

# 小売業態革新の源泉

—中国アパレル専門店業態を事例として—

李 楊

## <要 約>

本稿は、中国アパレル専門店業態の生成期を歴史的に考察することによって、業態革新の源泉を探る。具体的に、まず、アパレル専門店が革新的な小売業態として、その生成のプロセスを考察する。次に、中国におけるアパレル専門店業態の生成を、既存研究がどのように捉えたのかをレビューし、既存文献の知見や問題点を明らかにする。そうした作業を踏まえて、小売業態革新の規定要因に関する本研究の分析枠組みを提示する。本稿はそうした規定要因を供給要因、消費者要因、競争的要因、政治的要因などの4つの側面から吟味する。そのために、筆者は2011年10月に中国紡績工業協会に対して、インタビュー調査を行った。ただし、革新的な小売業態の生成という歴史的事象の因果プロセスはきわめて複雑であるため、本稿はインタビュー調査の結果に各種歴史的資料を用いて、定性的な分析を行った。研究の結果として、本研究は既存研究が軽視し、あるいは見過ごしてきた要因の役割を明らかにした。

## <キーワード>

中国アパレル専門店業態、革新、供給要因、消費者要因、競争的要因、政治的要因

## 1. はじめに

中国において、アパレルの生産と消費の拡大に伴い、両者の間の架け橋である流通構造も根本的な変化を起こした。従来の国営百貨店の販売独占の状況は徐々に崩れ、アパレル流通は業態多様化の道に進み始めた。現在、多様な業態が展開されているアパレル流通の中で、本稿は専門店業態に注目する。専門店業態は明確な店舗主張、独特な店舗雰囲気、独自の商品開発によって、近年その事業成長は注目されている（中国服装行業発展報告 2006-2007, Euromonitor 2012）。

革新的小売業態の生成は環境要因と主体要因との相互作用によって形成される（McNair and May 1976, Tedlow 1900）。本研究は外部的な環境要因に焦点を絞る。中国におけるアパレル専門店業態革新に影響を及ぼす環境要因に関して、既存文献はとりわけ消費者要因に注目した。例えば、初期のアパレル流通の研究は、主に国民所得の増加および、生活様式の変化とそれに連動したアパレル製造・流通業者の行動という視点に立った。小売業態革新における消費者要因の重要性は理論的には妥当だと考えられる（Alderson 1965, Goldman 1975）。しかし、環境要因には多様な要素が含まれ、さらに、革新的小売業態の形成という歴史的事象の因果プロセスはきわめて複雑であるため、消費者要因のみで中国アパレル専門店業態の形成を説明するのは不十分だと考えられる。

以上の問題点を踏まえた上での、本稿の主たる目的は、Goldman (2000) の研究枠組みを援用し、アパレル専門店業態生成期の発展プロセスを歴史的に解明する上で、既存研究が軽視、あるいは見

過ごしてきた要因を探ることである。そのために、筆者は2011年10月に中国紡績工業協会にインタビュー調査を行った。本稿はその際に入手した一次、及び二次データを通じて、定性的手法で研究を展開する。

## 2. 中国アパレル専門店業態の生成

アパレル専門店業態の生成期の歴史を概観する前に、アパレル専門店業態革新の概念の操作化、およびアパレル専門店業態の発展段階の時代区分を明らかにする必要がある。現在、多様な業態で展開されている小売商業において、専門的な品揃えをする小売機構は専門店業態 (Specialty Store) だと定義される (McNair and May 1976, Levy and Weitz 2008)。中国において、専門店業態は「専業店業態」あるいは、「専営店業態」と訳される (商務部 2004, 李飛 2006)。そして、中国において、専門店業態における特定企業のブランドのみ取扱う小売機構は新しい業態、すなわち、「専売店業態 (Exclusive Shop)」と認識される (商務部 2004, 李飛 2006)。

一方で、中国のアパレル小売機構においても、同じく専業店業態と専売店業態に分類されている (中国服装行業発展報告 2006-2007, Euromonitor 2012)。アパレル専業店業態とは、中・小規模店舗で複数のブランドの多種類の衣料関連製品を低価格で販売する小売業態のことであり、アパレル専売店業態とは、大・中規模店舗で、単一のブランドの衣料関連製品を中・高価格で販売する小売業態のことであり (Fashion Retailing 2010)。本稿は上述の「アパレル専業店業態」と「アパレル専売店業態」を区分せず、アパレル専門店業態という1つの枠組の中で議論する。

