

信州大学審査学位論文

Doctoral Dissertation (Shinshu University)

日本のアパレル企業の中国進出に関する阻害要因の探索

2021 年 9 月

September 2021

寒 川 雅 彦

Masahiko SAMUKAWA

目 次

日本のアパレル企業の中国進出に関する阻害要因の探索

目 次

第1章 序論	7
1-1. 研究の背景と目的	8
1-1-1. 問題提起	8
1-1-2. 検討の背景	9
1-1-3. 中国進出のためのコンサルタントの考え方	12
1-1-4. 中国の改革・開放政策と通貨・ファッション環境の変化	15
1-2. 本論文の構成	16
第2章 相対的低所得市場における高い店舗賃料と「商品力」の関係 ー日本の中国アパレル市場進出を阻んだ要因ー	18
2-1. はじめに	19
2-2. 販売力と商品力の問題	20
2-2-1. 大谷の説明	20
2-2-2. 同一賃料の設定を前提	20
2-2-3. 高賃料の限界と商品力	21
2-3. 先行企業の経験と示唆	23
2-3-1. (株)小島衣料	23
2-3-2. 2000年前後の小島の足跡	24
2-3-3. 2005年ではもう遅いという判断	25
2-3-4. ファーストリテイリングの挑戦	26
2-3-5. ファーストリテイリングの現地化	28
2-3-6. 混戦からの脱却	29
2-4. 2000年頃の上海のSC店舗賃料推定	29

2-5. 店舗賃料（出店に伴う固定費）と商品力	30
2-5-1. 出店固定費と商品の消化	30
2-5-2. 経時的変化の表現	31
2-6. 結論	32
参考文献（第2章）	34
 第3章 2000年前後中国のファッション衣料市場の変貌と日本の事業者 の「経営感性」－成功者の見る参入促進要因の探求－	 35
3-1. はじめに.....	36
3-2. 人民服からスーツへ.....	36
3-2-1. 中国国民の身体表現自由化.....	36
3-2-2. 中国産業政策の変遷.....	37
3-3. 日本のファッション衣料事業者の中国市場進出.....	40
3-3-1. 日本の事業者の統制経済の経験.....	40
3-3-2. 合併による日系ファッション衣料事業者の進出事例	41
3-4. 当時東証に上場していた繊維関連企業と成功事例の位置.....	42
3-4-1. データと処理.....	42
3-4-2. 結果と解釈.....	44
3-5. 中国ファッション小売市場からみた参入要件.....	45
3-6. 結論 一事業者の経営感性－.....	45
参考文献（第3章）	48
 第4章 日本の事業者の中国アパレル市場進出に関する「決定前提」 の考察－日本アパレル企業の中国市場進出を阻んだ要因－	 49
4-1. はじめに（2000年前後の事実・状況）	50

4-2. 本研究のテーマ（取り上げた問題）	50
4-2-1. 20年後の事実・・・大半が進出できなかった.....	50
4-2-2. 「思い込み」	51
4-3. テキストマイニングによる成功者と解説者の見解比較.....	51
4-4. 計量テキスト分析に使用する文献の要旨.....	52
4-4-1. 小島著書の引用部分の要旨.....	52
4-4-2. 柳井インタビュー記事の引用部分の要旨.....	53
4-4-3. 塙講演録の引用部分の要旨.....	53
4-4-4. 日本在住コンサルタントレポートの要旨.....	54
4-5. 計量テキスト分析で文献の頻出語を抽出する.....	55
4-6. KH Coder による計量テキスト分析.....	58
4-6-1. 共起ネットワークによる比較.....	58
4-6-2. 多次元尺度構成法での比較.....	60
4-6-3. 対応分析による比較.....	63
4-7. 「商品」「市場」の柳井・コンサルタントの使い方比較.....	65
4-8. 結論.....	71
参考文献（第4章）	72

第5章 総括 74

5-1. 本研究の成果と今後の展望.....	75
5-2. 日本の繊維・アパレル産業の強みとは.....	76
5-2-1. 「日本製品の優位性」という前提は功罪か.....	76
5-2-2. 日本製品に優位性はあるのか.....	77
5-3. ファッション衣料と感性.....	77
5-4. 工業製品と製造拠点の国際移動.....	78
5-5. 貿易新興を産業政策に.....	78
5-6. 衰退のなかでの優位性の追求.....	79

参考文献（第5章）	80
参考文献（全章）	81
謝 辞	87

第 1 章

序 論

第1章 序論

1-1. 研究の背景と目的

1-1-1. 問題提起

2000年以前（1990-2000年頃），日本のアパレル企業は，日本市場で販売する商品について中国での生産を拡大していた．当時の中国は，安価で豊富な労働力を背景に「世界の工場」として世界の製造業拠点となっていた．日本のアパレル企業にとって，安価で豊富な労働力は，日本国内での労働力不足や労働コストのアップを補うメリットがあった．日本のアパレル企業は，この大変魅力的な製造拠点を活用したOEM(Original Equipment Manufacturer)生産を進めていた．これによって，製造コストを削減することができ，自社のコスト競争力の向上（採算改善）を実現していた．今日，日本で販売されているほとんどのファッション，アパレル製品は中国製である（日本の輸入浸透率は90%以上となっている）．

2000年前後(1995-2005)になると，日本のアパレル企業は，中国を安価な生産拠点というだけでなく，13億人を擁する巨大市場と見るようになっていた．中国は，改革・開放政策を経て「社会主義自由経済」が定着しつつあり，2001年にはWTO(World Trade Organization)加盟を控えていた．自由貿易の枠組みが導入され，13億人を擁する巨大市場は大きな魅力であったに違いない．

この間，衣料に関していえば，「身体保護機能」という捉え方だけでなく，感性の芽生えと選択の自由化が定着していった．つまり，「身体表現機能」として衣料品が認知され，受け入れられる環境が整っていた．このように，市場は成熟して，ビジネスチャンスは確実に広がっていた．

このような状況下，日本のアパレル企業が中国市場で商品を販売することについての手法，あるいはその背景となるマーケティング戦術をテーマとするコンサルタント（専門家）が登場した．コンサルタントは，2000年前後において中国市場をどのように認識をしていたのかということが日本のアパレル企業の考え方についてひとつのヒントになる．

この研究では当時の経営者やコンサルタントが中国市場，及び日本のアパレル企業の中国市場進出について，どのような考え方に立脚していたのかということ（＝当時の日本アパレル企業の方の考え方に類似すると推察される）を検討することに意味があると考えた．

日本のアパレル企業は，2000年前後の時点において中国市場で小売りをするということに何らかの関心を持っていたはずだが，今日20年を経て，振り返ってみても，中国市場で際立って成功を収めた日本のアパレル企業例はほとんどみない．結果として，日本のアパレル企業はほとんどが中国市場には参入できなかったということになるが，その原因はいったいどこにあるのか，あるいは日本のアパレル企業はどのように考えたのか，それとも本気になって中国市場に参入しようとは意識的にしなかったのか，こういう問題について扱う．この研究の目的は，日本

のアパレル企業が中国のアパレル市場への参入するための要件について検討することにある。本論の目的は日本のアパレル事業者が中国小売市場に参入できなかった事情をあきらかにし、その原因について、より合理的な説明を試みることである。

1-1-2. 検討の背景

仮説としては、2000年から2005年の期間をコアとして日本のアパレル企業が中国市場をどのように捉えていたかを解き明かしていく。この時点では、ほとんどの場合、売り方についての議論が中心であり、中国人の志向、つまり中国市場がどのような商品を求めているのかといったことを考慮した「ものづくり」や「製品の設計」に関しては、ほとんど語られていないことがわかった。日本の製品は、最高品質で中国品に比べると進んでいるという「思い込み」が強かった。そこで、複雑ではあるが、中国の制度さえ理解すれば、売り場や売り方の手法だけが問題であるというコンサルティングがおこなわれていたと推測できる。また、コンサルタントの悩みは、中国の店舗賃料が高いということ、一方、中国は物価が安く、所得水準が低いので、購買力が低いであろうということであった。

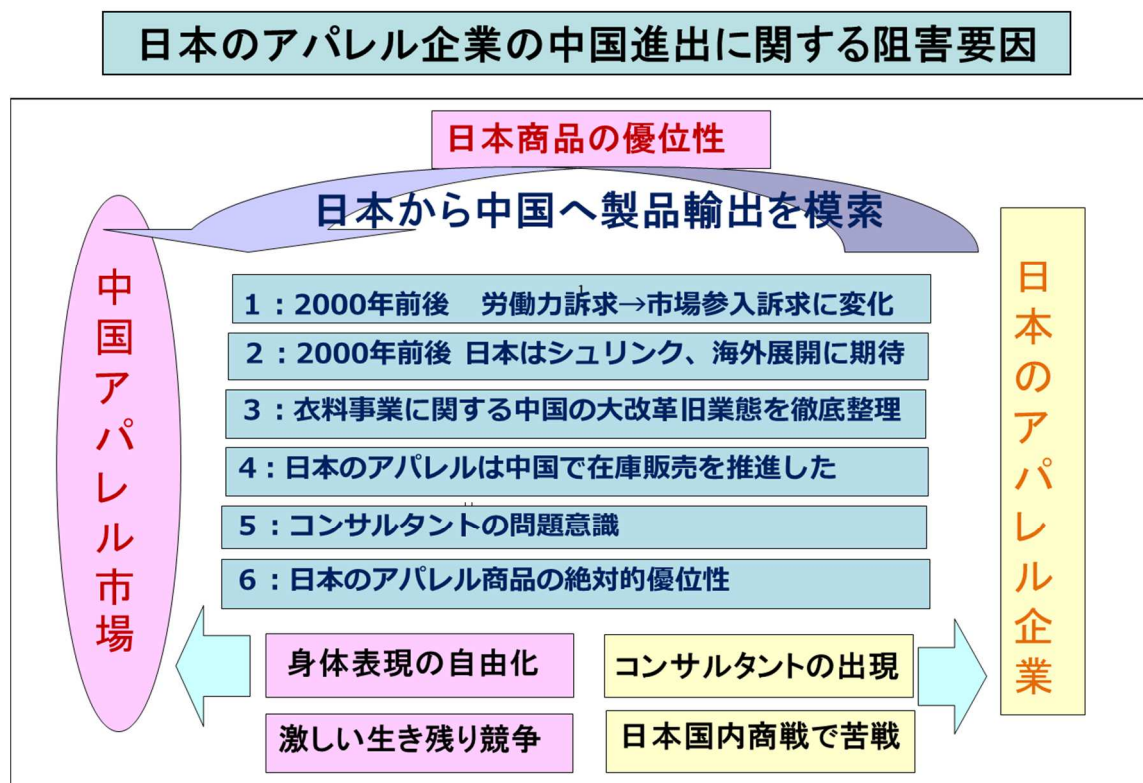


図1 研究の背景と経済環境の認識 [出所] 筆者作成

これら研究の背景や経済環境の認識を先行研究及び文献・資料から6つのポイントに絞って整理すると以下の通りである[1].

(1) 2000年前後、労働力訴求→市場参入訴求へと変化した.

2000年前後、日本のアパレル企業は、労働力訴求から市場参入訴求へと変化した. 1990年代後半の日本のアパレル企業からみた中国は、日本国内の労働力不足を補い、安価で豊富な労働力を有する重要な生産拠点であった.

この工程を中国の縫製工場に移す. 中国側からみると、日本のアパレル企業とのOEMには、その間に日本の縫製業者や商社が介在する. 彼らは良好な中国の縫製工場を探索し、一部では投資も行つて、縫製のスペースを確保していった. そして、そこでのコミッションを取るために留意していたことは「品質」と「納期」とそれから「縫製工賃」であった. 製品の製造原価はアパレルにとって中国生産に関する主要な関心事であった.

＊日本の縫製業者・・・中国に縫製工場設置（合弁、提携含む）

＊日本の商社・・・中国にOEM先を探す（スポット発注、業務提携、出資含む）

＊日本のアパレル企業・・・中国に縫製工場を直接設置、中国にOEM先を探す
この時、縫製業者と商社は並列もしくは縦横の関係にある.

改革・開放政策を経て、市場には「社会主義自由経済」が浸透していた. 13億人を擁する魅力的な巨大市場であった. 人民服から「身体表現の自由化」が市場心理に浸透していった. 日本のアパレル企業は、中国を生産拠点から魅力的な巨大市場と関心を示すようになった.

(2) 2000年前後、日本のアパレル産業がシュリンクし海外展開に期待した.

1995年から2000年にかけて、日本の繊維・アパレル事業所数、就労人口は大幅に減少した. 経済産業省の工業統計（図2）によると「繊維・アパレル事業所数推移」はアパレルの事業所数は1985年を100とすると、1995年は107.8%, 2000年は77.2%, 2005年には48.5%に減少している[2].

バブル崩壊、アジア通貨危機、国内のデフレ経済、労働力不足、生産拠点の海外シフトなど国内外の経済変化がもたらしたものと推定できる. しかし、日本のアパレル企業の海外輸出は2012年段階においても限定的で2割をこす企業はファーストリテイリング、オンワードなどで、トップのファーストリテイリングでも売り上げの29%であった.

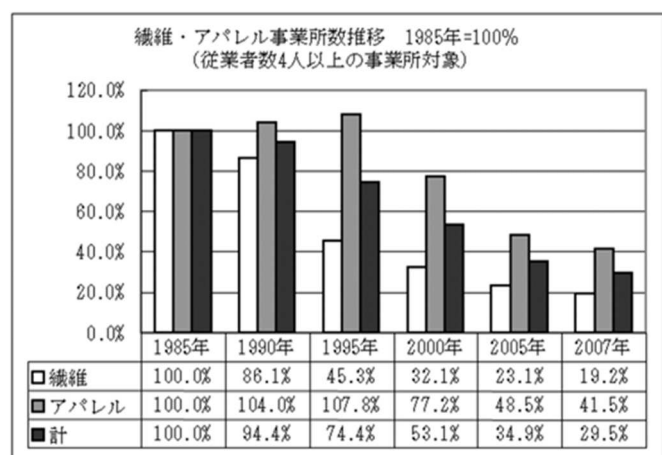


図2 アパレル事業所の推移

〔出所〕経済産業省、「工業統計」

(3) 衣料事業に関する中国の大改革はあり、旧業態を徹底的に整理した。

中国市場は拡大の一途をたどった。13億人を擁する巨大市場は閉塞感漂う日本のアパレル企業にとって、大変な魅力であったことは容易に推測できる。日本のアパレル企業は、中国市場に簡単に参入できると目していたが、中国国内では、大幅な構造改革が進められ、新旧交代や企業間の激しい競争が繰り広げられていた。1990年代に深圳、上海に上場した企業の相当数が上場廃止になった。2003年当時の繊維・衣料関連上場企業は77社あったが、そのうち19社は上場廃止、合併等により8社が整理された。とくに単品大量生産で老朽化した国営企業はこの時、役割を終えた。

また、中国の WTO 加盟は2001年であり、2002年以前の段階で日本のアパレル企業が中国国内で小売業をするということについては、かなりの規制があった。また、中国がWTO に加盟したからといって、それほど中国は自由化したわけでもない。しかし、中国の規制に対する考え方が国際スタンダードになったという意味で、日本のアパレル企業にも、ある程度の安心感を与えたことは確かであった。

しかし、日本のアパレル企業が中国で現地法人を設立し、そこで事業を開始したとしても、更にそこで利益を得た場合であっても、その利益を人民元以外の外貨（円）に交換できるか、あるいは中国から日本に外国送金ができるかという問題について、甚だしく規制があった（事実上、外貨としては中国から持ち出せなかった）。このことは中国が WTO に加盟しても特段に変化はなかったのである。従って日本のアパレル企業は、このことが障壁となって中国市場から撤退をした、あるいはあえてそこに参入しなかった可能性も高い。

(4) 日本のアパレルは中国で在庫販売（日本スペックと同じもの）を推進した。

2000年前後の日本のアパレル企業は中国のために特別な製品を生産するというより、日本で売っているものと同じものを中国という場で売ろうとした可能性が高い。とりわけ、日本で売ろうとして在庫になったものの処分先を中国市場に求めた可能性も推定される。

日本のアパレル企業は、自らの製品の優位性を認識していたが、素材（生地）についても中国品は本質上の不足があるので、日本からの持ち込みの保税加工を行っていた。当然のことながら、中国国内品に比べ、コスト競争力には劣ることになる。日本のアパレル企業の OEM先が日本から輸入した生地（副資材含む）を使って縫製し、その製品を中国市場で販売すれば、当然輸入の扱いになる。しかも、中国の生地を使って縫製加工するのであれば、中国市場においても中国国内製品ということになり、輸入扱いにはならない。従って、日本のアパレル企業は中国製の生地を使うことを前提にするのであれば、中国市場では「価格」という意味においては差別性がないはずである。問題は日本のアパレル企業が中国の生地を材料に商品設計ができたかどうかという問題である。概ね、日本のアパレル企業は中国の生地メーカーを品質等において信頼できず、日本から生地を持ち込み、主に保税加工をした。こうなると、国内市場で販売するには当然関税の部分

についてハンディキャップになる。

(5) コンサルタントの問題意識

2000年頃に入ると、日本のアパレル企業は、拡大する中国市場での販売に興味を持つようになったが、これについての問題点を検討するコンサルタントが出現した。この時点において、日本に在住しているコンサルタントは、企業対し的確な提案ができたのだろうか。また、中国マーケットの製品ニーズを真剣に検討したのであるだろうか。ここでいうコンサルタントは固有の人物を指すのではなく、当時の日本の経営者の平均的意識を反映したものであると推察する。

(6) 日本のアパレル商品の絶対的優位性

さらに補足を加えれば、ある時期までこのような日本の製品が中国市場で売れていたという実績もあったという推測が可能である。日本の製品がそのまま中国市場で売れると考えていた背景には、日本の製品に優位性があり、日本の製品は素晴らしいので受け入れられるはずだという認識があった。

このような認識、すなわち「日本の製品が素晴らしい」から売れたという認識を生み出した妙な自信が日本のアパレル企業の中国市場への参入を妨げた可能性がある。なぜなら、日本のスペック、そのままの日本製品が売れたという状況は、結果として、そう長続きはしなかった。その後、日本の製品はすぐに売れなくなった。ただし、この事は今だから言えることであって当時の業界でどこまでそういう認識があったかは定かではない。

1-1-3. 中国進出で登場したコンサルタントの考え方

当時の専門家であるコンサルタントの認識は、大方の日本企業の認識でもあったと考えられる。ここで、日本側の認識を整理しておこう。

2004年段階で日本ブランドの集積フロアとして久光百貨（2004年6月25日開業）が出現している。株式会社小島衣料が提供した世界世貿商城（通称：上海マート）が適切なフロアであったかどうかは、ここでは深く追求しないが、2002年の段階で集積フロアを提供したことと時期的タイミングに相違がある。

コンサルタントは日本ブランドの集積フロアが実現しない理由として大きく3つの主因を示している。

(1) 1つ目に「取引システム」の問題を指摘している。中国の百貨店は日本のそれと違い、いわゆる場所貸しであり商品は仕入れない。これに関して日本企業側は百貨店ノウハウを持たない欠落点として烙印を押している。しかし、日本の百貨店はどうかというとこれもまた消化仕入れであり、実質的な商形態は場所貸しと同じである。日本の百貨店も小売業ではあるが、いわば中国と同じ不動産業といえる。よって、中国の百貨店は小売業ではなく、明らかに不動産業であるということも見誤ってはならない。

また、中国は百貨店という小売業業態が日本に比べて遅れているという前提に立っていることは、中国の百貨店の業種を見誤っている。「中国百貨店の欠落点

をカバーするための方策」を当時のコンサルタントは、提示している。前提として「フローコンセプトの立案」「ゾーニング計画」「ソフトに対する費用の考え方」が必要であると指摘する。これらをいわば箱貸しの不動産業に求めても困難であろう。例えば、中国のマンション購入を見ても箱を購入するだけで内装その他の必要なものはすべて自分で手配する。おおむね海外では当然のことであり、中国が特別なことをしているわけではない。むしろ日本の方がこの点においてはドメスティックであるといえる。

(2) 2つ目に「エージェント」の問題である。日本企業は中国のエージェントがリスクを取ることのない権利ビジネスであると捉えている。エージェントは仲介業であるのでリスクを取らないのは当然である。物件情報の提供に対する仲介手数料が商いである。

(3) 3つ目に「小売権許認可」の問題を指摘する。許認可つまり中国国内で小売業を行うためのライセンス取得は非常に難しい。すでにライセンスを保有する中国国内企業との合併をはじめとした企業連携が必要である。企業連携をする上でのカウンターパートナーの信用が合わせて問題となってくる。しかし、この点においては日本企業だけのビハインドではなく、欧米企業や韓国・台湾・香港企業も同条件ではなかったのだろうか。

(4) これらの課題や問題に対する視点としてはすべてが誤っている訳ではない。しかし、いずれも相手国の社会システムへの理解不足があり、自己中心的な考えに基づき、相手が劣っているという驕りが見受けられる。その国のシステムを理解し、相手のマーケットに受け入れられる製品設計をするのは当然のことである。

相手のシステムが欠落していると述べる前に、如何にして順応していくことができるかを問うべきではないだろうか。日本側が正しい、中国が劣っているといった一方的な考え方は、グローバルスタンダードなのだろうか。むしろ日本の製造・卸・小売のメカニズムの方が異端なのではないのか点検する必要がある。

(5) 中国のファッション市場を3つのレンジに分けている[3-6]。

1つは欧州一流のトップブランド、2つには百貨店ブランド、3つ目は安価な一般小売商品（路面店）である。

2つ目の百貨店ブランドの場合、特徴は地方都市にフランチャイズ店を持ち、路面店でも展開しているということである。このように多店舗化を図るためには差別化戦略を必要としている。差別化製品の目玉は日本ブランドであるとコンサルタントは主張しているが、3つのセグメントについては標準的には追認できる。しかし目玉商品が日本ブランドである裏付け（根拠）はどこにあるのであろうか。日本ブランドは注目度が高く、テレビドラマやファッション雑誌による情報で、仮に偽物であっても人気が高いという。しかし、本物の日本ブランドを店頭で目にすることは稀である。本物の日本ブランドが集積したスペースに存在すれば注目を集めることは必至であると強調している。

欧州の一流トップブランドと百貨店ブランドの中間のゾーンが日本ブランドに

とっての隙間市場としてベターゾーンであると認識しており、中核のポジションになると考えている。この頃、杭州の大手アパレル50社が行ったライセンス契約の中に日本ブランドがゼロであった。ミドルゾーンは決して隙間市場ではなく、むしろ最激戦区であったのである。ミドルゾーンでは中国国内アパレルの激戦がすさまじく、売れ筋は間髪入れず、そのシーズンのうちにコピー商品が出没し、あっという間に正規品を駆逐してしまうといった状況であった。



図3 上海のセレクトショップ（ブランドショップ） [出所] JETRO, シャンハイスタイル, 2004



図4 上海の百貨店 [出所] JETRO, シャンハイスタイル, 2004



図5 一般小売商店（路面店） [出所] JETRO, シャンハイスไตล์, 2004

1-1-4. 中国の改革・開放政策と通貨・ファッション環境の変化

(1) 計画経済体制の下では、外貨取引はすべて政府が手掛けていた。このときの中国は、外貨を借りず外国投資を受け入れない「独立自主，自力更生」の方針で経済を運営した。限られた貿易取引は、政府による全面的な計画貿易であり、貿易損失補填を含め、外貨は政府による集中管理だった。

人民元は、1955年から1971年まで1米ドル=2.4618元に固定されていたが、1971年にニクソンショックが起こる。ニクソンの訪中、米ドル紙幣と金との兌換一時停止・ブレトン・ウッズ体制が終結し、変動相場制となった。1973年に米ドルペッグ制から「通貨バスケット制」に移行し、1979年、外貨兌換券発行（1995年1月1日廃止）、1981年に二重相場制、公定レート1米ドル=1.5元、貿易決済内部レート1米ドル=2.8元が廃止となる。1984年、物価制度の見直しがあり、1985年1月1日に二重相場制を廃止。人民元為替レート1米ドル=2.8元に設定された。1993年、1米ドル=5.8元、1980年、外為調整センターが誕生した。1998年、再び二重相場制へ移行した。2005年、「市場経済を基礎に、通貨バスケットを参考に調整する管理変動相場制」を採用し、複数通貨バスケットに連動した。2009年7月、香港・マカオやASEAN諸国企業と許可を受けた中国企業間における人民元建て貿易決済試験的開始し、2014年6月、中国人民銀行はポンドと人民元の直接取引を開始。日本円・米ドルに次いで5通貨目となった。2015年頃、世界第2位の経済規模となり、人民元決済拡充した。2015年8月、元の対米ドルの基準値は、前日終値を重視して決めるとし、人民元の実質的な切り下げとなった。2015年11月、国際通貨基金（IMF）は、5年に1度の「特別引出権（Special Drawing Right ; SDR）」の構成通貨の見直しを行い、2016年10月、IMF理事会、SDRの構成通貨に人民元を加えることを正式決定した。

(2) 改革・開放政策が安定化するとともに、身体表現の自由化が進んだ。ここに膨大な市場が明確に出現した。繊維・ファッション業界でも変化がおとずれた。1994年、浙江工程学院（旧シルク学院）が服飾・販促（パフォーマンス）専門職

課程を設置した。1996年頃、シルク以外のOEMを受注。外国プロントモーダがOEM元となり、生地は輸入・OEM元支給の加工貿易が拡充した。1997年～1999年、「圧錠改造」。強制的紡織設備廃棄。朱鎔基（経済担当副総理・国務院総理）の国有企業処理の一端である。1997年、新旧交代が公式化。過去の業界の人的関係・取引慣行・適用技術・生産設備・販売経路など否定が可となる。これらは中国ファッション事業成立に追風となったと考えられる。1999年、浙江工程学院の衣料学科が服装学科「School of Fashion and Art Design」に変更となり、2000年になると「喜得宝」「凱地」「万事利」などの企業集団の基礎が確立した。「杭派女装」のTake-offした時期である。

