

修士論文（研究報告書）要旨

論文（報告書）タイトル：「中国市場における日系 SPA（製造小売業）企業の経営戦略」

学籍番号：AM14010

氏名：徐夢蘭

指導教授：安登 利幸 教授

【論文（報告書）の構成】

はじめに

第一章 中国市場について

第二章 SPA について

第三章 中国に進出する日系 SPA 企業のケース研究

第四章 中国でビジネス展開における課題

おわりに

【論文（報告書）の内容】

1. 研究目的

高成長を続けてきた中国経済がここに来て減速の様相を見せている。しかし、減速したといっても 6% 台という成長率は、1% 台を行ったり来たりしている日本経済からみれば高い。間違いなく中国は成長国である。経済成長につれて、労働者の所得水準が上昇しつつあり、賃金も高騰していく。その結果、これまで中国の代名詞でもあった「世界の工場」としての魅力が低下し、「世界の市場」へ変わっていくだろう。日本企業の多くは、自国市場規模が小さいため、海外（特に中国を中心とするアジア地域）への進出を積極的に行っている。その中でも、中国で大成功を収めたのは日本のファーストリテイリング（ユニクロ）と良品計画（無印良品）である。本論文では、両社の中国事業を中心として、事業内容、業績データ、経営戦略の面で比較しながら、日系 SPA 企業の成功要因を探求し、SPA の優位性と中国市場での将来性を検討することを目的とする。

2. 研究方法

こうした問題意識に基づき、まず、中国の経済現状と問題点から市場の特徴や今後の展望まで、中国市場の重要性を述べる。そして、SPA というビジネスモデルを紹介する。また、ユニクロと無印良品のケース研究を行い、事業内容から業績データや経営戦略まで比較しながら、中国での成功要因をまとめる。最後に、中国でビジネス展開における課題を検討する。

3. 研究結果

本研究では、中国市場の重要性を明らかにした上、ユニクロと無印良品のケース研究に基づき、中国市場で日系 SPA 企業の成功要因を発見した。

ユニクロと無印良品の共通点というと、SPA ビジネスモデルの採用、徹底的な品質管理、高い商品開発力、海外事業に依存、中国への積極的な出店、強いマーケティング力、人材育成の重視など挙げられる。その中に、中国で成功できる要因として、3 つのポイントがあると思う。第一に、価格品質比の高いこと。ユニクロはサプライチェーンにおける規模の経済性を機能させることによるコストダウンを実現した。すなわち、全世界の素材の中から良いものを安く大量に安定的に調達するルートを構築し、大規模生産し大規模販売することで製造原価と小売価格の低廉化を実現した。また、徹底的な品質管理を行って品質の高さと安定性を確保できている。無印良品も SPA により中間マージンを削減することでコストダウンを実現した。それとともに、「素材の選択」、「工程の点検」、「包装の簡略化」という考え

方に基づき、無駄なプロセスを徹底的に省略することもコストの削減に大きな役割を果たしている。また、実質本位という商品企画の原点そのものが品質の保証になる。第二に、独自性商品を育てる商品開発力。これが競争力の源泉だと思う。ユニクロの最大の強みは新機能を持つ素材開発である。代表となるのは東レと共同開発された「ヒートテック」である。無印良品の最大の強みは顧客自身にも意識されないニーズを発見し、そのアイデアを商品化することである。代表となるのは収納しやすい視点から開発した「PET 詰替ボトル」である。第三に、グローバル人材育成の重視。ユニクロは「グローバルワン・全員経営」という仕組みを実践し、グループ全員を経営者人材として育成している。無印良品の場合は教育のための教育と言うより、「仕事の標準化」「後継者確保」「グローバル人材育成」「商品開発力強化」といった経営の要請に応じた教育である。つまり、会社全体の最適化のための教育である。総じていえば、自社の強みを最大限に発揮させることで競合他社との競争優位性を創造するのが、ユニクロと無印良品の成功の秘密だと思われる。

【主要参考文献】

1. 金堅敏 (2016) 「ネット時代における中国の消費拡大の可能性について」『富士通総研』 No.432, p.7
2. 孫元捷 (2016) 「2016 年中国ネット小売市場の動向について～消費者主導の時代を迎える」『BTMU(China) 経済週報』 第 329 期, p.2, pp.6-7
3. 藤鑑・房文慧 (2017) 「中国大衆消費社会の光と影 ―消費水準、EC 市場、消費者問題を中心として―」『岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要』 第 43 号, p.43
4. 伊藤信悟 (2016) 「高度化が進む中国の個人消費」みずほ総合研究所, p.5
5. YOO BOSUL (2015) 「グローバル SPA 企業の革新性について」『大阪大学経済学部中川功一ゼミ論文』 pp.136-140
6. 利穂えみり (2015) 「Inditex および H&M の戦略を踏まえた日系アパレル企業の成長方向性」『みずほ産業調査』 No.2, pp.231-234
7. 深見環 (2013) 「SPA 企業と価値連鎖の構築」『四天王寺大学紀要』 第 56 号, pp.84-86
8. 平井秀樹 (2016) 「「SPA 論」に関する一考察―「流行論」を基軸として―」『経済科学論究』 第 13 号, p.25
9. 苗苗 (2014) 「中国における SPA の生成に関する一考察」立命館大学大学院経営学研究科, pp.14-15
10. 加藤和馬 (2015) 「ファストファッションビジネス ―ファストファッションの未来―」『國学院大学ゼミ卒業論文』 pp.3-13
11. 猪狩典子・庄司昌彦 (2011) 「ユニクロ グローバル競争における中国の戦略的意味」intelplace(116), pp.29-34
12. 長瀬亜耶・秀島千晶・松永直樹 (2011) 「アパレル業界の経営戦略～UNIQLO の経営戦略～」pp.11-12
13. 入村祐司・齋亜紗美・藤井亨・丸山愛希子 (2009) 「UNIQLO 解剖してみない？」『慶応義塾大学玉田康成研究会 8 期』 pp.7-8
14. 渡辺米英 (2012) 「無印良品 世界戦略と経営改革」株式会社商業界
15. 長澤伸也・菅波紀宏 (2013) 「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築―無印良品の事例」『早稲田大学経営研究』 第 44 号, pp.140-141
16. 孫元捷 (2017) 「2016 年の中国電子商取引市場規模は 23 兆元～ネット小売は中高速成長を維持」『BTMU(China) 経済週報』 第 353 期, pp.3-4
17. ファーストリテイリング (2010) 「沿革」<http://www.fastretailing.com/jp/ir/direction/position.html>, 2017.12.10
18. ファーストリテイリング (2017) 「セグメント数値」http://www.fastretailing.com/jp/ir/financial/segment_5yrs.html, 2017.12.10
19. ファーストリテイリング (2017) 「決算説明会 グレーターチャイナの力強い成長」http://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/20171012_NingPan.pdf, 2017.12.10
20. 良品計画 (2016) 「企業情報沿革」<https://ryohin-keikaku.jp/corporate/history/>, 2017.12.10
21. 良品計画 (2017) 「データブック 2017 年 2 月期」http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material_for_fiscal_ym&sid=36854&code=7453, 2017.12.10
22. 良品計画 (2017) 「会社案内 2017」https://ryohin-keikaku.jp/corporate/pdf/2017_je.pdf, 2017.12.10