の失速を予測し、自ら SPA 方式を選んだ。DC ブランドとは英語で Designers and Characters Brand といい、デザイナーの個性を強調し、ブランドのキャラクターを打ち出すブランドである。DC ブランドが失速した背景としては、①DC メーカーがかつて利用したファッションビルや地方の路面店の集客力が落ちたこと、②業界では系列化が進み、小規模の企業は生地調達・縫製工場の確保が困難であること、の 2 つがあげられる。このため、ファイブフォックスは MD(マーチャンダイジング)、VMD (ビジュアルマーチャンダイジング)、宣伝、広報などを「一気通貫」にし、店員の積極的なサービスにも重点を置いた。

SPA 業態で成功した日本企業といえば、オンワード樫山とワールドがあげられる。オンワード樫山は 1992 年に「組曲」を打ち出し、ワールドは「OZOC」を構築した。「組曲」のブランド特徴は、国際連動企画による作成、「進化する定番」という高品質で適正価格、サイズ・カラーバージョンを持つ単品編集である。また「企画、生産の 2 シフト」、つまり先行企画とシーズンイン企画の 2 シフト制を採用した。その結果、「組曲」は消費者や百貨店から圧倒的に支持された。「OZOC」は CS(顧客満足)を重視し、即納体制を採用した。派遣販売員や CS 課によって店頭情報を収集し、予測制度を高めている。その姿勢によって、OZOC は現在でも人気ブランドとして定着している。

第 3 項 資本・業務提携と市場創造（2000 年代～現在）

2000 年代に入ると、アパレル業界には新しい変化がみられるようになる。バブル時代の不良債権処理によって、多くの大手小売業が打撃を受けた。2001 年からの小泉純一郎内閣による政策によって、経済面では「聖域なき構造改革」が行なわれた。そのような背景をふまえ、アパレル業界では多くの大手企業が相次いで倒産した。

倒産の先頭に立ったのは百貨店の「そごう」であった。1830 年、初代十合伊兵衛は大阪の坐摩神社近くに、そごうの創業の基礎となる古着屋「大和屋」を開業した。明治に入り、大和屋は大阪心斎橋筋に移転(1877 年)し「十合呉服店」と名付けられた(大阪店の前身)。1940 年「株式会社十合」

と社名を変更し、1969 年になると、株式会社設立 50 周年を記念するため「株式会社そごう」と改称した。2000 年に入ると、そごうがバブル時代前に実施した店舗拡大策はバブルの崩壊とともに重荷になった。そのため、金融機関に対して巨額債権放棄要請を出した。しかし、債権放棄要請は世論によって激しく批判され、実施することができなかった。さらに、イメージダウンによる売上の急落がそごうの倒産を促した。最終的に、そごうは民事再生法適用を申請し、倒産した。

その後、多くの大企業の連鎖倒産が起きた。例えば、百貨店向けブラウスの大手企業である吉村、大手小売業マイカルグループ、大手ブラウスメーカーの東京ブラウスが相次いで倒産した。足袋と靴下の専門企業福助も経営権譲渡となった。その結果、ファッション業界では M&A の時代がやってきたといわれた。2000 年の民事再生法の施行によって、M&A の主導権はそれまでの金融機関から、事業会社に移行した。

M&A の主導権の変化によって、ファッションの主導権も変わりつつあった。ファッションの主導権は徐々にデザイナーの手から資本家の手に交代した。著名なデザイナーであるイヴ・サンローランの引退と YSL オートクチュールの閉鎖、「ハナエ・モリ」の民事再生法の適用申請、といった様々な事例は当時ファッション業界でのデザイナーと資本力の対抗を裏付けている。さらに 2003 年には、エムアンドエイコンサルティング（現在 MAC アセットマネジメント、いわゆる村上ファンド）による東京スタイル高野社長への訴訟が発生した。その理由は、「社長が明確な取締役会を経ずに行なった有価証券投資により同社に損害を与えた」ということであった。その訴訟は村上ファンドが勝ったが、世論では「行き過ぎた株主至上主義」と呼ばれ、批判を受けた。

このような「もの言う株主」の増加によって、多くのファッション企業は対策を打つようになった。その対策として、大手企業間の資本・業務提携が行なわれるようになった。例えば、セブン&アイ・ホールディングスがそごうと西武百貨店を完全子会社化し、イオンがダイヤモンドシティを子会社化し、阪急百貨店と阪神百貨店が「エイチ・ツー・オー・リテイリング」へ統合し、ファーストリテイリング（ユニクロ）がフランスの「コントワー・デ・コトニエ」と「プリンセスタム・タム」を子会社化したことなどがみられる。このような資本・業務提携は、事業基盤の強化とともに、買収への防衛策でもあった（山崎 2007）。

21 世紀に入って、アパレル市場では大衆化と下流意識が盛んになり、消費者の欲望は「ぼんやりとした欲望」になったと山崎は指摘する。バブル経済による景気の不振、市場における情報の過多とモノの溢れ、それぞれは「下流意識」と「欲望の不明確」を誘致したと考えられる。そこで、アパレル企業は自ら市場を創造しなければならなくなった。消費者のニーズを綿密に調査し、分析して、自社によって価値提案することが求められる。1970 年代のコーディネイト・ブランドの発展と

同じく、顧客価値を見極め、顧客に一定の主導権を譲渡し、顧客とともにブランド・アイデンティティを創造していくことが必要となる。また、携帯電話やパソコンなどに代表されるモバイルの発展にともなって、アパレル企業は現実の世界だけでなく、バーチャルな世界でも自社の製品をアピールする能力が要請されるようになった。

第4項 SCM への取り組み

SCM は企業の生産から販売までの一連のプロセスに関連する概念であり、企業の競争優位の鍵となっていると考えられる。本項では、日本のアパレル企業の発展史から SCM の発展史をまとめ、グローバルな SCM の構築について考察する。

サプライチェーン (SC) とは、サプライヤーから最終顧客に至るまで、原材料、部品、完成品の計画とコントロールに関わる一連の価値創造活動の連鎖である (Stevens 1989)。また SCM は、サプライチェーンマネジメントをさし、資材調達、製品開発・生産・物流・販売に関わる一連の「企業内部のプロセス」と、同じ価値連鎖上にある他企業との「垂直的な企業関係」を、最大の競争優位を確保するために改善することを意味する (Vickery et al, 1999; Stevens, 1989)。

根本ら(2007)によれば、繊維産業ではグローバル規模での SCM 構築が重要である。実際、近年アパレル産業における SC のグローバル化が急速に進展している。その背景としては、各国の産業保護政策に対応するため早い段階で海外進出をしたこと、人件費コストを削減するため発展途上国に移管したほうが有利なこと、などがあげられる。

日本のアパレル産業はその産業的な特徴のため、昔から SC のグローバル化を進めてきた。通商産業省生活産業局(1994)によれば、日本繊維の国際化進出は4つの段階に分けられることができる。具体的には、①関税等の国境障壁を克服するための現地生産 (1955~60 年代)、②テキスタイル企業を中心とする現地販売目的の海外進出 (1970 年代前半)、③発展途上国の競争力拡大に対応した現地生産の見直し (1970 年代後半~1980 年代前半)、④円高に対応して逆輸入を目的とした中国・ASEAN への進出 (1980 年代後半以降)、である。

その歴史的な展開の中で、とくに中国への進出を見ていきたい。日系繊維企業の中国進出は、①香港を介在する中国華南地域への生産委託 (1980 年代)、②労働コスト削減を目的とする東北地域への直接進出 (1980 年代後半~1990 年代初め)、③繊維産業集積地域となった上海地域への進出 (1990 年代後半以降)、へ推移しているといわれている (本木・上野 2001)。日本のアパレル産業は中国に進出する際に、主にコスト削減と政策優遇を考慮していることがうかがえよう。また、生産委託から直接進出への変化は、日本アパレル企業に対する中国の規制緩和政策を裏付けるだろう。

根本ら(2007)は、日本企業は海外の現地企業と協力し、グローバルな SC を構築していると指摘している。資材調達では、従来日本から輸出する機会が多いが、現在では現地日系企業や中国企業から調達する機会が増えている。また生産方式では、従来は中国企業との合弁方式が多いが、現在の規制緩和によって日系企業の直接進出が増えていると述べている。

SCM については、様々な先行研究が行われている。Pagh and Cooper (1998)は、延期・投機戦略を提出した。生産とロジスティクスについてそれぞれ投機・延期に分類し、4つの戦略にまとめた。

図表 4-1 延期・投機マトリックスとサプライチェーン戦略の類型

| | | ロジスティクス | |
|----|--------------|------------|-----------------|
| | | 投機 分散在庫 | 延期 集中在庫・直送 |
| 生産 | 投機 生産して在庫 | 完全投機戦略 | ロジスティクス延期 戦略 |
| | 延期 注文生産 | 生産延期戦略 | 完全延期戦略 |

出所：Pagh, J. D., & Martha, C. C. (1998). Supply chain postponement and speculation strategies: How to choose the right strategy. *Journal of Business Logistics*, 19, pp.15.

完全投機戦略は最も一般的な戦略である。在庫の予測に基づいて、生産とロジスティクスに対して完全な投機戦略が行われている。小売業者・顧客の発注点は SC の一番レベル低い下流に位置づけられる。製品が各地域へ分けられる前に、生産活動が行われている。製品は分散型の流通システムによって輸送される。

完全投機戦略のメリットは、規模の経済が働くことである。製品は大量に生産・流通することができるため、生産とロジスティクスにおいて完全な規模の経済が実現できる。しかしデメリットには、4つの戦略の中で在庫コストが一番高いことがあげられる。また、製品の陳腐化による売れ残りや荷物の積み替えなどの問題が起こる可能性がある。

アパレル産業は従来、完全投機戦略を取っている。生産の効率化のため、各段階の企業は製品をまとめて生産する傾向があり、「生産して在庫」という投機戦略を採用している。また、多段階にわたって生産するという産業特徴が存在するので、各企業が在庫を保有する形が一般的である。したがって、ロジスティクス面でも投機戦略である。要するに、アパレル産業は典型的な完全投機型の

サプライチェーンシステムであるといえる。

完全投機戦略が機能するには、市場需要をある程度予測できるという前提が必要である。現在、市場におけるアパレル製品の需要変動は激しくなり、需要予測に失敗した事例が数えきれないほどある。このように、完全投機戦略を採用することが有効性を失う可能性がある。根本ら(2007)は、完全投機戦略の優位がなくなるアパレル業界は、情報技術と物流サービスの利用によって、延期型戦略の要素を取り込むことが可能であると主張している。つまり、アパレル業界では、SC をより需要変動に対応する柔軟な延期型に変更し続ける傾向がみられる。

崔・藤岡(2006)は、Pagh and Cooper (1998)の投機-延期戦略のフレームワークに対して、つぎの2つの不足を指摘した。まず、それらの研究はあくまで生産やロジスティクスといった、SC の限られた一部のプロセスだけを議論している。また、生産とロジスティクスに関する意思決定タイミングの延期か投機かという、時間軸だけを戦略変数として想定している。これらの意味で、問題設定の限界性があると指摘した。

一方、Fisher(1997)は、製品の類型による SC タイプの選択枠組みを提出した。具体的に、すべての商品はその需要パターンを軸に分類した場合、「機能的商品」か「革新的商品」のいずれかのタイプに該当し、それぞれの商品タイプごとに「物理的効率重視型 SC」と「市場対応型 SC」とを適合させることが SC の成果を向上させると主張している。Fisher は製品の特徴・種類と SC の類型とのマッチングを重要視しており、彼による最適な SC タイプ選択のフレームワークは図表 4-2 のようである。

図表 4-2 最適な SC タイプ選択のフレームワーク Fisher(1997)

| | 機能的商品 | 革新的商品 |
|----------|-------|-------|
| 効率重視型 SC | 適合 | 不適合 |
| 市場対応型 SC | 不適合 | 適合 |

出所：Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? Effective supply chains. *Harvard Business Review*, 75, pp.109.
より筆者作成。

機能的商品とは、時間が経つとともに需要があまり変わらない商品のことを指す。需要が安定しているため、予測がしやすくなり、ライフサイクルも長い。しかし、需要の安定は競争の激しさをもたらす。したがって、利益率は相対的に低いことが多い。

一方、革新的商品は、ライフサイクルが短いことが特徴で、需要の不確実性が高い。そのため予

測が困難になり、供給不足や供給過剰の状況がしばしば起こる。供給不足によって発生する機会ロス、供給過剰によって発生する売り残り在庫を処分するコスト、そのいずれもが企業に財政的な負担をかけるとともに、消費者の満足の低下をもたらす。

「物理的効率重視型 SC」では、最高の効率性を実現するために SC を構成する要素を設計・改善しなければならないことを意味する。そのタイプの SC は、高機能・低コストの製品開発、規模の経済、物流の空間的・時間的集中、低コストでの調達などによって最高の効率を実現しようとする。しかしデメリットとして、トータルのリードタイムが比較的長くなるといえる。

「市場対応型 SC」は、需要変動が激しい状況に対応して、SC の各要素の柔軟性を保つ必要がある。フレキシブルな生産システムの構築、生産拠点と物流拠点の空間的な分散、リードタイムの短縮などがその SC タイプにとって有利である。

これらのフレームワークは、企業が商品の類型を見極めた上で、それに対応する SC タイプを選択することがより有効であることを示唆している。

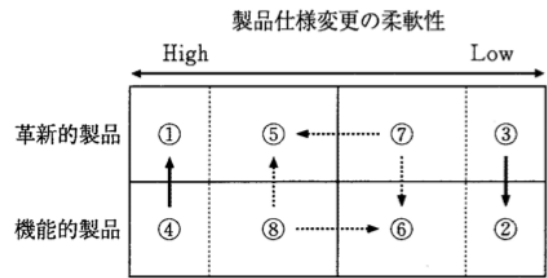
崔・藤岡(2006)は Fisher(1997)の主張するフレームワークを基本的に支持した上で、Fisher の分析軸の不十分さを指摘し、新たなフレームワークを提示した。その分析軸の不十分さについて、崔・藤岡は2点を挙げた。Fisher の研究では、①2つのタイプの SC はトレードオフであり、②物理的コストと市場対応リスクはトレードオフである、という暗黙的な前提の上で成り立つことを指摘した。実際のケーススタディによると、以上のトレードオフは必ずしもトレードオフの関係ではないことが伺える。そのことから、崔・藤岡は補完的なフレームワークを提示した。

崔・藤岡は、「市場対応型 SC」と「物理的効率重視型 SC」は必ずしもトレードオフの関係を持つのではなく、両タイプの SC 戦略が持つ相対的優位性を同時に享受できる事例があると提示した。例えば、オンワード樫山という日本最大のアパレルメーカーが採用しているシステムは、市場対応型 SC と物理的効率重視型 SC とを同時に並行して機能させていることが明らかになった。

崔・藤岡は、企業が SC タイプを選択する際、企業が製品の性格だけではなく、製品の開発・生産・販売に関わる外生的制約の度合いをも把握する必要があると主張した。また、SC タイプの選択は、必ずしも市場対応型 SC か物理的効率重視型 SC かという二者択一の選択ではなく、両タイプを適切に組み合わせたハイブリッド戦略を採用することも可能であるとした。しかも、ハイブリッド戦略はフレキシビリティとコスト削減という成果に達成できると述べている。

具体的には、図表 4-3 のような戦略オプションが提示された。

図表 4-3 最適な SC 選択のための戦略オプション



注)

- ① 徹底した市場対応型 SC ② 徹底した物理的効率重視型 SC
- ③ 下への移動 ④ 上への移動
- ⑤ 市場対応型 SC 中心のハイブリッド戦略 ⑥ 物理的効率重視型 SC 中心のハイブリッド戦略
- ⑦ ミスマッチ（左か下に移動） ⑧ ミスマッチ（右か上に移動）

出所：崔容熏・藤岡章子(2006)「サプライチェーン戦略最適化のための選択フレームワーク：製品仕様の柔軟性に焦点をあてて」『龍谷大学経営学論集』,46(1),pp.26.

この表では、Fisher の分類法に沿って縦軸はそのまま適用したが、横軸では新たな分類法である「製品仕様変更の柔軟性」を追加した。ここで、製品仕様変更の柔軟性は、製品柔軟性（product flexibility）と数量柔軟性（volume flexibility）に分けられている。製品柔軟性とは「特別な顧客の仕様に対応するために簡単ではない非標準的な注文を取り扱える能力、または、多様な特性、オプション、サイズ、カラーの製品を生産できる能力」のことである（Vickery et al. 1997）。また、数量柔軟性とは「顧客の需要に応じて生産量を効果的に増減できる能力」（Vickery et al. 1999）を意味する。従って、製品仕様変更の柔軟性とは、SC が恣意的に製品仕様の構成要素（デザイン、部品・資材、その他の周辺仕様）と製品の数量を変更できる能力を意味する概念である（崔・藤岡 2006）。

この図表から、崔・藤岡は企業につぎのような SC タイプの選択方法を提示している。まず、企業は自社の製品の特徴を見極め、「機能的商品」か「革新的商品」かのいずれかに分類する。そして、製品柔軟性と数量柔軟性から、製品の仕様変更の柔軟性を判断する。製品仕様変更の柔軟性は「極めて高い」か「極めて低い」のほか、中間的な程度もある。以上の分類によって、SC タイプを選択する。この図表の最も大きな特徴は、ハイブリッド戦略選択と選択肢の移動可能性にあると考えられる。

以上のように、日本のアパレル企業は 1950 年代から、積極的に SCM のグローバル化を進めてきたことが分かる。また、SC 戦略の選択にあたって、日本のアパレル企業は完全投機型から需要変動に対応する柔軟な延期型に変更し、さらに製品の特徴によって「市場対応型」か「効率重視型」あ

るいは両方を融和させた「ハイブリッド型」を採用する傾向が伺える。日本のアパレル企業は SC 戦略を決定する際に、市場状況と製品特徴を重要視していることがうかがえよう。

第5項 歴史から見る日系アパレル企業の成功要因

ここまでの考察を通して、日本のアパレル企業の歴史的発展が明らかになった。1950 年代から 1980 年代までに製品・小売ブランドが形成され、1980 年代から 2000 年代まではアパレル業界の国際化が進むとともに、SPA という新たな業態が登場した。2000 年代以降では、M&A に対応するため資本・業務提携が盛んになり、消費者の「欲望の不明確さ」に対応するため企業自らの市場創造が求められている。また、1950 年代から現在に至るまで、日本のアパレル企業における SC の構築はグローバル化しつつある。真のグローバルサプライチェーンを実現させるため、企業は市場状況と製品特徴に基づいて SCM 戦略を構築してきている。

歴史的な角度から、日系アパレル企業の成功要因を以下のようにまとめることができるだろう。すなわち、①全工程に関わることによって強力なブランドを構築する、②試行錯誤を重ねつつグローバル化に対応し、SPA を導入する、③買収への防衛策として資本・業務提携を行ない、顧客の欲望の不明確さに対応して市場を創造する、④グローバル規模で SC の構築を模索する。このように、日系アパレル企業は常にグローバル化を意識し、自社でブランドの育成・SPA の導入・SCM の改善をしながら企業間の提携を強化し、顧客ニーズを満足させてようとしている。以上4つの要因は、日系アパレル企業の歴史から学べる成功要因だと考えられる。

第2節 日系アパレル企業の中国進出

第1項 日系アパレル企業の中国進出の歴史と現状

中国はかつてから日本企業の重要な立地先として認識されてきた。「雁行形態型」の理論が示すように、1980 年代頃まで、日本企業のアジア進出の産業発展パターンは、雁が並んで空を飛ぶような形態であった。つまり、先発国に新たな主力産業が形成し、それは時間の経過とともに古いタイプの産業になり後発国へ移動する、というようにして産業構造の高度化が実現されてきた。しかし 1990 年代に入ると、こうした雁行形態は崩れ、主力産業間のぶつかり合いが発生した。とくに、中国と ASEAN 4 との競争、日本とアジア NIES との競争が激しくなった（鈴木 2015）。ASEAN 4 は、

東南アジアの主要4カ国であるタイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンをさし、アジア NIES は新興工業経済地域で、韓国、台湾、香港とシンガポールをさす。

また鈴木（2015）によると、日本企業のアジア進出は、1980年代前半まではアジア NIES を中心としたが、1980年代後半以降は ASEAN 4 と中国に移行した。2000年代以降は中国への進出が顕著であり、アジアの中でも近年とくに中国が、日本企業の主要な進出先となった。

具体的にアジア市場をみると、ほとんどの国の1人当たり GDP は1991年から2012年までのおよそ20年間、増加する一方である。中国は2012年、1人当たり GDP が6,070ドルに上昇し、もはや日本に対するコスト優位を失いつつあるといえる（日本貿易振興機構・アジア経済研究所「アジア動向データベース」）。しかし、廉価な労働力によるコスト低減の魅力が低下する一方、中国は市場の成熟に伴い日系企業にとって市場開拓先となった。鈴木（2015）は、①販売・マーケティング（営業）現地法人の立地展開、②現地販売の拡大、③現地調達の拡大、という3点から以上の傾向を証明している。

日本企業の中、繊維・アパレル企業を単独でみると、日本アパレル企業の中国市場の進出がより明確になる。英ユーロモニターによると、2013年の中国の衣料品市場は23兆円の見通しであった。その数字は、日本の約9兆円を上回り、アメリカ（29兆円）に次ぐ世界第2位の規模を誇る。海外現地法人データである『海外企業進出総覧（各年版）』によって、日本の繊維・アパレル企業の現地法人数をみると、中国は2002年に294社（全世界515社の57.1%を占める）であり、2012年は247社（全世界446社の55.4%を占める）である⁴。このように、2002年から2012年までの10年間で、日本の繊維・アパレル企業の現地法人数は全世界、とくに中国で減少していることが伺える。

鈴木（2015）によれば、このような大幅な減少は、中国で製造業の減少・非製造業の増加、「日本への持ち帰り輸出」から現地販売・現地調達型への転換が原因であるとされる。すなわち、中国では産業構造が高度化しつつ、アパレル業界の日本への原材料調達の依存度が大幅に減少した一方、販売市場としての魅力が現れ始めているといえよう。

産業構造の高度化、原材料調達市場・販売市場の拡大を特徴とする近年の中国アパレル市場は、日系アパレル企業にとって大きな機会であると同時に、脅威でもある。中国アパレル市場の変化に直面し、日系アパレル企業はどのようにすれば競争優位を確保できるかは重要な課題であろう。したがって、本論では中国進出の日系アパレル企業を研究対象として考察を進める。

⁴全世界の社数は、全世界における日本の繊維・アパレル企業の現地法人数をさす。

第2項 理論面からみる日系アパレル企業の中国市場参入戦略

日系企業の中国進出は、いくつかの理論によって再解釈することができる。鈴木（2015）の研究で取り上げられた理論をもとに、日系企業のアジア立地展開から産業と地域をさらに限定し、日系アパレル企業の中国立地展開を検討してみたい。

まず、Vernon(1966)のプロダクトサイクル論をみてみよう。製品のライフサイクルとは、製品が人の成長過程のように導入期、成長期、成熟期、衰退期という過程を経ることを意味する。Vernonは、米国の多国籍企業に対して考察した結果、米国の多国籍企業は製品のライフサイクルに従って、製造活動を米国からほかの先進国、さらに発展途上国へ移動することを指摘した。ニューヨークの大都市圏の工業地域を研究し、Vernonはニューヨークを3つの地域（核心部、内環部、外環部）に分類した。ある製品が開発された初期段階である新製品の段階では、企業と関連する取引企業との交流が必要であるため、製品の生産立地は中核部に集中する。製造技術の成熟やモジュール化によって、製品は簡単に組み立てられるようになるため、労働資源がより集中している内環部さらに外環部に移動することができる。このように外部経済の重要性の変化によって、製品の工業立地は変化していく。

