

修士論文（研究報告書）要旨

論文（報告書）タイトル：「小売業の発展における戦略と会計に関する研究—日中の家具小売業を中心に—」

学籍番号：AM16018

氏名：趙偲琦

指導教授：高橋勝 特任教授

【論文（報告書）の構成】

はじめに 本研究の問題意識、研究目的、研究方法と概要を述べる。

第1章 日本と中国の家具小売業の発展と現状を説明する。

第2章 ターゲット企業ニトリと良品計画の戦略を比較する。

第3章 ニトリと良品計画の財務状況を比較分析する。

第4章 ニトリと欧派家居（中国の上場企業）の戦略及び財務分析比較する。

第5章 ニトリが中国に事業を展開する時の問題点及び最適的な戦略を提案する。

おわりに 本研究のまとめ及びこれからの研究方向について検討する。

【論文（報告書）の内容】

1. 研究目的

流通活動を展開する技術が飛躍的な進歩を見せている時代において、小売業態の多様化が消費者に多くの購買行動の機会を提供している。

近年、買物の仕方は店舗からネット販売へ大きく変化する。家具の低価格化に加え、「店舗の量販店化」は年々進んでおり、ネット販売を活用した無店舗型サービスも徐々に広がりを見せている。今後ネット販売の比率は格段に上がると考える。送料無料や当日配送・時間指定は当たり前となり、ますます無料の様々なサービスが増え、小売業のネット競争はさらに激化すると思われる。

その中に、家具小売業界は堅調な傾向にある。長期的に見れば、少子高齢化の影響、新設住宅着工戸数の減少が予想され、英国のEU離脱問題や米国大統領の選挙および中国をはじめとするアジア新興国の経済動向等、世界経済の不確実性により今後の先行き不透明な状態が継続している。また、グローバル化によって、日本企業が海外に進出することが増している。

日本の産業構造は大きく変化し、少子高齢化が進み、消費者のライフスタイルと価値観が急激に変化によって、本研究は家具小売業がこのような環境に積極的に適応しビジネスチャンスを獲得し、さらに、日本の企業が中国でしっかり事業展開するため、経営的観点からの改善および会計面での対応を考察することが重要であると考えます。

以上のような分析により、本研究においては日本の家具小売業の発展に注目し、ニトリをターゲット企業として、ニトリと良品計画、（中国上場企業）欧派家居の比較研究を通じて、日本の家具小売業が中国に事業展開における最も適合する戦略を検討することは目的とする。

2. 研究方法

本論文は家具小売業を研究対象として、日本と中国の家具小売業の営業状況を把握するために、まず家具市場に関する文献・統計資料の分析を行い、今回の調査対象であるニト

りと良品計画、中国上場企業欧派家居を選定する。三社のホームページと有価証券報告書について分析比較し、財務諸表を通して、経営の収益性、安全性、成長性、コスト分析などを総合的に判断し、財務状況と経営状態を比較する。

ニトリと良品計画、（中国上場企業）欧派家居と比べ、戦略と財務状況の違いを探求し、ニトリが中国に事業展開の最適的な戦略を結論として提案する。これからの研究方向は未来家具小売業の発展方向について検討する。

3. 研究結果

本研究は日本の家具小売業ニトリの経営状況、戦略及び財務状況を分析した上で、日本の家具小売業が中国に事業展開における最も適合する戦略を検討した。そのため、ニトリと良品計画及び欧派家居（中国の上場企業）の戦略分析と財務分析を比較した。

近年、家具小売業は非常に発展している。ニトリの高い利益率を支えている主な原因は自社で行う「製造物流小売業」(SPA)という戦略である。一方、競争相手良品計画の主な戦略は「顧客時間」の活用である。顧客は購入するまでに比較検討されたり、迷われたりして時間を使って、「MUJI Passport」が顧客の生活中に進入し、これにより、良品計画派顧客のニーズを把握でき、サービスを早めに提供できるようになった。また、財務視点から、ニトリと良品計画及び欧派家居（中国の上場企業）の財務状況を比較した結果より、ニトリの収益性が高く、安定的・穏やかに成長している。ニトリは負債への依存度が高く、安定性が良品計画より低く、短期的な支払い能力あって、安全性が高いことが分かる。

グローバル化によって、ニトリは中国に事業展開する時、競争相手、中国の社会問題・経済現状と不動産からの影響などを挙げられる。このような困難点に対して、今後、自社の利益を確保するため、ニトリの中国事業に対して以下の戦略を提案した。中国の人口が多くて、地域・収入・年齢などの差異があって、主婦・高齢者・中低収入者への対応によって、市場細分化することが重要である。定制家具（カスタムメイド）が流行っている中国に事業展開する時、ただ家具・インテリア商品などを売るのではなく、「住居空間の総合提案」のサービスを提供することも必要だと思う。また、ECサイトを強化し、店舗数を増加した上で、商品供給体制の強化を推進することが重要である。さらに、ニトリは自社のブランド力を発揮し、CSR活動に従って、「ブランド+いい会社」の構築が中国市場の新しい時代に向けた競争優位戦略の重要な構成部分だと思う。

最後に、今後の家具小売業の発展方向について検討したいと考える。経済発展に従って、人々の生活も豊かになる一方、ストレスも次第に増えている。「モノの豊かさ」から「心の豊かさ」へ生活の重心が変化していることに伴い、部屋は住むより大事な家族と過ごせるところとの認識が重要と考える。将来の家具小売業にとって、人々が幸福感を感じる商品を提供できることがポイントと考える。

【主要参考文献】

- 1 アンジャッシュ（2012）『IKEA モデル なぜ世界に進出できたのか』大日本印刷株式会社
- 2 似鳥昭雄（2016）『ニトリ成功の5原則』大日本印刷株式会社
- 3 望月実、花房幸範、三木孝則(2014)『ビジネスモデル分析術2』阪急コミュニケーションズ
- 4 乙政正太（2014）『財務諸表分析（第2版）』同文館出版株式会社
- 5 大津広一（2009）『戦略思考で読み解く経営分析入門』ダイヤモンド社
- 6 渡辺米英（2012）『良品計画 世界戦略と経営改革』三永印刷株式会社
- 7 岩崎勇(2005)『経営分析のやり方・考え方』東京税理経理協会