2004年、浙江理工大服装学院（服装学部）設置（旧浙江工程学院が母体）。中国服装分野の拠点校に格上げになった。

(3)2000年～2004年、上場企業の新旧交代期。1990年代に上場した企業の相当数が上場廃止になる。2002年、江蘇・浙江地区の所得水準向上が明確となった。2004年、新規上場は枠（資本額）の上限が撤廃され、審査は推薦と許可制に、深圳証券市場の124企業のうち民営企業が53%超になった。2004年現在、中国衣料関連企業の海外市場上場は、香港90、シンガポール16、米国5、ドイツ・韓国・オーストラリア各3、英国2、カナダ・マレーシア各1。

1-2. 本論文の構成

【第1章】序論：問題提起日本のアパレル企業は結果として中国市場に参入できなかった・・・阻害要因は何か・その原因の探求には数理的手法を検討する。

【第2章】日本の中国アパレル市場進出を阻んだ要因日本のアパレル企業の中国進出について阻害要因とその失敗の歴史を定性的に述べる。この状況を記述し得る理論的な枠組みを検討した。日本のアパレル企業の事業者は、中国のファッションアイテムのレベルが低いと考え、中国アパレル市場への参入は比較的簡単だと考えていた帰来がある。しかし、結果として、中国市場で際立って成功を収めた日本のアパレル企業例はほとんどない。当時の中国人の収入や購買力は非常に低かったが、対照的に百貨店やショッピングセンターのテナント賃料は比較的高かったが、これが阻害要因となったのか検討した。

【第3章】2000年前後中国のファッション衣料市場の変貌と日本の事業者の「経営感性」

日本のアパレル企業の中国進出における先行事例について述べるとともに、決算データに基づき「主成分分析」を行い、中国市場に参入するためのいくつかの要件を抽出する。この要件に該当する企業を分析し、ここに共通した特性について検討した。

【第4章】日本の事業者の中国アパレル市場進出に関する「決定前提」の考察

テキストマイニングによる企業経営者とコンサルタント（解説者）の見解を比較検討した。中国で成功した企業経営者に関する文献と、日本企業が中国市場に

向けて事業を展開・拡大するための経営的思考を支えるコンサルタントが残した文献について「計量テキスト分析」を行い、頻出語の特徴を考察した。成功企業と解説者のそれぞれの特徴から中国市場進出のために必要な要件を検討した。

【第5章】総括

本研究の総括を行う。

第 2 章

相対的低所得市場における高い店舗賃料と「商品力」の関係
－日本の中国アパレル市場進出を阻んだ要因－

第2章 相対的低所得市場における高い店舗賃料と「商品力」の関係

－日本の中国アパレル市場進出を阻んだ要因－

2-1. はじめに

2000年代に入ると日本のアパレル企業は中国でOEM（Original Equipment Manufacturer）生産をするだけではなく、中国のアパレル市場に着目をして、自分たちが製造している製品をなんとか中国の国内で売れないだろうかという興味を持つようになった[1]。これについて問題点を検討するコンサルタントが出現してきた。彼らは日本のアパレル企業が中国市場に進出するための阻害要因を整理し、対応策を開示したが、はかばかしい結果を生まなかった。ファーストリテイリング、そしてあえていえば良品計画以外に成功者はなかった。当時のあるコンサルタントの主張を要約すると、たとえば、図1のようになる[2]。これは、日本の大方のアパレル事業者の考え方の「一端」を提示したと推察できる。

さて、2000年代の最初の10年間の前半、さまざま指摘された阻害要因のなかに日本に比べると中国の所得は相対的に低く、購買力が乏しかったことである。

そして、それに比べると百貨店やSC(Shopping Center)の賃料が高かったことを挙げていた（以下「低所得[注2]・高賃料」と略称）。また、日本の商品は品質の高さ、デザインの良さで優位性がある。日本の商社のグローバル生産・販売とコラボすれば、勝てるという発想でいた。

「商社丸投げを新たなコラボレーションに高める」（2004年5月）

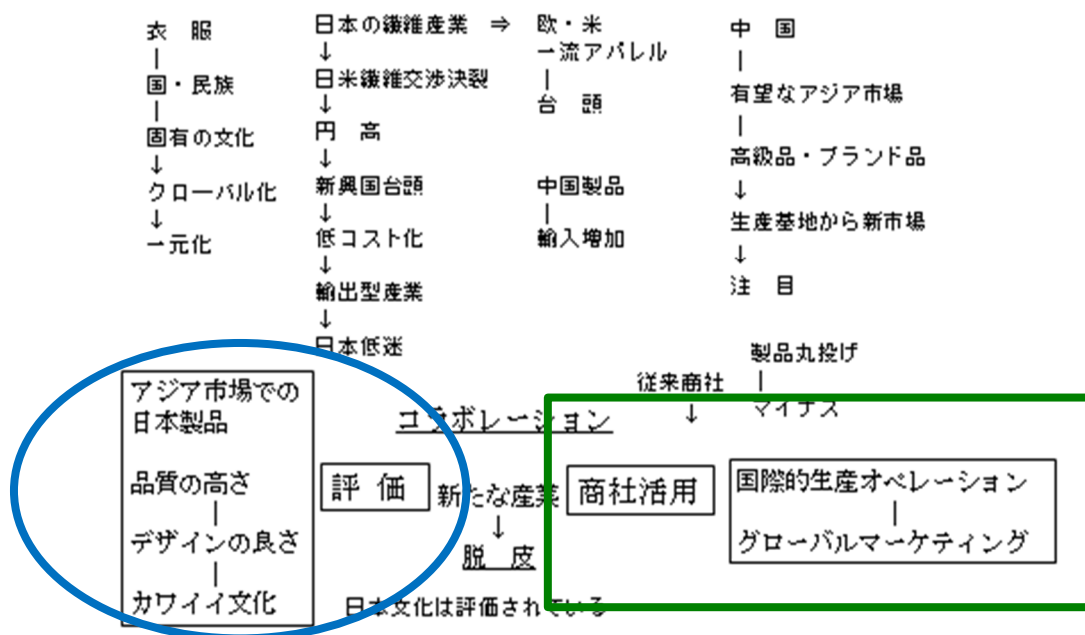


図1 あるコンサルタントの日本のアパレル商品の優位性に関する見解（筆者作図）

しかし、同時期、この「低所得・高賃料」問題をクリアして、出店に成功した事業者がいたがゆえ、現地のSC事業は成り立っていた。また、少なくとも、筆者は、差別賃料（日本のアパレル事業者だけが低い）、劣後条件（日本のアパレル事業者だけ追加的負担を付加された）という話を聞いていない。

本論では、当時の「低所得・高賃料」が中国小売市場参入の阻害要因になり得たのかどうか、「低所得・高賃料」の意味合いについて考察する。

2-2. 販売力と商品力の問題

2-2-1. 大谷の説明

かつて、大谷 [3] は販売力と商品力の問題を、以下のように叙述したことがある。

販売費用を負担して得られる潜在的な販売可能性を「販売力」と仮称する。
売場と商品を特定した場合、商品力+販売力=K（一定）、

メゾン（店舗）や設計主務者に高いロイヤリティ（忠誠心）を持つ多数の顧客が存在し、簡単な告知さえすればある程度（たとえば、店の経営を維持する程度）売れてしまう商品こそ最も強い商品である。最も販売費用のかからない状態である。そこで極端に弱い商品（＝販売費用最大）を左側に、極端に強い商品（＝販売費用ほぼゼロ）を右側におけば、通常の商品はこの連続尺度のどこかにプロットされ、商品の弱さに応じた販売費用を必要とする。販売費用は販売要員の人件費の他、広告・展示・値下げ・包装・販売情報処理システム費など直接的な費用のほか、販売部門の管理者が使う「販売費のなかの一般管理費」を含む。販売費用のある部分はブランド投資に転嫁できる [3]。いま、この販売費用を拡張し、出店後、出店維持にかかるすべての費用を含むと再定義しよう。店舗に課せられる「本社経費」も当然含まれる。この店舗にとっての「売上原価」と「期間原価」を併せた概念として設定しておき、そのうえで店舗賃借料の意味合いを再検討する。

2-2-2. 同一賃料の設定を前提

ここで高い店舗賃借料とは、第一に、販売力を保証するものであると考えられる。その場所Aでファッション衣料の小売業を始めることは、よその店舗Bや店舗Cで同じファッション衣料以上の小売業を営むよりも、高い売上を実現できるという期待が込められている。Aが上海某SC店、Bが東京SC某店、Cが香港某SC店であってもよい。むしろ、店舗賃借料は、日本・香港・中国地場の事業者には、同じ賃料が課せられるとする。NepotismやPatrimonialismが働くとしても、その条件は同一としよう。そうでなければ、新規参入は議論する必要はない。少なくとも、

筆者（2002－2004年上海・南通勤務）および李（在杭州）は、前掲の差別・劣後条件を課した事実を確認できなかった。また、販売員の能力や販売空間の構成VMD（Visual Merchandising）のような工夫などは、当然必要になるが、それらは他の店と同程度の水準があれば、とりあえずは競争上の条件を同一にできるとする。あるSCの中で、自分の店だけ販売員の能力や販売空間の構成のレベルを高めるために、追加投資をしてみても、その効果には限界があり、ある限界を超えてしまうと必ずしもお客様がそれに感激して入店するというものでもないという単純な限界効用逡減が起きるとしよう。そして、ある商品pの商品力は、同一市場において、店舗賃料の差により変化しないとみなして議論する。賃料が2倍の店に商品pを置けば2倍売れると単純に考える。



図2 香港ブランド店舗 [出所] JETRO, シャンハイスタイル, 2004

2-2-3. 高賃料の限界と商品力

高賃料とは、とりあえず、店のまへの通路を多くの顧客が通過することを意味するとしよう。たくさん通る客が実際に店の中に入り、買い物をするかといえば、それはまた別の問題である。賃料の高さが保証するのは、おそらくその市場の商圈の中で、そのSCに集客力があって人が訪れる、あるいは店の前を人が通るということまでであり、そこから先の問題については何も保証しているわけではない。



図3 ショッピングセンター [出所] JETRO, シャンハイスタイル, 2004

第二の問題は、高い賃料にふさわしい商品が並んでいるかどうかということである。その商圈において売れるという確率が高いことである。高い賃料にふさわしい商品を製造小売できるアパレル事業者であることが、賃貸契約の基本であって、さればこそSC側も出店申請に応じるのである。そこで、商品の設計者（複数の設計者がいればそのなかの主務者）が、みずから設計した商品を通じて、顧客である着用者に伝える内容が問われる。ここに「感性」の問題がかかわってくる。ひとつの虚構として、市場（部分集合としての潜在的着用者）の感性、経営（entityとしての事業者）の感性を措定することが有用かどうか。これについては徐々に検討していく。例えば、東京の百貨店の基準で品質が高いといってみても、上海の顧客が反応しなければそれまでである。いかに東京の百貨店のベテラン販売員が褒めちぎった生地を使っていたとしても、上海の顧客が何も感じなければ、そこに訪れた顧客が買うということになるとは限らない。別の予稿で検討するところであるが、中国アパレル企業が持っている優位性に関して、日本のアパレルメーカーがほとんど注意を払わず、「日本の商品はレベルが高い」「日本の方にノウハウがある」「東京の商品をそのまま上海の売り場に持っていく」「そうすれば必ず売れる」という価値的前提に立って、例えば、上海小売市場への参入を決定した場合、つぎのような困った事態がうまれるであろう。

東京から持っていった商品 X_1 が思うように売れない場合、つぎのシーズンも、また東京から商品 X_2 をもっていけば、同様に売れないであろう。 X_1 の確率分布と X_2 の確率分布は似たようなものになるであろう。両者の確率分布が似たような分布（たとえば、尤度も尖度も似たような負の2項分布）になる確率が高くなるであろう。ここで確率分布とは、商品の店には限界があり、ある限界を超えてしま

うと必ずしもお客様がそれに感激して入店するというものでもないという単純な限界効用逓減が起きるとしよう。店舗滞留時間の分布である。

そのとき、それまでの商品設計を根本から否定し、東京でも上海でも売れる商品を開発する。あるいは、上海の現地法人は現地法人なりに事業を進める…と言う方向に進み、商品 X_3 が出現し、それが良い収益を生むとなれば、あるいは、別の確率分布（尖度が若干高くなり原点方向に若干平行移動）が得られるであろう。

2-3. 先行企業の経験と示唆

2-3-1. (株)小島衣料

(株)小島衣料（代表取締役・石黒崇）は、1979年に小島正憲が創業。岐阜市に本社を置き、1991年および2007年に中国、09年香港、11年バングラデシュ、15年ミャンマー、18年フィリピンに事業所を設置、おもに縫製事業を営む。資本1.3億円余、ただし従業員は61名（19年4月現在パートアルバイト含む）、多くの有力アパレルメーカーを取引先にもつ〔注3〕。中国でOEM事業を経験した小島正憲は、2002年の時点で、「上海世貿商城（通称：上海マート）」5階（20m²×約200ブース）の全ブースを賃借、アパレル企業だけの卸売市場＝上海日本服装商城を構想した。結局、これは挫折するのだが、商品力強化という意味では、重要な示唆が含まれている。



図4 上海世貿商城（上海マート）
2004

〔出所〕JETRO, シャンハイスタイル,

「このとき小島衣料は中国に工場進出をしてから10年を経ており、中国各地の百貨店への製品小売商売も展開していた。その経験から、日本の中小アパレル企業が単独で中国市場に乗り込むことはたいへん難しいと考えていた。だから上海マートに、日本のアパレル企業が100社ほど集結すれば、情報交換や中国の政府機関との交渉、各種イベントの共催、各地小売店などへの共同出店、輸入業務の窓口共用、弁護士や税理士などとの共同提携など、日本の得意な団体戦ができると読んだ。しかもこの上海日本服装商城が上海の名物となり、中国のみならず世界中のバイヤーが参集するにちがいないと考え、日本アパレル企業の中国進出の橋頭堡になると確信していた」という。以上の趣旨を解するならば、中国アパレル市場に参入するなら、実態をよく知っておくべきだ…ということである。

2-3-2. 2000年前後の小島の足跡

2000年前後の小島の足跡をたどっておこう。

1989年6月、天安門事件。日本からの投資が途絶える。

1991年、中国に工場進出。紆余曲折を経て成功。名古屋・岐阜のOEM元（婦人アパレル）からOEM生産を受注した。縫製工場を武漢郊外（黄石市）に設置。思い切った投資であった。

2001年、中国がWTO（World Trade Organization）に加盟した。

2002年、日本のアパレル企業向けに上海での営業拠点サイト造りを企画した。

2002年、上海世貿商城（通称；上海マート）5階（20㎡×約200ブース）の全ブースを賃借、アパレル企業だけの卸売市場＝上海日本服装商城を構想した。

2002年、中国アパレル市場参入を狙う日本の中小アパレル企業のファッション展示会を上海世貿商城で敢行した。

2003年、入店者応募不調。自己資金でファッション展示会を企画してプロモーション、12社が賛同した。

2003年11月、に日中経済討論会2003（貿易研究センター主催）。小島が上海日本服装商城を紹介した。

.....

小島の発言趣旨：中国で十数年事業した経験から、「中国のビジネス環境は劇的に変化」「10年前はハイリスク・ハイリターンで大儲けも可能だったが、最近はローリスクに変わった」「むちゃくちゃ大もうけができるという状態ではない」「だれでも楽に進出」「大失敗はない」。

日本アパレル企業の反応：入店者プロモーションするも、中小アパレル企業や団体や政府系機関から「時期尚早」と一蹴された。

この事業の結末：100社には遠く及ばず、この事業から撤退した。

2005年11月、ジェトロ主催・経済産業省後援、日本のアパレル企業のファッション展示会を上海世貿商城の国際展示会場で開催した。

後年の小島コメント：2005年時点では、「中国アパレル小売市場は分割され制覇済み」「日本の中小アパレル企業の出る幕はなし」「日本の中小アパレル企業は、中国市場に3年出遅れた」[4]と言及している。

2009年、中国アパレル企業である山東如意が日本の老舗アパレル企業であるレナウンと資本提携。山東如意の持ち株比率は約41%となった。10年にも満たないうちの逆転現象となった訳である。

2-3-3. 2005年ではもう遅いという判断

ここで小島の見解は、2002年ならまだ間に合ったけれども、2005年ではもう遅かったということであった。この判断は、わずか3年の差である。これがどのような意味を持つのか、当時の2000年前後の中国アパレルメーカーの動向を推定してみよう。

2002年の10年前の1992年、鄧小平の南巡講話が始まり、改革・開放政策が安定してきた。また中国共産党の幹部が人民服を脱いで、スーツとネクタイを着用してテレビに映るようになった。疑心暗鬼に見えた身体表現の自由化が定着してきた。これによって膨大な身体表現用の衣料（アパレル製品）の需要が発生した。しかしながら、中国の国営企業が得意とした衣料業界は、人民服の単品大量生産が本流であり、それに比べればはるかに小さな生産ロットの身体表現用衣料、アパレル製品を生産・販売する体制にはなっていなかった。1997年、中国共産党は、人民服のような単品の大量生産を得意とする国営企業に対して、老朽化した設備廃棄を強行した。むろん大量の失業者が出たが、それでも廃棄は強行した。朱鎔基の政策である。これによって、アパレル業界における新旧交代の方向は、明確になった[注4]。これは、単に大手の国営企業をスクラップすることにとどまらず、これまであった垂直・水平の取引関係や生産管理の方式あるいは流通チャンネルについて、その多くを根本から見直すことにつながった。身体表現の自由化を、時の政権が容認したということで、2000年頃から、杭派女装事業者（浙江地区を本拠地とする婦人アパレルの製造小売または製造卸）が登場した。

先行研究（呉論文[5]・李論文[6, 7]）によれば、こうした事業者のなかには、製品設計ができないため、他社の売れ筋をコピーし、かつ量産する者がでてきた。このアパレル市場に参入したのは、衣料についてある程度習熟した事業者ばかりではなく、アパレル製品の設計をきちんと担当できる人材、ことにstylismにつながる1次設計の熟達者が極めて少ないことを指摘している。この頃の中国のアパレル業者は、売れた商品があるとそれを模倣し、1単位当たりの製造原価の削減を狙って大量に生産した。この結果、小売市場は乱売になる。顧客の杭派女装離れが起きた。コピー商品の生産過剰状態が、それぞれのブランドの

イメージ低下につながった。小島が上海マートに日本商城を構築しようと考えた2002年には、コピー商品の乱造乱売がピークに達していた可能性がある。日本のアパレル企業がコピー商品による乱売競争に商機なしとおじけづいたのもこの光景を表面的に垣間見てしまったからかもしれない。しかしながら、コピー製品の売れ行き不振は、途端に在庫急増を招き、資金繰りが悪化する。潰れるべきものはつぶれるとなる。2005年の段階では、徐々に事業者が淘汰され、後に中国国内で著名なブランドになるアパレル事業者の基礎が確立していた時期である。この頃には、海外で上場するアパレル事業者も増えてきた。また2002年には蘇州や杭州の所得が向上してきた。2002～2005年が新旧交代のピークとすれば、2005年は新しい勢力が形成され始め、構想が一応一段落してきた時期と考えられる。小島が2002年ではよかったけれども2005年では遅いと言ったことは、こうした中国アパレル市場における事業者の変化と何かの関係があると思われる。

2-3-4. ファーストリテイリングの挑戦

今日、成功者となったファーストリテイリングの出立も決して緩やかな道のりではなかった。2002年9月、上海の商業中心街である南京東路店、上海の中心地から北東にある住宅街の四川北路店をオープンさせた。四川北路店前の開場式では上海での1号店、2号店のオープンとあって会長の柳井正自ら陣頭指揮にあたっていた。このとき、筆者も現場におり、状況を観察する機会を得た。

「優衣庫」（ユニクロの漢語表示、以下ユニクロ）南京東路店は、外灘から真っすぐ通った上海一の繁華街に立地し、店舗は古い百貨店のテナントとして2階を改装したもので、エスカレーターであがっていくと店舗があった。

商品の品質、品揃えは、日本とまったく同じであった。当然、日本品も中国品も同じ中国でのOEM生産なわけだから、物流面だけとって日本より商品回転率は良かったはずである。価格は日本より若干安めだったが中国人の所得から考えるとかなり高級な部類である。店内の環境や内装、POP(Point Of Purchase Advertising)に記された価格表示、レジの位置や形状などは日本のスタイルを持ち込んでいた。一方、四川北路店一帯は旧日本租界の一角で、所々日本風の家屋がいまだ残っている。魯迅公園が近くにあり、魯迅と関係の深かった内山書店があった。2階建てで、ガラス張りのモダンな建物で、店舗そのものが大きな広告塔の役割を果たしているようである。そんなユニクロも一部安価なコピー品〔注5〕がでまわる等、中国市場での洗礼を受けている。コピー品は品質面では明らかに差はあったものの、この段階では、ユニクロ品の価格が受け入れられるまでには今しばらく時間を要したといえる。いずれ豊かになれば、衣服に対してデザイン性や品質を求めるようになるはずで、ユニクロのような高品質・高価格（現地基準）の衣料品へのニーズは、存在したことは証明されている。目抜き通りの旧百貨店の2階の店舗やどちらかといえば住宅街のSCでの斬新

デザイン2階建て店舗，新しいブランド通りの店舗，路面店等，様々な立地でタイプの違った店舗形態を展開することで中国市場を模索していた。



図5 上海のユニクロ店舗，第1号店，第2号店の概略図（筆者作成）

各店舗〔注6〕の詳細を以下に示す。

【1店舗目】①名称：南京東路中聯店。②開店日：2002年9月。③所在地：上海市黄浦区南京東路④売場面積：1000㎡。⑤階層：地上2F。⑥出店形態：百貨店内。⑦店舗の特徴：上海の有名な商店街である南京東路（常時歩行者天国）。

【2店舗目】①名称：四川北路東泰店。②開店日：2002年9月。③所在地：上海市虹口区四川北路。④売場面積：800㎡。⑤階層：地上1F・2F。⑥出店形態：市街地のSC内。⑦店舗の特徴：郊外四川北路の新規SC。

【3店舗目】①名称：上海淮海(Huaihai)中路店．②開店日：2002年12月．③所在地：上海市湾区淮海中路300号．④売場面積：500㎡．⑤階層：地上1F，地下1F．⑥出店形態：路面店．⑦店舗の特徴：上海一の高級百貨店，ブティックが並ぶファッションストリート．



図6 上海ユニクロ店舗 [出所]www.uniqlo.com/ユニクロ/lifewear, 2021. 7. 13

2-3-5. ファーストリテイリングの現地化

中国事業の立ち上げは、日本でファーストリテイリングのマネジメントを経験した中国人留学生により上海で事務所を立ち上げ、中国の生産管理業務全般を任せた。上海でののはじめての仕事は、現地のオペレーションを一元管理するための準備作業であった。1998年末、青島、上海、広州などの約140の協力工場は50カ所に集約〔注7〕され、品質の向上に加え売上高の増大も相まって、製造コストが大幅に下がった。生産・物流の効率もアップし、好循環による高収益を生み出していた。このころには中国が単なる生産拠点として位置づけられていたが、2000年ごろには中国の国内販売が決定されていた。2002年には新体制として東京上海・広州の生産管理体制を統合し、商品開発と生産・在庫管理に関する意思決定を迅速かつ明確にした。生産に関する情報機能は上海に一元化し、いわゆる「匠（たくみ）」〔注8〕と呼ばれた日本人技術者による生産管理チームが設置されたのもこのころである。

また、販売面では、年間3回の店頭商品の入れ替えを年6回にすることで、定番品の回転率を高め、店頭の活性化を図った。中国でのOEM生産がこのクイックレスポンス（QR）に対応したデリバリーを実現した。また、現地での素早い品質管理の対応を促す目的で「匠」と呼ばれた管理技術者が活躍した。

注目したいのは、中国が2001年末にWTO加盟を表明したタイミングであった。小島のいう「2002年で2005年ではもう遅かった」とユニクロの2002年9月30日開店がくしくも同じタイミングであったのは偶然であろうか。

2-3-6. 混戦からの脱却

以上のことは、前掲呉論文・李論文に依拠し、これを3つの時期に区切れば、以下の第2期に出現した事象である。

第1期：1996～2000年

99年に業界団体である「杭派服装商会」が設立した。この頃の創業者は設計者であり、多くは、浙江理工大・服装学院の卒業生（学院派）であった。自室にミシンを入れた家内工業でもあったという。

第2期：2001～2008年

杭派女装は急成長し、販売兼工房の個店は多店舗化（長江地区で直営，他地区でフランチャイズ）した。往年の東京・千駄ヶ谷や神宮前のマンションメーカーを想起すればよいだろう。法人化し規模が拡大した。そこで前節のようなコピー量産品が市場に出回った。

第3期：2005～2008年

勝ち組は、ブランドの価値を高める方向に向かった。差別性を明示し、(1) 海外事業者との提携，(2) 外国ブランドのイメージ（ロゴや色使いなど）への準拠が見られた。実力のある杭派事業者は高級化路線を志向した。

2-4. 2000年頃の上海のSC店舗賃料推定

2010年以降の上海の商業施設賃料〔注9〕がある。日本人がたくさん住む古北地区近くの施設である「上海世貿商城」は、2009年23 \$ / m²，2013年30 \$ / m²であった。新しいSCが集中する徐家匯 (Xujiahui) 一帯（港匯広場1階等…）は、2014年132 \$ / m²，2018年222 \$ / m²である〔注10〕。また、CB RICHARD ELLIS，（以下CBRE）〔注11〕が2011年夏の公表したレポートによると、南京東路で200 \$ / m²～130 \$ / m²，南京西路が240 \$ / m²～190 \$ / m²，徐家匯が230 \$ / m²～190 \$ / m²，淮海中路が200 \$ / m²～100 \$ / m²と認識している。これら2010年頃を中心地における賃料相場は220 \$ / m²前後であったといえる。1999～2002年の賃料はむしろ低迷期にあった。ここに、小島の「2002年がチャンスであり、2005年では遅かった」の根拠のひとつを求め得る。また、ファーストリテイリングは2000年からスタートした上海市場開拓の構想を経て、2002年に上海1号店、2号店をオープンさせ、年内には異なる商業地域で異なる店舗形態を展開し始めた時期とも合致する。