Vernonの理論を用いて、日系アパレル企業の中国市場参入をとらえると、以下のように考えることができる。日本は先進国として次々とアパレルの新製品のイノベーションを行い、その新製品の段階では日本国内に集中して生産する。技術の成熟に伴って、衣料品の素材調達、デザイン、縫製、配送はシステム化され、より安い労働力がある地域で生産することがコストの削減に役立つようになる。それにしたがって、豊富かつ廉価な労働力があり、地理的に近い中国は日本のアパレル企業にとって有利な進出先となった。このような変化は1980年代後半から今までのおよそ20年間の活動によって検証することができる。だが2000年頃から、中国の1人当たりGDPは大幅に上昇し、中国の廉価労働力としての立地優位は減少しつつある。また、日本のアパレル業界においても、近年新製品の開発能力が衰えてきており、核心部としての地位も動揺しているように見える。

中国は、過去の日本との取引経験からアパレル製造・デザイン・素材開発・品質管理といった様々なノウハウを学び、新たな中核部になる可能性もある。さらに中国の新製品開発能力が上昇するとともに、より低廉な労働力の東南アジアに工場を移転する可能性もある。今後、日本のアパレル企業から中国へ、中国のアパレル企業から東南アジアへ、日本のアパレル企業から東南アジアへと立地展開することが推測できる。この三角関係の中、日本のアパレル企業は中国という立地先を見直す必要があろう。伝統的な委託加工から資本を伴う提携、非資本提携などを積極的に行い、共に

WIN-WIN の道を探すべきであると考えられる。

つぎに Helleiner(1973)の国際分業論をみてみたい。国際分業論はフラグメンテーションの理論と類似する。フラグメンテーションはIT用語で、断片化、細分化を意味する。日本大百科全書によると、フラグメンテーションは「一度に送信できないパケットを分割して送信する技術」をさす。経営学においてフラグメンテーションとは、ある生産過程をいくつかの段階に分解し、それぞれを適切な場所に立地することを意味する。Helleiner は、先進国の多国籍企業は労働集約的な発展途上国へ立地展開することで、企業内の貿易を増大させることが可能であると主張する。また、製品が標準化されなくても発展途上国へ立地展開することにメリットが有ることを述べて、Vernon のプロダクトサイクル論を批判した。

Helleiner の国際分業論によると、日本のアパレル企業が中国に進出するタイミングは、必ずしも衣料品が成熟段階に入ってからではない。アパレル業界では労働集約的な生産が非常に重要であるため、中国への進出は、日本アパレル企業にとって貿易増大の効果がある。だが、現実的に中国市場の現地調達・現地販売の比率の上昇は日本アパレル企業の新たな課題でもある。ひとことに労働集約的な生産と言っても、労働集約的な生産による立地先の市場変化を対応し、進出国と進出先との相互関係を把握する必要があるだろう。

第3に、Hymer(1960)の直接投資の相互浸透論をみてみたい。Hymer は欧州と米国との比較研究をし、次のような公式を出した。

$$S1 = a11 * Y1 + a12 * Y2$$

$$S2 = a21 * Y1 + a22 * Y2$$

ここで、S1 はアメリカ企業の総売上高、S2 はヨーロッパ企業の総売上高、Y1 はアメリカ市場規模、Y2 はヨーロッパ市場規模、a11 はアメリカ企業のアメリカにおける市場シェア、a12 はアメリカ企業のヨーロッパにおける市場シェア、a21 はヨーロッパ企業のアメリカにおける市場シェア、a22 はヨーロッパ企業のヨーロッパにおける市場シェアである。

当初、両方の企業が対外直接投資を行わない場合、アメリカ企業のアメリカにおける市場シェアは大きく、ヨーロッパ企業のヨーロッパにおける市場シェアが大きい (a11 と a22 が絶対的に大きい)。だが、例えば Y2>Y1 の場合、アメリカ企業は投資しないと、ヨーロッパ企業の S2 が高くなる (S2>S1)。現実的に、アメリカ企業は総売上高をあげるため、a12 つまりアメリカ企業のヨーロッパにおける市場シェアを増大させる動機がある。そうすると、S2 の成長は鈍化し、S1 の成長が見え始める。ヨーロッパ企業は対策として、a21 を増大させる可能性が高い。このように、Y (市場規模) の成長率の違いは、a(市場シェア)の奪い合いを促す。

日中間の投資関係を Hymer の相互浸透論の公式に当てはめると、中国の市場規模の拡大、成長率の増大は中国企業の総売上高の上昇をもたらす。日本アパレル企業はこの状況において、中国市場へ直接投資を増大させる動機を有する。だが、Hymer の理論は先進国である欧州と米国の企業の相互関係を論じている。中国はまだ発展途上国であるため、その公式を用いて日中間の投資関係を説明することが困難であろう。日中の相互関係を見極め、複雑な要素を整理し、公式を精緻化することが求められる。また中国の今後の成長によって、対日の直接投資も行われるかもしれない。

第4に、Porter(1986)のグローバル競争戦略論をみてみたい。Porter のグローバル競争戦略論ではバリューチェーンがグローバル競争の鍵であると主張した。Porter は、バリューチェーンを企業内における事業活動間の結びつきと定義し、企業内の事業活動を主活動と支援活動に分類した。主活動は製造、販売、マーケティングなどであり、支援活動は各種の管理や技術開発である。また、主活動を上流活動（製造など）と下流活動（販売、マーケティングなど）に分けた。

製造など上流活動は規模の経済性、習熟の経済性を発揮するため、集中して行なう必要がある。販売、マーケティングなど下流活動は分散によって、ノウハウの蓄積、輸送・通信・保管コストの削減が実現できる。Porter は事業活動のグローバルな分散と事業活動間の調整の増大といった両方が進んだ戦略を「真のグローバル化」と定義し、提唱する。要するに、真のグローバル化は国際的な事業活動の分散と組織内の柔軟な調整力両方を必要とする。

この理論を日本アパレル企業の対中国進出に当てはめると以下ようになる。1960 年代や 70 年代の日本企業の事業活動の集中、事業活動間の調整の低レベルからみると、日本企業はまだ「単純なグローバル戦略」を採用している。1980 年代からの海外進出は、日本アパレル企業の事業活動の水平分業を示し、事業活動のグローバルな分散は一定程度実現されているといえる。それに対して、事業活動間の調整はまだ低いレベルにあり、「マルチ・ドメスティック戦略」と分類できる。このような経緯からみると、日本アパレル企業はグローバル戦略を着実に進めていることが伺える。今後、日本アパレル企業は戦略的な事業活動のグローバルな分散を進め、組織内で柔軟な調整力をつけるため絶えず進化し、「真のグローバル化」に向かっていくことが重要であろう。

第3項 ケースからみる日系アパレル企業の中国市場参入戦略

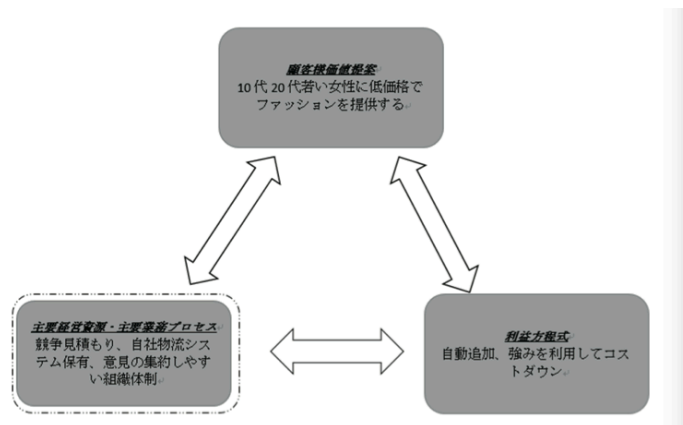
まず、ヤングカジュアル婦人服を中心とする日系アパレル企業のハニーズの事例を取り上げる。鞆（2015）によると、近年、中国は世界の工場から世界の市場へと変貌している。国民の経済水準の上昇に伴い、中国市場は注目を集めている。多くの日系企業は中国進出を行い、輸出志向型から

現地販売志向型へと転換を図っている。しかし、顧客ニーズの違い、流通チャネルの再構築などの障壁がしばしば日系企業の進出を阻害している。

その中、ハニーズの中国進出における活動は注目に値する。ハニーズは商品の「安価」「便利」「ファッション性」を提案し、出荷時間を短縮させ、新しいビジネスモデルを構築した。

鞠（2015）は、分析手法としてマーク・ジョンソン（2011）のビジネスモデルのフレームワークを用い、ハニーズの中国進出行動を分析した。マーク・ジョンソンのビジネスモデルは、4つの要素から構成される。それぞれ、顧客価値提案、利益方程式、経営資源、主要業務プロセスである。その4つの要素は相互補完の関係で、相互作用している。分析結果となるハニーズのビジネスモデルは図表4-4のように示される。

図表 4-4 株式会社ハニーズのビジネスモデル



出所： 鞠雪丹(2015) 「中国における日系アパレル企業のビジネスモデルーハニーズの事例を中心に」 『商大ビジネスレビュー』（兵庫県立大学大学院経営研究科）, 4(3), pp.72.

具体的にみると、顧客価値提案では、ハニーズは「10代、20代の若い女性」をターゲットとして、安価、便利、ファッション性のある衣料品を提供しようとする。顧客の好みや嗜好を把握するため、ハニーズは高齢の経営陣ではなく若年層を派遣することで、中国市場への理解度を高めることに成功した。

利益方程式では、ハニーズは商品の企画、製造、小売まで一貫したビジネスモデル（SPA）を採用した。直接工場と提携することで中間費用を削減し、高い粗利を保つことが可能になった。また、競争入札でもコストダウンを図っている。さらに、物流経費を抑制し、中国進出によって関税も節約できた。そのほか、ハニーズ特有の自動追加を実施している。それは、商品の回転率を高め、売

行きの良い店舗に効率的に商品を補充するシステムである。

主要経営資源・主要業務プロセスでは、若い経営陣の育成と現場重視があげられる。中国での業務展開のため、在日留学生を積極的に採用した。留学生出身の社員に高い給料を出すと同時に、権限委譲も行う。また、業務の標準化のもとに、店長に大きな自由度を与え、現場の意見収集などに力を入れて、意思決定の権利を現場にいる店長に任せている。

ハニーズの中国進出の際に構築したビジネスモデルは、中国進出を考えている多くの日系アパレル企業や、他業界の日系企業に大きな示唆を与えると考えられる。企業の経営者は自社の強みと弱みを見極めた上で、ハニーズのビジネスモデルを参考しながら、自社独自のビジネスモデルを構築することが有効であろう。

次に、ユニクロと ZARA の事例を見てみよう。ハニーズのように、中国に進出する多くのアパレル企業は、SPA モデルを導入している。新田（2008）は、ユニクロと ZARA の事例を中心に、SPA モデルに注目する。その中では、まず従来の衣料品のビジネスモデルシステムと SPA の相違を分析し、そしてユニクロと ZARA のビジネスモデルの異同をまとめ、最後はユニクロの今後の課題について言及した。

新田(2008)は、近年日本での衣料品の販売不振の現象が深刻になるにもかかわらず、ユニクロの売上高、営業利益が好調を維持することに注目し、その背後にある要因を解明しようとする。営業が順調に推移しているアパレル企業はユニクロだけでなく、ZARA や H&M もあげられる。これらの企業に共通するのは SPA モデルである。

新田(2008)によれば、従来の衣料品の生産・流通の特徴として2つがあげられる。1つは、生産工程が多段階にわたり、それぞれ分断されているということであり、もう1つは、百貨店で典型的に見られる委託販売制度である。

従来の衣料品の生産・流通に比べ、ユニクロが採用する SPA モデルは、以下のようなメリットを有する。①中間業者が介在しないため、商品を安く調達できる。②サプライチェーンを管理することで、品質や納期を小売がコントロールできる。一方、デメリットとして、従来は多段階にわたる複数企業で広く薄く分担していたリスクをすべて自社が引き受けることになる、という問題が指摘される。ユニクロのリスクを軽減する鍵は、流行にあまり左右されないベーシックな定番商品に限定し、アイテムをしぼっていることだとされている。

新田（2008）は、ユニクロの今後の課題について、以下のように述べる。ユニクロの課題は、中国に9割を依存する縫製体制の見直しである。今後グローバルの販売を考えるユニクロにとって、中国以外の生産拠点の拡充が不可欠である。中国の人件費上昇懸念によって、より低いコストの生

産拠点を早期に開発することが重要になる。また、ファッション性とベーシック性のバランスをどう取るか、負わなければならないリスクをどのように抑えてコントロールするか、どうやってブランド力や知名度を向上させるか、なども重要な課題になるとしている。

第4項 日系アパレル企業の中国市場における成功要因

ここまでは、日系アパレル企業の中国進出の歴史を振り返り、現状を説明し、理論と事例の両方から日系アパレル企業の中国市場参入戦略を分析した。

その結果、日系アパレル企業の中国を中心とした進出は 1980 年代後半以降であり、2000 年代以降はとくに中国への進出が顕著となった。現在、中国市場は日系アパレル企業にとって生産地だけではなく、原材料調達先・販売先へと変わりつつある。また、プロダクトサイクル論、国際分業論、直接投資の相互浸透論、グローバル競争戦略論の各理論から、日系アパレル企業の中国市場進出を説明することができる。つまり、日系アパレル企業の中国市場進出は、コスト減少、貿易増大、市場シェアの拡大、真のグローバル化の実現などに役立つといえよう。ハニーズ、ユニクロと ZARA の事例から、日系アパレル企業は現地ニーズの理解度を高めつつビジネスモデルを構築し、SPA モデルを採用することによってコスト削減と品質のコントロールを実現し、中国市場に進出していることがわかる。

したがって、日系アパレル企業の中国市場における成功要因は以下のように示される。①現地生産から現地調達・現地販売へ変化する中国アパレル市場を正確に認識する。②コスト削減、貿易増大、市場シェアの拡大、真のグローバル化を実現するため事業活動を中国市場へ移転する。③コストダウンと顧客ニーズの把握を行ないつつ、健全なビジネスモデルを構築する。④SPA モデルによる低コストと高品質を実現する。要するに、グローバル化に向けて、日系アパレル企業は中国市場を正確に認識した上で積極的な投資と事業移転を行ない、顧客ニーズに基づいた健全なビジネスモデルや SPA などの方式によって低コスト・高品質の商品を生産することである。以上の4要素は、日系アパレル企業の中国市場における成功要因だと思われる。

第3節 小括

本章では、日系アパレル企業の中国市場参入戦略を分析した。具体的には2つの節に分けて論じ、

第1節では日系アパレル企業の発展史をまとめ、第2節では日系アパレル企業の中国進出を考察した。

日系アパレル企業の発展史では、1950年代から現在に至るまで日系アパレル企業の発展する経緯を整理した上で、日系アパレル企業の成功要因を分析した。1950年代から1980年代までの製品・小売ブランドの形成、1980年代から2000年代までの国際化とSPA、2000年代以降の資本・業務提携と市場創造、全時期にわたるSCM構築の重要性という歴史的な変化から、日系アパレル企業の成功要因を明らかにした。成功要因は「常にグローバル化を意識し、自社でブランドの育成・SPAの導入・SCMの改善をしながら企業間の提携を強化し、顧客ニーズを満足させる」ことである。

日系アパレル企業の中国進出では、日系アパレル企業の中国進出の歴史と現状をまとめ、理論と事例から日系アパレル企業の中国市場参入戦略を考察した。1980年代以降の中国を中心とした進出、2000年以降中国市場の現地生産から現地調達・現地販売という変化から、日系アパレル企業に対する中国市場の重要性がわかった。また理論と事例から、日系アパレル企業の中国市場における成功要因を明確にすることができた。成功要因は「グローバル化に向けて中国市場を正確に認識した上で、積極的な投資と事業移転を行ない、顧客ニーズに基づいた健全なビジネスモデルやSPAなどの方式によって低コスト・高品質な商品を生産する」ことである。

第5章 中国市場におけるユニクロの戦略

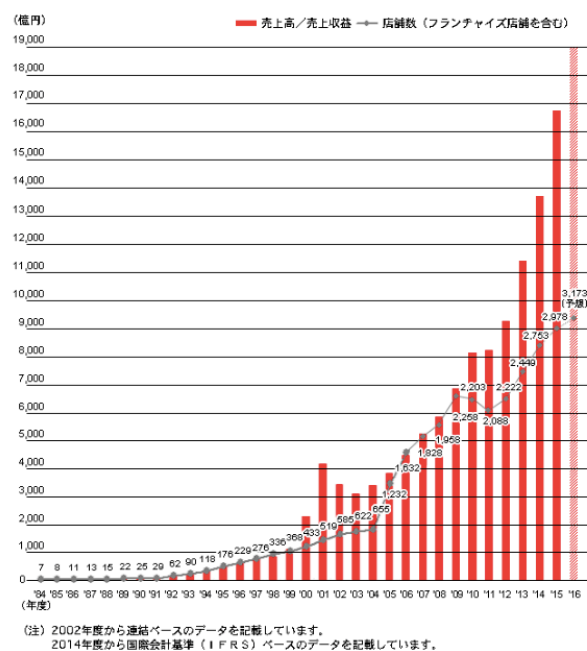
第1節 企業概要

第1項 事業概要

ファーストリテイリング社は、日本の新興小売サービス型グローバル企業である。同社は現在、株式会社ユニクロ、株式会社ジーユー、セオリー社などの子会社を有する持ち株企業である。とりわけ、カジュアル衣料品の「ユニクロ」はしばしば話題となっている。ユニクロはSPA ビジネスモデルを構築し、高品質低価格の小売販売を実現した。また SCM によって効率的な調達を実現し、強力なブランドを構築してきた。

事業内容は、「商品企画・生産・物流・販売までの自社一貫コントロールにより、高品質・低価格のカジュアルブランド『ユニクロ』を提供する製造小売業（SPA）」である。ユニクロの事業は国内ユニクロ事業、国内関連事業、海外ユニクロ事業、グローバルブランド事業 の4つに分けることができる。図表 5-1、5-2、5-3 は、ファーストリテイリング及びユニクロの売上高と店舗数の推移を示したものである。

図表 5-1 ファーストリテイリングの売上高と店舗数の推移



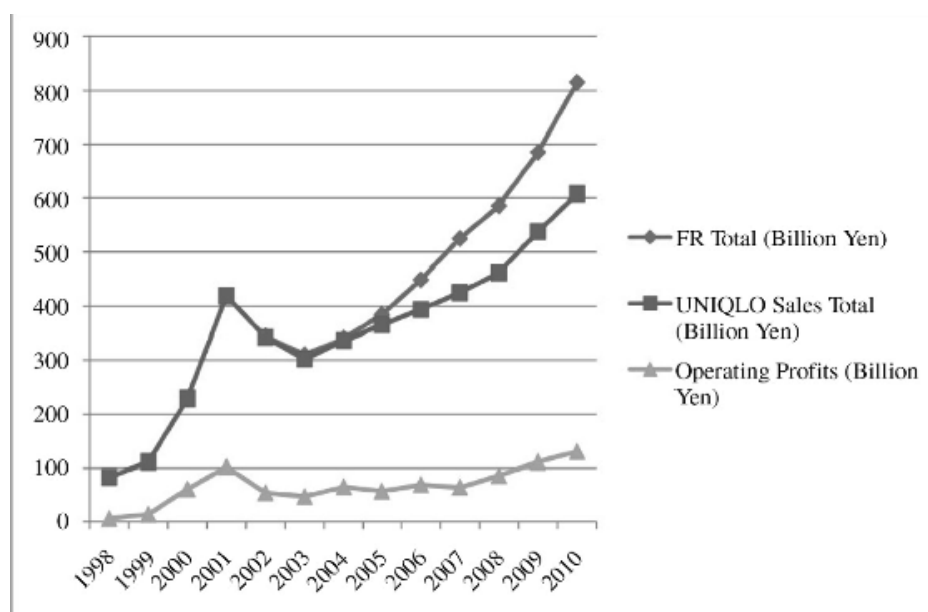
出所：ユニクロホームページ <http://www.uniqlo.com/jp>

図表 5-2 ユニクロの売上高と店舗数の推移（1998～2010）単位：10 億円

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Fast Retailing Net Sales | | 111.0 | 228.9 | 418.5 | 344.1 | 309.7 | 344.1 | 383.9 | 448.4 | 525.2 | 586.4 | 685.0 | 814.8 |
| UNIQLO Net Sales | 83.1 | 111.0 | 228.9 | 418.5 | 341.6 | 301.7 | 335.9 | 365.3 | 393.6 | 424.7 | 462.3 | 538.2 | 608.0 |
| Operating Profits | 6.0 | 14.3 | 60.6 | 102.0 | 54.0 | 46.5 | 64.9 | 57.1 | 68.8 | 64.0 | 86.4 | 110.7 | 130.0 |
| Sales per Shop | 0.26 | 0.32 | 0.57 | 0.82 | 0.6 | 0.5 | 0.52 | 0.53 | 0.54 | 0.58 | 0.6 | 0.7 | 0.7 |
| No. of Shops | 314 | 368 | 433 | 519 | 570 | 596 | 637 | 679 | 720 | 748 | 759 | 770 | 808 |

出所：Choi, E. K.(2011). The rise of UNIQLO: Leading paradigm change in fashion business and distribution in Japan. *Entreprises et Histoire*, 64, pp.100.

図表 5-3 ユニクロ売上高と営業利益の推移（1998～2010）単位：10 億円



出所：Choi, E. K.(2011). The rise of UNIQLO: Leading paradigm change in fashion business and distribution in Japan. *Entreprises et Histoire*, 64, pp.100.