革新という言葉は、研究者によって解釈が多様であるが、物事の斬新性を強調している点においては共通である。そして、革新を検討する際に、革新の「非連続的、抜本的」、「連続的、漸進的」という革新性の区分 (Schumpeter 1912, Abernathy 1978, Rosenberg 1982)、「世界全体、国全体、あるいは産業全体などのマクロ的な視点」、「企業や顧客などのミクロ的な視点」という誰の視点から見た斬新さなのか (Garcia and Calantone 2002)、の2点に留意する必要がある。特に、新規性を捉える視点により、革新性に対する評価は異なる。例えば、発展途上国にとっての革新的小売業態は、先進国において斬新だとは見なされない (Peres, Muller and Mahajan 2010)。

上述の革新に関する議論に基づき、本稿はアパレル専門店業態の革新を次のように捉える。第一に、本研究は、小売業態の不連続的な革新、すなわち、アパレル専門店業態という革新的小売業態の出現に研究の焦点を絞る。第二に、本研究で想定される革新はマクロレベル、すなわち、当該国における既存のアパレル流通に存在しない全く新しい小売技術のことであり。

中国アパレル専門店業態の生成期に関して、統計資料、歴史研究の不備のため、中国のアパレル専門店業態の生成期についての明確な定説はなかった。今まで、アパレル専門店業態の発展過程に対する公式的な見解は、中国連鎖経営協会が2001年に出版した『中国連鎖経営年鑑 (1990-2000)』であった。その中では、専門店業態の生成期を1984年から1996年までと規定している。しかし、年鑑の見解は衣料品に拘らず、専門店業態の全般的な時代区分であり、チェーンストア経営を採用する専門店企業に限定することであった。したがって、中国連鎖経営協会の見解は部分的に採用しかできないが考えられる。本研究は、『中国連鎖経営年鑑 (1990-2000)』の見解、衣料品流通歴史

上の出来事，及びインタビュー調査の結果に基づき，中国のアパレル専門店業態の生成期を 1879 年から 1996 年までと規定する。

## 2.1 中華民国時代におけるアパレル専門店業態

中国におけるアパレル専門店業態の起源は「紅帮裁縫」という行商人の登場から遡る (interview date)。19 世紀末，浙江省奉化地区の多くの貧しい人は故郷を離れ，上海などの大都市で金銭的な負担の少ない「裁縫」の手作業労働を始めた。洗練された縫い工法に恵まれ，「紅帮裁縫」と呼ばれるようになる (劉雲華 2009)。その後，彼らは洋服を専門的に取り扱う店舗を開設し，事業を展開するようになった。例えば，19 世紀末から 20 世紀 40 年代まで紅帮裁縫が活躍していた上海において，727 軒の洋服店舗が開設された<sup>1</sup>。

アパレル専門店業態の生成は中国の小売流通史において，革新的な現象として捉えられる。中国において，国民の日常着の縫製は長期的に家庭労働として主婦，あるいは個人の身体に合うように個別に縫製する行商人によって担われていた。その後のアパレル専門店業態の生成によって，家庭内の縫製が徐々に解体されるようになった。そして，アパレル専門店業態の生成を契機として，生地などの繊維製品しか取り扱わない当時の百貨店は，注文服や既製服の販売活動を行うようになった。

当時のアパレル専門店業態は利幅が広い洋服の注文し立てを事業の中心にしたが，シャツやネクタイなどの紳士服の関連製品及び，規格化・標準化された寸法・号数体系の婦人服の製造・販売はすでに行われ始めていた。そして，華やかなファッションの競演を実現するために，経営者は街路向けのショーウィンドウ，店内に見やすいショーケースの設置やマネキンで新入荷の生地や新製品の展示などの店舗作りの側面において様々な工夫をした。営業時間も俸給生活者の勤務時間に合わせて，夜の 9 時まで大幅に延長した。また，経営規模の拡大につれ，経営者は各地域に支店または同一の看板を掲げる店を設置し，チェーンストア経営と類似している経営形態を採用していた。しかし，経営者は支店を設置する際に，都市の中心商業街のみでなく，低価格志向の消費者を満足させるために，地価が低い所に出店する場合もあった。さらに，当時の経営者は，「天下尺碼，顧客最大」という経営理念を信奉し，高水準の接客サービスに積極的に取り組んでいた。例えば，「榮昌祥」は顧客が入店してから商品を受け取るまでの一連のプロセスを 18 項目に分類し，それぞれの項目に対して，標準的な接客手順を制定した。これらの革新的な小売販売技術によって，上海において誕生したアパレル専門店業態は，全国の沿岸部の都市に普及するようになった。