店舗賃料の数値を示したついでに、2002年当時の衣料品の価格に関する目安となるデータも表1に示しておく。アパレル店舗の従業員給与は2012年372 \$ / 月で

あったが、2019年には912 \$ /月 [注12] まで上昇し、法定最低賃金に関しても1995年には26.5 \$ /年であったものが、2019年353 \$ /年まで上昇した [注13] 。

これらJETROやCBRE（著名事業用不動産会社）の資料から、2010年徐家匯一帯のSC賃料は200 \$ /㎡前後である。また、前掲図によれば、2000年前後の賃料は100 \$ /㎡であり、2010年の2分の1程度である。2000年の中国アパレル市場は、前述のように、多数の事業者が参入、混戦期にあり、地場の事業者が争ってSC内に売り場を確保するような状況ではなかった。しかし、労働者の賃金は上昇し、より豊かな生活を求める新たな市場が出現し、これに伴いSC店舗の賃料も上昇した。

日本のアパレル事業者やコンサルタントが指摘した上海の高賃料は、2000年において、むしろ相対的に安価であったというべきで、この時期に先行投資した事業者が2005年頃に資金を回収できた可能性が高い。2002年がラストチャンスで2005年では遅かったという小島の指摘の論拠はここにある。

表 1 2002年当時における衣料品の価格に関する目安

アイテム	平均最低価格	平均最高価格
ブラウス	245元	466元
スーツ	522元	1058元
セーター	294元	678元
スカート	239元	352元
パンツ	245元	556元
コート	1151元	2714元

〔出所〕 財団法人 岐阜県産業経済振興センター、「岐阜県アパレル産業の中国市場展開に関する調査研究報告書概要版」〔8〕を参考に筆者作成。

2-5. 店舗賃料（出店に伴う固定費）と商品力

2-5-1. 出店固定費と商品の消化

売り場の商品が実際に売れて現金に変容していく。このことを商品が消化できたという。出店にあたってまず考慮すべきは、消化した商品で賃料をはじめ人件費等の出店固定費が負担できるかである。まずは、負担にふさわしい粗利が確保できたかどうかを問う。これは後述するように、賃料に代表される固定費と商品の「戦い」である。「ランチェスターの法則」をもとに阻害要因の推測をした。そこで、商品力（商品在庫、販売価格の総額） x と高賃料（店舗維持費÷固定費） y との関係に着目した。

2-5-2. 経時的変化の表現

商品が粗利を産みだし、賃料に代表する固定費に挑む過程、いわば経時的現象を表す方法を模索する。

すなわち、販売価格の総額で表した商品在庫（の総額） x が時間の経過に伴って減少し、それに伴って店舗を維持するための固定費 y も徐々に減少していく過程と考える。

このとき、

$$\frac{dx}{dt} = -\alpha y, \quad \frac{dy}{dt} = -\beta x \quad (1)$$

という式に従って商品在庫（の総額） x と店舗維持に必要な固定費 y が減少していく、という簡単な連立常微分方程式に従って変化するモデルを採用する。

ここで β は基本的には店舗で売の商品の商品力を表しているが、前掲で触れた商品力そのものではない。数学的には、商品の売り上げに伴って固定費 y が減る早さを表すものであり、会計上は商品の上代から売上原価を差し引いた粗利の上代に占める割合（粗利率）と考えるべきものである。

実際には、商品一つ一つにそれぞれの β があるべきであるが、モデルを単純化するためにすべての商品に対する値の平均値を表しているところでは考えることにする。 α は商品の売り上げの速さを表す量（金額）であり、基本的には店舗の強さ、すなわち店舗の販売力に相当する量といえる。そういう点において一般的には、好立地に位置する店舗なら高い α となり、立地条件の良くない位置に存在する店舗の場合には、 α は低い値となる。しかしながら、いかに好立地の店舗といえども、そこに並べられた商品に魅力がなければ、必然的に α は低い値とならざるを得ない。そういう意味では、 α, β には単純に一意的な意味合いを与えられるものではないが、あえて分類するとすれば、上記のような解釈が成り立つ。このような単純なモデルを採用すれば、この解は簡単に得ることができ、

$$x = \frac{1}{2} \left\{ \left(x_0 + \sqrt{\frac{\alpha}{\beta}} y_0 \right) e^{-\sqrt{\alpha\beta}t} + \left(x_0 - \sqrt{\frac{\alpha}{\beta}} y_0 \right) e^{\sqrt{\alpha\beta}t} \right\} \quad (2)$$

および、

$$y = \frac{1}{2} \left\{ \left(\sqrt{\frac{\beta}{\alpha}} x_0 + y_0 \right) e^{-\sqrt{\alpha\beta}t} - \left(\sqrt{\frac{\beta}{\alpha}} x_0 - y_0 \right) e^{\sqrt{\alpha\beta}t} \right\} \quad (3)$$

が得られる [9] 式 (1) からは同様に、

$$x_0^2 - x^2 = E(y_0^2 - y^2) \quad (4)$$

も得られるが、この式を、

$$\frac{y_0^2 - y^2}{x_0^2 - x^2} = \frac{1}{E} = \frac{\beta}{\alpha} \quad (5)$$

と書き換えれば、(6)式は在庫量の減少に対する固定費減少の割合が一つの比、すなわち、 $1/E = \beta/\alpha$ で決まってしまうことを表している。 β が販売力 α を上回って $1/E > 1$ となり、1より大きくなればなるほど固定費の消化は早くなる。

簡単にするため、以後は $\alpha = 1$ とすることにする。このとき、 β すなわち商品力が1に比べて小さな値であれば、固定費がなかなか減少せず、逆に1より大きければ固定費は速い速度で減少していくことを示している。 $\alpha = 1, x_0 = 100, y_0 = 50$ とした時のいくつかの β の値に対する(2)、(3)式の計算結果を図2に示す。

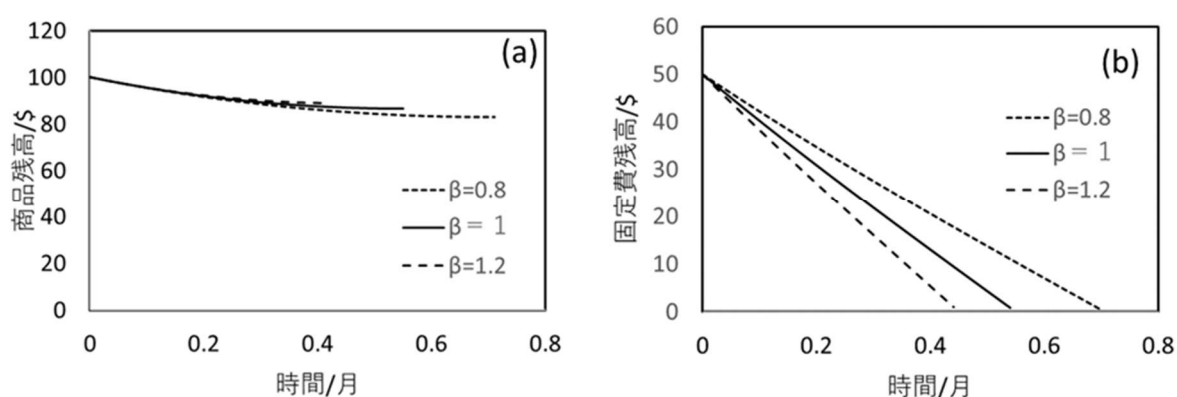


図7 いくつかの β の値に対する商品在庫の総額(a)と固定費残高(b)の経時変化

なお、固定費は毎月発生することにかんがみ、時間の単位は月とした。また、日本と中国での店舗経営の比較を意識して、固定費の残額に関しては、単位を\$で表すこととした。

図は β の値が低くなるほど固定費の回収に時間がかかることを示している。これより、中国内販において、コピー商品が多数出回った状況の中で、低い粗利率で商品を販売せざるをえなかった日本のアパレルメーカーが固定費の回収に時間がかかったことがわかる。また、低い β の値にならなかった原因の一つとして、粗利率が低いだけではなく、日本で売れた商品がそのまま中国で売れなかったことも原因の一つとして挙げることができると考える。時系列で(a)が緩やかな商品残高の減少であっても(b)の固定費が減少していくためには、儲かる商品、利益率のいい商品を持っている必要がある。

2-6. 結論

日本のファッション衣料ビジネス企業の中国出店とその失敗の歴史を定性的に述べるとともに、この状況を記述し得る理論的な枠組みとして「ランチェスター

の法則に基づき、簡単な連立常微分方程式モデルで記述した。

低所得は購買力、高賃料は固定費と考えると、阻害要因は「商品力」の問題であると推定できる。いったん出店すると、事業者の裁量は限定され（例・退店是要過大費用）、やや短絡すれば、 β の強化が急務となる。しかし、每期、不採算が続く、あるいは上海市場においては東京市場に劣る成績しか見込めない事業部門には、当時の段階で小売市場参入の阻害要因と考えた。その「経営感性」を問うことになる。

注 釈

[注 1] ここで示した微分方程式は Lanchester モデル文献 [10] として広く知られている。

[注 2] 当時の上海を中心とした都市部の大卒初任給は 2000 元～2500 元、地方では 1500 元～2000 元程度であった。

[注 3] 小島衣料についてはたとえば以下を参照。

https://www.cfiec.jp/jc2004/j/pdf-j-all/round/round3_1204-a.pdf.

[注 4] 小島の見解は著者（寒川）が別途独自調査を行った。

[注 5] 特にユニクロ品だけが模倣品にさらされていたわけではない。L 社の財布、P 社のナイロンバッグ、R 社の高級時計、P 社のボールペン等、同じ環境下で商売をしていた。

[注 6] 小川孔輔，優衣庫（ユニクロ）中国新国民服構想（前編），2003。

<http://www.kosuke-ogawa.com/?eid=530#sequel>.

[注 7] 小川孔輔，中国への日本ブランド移転物語（7），2003。

<http://www.kosuke-ogawa.com/?eid=318#sequel>.

[注 8] 主に日本人の製品管理・開発技術者で、退職後の高齢者や途中退職者で構成されていた。中国国内工場をある一定の基準で評価し、生産品目ごとに使い分けた。筆者も軽量ダウンコートや傘生地の共同開発を担当した。この段階は日系工場と中国国内工場の品質格差があったとみられる。

[注 9] 日本貿易振興機構（ジェトロ），アジア主要国のビジネス環境比較他，ジェトロ，1995～2019 各年各年。

https://www.jetro.go.jp/world/business_environment/cost.html

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2008/07000674.html>

[注 10] 「安居客」は中国全土にある不動産賃貸サービス会社。安居客（Anjuke Inc.）データより引用。<https://www.anjuke.com/>

[注 11] 「CB RICHARD ELLIS」（世界に展開する事業用不動産サービス会社），日本法人名はシービーアール株式会社，中国店舗マーケット情報，オフィスジャパン，2011。

[注 12] 日本貿易振興機構（ジェトロ），上海統計年鑑 2018（2017 年データ）より小売業の平均給与基本給，社会保障，残業代，賞与等含む年額を月額換算，2018.

[注 13] 上海市人力資源・社会保障局，上海市の最低賃金，2018.

参考文献（第2章）

- [1] 天野論文，東アジアの日本企業と国際分業，有斐閣，2005.
- [2] 坂口昌幸，グローバル産業への脱皮が求められるアパレル産業，繊維トレンド，2004 年 5・6 月号，pp. 66-69，2004.
- [3] 大谷毅，KyoungOk KIM，高橋正人，乾滋，森川英明，高寺政行，日本のファッション事業と国際プレゼンス，日本感性工学会論文誌，13（5），pp. 629-668，2014.
- [4] 小島正憲，3 年遅れの中国市場進出，京大上海センターニュースレター，第 102 号，京都大学経済学研究科上海センター，2006.
<https://core.ac.uk/download/pdf/39165245.pdf>.
- [5] 呉碧波，女性ブランド価値向上のデザイン戦略に関する研究 - 例として杭州女性ブランドデザインのデザイン戦略をとる（原題：女装品牌价值提升的设计策略研-以杭州女装品牌设计的设计策略为例），中国美术学院学位論文，2011. DOI : 10. 7666/d. d200163.
- [6] 李宏偉，高寺政行，大谷毅，杭派女装（中国・浙江婦人服）の成立経過と国際化の可能性，日本感性工学会論文誌，18(4)，pp. 353-364，2019.
- [7] 李宏偉，高寺政行，森川英明，大谷毅，杭派女装（浙江婦人服）の多店舗展開と市場の感性－中国ファッション衣料市場への仮説，日本感性工学会論文誌，18(4)，pp. 343-352，2019.
- [8] 財団法人岐阜県産業経済振興センター，岐阜県アパレル産業の中国市場展開に関する調査研究報告書概要版，pp. 1-6，2003.
- [9] 佐藤聰夫，自然の数理と社会の数理－微分方程式で解析する I，日本評論社，1984.

第 3 章

2000年前後中国のファッション衣料市場の変貌と
日本の事業者の「経営感性」
－成功者に見る参入促進要因の探求－

第3章 2000年前後中国のファッション衣料市場の変貌と

日本の事業者の「経営感性」 ―成功者に見る参入促進要因の探求―

3-1. はじめに

日本のファッション衣料（設計・製造・卸小売）事業者は、2000年前後の中華人民共和国（以下、中国）の北京、上海、広州などといった商業発展都市（以下、1級都市）でのファッション事業に進出しようと考えた。

経営決定は特定多数者の決定の合成であり、それらの感性(affectivity)に起因する。しかし、その決定は事業目的に対し有利な帰着になるとは限らない。

本研究は、中国ファッション小売市場参入を例に、日本のアパレル企業事業者の経営感性について検討する。

日本のアパレル企業は中国の衣料品市場（以下、市場）に対して魅力を認識していた。また、この市場への進出意欲も持っていた。しかし、ファーストリテイリング（以下、FR）やイトーヨーカドー（以下、IY）を除き、成功した事例はほとんど見当たらない。

その原因のひとつに日本の事業者が1級都市に出店する維持費用に怯み、その負担に堪えるだけの商品力がなかったことである。すなわち、設計(stylisme)に問題があったと推定した。言い換えると市場の要求にふさわしい設計力の確保、という中国市場参加するための要件を充足できなかった。すなわち、事業者はこの中国市場で商品进行設計する能力がなかったのである。本稿においては、その充足できなかった要因を、2000年前後の中国市場の変貌を踏まえながら説明する。

なお、本稿では、衣料に身体保護と身体表現という2つの機能を認め、ファッション衣料（アパレル）とは着用者から見て後者の機能が高い衣料と定義する[1, 2, 3]。

3-2. 人民服からスーツへ

3-2-1. 中国国民の身体表現自由化

中国に膨大なファッション衣料市場が出現した。1980年前後の胡耀邦（1981年党主席に就任、1987年失脚）、趙紫陽（1987年総書記に就任、1989年6月失脚）の時代である。中国共産党のトップが人民服を脱いでスーツ（紳士服）姿で人民の前に現れた。中国13億人の人民に身体表現の自由を示した[4]。まさに人間が感性行動を発動させるターニングポイントになった。

文化大革命が終わったので、人民服を着なくても、紅衛兵から反革命分子として吊るしあげられる可能性がなくなった。

胡耀邦は清廉潔白で、趙紫陽はさらに解放的であった[3, 4]。両者とも政治的に鄧小平から支持されたが、過剰な解放政策の結果、両名とも失脚した。その反動で、自由化志向の学生たちが天安門事件（1989年4～6月）を引き起こすこと

になった。後任の総書記となった江沢民（1989年6月就任・2002年11月退任）もスーツ組であった。この時期に中国人の身体表現の自由化は定着したといえる。

その背景としては、人民服組の鄧小平など長老派がまだ存在していたものの、南巡講話（1992年）にもあるように、身体表現の自由化に反対した形跡もないことから、ファッション衣料市場は拡大していったのである〔2〕。

この新規市場の出現と定着で、1990年初から、日本の先発参入事業者もおおいに利益を得たが、それも数年しか続かなかった。このように、改革開放機運が高まる中で、身体表現用衣料に関する膨大な新市場が出現する土壌が整っていった。



スーツ姿の胡耀邦

人民服姿の鄧小平

図1. 身体表現の自由化が促進（出典）百度百科

3-2-2. 中国産業政策の変遷

国家政策としてのさまざまな制度改革が行われた。中国の繊維・アパレル産業の構造も改革された。一国の産業化（製造業の発展）は、初期の政策で、繊維産業（紡績・紡織＋衣料ことに縫製）に注目する〔6〕。18～19世紀、英国の産業革命で育成した繊維産業は、コスト・品質・インフラのバランスの取れた新天地アメリカに移転していった。つぎは、勤勉で人件費の安い日本（英国から見た「アメリカ・プラスワン」）、そして更に、台湾・韓国、東南アジアへと移転していった。新興国の産業発展過程において、新興国は先進国の受け皿となる。いわゆる雁行型経済発展による国際分業化である〔7〕。改革・開放期から2010年前後における中国の繊維産業の発展は、以下の5期に区分できる。

（第1期）まずは、1978年に始まる産業化である。政策課題には、資本不足から外資導入の促進、製品販売に必要な市場経済の普及、国有（公営）企業以外の民間中小事業者の育成が含まれた。

（第2期）1984年頃からの政策課題は、生産規模の拡大、経済特区（沿海部の14都市、長江・珠江デルタ等）の更なる解放であった。より大規模な外資導入に進み、設備の更新や技術力向上を図るとともに、国内市場の要求を充足させ、製品輸出の拡大を目指した。

（第3期）以上の政策は中国の産業化を促進した。その実績を定着するために、1992年「社会主義市場経済の構築」が明示された。鄧小平は「南巡講和」を促進した。このイベントはきわめて象徴的であった。

（第4期）伝統的国有企業は、繊維産業の成長とともに不要となった。単品大量生産を得意とする国有企業は繊維産業発展のネックだった。1996年頃から、構造改革（国有企業の設備廃棄と人員削減等）が始まった。

その後を第5期とする。

（第5期）中小規模の衣服（製造・販売）事業が利益を生むようになる。2000年以降になると、個人の事業者が競って市場に参入する。ただし、設計能力不足から、類似品（コピー商品）が激増し、価格競争が始まった。この過当競争からは脱落するものが増えた。結局、設計能力を持つ事業者が生き残った。そして、2010年頃からはファッション衣料のネット販売が急速に普及した。既存業者の対応に加え、新規事業者が新たな業態に挑戦するようになった[8, 9]。

このように、中国は短期間で抜本的かつ迅速な改革を実現し、巨大な中国市場を創出した。しかし、日本企業が参入を計画していた中国市場は、もうすでに熾烈な競争にさらされていたのである。しかし、日本アパレル企業はこの事実気づいていなかった可能性がある。

この間の国家政策と制度改革の内容については表1で、繊維設備の廃棄や人員削減など国有企業の構造改革については表2でそれぞれ整理した。

表1 国家政策と制度改革

年	政策決定期	具体的政策内容
1978 年	中国共産党第 11 期中央委員会第 3 回全体会議（中共 11 期 3 中全会）	市場原理の導入，「4 つの近代化」，国内改革と対外開放政策
1978 年	広東省の深セン，珠海，汕頭（スワトウ），福建省の厦門の経済特区	合弁・合資に限って積極的に外資を導入
1979 年	「中外合資経営企業法」を制定	国営企業を守りながらも個人経営を認めた
1984 年	上海，天津，広東，大連など沿海 14 都市が対外開放	積極的に外資を導入
1985 年	長江デルタ，珠江デルタ，びん南デルタが対外開放	積極的に外資を導入
1982 年	中共第 12 期大会	「計画経済を主とし，市場調節に従とする」考えを打ち出し計画経済体制内の市場調節を認めた
1984 年	中共 12 期 3 中全会	社会主義経済を「公有制を主体とした計画性のある商品経済」と定義し，計画経済体制を超えて「商品経済」概念を提起した
1986 年	外資企業法	外国企業 100%出資（独資）の企業設立を製品の輸出を条件として許可した
1987 年	中共第 13 期大会	「国家が市場をコントロールし，市場が企業を誘導する」ことを打ち出し，計画経済体制から市場経済へと，また一歩近づいた
1989 年	天安門事件	政治経済の停滞ムードが漂う
1992 年	中共第 14 期大会	「社会主義市場経済の構築」を目標に計画経済体制の呪縛から脱却し，経済の市場化を目指す方向性が明確となった
1992 年	「南講巡話」	改革・解放の目覚め
1996 年	通貨切り上げ	1 元=28 円 （1980 年 1 元=150 円）
2001 年	WTO 加盟 決定	国際的な貿易の枠組みの参加

（出典）各種資料より筆者作成

表2 設備廃棄や人員削減など国有企業の構造改革

改革・開放	年	数 量	種 類	具体的政策内容
開始	1978 年	1700 万鍾	紡機	現有設備
0 年	1978 年	51 万台	織機	現有設備
12 年	1990 年	4000 万鍾	紡機	3 分の 1 が老朽化
12 年	1990 年	86 万台	織機	25 万台が老朽化
12 年	1990 年	—	染色機	50%が老朽化
13 年	1991 年	▲1000 万鍾	紡機	国務院が圧縮計画
16 年	1994 年	▲200 万鍾	紡機	9・5 計画 内陸部へ移転 ⇒ 計画進まず
16 年	1994 年	▲450 万鍾	紡機	9・5 計画 設備廃棄
16 年	1994 年	440 万鍾	紡機	設備新設
19 年	1997 年	1000 万鍾	紡機	設備廃棄
19 年	1997 年	120 万人	人員	解雇
20 年	1998 年	512 万鍾	紡織機	国家経済貿易委員会の協力で廃棄
20 年	1998 年	66 万人	人員	国家経済貿易委員会の協力で解雇
21 年	1999 年	—	紡織機	新鋭紡織機械の導入

(出典) 各種データより筆者作成

3-3. 日本のファッション衣料事業者の中国市場進出

3-3-1. 日本の事業者の統制経済の経験

かつて、日本の繊維事業者も統制経済を経験している[10]。対米戦争準備のため1938年時点で統制経済がはじまり、「国民服」を推奨した。1945年敗戦後は、国民保護の必需品として身体保護用衣料を供給するための統制を続けた[11]。しばらくは商品不足の時代が続いた。この時、製造業者は、製造してすぐに自ら販売していたので非常に有利な立場にあった。しかし、1952年、戦後初に行われたファッションショーで象徴されるように、市場の関心は、急速に身体表現（ファッション）用衣料に移った。これにより製造業者は卸売業者の「下」に付くようになった。市場のニーズに対応する多品種少量生産、短サイクルの世界へと突入していく[2]。2000年前後の日本のアパレル事業者のコアメンバーは、この統制経済時代をある程度、知っていたはずである。彼らは、中国市場の特徴の一端を理解できたはずだと推測する。

3-3-2. 合併による日系ファッション衣料事業者の進出事例

1990 年頃、日系ファッション衣料事業者が中国市場へ進出した事例は極めて少ない。以下に示した事例の合併会社は日本向けの OEM(Original Equipment Manufacturer) 事業を拡大した。経済特区でのビジネス経験をしたうえで、日本向け OEM の余剰スペースを活用して中国国内の小売事業に参入したが、数年で消滅・撤退している。以下に、その事例を挙げる。

(事例 1) サンテイ衣料(株)(以下、サンテイ、紳士服縫製業)は、1985 年、湖北省黄石市に美爾雅服飾有限公司(以下、メリア服飾)を設立した。サンテイが技術指導をして、大丸百貨貿易会社が海外販売するという契約を締結した。メリア服飾は、黄石市第一床单廠(65 万ドル出資)と湖北省国際信託投資公司(10 万ドル出資)、香港中協投資公司(25 万ドル出資)の 3 社による合併企業で、サンテイは 1988 年、香港中協投資会社が所有する 25%の株式を取得し、縫製業界では初の日中合併企業となった。サンテイの位置付けは、25%の出資と日本人駐在員による技術指導および日本向けの OEM 製品販売権の掌握だけでよく、工場全体の 85%は日本向け OEM による加工貿易であった。この手法は「持ち帰り貿易」の手本となった。この頃、中国国内市場ではスーツ(紳士服)は身体表現用衣料の象徴として売れに売れた[12]。

(事例 2) (株)小島衣料(以下、小島、婦人服縫製業)は 1952 年、岐阜市織田町において創業。1991 年、小島はメリア服飾(サンテイ、常川社長)の紹介で黄石市第一床单廠と合併で湖北美島服装有限公司(以下、美島)を設立した。2001 年には、資本金を 5,300 万円に増資、2002 年には更に資本金を 1 億 3,230 万円に増資した。サンテイと同じく日本向け OEM による加工貿易を行った。スーツ(紳士服)が市場に拡大するにつれて婦人服でも身体表現用衣料が市場に浸透していった[1]。

(事例 3) メリア服飾の紳士服加工、美島の婦人服加工の水平分業が進んだ。メリア服飾、美島ともに、全生産量が日本向け OEM の契約ではなかった、生産量の 15%~20%程度、おそらく数万着は中国の国内向けに販売していたと推定できる。両社の設立時である 1988 年、1991 年当時は先述したように、中国はまさに時代の潮流期であった。この間、人民服からスーツそして婦人服へと用途やアイテムが拡大した。身体表現自由化への抑制がなかったため、ファッション衣料市場は確実に拡大した。メリア服飾は、合併先と日本への持ち帰り貿易を全生産量の 85%とすることで契約していた。合併先は、“美爾雅”ブランドの使用を含め、日本側の了解を得たうえで、中国国内向け販売を本格的に開始した。日本向け OEM で蓄積された技術力と増加しつつある国内需要に狙いを定めた。国内市場向け販売規模は、加工貿易の売り上げを一時大きく上回った、しかし、中国国内における競争激化と販売力の不足によって、1997 年末には製品在庫が 1.35 億元にも上った [12, 13]。

.....