以上の図表から明らかなように、ユニクロの売上高の推移は、ファーストリテイリングの業績とほぼ一致している。3つの図表からみると、ファーストリテイリング（ユニクロ）の売上高は非常に高いスピードで増加し、特に2001年のピークと2007年から2011年までの持続的な増加は注目に値する。2001年のピークは1998年からのフリースブームが背景となったものであり、2001年以後

はフリースプームの反動と新製品開発の不足が原因で売上げ減となった。2007 年からの増加は、当時の世界同時不況の中で、小売業では「ユニクロの一人勝ち」現象が生じたことを裏付けている。

2015 年 8 月期（2014 年 9 月～2015 年 8 月まで）ファーストリテイリング社の売上高は 1 兆 6817 億円(前期比 21.6%増)である。その中で国内ユニクロの売上高は 7801 億円（前期比 9%増）である。海外ユニクロ事業の売上高 6036 億円（同 45.9%増）で、営業利益は 433 億円（同 31.6%増）である。海外事業における中国における売上高は 3044 億円（同 46.3%増）、営業利益 386 億円（同 66.1%増）である。2015 年 8 月 31 日現在ユニクロの国内の店舗数は 841 店であり（直営店 811 店、フランチャイズ店 30 店）、海外の店舗数は 798 店である。合計でユニクロの全世界における店舗数は 1639 店舗である。

E-コマース事業に関して、2012 年 8 月期、ユニクロの国内事業における E-コマースビジネスの売上高は 206 億円（売上構成比率 3.3%）であり、2013 年 8 月期の同売上高は 242 億円（同 3.5%）になった。さらに 2014 年 8 月期の同売上高は 255 億 4700 万円（同 3.6%）である。このように近年、国内ユニクロの E-コマース事業は右肩上がりが続けていることが分かる。日本国内のほか、ユニクロの E-コマース事業は中国、韓国、米国などの海外でも展開されている。

2015 年 10 月の決算発表で、同社社長は「グローバル（国内外事業合計）で E-コマース事業を大幅に拡大していく。現在の売り上げ比率は約 5 %だが、将来的には 30～50%までにしたい」と語っている。また、具体的な達成時期は 10 年以内、早ければ 3～5 年で達成するとした。このようにユニクロは本格的な「デジタルイノベーション」に着手していくことが予測できる。また将来の目標として、2020 年までにファーストリテイリング社を売上高 5 兆円、経常利益 1 兆円の企業にするとしている。

第 2 項 発展段階

本項では、李雪（2014）『中国消費財メーカーの成長戦略』の理論的な分析のフレームワークを参照し、ユニクロを経営史的な角度から分析する。図表 5-4、図表 5-5 はユニクロの成長段階分析のまとめである。

図表 5-4 ユニクロの成長段階分析（１）

| | 時間（年） | 特徴 |
|------|-----------|------------------|
| 第１段階 | 1984~1997 | カジュアルチェーンの時代 |
| 第２段階 | 1998~2000 | ブランドの確立 |
| 第３段階 | 2001~2008 | 国際展開及び多ブランド化、多角化 |
| 第４段階 | 2009~現在 | ネット通販事業の展開 |

出所：李雪（2014）より筆者作成。

図表 5-5 ユニクロの成長段階分析（２）

| | 経営者の意思決定 | 製品・市場・事業の展開 | サプライチェーン機能 | 組織体制・マネジメント制度 |
|------|----------------------|--|---|---|
| 第１段階 | 社内改革 社名変更 株式上場 | 紳士服からカジュアルウェア へ、関東へ出店、スポクロ・フ ァミクロ | 生産を手がける、情報システム の導入、広告宣伝の強化、OEM 調達 | 直営店を中心 FC店の募集 人材補強、MDの改革 |
| 第２段階 | 経営理念の拡張（顧客 から社会） | 原宿出店 フリースプーム ブランド統一 | テレビCF SCM効率化 SPA | 「匠チーム」、権限委譲、ABC 改革、インターネット組織、 スーパースター店長 |
| 第３段階 | 国際進出 | 英国、中国、全商品リサイクル、 ジーユー、GOV リテイリング、 子供服 | 第３代SPA体制の確立 | 社長交代 持ち株会社へ 「委任型執行役員制度」 |
| 第４段階 | E-コマース | 中国のネット通販事業 ユニクロ+J | R&D 部門、生産部門を中国・ 東南アジアへ移転 | 社長復帰 社内公用語を英語に |

出所：李雪（2014）より筆者作成。

（１）第１段階 カジュアルチェーンの時代（1984 年～1997 年）

1984 年、山口県の小郡商事から発足した「ユニクロ」は最初、ロードサイド店の展開が大半であった。小郡商事は紳士服を中心として販売していたが、社長の柳井正氏は紳士服の回転率の悪さと自社の市場における規模が小さいことを認識し、郊外型のカジュアルチェーンへ変更したいと考えた。そこから「いつでも服を選べる巨大な倉庫」を意味する「ユニーク・クロージング・ウェアハ

ウス」を店名として決めた。その後、顧客に覚えてもらうため、社名を「ユニクロ (UNIQLO)」と簡略化した。

ユニクロの最初の商品は、メーカーや卸売業者から仕入れて、委託販売するという伝統的な方式を採用した。委託販売は小売業のリスクを削減するとともに、リスク回避の分を価格に上乗せする傾向がある。ユニクロは販売価格をコントロールするために、自社のオリジナルな商品を生産したいと考えるようになった。また、フランチャイズ (FC) 店を通して店舗拡張も行なった。さらに組織強化のため、経営コンサルティング会社や公認会計士に依頼し、社内改革も進めた。

1990 年、自主生産の効果があまり良くないため、ユニクロは OEM 調達の方式を選んだ。1991 年、早い小売業を意味する「ファーストリテイリング」に社名変更するとともに、柳井は 3 年で 100 店舗を展開し、株式上場を目指すという目標を掲げた。1994 年、ユニクロは 100 店舗の目標を達成し、広島証券取引所に株式を上場した。さらに 1997 年、東京証券取引所市場第二部に上場した。とはいえ、1998 年までのユニクロは、店舗数の増加と資金調達に成功したものの、カジュアルチェーンのアパレル小売業にすぎなかった。

株式上場の時期、ユニクロはいくつかの挑戦をしたが失敗している。失敗例は以下のようである。

①NY デザイン子会社の例では、1994 年、ニューヨークに 100%子会社としてインプレスニューヨークを設立したが、ニューヨークと日本国内の設計の担当者のコミュニケーションがうまくとれず、情報交換が困難になった。結果、3 年半で子会社は解散した。②VM 社の子会社化の例では、1996 年、子供服の VM 社を子会社化したが、商標権の取得に関する法律的な問題が発生し、清算した結果となった。だが、VM 社の子会社化には失敗したものの、その後の子供服への進出に大きな役割を果たした。③スポクロ、ファミクロの失敗の例では、1997 年、スポーツウェアの「スポクロ」と婦人服と子供服を中心とする「ファミクロ」を開店したが、製品の差別化が明確にならず閉店した。

(2) 第 2 段階 ブランドの確立 (1998 年～2000 年)

ユニクロに本当の転機を与えたのは、1998 年に業務プロセスの再編 (ABC 改革) と商社との戦略的に取り組んだ商品開発が効果を発揮したときである。

1998 年 11 月、ユニクロはファッションの中心地である原宿に出店し、それにあわせてフリースのキャンペーンを行なった。フリースは元来、スポーツ用品として価格が高かった。ユニクロ最初のフリースはアメリカの会社を経由して輸入していたが、価格低減のため自社で生産するようにな

った。東レの原料、インドネシアの糸、中国の生産をあわせて、ユニクロは低価格でフリースの開発に成功した。低価格・高品質の商品を販売する際に、ユニクロはプロモーションに力を入れた。結果、フリースの一点にしばって広告をする戦略は大きな成功を収め、驚異的な売上となった。

フリースの具体的な広告は、外部委託という形式によって実現した。ユニクロは米国のワンデン・アンド・ケネディ社と契約をむすび、ブランディングを委託した。ワンデン・アンド・ケネディ社は、NIKE やコカコーラなど有名なブランドのブランディングを手掛ける企業であった。同社のジョン・ジェイ氏は、テレビ CF の企画を通してユニクロのフリースの認知度を一気に向上させ、ユニクロのブランディングに大きく貢献した。

1997 年までのフリースの売上は年間 80 万点程だったが、98 年は 200 万枚、99 年は 850 万枚、2000 年は 2600 万枚までになった。また、フリースブームによって顧客の来店が増加し、他の商品の売上も向上した。その結果、2001 年のユニクロの売上高は 4185 億円となり、経常利益は 1032 億円になった。

国内市場での大きな成功はユニクロの海外進出のスピードを促進させた。原宿出店の翌年の 1999 年、ユニクロは中国の上海に事務所を設置した。この上海事務所の開設はユニクロの成長にとって大きな変換点となった。同年、日本の円高と海外進出による生産性の向上の影響が相まって、ユニクロのコストは大幅に減少した。それに加えて、ユニクロは中国へ「匠チーム」を派遣し、生産過程の製品品質についての監督を任せた。

小島（2010）はユニクロを「失われた 20 年」で突出した企業と評価し、その成功要因としてつぎの 3 点をあげた。それは、①徹底した市場ニーズ検証に基づいて原料から開発する「顧客を限定しない高機能・高品質・低価格な単品群」の売上拡大、②単品毎に販売進行を週サイクルで検証して価格キャンペーンを仕掛けるダイナミックな販売消化戦略、③有力クリエイターとコラボしたキャンペーン商品や、パワーイベント、ウェブ、マスメディアを活用した大規模なプロモーションなどのブランディング戦略、である。以上の活動を通して、ユニクロはアパレル製品のイメージをファッションから機能性・快適性を備える製品に変化させ、消費者の洋服に対する認識を変えた。

（３）第３段階 国際展開及び多ブランド化、多角化（2001 年～2008 年）

柳井は、売上高が 3000 億円を達成したら海外市場に本格的に進出すると表明した。その目標はフリースブームのおかげで短期間に実現した。2001 年、売上高が 3000 億円に達することを予測し、

ユニクロは英国進出の準備を整え始めた。まず、2000年にロンドンで子会社を設立した。2001年、ユニクロはロンドン市内に4店舗をオープンし、さらに英国国内に21店舗まで展開した。しかし、英国進出の店舗の多くは不採算となり、2003年に5店舗だけを残して16店舗を閉鎖した。

柳井によると、英国進出失敗の原因は2つある。1つは、現地の社長を英国人に任せたことである。その英国人は老舗店舗デパートの出身で高い評価を得ていたが、ユニクロの店舗管理にあたっあまり適切ではなかった。もう1つは、店舗拡張だけに重点をおき、商品開発・人材育成の面で失敗した点である。英国進出の段階では、ユニクロはただ日本国内の経営方式をそのまま持っていた。その結果、生産・販売・在庫のバランス、製品の現地適応性、人材育成など、様々な面において大きな問題を抱え、失敗した。

2001年、ユニクロは最初の中国進出を行なった。2001年に上海に現地子会社を設立し、2002年上海市内において2店舗をオープンさせた。2003年まで、合計8店舗となった。英国で失敗していたため、ユニクロの中国進出は非常に慎重であり、採算に基づき1店舗1店舗を展開していった傾向がうかがえる。

2005年には、韓国初店舗、アメリカ初店舗、香港初店舗をそれぞれソウル、ニュージャージー州、尖沙咀に出店した。2006年以降、アメリカのニューヨーク店を始めとし、ユニクロはグローバル旗艦店を多くの国に展開した。2007年、フランスの初店舗として「ラ・デファンス店」を開店した。2008年、シンガポールで合弁会社を設立し、中国の華南地区の1号店として「ユニクロ深圳太陽広場店」を出店した。2009年、シンガポールで第1号店、第2号店を出店し、パリでグローバル旗艦店を出店した。

国際化と同時に、ユニクロは国内で積極的に多角化を試みていた。2002年、ユニクロはエフアール・フーズという子会社を立ち上げ、自社の経営資源を用いて野菜販売事業を手がけた。ブランド名は「SKIP」で、「おいしくて安全な食べ物を、買いやすい価格で届ける」というコンセプトに基づき、新鮮な青果を販売し始めた。青果販売事業においては、インターネット販売と会員制販売が中心だった。しかし、この食品事業からは2004年撤退し、20数億円の損失が出た。

実際のところ、2002年から2003年、フリースブームの反動と新製品投入の欠如が主な原因で、ユニクロは売上げ減に直面した。2002年ユニクロの売上高は3416億円で、経常利益は547億円であった。2001年に比べ大幅な収益減が見られる。しかし、ユニクロは米国のGAPをベンチマークとし、その危機を機会へと転換した。具体的な施策としては、①生産調整、在庫管理、ロジスティクスの精度の向上、②第3代SPA体制の確立、があげられる。

2002年、ユニクロの社長は柳井正氏から玉塚元一氏へと交代した。しかし、2003年から2005年

までの営業利益減のため、柳井正氏はまた社長に復帰した。柳井は復帰後、自社を「第3世代 SPA」と名付けた。それは、社会的姿勢を持つ未来型 SPA だという。それに対して、「第1世代 SPA」は GAP や LIMITED に代表されるカジュアル単品コーディネートであり、「第2世代 SPA」は ZARA や H&M のようなファッション性を伴うブランドだと定義している。

小島（2010）はこのような SPA の分類に対して、新しい分類方法を提示した。まず、「第1世代 SPA」は「企画、開発、生産のリードタイムがきわめて長いためにプロダクトアウト体質が強く、マーケットインのスピードが遅い」という特徴を強調する。ユニクロや GAP はその典型的な例である。そして、「第2世代 SPA」は「高品質とマーケットインのスピードの両立」を実現した企業であり、ZARA はその代表例である。「第3世代 SPA」は「水平分業でマーケットインのスピードとコスト圧縮に徹してトレンドを追うファスト SPA」と定義し、H&M やフォーエバー21 はその代表的な企業であるとする。

柳井がいう SPA の3世代分類は社会的な貢献という要素を取り入れている。それに対して、小島（2010）の分類は SPA の時代的な発展に注目し、とくにアパレル業界における垂直統合から水平分業への傾向を把握している。

また、多角化の他にユニクロは多ブランド化も進めている。2006年、ユニクロより低価格という位置づけの「ジーユー」というブランドを設立した。2008年には、ジーユー、ワンズオン、ビューカンパニーを経営統合して GOV リテイリングを設立した。組織体制では、柳井が社長復帰後に「委任型執行役員制度」を導入した。従来の取締役の2つの機能である「経営の監督機能」と「経営の業務執行機能」を分離し、前者は取締役役員が担当するが、後者は新たな職務である「委任型執行役員」が担当するという体制である。

（4）第4段階 E-コマース事業（2009年～現在）

柳井は、ユニクロはハイテク企業に非常に似ていると強調しつつ、E-コマースへの展開はまだ不足していることも指摘した。

2009年、ユニクロは中国の年50兆円を超えるネット通販市場を狙い、中国・アリババ集団の「天猫（Tモール）」と連携してネット通販事業をスタートさせた。中国での知名度の不足に補うため、ユニクロはアリババと連携した。一方、ユニクロはTモールで出店すると同時に、自前のECサイトも設けた。

2010 年、ユニクロは「ユニクロデザインツール」を開発した。それは顧客がネットでの画像をもとに自分で世界で唯一の衣料品を仕上げる事が可能にするものである。加工料金は 500 円で、注文から 5 日前後で宅配されるほか、自分が作ったものをネットコミュニティ（Twitter など）で共有することができる。

同年、ユニクロはフェイスブック上に公式ページを開設した。2011 年、ファンは全世界で 100 万人を突破した。同年、フェイスブックと連動して、ユニクロは「UNIQLOOKS（ユニクルックス）」という SNS 連動型サイトを開発し、世界各国からユニクロの衣料を自分流に着こなした画像が投稿できるようになった。同年の 9 月には交流サイトのミクシィに公式サイトを設け、動画投稿サイトのユーチューブ（YOU TUBE）でも同社のテレビ CM が流した。以上のようなネットでの様々な行動はユニクロのブランド認知を向上させた。

2012 年、ユニクロはスマートフォン（スマホ）向けアプリを開発し、クーポン配布や情報促進に重点を置いた。翌年、ユニクロは「UNIQLO アプリ」を変革する。新たなアプリは「スタイルディクショナリ」を導入し、各季節にあわせてコーディネート提案を中心とした。また「みんなでつくる、みんなのユニクロ」というネット上のコミュニティサイトを開設し、顧客の交流の場を設けて SNS ファンを育てはじめた。その結果、2013 年、ユニクロのモバイル会員（携帯電話のメルマガとアプリ利用者の合計）は 1 千万人を超えた。

ユニクロは E-コマースの発展とともに、インフラや情報技術の強化を絶えず行なっている。以下は、近年におけるユニクロの動きである。

物流面において、ユニクロは大和ハウス工業と協力し、ネット通販商品の即日配送などを可能にする物流施設の整備を進めている。2016 年には、日本国内において最大級の物流施設が建設され、「各地への所要時間が短縮され、首都圏全域で即日配送などのニーズに応えやすくなる（大和ハウス）」という目標を達成させる。また 2015 年に、ユニクロは日本の小売最大手であるセブン&アイ・ホールディングスと業務提携を締結した。その狙いとして、セブン&アイはオムニチャネル戦略を採用し、新たなブランドを開発することができるようになり、ユニクロはネット通販で注文した商品が身近なコンビニで受け取ることができるようになる。さらに、ユニクロはセブン&アイの海外店舗や物流網に着目しており、海外においても双方の連携を深める予定である。

情報面では、コンサルティング大手企業のアクセンチュアと連携し、新たな情報システムを作る。新たな情報システムは、商品の企画・生産から物流、販売までの SPA のすべてのプロセスをネットで連携させ、開発時間の短縮、情報予測の正確さなどを高める効果がある。

第2節 ユニクロのグローバル展開における成功要因

第1項 成功の背景分析-ユニクロ症候群

小島（2010）によると、ユニクロの成功の背景には、経済の衰退と若者の感性圧縮による消費文明の退化、つまり「ユニクロ症候群（シンドローム）」の普及があるとされる。

時代の発展につれて、ユニクロのようなファストファッションを中心とするアパレル企業が人気を集めてきた。その背景には、消費のボリュームゾーンの退化があると小島は考察する。ボリュームゾーンとは、新興国における中間所得層の急速な拡大がもたらす大衆消費市場、シンプルな低価格商品を追求顧客層である。小島は、1973年以降生まれた人々をデジタルに圧縮された音楽や映像、ファストフードで育った「感性圧縮世代」と呼び、そのような感性の圧縮は市場の縮小を招致するという。一方、感性の圧縮によって、消費者は視覚的な快楽を追求し、製品の品質をあまり気にしないようになる。

このような現象はEコマースの発展を促進させる。Eコマースは主に、携帯電話やネット通販市場を通して、企業と消費者との売買関係を築き上げる商取引の形態である。消費者の感性の変化は、企業に新たなビジネスチャンスを与えるものであり、Eコマース事業を展開することはもはや避けられないものとなっている。

感性圧縮世代の存在によって、日本のアパレル企業は危機に面している。新興国との水平分業によって、先進国の企画・開発のノウハウや生産技術が移転し、先進国と新興国の感性、品質、価格の差は縮小する一方だといわれている。このような現象はグローバル平準化とよばれる。また、モジュール化の発展によって、中国や韓国などのアパレル企業はコスト・品質の両面において、日本を超える可能性が高い。さらに、サムスン流のビジネスモデルである同じ製品を新興国・先進国別に素材を変えろというコスト対応戦略は成功を収め、サムスン電子のグローバル化能力は高まりつつある。小島(2010)は、こういったグローバル平準化、モジュール化、サムスン流グローバル化から見ると、ユニクロはいくつかの決断をしなければならないとする。さもないと、以前の日本の自動車や家電業界と同じように、グローバル競争での優位性をなくす恐れがある。

小島は以上の状況に対して、ユニクロにいくつかの提言をしている。まず消費者の感性圧縮について、両極の対策を打つ必要がある。①退化するデジタル世代（30代以下）というメジャーマーケットに対しては、低価格戦略を取る。②アナログ世代（40代以上）のニッチマーケットに対しては、高付加価値戦略をとる。両方に共通するのは、R&D、品質管理に徹して生産現場に密着し、コスト

ダウンを図ると同時に品質を確保する点である。またグローバル平準化に対して、企業はサムスンのビジネスモデルを積極的に模倣し、真のグローバル化を形成させる必要がある。それに向けて、ユニクロは新興国への進出を急ぐ必要があるといえる。

経済衰退や感性圧縮を背景に、ユニクロは日本国内で大きな成功を収めた。だが、国際的な競争で優位を獲得するためには、グローバルに成功している企業に見習う必要がある。ユニクロは時代的な特徴を把握して、他社の成功経験を参考にしながら、グローバルな成功企業を目指すべきであると考えられる。

第2項 ミス・マーケティング

(1) ミス・マーケティングとは

ミス・マーケティングの最初の定義は、トーマス・バーグ（1973）の『ミス・マーケティング』によって示されている。失敗とは、売上げ不振、資金的損失、低い利益水準さまざまだが、バーグによるとミス・マーケティング、つまり「マーケティングの失敗」は以下のように定義される。すなわち、①満足な期待を得られずに終わること、②認められる範囲内のコストで目標を達成することができなかったこと、である。このように、ミス・マーケティングは、結果と過程から捉えることができる。結果から見れば、ミスマーケティングは最初の期待に答えることができなく、成果を出せないことである。過程から見れば、ある任務が与えられた場合、予定通りのコストで目標を達成することができないことである。どちらも、企業のコストの増加、資源の浪費、イメージダウンなどをもたらす恐れがある。

バーグ（1973）は、4つのケースを取り上げ、ミス・マーケティングについて分析した。具体的には、不凍液市場のケース、ゼネラルフーズの「食通向けの食品」のケース、フィルコのIDブランドのケース、ラインゴールドビールのケースが研究された。それぞれのケースから得られる教訓は以下のものである。

図表 5-6 トーマス・バーグのミス・マーケティングのケース

| | 不凍液市場 | 食通向けの食品 | ID ブラン | ラインゴールドビール |
|------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 競合会社 | ダウ・ケミカル、デュポン、ユニオン・カーバイド | ゼネラルフーズ | フィルコ | ラインゴールドビール |
| マーケティング 4P | R&D に注目 技術革新 新製品開発 | 利益至上、プロモーション 対象不明確、こだわりの廃除 | 商品の先渡しと分割払い | 製品、広告媒体、流通の不適切 |
| 失敗点 | ①価格高 ②ディーラー利益の無視 | ①市場の過度な細分化 ②事業目的共有の不足 | ①模倣②競争相手の攻撃③ディーラー・流通の無視 | ①心理的・文化歴差異 ②現地不適応性 |
| 結果 | 損失 | 損失 | 買収 | 買収 |
| 教訓 | 「製品改善」の限界 同じ現象を異なる視点で受け止める | 初期段階で市場の過度な細分化は失敗、目標共有が大切 | 短期的なからくりは長期戦に向いていない | 製品の品質だけではなく、地域の文化や流通の形態も重要 |

出所：トーマス・L.バーグ（1973）『ミス・マーケティング』マネジメントセンター（村田昭治・川勝久共訳）、より筆者作成。

以上の4つのケースを通して、バーグは失敗に対する興味深く、建設的な思考を提示した。それは、①戦略と戦術を混同する（短期的な戦術と長期的な戦略を見分ける必要がある）、②事業を適切に定義づけられない、経営の目的の不明確化、③関連している人たちを過小評価する（特に流通経路の重要性を軽視）である。ここから、とくに流通経路の重要性が強調されていることが分かる。

（2）ユニクロのミス・マーケティング

ユニクロは海外へ展開する中、様々な問題に直面し、多くの失敗を経験してきた。例えば、2001年に行った初めての海外進出は英国だったが、失敗におわった。また、2002年の野菜販売事業も黒字化見込めず、撤退した。しかし、多くの失敗を経験したにもかかわらず、ユニクロは立ち直り、国際的な大企業にまで成長した理由は何だろうか。

その理由を明らかにするため、ミス・マーケティングの理論でユニクロの失敗を検証し、分析する必要があると考えられる。

まず、ユニクロの失敗のケースをまとめてみよう。

図表 5-7 ユニクロのミス・マーケティング

| 時間 | 事例 | 内容 | 失敗点 | 結果 | 教訓 |
|--------|---------------|---------------------|---------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| 1987 年 | 自主生産 | 「ユニクロ」の商品 生産 | 専門業者の不在 | 損失 OEMに変更 | 専門的な人材の必要性 |
| 1994 年 | NY デザイン子会社 | 100%子会社の設立 | 設計各部門の国際的な分散 による交流の困難 | 解散 | 部門間の交流の必要性 |
| 1996 年 | VM 社の子会社化 | 子供服の VM 社の 子会社化 | 商標権の取得に関する法律 的な問題 | 清算 | 法律的な問題の重要性 |
| 1997 年 | スポクロ ファミクロ | スポーツウェア、婦 人服・子供服 | 製品差別化がつかない商品 調達の問題 | 閉店 | 製品の差別化が大事 |
| 1998 年 | 都心型 1 号店 | 大阪のアメリカ村 店の展開 | 郊外型と同じようなオープ ンの仕方・売り方 | 売上不振 | 商品の絞り込みとプロモ ーションが必要 |
| 2001 年 | イギリス進出 | 最初の海外進出 | 現地社長をイギリス人に任 せ、商品開発・人材育成の 面で不足 | 不採算 店舗閉鎖 | 現地適応の重要性 |
| 2002 年 | 中国進出 | 中国での店舗展開 | 価格調整、事業・顧客層の ターゲットの間違い | 売上低迷 | 現地適応の重要性 |
| 2002 年 | 野菜事業の進出 | 子会社を立ち上げ て野菜販売 | 在庫管理の困難、物流コス トの高価、物流・情報シス テムの不備 | 損失 撤退 | 多角化における現有の経 営資源の活用可能性が重 要 |

