

博士論文の内容の要旨

氏名	寒川 雅彦
学位名	博士（学術）
学位授与年月日	2021年9月30日
論文題目	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

(博士論文の内容の要旨)

本研究では、日本のアパレル企業が中華人民共和国（以下中国）のアパレル市場に参入するために必要な要素について検討した。本論の目的は日本のアパレル事業者が中国小売市場の参入できなかった事情を明らかにし、その原因について、より合理的な説明を試みることにある。

第1章では、序論として本研究の背景について述べた。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」として製造の拠点となっていた。日本のアパレル企業は、安価で豊富な労働力を活用した中国におけるOEM(Original Equipment Manufacturer)生産を進めていた。製品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）になると、日本のアパレル企業は中国を生産拠点から13億人を擁する魅力的な巨大市場と見るようになった。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。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と選択の自由化が定着する環境が揃っていた。しかし、今日20年を経て振り返ってみると、中国市場で際立って成功した日本のアパレル企業例はほとんどない。

第2章は、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。日本のアパレル企業の経営者は、中国のファッションアイテムのレベルが低いと考え、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アパレル企業はファーストリテイリング(FR)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と購買力は非常に低かったが、対照的に中国の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（店舗賃料）を支払うだけの商品力がなかった。低所得は購買力、高賃料は固定費と考えると、いったん出店すると、事業者の裁量は限定される。しかし、毎期、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、「低所得・高賃料」に耐え得る「商品力」がなかったこと、設計に問題があったと推定した。これは「経営感性」を問うことになる。

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。FRとイトーヨーカ堂(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ので、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。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年決算でみると、FRやIYの周辺にプロットされる会社はなく、むしろ特異値ともいえる。現在（2020年）において、中国ファッション小売市場に対し、日本の事業者に参入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。業態別に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、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」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。

第5章では、本研究の総括を行うとともに、今後の展望について述べた。