イトーヨーカドー(IY)の中国事業は、1997年11月に成都店をオープンさせた

のが始まりである。また、ファーストリテイリング（FR）は、2002年9月、上海の商業の中心地である南京東路店と上海の中心部の北東の住宅街にある四川北路店の2店舗をオープンしている[1]。

3-4. 当時東証に上場していた繊維関連企業と成功事例の位置

3-4-1. データと処理

現段階（2020年）で確認できる日系繊維事業者のうち、中国ファッション衣料の小売市場での成功者は、FRとIYが典型であると筆者は判断する。当時（2000年の前後）、多くの繊維事業者が中国市場に関心を持っていた。今日の成功例が少ない原因を当時の日本の繊維事業者の1997年決算から主成分分析によって推定する。全上場会社から、繊維事業に関連する、紡績・合繊・紡織・染色・商社（製造卸業者を含む）・百貨店・量販店・その他小売に該当する80社を抽出した。各社を説明する変数を、1997年度ベースの資本金、総資産、株主資本、借入金、ROE、売上（単体）、営業利益、経常利益、利益、1株益、営業利益率、輸出/貿易など15の変数を使用した。中国への進出度（意欲）レベルは、著者によって評価した。これらの企業パラメータは、「日本企業ハンドブック、1998年、Vol. 3」（東洋経済新報社）から引用した。また、主成分分析は、「Excelのベル曲線」を使用して計算したものである。

表3 主成分の固有値と寄与率

Principal components	Eigenvalue	Contribution ratio (%)	Cumulative contribution ratio (%)
1 st	5.357	35.71	35.71
2 nd	2.675	17.83	53.55
3 rd	1.752	11.68	65.22
4 th	1.203	8.02	73.24
5 th	0.972	6.48	79.72
6 th	0.840	5.60	85.32
7 th	0.675	4.50	89.82
8 th	0.583	3.89	93.71
9 th	0.418	2.79	96.49
10 th	0.291	1.94	98.44
11 th	0.168	1.12	99.55

12 th	0.033	0.22	99.77
13 th	0.020	0.13	99.91
14 th	0.011	0.07	99.98
15 th	0.003	0.02	100.00

Source: Created by the author, APR 2020 (Excel Statistics,
Principal Component Analysis (Bell Curve))

表4 主成分の因子負荷量

Variables	Principal components				
	1 st	2 nd	3rd	4th	5th
Business type	0.0160	0.6527	0.3432	-0.2615	-0.3435
Strength of ownership	-0.2133	0.3807	0.1627	0.1123	0.5436
Capital stock	0.9291	-0.0141	0.1077	0.1386	0.0536
Total assets	0.9428	-0.1046	0.2575	0.0957	-0.0038
Shareholder' s equity	0.8789	0.2982	-0.2146	-0.0781	0.0231
Borrowing	0.8391	-0.2329	0.3668	0.1500	0.0042
ROE	0.0351	0.3484	-0.1348	0.6906	-0.4478
Sales	0.9128	-0.1334	0.3223	0.0738	0.0065
Operating profit	0.7425	0.3974	-0.3966	-0.2819	-0.0042
Ordinary profit	0.7643	0.3372	-0.3126	-0.2551	0.0446
Net profit	-0.0666	0.4309	-0.5508	-0.2011	-0.1808
Earnings per share	0.0366	0.4314	-0.1781	0.2401	0.5586
Ratio of ordinary profit to sales	-0.0478	0.5964	-0.2002	0.5369	0.0012
Establishment year	-0.1523	0.5680	0.6078	-0.0251	-0.0735
Listed year on the stock market	-0.2852	0.6992	0.4768	-0.2252	0.0475

Source: Created by the author, APR 2020 (Excel Statistics,
Principal Component Analysis (Bell Curve))

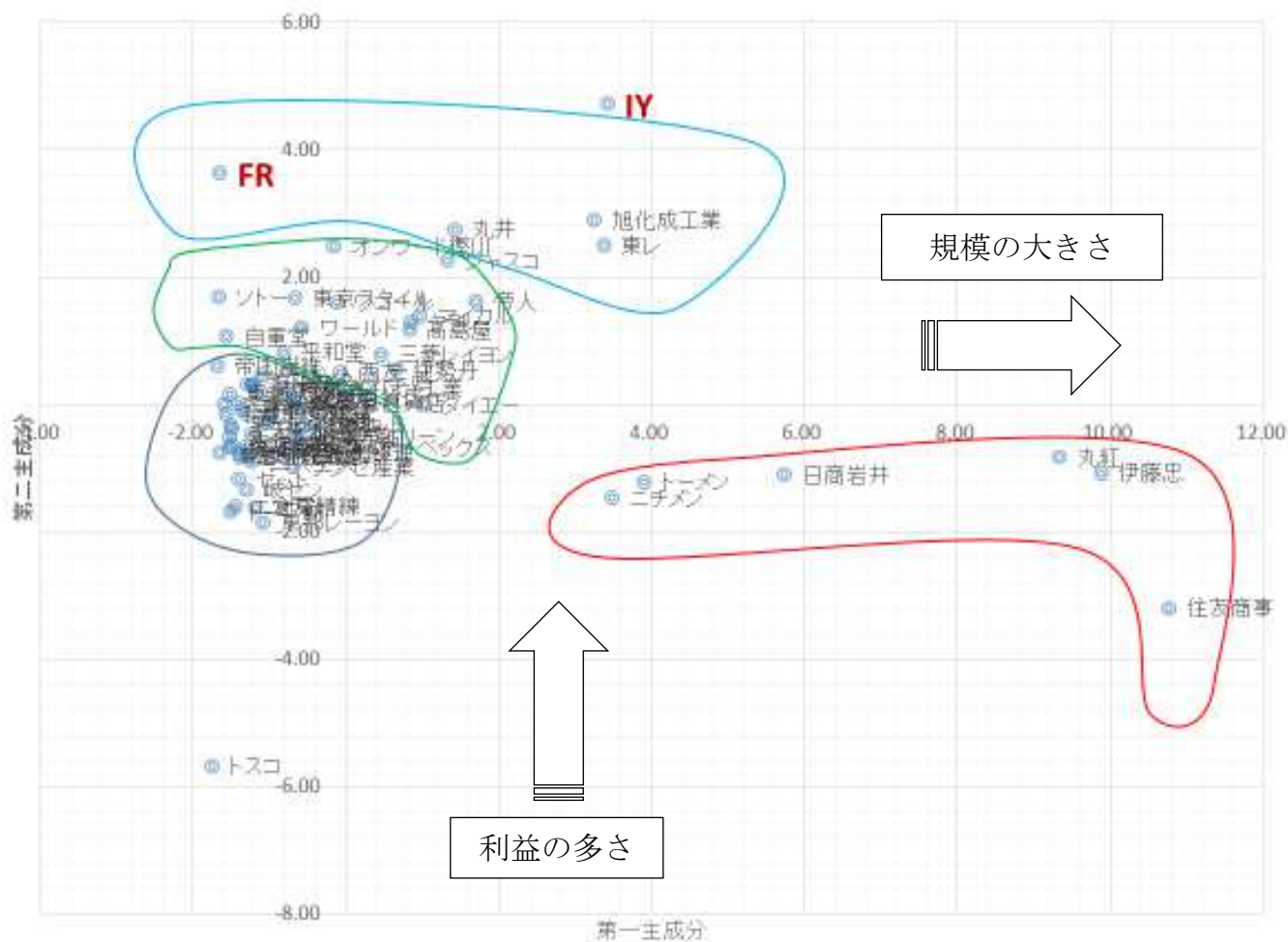


図2 繊維関連企業80社の主成分分析

Source: Created by the author, APR 2020 (Excel Statistics, Principal Component Analysis (Bell Curve))

3-4-2. 結果と解釈

主成分分析を行った結果、表3、表4、図2が得られ、横軸 (x) は、右に行くほど規模が大きく、縦軸 (y) は上に行くほど利益額・率が高いと解釈できる。そして全体は4つに分類できる。1群は規模が小さく、あまり利益が高くない。2群は規模が小さいが、多少利益があがっている。3群は4群までの規模ではないが、かなり利益があがっている。4群は大規模ではあるが、あまり利益はあがっていない。考察の結果、成功企業例は3群に出現した。規模小でFR，規模大でIYが該当した。

3-5. 中国ファッション小売市場からみた参入要件

現時点において、当時（2000年前後）の中国ファッション（身体表現用の衣料）小売市場を考察すると、市場に参入するには以下の3条件を必要とする。

- (1) 市場の変化への適応
- (2) 全国市場の欲求を充足できる商品設計
- (3) 「大量生産」による原価（コスト）の低減、という3要件である。

このうち (1) は既述で触れたように、身体表現用衣料の大量需要の急速な出現への適応である。日本の商慣習が、中国市場において通用したとしても、それは短期間に限られる。(2) 李論文 [8] [9] によれば、上海・広州などの1級都市市場での成功は、全国の1級都市で売れることを意味し、かつその商品が全国の2級都市でも売れるという要件を充たしている。同様に3級・4級都市の市場まで制覇できる商品であることが必要とされる。これは、いわば設計要件でもある。そしてこのことは、(3) 「生産ロットと製造原価」に関連する。競合他社と勝ち抜く原価企画が要求される。2000年前後ないし2000年から数年は、類似商品が出回った。価格は下級都市ほど低下する。下級都市で売る分を、あらかじめ生産しておくリスク負担が前提になる [1] [14] 。

3-6. 結論 事業者の経営感性

3群には先のFRとIYのほかに、東レと旭化成が該当した。しかし後者の2社は素材産業である。ファッション衣料小売は彼らの事業ドメインに含まれない。彼らは中国小売市場への進出に関心はなかった。他方、FRとIYには、経営管理において、以下のような共通の特性があると我々は推定する。

- (1) 両社ともに製造小売りであること
- (2) OEM元であること
- (3) 日本市場において小売販売に持続的な実績があること
- (4) 同業他社に比べ、高い売上と粗利を実現していること
- (5) それにふさわしい商品の供給体制（設計・製造）ができていることである。すなわち、日本のファッション小売市場で、すでに確実な成功体験があった。

さらに以下のように推測する。

- (6) FR、IYはともに創業者支配を内包する集権的な裁量権の遂行が可能であった。すなわち、現地の裁量で短期的な変化に適応できる管理体制を確立し、それを本社機能の集権的裁量権で保護していた。
- (7) これによって、上海・広州発の東京本社稟議になじまないといった多数のアイテムに対して、時系列的品揃えに対応できる思い切った見込生産を可能にさせ

た．変化の速い中国市場への進出はハイリスク事業である．これに堪える商品供給・販売・財務上の実績が前提として要求された．

この前提を充たす会社は1997年決算で見ると意外にも希少であった．図2を見ると，FRやIYの周辺にプロットされる会社はない．これら2社はむしろ特異値ともいえる．

Appendix:

The 1997 financial results using principal component analysis (Approximately 80 companies)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Company name	Business type	Expansion into China	Strength of ownership	Capital stock	Total assets	Shareholders' equity	Liabilities	ROE (%)	Sales (non-consolidated)	Operating profit	Ordinary profit	Net profit	Earnings per share	Operating profit margin	Established (Y)	Listed (Y)
1	Wacoal	5	5	5	13,260	166,790	135,910	125	4.6	136,530	10,758	12,267	6,241	0.0	7.9%	1949	1964
2	Gunze	5	2	5	7,186	87,166	17,268	37,449	-13.3	154,315	953	934	-2,295	-35.5	0.6%	1931	1973
3	Fukusuke	5	1	5	3,380	69,793	17,308	31,655	1.6	79,907	1,312	1,072	271	0.0	1.6%	1919	1949
4	Atsugi nylon	5	1	5	48,224	150,244	132,626	0	1.1	41,981	963	2,575	1,409	5.2	2.3%	1947	1961
5	Sanyo Shokai	6	1	5	15,002	127,832	46,583	25,972	4.4	134,491	4,176	3,381	2,030	14.9	3.1%	1943	1971
6	Onward	6	1	5	30,062	238,602	173,049	0	5.4	183,618	16,415	19,346	10,864	54.7	8.9%	1947	1961
7	Renown	6	1	5	48,900	242,978	97,069	84,120	-4.7	191,985	-3,433	-4,822	-4,591	-16.6	-1.8%	1947	1963
8	world	6	2	5	11,030	212,382	133,390	20,158	2.6	149,576	10,330	10,205	3,434	96.8	6.9%	1959	1993
9	Tokyo style	6	1	4	26,734	162,959	145,922	0	2.5	59,684	5,635	8,385	3,691	36.1	9.4%	1949	1975
10	Naigai	6	1	3	7,592	63,035	35,339	61	2.2	89,161	983	1,868	776	9.9	1.1%	1920	1949
11	Rapine	6	1	3	4,354	19,762	12,416	3,380	1.4	14,373	663	411	172	6.2	4.6%	1950	1983
12	Durban	6	1	3	8,813	53,348	24,950	12,000	4.0	47,738	2,706	2,239	1,010	10.9	5.7%	1970	1977
13	Yamato Inter	6	1	5	4,917	31,213	20,266	2,400	0.1	22,954	13	10	14	3.9	0.1%	1947	1982
14	F-One	6	1	2	2,088	11,527	778	6,262	-29.4	11,618	-133	-201	-229	-8.2	-1.1%	1950	1963
15	Sankyo Seikou	6	1	2	3,000	54,061	25,588	10,463	-3.4	64,399	807	1,023	-869	-14.5	1.3%	1938	1961
16	Tokyo sowar	6	1	5	4,049	25,158	12,878	4,144	1.9	25,003	662	613	252	11.7	2.6%	1969	1988
17	Mizuno	6	1	3	26,136	185,105	100,582	17,709	1.9	179,771	4,643	4,288	1,955	14.3	2.6%	1923	1961
18	Goldwin	6	1	3	9,160	76,132	31,393	20,150	0.9	64,428	412	967	279	5.8	0.6%	1951	1981
19	Descent	6	1	2	3,846	72,209	37,969	5,680	7.9	100,482	6,240	6,186	2,981	38.8	6.2%	1949	1977
20	Zett	6	1	2	1,005	33,081	8,877	8,320	-7.5	51,855	48	44	-666	-33.1	0.1%	1950	1981
21	Jijido	6	1	5	2,789	30,786	16,648	3,300	7.0	28,101	2,010	2,120	1,138	71.7	7.2%	1960	1994
22	Itochu	4	5	3	174,711	4,230,377	408,165	2,286,883	2.7	14,176,418	23,737	51,683	11,078	0.0	0.2%	1949	1950
23	Marubeni	4	3	3	194,039	3,876,738	465,036	1,667,841	3.8	13,498,908	34,018	15,868	6,038	0.0	0.3%	1949	1950
24	Sumitomo Co	4	3	3	169,429	3,581,350	478,989	1,634,136	-31.0	12,710,652	23,413	107,697	-148,625	-139.6	0.2%	1919	1949
25	Tomen	4	3	3	49,780	1,691,623	120,704	1,082,641	6.9	4,676,083	19,716	16,879	4,635	8.9	0.4%	1920	1950
26	Nichimen	4	3	3	52,179	1,455,009	134,435	929,296	3.2	3,522,779	10,682	17,511	4,244	10.0	0.3%	1892	1949
27	Nissio Iwai	4	3	3	102,938	2,983,048	255,295	1,555,177	5.5	7,775,448	18,919	22,315	14,092	16.8	0.2%	1928	1953
28	Chori	4	2	3	11,398	338,059	11,003	170,899	9.7	611,905	5,379	2,887	1,072	10.9	0.9%	1948	1959
29	Mitsukoshi	8	2	3	37,404	403,782	142,101	97,110	2.4	767,186	13,454	10,704	3,410	7.1	1.8%	1904	1949
30	Tokyu deperat	8	1	3	37,707	288,736	114,444	84,645	1.6	323,284	5,429	2,541	1,842	6.7	1.7%	1919	1949
31	Takashimaya	8	1	3	38,845	641,975	212,905	81,562	3.7	1,093,937	25,219	15,941	7,837	26.2	2.3%	1919	1949
32	Daimaru	8	1	3	20,283	290,284	75,726	51,095	3.2	509,542	5,641	4,906	2,416	8.9	1.1%	1920	1949
33	Matsuzakaya	8	1	3	9,764	236,006	85,783	24,360	2.7	435,647	6,790	5,511	2,312	13.6	1.6%	1910	1949
34	Isetan	8	4	3	34,828	345,913	115,918	52,900	3.7	455,625	12,788	12,695	4,259	19.3	2.8%	1930	1961
35	Hankyu Deperat	8	1	3	17,699	210,379	107,904	0	3.3	331,612	5,025	6,135	3,518	19.0	1.5%	1947	1949
36	Sogo	8	1	3	14,440	357,554	39,690	253,734	0.1	177,960	672	227	41	0.3	0.4%	1919	1949
37	Parco	8	1	3	21,793	225,230	52,739	39,582	2.5	289,056	5,000	4,119	1,305	23.7	1.7%	1953	1987
38	Marui	8	1	3	35,713	679,811	354,085	40,702	4.4	501,246	32,818	30,513	15,749	42.8	6.5%	1937	1963
39	Shady	8	1	3	3,435	41,064	18,140	134	9.0	89,426	3,323	3,666	1,628	90.6	3.7%	1962	1994
40	Cecile	8	1	3	11,651	118,341	46,043	670	2.7	208,466	1,864	2,561	1,248	30.9	0.9%	1974	1993
41	IY	8	1	4	46,159	819,515	603,039	9,230	7.2	1,546,435	57,191	69,645	43,147	103.9	3.7%	1913	1972
42	Daiei	8	1	4	52,000	1,264,999	260,040	494,485	0.5	2,505,502	2,521	591	1,240	1.7	0.1%	1957	1971
43	Herwardo	8	1	3	11,614	240,116	74,124	33,425	5.4	284,411	7,716	6,401	3,982	68.3	2.7%	1957	1981
44	Jusco	8	1	3	42,401	768,239	283,213	56,494	5.5	1,295,408	30,762	29,865	15,645	49.5	2.4%	1926	1974
45	Mycal	8	1	3	62,687	848,504	272,215	51,926	3.5	1,124,651	16,749	16,034	9,602	34.1	1.5%	1963	1974
46	Seiyu	8	1	3	11,705	557,708	104,925	194,874	4.0	1,004,581	14,817	8,502	4,229	18.9	1.5%	1963	1974
47	FR	7	1	5	2774	46,954	22,604	943	11.2	59,959	4,441	4,570	2,326	232.0	7.4%	1963	1994
48	Toyobo	1	1	3	43,341	389,036	101,035	88,286	3.4	297,058	4,347	4,261	3,465	5.0	1.5%	1914	1949
49	Kanebo	1	1	3	31,341	489,195	34,629	299,183	1.4	333,609	10,053	3,228	1,268	2.5	3.0%	1944	1949
50	Unitika	1	1	3	23,798	321,476	28,353	203,075	1.4	236,768	6,718	5,136	385	0.8	2.8%	1889	1949
51	Fujiho	1	1	3	5,400	71,097	9,986	36,444	2.8	76,500	1,200	900	280	2.6	1.6%	1896	1949
52	Nissinbo	1	1	3	27,587	250,418	166,163	10,964	1.2	167,271	2,696	4,763	1,967	8.3	1.6%	1907	1949
53	Kurabo	1	1	3	22,040	161,306	76,677	33,783	1.6	130,457	1,678	1,060	1,254	4.7	1.3%	1888	1949
54	Daiwabo	1	1	3	18,181	75,852	39,895	20,718	0.9	50,224	555	517	368	2.4	1.1%	1941	1949
55	Shikibo	1	1	3	10,358	95,385	17,725	47,590	-11.0	60,722	1,739	-1,607	-1,945	-18.4	2.9%	1892	1949
56	Nittobo	1	1	3	19,699	125,823	54,036	15,994	3.6	102,191	4,302	2,478	1,968	7.9	4.2%	1918	1949
57	Nikke	1	1	3	6,400	95,519	47,651	9,515	3.5	53,824	2,093	3,274	1,658	17.6	3.9%	1896	1949
58	Daitobo	1	1	3	1,500	23,580	2,466	12,798	60.5	22,017	321	169	1,493	49.8	1.5%	1896	1945
59	Toabo	1	1	3	7,490	44,479	17,674	17,205	0.1	28,136	-1,141	-501	13	0.3	-4.1%	1941	1949
60	Dydo Limited	1	1	3	3,916	64,768	28,426	1,773	1.3	35,549	1,161	1,235	800	9.3	3.3%	1949	1950
61	Kanematsu wool	1	1	3	703	8,750	1,355	3,009	4.4	16,796	187	135	59	4.2	1.1%	1949	1951
62	Teikoku sen-i	1	1	3	1,347	15,827	3,520	6,373	6.3	17,590	1,614	1,402	221	8.2	9.2%	1950	1950
63	Tosco	1	1	3	1,523	21,421	428	13,437	-271.0	15,584	-1,249	-1,505	-1,160	-52.2	-8.0%	1918	1961
64	Teijin	2	2	3	70,760	528,490	293,285	68,355	3.1	335,231	24,212	26,244	9,101	9.3	7.2%	1918	1949
65	Toray	2	2	3	96,937	916,789	444,212	123,574	4.8	567,386	36,341	40,246	21,418	15.3	6.4%	1926	1949
66	Toho Rayon	2	1	3	9,065	61,380	15,659	32,466	-28.1	48,016	-109	-192	-4,393	-47.9	-0.2%	1950	1950
67	Mitsubishi Rayon	2	1	3	51,926	321,251	128,722	79,857	5.1	246,278	17,045	14,650	6,624	10.6	6.9%	1950	1950
68	Kuraray	2	1	3	66,131	460,776	205,267	25,826	5.5	279,546	18,802	23,229	11,319	33.7	6.7%	1926	1949
69	Asahi Chemical	2	1	3	103,388	1,084,343	406,228	81,166	4.2	1,100,228	54,426	48,515	17,131	11.9	4.9%	1931	1949
70	Sakai Obex	3	1	4	4,153	21,205	9,151	5,547	2.1	24,937	356	469	191	3.2	1.4%	1934	1949
71	Seiren	3	1	5	15,155	65,580	43,567	16,057	0.9	59,725	755	846	322	5.6	1.3%	1923	1962
72	Soto	3	1	5	3,124	19,801	16,717	0	5.0	9,041	1,072	1,509	844	50.1	11.9%	1923	1950
73	Tokai dyer	3	1	4	4,300	22,244	11,216	5									

参考文献（第3章）

- [1] 寒川雅彦, 李宏偉, 高橋正人, 森川英明, 大谷毅, 相対的低所得市場における高い店舗賃料と「商品力」の関係, 日本感性工学会誌, 19(2), pp. 181-188, 2020.
- [2] 大谷 他, 日本のファッション事業と国際プレゼンス, 日本感性工学会論文誌, 13(5), pp. 629-668, 2014, DOI<https://doi.org/10.5057/jjske.13.629>
- [3] 高橋正人, 大谷毅, ファッションアパレル設計定式化への試み, 日本感性工学会論文誌, 15(5), pp. 615-623, 2016.
- [4] 藤村幸義, オープンマインドだった 胡耀邦・趙紫陽の時代, 日本記者クラブ, 2011. <https://www.jnpc.or.jp/journal/interviews/22564> (accessed 2020.08.01). (In Japanese)
- [5] 人民日報日本版, 2010年4月15日号, <https://www.jnpc.or.jp/journal/interviews/22564>. (accessed 2020.08.01). (In Japanese)
- [6] 川北稔, イギリス史(下), 山川出版社, 2020.
- [7] 小島清, 雁行型経済発展論〔第2巻〕, 文眞堂, 2004.
- [8] 李宏偉, 高寺政行, 大谷毅, 杭派女装(中国・浙江婦人服)の成立経過と国際化の可能性, 日本感性工学会論文誌, 18(4), pp. 353-364. 2019.
- [9] 李宏偉, 高寺政行, 森川英明, 大谷毅, 杭派女装(浙江婦人服)の多店舗展開と市場の感性ー中国ファッション衣料市場への仮説ー, 日本感性工学会論文誌, 18(4) pp. 343-352, 2019.
- [10] 重要産業ノ統制ニ関スル法律(重要産業統制法, 昭和6年3月31日法律第40号), 1931.
- [11] 経済産業省公告第124号, 財務省, 印刷局, 1951.
- [12] 正木義成, 中国への挑戦, 総合法令出版(株), 1995.
- [13] 黄孝春, 中国の公企業民営化, 日本貿易振興機構(ジェトロ)アジア経済研究所, p. 35-72, 2002.
- [14] 大谷毅, 高寺政行, グローバル市場とファッション衣料の設計, 日本感性学会論文誌, 14(3), pp. 158-162, 2016.