出所：柳井正（2003）『一勝九敗』新潮社、横田増生（2011）『ユニクロ帝国の光と影』文藝春秋、より筆者作成。

以上の様々な失敗例から、ユニクロの発展史は「一勝九敗」の歴史だと分かる。社長の柳井は『一勝九敗』で、頻繁に失敗の重要性を指摘した。彼は、失敗は次の成功につながり、成功の中に失敗の芽が潜んでいることを常に意識している。そのような考え方を社員と共有することは、企業の成長に非常に大きな影響を与えると考えられる。ユニクロの経営理念の第十二条にある「成功・失敗の情報を具体的に徹底分析し、記憶し、次の実行の参考にする経営」がユニクロ成功の源泉だと思

われる。

第3項 フラッグシップショップ

長沢(2005)は、フラッグシップショップを「ブランドの全商品を扱うとともにブランドの世界を魅せる店」と定義している。長沢・菅波(2012)によると、2001年ユニクロ英国進出失敗の原因は、柳井が語った「知名度の不足」の問題ではないとする。それは、現地法人の経営をイギリス人に任せた結果としてユニクロらしさがなかったというオペレーション上の問題、ならびにプロモーションや立地だけではユニクロというブランドを認知させることができなかったという問題との複合的な問題だと考察されている。

2005年9月、ユニクロは米国への進出を展開した。まず、ニュージャージー州の郊外のショッピングセンターにメンローパークモール店(217坪)、ロッカウエイタウンスクエア店(151坪)、フリーホールドレースウェイモール店(223坪)の3店舗を出店させた。しかし、市場を研究しながら徐々に出店する戦略は順調に進まず、売り上げは低迷であった。在庫を処分するためにソーホーで仮設店舗を開店させた結果、ソーホーの店舗はニュージャージー州の3店舗よりも売れた。そのため、ユニクロはソーホーで大型店の出店を検討し、2006年11月にソーホーでフラッグシップショップをオープンさせた。オープン後の売り上げは順調に伸びた。

この経験をきっかけに、ユニクロは海外進出の戦略方針を変えた。標準サイズの店舗を徐々に増やして知名度を上げるという過去の方針を、フラッグシップショップで一気に知名度を上げブランド構築するという戦略に変更した。

以下は、ユニクロのフラッグシップショップの進出をまとめた表である。

図表 5-8 ユニクロのフラッグシップショップ

| 店名 | 設立時間 | 立地 |
|--------------------|-------------|---------------------|
| ソーホーニューヨーク店 | 2006年11月10日 | ニューヨーク・ソーホー地区 |
| 311 オックスフォードストリート店 | 2007年11月7日 | ロンドン・オックスフォード・ストリート |
| パリ オペラ店 | 2009年10月1日 | パリ・2区オペラ地区 |
| 上海 南京西路店 | 2010年5月15日 | 上海・静安区南京西路街道 |
| 心斎橋店 | 2010年10月1日 | 大阪市中央区心斎橋 |
| 明曜百貨店 | 2011年9月23日 | 台北市大安区忠孝東路四段 |

| | | |
|--------------|------------------|--------------------------|
| ニューヨーク 5 番街店 | 2011 年 10 月 14 日 | ニューヨーク・マンハッタン 5 番街 53 丁目 |
| 明洞中央店 | 2011 年 11 月 11 日 | ソウル特別市中区忠武路 |
| 銀座店 | 2012 年 3 月 16 日 | 東京都中央区銀座 |
| リー・シアター店 | 2013 年 4 月 26 日 | 香港・銅鑼灣波斯富街 |
| タウエンツィーン店 | 2014 年 4 月 11 日 | ベルリン・タウエンツィーン |
| UNIQLO OSAKA | 2014 年 10 月 31 日 | 大阪市北区茶屋町 |

出所：ユニクロのホームページより筆者作成。

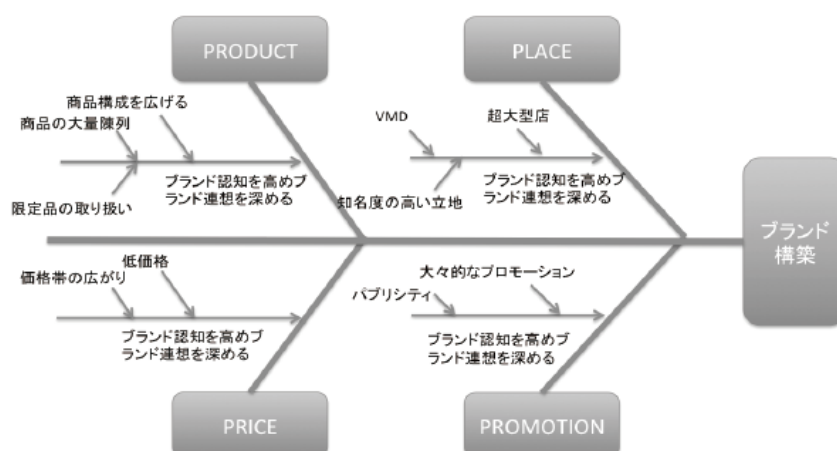
フラッグシップショップを展開した結果、2001 年から赤字が続いていたユニクロの海外事業の営業利益は、2008 年を機に黒字化した。長沢・菅波（2012）は、フラッグシップショップの出店の「目的とその効果」はブランド認知を上げ、ブランド連想を深めることだと指摘している。また長沢・菅波は、フラッグシップショップ戦略の体系化を試みた。まず、図表 5-9 のようにユニクロのフラッグシップショップの 4P 分析を行った。またフラッグシップショップ戦略とブランド構築の体系化については、図表 5-10 のようにまとめるられた。

図表 5-9 ユニクロのフラッグシップショップの 4P 分析

| | ニュージャージの3店舗 (一般店舗) | ソーホーニューヨーク店 (フラッグシップショップ) |
|-------------------------|--|---|
| Product (商品) | ・メンズやレディースを中心に展開 (限定品やインナーなどは展開していない) | ・メンズやレディース、インナーなど全商品が揃う。 ・圧倒的な商品量(同一商品でも大量に商品を並べる) ・限定品の取り扱い(日本人アーティストのTシャツ) |
| Price (価格) | ・低価格(ファストファッションの価格帯) | ・低価格(ファストファッションの価格帯) ・商品構成の拡大により価格帯の拡大 |
| Place (流通→ 立地・店舗) | ・日常使いが基本、立地の知名度も低い 立地 (郊外のショッピングセンター内) ・標準店の大きさ(151坪から223坪) ・VMD少ない(半身トルソー、ラック什器、 ハンガー中心) | ・ファッションの街であり、世界的知名度も高い立地 (マンハッタンソーホー地区) ・超大型店(1000坪) ・VMD多い(全身トルソー、平台での商品展開) ・日本を発信する仕掛けづくり (日本の有名クリエイターの起用) |
| Promotion (プロモーション) | ・大きなプロモーション無し | ・大々的なプロモーション (CD、コンテナショップ) ・パブリシティ |

出所：長沢伸也・菅波紀宏(2012)「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築-ユニクロの事例」『早稲田国際経営研究(早稲田大学 WBS 研究センター)』,43, pp.112.

図表 5-10 フラッグシップショップ戦略とブランド構築



出所：長沢伸也・菅波紀宏(2012)「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築-ユニクロの事例」『早稲田国際経営研究（早稲田大学WBS研究センター）』,43,pp.115.

Keller（2007）は、ブランド・エクイティの源泉について「ブランド認知を創造するとともに、消費者の記憶にポジティブなブランド・イメージを確立する、すなわち強く、好ましく、ユニークなブランド連想を抱かせる必要がある」と述べている。長沢・菅波は、ユニクロのフラッグシップショップ戦略は「商品（Product）」、「価格（Price）」、「立地・店舗（Place）」、「プロモーション（Promotion）」によってブランド認知を高め、ブランド連想を強めていることでブランド構築していると考察した。

第4項 非資本提携

時代の変遷に伴い、日本企業の対中ビジネスは、貿易から直接投資へ、そして直接投資から複合展開へ進化してきた。近年は、直接投資段階で行われた合弁所有や完全所有と異なり、複合展開フェーズにおける非資本提携が注目され始めている。

資本提携は、株式の相互の持ち合い、あるいは片方の企業が相手の企業への資本参加という形式で、協力関係を強化する仕組みである。それに対して、非資本提携は、資本参加を伴わない提携である。

本項では、ユニクロの対中ビジネスにおける非資本提携について論じたい。具体的には、非資本提携が実行される経緯、実行可能な前提条件、SCMの構築と非資本提携との関係、非資本提携が日中ビジネスに与える影響の4つの側面から分析する。

まず、ユニクロが非資本提携に入るまでの経緯を見てみよう。ユニクロは1985年プラザ合意以後、輸入製品の値段を削減するため、中国との貿易関係を築き始めた。しかし、直接輸入が主である中国との貿易関係では、製品の納期や品質の保証が完全ではないため、同社は海外直接投資に乗り出した。対中直接投資の例として、2社の合弁企業や完全所有子会社の設立があげられる。貿易や直接投資の進行とともに、ユニクロは対中ビジネスについて多くの試行錯誤を繰り返し、貴重な経営管理のノウハウを蓄積してきた。さらに、時代の変化に対応するため、同社は対中ビジネスの新しい形態を模索し続けた。その結果として、非資本提携という形に進んだ。

以上の経緯から、同社が非資本提携に進むという意味決定の理由を考えたい。杉田（2012）のユニクロに対する研究によると、同社が非資本提携を決めた理由としては、①中国に日系や外資系を含む多くの製造業があること、②自社製品に関して、中国はすでに最大の生産国および輸出国であること、③現地経営が複雑であり、コストも高いこと、などがあげられる。要するに、当時の同社においては、貿易や直接投資よりも、資本を伴わない非資本提携の方がコストの削減、リスクの軽減、効率の向上などに貢献し、会社の利益になるからであったといえる。

さらに、非資本提携の前提条件を分析する。杉田（2012）は、同社における非資本提携による外延的拡張を可能とする前提条件として、①強い市場牽引力、②ネットワーク全体に対する強い調整力、③メンバー各社に対する適時の経営指導や公正な利益配分、などがあるとした。つまり、ユニクロのように非資本提携関係を構築するためには、自社も含む提携全体に対する力強い指導力、牽引力、管理能力など組織ケイパビリティが必要とされる。そのほか、同社が現地における貿易や直接投資の経験によって培ったノウハウや、経営管理の能力、人的ネットワークなどが今後の非資本提携に大きく働きかけられると思われる。

さらに、ユニクロのSCMシステムを分析したい。ユニクロは完全SPA（製造小売）、つまり、流通チャネルの「製」（生産機能）、「配」（中間流通機能）、「販」（小売機能）を自社内に一貫通貫するシステムを採用している（和田・恩蔵・三浦 2012）。杉田(1999)は、アジアにおけるビジネスの特徴として、インフラの相対的不備と人的ネットワークの大切さを指摘した。そのゆえ、トータルマネジメントであるSCMが必要になる。非資本提携を利用することは、情報の共有を可能とするため、SCMの能力向上に役に立つと考えられる。

杉田はまた、今後複合ビジネスの進化につれて、消費者ニーズの高度化、企業間競争の複雑化、貿易形態の多様化が考えられると指摘した。すなわち、非資本提携やSCMが貿易形態の多様化を反映するといえよう。ユニクロは、非資本提携を通してサプライチェーン・ネットワークを構築し、改善しようとしている。したがって、SCMを推進役として、企業の戦略的、全体的な対応力を向上

させるものと考えられる。

最後に、非資本提携が日中ビジネスに与える影響を論じたい。非資本提携と従来の提携との大きな違いは、資源の相互補完による提携両方の WIN-WIN 関係にあると考えられる。提携 (corporate alliance) とは、独立した企業同士が連結で付加価値を生み出すことをいい、パートナー企業が相互に協力して特定の事業を遂行することを意味する。それに対して、戦略的提携は同等性、共存性、計画性の特徴がある。また、提携双方は「支配・従属」の関係ではなく、対等的な関係にあるとされる (佐久間 2002)。そのため、非資本提携は今までの提携ではなく、戦略的提携に分類できると考えられる。つまり、非資本提携は、完全的な内部化である「垂直的統合化」でも、アウトソーシングのような業務提携でもなく、「擬似的な内部化」であり、提携双方に WIN-WIN 関係をもたらす新たなビジネス形態といえる。

したがって非資本提携により、提携双方である日中両方の企業は資源の補完を行い、経済的利益をもたらす可能性がある。具体的な内容として、日本企業にとっては、内部化がもたらす取引コストの削減、埋没費用 (サンク・コスト) リスクの軽減、SCM の能力向上、現地マネジメントの複雑からの解放、コア資源への集中などがあげられる。また中国企業にとっては、雇用機会の創出、技術や先進設備の更新、産業基盤の整備、市場の拡大などがあげられる。

ビジネス複合化が進む今、非資本提携は新たなビジネス形態として、提携双方の企業に WIN-WIN 関係をもたらす可能性が高いと考えられる。非資本提携において、いかに提携双方の企業効率性を最大化し、利益を公平に配分し、リスクを最小限に抑え、提携内容の充実と改善を実現できるかなどは今後の課題になるであろう。

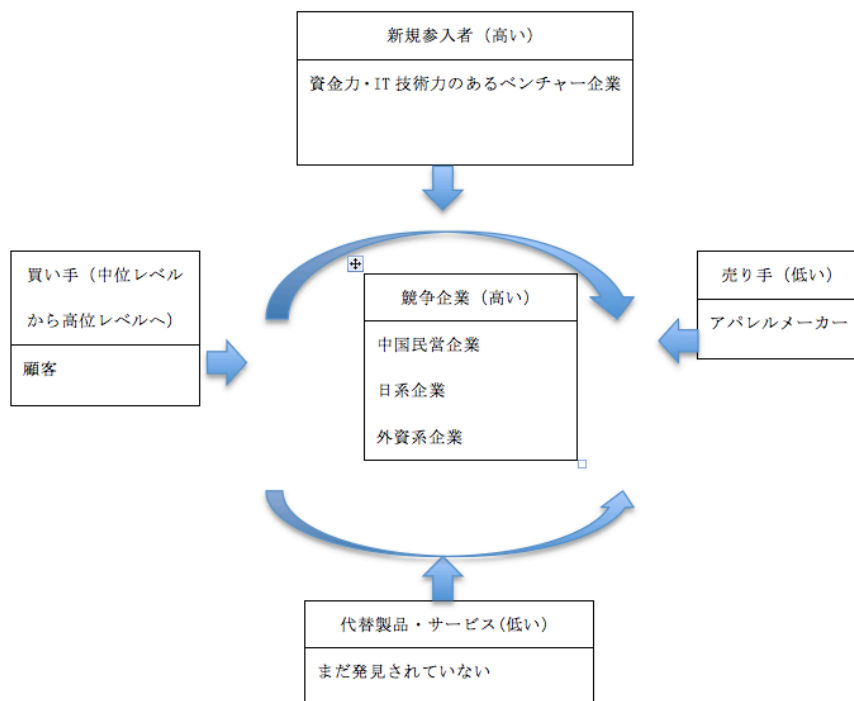
第3節 ユニクロの中国市場における成功要因

第1項 ユニクロの中国市場競争環境の明確化

本項では、ファイブフォース分析と SWOT 分析を通してユニクロの中国市場の競争環境を明確化にする。ファイブフォース分析は Porter(1980)が提起した産業構造を分析するフレームワークである。Porter は、産業構造について「競合企業」、「新規参入」、「代替製品」、「買い手」、「売り手」という5つの競争要因 (ファイブフォース) によって分析するフレームワークを提示した。その分析後、①コストリーダーシップ、②差別化、③集中、という3つの基本戦略の中から適切な戦略を選択することで、競争優位を獲得できること考察する。以下では、ファイブフォース分析を用いてユ

ユニクロの中国市場におけるアパレル産業の機会と競合の度合いを分析する。

図表 5-11 アパレル産業のファイブフォース分析



出所: Porter, M.E. (2008), "The five competitive forces that shape strategy," *Harvard Business Review*, January 2008, pp.80. より筆者作成。

既存競合の状況

21 世紀以降、WTO 加盟とともに中国のアパレル産業の国際化競争が激しくなってきた。中国国内のアパレル・メーカーは商品力・マーケティング力などがまだ弱いため、海外ブランドとの競争で競争優位を獲得することが困難である。

中国企業連合会・中国企業家協会が発表した 2015 年中国製造業上位 500 社ランキングによれば、アパレル分野で大規模化した企業の代表は雅戈尔（ヤンガー）、红豆、海澜、杉杉などである。一方、外資系メーカーの中国進出の中では、H&M、ZARA、GAP、ユニクロなどが有名である。しかし、多数のアパレル企業が中国市場で競争する結果、製品のコモディティ化が進み、消費者は差別化された製品を求め始めている。

ユニクロが中国進出する際には、中国企業と競争するとともに、外資企業との競争も避けることができない。現在、多数の競争企業が存在し、市場成長率が低くなっていることが分かる。特にユニクロと競争が激しい企業は、日系企業のハニーズ、クロスカンパニー、中国の凡客、

METERSBONWE（メタスバンウェイ）、Yishion(以纯)、森馬（Semir）欧米のH&M、ZARA などである。したがって、競争企業間の競合は激しく、脅威が高いレベルにあると考えられる。

新規参入者

アパレル産業は新規参入者の脅威が高いと考えられる。制度面において、中国はアパレル産業では基本的に開放の国策をとっており、外資系企業の参入が容易である。中国でアパレル産業の形成やブランド化が進むにもかかわらず、アパレルの参入障壁は低いといえよう。OEM や ODM を行なう企業が増えるにつれて、企業は資金力があればアパレル製品を製造できる。そのため、市場の寡占化が進まず、アパレル市場を独占する企業がない。また、E-コマースを利用してネットだけで企業を立ち上げる例も多数ある。IT 技術の発展とともに、アパレル産業における新規参入の脅威が高くなりつつあると思われる。

代替品の脅威

衣料品の代替品はまだ発見されていない。ネットショッピングや通信販売による購買手段の変化、古着などのより低価格な製品の提供は利便性・価格の面で優れているが、衣料品を代替できるものはまだ出ていないだろう。したがって、衣料品は代替品の脅威が低いと思われる。

売り手の交渉力

アパレル業界では売り手は供給業者のことを指し、すなわちアパレルメーカーである。ユニクロはSPA 方式を導入したが、生産は他のアパレルメーカーに委託する。要するに自社で工場をもたず、品質管理だけを徹底する戦略である。SPA の普及につれて、アパレル業界の垂直統合が進み、メーカーの交渉力は弱くなりつつある。

生産だけを行なうアパレル供給業者は、労働集約的であるため、人件費がコストダウンの鍵になっている。中国では人件費が増加する傾向があるため、生産地としての競争優位を失いつつある。アパレルメーカーが自社のブランドを育成できない限り、売り手の交渉力は低いと考えられる。

買い手の交渉力

買い手の交渉力はつまり、顧客の交渉力である。かつては、商品供給不足のため、中国で顧客の交渉力は相対的に低かった。現在、経済の発展とともに顧客の所得が高くなり、衣料品に対する需要は数量から品質へと変わってきている。顧客は衣料品そのものだけではなく、店舗、販売員を中

心とするサービス、アフターサービス、環境保全などにも関心を寄せ、様々なサービスを比較しながら衣料品を購入している。

ユニクロの製品はベーシックなものをコンセプトとするため、顧客にとって付加価値があまり高くないといえよう。顧客はシンプルで品質が高ければ、ユニクロのブランドでなくても買う。他社との競争が激化する中で、ユニクロは顧客ロイヤルティの形成・維持が非常に難しいといえよう。したがって、アパレル産業における買い手の交渉力は以前の中位レベルから高いレベルへ変化している。

以上のように、アパレル業界におけるファイブフォース分析を行い、機会と脅威を分析した。図表 5-11 にみられるように、中国のアパレル業界は既存企業間の競争と新規参入が高いレベルであり、買い手の交渉力は中位レベルから高位レベルへ変化し、売り手の交渉力と代替品の脅威は低いレベルである。これらのことから、ユニクロが中国市場において、大きな脅威があるのは既存企業との競争、新規参入企業の防止、製品の高付加価値による顧客ロイヤルティの形成であろう。

続いて、SWOT 分析を用いてユニクロを分析する。SWOT 分析は企業の内部環境における企業の強み（S）と弱み（W）、企業の外部環境における機会（O）と脅威（T）を分析する手法である。

ユニクロの強み

第2節で議論したように、ユニクロはまず、時代的な背景を正確に把握し、経済の衰退と若者の感性圧縮に合わせて低価格高品質の製品コンセプトを採用する。また、成功だけでなく、失敗について具体的に分析し、記憶し、次の実行の参考にする経営手法が大きな強みである。さらに、フラッグシップショップを通してブランドを構築し、非資本提携によって中国市場へ接近する。最後に、社長が非常に高いリーダーシップを発揮し、全社の経営に関する意思決定を下している。

ユニクロの弱み

ユニクロの弱みとして、まず製品のシンプル化によって差別化が難しい点がある。また海外展開にあたっては、ユニクロ社内におけるグローバルな人材が欠けている。特に、急速に展開し拡大する中国市場では有能な店長の募集が困難であろう。さらに、社長のカリスマ性との反面、次世代の経営者の育成がまだ整っていない。最後に、中国市場では偽物のブランド品が横行し、いわゆる海賊版の製品がよく見られる。

ユニクロの機会

第3章で論じたように、中国では大衆消費社会が形成されつつ、消費者需要が高まりつつある傾向が見られる。特に、農村部と都市部の格差が大きいため、将来農村部の経済力向上に伴い消費者の購買能力が一層高まると考えられる。現在の消費者の収入では、衣料品に使う比率はまだ低い。ユニクロは、中国の拡大しつつある衣料品消費市場に対して、高品質低価格の戦略を採用し、高付加価値の製品を生産し、高レベルのサービスを提供することで今後も中国の消費市場を満足させるだろう。

ユニクロの脅威

ユニクロの既存競争相手である雅戈尔（ヤンガー）、红豆、海澜、杉杉、H&M、ZARA、GAPなどは、ユニクロの中国市場での営業利益を脅かしている。既存競争相手のほか、新規参入企業の脅威も大きい。とくに、E-コマースを利用し、実店舗を持たない凡客、韩都衣舍などの企業がユニクロの脅威となりつつある。そして、衣料品のコモディティ化による顧客ロイヤルティの低下もユニクロの脅威である。最後、政治的な問題で日系企業に対してカントリーリスクが発生する。

図表 5-12 ユニクロの SWOT 分析

| 強み | 機会 |
|--|--|
| ①時代背景の正確な把握②失敗の具体的な分析③フラッグシップショップ④非資本提携⑤社長のカリスマ性 | ①中国の大衆消費社会の形成 ②顧客の高品質、サービスへの追求 |
| 弱み | 脅威 |
| ①差別化が難しい②グローバルな人材の欠如③次世代の経営者の育成が困難④偽物の対応 | ①既存競争相手や新規参入の脅威 ②顧客ロイヤルティの低下③カントリーリスク |

出所：柳井正（2003）『一勝九敗』新潮社、横田増生（2011）『ユニクロ帝国の光と影』文藝春秋、より筆者作成。

以上のことは図表 5-12 のようにまとめることができる。現在、ユニクロの中国市場における戦略は、その強みであるブランド構築のノウハウを運用し、ブランド・イメージを顧客に浸透させ、中国企業との提携を通して自社の経営資源を補完し、社長の強力なリーダーシップの下で中国での店舗を拡張するものである。新規参入の企業とくに E-コマース企業に対抗するため、ネット店舗を着実に拡張している。また、中国市場での成功の一番の要因は、綿密な販売チャネルシステムだといえる。

第2項 ユニクロの中国市場競争戦略の分析

(1) ユニクロの STP 戦略と 4P 戦略分析

コトラー（1996）によると、企業は効果的な事業展開のできるもっとも魅力的な市場セグメントを見つけ出すためには、STP マーケティングが有効である。

第1ステップは市場セグメンテーション（S）、第2ステップは市場ターゲティング（T）、第3ステップは製品ポジショニング（P）である。ここでは、STP マーケティングを用いて、ユニクロのケースを分析する。

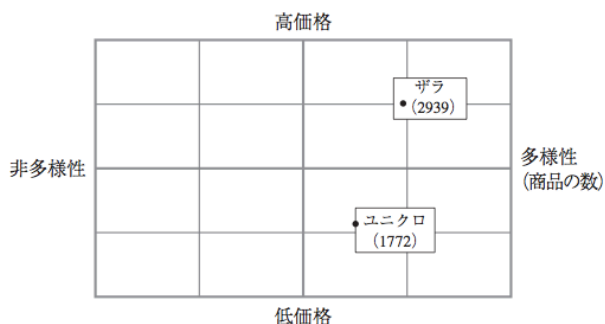
消費者市場のセグメンテーション基準には、地理的セグメンテーション、人口統計的変数、心理的変数、行動的変数、などがあげられる。これらの基準に基づいて市場を細分化した後、企業は多数のセグメントの中で自社の目標とするセグメントを決定する。ユニクロの中国市場進出においても、複数の変数でセグメンテーションを行い、標的市場を選定していると考えられる。

市場ターゲティングにおいては、無差別マーケティングと差別化マーケティングという2つの方法がある。ユニクロは複数のセグメントに対して共通の製品を展開しており、無差別マーケティングに近いと考えられる。

最後のポジショニングでは、企業は選択した標的市場で競争優位を持つため、製品の差別化を行なう。コトラーによると、「ポジショニングとは、ターゲット顧客の心の中に、独自のかつ価値づけられた場所を占有するように企業のオファーをデザインする活動をいう」とされる。企業は知覚マップあるいはポジショニングマップを利用して、自社の差別化を明確にすることができる。

図表 5-13 はユニクロのポジショニングマップであり、他の競争企業と比較分析したものである。

図表 5-13 ユニクロのポジショニングマップ（2012 年 8 月基準）



参考：2012年8月基準。()は商品数。各社の売場訪問及びインターネット資料を参照。
資料：“ZARA” <http://www.zara.com>. “UNIQLO” <http://www.uniqlo.kr>

出所：卞載雄(2013)「SPA ブランドZARA(ZARA)の事例研究」『桃山学院大学総合研究所紀要』,38(3),p.55.

図表 5-13 から分かるように、ユニクロの「ちがいがいい」は低価格と商品の数において比較的低位に位置する点にある。ユニクロは STP マーケティングを通して、自社のポジショニングを同業他社と明確に区分することで直接的な競争を避け、独自の製品価値を創造している。

ユニクロは自社の標的市場を選定し、自社のポジショニングを明確にした後、具体的なマーケティング・ミックス (Marketing Mix) を展開する。図表 5-14 はユニクロのマーケティング・ミックス(製品、価格、促進、流通)における 4P 戦略である。

図表 5-14 ユニクロの 4P 戦略分析

| | |
|-------------------|--|
| Product (製品) | ①ゴールドエンアロー・マーケティング：顧客を限定しない、流行に左右されないベーシック商品、②高品質：顧客目線の高品質、「匠チーム」の起用、高品質な素材を低コストで調達、③高機能：究極の心地よさ、④顧客満足最優先：お客様からのご意見・ご要望に応じる、⑤ファッション性のあるグローバル製品：「+J」の開発 |
| Price (価格) | ①低価格 ②高価格は「+J」によって達成 |
| Promotion (促進) | ①ウェブ:CGM (Consumer Generated Media) で低コスト運営 (Youtube、Facebook、ブログ、SNS)、②雑誌：雑誌 DIME とのコラボレーション、③新聞：金曜日の新聞折込みチラシ、④テレビ CM、⑤店舗プロモーション：大型店オープンに伴うオープン販促プロモーション、⑥イベント：広報記者発表イベントや商品展示会、サンプリング配布、交通広告 |
| Place (流通) | ①販売消化戦略：周サイクルで単品販売を検証し、価格キャンペーンを仕掛ける ②在庫管理：「期間限定価格」、売価変更のタイミングを調整する |

出所：柳井正（2003）『一勝九敗』新潮社、横田増生（2011）『ユニクロ帝国の光と影』文藝春秋より、筆者作成。

（２）ユニクロのミス・マーケティング（中国）

本章の第 2 節第 2 項ではユニクロのミス・マーケティング（図表 5-7）をまとめ、ユニクロの「失敗から学ぶ」という経営理念が成功要因だと述べた。実際のところ、ユニクロの中国市場展開も失敗から始まった。以下では、ユニクロの中国市場におけるミス・マーケティングの経緯をまとめ、教訓と経験を分析する。

ユニクロは 2002 年、上海に最初の店舗を開設し、2003 年までに上海での店舗数は 8 店舗となった。当時の中国出店における現地法人の総経理（社長相当）は林誠という中国人であった。2005 年、彼の指揮でユニクロは北京で 2 店舗を開設した。しかし、北京の店舗は 1 年も持たずに閉店した。2006 年、中国での出店の苦戦をへて、林は退社した。

その時期のミス・マーケティングについては、低価格戦略の失敗が原因であるといわれている。林によれば、中国は低所得層が多いため、低価格戦略が有効であると判断したという。しかし高い関税があるため、低価格を維持するために品質を低下させなければならなかった。加えて、中国に多数存在する低価格戦略のアパレルブランドが、ユニクロに大きな脅威を与えていた。このように、ユニクロは価格面においても品質面においても優位性がなく、中国市場での売上が低迷した。

その問題を発見し解決した人物は、潘寧であった。潘は元々香港を管理していたが、林が退社した後、ファーストリテイリング中国の CEO として経営を始めた。潘は香港で「香港モデル」を成立させ、日本より高い値段で販売したにも関わらず、粗利益は日本を超える程の成果を上げた。彼は林による経営の問題点を発見し、ユニクロの中国におけるターゲットとコンセプトを調整した。

潘は、ユニクロの中国での市場ターゲットを「中産階級」であるべきとした。なぜならば、中国のとくに都市部では中産階級の人数が増加しつつある現象が見受けられるからである。また、日本での「made for all」は「すべての顧客」を意味するが、その「すべての顧客」とは中国では「中産階級」にあたると潘は判断した。要するに、価格よりも、高付加価値で差別化するという戦略をとったのである。潘の意見を聞き入れ、ユニクロは中国での価格を日本より 10%~15% 高く設定した。

価格を調整するほか、潘は中国での出店戦略を変えた。従来は 60 m²程度で地価の安い場所に開店したが、潘の指導で都市中心部に出店することとした。2006 年、ユニクロは上海の大きなショッピングモールである港汇広場に 1000 m²の店舗、正大広場に 700 m²の店舗をオープンさせ、人気を集めた。2008 年には、北京の西単に店舗を開設し、好調な売上となった。上海での大規模店舗の開設は、2006 年からのフラッグシップショップ戦略と関連し、ユニクロのブランディングに大きな役割を果たしたと考えられる。

ユニクロの中国でのミス・マーケティングの経験は、他の企業が海外進出を行う際に大きな示唆を与えるに違いない。海外進出においては、現地市場の顧客ニーズを明確にした上、商品の価格、コンセプト、店舗、プロモーションを適切に調整することが必要だと思われる。

(3) マーケティング・インフラ

山下ら (2006) によると、「1990 年代後半から現在にかけてブランドの資産化、多国籍企業の巨大化、世界市場の成長性の鈍化、流通業・メディア業界のコングロマリット化、生産拠点のアジアへのシフト等の条件が幾重にも重なった激しい競争が繰り広げられた。競争の中核となったのがブ

ランドであり、そして、そのアリーナとなったのが中国市場であった」とされる。つまり、現在ブランドを中心とする競争は激しくなっており、その舞台となっているのが中国市場であるといえる。

アパレル業界におけるブランドの重要性について、李（2014）は「中国の衣料品は、必需品という時代が終わり、消費者の多様化・個性化の傾向とブランド志向が同時に高まった」と述べている。ブランドの重要性が高まりつつある今、ユニクロは中国市場で競争するため、ブランディングの方法を学ばなければならない。

山下らは中国のブランディングの現状を理解するため、流通チャネルとコミュニケーションチャネルが形成するダイナミズムを理解する必要があると指摘した。そのダイナミズムは「マーケティング・インフラ」と定義されている。

マーケティング・インフラについては様々な先行研究がある。Jain(1989)のグローバルマーケティング戦略の標準化に関する論文では、グローバルにおけるマーケティングの意思決定では環境という要素が大きな影響を与えていると述べた。その環境要素は主に4つのタイプに分けることができる。それは、物理、法律、政治、マーケティング・インフラである。マーケティング・インフラとは「小売業者、卸売業者、販売代理店、倉庫、輸送、クレジット、メディアなどを含んだ需要の創造、発展、サービスに必要な制度と機能」と定義される。マーケティング・インフラの利用可能性、パフォーマンス、およびコストは、標準化に多大な影響を与えると考察される（Bello and Dahringer 1985; Ricks, Arpan and Fu 1979; Shimaguchi and Rosenberg 1979; Thorelli and Sentell 1982）。要するに、マーケティング・インフラとは流通とコミュニケーションを包括する概念であり、ブランディングやグローバル標準化に影響を与えるものである。

このマーケティング・インフラの概念を用いて、中国市場におけるユニクロのブランディング戦略を考察することができる。ユニクロの中国市場参入戦略では、綿密な流通チャネル構築に加え、大きなプロモーションを通してブランド認知度を向上させている。

流通面では、ユニクロはSPA方式を採用している。苗（2013）はSPAとブランドの関係性を明らかにした上で、ブランドとの関連性の中でSPAを「主体の出自に関わらず、小売を起点とした、自社ブランドを企画から生産、小売まで一貫してコントロールするブランド構築の手法の1つである」と定義する。ユニクロはSPA方式を通して、差別化を明確にし、ブランド・アイデンティティを確立させることが可能であるといえる。コミュニケーション面では、中国のコミュニケーション・インフラはメディア、広告代理店、広告主の多数乱立状態が特徴である（山下ら 2006）。それを背景に、ユニクロは中国でウェブを中心とするプロモーションの展開、有名な俳優を起用するといったコミュニケーションの進化を通して、ブランドの進化を図った。このように、ユニクロは中国で

マーケティング・インフラを構築し、それによってブランド・アイデンティティを確立させていると考えられる。

（４）Tmall における E-コマース事業の展開

2009 年、ユニクロはタウバウ網（淘宝）に進出し、当年のネットショップの売上は1 億元に達している。またタウバウ網で店舗を設置すると同時に、ユニクロは自社の EC（電子商取引）サイトを開設した。

自社の EC サイトは、トランスコスモス MCM 上海に受発注対応・在庫管理・会員向けのメルマガ配信等の業務を委託している。自社 EC サイトのほか、SEM(検索エンジンマーケティング)や広告・PR 業務も外注する。一方、5 億人を超える会員数を有するタウバウ網での展開は、ユニクロのブランド認知を向上させ、集客力を高める効果がある。2012 年、タウバウ網は CtoC のタウバウ網、BtoC の天猫（Tモール）、ショッピング検索エンジンの一タウ網（一淘）に分かれた。ユニクロはこの中の天猫に進出し、消費者からさらなる信頼を獲得した。

2015年11月11日、ユニクロが天猫で前年比2倍の6億元以上（約120億円）を販売したとメディアに大きく取り上げられた。2012年から、中国では11月11日は文字的な象徴によって「独身の日」と呼ばれており、天猫はその日に限って大きなセールを行なうようになった。2015年、ユニクロはヒット商品であるフリース、機能性素材「ヒートテック」、軽量ダウン衣料などほぼ全商品に対してセールを行い、平均50%の値引きを実施したといわれている。天猫の全体的な売上で、ユニクロは2年連続でアパレル企業トップである。

同年、ジーユーも中国・アリババ集団の天猫に出店し、実店舗よりネットで販売を拡張する計画を実行している。ジーユーの中国の初展開は2013 年であり、上海で海外第 1 号店を設けた。現在、中国ではジーユーが2 店舗を運営している。ジーユーのネット店舗の販売価格は店舗販売と同じで、主な商品はシャツやパンツなどである。ネット通販専用の倉庫が確保されたため、注文品を迅速に中国全土へ配送することができるようになった。

天猫は中国ネット通販事業の第 1 位であり、市場シェアは 6 割程度である。第 2 位は京東集団の仮想商店街サイト「京東商城」であり、市場シェアは 2 割程度である。2015 年、ユニクロは京東商城で商品を販売し始め、販売が好調だった。しかし、アリババと京東集団というネット通販事業者同士の競争激化が原因となり、3 ヶ月で出店を中止した。

IResearch によると、2009 年時点ユニクロの EC 事業はターゲティングとブランディングの 2 点

で優れているとされる。ターゲティングでは、天猫の顧客層は19-30歳に集中し、収入面で月に3000元以下のユーザーが全体の64.7%を占める。この顧客層はユニクロの顧客層と一致する部分が多いとされる。ブランディングでは、ユニクロの実店舗との相乗効果が発揮し、天猫での口コミで非常に好評され、天猫の信用評価システムでの得点は4.5以上（満点は5点）になっている。原田（2013）は、ユニクロのEコマースの成功要因について「実店舗のブランドとEC店舗の相乗効果」を指摘している。

第4節 ユニクロの中国市場におけるEコマース事業の成功要因

第1～3節では、ユニクロの企業概要を明確にし、ユニクロのグローバル展開における成功要因、ならびに中国市場における成功要因について分析した。ユニクロが中国市場でEコマース事業を展開するには、グローバルの成功要因と中国市場の成功要因という双方を前提にすると思われる。

グローバルにおけるユニクロの成功要因は、時代的な背景について正確な把握、失敗経験の分析と活用、フラッグシップショップによるブランドの構築、非資本提携による資源の獲得、という4点である。中国市場におけるユニクロの成功要因は、社長の強力なリーダーシップ、少品種・低価格・高品質の市場ポジショニング、現地市場の顧客ニーズへの適応、マーケティング・インフラの構築によるブランディング、実店舗のブランドとEC店舗の相乗効果、という5点である。

したがって、ユニクロの中国市場におけるEコマース事業の成功要因は、「社長の強力なリーダーシップの指導で、時代背景を把握した上、非資本提携を通して内部資源を補完し、フラッグシップショップやマーケティング・インフラによってブランドを構築し、少品種・低価格・高品質の市場ポジショニングを明確にし、失敗経験を通して現地ニーズの適応を実現し、実店舗のブランドとEC店舗の相乗効果を発揮する」こととなる。ここでの重要なポイントは、リーダーシップ、時代背景、資源（ブランド）、ポジショニング、現地適応、マルチチャネルであろう。

第5節 小括

本章では、中国市場におけるユニクロの戦略を明確にした。第1節でユニクロの企業概要を述べ、第2節でグローバル展開の成功要因を明確にし、第3節でユニクロ中国市場の成功要因を分析した。以上に基づいて、第4節ではユニクロの中国市場におけるEコマース事業の成功要因を明らかにし

た。

これらの分析の結果、ユニクロはカジュアルチェーンの時代→ブランドの確立→国際展開及び多ブランド化、多角化→ネット通販事業の展開、といった4つの成長段階を経たことが分かった。グローバル展開の成功要因としては、時代的な背景、失敗経験の活用、フラッグシップショップ、非資本提携があげられる。また中国市場における成功要因としては、社長のリーダーシップ、市場ポジショニングの明確化、現地適応、マーケティング・インフラの構築、マルチチャネルがあげられる。

このように、ユニクロの中国市場におけるE-コマース事業の成功要因は「社長の強力なリーダーシップの指導で、時代背景を把握した上、非資本提携を通して内部資源を補完し、フラッグシップショップやマーケティング・インフラによってブランドを構築し、少品種・低価格・高品質の市場ポジショニングを明確にし、失敗経験を通して現地ニーズの適応を実現し、実店舗のブランドとEC店舗の相乗効果を発揮する」であるといえよう。換言すれば、リーダーシップ、時代背景、資源（ブランド）、ポジショニング、現地適応、マルチチャネル、を含むビジネスモデルの総合的な展開であると考えることができる。

第6章 比較研究

第1節 分析の枠組み

第5章では、ブランドを中心とする競争が激しくなっており、現在、中国市場はその重要な舞台であることを提起した（山下ら 2006；李 2014）。すなわち、中国市場においてブランド戦略を成功させた企業は、競争優位を獲得できるといえよう。

ブランディング・イン・チャイナの方法として、山下ら（2006）はマーケティング・インフラを提唱した。それは、流通インフラとコミュニケーションインフラの双方から、企業のブランディングを考察する方法である。流通インフラとは、マーチャンダイジング、購買、ロジスティクス/SCM等、流通チャネルが成立する上で必要なさまざまな機能や施設であり、コミュニケーションインフラとは、テレビなら放送網、新聞雑誌なら配送・配達などのメディアの流通網や、コンテンツの製作会社群が地理的に布石された姿を指す。

本章では、このマーケティング・インフラを理論的な分析の枠組みとし、ユニクロと中国企業との比較研究を進めていきたい。

第1項 流通

流通とは、「貨幣・商品などが経済界や市場で移転されること。特に、商品が生産者から消費者に渡ること」とされる（デジタル大辞泉）。つまり、流通は商品あるいはサービスが、生産者から最終消費者に渡るまでの輸送・保管・取引など一連の活動を指す。

1960年代以降、流通近代化論が日本で大いに議論されてきた。1950年代後半になると、生産が高度化し、高度大衆消費社会（high mass consumption society）が形成された（ロストウ 1961）。しかし、生産と消費を結びつける流通面では効率が依然として低いという「流通の遅れ」が指摘される（林 1962、Drucker 1962）。そのため、流通面では大きな変革が起こると予言された（林 1964）。

流通革命（つまり流通近代化）の本質について、佐藤（1974）は小売店舗の大型化ではなく、チェーンストア化によって小売企業の大型化を図ることだと考察した。堤（1979）も、流通近代化論は主にチェーンストアの経営形態による小売業の大規模化・組織化・産業化にあると指摘した。流

通近代化は、様々な角度からアプローチすることができる。関根(2008)は国民経済的な観点から流通近代化を考察し、4つのポイントにまとめた。それは、①中小小売商の競争力強化、②チェーン経営形態による流通効率化、③卸売商の機能高度化、④不合理な商慣行の是正、である。また、関根は文化の継承・発展と街づくりを含んだ広義の「流通近代化」を提起した。

1990年代に入り、インターネットの普及によって高度情報化社会が現れた。ITの利用による流通への影響は「流通市場ないし需要の構造の変化とそれに機動的に適應する生産ないし供給体制の構築が可能になった」と指摘された(山口・福田・佐久間 2005)。換言すれば、ITの利用を通して、製造業者・卸売業者・小売業者の間の情報の獲得と共有が可能になり、流通上の諸費用が節約されるといえる。だが、ITが流通に対する効用は限界があり、その限界は「人間と人間のコミュニケーション」にある。いわゆる暗黙知的な情報の収集・伝達や以心伝心、阿吽の呼吸的なコミュニケーションにおいては、ITの利用の効果には限界があるといわれている。

また、流通近代化の基準もITによる高度情報化の出現とともに変わりつつある。上原(2000)は「流通を生産者のもとより消費者をも含めて社会の構成員が協働して形成し、それにより全員が共生する場として流通を見直し、評価しようということ」と述べている。要するに、21世紀の流通は生産者、消費者を含める共生的で協働的な市場流通であるといえる。

流通インフラの一部としてのサプライチェーンマネジメント(SCM)は、製品の生産、物流、配送、販売に至るまでの流れを管理することを意味する。流通と交通の連携を基軸とした小売業のSCMは、「物流」→「ロジスティクス」→「サプライチェーン」というコンセプトの流れが明らかになった(宮下 2010、2013)。近年、アパレル業界におけるSCMが注目され、「アジャイル・サプライチェーン(Agile Supply Chain)」や「ファストファッションSCM(SCM for the fashion industry)」などの用語が現れた(苗 2015)。販売情報に基づくSCMは、リードタイムの短縮、需要不確実性への俊敏な対応⁵、延期-投機の最適なミックス⁶、などによってQR(Quick Response)の実現を可能にしている。以上の先行研究からわかるように、アパレル業界における流通を分析する際には、ITの効用、共生的で協働的な市場流通、ならびにSCMに対する考察が有用である。

⁵崔 (2006)

⁶高嶋 (1989)、矢作 (1992)

第2項 コミュニケーション

Berlo(1960)によると、コミュニケーションとは「送り手が何らかの目的を達成するために受け手に対してメッセージを伝達することであり、その動的なプロセスである」とされる。マーケティング領域におけるコミュニケーションの概念として、マーケティング・コミュニケーション（以下MC）という表現が用いられる。

MCは主に、企業のプロモーション活動である。MCの定義は「メーカーが顧客のニーズ・ウォンツに適合した製品・商品・サービス情報を、口頭もしくは広告・広報その他の方法で、発信者であるメーカーから受信者である消費者・顧客に好意的態度をもって購買してもらうために提供されるメッセージ、情報提供・情報伝達を指す」（三宅 2004）。企業は広告などの手段を通して、消費者とのコミュニケーションを行っている。MCの理論的な研究は、様々な角度からアプローチすることができる。例えば、管理論的アプローチ、コミュニケーション論的アプローチ、要素拡張論的アプローチ（齋藤 2013）などがある。また、1990年代以降、MC理論が積み上げた体系を包括する概念として、IMC(統合マーケティング・コミュニケーション)という考え方も出現した。

伝統的なMCでは、マス広告を中心とする一方通行的なコミュニケーションが主流であった。しかし、1990年代後半からインターネットが普及し始め、インターネットを利用するMCが盛んになった。例えば、企業ウェブサイト、ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）、インターネット広告などの展開が見られる。現在、企業が利用するMCの媒体は、新聞、雑誌、ラジオ、テレビの四媒体にインターネットを加えたマスコミ五媒体であると指摘される（三宅 2004）。

インターネットを媒介とするMCは、企業と消費者との相互作用（interaction）に特徴がある（Grönroos 2004）。相互作用を通して、消費者が企業と同等な地位に立ち、対話を実現する可能性が高まった。相互作用のMCと類似した研究としては、近年の「共創型マーケティング・コミュニケーション」（畠山 2012）、「共進化マーケティング」（濱岡 2004）等があげられる。このように、MCの展開には、情報の送り手と受け手という構造から脱却し、主客相互作用型、さらには主客一体型のコミュニケーションを行うこと（中尾 2010）、つまりホリスティックな視点が求められているといえる（嶋口 2006）。このようにMCを理解するためには、インターネットの介在、ならびにホリスティック・アプローチについての研究が必要であろう。

第2節 企業事例

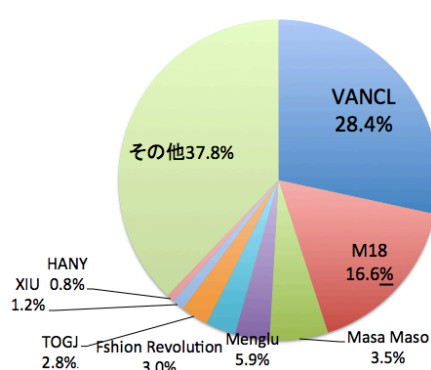
第1項 凡客 (VANCL)