第 4 章

日本の事業者の中国アパレル市場進出に関する「決定前提」の考察
ー日本アパレル企業の中国市場進出を阻んだ要因ー

第4章 日本の事業者の中国アパレル市場進出に関する「決定前提」の考察 ー日本アパレル企業の中国市場進出を阻んだ要因ー

4-1. はじめに（2000年前後の事実・状況）

2000年前（1990-2000），日本のアパレル企業は，日本市場で販売する商品について，中華人民共和国（以下中国）での海外生産を進めていた．当時の中国は，改革・解放政策が進み，安価で豊富な労働力を背景に「世界の工場」と言われるほどの製造拠点に成長していた．日本のアパレル企業は，商社経由もしくは，自社の来料加工によるOEM（Original Equipment Manufacturer）生産形態が主流であった．各社は，安価な労働力を活用した中国でのOEM 生産によって，製品の製造コストを削減し，自社のコスト競争力向上を図っていた．

2000年前後（1995-2005），日本のアパレル企業は，中国を安価な生産拠点から13億人を擁する巨大市場として見るようになった．改革・開放政策を経て「社会主義市場経済」が定着しつつあり，2001年にはWTO（World Trade Organization）加盟を控えていた．衣料に関していえば身体保護機能という捉え方から身体表現機能といった感性の芽生えや選択の自由化が定着する環境が育まれた．このような環境下にあった日本のアパレル企業の多くだが，今日20年を経て振り返ると，中国市場進出に関して，際立って成功した例はほとんどない[1]．

4-2. 本研究のテーマ（取り上げた問題）

4-2-1. 20年後の事実・・・大半が進出できなかった

我々の見解[2]では，2000年前後から2020年を観察すると，日本のアパレル企業で中国市場に参入できたのは，ファーストリテイリング（以下FR）やイトーヨーカドー（以下IY）だけであり，2社以外は総じて，はかばかしい実績は残せなかったと指摘した．中国市場進出に対する阻害要因として，当時，日本のアパレル企業から見ると，（1）東京で販売するのと同じ条件のまま上海で売るには上海の購買力が乏しかったこと，（2）それに比べると上海の百貨店やSC（Shopping Center）の店舗賃料が高かったことを挙げた．

しかしながら，その上海で多くのアパレル小売業が成立している．低所得・高賃料の問題が解決できているのである．ではなぜ，日本のアパレル企業はこの問題を解決できなかったのか．

中国市場に進出する前提として低所得・高賃料に耐え得る商品力がなかったこと，設計（Stylism）に問題があった．これは「経営感性」（Administrative kansei（affectivity））にも通ずる問題であるとも指摘した[2]．

4-2-2. 「思い込み」

2000年前後、日本のアパレル企業は、中国国内のアパレル市場に着目をした。北京、上海などの1級都市（商業発展都市）における自社製品の販売事業を模索していた。そこで、その担当者たちが中国市場をどのように理解していたのか。本論文はこれを問題とした。その手掛かりを得るために、本論文では、当時、中国アパレル市場の概要を紹介していたコンサルタントの講演およびその手記に注目した。その内容が、中国アパレル市場に参入しようとする担当者たちの、いわば市場観に通ずる部分があった、乃至は少なくともその内容を全面的に否定はしていなかったと推察したからである。あえていえば、担当者たちの中国アパレル市場についての「決定前提」を形成していた、もしくはその可能性が高いと我々は解した。あるいは中国市場への「思い込み」、に通ずる側面があるといえよう。かりに、引き続いて事業計画を策定するべく、種々シミュレーションを繰り返す作業に入る場合にも、この前提のうえに作業がなされることになる。

4-3. テキストマイニングによる成功者と解説者の見解比較

本研究の目的は、ほとんどの日本アパレル企業が中国市場には進出できなかった原因がどこにあったのか、あるいは日本アパレル企業は、本気になって中国市場進出を目論んでいたのだろうか、こういった問題について扱うことにある。

中国市場で成功した企業経営者に関する文献と、日本企業が中国市場に向けて事業を展開・拡大するための決定前提を形成したであろう日本在住のコンサルタントが残した文献を用いて計量テキスト分析を行い、抽出語の特徴を考察した。成功企業の特徴から中国市場（ひいては今後の国際市場）進出のために必要な要件が何であるのかについて検討した。尚、計量テキスト分析には分析用フリー・ソフトウェア「KH Coder」[3]を使用した。計量テキスト分析の対象とした事業者及び日本在住のコンサルタントの簡単な属性を表1に示す。

表1 計量テキスト分析の対象者

対象者	生年月日	学 歴	所属企業	事業分野	業 態	当時役職
小島正憲	1947年	同志社大学卒	(株) 小島衣料	縫製業	製造	社長
柳井 正	1949年	早稲田大学卒	(株) ファーストリテイリング	SPA	製造小売	社長
塙 昭彦	1942年	青山学院大学卒	(株) イトーヨーカ堂	GMS	小売	専務
コンサルタント	1957年	文化服装学院卒	コンサルタント会社（個人）	繊維産業	コンサル	社長

小島〔注1〕は、1969年、（株）小島衣料に入社、1981年代表取締役役に就任した。日本における縫製業の環境悪化を受けて、日本を脱出して中国進出を試み、1991年に現地企業と合併で湖北美島服装有限公司を設立した。1991年から17年間にわたり中国で縫製工場を経営した。

柳井〔注2〕は、カジュアル衣料の製造販売「ユニクロ」を中心とした企業グループの持株会社であるファーストリテイリングの代表取締役会長兼社長。ユニクロ代表取締役会長兼社長である。

塙〔注3〕は、1967年8月、イトーヨーカ堂（現セブン&アイ・ホールディングス）に入社。経営政策室付総括マネジャー、取締役、常務取締役、専務取締役、専務取締役中国室長、専務執行役員を歴任した。イトーヨーカドーの中国事業の立役者と言われる。

日本在住のコンサルタント〔注4〕は、アパレル数社の商品企画、ブランド開発業務を担当後、独立し1990年コンサルタント会社を設立、同社代表取締役に就任している。大学講師、専門学校の客員教授、産学協議会研究員、ジャパン・クリエーション・コーディネーター、日本貿易振興機構アドバイザーなど繊維ファッション分野での功績がある。

4-4. 計量テキスト分析に使用する文献の要旨

4-4-1. 小島著書の引用部分の要旨〔4〕

（株）小島衣料（代表取締役・石黒崇）は、1979年に小島正憲が創業し、岐阜市に本社を置く。1991年および2007年に中国事業、おもに縫製事業で進出した。多くの有力アパレル企業を取引先にもっている。

中国でOEM事業と縫製スペースの閑散期を活用した中国国内市場への販売を経験した小島は、2001年末、中国はWTO(World Trade Organization)加盟を表明したことから、2002年の時点で、「上海世貿商城（通称：上海マート）」の5階（20㎡×約200ブース）全ブースを賃借し、中国市場をねらう日本の中小アパレル企業のために、日系アパレル企業の卸売市場として「上海日本服装商城」を構想した。

日本のアパレル企業が100社ほど集結すれば、情報交換や中国の政府機関との交渉、各種イベントの共催、各地小売店などへの共同出店、輸入業務の窓口共用、弁護士や税理士などの共同提携などにより、日本が得意とする誤送集団方式を形成することしか勝ち目がないことを知っていた。しかもこの上海日本服装商城が上海の名物となり、中国のみならず世界中のバイヤーが参集するにちがいないと考え、日本アパレル企業の中国進出の橋頭堡になるとこの時、確信していた。

しかし、日本のアパレル企業・団体や政府系機関からは時期尚早と一蹴され、結局は、大失敗に終わった。2005年11月、ジェトロ主催、経済産業省後援で日本

アパレル企業のファッション展示会をいみじくも上海世貿商城国際展示会場で開催された。この時、すでに、時遅しで日本企業の出る幕はなかった。本研究には、本書「第2章 中国市場の内側で」の部分を使用した。中国国内での事業活動について具体的経験が述べられている。

4-4-2. 柳井インタビュー記事の引用部分の要旨[5]

今日、中国国内市場でのSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) 成功企業の代表格である。日本国内でも週品企画（ものづくり）の斬新さから確固たる地位築き立てている。ユニクロは、1999～2000年のフリースに代表される爆発的なブームとその終焉を経験した。2004年8月期決算発表に併せ、柳井は「世界品質宣言」「定価格脱皮宣言」というテーマを掲げ、中国のみならず、ロンドンやニューヨークなどへのグローバル展開を本格化し、世界一のカジュアルメーカーを目指していた。国内外の新たなステージに向け、単品訴求からコーディネート提案へと転換を図っていた。

ジャパン・オリジナルとしてのハイテク・カジュアルも核に据えるとともに、ベーシック・カジュアルを追求する。

尚、中国への初進出は、2002年9月の「優衣庫」（ユニクロの漢語、以下ユニクロ）南京東路店、四川北路店 [2] が皮切りであった。

商品の品質、品揃えは、元々中国OEM生産であるので日本品と同じものであり、そればかりか地元の利を生かして日本への輸出より商品回転率は良かったはずである。価格は日本と同じレベルであったので、中国人の所得から考えるとかなり高級品であったはずである。すぐに安価なコピー品がでまわった [2]。ユニクロの品質と価格が認知されるまでしばらくの時間を要した。いずれ訪れる高品質・高価格（現地基準）の衣料品へのニーズを先取りしていた。原料から高次加工も含めた一貫開発ができる体制がないと感性度の高い良い商品はできないと述べている。

4-4-3. 塙講演録の引用部分の要旨 [注5]

塙は、当時（株）イトーヨーカ堂の専務取締役中国室長で中国市場への新店舗出店の立ち上げ責任者であった。第10回、繊維ファッション産学交流大阪会議の基調講演において「中国における流通近代化とイトーヨーカ堂の中国ビジネス」という副題で中国市場でのGMS (General Merchandise Store) 事業の成功事例を語っている。すでに、北京・成都の3店舗展開しており、約100億円の売上である。新たに成都で2万平米の新店舗を計画中であった。既存3店舗の売り上げの45%は衣料品で、約5万人の集客がないと達成できない数字である。顧客層や交通手段、出店場所のリサーチや従業員の雇用形態や社員教育などにカリスマ性を発揮し、「評論家はいらない、実践家だけを求めている」、「利口はいらない、大ばか者

だけを求めている」という発言からもわかるように現場主義に徹している。大ばか者というのは「自分のことを信じてひたすら努力をする者」だと思っているとも述べている。

日本は、職人の国、中国は商人の国であり、商人の国で勝負をするのであれば、そのくらいの気概がなければやっていけないという覚悟が必要ということであった。

4-4-4. 日本在住コンサルタントレポートの要旨 [6-9]

日本在住のコンサルタント（専門家）で中国でのビジネス経験はない。しかし業界を代表する中国通であり、当時、産学官で幅広く活躍していた。コンサルタントの他に、大学での教鞭、専門委員（官職）などの要職を務めていたことから、日本企業が中国市場参入を実現するためのエキスパートと捉えることができる。計量テキスト分析には（株）東レ経営研究所発行の「繊維トレンド」に2004年～2005年にかけて出稿された4つのレポート [6-9] を使用した。

要旨は、以下の通りである。

(1) 日本アパレルが中国市場参入に向けた可能性と課題として、中国見本市出展に次に打つべき戦略を述べている。1つ目に日本ブランドの集積フロアが実現しないという問題である。その理由として日本企業が中国百貨店に対するノウハウがないこと、中国でのエージェントの問題、小売権許認可の問題があるという。中国の消費者は様々な情報源から日本ブランドに注目しており、日本で販売されているブランドについて熟知しているという論理が基本となっている。中国企業、中国人との連携が不可欠との結論である。

中国の百貨店は日本ブランドを欲している。百貨店の多店舗化により、各店の差別化戦略が求められ、その目玉として日本ブランドが位置づけられている。

中国市場参入には、中国企業、中国人との連携が欠かせない。中国ビジネスの成功は、パートナーの選択が第一の条件になる。単なるライセンスの保有だけでなく、実際のビジネスに関するノウハウも重要なポイントだ。

(2) グローバル産業への脱皮が求められるアパレル企業と題して、商社丸投げの次に来る問題点と展望を指摘している。

百貨店の派遣＋委託販売、アパレルの商社丸投げといった産業構造の現状を捉え、大手小売店の国際競争力、アパレル企業の国際競争力について言及している。大手アパレル企業については「ブランド力」「商品開発力、商品生産力」「マーケティング力」に着目している。最後に、商社とのコラボレーションを提案している。日本独自のファッションマーケティング戦略として、日本独自のコンテンツ、伝統工芸、きものなどに加え、ポップカルチャー、アニメ、マンガ、ゲーム、エンターテインメントなどの活用も有効と指摘している。

(3) 21世紀型産業モデルを探る。

日本の経済成長は、製造業と不動産を基本にした金融システムにより達成され

た。このシステムが確立したのは、流動的な資金が不足していたことに起因が、そのモデルは為替の変動により崩壊していった。

日本で達成できなかった理想像を中国で達成しようという企業も多い。中国進出により、広い敷地、豊富で低コストの労働者、最新の設備を完備した工場が現実となったが、中国も為替変動により、危険性も否定できない。

流動的な資金量が増えた結果、商品による経済よりもマネー（情報）による経済の方が規模は大きくなっているが、それに対応しているITベンチャー企業は、中国よりも日本の方が有利なフィールドと言える。消費者に近い分野であるアパレル産業も、国内企業の方が有利である。中国市場への市場参入も長期的な戦略が必要である。

製造業は装置産業であり、移転のメリット少ない。低コストを追求して海外移転しても為替変動で状況は変化する。21世紀の製造業とは、商品企画、品質管理、生産管理等のソフト分野が重要である。中国に進出した製造業者も21世紀型に転換する必要がある。

(4) 中国製品は価格、品質のバランス等、強い国際競争力を持って急激な成長を続けており、世界中の注目を集めている。中国には巨大な資本が流入し、大量の製品を世界中に輸出しているが、ビジネスコンのコンサルはほとんどが外国企業だ。

日本の繊維産地の構造と中国は似ている。新たなビジネスモデルに挑戦することは困難である。

中国が日本に求めているのは「ブランド」ではなく「流行」である。新しいトレンドを発信し続けるノウハウ、短サイクルで変化するファッションに対応するノウハウを学びたいと考えている。中国の反日デモは日本人に大きなショックを与えた。しかし、これは中国人の自信の現れでもある。日本はポスト中国を模索しているがそのことが中国人にとっては不満だ。ブームは冷えるかもしれないが、経済の相互依存を強めている事実は変わらない。

中国ビジネスの難しさは国際ビジネスの難しさでもある。日本国内だけで完結したビジネスからグローバルなビジネスに脱皮する時には必ず経験する通過儀礼とも言える。異文化コミュニケーションのギャップを埋めるには交流を積み重ねるしか方法はないと締めくくっている。

4-5. 計量テキスト分析で文献の頻出語を抽出する

ここで、対象者の文献をもとに計量テキスト分析「KH Coder」を用いて考察する。抽出語の条件として、品詞を名詞、サ変名詞、タグ、固有名詞、人名、組織名、地名、動詞に絞り込んだ。2000年頃、既に中国で事業を展開しているもしくは、具体的な計画に入っている企業経営者の抽出語を見る限り、成功者は具体的な目標と課題が明確になっていることがわかる。

一方、これから中国市場へ進出を図ろうという日本企業を支援するコンサルタ

4人の抽出語リストから頻出上位10位の語を見ると、小島には、「市場・工場・年・デフレ・激安」といった、日本向けOEMの端境期に試みた中国内販マーケットでの激戦状態や事業展開のスピード感が伺える。一方、柳井は、「商品・価格・開発・市場・シーズン」と関心のターゲットは商品開発や具体的な戦略商品戦略に向けられる。堀については、「お客・ビジネス・中国人（人）」といった顧客・人（お客）など市場、店舗に関連する具体的な語に関心を示している。ここでも日本のアパレル企業の中国市場参入に大に関心をもつ日本在住のコンサルタントをみると、「商品・ブランド・市場・ビジネス・管理」と3人の経営者の上位頻出語とは類似する。

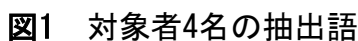


表2 4人の頻出語上位10語（ABC分布）

小島				柳井			
抽出語	出現回数	頻出度	累計	抽出語	出現回数	頻出度	累計
市 場	35	0.9%	0.9%	商 品	35	1.6%	1.6%
工 場	28	0.7%	1.6%	価 格	22	1.0%	2.6%
年	26	0.7%	2.3%	開 発	21	0.9%	3.5%
デフレ	16	0.4%	2.7%	市 場	15	0.7%	4.2%
インフレ	10	0.3%	3.0%	お客様	7	0.3%	4.5%
人	10	0.3%	3.3%	ファッション	7	0.3%	4.8%
展示会	9	0.2%	3.5%	プライス	6	0.3%	5.1%
国 際	7	0.2%	3.7%	企 画	5	0.2%	5.3%
衣 料	6	0.2%	3.9%	織 維	5	0.2%	5.5%
機 関	6	0.2%	4.1%	段 階	5	0.2%	5.7%
埴				コンサルタント			
抽出語	出現回数	頻出度	累計	抽出語	出現回数	頻出度	累計
お 客	69	1.5%	1.5%	商 品	21	0.9%	0.9%
ビジネス	39	0.8%	2.3%	ブランド	18	0.8%	1.7%
中国人	37	0.8%	3.1%	市 場	18	0.8%	2.5%
人	23	0.5%	3.6%	ビジネス	13	0.6%	3.1%
言 葉	14	0.3%	3.9%	日本市場	8	0.4%	3.5%
社 員	14	0.3%	4.2%	文 化	8	0.4%	3.9%
月	12	0.3%	4.5%	世 界	7	0.3%	4.2%
衣 料	9	0.2%	4.7%	輸 入	6	0.3%	4.5%
新 聞	9	0.2%	4.9%	消 費	5	0.2%	4.7%
単 価	9	0.2%	5.1%	進 出	5	0.2%	4.9%

4-6. KH Coderによる計量テキスト分析

4-6-1. 共起ネットワークによる比較

小島（図2）は、「中国市場・工場・カネ（代金回収）・日本アパレル企業」が共起ネットワークの中心的な抽出語となっている。

柳井（図3）は、「ユニクロ・商品・品質・価格」が抽出語として多く出現し、ネットワークの中心である。商品戦略に関する記述が特徴的である。

塙（図4）は、「中国・お客」という語が共起の起点となっているが、店舗設計に関する言語が幅広く頻出している。

日本のコンサルタント（図5）は、多くの種類の言語が使われているが、同じ言葉の頻出度が高く、「企業・販売・ビジネス・市場・産業」といった一般的かつ抽象的な語が共起ネットワークを形成していることがわかる。