凡客 (VANCL) は2007年成立した中国最大の衣料品通販サイトを運営するファストファッション企業である。Wu and Bai (2010)によると、凡客は起業して5ヶ月間の売上では当時のライバル企業である PPG を超え、中国のアパレル市場におけるマーケティングの神話を作り上げた。Deloitte Technology Fast 500 Asia Pacific 2009 によると、凡客の過去の3年間での収益成長率は29577%である。

凡客のオフィシャルサイト、およびインターネット上の情報や Zhen and Zhou (2011) の記述に基づく、凡客の事業拡張は3段階に分けることができる。第1段階は2007年の成立期から2009年までであり、同社はメンズシャツからポロシャツ、パンツ、靴、生活雑貨（主にホワイトカラーや学生向け）と製品ラインを拡充した。第2段階は2009年以降であり、同社はさらに女性服、履物、ジーンズ市場（セックスアピール）、子供服へ製品ラインを拡充した。第3段階は2011年からであり、圧力鍋、モップ、包丁など様々な分野への展開をはかったが、それは失敗に終わった。

中国の IResearch コンサルティンググループの「2009年～2010年中国服装B2C ネットショッピング研究報告」によると、2009年凡客の市場取引額は28.4%であり、「独立販売式」⁷のB2Cの市場の第1位となる。次の図は、IREsearch が作る2009年中国B2C市場における独立販売式アパレル企業の市場シェア図である⁸。

図表6-1 2009年中国B2C市場における独立販売式アパレル企業の市場シェア図



⁷独立販売式は自主的な販売を意味し、プラットフォーム（例えば：タウバウなど）を経由する企業を排除する。

⁸2009年中国B2C市場における独立販売式アパレル企業の市場総規模は16.9億元、B2Cの市場シェアは2009年1月1日から6月30日の間の各企業の売上をベースに基づき、各企業の公開データやインターネット上の販売額を参考にして予測している。

出所：IREsearch コンサルティンググループ「2009 年～2010 年中国服装 B2C ネットショッピング研究報告」

すなわち 2009 年において、凡客は中国のファストファッションのオンライン企業のトップであった。2011 年 1 月、凡客 CEO である陳年は、凡客の売上高は 2010 年 20 億元であり、2011 年には 60 億元に上昇すると予測した。実際には、2011 年の同社売上高は低下し、38 億元しか達成できなかった（目標売上高は 100 億元であった）。2012 年には、2011 年の失敗から教訓を覚え、組織再編を行なった結果、同社売上高は 65.4 億元に上昇した。しかしながら 2013 年から、融資の失敗、リストラの大規模化、巨額な損失、管理職の頻繁な離職、在庫の膨大化などのうわさが盛んになり、凡客の評判は徐々に下がってきた。

評判が低下するようになった転換点は、2011 年に行われた 2.3 億ドルの融資による盲目的な製品ラインの拡張、および社員の増加にあるといわれている。当時、製品ラインはシャツから圧力鍋、モップ、包丁まで拡張し、従業員は 1 万人を超えた。それまでの凡客の製品にロイヤルティを持つ顧客は、同社のオフィシャルサイトにアクセスすると、見覚えのない製品の広告に囲まれるようになり、徐々にロイヤルティを失っていった。また 2011 年以降には、「京東」、「天猫」、「アマゾン中国」などが一気に中国市場で展開され、凡客に大きなマイナスの影響を与えた。

2012 年の IREsearch の「2012 年中国 B2C 市場におけるネット取引市場規模の報告」によると、凡客は B2C の市場の 1.2% しか占めていない。凡客の中国 B2C 市場における市場シェアは、2009 年の 28.4% から 2012 年の 1.2% まで下がった。この 3 年間における 27.2% の減少は著しいものである。凡客 CEO である陳年は、近年、凡客は中国の「小米」を模倣し、製品開発とブランド構築に集中すると語っている。

また国際提携として、2012 年に凡客は日本の衣料品のインターネット通販企業であるマガシークと業務提携した。凡客の高級品を扱う「V+」というブランドの中に「日本ファッション館」コーナーを開設し、日系商品を販売するというものである。

第 2 項 Metersbonwe（メタスバンウェイ）

Metersbonwe は、1995 年に周成健が中国浙江省温州市で創業したカジュアル SPA 企業である。Metersbonwe の中国語は「美特斯·邦威」であり、ターゲットの顧客層は「16～25 歳、活力のあるファッションに敏感する若者たち」としている。

1995 年、周は温州「妙果寺服装市場」の一般的な個人経営者であったが、カジュアル衣料品の将来性を見抜き、50 万元の資本を投入して Metersbonwe というブランドを立ち上げた。ファッション性を強調し、「不走寻常路」（普通の道を歩まない）をスローガンにし、一気に中国で有名なブラ

ンドになった。1995年の売上高は500万元であり、2005年になると売上高は30億元に達する。創業初期段階のMetersbonweは、資金力、技術力、政府との関係や独占の資源などがほとんどなく「草の根の企業（能力の低い企業）」だといわれていた。だが同社は「バーチャル経営（虚拟经营）」を採用して徐々に成長してきた（徐 2007）。

中川（2014）によれば、バーチャル経営はアパレル業界のなかでユニークなものであるとともに、温州企業としての発展形態としてもユニークなものであるとされる。このバーチャル経営とは「生産も販売も外部化し、デザインすらも外部化をベースにおきつつ、サプライチェーンマネジメントとして、リソースの管理、ブランドの管理、流通チャネルの管理を徹底することで、投資額を抑えつつ急成長を遂げてきた」ものである（中川 2014）。

Metersbonweの経営方式は「生産外注、直営販売とフランチャイズを統合する」するものであり、バーチャルSPA経営を採用している。生産については、広東、江蘇、浙江などの100家以上のメーカーと長期的な合作関係を締結し、外部委託を行う。販売では、フランチャイズ方式を通して「リスクの共有、WIN-WINの実現」するという理念の下、全国各地でフランチャイズ店を募集し、専売店をオープンさせる。生産と販売を外注する一方で、同社はブランドの構築に大きな力を入れている。例えば、広告では有名人（周杰倫、郭富城など）を起用し、デザインでは国際水準のデザイナーを採用する。

2005年、Metersbonweは上海においてMetersbonwe博物館を開設した。それは中国国内で一番規模の大きいアパレル博物館だといわれている。2008年、同社は深セン証券取引所に上場した。2009年には映画「トランスフォーマー2」と協力し、トランスフォーマーのキャラクターの使用権を取得した。2011年には子供服に進出し、「MOOMOO」というブランドを発表した。2012年、同社は中国全土で4200支店（直営店舗700、フランチャイズ店舗3500）を展開し、2015年には4700支店（直営店とフランチャイズ店を含む）まで拡大している。

現在、MetersbonweはAMPM、ME&CITY、ME&CITY KIDS、TAGLINE、CH'IN、MOOMOOなどのブランドを有している。主要なブランドはMetersbonweとME&CITYである。「胡潤ブランドランキング2012」によると、アパレル業界の第1位はMetersbonwe⁹はで、ブランド価値は78億元（市場シェア33%）である。第2位は森馬で、ブランド価値は62億元である。

2011年、同社の売上高は100億元（99億4506万元〔1228億1052万円¹⁰〕）に近づき、中国カジュアル衣料業界のリーダー的なブランドの1つになった（当期利益は12億600万元〔148億9286

⁹ このMetersbonweはブランドを指す

¹⁰2014年度は1元=17.2461円換算、2013年度は1元=15.7577円換算、2012年度は1元=12.6409円換算、2011年度は1元=12.3489円換算

万円〕)。翌2012年の売上高は、95億955万円（1202億928万円）、当期利益は8億4958万円（107億3949万円）である。続く2013年度は、売上高37億3802万円（589億264万円）、当期利益2億2248万円（35億574万円）、2014年度は、売上高約29億9414万円（516億3732万円）、当期利益1億7885万円（30億8453万円）となっている¹¹。

第3節 3事例の比較分析

ユニクロ、凡客（VANCL）、Metersbonwe の分析を通して、3社の成長段階は4つに分けることができる。3社の成長段階の区分は以下のようである。

図表6-2 3社の成長段階の区分

| | ユニクロ | VANCL | Metersbonwe |
|------|-----------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 第1段階 | カジュアルチェーン (1984年~1997年) | メンズシャツ生産 (2007~2009) | バーチャルSPA経営 (1995~2008) |
| 第2段階 | ブランド確立 (1998年~2000年) | 製品ライン拡張 (2009~2011) | 株式上場と多ブランド化 (2008~2011) |
| 第3段階 | 国際展開及び多ブランド化、多角化 (2001年~2008年) | 企業拡張と多角化 (2011~2012) | 子供服への進出 (2011~2012) |
| 第4段階 | ネット通販事業の展開 (2009年~現在) | 海外業務提携 (2012~現在) | E-コマース事業 (2012~現在) |

出所：李雪（2014）『中国消費財メーカーの成長戦略』文真堂、ならびにユニクロ、VANCL、Metersbonwe、各社のホームページや文献などより筆者作成。

3社の成長段階を4段階に区分した上で、以下ではマーケティング・インフラ（流通とコミュニケーション）という分析の枠組みに基づいて、ユニクロ、VANCL、Metersbonwe に対する比較研究を行う。

¹¹ 「上海美特斯邦威服飾股份有限公司 2014 年半年度報告（2014年8月）」

<http://corp.metersbonwe.com/Public/corporation/pdf/nian2014.pdf>

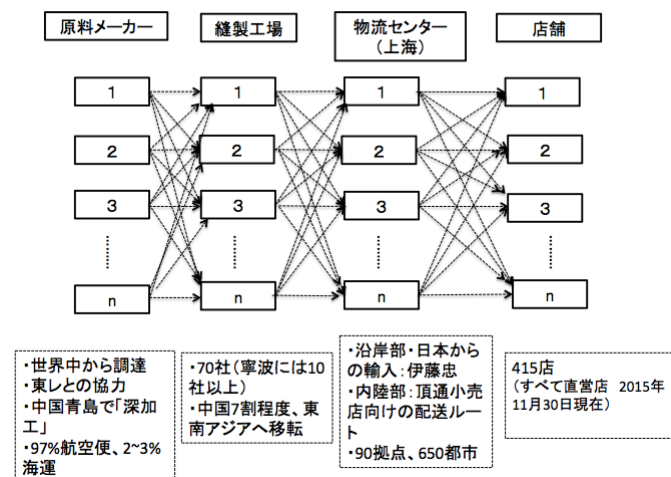
第1項 流通の比較

本項目では、ユニクロ、VANCL、Metersbonwe の流通について考察する。具体的には、IT の利用、共生的で協働的な市場流通、SCM といった観点から分析する。

(1) ユニクロ

ユニクロの流通については、第5章で詳細に紹介したため、ここでは省略する。図表 6-3 に、ユニクロの SC ネットワークを提示する。

図表 6-3 ユニクロの中国におけるサプライチェーンネットワーク



出所: ユニクロホームページ、新聞記事より筆者作成。

(2) VANCL

VANCL の創業者である陳は、Joyo Amazon を創業する際、中国では専門的な物流会社がまだなかったため自前の物流部門を開設した。それを背景に、陳は VANCL においても当初から「如風達」という配送部門を設立した。

創業初期、VANCL は業務量の少なさ・資金の節約・資源の集中のため、主に 3PL (サード・パーティー・ロジスティクス: 物流機能の全体あるいは一部を、第三の企業に委託する) を利用して

いた。その後 2008 年から、同社の業務量は急増し、それに対応するために自社物流のしくみを構築した。具体的には、物流部門であった「如風達」を VANCL 傘下の物流企業（北京如風達速達有限公司）へと変更した。同年、如風達は杭州、無錫、山東、広州、深圳、江蘇、浙江など 10 地域に拠点を広げた。如風達の配送量は VANCL 全体の配送量の 50%以上を占め、北京や上海では 90%以上に達している。如風達の高品質な配送は、消費者から好評を得て、さらなる消費を促した。

2009 年以降も、顧客のサービスを向上させるため、VANCL は自前で物流網を拡充してきた。主要な商圈である上海、北京、広州に自社の倉庫を持ち、今後は四川省成都などへ物流網を拡張する予定である。同社は、基本的に自社の物流網を活用し、各地の倉庫から顧客へ配送している。また、物流効率を上げ、運送責任を明確化するため、追跡システムで厳格に物流過程をコントロールしている(Zhen and Zhou 2011)。

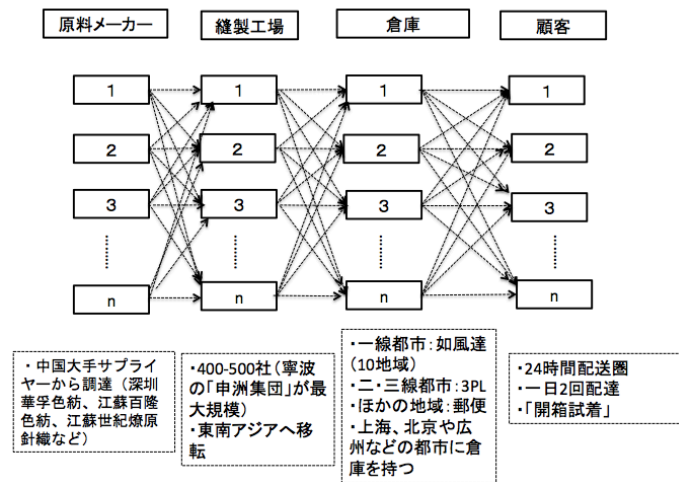
2011 年から、如風達は配達スピードをあげると同時に、配達サービスの品質を向上させた。スピードに関して、如風達は 24 時間の配送圏を設け、北京、上海、武漢などの物流センターを中心に、それらの大都市の中心から半径 300km の範囲内で 24 時間配達サービスを提供しはじめた。具体的には、1 日 2 回の配送とし、12 時前の注文は 18 時前、午後からの注文は翌日の 12 時前に配送する。また配送する際に、配達員は前もって顧客と連絡を取ることが義務づけられた。サービス品質面では、貴重品・壊れ物の包装を区別し、商品運送の安全性を高めた。また、2009 からは「開箱試着」¹²というサービスが導入された。開箱試着を可能にしているのは、「30 日以内なら無条件で返品可能」という制度である。開箱試着は「箱を開けて試着」という意味で、配達員が商品を配送した際、顧客がその場で試着し、気に入らなければその場で返品できるというしくみである。

2012 年以降、VANCL は自社物流のほか、3PL を利用している。自社物流は品質が高いメリットを有するが、物流インフラの建設には多大な費用がかかる。そのため、VANCL は一線都市において自社物流、二・三線都市においては 3PL、ほかの地域は郵便を利用しことで、サービス向上とコスト削減を目指している（楊 2012）。3PL の品質を保証するため、VANCL は KPI(重要業績評価指標)を導入し、「配送率」「クレーム発生率」「態度クレーム」「情報フィードバックの正確さ」「紛失率」「作業失敗」という 6 つ指標に基づいて 3PL を管理している。

以上のような、VANCL の SC ネットワークは図表 6-4 のように示される。

¹² 日本で開箱試着と類似するサービスは「ラクチン便」といい、マルイやいくつかの EC サイトによって行なわれている。開箱試着との違いは、ラクチン便で返品したい場合、配達時にそのまま返品できるのではなく、コンビニあるいは自宅集荷によって返品する点にある。

図表 6-4 VANCL のサプライチェーンネットワーク



出所：VANCL のホームページ、新聞記事などより筆者作成。

（3）Metersbonwe

Metersbonwe は、創業時から POS 管理システムを導入した。1995 年に POS 管理システムの標準化と普及に力を入れ、1996 年から製品の在庫に対して全面的に POS システムを応用する。POS 管理システムを通して、企業の財務、在庫管理、輸送や販売に関する情報の収集と共有が可能になり、企業の効率を向上させた。

1997 年に専売店の販売管理システムを導入し、1998 年には財務管理システムを導入した。また 1999 年、生産・仕入の管理システムを導入し、2000 年には OA（オフィスオートメーション）システムを導入した。

2001 年から、新たな情報システム（第 2 代 ERP システムつまり URP(Union Resource Planning)）を開発した。それは、メーカー企業資源管理システム(MBFAC-ERP)、企業内資源管理システム(MB-ERP)、代理商資源管理システム(MBAGT-ERP)から構成されるものである。また、PLM（製品ライフサイクル管理）、MP（マーチャンダイジングプラン）、BI（ビジネスインテリジェンス）なども URP に含まれている。

2003 年には新たな情報システムが効用を発揮し、川上から川下までの一連の作業が統合された。新たな情報システムの下では、1 日の注文処理の件数が 150 件に向上し、1 つの注文処理の時間が 2～3 分、財務決算が 2 分、納品期間は 2～4 日まで短縮した（徐 2007）。

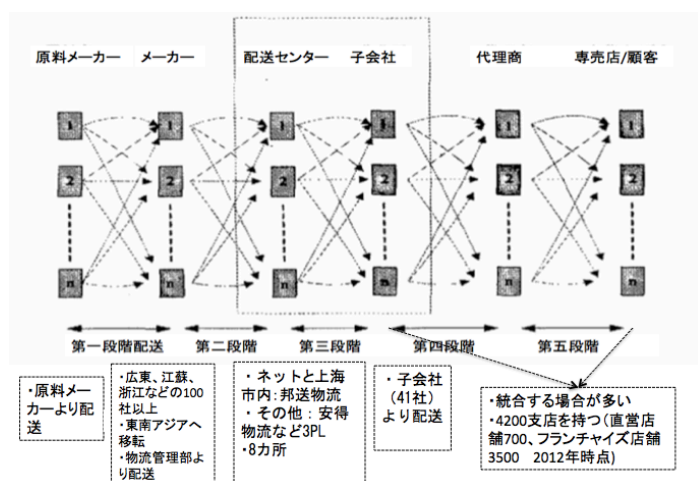
Metersbonwe は現在、「物流運営部」「物流計画部」「物流企画部」「物流管理部」という 4 つの物

流部門を有し、全国で上海、温州、瀋陽、東莞、西安、成都、天津、武漢といった8カ所の地域物流センターを有する。地域物流センターの役割は、地域内の荷物の在庫管理と配送である。特に、上海の「六灶」物流センターは高い輸送能力を保有し、1日平均の服飾の輸送量は50万着に到達する。具体的には、メーカーの工場から各地域物流センターへ輸送し、各地域物流センターから各販売子会社の倉庫へ輸送し、最後は販売子会社から各店舗へ配送している。このように、物流部門、物流センター、販売子会社が協力して、共同で倉庫と物流を管理する。

配送については、自社物流と3PLの両方を利用する。自社所有の物流企業は邦送物流で、Metersbonweが2011年成立した企業である。邦送物流の主な業務はネットショッピングの配送、および上海市内の配送である。3PLでは、安得物流などを利用している。安得物流は、2000年成立した家電大手美的集団の専用の3PL物流企業である。Metersbonweは単に物流業務を3PL物流企業に外注するのではなく、3PLに対する監督と整合のシステムも導入している。

現在、MetersbonweのSCネットワークは図表6-5のように示される。配送ネットワークは5段階から構成され、段階ごとに配送の管理権限が異なる。第1段階は原料メーカーから直接にメーカーに輸送し（Metersbonweが関与しない）、第2段階は物流管理部によって輸送され、第3段階は物流センター（配送センター）によって処理され、第4段階は子会社によって輸送され、第5段階は代理商から各専売店に配送される。すべての輸送コストは物流管理部が負担する。だが、現状では各代理商が自営業で専売店を運営しているため、第4段階と第5段階は統合され、子会社から直接専売店に配送するのが一般的である。

図表 6-5 Metersbonwe のサプライチェーンネットワーク



出所：Meng, G. Z. (2006). 「MB 公司虚拟经营模式下运输配送策略研究」『上海海事大学 MBA 学位論文』2006 年, pp.15、

Metersbonwe のホームページなどより筆者作成。

以上からわかるように、Metersbonwe の配送システムでは、それぞれの部門が自らの段階の配送と管理に対してしか責任を持っていない。第2段階、第3段階の内部輸送システムも混乱しており、自社や3PLを利用して適当に配送されている。システムが統一されていないため、配送効率の低下とともに、コスト増をもたらしている(Meng 2006)。

(4) 比較分析

図表 6-6 は、これまでの分析結果を3社の成長段階ごとにまとめたものである。

図表 6-6 3社のサプライチェーンにおける各機能の整備・調整

| | ユニクロ | VANCL | Metersbonwe |
|------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| 第1段階 | 情報システムの導入 OEM 調達 | 3PL 自社の物流企業の成立 | 情報システムの導入 (URP)、 バーチャル SPA、3PL |
| 第2段階 | SCM 効率化 SPA | 自社物流網の構築、物流システムの構築、 追跡システムによるコントロール | 物流部門・物流センター・販売 子会社の協働 |
| 第3段階 | 第3代 SPA 体制の確立 非資本提携による情報共有 | 配送効率化 配達サービスの向上 | 自社の物流企業の成立 |
| 第4段階 | R&D 部門、生産部門を中国・東南 アジアへ、新情報システム | 自社物流と 3PL の結合 KPI による 3PL の管理 | 3PL に対する監督システムの導 入 |

出所：李雪（2014）『中国消費財メーカーの成長戦略』文真堂、ならびにユニクロ、VANCL、Metersbonwe、各社ホームページや文献などより筆者作成。

次は、3社の流通の異同を IT の利用、共生的で協働的な市場流通、SCM、の観点から分析したい。共通点は以下の5点である。

①SPA 方式

ユニクロは第2段階から SPA を導入し、第3段階から第3代 SPA 体制を確立させた。VANCL はネット型の SPA であり、Metersbonwe はバーチャル SPA である。

②3PL の利用

3社ともに 3PL を利用して物流業務を行っている。ユニクロが中国へ進出した際、中国での物流業務は 3PL を通して実施した。2002 年から、ユニクロは伊藤忠商事の完全子会社である伊藤忠物流

有限会社（前身は北京太平洋物流有限会社）に、中国での「ユニクロ」店舗販売用の物流センター運営業務を依頼した。2009 年からは、同社にインターネット通販の物流センター業務も委託した。具体的には、「伊藤忠が日本からの商品の輸入や沿岸部主要地域の物流を手がけ、内陸部は頂新ホールディングと伊藤忠の合弁物流会社、頂通の小売店向けの配送ルートを活用する二段構え」とされる（日経 MJ 2010 年 11 月 8 日）。VANCL と Metersbonwe も、第 1 段階から 3PL を利用している。

③情報システムの導入とアップデート

3 社はいち早く情報システムを導入し、自社の成長にあわせて情報システムのアップデートを行っている。

④OEM 調達

3 社はすべて OEM 調達方式を採用している。デザインだけに力を入れて、製作は外部の企業に委託する。また近年における中国の家賃と人件費の高騰の影響で、3 社とも生産拠点、原料調達拠点さらに販売拠点を海外へ移転する傾向が伺える。

⑤ネット販売専用の物流網の構築

ユニクロは伊藤忠物流、VANCL は如風達、Metersbonwe は邦送物流、という物流業者を中心としてネットショッピングの配送を行なっている。

また、3 社の相違点として以下の 5 点があげられる。

①非資本提携

ユニクロは、非資本提携を通して SCM の効率を上げた。だが、VANCL と Metersbonwe は中国本土企業であるため、非資本提携に力を入れていない。今後、両社は業務の拡大と国際化を背景に、ユニクロのように非資本提携に携わる必要があるだろう。

②自社の物流企業の保有

VANCL と Metersbonwe は、両社とも自社の物流企業を設立している。自社物流はコスト減、サービス品質向上の効果があるため、ユニクロも今後は中国で自社物流を試みる可能性が高いと推測できる。

③3PL に対する監督システムの開発

VANCL と Metersbonwe は、3PL に対する監督システムを開発したが、ユニクロはまだ実施していない。

④配達サービスの向上

VANCL は配達サービス向上のために多大な努力を払っているが、ユニクロと Metersbonwe はこの点で少々劣っている。

⑤販売子会社の設立

Metersbonwe は、子会社を経由して店舗に商品を配送し、物流部門・物流センター・販売子会社の協働によって SCM を完成させている。この動きは他の 2 社では見られていない。

以上のような各 5 点の異同からわかるように、3 社ともに IT 技術を利用して情報システムを導入し、ネット販売の物流網を構築している。各社は、3PL 企業、OEM 調達先企業、非資本提携先企業などと協働し、共生的で協働的な市場流通を目指している。また、SPA 方式を通して SCM を統合的に把握し、全体最適を重要視している。

第 2 項 コミュニケーションの比較

本項では、MC の観点からユニクロ、VANCL、Metersbonwe の事例をまとめる。とくに、インターネットの介在に重点を置き、ホリスティック・アプローチすなわち企業と消費者の相互作用に着目して議論を進めていく。

(1) ユニクロ

ユニクロの MC については第 5 章では具体的に述べたので、ここでは省略する。

(2) VANCL

実店舗を持たず、低価格を武器にする VANCL には、高い知名度が必要である。知名度を上げるため、VANCL はネットに特化した広告戦略を選択した。

当初、VANCL は中国の有名な雑誌である『読者』に広告を掲載し、ブランドを確立した。2008 年からは、ネット広告を活用し、E-コマースのリーダー的な存在になった。2009 年における同社のネット広告費は 5 億 2000 万元（約 68 億円）であり、中国全体のランキング 2 位である（CR ニールセンより）。その広告費の大半がアフィリエイト（成果報酬型広告）である（日経ビジネス 2010 年 3 月 29 日）。

初期の広告では、韓寒、王珞丹の「VANCL 体」、黄曉明の「挺住体」、李宇春の「1984 年生まれ」、韓寒の「春天体」など、個性的なキャッチフレーズが有名であった（姚 2012）。VANCL 体を代表とする同社の広告手段は「娯楽マーケティング」と呼ばれ、企業、インターネット、消費者が協働

する MC の手法である (陈 2012)。だが、IResearch によると、ネット広告に大量の資金を投入する一方で、同社のウェブサイト転化率 (訪問から注文に至る率) は 2.5% と低い (タウバウは 6.4% である)。

VANCL のオンライン広告としては、中国の主なウェブサイトである Sina、Tencent、Netease、Sohu などに掲載する大きなバナー広告、QQ、YY、WeChat、飛信のような多くの通信ツールを利用した広告、クリック型広告¹³、検索エンジンのキーワード広告、ネットの有名人によるプロモーション、などがあげられる。また北京では、バスや電車の広告掲示板を利用したプロモーションを展開している。とくに重要な点は、同社の商品やパッケージなどに大きなロゴが載せてあり、顧客のブランド認知の向上に大きな役割を果たしていることである (Zhen and Zhou 2011)。

VANCL は 2013 年、中国版ツイッターと言われる微博 (ウェイボ) を利用して知名度を向上させようとした。旧暦の七夕 (恋人の日) の日、同社は全社員にバラの花束を送り、その様子を微博へ投稿した。この広告はフォロワーの購買意欲を高め、若者の心をつかんだという。「凡客ファン」という微博のオフィシャルアカウントのフォロワー数は 94 万人を超えた (日本経済新聞 2013 年 08 月 16 日)。

(3) Metersbonwe

2003 年、Metersbonwe は有名な歌手である周杰倫 (ジェイ・チョウ) と契約した。周杰倫の大きな人気によって、Metersbonwe は多くの人々に認知された。だが、ネット広告への投入が少ないため、周杰倫との契約は伝統的な広告手法にとどまっている。

伝統的な広告手法とは、店頭広告、テレビ、新聞、雑誌などである。専売店内のポスターは、少数の有名人と多数の一般消費者が Metersbonwe の服を着こなす写真である。Metersbonwe は消費者の中から、自社のブランドをアピールすることができる人を選別し、彼らの同意の上で写真を掲載している。店内の販売員も Metersbonwe の服を着ており、鮮やかな色の服が特徴である。テレビでは、全国チャンネルと地方チャンネルの両方において広告を行っている。また、新聞、雑誌、道標、車体なども利用している。

2005 年に Metersbonwe 博物館が開設された。博物館には中国の伝統的な民族衣装が多数あり、元

¹³英語で Cost Per Click といわれ、広告主は様々なウェブサイトで広告を掲載し、顧客がその広告をクリックすることが記録され、最終に記録したクリック回数を基準にウェブサイトの所有者に費用を支給する。

時代からの貴重な文化財が 5000 点以上展示されている。2007 年、Metersbonwe は上海でフラッグシップショップを出店した。2008 年になると、ME&CITY という高級ブランドが展開し、有名なドラマ『プリズン・ブレイク』の主演であるウェントワース・ミラーを起用した。

2011 年には、MTEE が企画された。MTEE は MyTEE の略称で、Metersbonwe の T シャツを意味する。MTEE はユニクロの UT と似たものであり、UT とは「世界のアート、キャラクター、企業やブランド等とのコラボレーションを展開し、圧倒的なバリエーションのグラフィック T シャツ(ユニクロホームページより)」である。MTEE では個性化に着目し、ブランドの面白さ、新鮮さ、創意工夫などをアピールしている。

2014 年、ME&CITY は Tencent 「腾讯街景 (Tencent の街の風景)」とコラボレーションし、ファッションと IT 技術を結合させて WIN-WIN 関係をもたらした。具体的には、腾讯街景のバーチャルな世界で、Metersbonwe のファッションモデルを並べた広告を行っている。同年、Metersbonwe は「奇葩說 (Let's Talk)」というオンライン娯楽トーク番組のスポンサーになった。当番組は若者 (80 後、90 後など) に人気を集め、Metersbonwe のブランドを浸透させた。さらに、Metersbonwe と網易のクラウド音楽 (音楽配信サイト) とコラボレーションを展開し、「音楽パンツ」を開発した。このパンツには QR コードが載せてあり、携帯で QR コードを読み込むと、パンツのテーマと一致する音楽が流される。その活動は 10 万人以上の顧客に呼びかけられ、3000 本くらいの音楽パンツはすぐに買い占められてなくなった。

2015 年、韓国人気のガールズグループである Red Velvet が、Metersbonwe の広告モデルとして撮影を行った。また、最近中国での人気俳優である李易峰 (リー・イーフォン) と契約を結び、微博を利用してネットマーケティングを展開している。

同年、Metersbonwe は「支付宝 (アリペイ：中国最大規模のオンライン決済サービス)」と連携し、実店舗の支払い手段には支付宝を利用するとした。また、杭州延安路の店舗で O2O 戦略の発表会を開催し、O2O についての企業構想を示した。O2O とは、E-コマース分野の用語で、オンラインとオフラインの購買活動が連携し合うこと、また、オンラインの活動が実店舗の購買に影響することを意味する。同社は O2O を通して、オンラインとオフラインの資源を新たに組み合わせようと考えている。さらに「有範」というアプリを開発し、コーディネート市場をターゲットとしている。

このように、Metersbonwe の MC は伝統的な広告手法からネット広告へ移行しつつあるといえる。現在、同社の広告では、デジタル広告が 60%以上を占めている。

(4) 比較分析

ここまでの分析結果を3社の成長段階ごとにまとめると、図表6-7のようになる。

図表 6-7 3社のコミュニケーションの整備

| | ユニクロ | VANCL | Metersbonwe |
|------|------------------------------|----------------------------|---|
| 第1段階 | 広告宣伝の強化 | 雑誌 ネット広告の開始 | 有名人との契約 店頭広告、テレビ、新聞、雑誌 |
| 第2段階 | テレビCF | 娯楽マーケティング、アフィリエイト、タウバウ網に進出 | 服飾博物館、フラッグシップショップ タウバウ網進出、自社ECサイト（邦購網） |
| 第3段階 | グローバル旗艦店、社会的姿勢、タウバウ網、自社ECサイト | 広告掲示板の利用 包装にLOGOの掲載 | MTEEの設計 |
| 第4段階 | Tmallの利用 微博(ウェイボ)の利用 | 微博の利用 Tmallの利用 | IT企業・テレビ番組・音楽配信サイト・EC決算システムとの協働、微博の利用、アプリの開発、Tmallの利用 |

出所：李雪（2014）『中国消費財メーカーの成長戦略』文真堂、ならびにユニクロ、VANCL、Metersbonwe、各社ホームページや文献などより筆者作成。

つぎに、インターネットの介在、およびホリスティック・アプローチという観点から3社のコミュニケーションの異同をみてみたい。

共通点としては、以下の4点があると思われる。

①伝統的なマスコミ4媒体からマスコミ5媒体への変容

3社ともに当初のテレビ、雑誌、新聞などによる広告からウェブ広告へと変更し、ネットコミュニティで人気を集めようとしている。とくに微博を利用することで、企業と顧客との連動関係を構築し、相互作用を通してデジタル広告の効果を高めている。

②タウバウ網、Tmall への進出

3社はすべてタウバウ網と Tmall に出店し、ブランド認知を高めている。

③自社の EC サイトと Tmall との相乗効果

3社ともに自社所有のネットショッピングサイトを運営しつつ、同時に Tmall にも出店し、相乗効果を発揮している。

④有名人による広告

3社はすべて中国で有名人を起用したプロモーションを行っている。有名人と顧客との良好なコミュニケーションは、企業ブランドイメージに好意的な影響を及ぼす。

また相違点としては、以下の4点が考えられる。

①フラッグシップショップ

ユニクロと Metersbonwe はともにフラッグシップショップを展開し、ブランドイメージを向上させている。VANCL は実店舗を持たないため、フラッグシップショップを展開していない。

②社会的姿勢

ユニクロは衣料品のリサイクルを実施し、環境に配慮している。また、障害者雇用も積極的に行なっている。このような社会的な姿勢は他の2社にはまだみられていない。

③娯楽マーケティング

3社の中、VANCL だけが独自の娯楽マーケティングを展開し、娯楽性に富んだキャッチフレーズによってプロモーションを行っている。

④業界にまたがる協働

3社の中、Metersbonwe だけが様々な業界の企業と協力し、顧客との接点を拡大している。

以上から、3社は自社の店舗（EC サイトあるいは実店舗）と Tmall との相乗効果を発揮し、MC を促進させていることがわかる。また、微博等を利用し、ネットコミュニティを形成させ、ネットでの広告を大々的に行なっている。さらに、3社は有名人の起用、フラッグシップショップの出店、娯楽マーケティングの展開、業界にまたがる協働などを通してホリスティック・アプローチによるコミュニケーション効果を向上させようとしている。

第4節 E-コマース事業の成功要件および業界の将来性

前節では、ユニクロ、VANCL、Metersbonwe、3社の比較研究を行った。具体的には、マーケティング・インフラという理論的な枠組みを中心に、3社の流通とコミュニケーションの異同を分析した。マーケティング・インフラの構築はブランディングと関連し、E-コマースを展開する基礎になると考えられる。したがって、3社のE-コマース事業の成功要件は、これまでの分析を通して明

らかにすることができるだろう。

3社はともにアパレル企業であり、近年E-コマースを展開している。ここでの分析を通して、各社のE-コマース事業の成功要件をまとめることは、E-コマースを展開するアパレル企業（特に日系企業）の手掛かりになると考えられる。

具体的には、物流面では、①IT技術を利用した情報システムを導入し、ネット販売の物流網を構築していること、②3PL企業、OEM調達先企業、非資本提携先企業などと協働し、共生的で協働的な市場流通を目指していること、③SPA方式を通してSCMを統合的に把握し、全体最適を重要視していること、である。

またコミュニケーション面では、①Tmallと自社の店舗（ECサイトあるいは実店舗）との相乗効果を発揮し、MCを促進させること、②微博等を利用し、ネットコミュニティを形成させ、ネットでの広告を大々的に行なうこと、③有名人の起用、フラッグシップショップの出店、娯楽マーケティングの展開、業界にまたがる協働を通してホリスティック・アプローチによるコミュニケーション効果を向上させること、である。

今後、IT技術のさらなる進歩、ネット利用者数の増加、ネットコミュニティの成熟化、マーケティング・インフラの構築などによって、E-コマース分野は一層の発展を遂げられると推測される。E-コマース事業に参入しようとする企業は、マーケティング・インフラ、すなわち流通とコミュニケーションの両面について、他社の成功要因を参考にしながら事業を構築していく必要があるだろう。

第5節 小括

本章では、ユニクロ、VANCL、Metersbonwe、3社の比較研究を行った。

第1節では分析の枠組みを提示し、マーケティング・インフラの概念を説明した。第2節はVANCLとMetersbonweの企業概要について紹介した。また、ユニクロの企業概要については第5章ですでに紹介した。第3節では、流通とコミュニケーションといったマーケティング・インフラの両側面から、3社の事例を比較分析した。第4節は前節での議論に基づき、E-コマース事業の成功要件および将来性を述べた。

結論として、E-コマース事業の成功要件は、以下のようにまとめられる。

物流面では、①IT技術を利用した情報システムを導入し、ネット販売の物流網を構築していること、②3PL企業、OEM調達先企業や非資本提携先企業などと協働し、共生的で協働的な市場流通を

目指していること、③SPA 方式を通して SCM を統合的に把握し、全体最適を重要視すること、である。

コミュニケーション面では、①Tmall と自社の店舗（EC サイトあるいは実店舗）との相乗効果を発揮し、MC を促進させること、②微博等を利用し、ネットコミュニティを形成させ、ネットでの広告を大々的に行なうこと、③有名人の起用、フラッグシップショップの出店、娯楽マーケティングの展開、業界にまたがる協働を通してホリスティック・アプローチによるコミュニケーション効果を向上させること、である。

第7章 むすび

第1節 要約

本研究は、中国市場に進出した日系アパレル企業のE-コマース事業における成功要因を明確にすることを目的としている。その主たる内容は、E-コマース理論の整理、中国の市場・消費者行動とネットショッピングに対する考察、日系アパレル企業の中国市場参入戦略、中国市場におけるユニクロの戦略の分析、ユニクロとVANCL、Metersbonweとの比較である。

比較研究の方法は、主にケーススタディによっている。ユニクロのケースを中心に分析を行ない、ユニクロと同業である中国のアパレル企業2社との比較から理論的構成概念を抽出した。

分析から得られた結果は、以下のようである。

(1) E-コマースの理論的な発展過程は「関係性から1対1関係、CRM、価値ベース、協働型へ」であり、コトラー(2010)の提唱するマーケティング2.0～4.0の進化過程に対応している。

(2) 中国市場は、新興の中間層を有する大きな市場だと考えられる。日系企業の中国市場での競争環境は、価格を中心に激化している。中国の消費者行動は、面子消費、新四族モデル、ならびに大衆消費社会の到来を特徴とする。また、アパレル製品は相対的にネット購買のリスクが高い。

(3) 日系アパレル企業の成功要因は「常にグローバル化を意識し、自社でブランドの育成、SPAの導入、SCMの改善をしながら企業間の提携を強化し、顧客ニーズを満足させる」である。

(4) 中国市場における日系アパレル企業の成功要因は「グローバル化に向けて中国市場の重要性を認識した上で、積極的な投資と事業移転を行ない、顧客ニーズに基づいた適切なビジネスモデルやSPAなどの方式を用いて、高品質かつ低コストな商品を生産する」である。

(5) ユニクロの中国市場におけるE-コマース事業の成功要因は「時代背景を把握した上で、社長の強力なリーダーシップの下、非資本提携を通して内部資源を補完し、フラッグシップショップやマーケティング・インフラによってブランドを構築する。さらに、高品質・少品種・低価格という市場ポジショニングを明確にし、失敗経験を通して現地ニーズへの適応を実現し、実店舗ブランドとEC店舗の相乗効果を発揮する」である。

(6) 中国に進出する日系アパレル企業のE-コマース事業における成功要件は、以下のようにとめられる。物流面の要件はつぎの3点である。①ITを活用した情報システムを導入し、ネット通販の物流網を構築する。②3PL企業、OEM調達先企業、非資本提携先企業などと協働し、共生的で

協働的な市場流通を目指す。③SPA 方式を通して SCM を統合的に把握し、全体最適を重要視する。

また、コミュニケーション面の要件はつぎの3点である。①Tmall と自社の店舗（EC サイトあるいは実店舗）との相乗効果を発揮し、MC を促進させる。②微博等を利用し、ネットコミュニティを形成させ、ネットでの広告を大々的に行なう。③有名人の起用、フラッグシップショップの出店、娯楽マーケティングの展開、業界にまたがる協働、を通してホリスティック・アプローチによるコミュニケーション効果を向上させる。

第2節 本研究の貢献点

本研究は、E-コマースの理論的な発展を考察した上で、中国の市場・消費者行動ならびにネットショッピングの先行研究を整理した。それに基づいて、日系アパレル企業、とくにユニクロの中国進出におけるマーケティング戦略をまとめ、比較研究を通して中国進出日系アパレル企業のE-コマース事業における成功要因を分析した。

このような成功要因を提示することは、将来中国に参入しようとする日系企業に対して、マーケティング理論の実務的な応用を示唆するものである。今後、IT のさらなる発展に伴うマーケティング・インフラの変革によって、E-コマース事業はより一層の発展が期待できるといえよう。

第3節 本研究の限界と課題

本研究は多くの課題を残している。第1に、流通に対する考察では、3社ともに流通に関するデータや情報が非公開の場合が多いため、十分なデータを収集することができなかった。第2に、中国市場に参入する日系アパレル企業（ユニクロ以外）、ならびに欧米アパレル企業も多く存在しているが、本研究ではそれらの企業に関する事例分析は不足している。第3に、本研究は主に既存データに基づくケース・スタディによって分析を行ったため、一次データの収集や分析は行っていない。

今後は、日本の他のアパレル企業ならびに欧米のアパレル企業も調査対象に加え、アパレル業界のE-コマース事業における戦略や動向をより詳細に把握していきたい。とくに、聞き取り調査や文献レビューに注力し、対象企業の事業状況をより明確にしたい。さらなる課題としては、中国市場におけるアパレル業界のE-コマース事業について、アンケート調査などによる実証研究の手法を用いたデータの収集や分析が必要であると考えている。

謝辞

この研究を作成するにあたり、終始暖かい激励とご指導を頂きました早稲田大学商学研究科の武井寿教授に深謝致します。また、本研究を進めるにあたり、副査を担当して頂きました早稲田大学商学研究科の守口剛教授、同研究科の田口尚志教授から、貴重な時間を割いて度々直接御指導してくださった。ここに深く感謝致します。

同じゼミの武谷慧悟先輩には、日頃の議論から研究の進め方、論文作成まで多くのご助言ご指導いただきました。神奈川大学経済学部の中橋治郎准教授から、様々なご助言を頂き、最終的に論文の形に仕上げることができました。本当にありがとうございました。

最後に、辛い時にも精神的に励まし、いつも支えてくれた家族と友人に、心から感謝いたします。

参考文献

(アルファベット順)

- アンドリュース, B. W.・デール, O. S.・崔淳容 (2000)『電子商取引の経済学 オンライン・エコノミックス概論』ピアソン・エデュケーション.
- アクセンチュア村山徹／三谷宏治＋戦略グループ／CRM グループ(2001)『CRM 顧客はそこにいる (増補改訂版)』東洋経済新報社.
- 浅岡伴夫・斉藤和彦(2008)『日本発・世界標準の「新世代 One to One & CRM」—2010 年～30 年を見据えた究極のマーケティングパラダイム』五月書房.
- 相原憲一(2008)「プロシューマ時代の感性バリュー・プロポジション」『研究発表大会予稿集』, 2008(秋季), 64-70. 一般社団法人国際 P2M 学会.
- Berlo, D. K. (1960), "The process of communication: an introduction to theory and practice (No. p90 B42)," *COMUNICACION DE LAS IDEAS*, New York : Holt Rinehart and Winston.
- Bagozzi, R. P. (1975), "Marketing as exchange," *Journal of Marketing*, 39, (4), 32-39.
- Berry, L. L. (1983), "Relationship marketing in emerging perspectives on services marketing," Berry, L. L., edited by Berry, L. L., Shostack, G. L., & Upah G. (Eds.), *Relationship Marketing: Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28), Chicago: American Marketing Association.
- Bello, D. C., & Dahringer, L. D. (1985), "The influence of country and product on retailer operating practices: A cross national comparison," *International Marketing Review*, 2, (2), 42-52.
- Berry, L. L. (1995), "Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, (4), 236-245.
- Bitner, M. J. (1995), "Building service relationships: It's all about promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, (4), 246-251.
- 卞載雄(2013)「SPA ブランド ザラ (ZARA) の事例研究」『桃山学院大学総合研究所紀要』, 38(3), 41-59.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990), "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective," *The Journal of Marketing*, 54, (3), 68-81.
- Coote, L. (1994), "Implementation of relationship marketing in an accounting practice," In Parvatiyar, A., Sheth, J. N., & Roberto, C. G. (Eds.), *Relationship marketing: Theory, methods and applications: 1994 research conference proceedings* (pp. 1-9), Atlanta, GA: Center for Relationship Marketing, Emory University.