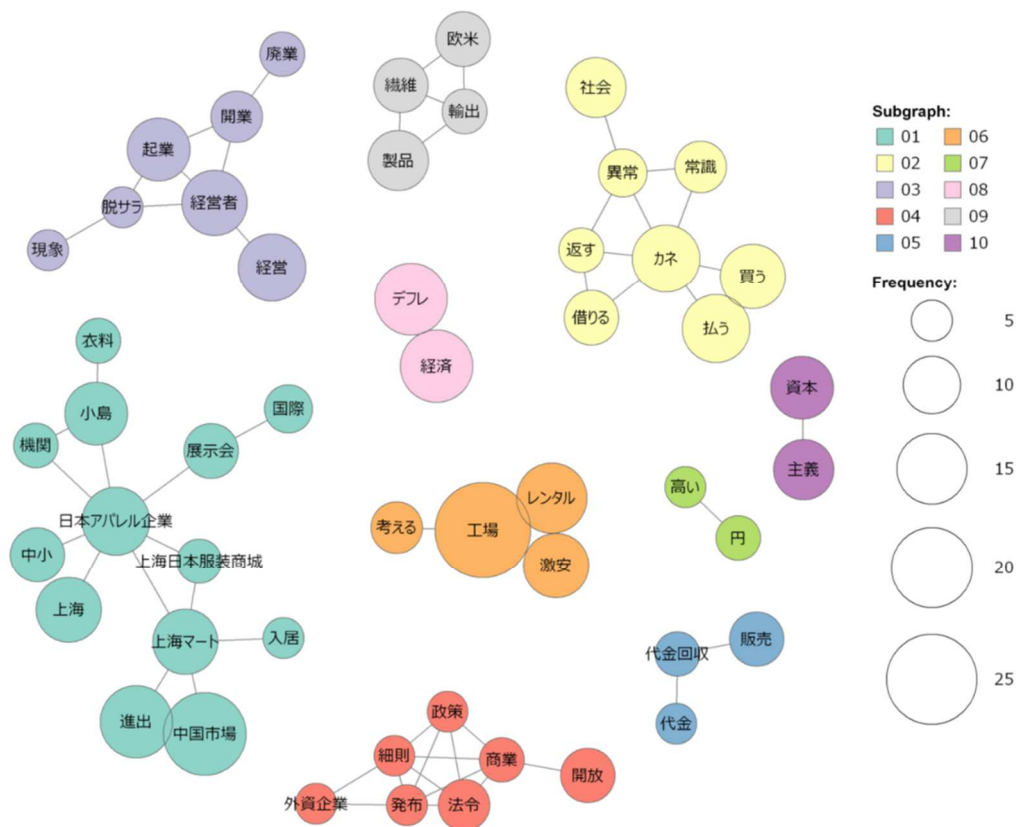


図2 小島の共起ネットワーク

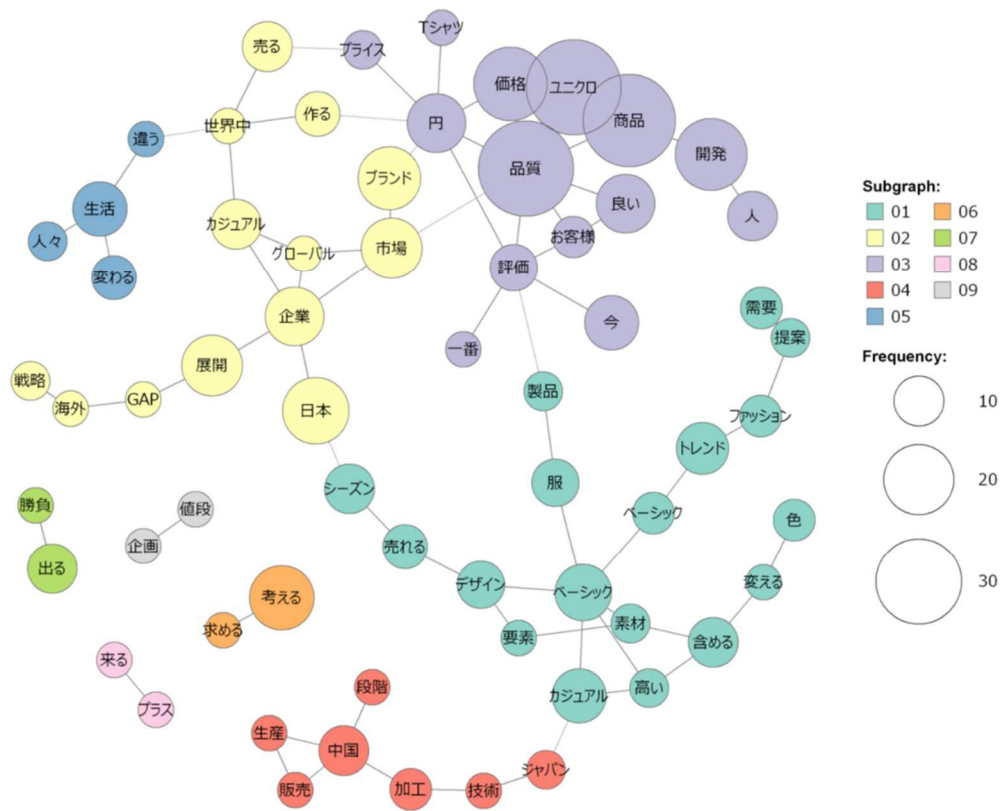


図3 柳井の共起ネットワーク

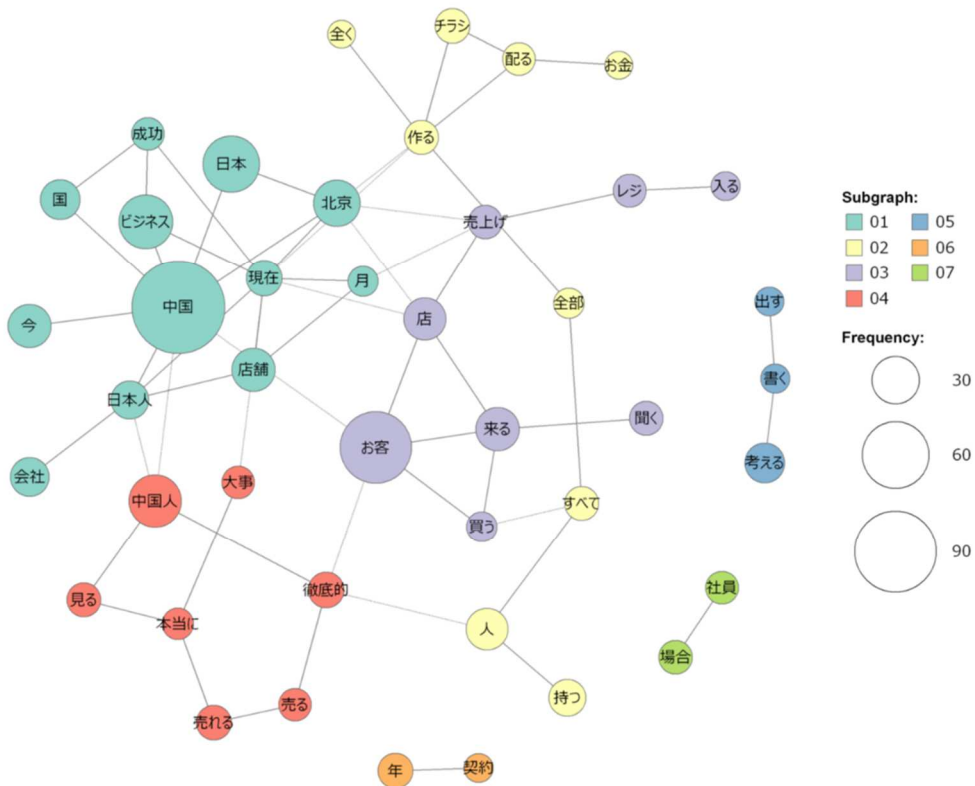


図4 塙氏の共起ネットワーク

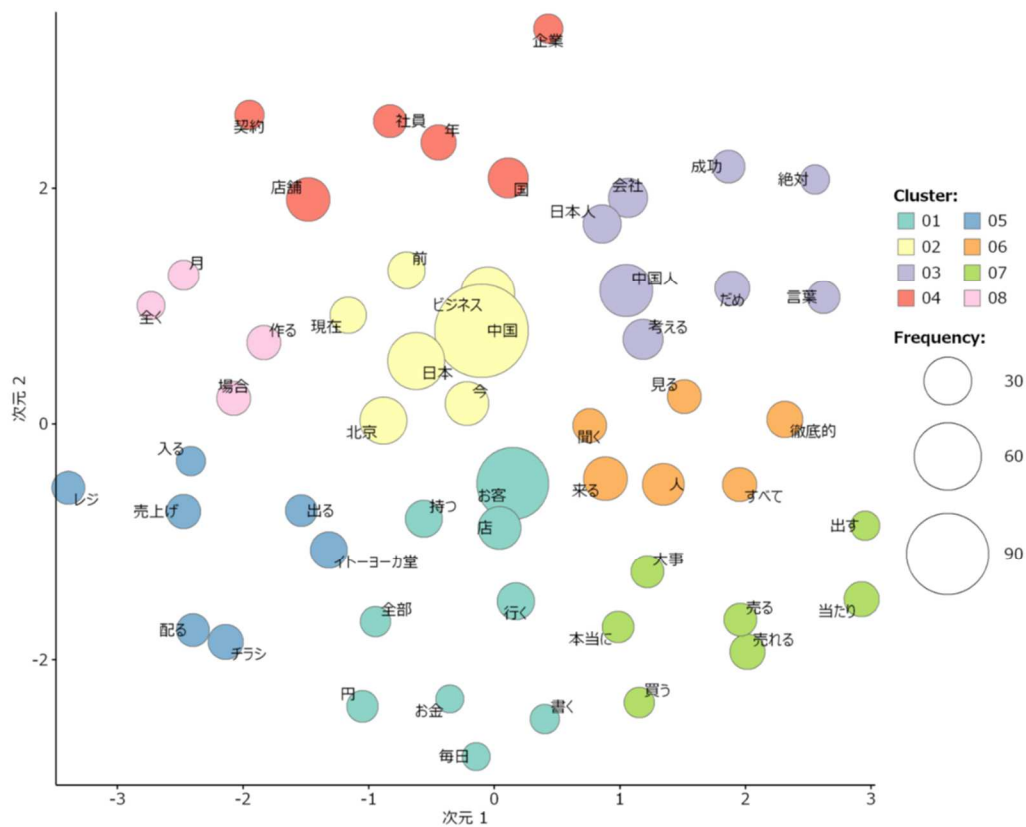


図8 塙の多次元尺度構成法

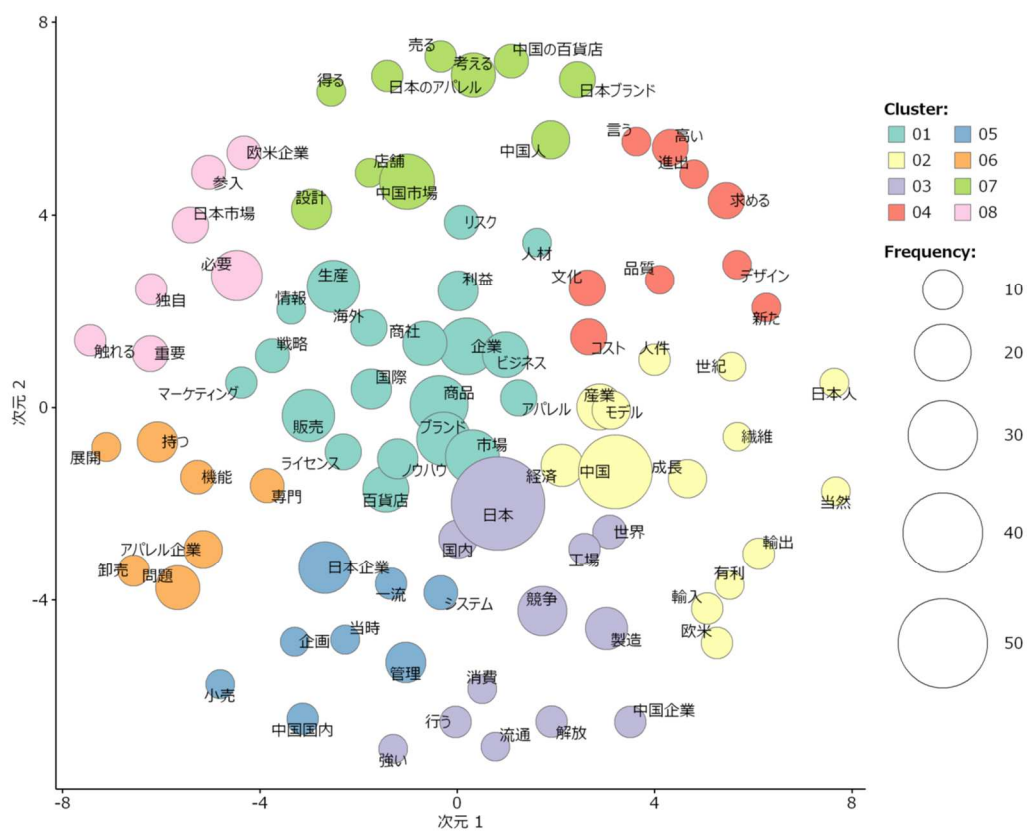


図9 コンサルタントの多次元尺度構成法

4-6-3. 対応分析による比較

小島，柳井，塙，コンサルタントの4名に関する抽出語の対応分析を実施した。図10によると，小島，柳井，塙は，中心から異なる方向にある，小島とコンサルタントが比較的近く見える．小島は，縫製業の傍らOEM受注の端境期にできた余剰スペースを活用して小売業に参入したが，中国国内アパレル企業とのし烈な競争を経験したことから早々に撤退している．小島がコンサルタントに近い位置にいるのは，インキュベーターとしての見解を主張しているからと推測した．小売業当事者ではなく，ここでは，解説者とも言える．図11では，小島以外の残り3名を比較した．3名は中心から離れそれぞれ異なる方向へとプロットされた。図12は，コンサルタントを省く3名を比較した．いずれの図でも柳井と塙の関係性に変化はない．図11と図12を比較すると，図12では，図11のコンサルタントの位置に小島が出現した．柳井，塙の2名はそれぞれ異なる特徴があり，それに対して小島，コンサルタントは比較的類似している．柳井と塙は同じ小売業だが，SPAとGMSと業態が違うこと，それぞれ商品構成や販売戦略が異なることが要因であると推定する。

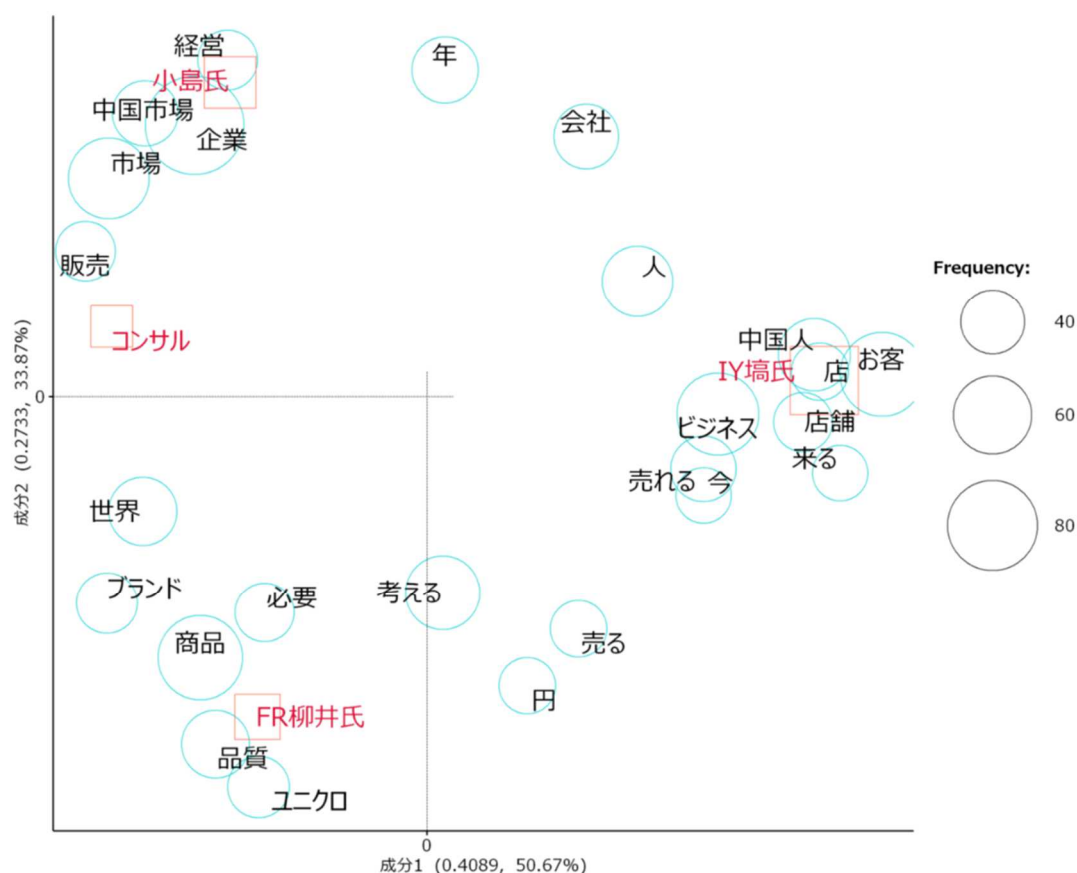


図10 4名のポジショニング

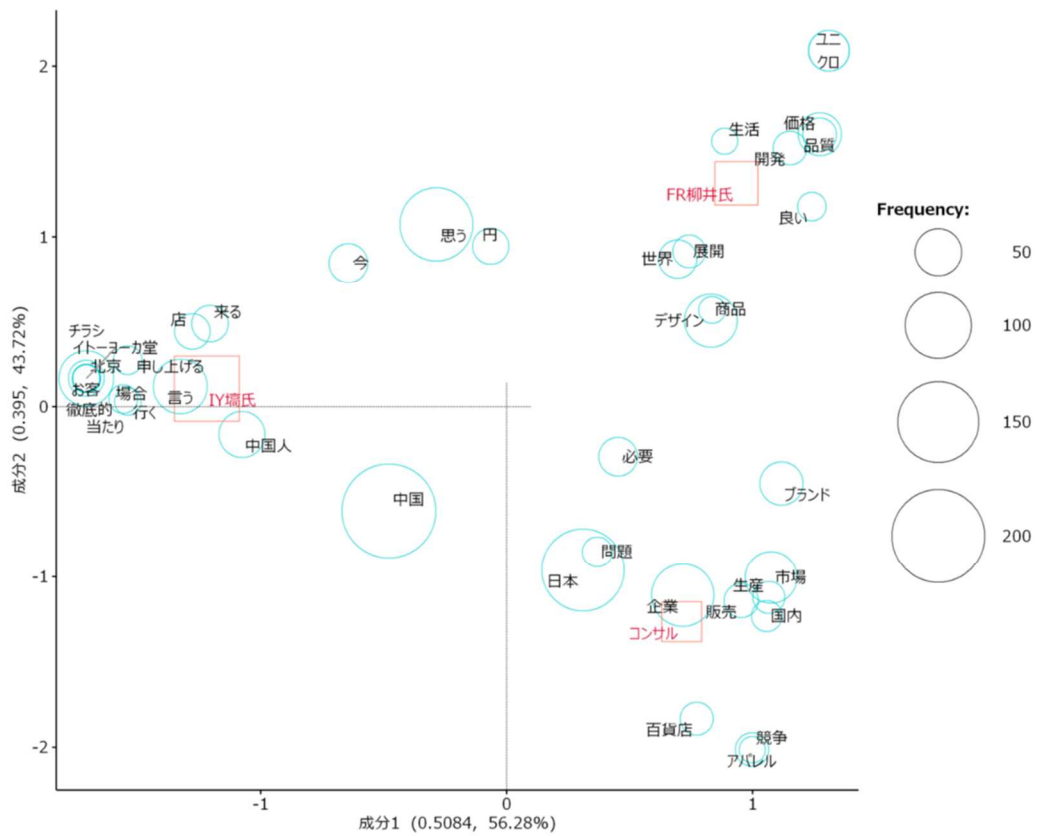


図11 柳井, 堀, 日本のコンサルタントの比較

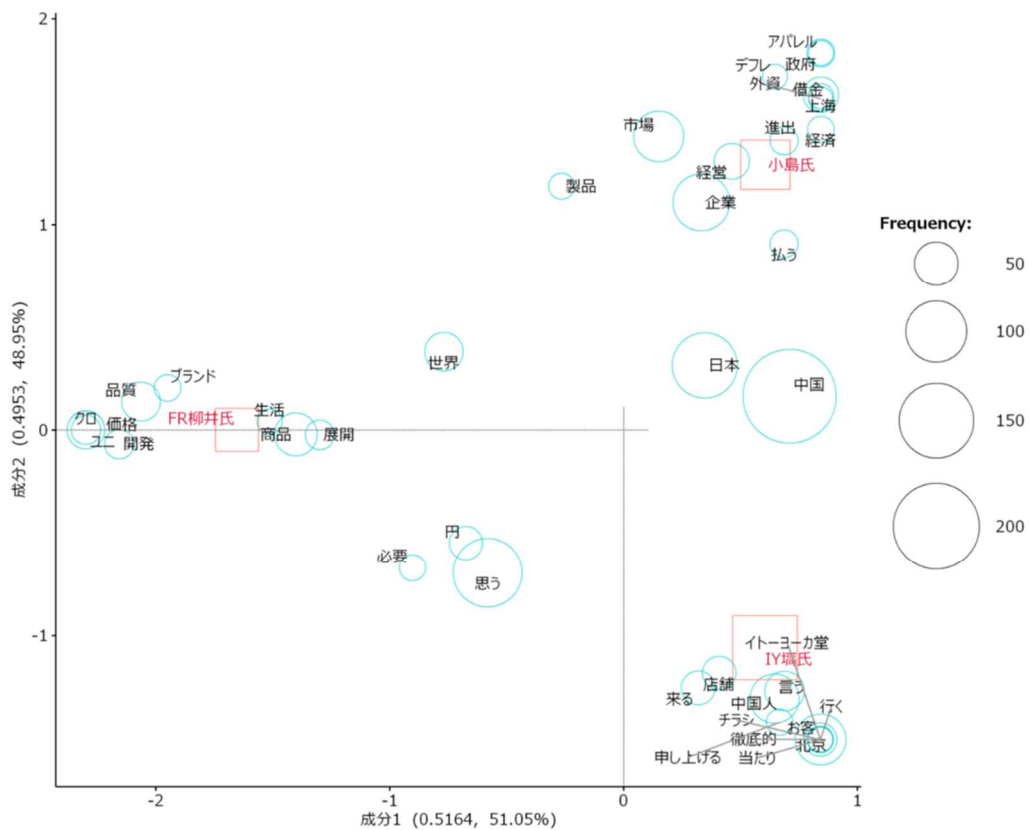


図12 小島, 柳井, 堀の比較

4-7. 「商品」「市場」の柳井・コンサルタントの使い方比較

表2で示した4人の頻出語リスト上位10語を見ると「商品」「市場」「ビジネス」が共通した語として頻出された。表3のように「商品」「市場」は、柳井とコンサルタントで上位に共通して抽出された。コンサルタントに限っては、3語ともすべてを多く用いている。語彙力が豊富である。

表3 4人の頻出語上位10位のなかで共通する語

頻出語	小 島	柳 井	埴	コンサルタント
商 品		○		○
市 場	○	○		○
ビジネス			○	○

柳井とコンサルタントが使用する「市場」「商品」の2語は、両者の間で同じような意味合いをもって使われているとは考え難い。語句の関連性を見るため、共起ネットワークを使って関係性について比較検討してみる。まず、図12、図13のそれぞれの共起ネットワークでは、「商品」という語を比較すると柳井は商品そのものに関心をもって具体的な意味のある使い方をしている。一方、コンサルタントの「商品」という語は、抽象的かつ一般的なことばとして使用されている。肝心な商品そのものにはほとんど言及していない。

図15、図16では「市場」という語について、柳井とコンサルタントの共起ネットワークを確認した。「市場」についても「商品」同様に、柳井は具体的なマーケットに関連した使い方をしており、関心を示している。一方のコンサルタントは「商品」同様に抽象的な一般的な語句と関連した使い方が多い。

図17、図18は「商品」「市場」というそれぞれの語に対する柳井とコンサルタント（坂口）の対応分析をおこなった。図13-16の共起ネットワークで得た結果を裏付ける内容であった。コンサルタント（坂口）は中国小売市場参入を狙う大方の日本アパレル企業事業者の経営感性を代表していると推定した。