- Choi, E. K.(2011),“The rise of UNIQLO: Leading paradigm change in fashion business and distribution in Japan,” *Entreprises et Histoire*, 64, 85-101.
- 崔容熏・藤岡章子(2006)「サプライチェーン戦略最適化のための選択フレームワークー製品仕様の柔軟性に焦点をあてて」『龍谷大学経営学論集』,46(1), 13-29.
- 崔容熏(2006)「QR システムによる柔軟なサプライチェーンの構築ー日本のアパレル産業を対象に」『マーケティングジャーナル』, 26(1), 56-75.
- 陈修易 (2012)「娱乐营销背景下的凡客广告」『新闻世界』2012 年 08 期.
- 中国電子商務研究中心「2013 年度中国電子商務市場数据 監測報告」2014 年 3 月 19 日.
- 中国電子商務研究中心「2014 年度中国電子商務市場数据 監測報告」2015 年 4 月 8 日.
- 中国電子商務研究中心「2015 年度(上半期)中国電子商務市場数据 監測報告」2015 年 9 月 21 日.
- 中华人民共和国国家统计局 <http://www.stats.gov.cn/tjsj/pcs/>
- 中国企業連合会・中国企業家協会・中企聯合網ホームページ <http://www.cec-ceda.org.cn>
- 中国国家统计局(2009)『China Economic Quarterly』, 13,1, March.
- 中国国家高速公路網ホームページ <http://www.china-highway.com>
- 中国電子商務研究中心 <http://b2b.toocle.com>
- 「陈年：凡客诚品 2011 年销售额将达到 60 亿元」搜狐 IT 2011 年 01 月 10 日付 URL：
<http://it.sohu.com/20110110/n278778027.shtml> (2016 年 1 月 5 日アクセス)
- 「张周平：从增速来看中国电商已步入成熟期」中国電子商務研究中心 2015 年 09 月 24 日付 URL：
<http://www.100ec.cn/detail-6279866.html>
- CR ニールセンホームページ <http://www.nielsen.com/cn/zh.html>
- Drucker, P. F. (1962),“The Economy’s Dark Continent,”*Fortune*, Time Inco, 65(103), 265-270.
- Derbaix, C. (1983),“Perceived risk and risk relievers: An empirical investigation,”*Journal of Economic Psychology*, 3, 19–38.
- Doyle, P. (2000). *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. New York: John Wiley & Sons. (恩藏直人監訳 須永努・韓文熙・貴志奈央子訳『価値ベースのマーケティング戦略論』東洋経済新報社, 2004)
- Deloitte ホームページ <http://www2.deloitte.com/jp/ja.html>
- Edward, T(2010).*The China Strategy: Harnessing the World's Fastest Growing Economy*. New York: Basic Books ; ブーズ・アンド・カンパニー訳 (2011)『中国市場戦略ーグローバル企業に学ぶ成功の鍵』日本経済新聞出版社
- Fisher, M. L., & Raman, A. (1996),“Reducing the cost of demand uncertainty through accurate response to early

- sales,”*Operations Research*, 44, 87-99.
- Froomkin, M. (1996), “The essential role of trusted third parties in electronic commerce,”*Oregon Law Review*, 75, 49.
- Fisher, M. L. (1997), “What is the right supply chain for your product? Effective supply chains,”*Harvard Business Review*, 75, 105-116.
- Forsythe, S. M., & Shi, B. (2003), “Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping,”*Journal of Business Research*, 56, (11), 867-875.
- 藤田美幸 (2015) 「産業構造分析における勝敗マトリックスの有用性について: フィットネスクラブ産業への適用」『現代社会文化研究』(新潟大学大学院現代社会文化研究科), 60, 67-84.
- Grönroos, C. (1990), “Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavioral interface,”*Journal of Business Research*, 20, 3-11.
- Grönroos, C. (1994), “From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing,”*Management Decision*, 32, (2), 4-20.
- Gummesson, E. (1994), “Making relationship marketing operational,”*International Journal of Service Industry Management*, 5, (5), 5-20.
- Gummesson, E. (1998), “Implementation requires a relationship marketing paradigm,”*Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, (3), 242-249.
- Grönroos, C. (2004), “The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value,”*Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 99-113.
- GAP ホームページ <http://www.gap.co.jp> (2015 年 11 月 8 日現在)
- Gartner ホームページ <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>
- Helleiner, G. K. (1973), “Manufactured exports from less-developed countries and multinational firms,”*The Economic Journal*, 83, (329), 21-47.
- Horton, R. L. (1976), “The structure of decision risk: some further progress,”*Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, (4), 694-706.
- Horton, R. L. (1976), “The structure of perceived risk: Some further progress,”*Journal of the Academy of Marketing Science*, 4, (4), 694-706.
- Hymer, S. H. (1976), *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, Cambridge, MA: MIT press.
- Hagel, J., & Singer, M. (1999), *Net worth: Shaping markets when customers make the moves*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Peralta M. (1999), "Building consumer trust online," *Communications of the ACM*, 42, (4), 80-85.
- 濱岡豊(2004)「共進化マーケティング: 消費者が開発する時代におけるマーケティング」(清水猛教授退任記念号)『三田商学研究』, 47(3), 23-36.
- 服部隆幸 (2004) 『入門ワン・トゥ・ワン・マーケティング』 PHP 研究所.
- 羽野三千世(2009)「『CRMベストプラクティス賞』受賞者に見る CRMの正攻法、「四つの課題」に挑む」『日経コンピュータ』, (746), 86-89.
- 幡鎌博 (2012) 『e ビジネスの教科書』 創成社.
- 畠山仁友(2012)「共創型マーケティング・コミュニケーション-意図せざる共創への間接的アプローチ」『商学研究科紀要(早稲田大学大学院商学研究科)』, 75, 121-139.
- 原田曜平・余蓮 (2009) 『中国新人類・八〇后が日本経済の救世主になる!』 洋泉社.
- 原田良雄 (2013)「越境 E-コマースの現状と展望: EC 事業者の中国市場への取り組み」『大阪産業大学経営論集』, 15(1), 1-26.
- 「胡润发布 2012 品牌榜: 中国移动 2760 亿元居榜首(全文)」網易財經 2012 年 8 月 8 日付:
http://money.163.com/12/0808/14/88D3ICMM00253G87_all.html (2015 年 12 月 5 日アクセス)
- H&M ホームページ <http://www.hm.com/jp/> (2015 年 11 月 8 日現在)
- IRResearch 2009 年 5 月 14 日「艾瑞咨询: 电子商务新模式案例分析——优衣库淘宝开店」:
<http://www.iresearch.com.cn/View/94224.html> (2015 年 11 月 24 日アクセス)
- IRResearch コンサルティンググループウェブサイト: <http://www.iresearch.com.cn>
- Jain, S. C. (1989), "Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses," *Journal of Marketing*, 70-79.
- Jacobs, P. P. (1997), "What you need to know," *InfoWorld*, 19(44), 111-2.
- ジェトロ (2004) 『中国市場に挑む日系企業—その戦略と課題を探る』 ジェトロ (日本貿易振興機構).
- 金春姫・古川一郎・施卓敏 (2010)「中国市場における面子と消費者行動に関する考察: 既存文献のレビューに基づいて」『成城大学経済研究』, 188, 159-175.
- Katona, G. (1964), *The mass consumption society*, New York: McGraw-Hill. (南博監修社会行動研究所訳『大衆消費社会』ダイヤモンド社, 1971)
- Keeney, R. L. (1999), "The value of Internet commerce to the customer," *Management Science*, 45, (4), 533-542.
- Keller, K. L. (2007), *Strategic Brand Management 3rd ed*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント』 東急エージェンシー, 2010)

- Kotler, P. (1990), *Principles of marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Saliba, S., & Wrenn, B. (1991), *Marketing management: Analysis, planning, and control: Instructor's Manual*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management (7th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (村田昭治監修小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社, 1996)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. New York: John Wiley & Sons. (恩藏直人監訳 藤井清美訳『コトラーのマーケティング 3.0: ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版, 2010)
- 国領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略 ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社
- 北村行伸・大谷聡・川本卓司(2000)「電子商取引の現状と課題: 新しい仲介業の誕生と信頼形成」『IMES Discussion Paper Series No.2000-J-13』日本銀行金融研究所.
- 経済産業省(2009)「電子商取引に関する市場規模・実態調査報告書」.
- 経済産業省編 (2005)『通商白書』ぎょうせい.
- 経済産業省編 (2006)『通商白書』ぎょうせい.
- 経済産業省通商政策局 (2007)『不公正貿易報告書』経済産業調査会.
- 川人光男(2006)「視聴覚・脳とメディア 1. 脳とメディア概論~ 脳科学の新しい応用から」『映像情報メディア学会誌』, 60(11), 1721-1724.
- 加藤達男・星野義夫・鷲尾紀吉(2008)「日本の地域産業の中国市場参入と現地連携化」『中央学院大学社会システム研究所紀要』, 8, 2: 171-194.
- 小島健輔 (2010)『ユニクロ症候群: 退化する消費文明』東洋経済新報社
- 木下明浩 (2011)『アパレル産業のマーケティング史: ブランド構築と小売機能の包摂』同文館出版.
- 久保田進彦 (2012)『リレーションシップ・マーケティング: コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣.
- 小笠原啓(2012)「IT 戦略強化の決め手 CRM 強化 ファンケル タブレットで顧客別の悩みを把握 IT を駆使し、ブランド刷新に挑む」『日経コンピュータ』, 803, 90-93.
- 鞠雪丹(2015)「中国における日系アパレル企業のビジネスモデル ―ハニーズの事例を中心に」『商大ビジネスレビュー』(兵庫県立大学大学院経営研究科) , 4(3), 63-73.
- 国勢調査局 <http://www.census.gov/mrts/www/mrts.html>(2009 年 4 月 15 日時点)
- Levitt, T. (1960), "Marketing myopia," *Harvard Business Review*, 38, 45-60.
- 林周二 (1962)『流通革命』中央公論社.
- 林周二 (1964)『流通革命新論』中央公論社.

- 劉敬文 (1997) 「中国市場と市場調査 (<特集> アジアを知る 2: 中国と漢字情報)」『情報の科学と技術』, 47(7), 344-350.
- 李海峰 (2004) 『中国の大衆消費社会 ―市場経済化と消費者行動』 ミネルヴァ書房.
- Li, J. J., & Su, C. T. (2007), “How face influences consumption,” *International Journal of Market Research*, 49, 2, 237-256.
- マーク・ジョンソン(2011) 『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの<空白>をねらえ』 (池村千秋訳) CCC メディアハウス.
- 松浦龍夫・杉山裕幸 (2002) 「特集2 顧客情報は『両刃の剣』」『日経コンピュータ』, 561, 140-146.
- Meng, G. Z. (2006) 「MB 公司虚拟经营模式下运输配送策略研究」『上海海事大学 MBA 学位论文』 2006 年
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (7), 20-38.
- 本木弘梯・上野和彦 (1994) 「中国における日系繊維企業の立地展開」『東京学芸大学紀要 第3部門 社会科学』, 52, 1-11.
- 諸上茂登・杉田俊明 (1999) 『アジアからの輸出と調達―変貌する日本市場と対日ビジネス戦略のゆくえー』 同文館出版.
- 森岡正博 (2008) 『草食系男子の恋愛学』 メディアファクトリ.
- Möller, K., & Halinen, A. (2000), “Relationship marketing theory: Its roots and direction,” *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 29-54.
- 三谷宏治(アクセンチュア)+戦略グループ/CRM グループ (2003) 『CRM マーケティング戦略: 顧客と共に』 東洋経済新報社
- Mittal, B., & Sheth, J. N. (2001). *Value space: Winning the battle for market leadership : Lessons from the World's Most Admired Companies*. New York: McGraw-Hill. (北村秀実・陶山計介・梅本春夫訳 『バリュースペース戦略―顧客価値創造への行動指針』 ダイヤモンド社, 2004)
- 三宅隆之(2004) 「グローバル化時代のマーケティングコミュニケーション (変化する経営環境): 21 世紀の広告・広報コミュニケーション戦略」『環境と経営: 静岡産業大学論集』, 10(1), 11-65.
- 宮下真一(2010) 「小売サプライチェーン・マネジメントにおける発展段階モデルの考察」高嶋克義・西村順二編『小売業革新』 千倉書房.
- 宮下真一 (2013) 「サプライチェーン・マネジメントにおける発展段階モデルの考察―小売マージン率の変化を基軸として」『政策創造研究 (関西大学政策創造学部)』 6, 131-149.
- 苗苗 (2013) 「多様な SPA の発展性: 中国アパレル企業オルドスカシミア・グループを素材として」『立命館大学社会システム研究』 27, 51-79.

- 野島美保・国領二郎・新宅純二郎・竹田陽子(2000)「インターネット・オークション・サイトの戦略に関する研究」『ITME ディスカッションペーパー』12,(48),120-138.
- NTT 東日本法人営業本部第三営業部 CRM&CTI 推進室 (2001)『顧客満足を獲得するシステム 実践 CRM 構築』NTT 出版
- ニューズウォッチ情報分析事業部著 藤田憲一監修 (2004)『トコトンやさしいCRMの本』日刊工業新聞社
- 根本敏則・石原伸志・橋本雅隆・林克彦(2007)「中国における新たなアパレル生産・ロジスティクス体制」『日本物流学会誌』15, 137-144.
- 新田都志子 (2008)「SPAのビジネスシステム革新(2)ーユニクロとZARAを事例として」『文京学院大学経営学部経営論集』18(1), 67-81.
- 長沢伸也編著 (2009)『老舗ブランド企業の経験価値創造ー顧客との出会いのデザインマネジメント』同友館出版.
- 中尾麻衣子(2010)「統合マーケティングコミュニケーションの変遷および地域における IMC の可能性」(秋山武清教授退任記念号)『青山経営論集』45(2), 295-315.
- 長島広太 (2010)「サービス品質における他者経験属性ーネットショッピングのトラブルを事例として」『東洋大学経営学部経営論集』76. 41-53.
- 中村忠之 (2011)『ネットビジネス進化論ーe ビジネスからクラウド、ソーシャルメディアへ』中央経済社
- 長沢伸也・菅波紀宏(2012)「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築-ユニクロの事例」『早稲田国際経営研究 (早稲田大学 WBS 研究センター) 』43, 109-117.
- 中川涼司(2014)「森馬 (Semir) のバーチャル SPA 経営」『立命館国際研究』27, 1, 61-77.
- 『日経ビジネス』「急成長市場の研究 中国ネット販売 爆発する 13 兆円市場」2010 年 3 月 29 日.
- 『日経ビジネス』「自己実現を目指す! コトラーのマーケティング 4.0 は日本企業の追い風」2014 年 10 月 8 日付.
- 『日経MJ』「ユニクロ『ユニクロデザインツール』ーネットで誰でもお手軽に (ヒットのヒミツ)」2010 年 6 月 2 日.
- 『日経MJ』「伊藤忠『中国消費』深掘りーユニクロ商品配送、物流に強み、650 都市網羅」2010 年 11 月 08 日付
- 『日経MJ』「ユニクロ SNS、ファン 100 万人超、フェイスブックサイト」2011 年 12 月 5 日.
- 『日経MJ』「ユニクロ、着こなし投稿 SNS、出店前、海外でファン作り (プロモーションスタイル)」2012 年 5 月 11 日.
- 『日経MJ』「マガシーク、中国進出、現地の衣料品通販と連携」2012 年 6 月 20 日付.

- 『日経MJ』「ユニクロファン、ネットで育てる、モバイル会員1千万人、情報交換サイトを開設」2013年6月26日.
- 『日経MJ』「中国の衣料市場争奪—一年23兆円規模、世界2位、地元資本も台頭」2013年10月9日付.
- 『日経MJ』「第2部eリテール特集—『オムニチャネル』加速、SNSやアプリ活用、ファンを囲い込み」2014年3月3日.
- 『日経MJ』「第2部eリテール特集—SNSファン育む、ユニクロ、自前サイトで交流濃密に、愛好家が改善案や活用術」2014年3月3日.
- 『日経MJ』「ユニクロ、中国でカイゼン、『売上高5兆円』柳井氏野望の鍵、協力工場集積の寧波、品質高め共に成長、技磨き世界展開に備え」2014年10月20日.
- 『日経MJ』「強者連合『ナナクロ』誕生、セブン・ファストリ提携」2015年8月3日.
- 『日経MJ』「ユニクロのネットセール、販売、前年比2倍に、中国『独身の日』」2015年11月16日.
- 『日本経済新聞』「IT革命と日本経済インタビュー(下)」2000年1月29日.
- 『日本経済新聞』「中国消費『つぶやき』に商機、ミニブログ登録5億人超、BMWは動画で販促」2013年08月16日.
- 『日本経済新聞』「ジーユー、中国でネット通販参入、50兆円市場狙う」2015年10月08日.
- 『日本経済新聞』「ファストリ、売上高比率、ネット3割超、異業種連携などで成長目指す、店舗数、海外が国内超えへ(ビジネスTODAY)」2015年10月9日.
- 『日本経済新聞』「大和ハウス、国内最大級の物流施設、800億円で千葉に、ネット通販、即日配送に的」2015年11月6日.
- 『日本経済新聞』「11月11日は中国『独身の日』、ネット商戦、日本勢狙う、ユニクロ、軽量ダウンなど投入、花王、化粧品をセット販売」2015年11月11日.
- 日本大百科全書 <http://japanknowledge.com/library/>
- 則定隆男・椿弘次・亀田尚己(2015)『国際ビジネスコミュニケーション 国際ビジネス分析の新たな視点』丸善出版.
- 「2014, 奇葩朵朵开——访美特斯邦威品牌整合营销中心总监、ME & CITY 品牌中心总监周龙」中国广告 AD 网 <http://www.ad-cn.net/read/3567.html> (2015年12月11日アクセス).
- 岡野純司(2008)「大規模小売業者・納入業者間の売上仕入契約—百貨店の事例を素材として」『判例タイムズ』59(10),5-17.
- 小野田哲弥・欧陽菲・趙晋茹(2014)「中国“80后”消費者意識調査に基づく新四族モデルの構築と検証」『産業能率大学紀要』35,1,1-21.

- Pagh, J. D., & Martha, C. C. (1998), "Supply chain postponement and speculation strategies: How to choose the right strategy," *Journal of Business Logistics*, 19, 13-34.
- Payne, A. (Ed.) (1995) *Advances in relationship marketing*. UK: Kogan Page.
- Payne, A. (2000), "Relationship marketing: The UK perspective," In Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (pp. 39-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1998). *Enterprise one-to-one: tools for building unbreakable customer relationships in the interactive age*. UK: Piatkus. (井関利明監訳 倉持真理・富士通 iMi ネット訳『ONE to ONE 企業戦略—顧客主導型ビジネスの実践法』ダイヤモンド社, 1997)
- Peppers, D. (1993). *The one to one future: Building relationship one customer at a time*. Crown Business. (井関利明監訳 ベルシステム訳『ONE to ONE マーケティング—顧客リレーションシップ戦略』ダイヤモンド社, 1999)
- Peppers, D., & Rogers, M. (2000) *The one to one manager: Real world lessons in customer relationship management*. New York: Random House. (井関利明・沢崎冬日訳『ワン・トゥ・ワン・マネジャー—先駆者たちの実践 CRM 戦略』ダイヤモンド社, 2000)
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1990), "The competitive advantage of nations," *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E. (2008), "The five competitive forces that shape strategy," *Harvard Business Review*, January 2008, 78-93.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000), "Co-opting customer competence," *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.
- ロストウ, W. W. (1961) 『経済成長の諸段階』 (木村健康・久保まち子・村上泰亮共訳) ダイヤモンド社
- Ricks, D. A., Arpan, J. S., & Fu, M. Y. (1979), "Pitfalls in overseas advertising," in *International Advertising and Marketing*, S. Watson Dunn and E. S. Lorimer, eds. Columbus, OH: Grid Publishing, Inc., 87-93.
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990), "Zero defections: Quality comes to service," *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
- 佐久間信夫 (2002) 『現代の多国籍企業論』 学文社
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構: 流通問題分析の基礎』 有斐閣.
- Sandra, M. F., & Bo, S. (2003), "Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping," *Journal of Business Research*, 56, 11, 867-875.
- Shimaguchi, M., & Rosenberg, L. J. (1979), "Demystifying Japanese Distribution," *Columbia Journal of World Business*, 14, (1), 32-41.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., Yau, O. H., Lee, J. S., & Chow, R. (2002), "The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy," *Journal of Services marketing*, 16, (7), 656-676.

- Stevens, G. C. (1989), "Integrating the supply chain," *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19, (8), 3-8.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999), "The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment," *Journal of Retailing*, 75 (1), 77 – 105.
- シーベル, T. M. ・ ハウス, P. (1999) 『E-コマース戦略』 (アンダーセンコンサルティング CRM 統合チーム訳) 東洋経済新報社
- 嶋口充輝 (2006) 「ホリスティック・マーケティングの展開-IMC の発展に向けて」 『AD STUDIES』, 15, 10-14.
- ソースティン・ヴェブレネ (2015) 『有閑階級の理論』 (高哲男訳) 講談社
- 成耆政・葛西和広 (2006) 「商業用スポーツクラブにおける関係マーケティング戦略と顧客関係管理(CRM)」 『松本大学地域総合研究』 6, 127-145.
- 関根孝(2008) 「『流通近代化論』 再考」 『専修商学論集』 専修大学学会, 86, 1-13.
- 杉田俊明 (2012) 「中国への市場参入と三層構造のネットワーク」 多国籍企業学会著 大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修『多国籍企業と新興国市場』 文真堂.
- 齋藤明(2013) 「現代マーケティング・コミュニケーションに関する研究: 主体間相互作用がもたらす偶有性とマーケティング・コミュニケーション・マネジメント」 『北海道大学国際広報メディア・観光学院 (国際広報メディア専攻) 』 甲第 11168 号.
- 鈴木洋太郎 (2015) 『日本企業のアジア・バリューチェーン戦略』 新評論.
- トーマス・L.バーグ (1973) 『ミスマーケティング』 (村田昭治・川勝久訳) マネジメントセンター.
- 堤清二 (1979) 『変革の透視図: 流通産業の視点から』 日本評論社.
- Thorelli, H. B., & Sentell, G. D. (1982), "The Ecology of Consumer Markets Less and More Developed Countries," *European Journal of Marketing*, 16,(6), 54-63.
- 高嶋克義 (1989) 「流通チャネルにおける延期と投機」 『商経学叢(近畿大学商経学会)』, 36(2), 153-166.
- Tedlow, R. S. (1990). *New and improved: The story of mass marketing in America*. Boston, MA: Harvard Business School. (近藤文男監訳 『マス・マーケティング史』 ミネルヴァ書房, 1993)
- 通商産業省生活産業局 (1999) 『繊維ビジョン』 通商産業調査会.
- 谷口守・橋本成仁・植田拓磨 (2010) 「個人行動特性に配慮した買物行動のサイバー空間への潜在的な代替性把握」 『土木学会論文集 D』 66, 2, 290-299.
- 照井義則・安常希 (2012) 「衣類商品インターネットショッピングにおける知覚リスクが購買意図に及ぼす影響に関する研究」 『文化ファッション大学院大学紀要論文集ファッションビジネス研究』 2, 14-25.
- 東洋経済新報社編(各年) 『海外企業進出総覧 (各年版)』 東洋経済新報社.

- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle," *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Vernon, R. (1985), *Metropolis*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (蠟山政道監訳『大都市の将来』 東京大学出版会, 1968)
- Vickery, S., Droge, C., & Markland, R. E. (1997), "Dimensions of manufacturing strength in the future industry," *Journal of Operations Management*, 15, 317-330.
- Vickery, S., Calantone, R., & Droge, C. (1999), "Supply chain flexibility: An empirical study," *Journal of Supply Chain Management*, 35, (2), 16-24.
- 渡辺達朗 (1997) 『流通チャネル関係の動態分析: 製販の協働関係に関する理論と実証』 千倉書房
- Wyckoff, A. D., & Colechia, A. (1999), *Economic and social impact of electronic commerce: Preliminary findings and research agenda*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
- 上原利實 (2000) 「市場社会の進化としての流通近代化」 『神奈川県立外語短期大学紀要総合篇』 22, 79-92.
- 徐世伟 (2007) 「草根企业的虚拟经营与信息化建设—“美特斯邦威” 和 “谭木匠” 发展的共性分析」 『经济管理』 12, 25-29.
- 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.
- Wu, X. B., & Bai, X. B. (2010), "From PPG to Vancle: Business model evolution of online clothing retailing," *Journal of Management Case Studies*, 3, 403-414.
- 渡部和雄・岩崎邦彦 (2010) 「ネット購買における消費者意識にもとづく商品類型化」 『東京都市大学環境情報学部紀要』, 11, 5-13.
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2012) 『マーケティング戦略 (第4版)』 有斐閣.
- 矢作敏行 (1992) 「流通システムにおける延期—投機概念の拡張」 『経営志林(法政大学経営学会)』, 29, (1), 77-91.
- 柳井正 (2003) 『一勝九敗』 新潮社.
- 山口重克・福田豊・佐久間英俊編 (2005) 『IT による流通変容の理論と現状』 御茶の水書房.
- 山下裕子+一橋大学 BIC プロジェクトチーム (2006) 『ブランディング・イン・チャイナ: 巨大市場・中国を制するブランド戦略』 東洋経済新報社.
- 山崎光弘 (2007) 『現代アパレル産業の展開—挑戦・挫折・再生の歴史を読み解く (増補版)』 織研新聞社.
- 横田増生 (2011) 『ユニクロ帝国の光と影』 文藝春秋.
- 杨玉玲 (2012) 「B2C 电子商务物流配送研究——以凡客诚品为例」 『科技创业月刊』 2012 年第 8 期
- 姚庆涛 (2012) 「凡客: 广告营销胜出 媒体基因过剩」 『中国品牌』 2012 年 08 期.
- 「优衣库: 在中国找到自己的位置」 網易財經 2013 年 09 月 29 日 <http://money.163.com> (2015 年 11 月 18 日アクセス)

セス)

「优衣库逆袭秘籍 (3)」中国企业家網 2014 年 3 月 7 日 <http://www.iceo.com.cn> (2015 年 11 月 18 日アクセス)

ユニクロホームページ <http://www.uniqlo.com/jp>

Zhen, X. W., & Zhou, L. J. (2011), “Case study of online retailing fast fashion industry,” *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1, 3, 195-200.

ZARA ホームページ <http://www.zara.com/jp/> (2015 年 11 月 8 日現在)