図19は、「商品」「市場」という2つの語を合わせて対応分析をしたもので、2人の経営感性（感度）の違いが鮮明に現れる結果となった。

図20では、坂口側に「市場」、柳井側に「商品」が布置されている。このことから、本文においてどちらに重きを置いているかと言うことが分かる。

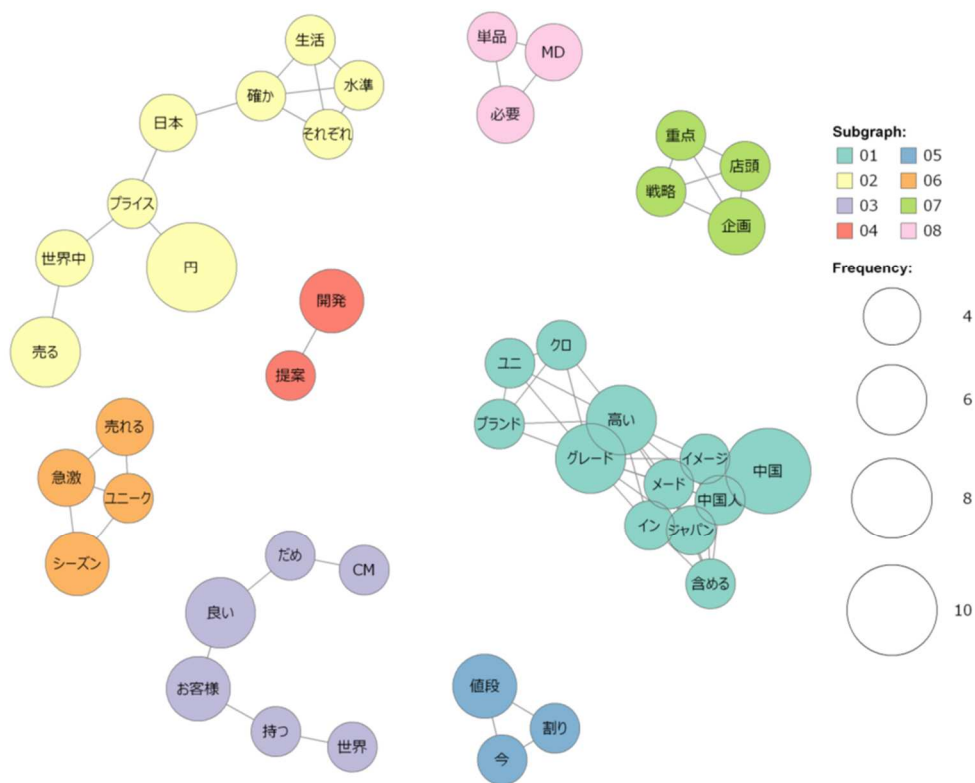


図13 「商品」柳井の共起ネットワーク

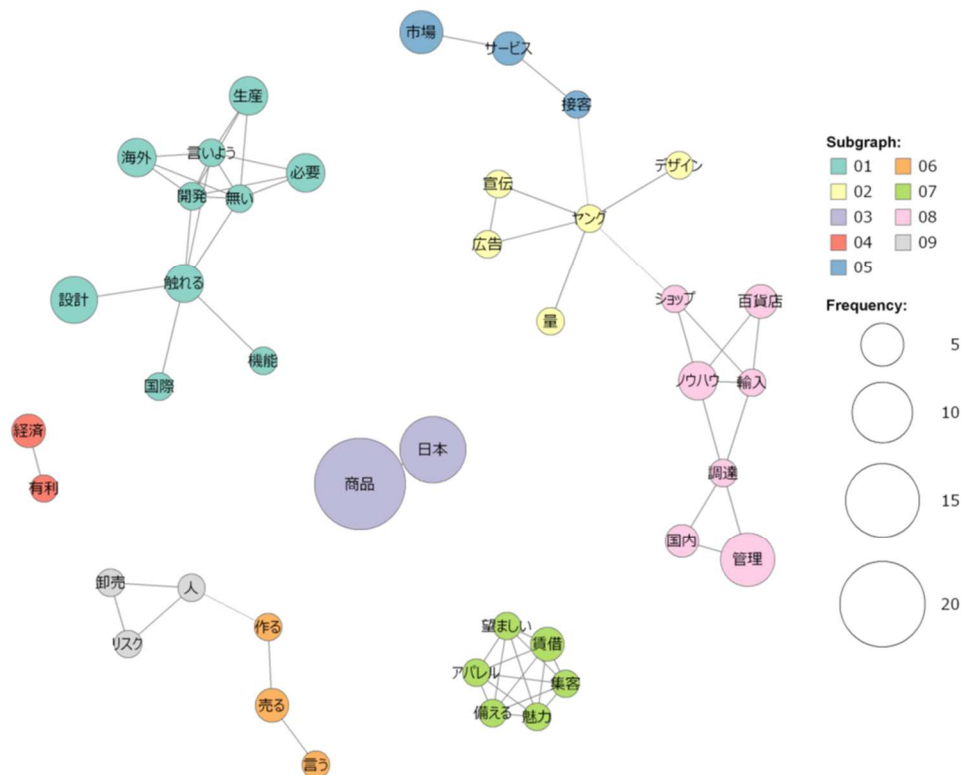


図14 「商品」コンサルタントの共起ネットワーク

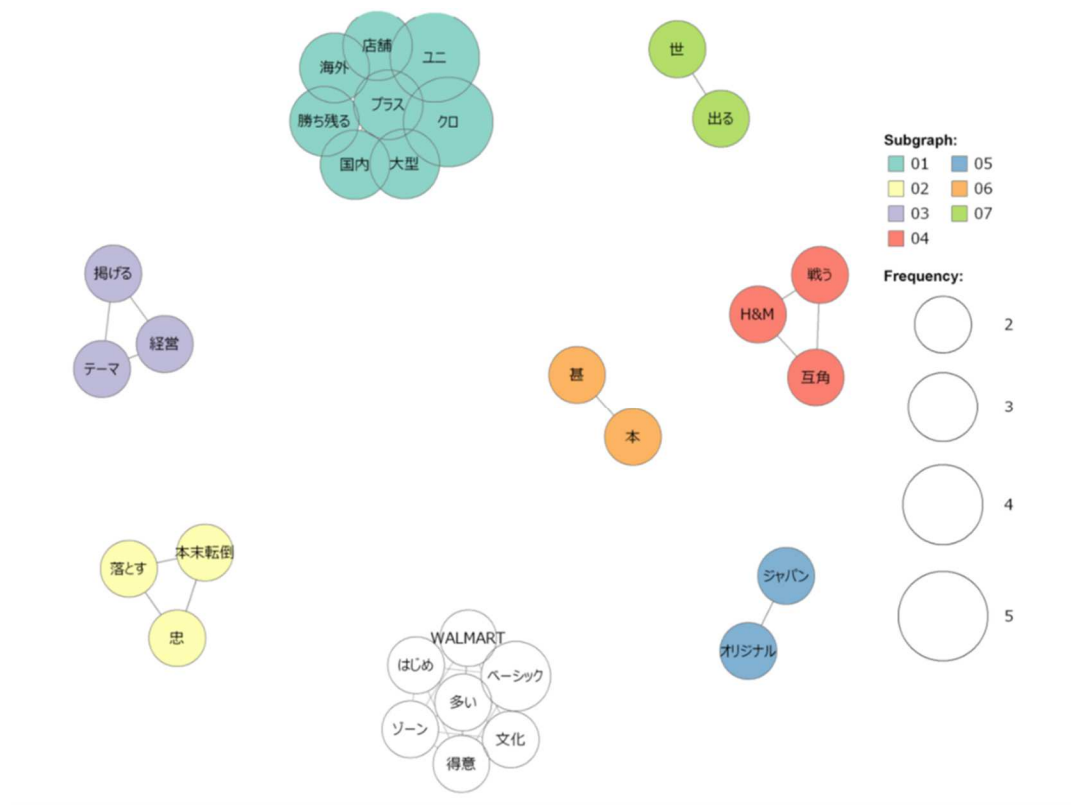


図15 「市場」柳井の共起ネットワーク

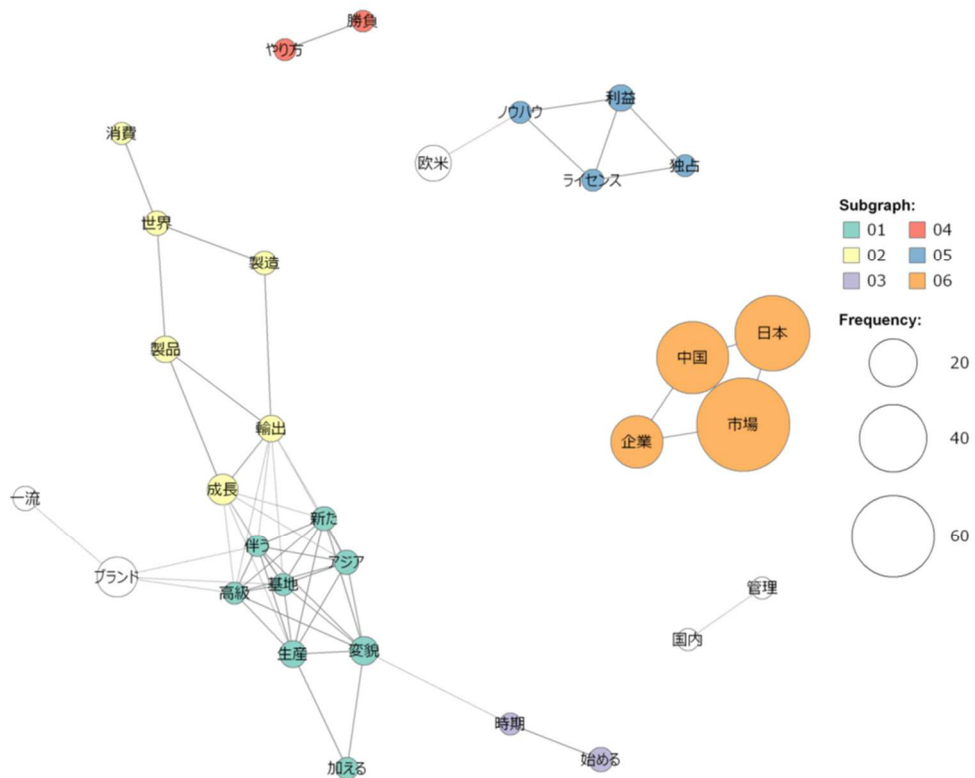


図16 「市場」コンサルタントの共起ネットワーク

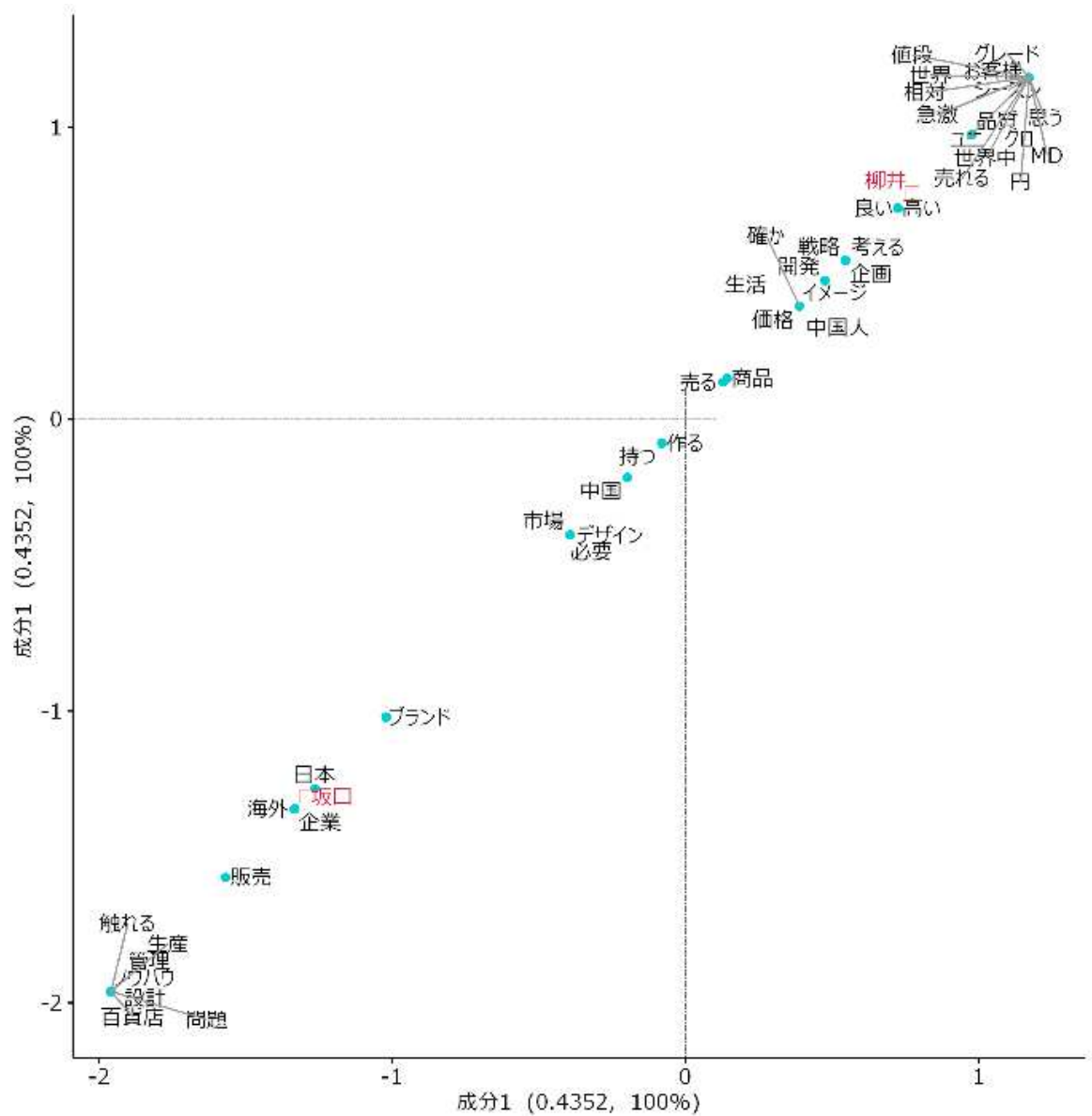


図17 柳井，コンサルタント（坂口）の「商品」という語の使い方

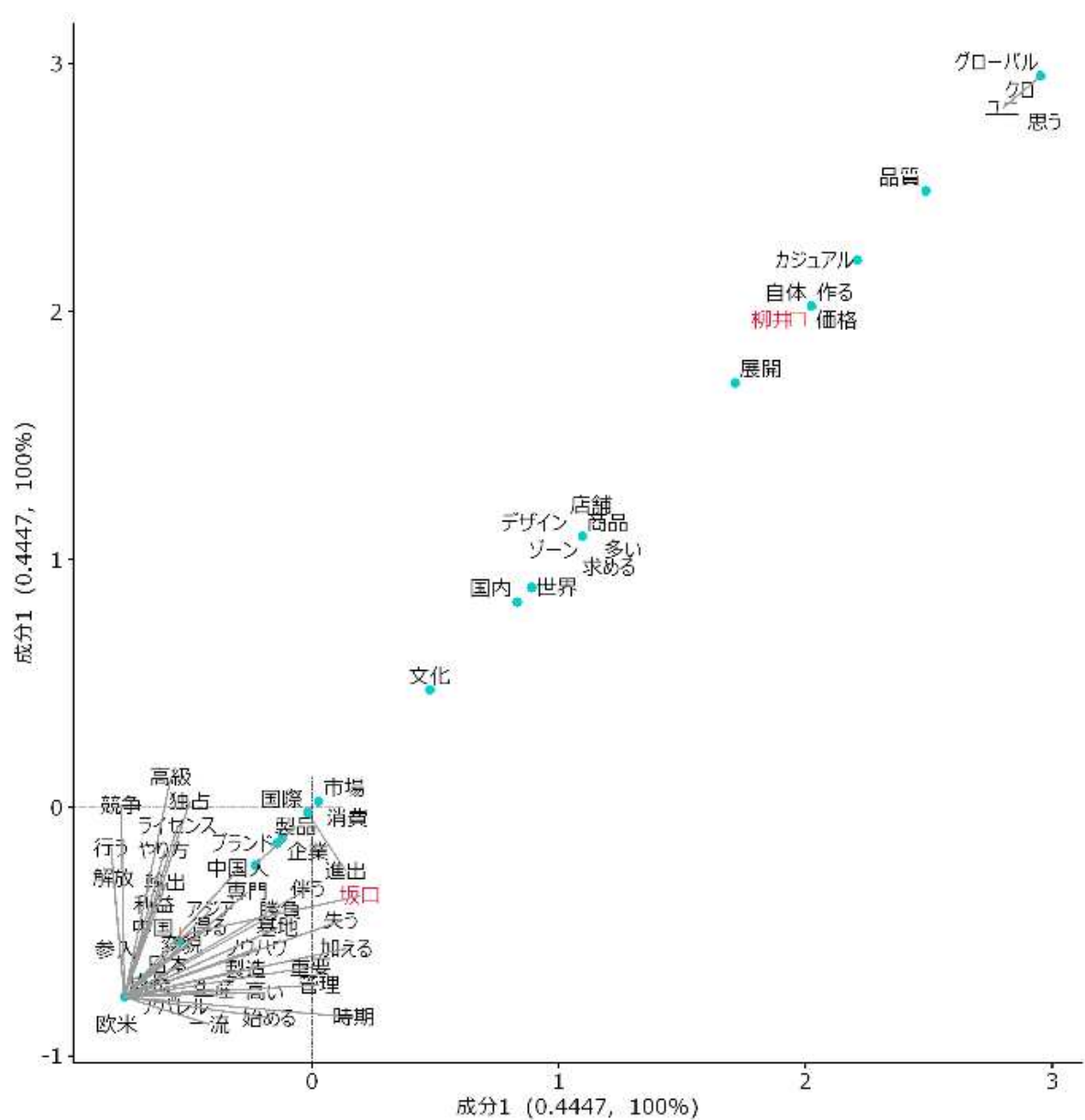


図18 柳井，コンサルタント（坂口）の「市場」という語の使い方

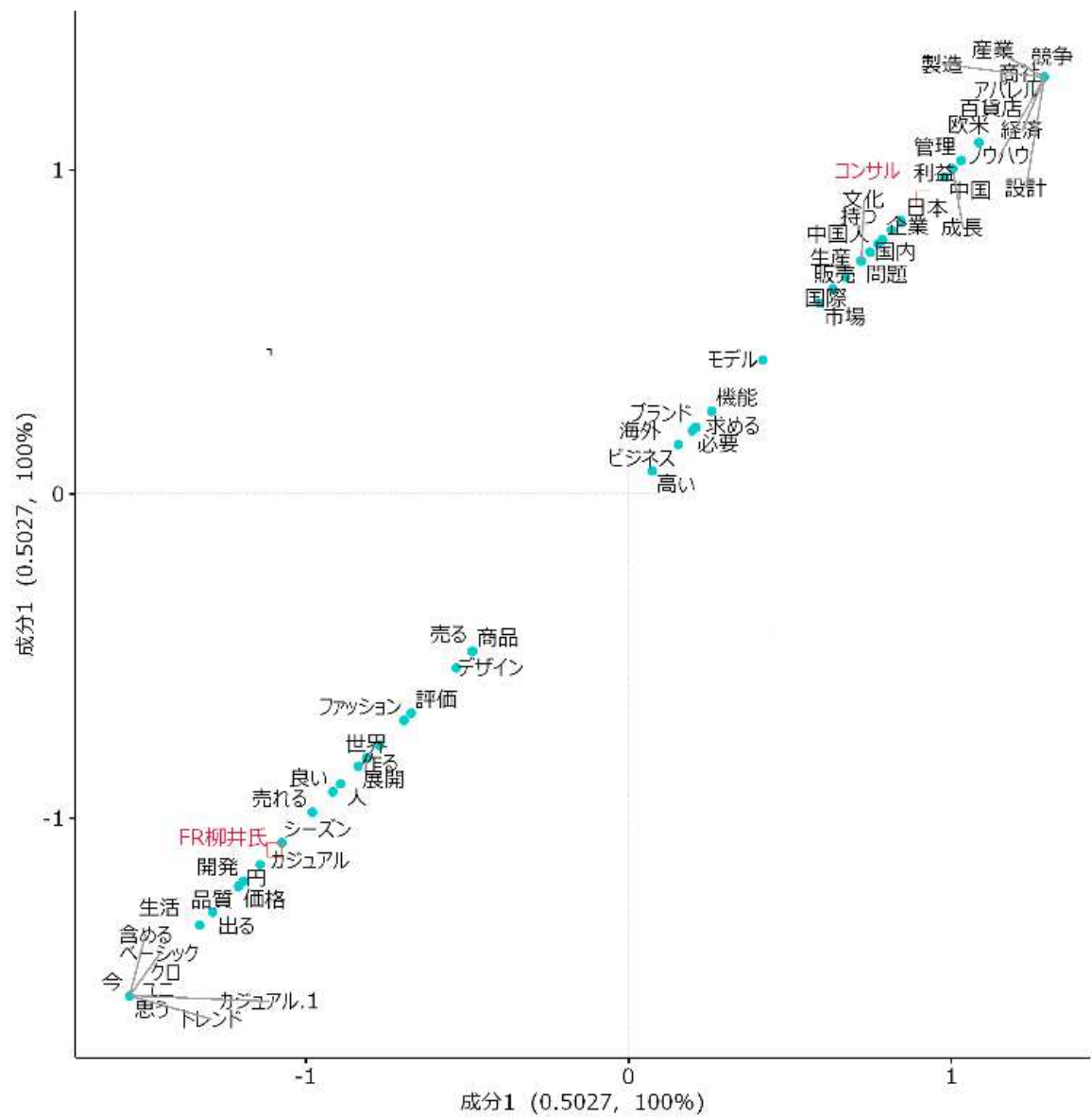


図19 柳井，コンサルタントの「商品」「市場」という語の使い方（1）

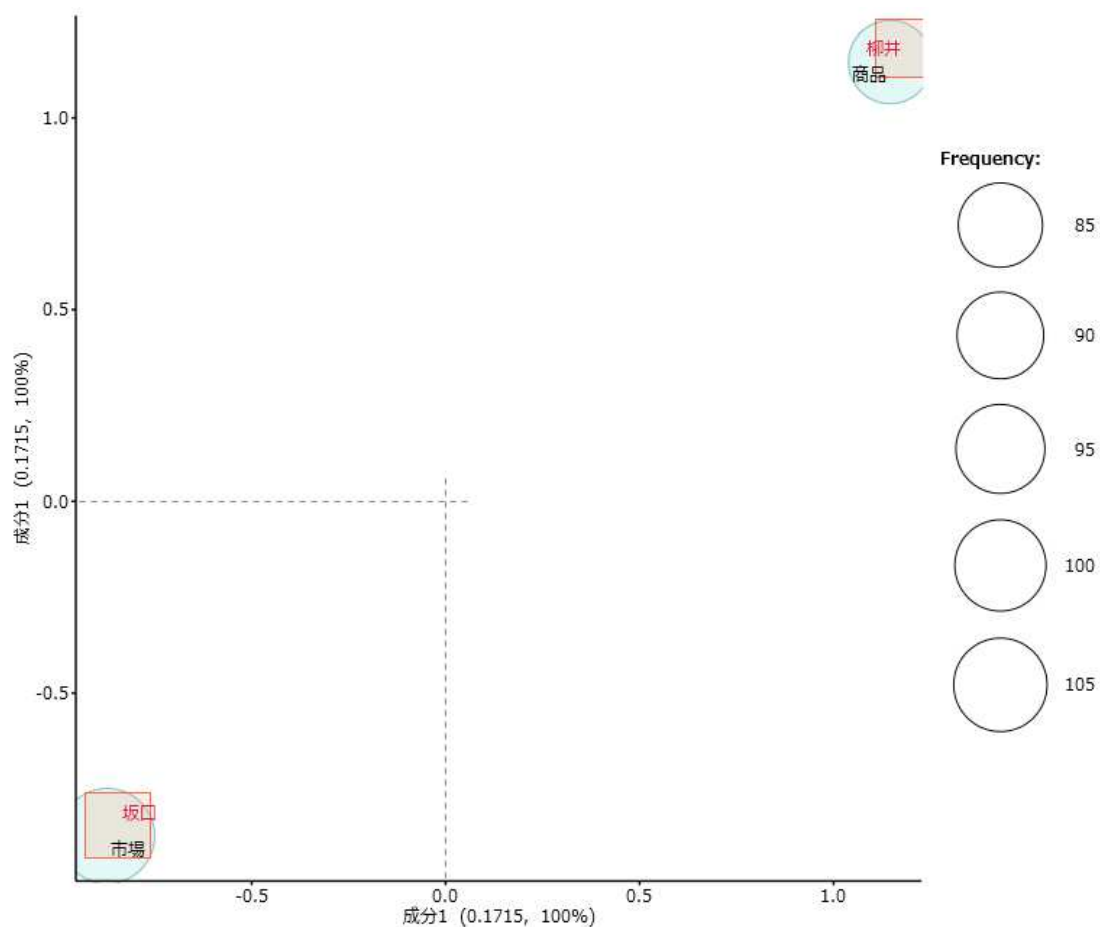


図20 柳井，コンサルタントの「商品」「市場」という語の使い方（2）

4-8. 結論

2000年初頭日本のアパレル企業は，中国のアパレル小売市場に関心を持っていた．日本の乞う本質な商品であれば，中国の市場もきっと欲しがるはずであろうという自信を持っていた．参入における障壁は，主に売り場等のマーケティング論に終始された．日本在住のコンサルタントは専門家であると同時に日本のアパレル企業の多くの経営者を代弁する考え方であったことに間違いはない．ここには「経営感性」（Administrative kansei (affectivity)）を持っていたといえる明らかな証明はできない．FRやIYを除き，成功した事例はほとんど見当たらないことから，両社には少なくとも何らかの「経営感性」があったといえる．

日本の事業者は1級都市に出店に対する維持費用の問題に注目したが，その負担に堪えるだけの「商品力」がなかったことが重要なウィークポイントであっ

た．すなわち，設計能力に問題があったと推定した．中国国内の市場，中国人の志向にふさわしい設計力の確保という中国市場に参入するための基本的要件を充足できなかったのである．

日本のアパレル企業が中国市場だけでなく海外市場で，成功できない要因について実際に変化の速い中国市場への進出はハイリスク・ハイリターン事業である．これに堪え得る商品供給・販売・財務上の実績，特に日本市場での事業成功が前提条件として要求される．この前提を充たす会社は2000年当時でみると希少であった．FRやIYのような日本で一様の成功を納めた企業は業界では稀有である．これらについて言えばこれら2社はむしろ特異であったともいえる．日本在住のコンサルタント（大方の日本人経営者の思考）と実際中国現地にいて肌感でマーケットを見てきた経営者との着眼や思考について関連する文献をテキストマイニングすることで，比較検討をしてみた．2020年現在においても中国アパレル小売市場に対し，日本のアパレル企業の参入成功事例が少ないのは，もともとその前提となる日本の経営者や事業者，戦略立案するはずの日本のコンサルタントの「経営感性」（Administrative kansei (affectivity)）が相対的に低かったと推定した．

注 釈

[注1] 小島正憲（こじままさのり）参照．<https://www.kojima-iryo.com/>

[注2] 柳井正（やないただし）略歴．

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9F%B3%E4%BA%95%E6%AD%A3>

[注3] 埴昭彦（はなわ あきひこ）略歴．

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%A1%99%E6%98%AD%E5%BD%A6>

[注4] 坂口正章（さかぐち まさあき）参照．

<https://www.synergyplanning.jp/プロフィール/>

[注5] 繊維ファッション産学協議会（1992年設立）主催の第10回繊維ファッション産学交流大阪会議の基調講演録の複写を入手したもの．

<http://www.fashionbiznavi.org/aboutus/outline/>

参考文献（第4章）

[1] 大谷 他，日本のファッション事業と国際プレゼンス，日本感性工学会論文誌，13(5)，pp. 629-668，2014．

DOI <https://doi.org/10.5057/jjske.13.629>

[2] 寒川雅彦，李宏偉，高橋正人，森川英明，大谷毅，相対的低所得市場における高い店舗賃料と「商品力」の関係 ～日本の中国アパレル市場進出を阻んだ要因～，日本感性工学会論文誌，19，2，pp. 181-188，2020．doi:

10.5057/jske.TJSKE-D-19-00057

- [3] 樋口耕一，社会調査のための計量テキスト分析（第2版），ナカニシ出版，2020.
- [4] 小島正憲，中国ありのまま仕事事情，楽書館，2007
- [5] 繊維調査部，繊維トレンド，1・2月号，pp.4-13，東レ経営研究所，2005.
- [6] 坂口昌幸，繊維トレンド5・6月号，pp.66-69，東レ経営研究所，2004.
- [7] 坂口昌幸，繊維トレンド7・8月号，pp.16-20，東レ経営研究所，2004.
- [8] 坂口昌幸，繊維トレンド9・10月号，pp.28-33，東レ経営研究所，2005.
- [9] 坂口昌幸，繊維トレンド11・12月号，pp.44-48，東レ経営研究所，2005.
- [10] Masahiko SAMUKAWA, Hongwei LI, Hideaki MORIKAWA, Tsuyoshi OTANI, Transformation of the Chinese Fashion Clothing Market around the Year 2000 and Japanese Firms’ “Administrative *Kansei* (Affectivity)” -Exploring Factors of Successful Entry by a Successful Firm-, *International Journal of Affective Engineering*, 20, 1, pp.41-48, 2021. doi: 10.5057/ijae.IJAE-D-20-00025

第 5 章

総 括

第5章 総括

5-1. 本研究の成果および今後の展望

第2章では、日本のアパレル企業の中国出店とその失敗の歴史を定性的に述べるとともに、この状況を記述し得る理論的な枠組みを簡単な連立常微分方程式モデルで記述した。当時、日本のアパレル企業の事業者は、中国のファッションアイテムのレベルが低いと考え、中国市場への参入は比較的簡単だと考えていた。しかし、進出に成功した日本のファッション・アパレル企業は、ユニクロ（ファーストリテイリング）の他には見当たらないのが現状である。当時の中国人の収入や購買力は非常に低かったが、対照的に中国の百貨店やショッピングセンターのテナント賃料は比較的高かった。日本のアパレル企業は店舗を維持するための固定費（賃料）を支払うだけの商品力（設計力）や生産力がなかった。低所得は購買力、高賃料は固定費と考える。いったん出店してしまうと、事業者の裁量は限定される。しかし、每期、不採算が続くあるいは中国市場においては、東京市場に劣る成績しか見込めない事業部門には、当時の段階で小売市場参入の阻害要因となった。ここに事業者としての「経営感性」を問うことになった。

第3章では、日本のアパレル企業の中国進出における先行事例について述べるとともに、日本の繊維関連企業の1997年度決算データに基づき「主成分分析」を行い、いくつかの中国市場参入するための参入要件を抽出した。ファーストリテイリング（FR）とイトーヨーカドー（IY）のほかに、東レと旭化成が該当したが、後者の2社は素材産業である。ファッション衣料小売はこれら2社の事業ドメインに含まれない。FRとIYには、経営管理において、以下のような共通の特性があると推定した。

- (1) 両社ともに製造小売りであること、
- (2) OEM元であること、
- (3) 日本市場において小売販売に持続的な実績があること、
- (4) 同業他社に比べ、高い売上と粗利を実現していること、
- (5) それにふさわしい商品の供給体制（設計・製造）ができていること、
- (6) FR、IYはともに創業者支配を内包する集権的な裁量権の遂行が可能であったこと、すなわち、現地の裁量で短期的な変化に適応できる管理体制を確立し、それを本社機能の集権的裁量権で保護していた。
- (7) これによって、上海・広州発の東京本社稟議になじまないといった多数のアイテムに対して、時系列的品揃えに対応できる思い切った見込生産を可能にさせた。すなわち、日本のファッション小売市場で、すでに確実な成功体験があった。変化の速い中国市場への進出はハイリスク事業であり、これに堪えうる商品供給・販売・財務上の実績が前提として要求された。この前提を充たす会社は1997

年決算でみる限り、FRやIYの周辺にプロットされる会社はなかった。現段階（2020年）においても、日本の事業者に参加成功事例が少ないのは、もともとその前提となる「経営感性」を充たす事業者が少なかったからであろうと推定した。

第4章では、テキストマイニングによる企業経営者とコンサルタント（解説者）の見解を比較検討した。中国で成功した企業経営者に関する文献と、日本企業が中国市場に向けて事業を展開・拡大するためにその経営的思考を支えはずのコンサルタントが残した文献について計量テキスト分析を行い、頻出語の特徴を考察した。成功企業の特徴から中国市場（ひいては今後の国際市場）進出のために必要な要件が何であるのかについて検討した。尚、計量テキスト分析には分析用フリー・ソフトウェア「KH Coder」を使用した。計量テキスト分析の対象者は、1990年代から製造業として中国へ進出した小島、2000年初頭、中国市場へ進出し、今日も事業を継続している企業であるFRの柳井、IYの当時中国担当役員であった埴、そして、多くの日本からの進出企業の考え方を代表していると思われる日本在住のコンサルタントとした。コンサルタントはその経歴からしても日本の業界でもトップクラスの識者と言えよう。よって、この考え方は大方の日本在住の事業者と認識を同じくすると考えられる。日本の商品は品質上で優位にあり、それが「強み」であるとの認識は、業界全体に行渡っている。しかし、本研究からわかるように、日本文化は中国で好まれているといった安易な解釈や日本の「強み」といったこれまでの認識では、2000年前後の急激に改革・解放が進んだ中国市場のスピードには、到底追いつけない状況であった。この時点ですでに、中国国内で事業を展開していた事業者と、これから進出しようとしていた事業者では、温度差が激しい。中国市場固有の嗜好・ニーズに合わせた商品設計や商品開発が必要であり、加えて中国国内企業間の激しい生き残り競争に参戦していくだけの企業体力が必要であった。ここでも、これらを踏まえた事業者の「経営感性」が問われたのである。

5-2. 日本の繊維・アパレル産業の強みとは

5-2-1. 「日本製品の優位性」という前提は功罪か

日本製品は高品質・低価格・正確な納期などものづくりで優れていると世界が認めるところであり、日本企業もそれを自らの「強み」として自覚している。実際のところ日本製品は世界市場で優位性を持っているのだろうか。産業史的な観点で見ると、繊維産業（素材から製品を含めて）はその国の発展の初期段階で栄える産業分野である。よって繊維産業は産業発展の先兵役を担う宿命ともいえる。2000年以降、安価で豊富な労働力をベースにしたコスト競争力とその生産力を背景に中国・東南アジア等の新興国が台頭してきた。日本製品の「強み」はすでに脅かされ、凌駕されつつある。イギリスの産業革命の時代からすべての産業の先兵役である繊維産業（ファッション・アパレル分野 [1]）が真っ先に市場か

らその評価を受けるのである。このような状況下、新興国の台頭に対し日本企業が発展するためには何が必要であったのだろうか。

5-2-2. 日本製品に優位性はあるのか

2001年、中国は世界貿易機構（WTO）に加盟し、世界貿易のスタンダードに仲間入りを果たした。2000年前後は中国という国のアパレル小売市場にとってターニングポイントだったといえる。このころから中国は「世界の工場」として目覚ましく成長しはじめた[2]。産業の発展は新たな市場を醸成したが、日本のファッション・アパレル事業者もこの13億中国市場に魅力を感じ大いに関心を抱いていたのである。しかし、日本の衣料製品は中国国内、ないしは杭州や上海といった一級都市の衣料品市場に参入することは容易ではなかった。日本の事業者はデザインをはじめとしたファッション性、品質・クオリティの高さ、進んだ店舗レイアウトなどについては中国に比べて日本に優位性があると認識していた。つまり、日本製品には優位性があるのだから日本品をそのままのスペックで小売り販売できると考えていた。しかし、実状は違っていた。中国市場にも当然ながら、中国人固有の嗜好（しこう）があり、好みの色彩や地域別のサイズ構成などマーケットのニーズをくみ取り、ものづくりに反映させる必要があった。

中国が日本のGDPを抜いた2010年ごろになると、規模と成長率から米国を抜くのも時間の問題だと目されるようになった。特に先端分野で様々軋轢を生じさせ、現在では貿易戦争が常態化しているのは周知の通りである[3]。2010年中国＞日本のGDP逆転現象をさかのぼる2000年頃、生活必需品である繊維製品、なかでも衣料品の分野では中国＞日本の逆転現象がもうすでに起こっていたのである。中国市場へ参入するうえで、日本品の優位性はこの時点で存在していなかったと推測できる。産業の先兵役としてすでに評価が下されていたともいえよう。

国家全体のGDPが上位国と肩を並べるとき、繊維産業のような先行する産業はすでに経済上位国を超えている可能性が高い。当該国内で競合する製品は、上位国からの輸出がすでに難しくなっているケースがある。経済全体でみると、当該国は上位国より経済力が低位であるため、衣料品の水準なども低位とみなしがちだが、当該国市場の顧客からみれば、上位国の製品にはさほどの優位性を認めなくなっている場合が多い。

5-3. ファッション衣料と感性

衣料品には「身体保護機能」と「身体表現機能」の2つの側面がある。いま人々が着用している衣料品のうち、「身体表現機能」を有している衣料を「ファッション衣料」と呼ぶことができる。地球上で生活する70億人は、その行動の多くの場面において身体表現を必要としている。その表現は、個人的な志向ではあるものの完全に任意とはいえない。それはある時点において、時空を共有した他の人々に許容され得るものに限定される。つまり「流行」というものに左右され

るということである。こうした人間の身体表現は、通常は無自覚的である場合が多く、かなりの程度において習慣化しているといえる。

仮にある衣料品を工業製品として大量生産し、小売店に陳列するとしよう。それぞれの顧客は、他の製品と比較して、その商品に価値があると認めたときに購入する。この時、生産者もしくは商品設計者は顧客にとって好ましい「姿（スタイル）」を提案している、もしくは提案することができたといえる。この衣料品は、好ましい「姿（スタイル）」という情報を伝える一種の媒体にすぎない。着用者は商品設計者が伝えようとする情報、すなわち好ましい「姿（スタイル）」を評価する。当然、商品設計者は、着用者が属する生活圏の評価基準や感性を熟知している必要がある。その意味でも、着用者に伝える情報には理解しやすさが必要である。いずれにしても成功のカギは「製品の設計」にあるといえる。

また、経営者・事業者の経営感性が同時に問われるのである。

5-4. 工業製品と製造拠点の国際移動

北山[4]によれば、紳士服の既製服は、1840年代から普及し、婦人服は少なくとも1950年代以降に普及し始めたという。衣料品のなかでも既製服は、その価格帯の如何を問わず、一定のロットで同じ製品を生産することを前提にする場合、これらは工業製品といえる。よって、縫製という製造工程が独立化し、縫製業として専門化することは容易に認められる。縫製業は労働集約型産業であるがゆえに、製造原価に占める労務費の比率が高く、相対的に労務費の安価な地域を探して、地球上を移動する宿命をもっている。この100年間をみても、アメリカ～日本～韓国、台湾、香港、シンガポール（東南アジア）～中国というように、おおむね、欧州から西に円を描くように移動している[5]。

既製服は工業製品であることから、原価計算で、固定費と変動費に分解できる。売れさえすれば、ロットの大きい仕事を好む。資金に余裕ができれば、川下（最終製品である衣料品の製造卸、または製造小売）の事業に注目する事業者も出てくるだろう。卸・小売業者のプライベートブランドなどは、小売業が製造事業を飲み込む事例である。この場合、縫製上の優位性をもって顧客に訴求することになる。ある程度成功すると、縫製技術による品質の優位性というものが一般化され、上位国製品の当該国製品に対する優位性の主張にすり替えられる。これが実質的な意味であればよいのだが、往々にして錯覚になることが見受けられる。

5-5. 貿易振興を産業政策に

2005年11月、ジェトロ主催・経済産業省後援で日本のアパレル企業のファッション展示会が上海世貿商城・国際展示会場で開催された。小島[6]は2002年、最後のチャンスとばかりに同様の仕掛けを試みたが日本側の反応は鈍かった。後年、小島は2005年ではすでに市場は中国企業によって分割され制覇済みで日本の中小アパレル企業の出る幕はなし、3年出遅れたとコメントしている。市場に近いとこ

ろで見聞きしている小島の肌感覚からすると日本の事業者と中国の事情とは随分乖離しているように思えたことであろう。

事実、2000年前後の過当競争を経て、勝ち残った中国のアパレル企業は、更なる資金調達のため、上場を果たしていった。1990年、深圳株式市場開設依頼、上海も含めた国内で上場した中国アパレル企業は、2003年までが7社で2004年以降、2010年央までが25社と上場ラッシュが続いた。上海、深圳上場全体の124社中、アパレル企業は、32社で全体の25%である。加えて、香港市場は、全90社のうち64社がアパレル企業である。

一方、2009年12月から2010年5月にかけて開催された「今後の繊維・ファッション産業のあり方に関する研究会」の3回目の配布資料に「資料10 今後の繊維・ファッション産業のあり方（案）（PDF形式：1,925KB）」[7]がある。そのファッションWG（Working Group）での議事要旨[8]をみると、ここでは中国国内市場について全く触れていない。また、同資料20ページにある「繊維・ファッション産業の発展のチャンス（9）－衣料・ファッション②」では、「クール・ジャパンにみられる一部の人気を外需に取り込むきっかけとして活用し、カジュアルからモードまでの日本の幅広いファッションを含めた、生活文化産業全体を売り込む機会を創出できるのではないか」と言っている。

「海外では、クール・ジャパンの一部として、カジュアル衣料等を中心とした、日本の衣料・ファッションについての関心が高い。アジアでは、日本のファッション雑誌の売上げが大きく、109系ファッションや東京ガールズコレクション等も人気あり。」とある。そして、アジアにおける日本の雑誌の売り上げ部数（2009年7月現在）についても紹介されている。雑誌が売れているから、日本のポップカルチャーに人気があるからといって、ファッション衣料が自動的に売れるというわけではない。

百貨店アパレルを当面のターゲットに設定すると、上位価格帯はヨーロッパのブランド商品、下位の価格帯は中国等からの安価な輸入品で攻め込まれているという当時の経産省繊維課のレポートの市場認識によるもので、そのちょうど中間に、日本国産品のターゲットとする市場があるという仮説によるものである。この見方は当時の中国アパレル企業がすでにもっていた潜在的実力を甘く見ていたといえるのではないだろうか。中国製品が低品質・安価品であるという認識の上にたっていたが、中国国内ではすでに激しい競争による敗北事業者が撤退・淘汰され、高品質・安価品の事業者が選別されていたということを認知していなかった。依然として中国製品が低品質で安価品であると認識していたのである。

5-6. 衰退のなかでの優越性の訴求

ファッション・アパレル分野では製造拠点がGDPで上位国から相対的な下位国に移転すると、上位国は「設計」いわゆる「ものづくり」以外の優位性－たとえば、ブランディングやプロモーションなどの要素－が強調される。衣料品という工業製

品でもっとも強調させるべきことは、好ましい「姿・スタイル」という情報を提供するという「設計」思想にある。本来はこれらすべてを総合して「ブランド」の優位性として語られるべきなのである。

上位国と自認している日本の優位性は、本来「設計」または販売に訴求の根拠を求めるべきである。販売面ではOMO (Online Merges with Offline) 志向の事業展開を考慮すると、今後は大きな業態変革が必至となるが、なかなか実現していないのが現状である[10]。ネーミングやブランド論、店舗設計（デザイン・レイアウト）などだけの議論で安易に新規開拓を片付けようとはせず、「ものづくり」の根幹に向き合う姿勢が必要である。日本の衣料品事業者が時代の転換期であった2000年前後に中国市場へアプローチした時、当時上位国であった日本の製品は優れているという「日本品優位性の仮説」が大きな妨げだったとなった。すでに触れたように製造業による「ものづくり」は、市場のニーズを取り込んだ「設計力」による優位性が先行するべきである[11]。これまでの展示会やファッションショーといった産業政策をみても、日本品優位説を出発点とした戦略展開のようにみえる。クール・ジャパン等を代表としたコンテンツによる訴求は衣料品分野では極めて難しく、アニメ・まんがや映画のような他の分野はともかく、衣料品分野では大きな成果は生まれていない。やはり「製品の設計（ものづくり）」による競争力強化に着目する必要があるのではないか。

参考文献（第5章）

- [1] 繊維ファッション産学協議会ホームページより「図解・ファッションビジネスのしくみ」
<http://www.fashionbiznavi.org/fbAll/fbSystem/>
- [2] 日中貿易は、輸出入ともに1999年以降前年比10%から30%の増加を続け、リーマンショック後には一時落ち込んだもののその後も堅調に成長を続けた。
- [3] 中国はGDP (Gross Domestic Product) で日本を上回り世界2位になった（中国の名目GDPは約5.9兆ドルとなり、日本は5.5兆ドル程度）。成長率は、前年比で実質10.3%増となり、まさに、巨大市場の過熱成長で、多くの日本の事業者は、中国市場への関心を一段と高めた。（出典；11年1月ロイター調査）
Reutersビジネス2011年1月20日
<https://jp.reuters.com/article/idJPJAPAN-19119820110120>
<https://www.afpbb.com/articles/-/3246745>
- [4] 北山晴一、「ヨーロッパにおける百貨店の成立過程と現代とのつながりについて」、他。
- [5] 小島清、雁行型経済発展論（第2巻）、第3小島モデル「協調分業による産業内貿易の推進」より。
- [6] 小島正憲、「3年遅れの中国市場進出」、京大上海センターニュースレター、102, 2006.

- (株) 小島衣料について参照.
https://www.cfiec.jp/jc2004/j/pdf-j-all/round/round3_1204-a.pdf
- [7] 資料10 今後の繊維・ファッション産業のあり方 (案) (PDF形式: 1,925KB)
<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/1052065/www.meti.go.jp/press/20100426003/20100426003-2.pdf>
- [8] 各回議事要旨. ファッションWG議事要旨.
https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/3487098/www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/k_7.html#fiber
- [9] クール・ジャパン研究会より.
https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/mono_info_service.html
- [10] 若杉隆平, 田中鮎夢, 朽木昭文らを参照.
- [11] 相対的低所得市場における高い店舗賃料と「商品力」の関係-日本の中国アパレル市場進出を阻んだ要因-, 寒川雅彦, 李宏偉, 高橋正人, 森川英明, 大谷毅. DOI: 10.5057/jjske.TJSKE-D-19-00057.

参考文献 (全章)

<論文>

- [1] 大谷毅, KyoungOk KIM, 高橋正人, 乾滋, 森川英明, 高寺政行, 日本のファッション事業と国際プレゼンス, 日本感性工学会論文誌, 13(5), pp. 629-668, 2014. DOI <https://doi.org/10.5057/jjske.13.629>.
- [2] 高橋正人, 大谷毅, ファッションアパレル設計定式化への試み, 日本感性工学会論文誌, 15(5), pp. 615-623, 2016.
 DOI <https://doi.org/10.5057/jjske.TJSKE-D-16-00080>.
- [3] 大谷毅, 高寺政行, グローバル市場とファッション衣料の設計, 日本感性学会論文誌, 15(5), pp. 603-607, 2016.
 DOI <https://doi.org/10.5057/jjske.TJSKE-D-16-00086>.
- [4] 李宏偉, 高寺政行, 大谷毅, 杭派女装 (中国・浙江婦人服) の成立経過と国際化の可能性, 日本感性工学会論文誌, 18(4), pp. 353-364, 2019.
 DOI <https://doi.org/10.5057/jjske.TJSKE-D-19-00011>.
- [5] 李宏偉, 高寺政行, 森川英明, 大谷毅, 杭派女装 (浙江婦人服) の多店舗展開と市場の感性-中国ファッション衣料市場への仮説-, 日本感性工学会論文誌, 18(4), pp. 343-352, 2019.
 DOI <https://doi.org/10.5057/jjske.TJSKE-D-19-00010>.
- [6] 呉碧波, 女性ブランド価値向上のデザイン戦略に関する研究 - 例として杭州女性ブランドデザインのデザイン戦略をとる, (原題: 女装品牌价值提升的设计策略研究-以杭州女装品牌设计的设计策略为例)、中国美术学院学位论文,

2011. DOI:10.7666/d.d200163.
- [7] 佐野孝治, 中国アパレル産業の現状と課題, 福島大学地域創造, 16(2), 2005.
- [8] 寺町信雄, 中国の対外貿易政策と貿易構造, 京都産業大学, 2005.
- [9] 藤艦, 中国の改革開放後における市場移行政策の展開, 岡山大学経済学雑誌, 48(2), pp.169-184, 2016.
- [10] 宮川幸三, 日本・中国の産業構造および貿易構造の現状, 立正大学, 2003.
- [11] 川端基夫, 拡大するアジアの消費市場の特性と日本企業の参入課題(<特集>アジア経済成長のダイナミズムをさぐる), [経済地理学年報](https://doi.org/10.20592/jaeg.56.4_234)56(4), pp.234-250, 2010. https://doi.org/10.20592/jaeg.56.4_234.
- [12] 太田一樹, アジア市場の特性と日本企業の市場戦略に関する研究 (共同研究成果報告書(2018年度~2019年度)), 経営経済(56), 大阪経済大学中小企業・経営研究所, 257-282, 2020.
- [13] 天野論文, 国際分業と事業構造の変革, 日本経営学会誌(8), pp.15-31, 2002.
- [14] 辻美代: 20世紀世界繊維事情, 流通科学大学論集23(2), pp.95-110, 2015.
- [15] 久保國忠, 我が国繊維産業の中国への進出と中国のポテンシャルティ, 生活科学論議(24), pp.125-154, 1993.
- [16] 孫根志華: 中国国有企業の改革(1980~2010年), 城西国際大学紀要25(2), pp.1-17, 2017.
- [17] 陳振雄: 中国の「改革・解放」政策下の対外経済開放政策について, 新潟大学新潟経営大学紀要(12), pp.101-116, 2006.
- [18] 宮川幸三: 日本・中国の産業構造および貿易構造の現状, The Quarterly report of economics 53(1・2), pp.233-270, 2003.
- [19] 後藤健太: ホーチミン市の内需向けアパレル産業の生産と流通構造, アジア経済XLX-10, pp.2-25, 2005.
- <書籍>
- [20] 大木博巳: アジアの消費, ジェトロ(日本貿易振興機構), pp.33-36, pp.110-122, 2011.
- [21] 小島清: 雁行型経済発展論〔第2巻〕, 文真堂, 2004.
- [22] 川北稔, イギリス史, (上)(下), 山川出版社, 2020.
- [23] 川北稔, 世界システム論講義, 筑摩書房, 2016.
- [24] 藤本隆宏, 新宅純二郎: 中国製造業のアーキテクチャ分析, 東洋経済新報社, 2005.
- [25] 天野論文: 東アジアの国際分業と日本企業, 有斐閣, 2005.
- [26] 丸川知雄: 現代中国の産業, 中央公論社, pp.115-143, 2007.
- [27] 辻美代: 繊維産業, 移行期中国の産業政策(丸川和雄編), アジア経済研究所, pp.439-468, 2000.
- [28] 浦田秀次郎: 中国・東アジアとの経済関係の緊密化が日本経済に及ぼす影響,

- 日中関係の経済分析（伊藤元重編著），財務省財務総合政策研究所，東洋経済新報社，2003.
- [29] 安積敏政：激動するアジア経営戦略，pp. 4-7, pp. 134-147, 日刊工業新聞，2009.
- [30] 萩平和巳：日本製造業の戦略，ダイヤモンド社，2011.
- [31] 余湘頻：上場企業の展望（全3巻）（原題：透視上市公司（全3冊）），中国紡織出版社，2015.
- [32] 辻美代：構造転換期の中国経済（第2章繊維産業），世界思想社，pp. 40-63，2010.
- [33] 辻美代：中国アパレル企業の海外進出，中国発・多国籍企業，同友館，2008.
- [34] 矢作敏行：中国・アジアの小売業革新，日本経済新聞社，2003.
- [35] 関満博，範建亭：現地化する中国進出日本企業，新評論，2003.
- [36] 平井東幸：世界最大規模に成長した中国の繊維アパレル産業（中国の製造業を分析する，古賀義弘編），唯学書房，pp. 157-186，2011.
- [37] 康上賢淑：東アジアの繊維・アパレル産業研究，日本橋報社，2016.
- [38] ピエトラ・リボリ：あなたのTシャツはどこからきたのか？，東洋経済新報社，2007.
- [39] 三宅秀道：新しい市場のつくりかた，東洋経済新報社，2012.
- [40] 繊維・ファッションビジネスの60年，織研新聞社，2009.
- [41] 筧武雄：中国進出失敗・トラブル事例集，明日香出版社，2002.
- [42] 正木義成：中国への挑戦，総合法令出版，1995.
- [43] 高岡美佳：アパレル；リスク適応 戦略をめぐる明暗，日本の企業間競争，有斐閣，pp. 152-173，2000.
- [44] ジェトロ上海センサー，シャンハイスタイル，JETRO，2004.
- [45] P. F. ドラッカー：経営者の条件，ダイヤモンド社，2006.
- [46] ジョセフ・L・バダラッコ：静かなリーダーシップ，翔泳社，2002.
- [47] C・Kプラハード：ベンカト・ラワスワミ：コ・イノベーション経営，東洋経済新報社，2013.
- [48] ハロルド・シドニー・ジェニーン：プロフェッショナルマネジャー，プレジデント社，2004.
- <出版物・ジャーナル・レポート等>
- [49] 岩崎博芳：中国の工業化；揺れ動く市場化路線，アジア工業シリーズ，アジア経済研究所，pp. 308-328，1991.
- [50] 朽木昭文：移行期中国の産業政策，研究双書(504)，アジア経済研究所，pp. 53-67，2000.
- [51] 劉鶴：中国のWTO加盟—グローバル・エコノミーとの共生を目指して—，アジア研トピックリポート(43)，アジア経済研究所，pp. 1-12，2001.
- [52] 丸川知雄：WTO加盟と中国の産業政策，中国のWTO加盟—グローバル・エコ

- ノミーとの共生を目指して（山澤 逸平・今井健一（編著），アジア経済研究所，2001.
- [53]黄孝春：中国企業の所有と経営，研究双書(520)，アジア経済研究所，pp. 35-72，2002.
- [54]日向裕弥：中国の外資導入と日系企業の対中投資，調査研究報告書（2003年9月発行），アジア経済研究所，pp. 33-52，2003.
- [55]丁可：アパレル産業の産業組織と競争力形成，中国：産業高度化の潮流（現代中国分析シリーズ1），pp. 151-178，アジア経済研究所，2008.
- [56]辻美代：中国縫製産業の現状について，アジア経済研究所（ポストMFA期における低所得国の縫製業研究会），2011.
- [57]鄭植芸（中国化繊工業協会・理事長）：「WTO加盟後の中国化繊工業の歴史と発展」講演要旨，中国国際化繊時会議，2002.
- [58]経済産業省製造産業局繊維課：繊維産業の展望と課題（繊維ビジョン），時事画報社，2008.
- [59]米良章生：日本の繊維輸出の現状と輸出促進策，日本繊維輸出機構，2009.
- [60]ふくい産業支援センター：海外繊維市場調査報告書，中小企業基盤整備機構，2010.
- [61]峰毅，王穎琳：中国機械産業の発展：紡織機械とセメント機械の事例（現代中国研究拠点研究シリーズ = ISS contemporary Chinese studies, no. 11），東京大学社会科学研究所，pp. 3-56，2013.
- [62]柴生田敦夫：日本企業の対中投資，RIETIポリシーディスカッションペーパー 2009年11月，経済産業研究所，pp. 1-7，2009.
- [63]深尾京司：中国の産業・貿易構造と直接投資：中国経済は日本の脅威か，経済産業研究所，2001.
- [64]鬼塚義弘：中国進出日系企業の収益性，季刊 国際貿易と投資Winter 2003 (54)，国際貿易投資研究所，pp. 87-102，2003.
- [65]柯隆：中国における国有企業民営化に関する考察，研究レポートNo. 201，富士通総研経済研究所，2004.
- [66]中国の日系企業が直面した問題と対処事例，（財）海外職業訓練協会，2007.
- [67]伊藤萬理，八代尚光：グローバル化と中国の経済成長，経済産業研究所，2011.
- [68]「中国事業環境研究会」報告書，JETRO，2011.
- [69]アジア主要国のビジネス環境比較，JETRO，2012.
- [70]中国繊維アパレル産業レポート，JC・BLIDGE，2012.
- [71]陳聞：中国アパレル産業の現状と展望，上海陳聞服装創作工作室，2012.
- [72]日本化学繊維協会：繊維ハンドブック，日本化学繊維協会頒布会，各年版.
- [73]宋立水：世界同時不況下の中国縫製企業・アパレル企業の動向について，東レ経営研究所・中国ビジネス研究会，2009.

- [74] 黄海嘉：アパレル市場への挑戦，ジェトロセンサー2013年10月号，JETRO，pp. 38-40，2013.
- [75] 辻美代：繊維産業の発展と外資，中国経済と外資，アジア経済研究所，pp. 187-224，1998.
- [76] 辻美代：繊維産業，移行期中国の産業，アジア経済研究所，pp. 439-468，2000.
- [77] 辻美代：日中繊維貿易からみた中国繊維産業の現状，日中経協ジャーナル（43），日中経済協会，pp. 40-46，1997.
- [78] 辻美代：国有紡織企業改革 - 綿紡織工業の「設備廃棄」を中心に，日中経協ジャーナル（57），日中経済協会，pp. 109-118，日中経済協会，1998.
- [79] 辻美代：中国産業ガイド 中国のアパレル産業の現状と見通し，日中経協ジャーナル（149），pp. 8-12，日中経済協会，2006.
- [80] 馬淑萍：新たな進展が見え始めた中国の国有企業改革，キャノングローバル戦略研究所，2018. https://cigs.canon/event/report/20180227_4825.html
- [82] 大谷 毅：経営感性とフィージビリティスタディ-アフターコロナの経営戦略-，経営センサー（230），東レ経営研究所，pp. 58-63，2021.
- [83] 篠原航平：中国のアパレル代理商ビジネス，繊維トレンド2013年11・12月号，東レ経営研究所，2013.
- [84] 篠原航平：中国衣料品の輸出入に関して，繊維トレンド2014年11・12月号，東レ経営研究所，2014.
- [85] 篠原航平：外資系アパレルの中国都市別展開，繊維トレンド2014年7・8月号，東レ経営研究所，2014.
- [86] 篠原航平：中国の紡織用せんい産業の動向，繊維トレンド2015年11・12月号，東レ経営研究所，2015.
- <インターネット>
- [87] JETRO，中国（上海）アパレル市場の現状，（2021-6-1閲覧）
<https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/fashion/trends/1306001.html>.
- [88] JETRO，ファッション・繊維ビジネス情報とジェトロの支援サービス，（2021-6-1閲覧）. <https://www.jetro.go.jp/industrytop/fashion/>.
- [89] JETRO，通商白書2020；第2章中国，中国のマクロ経済動向，2021.（2021-6-1閲覧）
<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2020/2020honbun/i1330000.html>
- [90] JETRO，中国テキスタイル市場開拓マニュアル，2011.（2021-6-1閲覧）
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2011/07000802.html>
- [91] 余湘頻：中国紡織経済網，2014.（2018-12-14閲覧）.
http://news.ctei.cn/bwzq/201409/t20140930_1846442.htm
- [92] 横江孝弘：加工貿易の基本について，上海産業情報センター，2012.（2018-12-14閲覧）

https://www.pref.aichi.jp/ricchitsusho/gaikoku/report_letter/Shanghai201212Report.pdf.

- [93] 水野真澄：委託加工の定義と来料加工と進料加工，加工貿易（委託加工）ワンポイント・ガイド，中国ビジネスコンサルティング，2008。（2018-12-14閲覧） https://www.mizuno-ch.com/modules/kakouboueki/a_1.php.
- [94] 監査法人トーマツ，日本企業の中国投資と中国子会社のリスク管理(1) (2) (3)，富士通マーケティング。（2018-12-14閲覧）
<https://www.fujitsu.com/jp/group/fjm/mikata/column/tohmatsu2/001.html>
<https://www.fujitsu.com/jp/group/fjm/mikata/column/tohmatsu2/002.html>
<https://www.fujitsu.com/jp/group/fjm/mikata/column/tohmatsu2/003.html>
- [95] 経済産業省生活製品課：繊維産業の現状と経済産業省の取組，2020。（2021-6-1閲覧）.
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/fiber/pdf/200129seni_genjyou_torikumi.pdf.

謝 辞

本学位論文を執筆するにあたり，大変ご多忙の中，多くのお時間をいただき，終始，あたたかい激励とご指導，ご鞭撻を賜りました信州大学繊維学部森川英明教授に深甚の謝意を表します．

また，本研究のためにお力添えを賜ったすべての方々に，今まで本研究に取り組む日々を応援してくれた家族に深く感謝申し上げます．

最後に，この研究への指導を超えて，私の人生に多くの示唆を与えて下さった信州大学大谷毅名誉教授に厚く御礼申し上げます．