## 2.2 中華人民共和国時代におけるアパレル専門店業態

1949 年，中華人民共和国が誕生した直後，戦禍の波を受けたアパレル専門店が経済復興の一翼として，政府の政策支援の下で業績回復が実現した。しかし，その後，「商品経済が資本主義の尻尾」

---

<sup>1</sup>上海档案馆所蔵『上海市西服商業同業公会歴年会員名冊』卷宗号 S241-1-27。

という最高指導者である毛沢東の認識，およびその後の「文化大革命」などの政治キャンペーンの影響で，私営経済の範疇に属するアパレル専門店が改造ないし消滅の対象になった。その後，1978年12月に開催された中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議においては，毛沢東時代の大躍進，文化大革命で疲弊した経済を立て直すため，「以階級闘争為綱（階級闘争をかなめとする）」から「社会主義現代化建設」への移行を決定した。その結果，中国の経済が徐々に安定し，計画経済体制時代に衣料品小売市場から退出した専門店業態も再び登場してきた（中国連鎖経営年鑑 2001）。

アパレル専門店業態の再登場のドアを開けたのは1984年に北京で一号店を開店した Pierre Cardin であった（中国連鎖経営年鑑 2001）。その後，Lacoste, Montagut などの海外ブランドは富裕層の誇示型消費のニーズに対応するために，次々と中国に金を掘りにやってくる。1990年代に入ると，若者向けの香港系の Giordano, Jeanswest, 地場系の Semir, Meters/bonwe などの数多くのファスト・ファッション・ブランドが出現し，店舗数も急速に拡大するようになった。

計画経済時代に，百貨店は繊維・衣料品の配給機構として存在していた。市場経済時代への移行後，アパレルの小売販売は自由になったが，小売販売技術は依然として，低効率であった。例えば，百貨店におけるアパレル小売販売は依然として服種別売場で単品を焦点に当てる。その後，外資系企業による専門店の開設によって，コーディネートやライフスタイルの提案，IT技術の活用などの革新的な小売販売技術が持ち込まれ，中国のアパレル流通も新しい段階に入る。

長い間，中国において，紳士服専門店と婦人服専門店しか存在しなかった。しかし，1990年代に入ると，消費者生活の多様化，高度化によって，カジュアル専門店，スポーツ専門店などの個性が明確な専門店は登場してきた。このような他社と差別化を図る品揃えは，消費者にとって，非常に魅力的である。そして，店舗のコーディネートを実現するために，経営者は店舗音楽，陳列方法，照明方法を含めた売場の構成要素において，全体的な表現のバランスを考慮しながら，様々な工夫をした。また，自社製品を着用する販売員は，店舗内の商品整理，会計などの通常の仕事をするのみではない。顧客に対する商品の説明，着こなしのアドバイス，顧客の悩みの相談などの消費者へのライフスタイルの提案は販売員の最大の任務である。さらに，店舗外の看板から店舗内のポスターまで企業のブランド・アイデンティティの宣伝などの小売販売技術は先進国と遜色がない。

### 3. 先行研究のレビュー

#### 3.1 中国アパレル流通に関する既存研究

長期的に，中国国内および欧米の研究者は中国の小売商業に対して，それほど関心を集めていなかった（Qiang and Harris 1990, Unclesa 2010）。しかし，20世紀90年代半ばから，中国は人類史上でも未曾有の高度成長期を迎えてきた。経済の高度成長に伴い，中国の小売商業に関する研究は量的，質的に大きく向上した（Unclesa 2010）。しかし，既存小売業態研究は焦点を食料品スーパーに当て，国民生活と深く関連である衣料品小売商業にそれほど関心を示していなかった（Li, Dickson and Lennon 2002）。それは，食料品スーパーの形成が，中国の流通近代化に寄与することと考えられていたためである（徐从才 2009）。

今まで、中国におけるアパレルの小売構造の変化に影響を及ぼす要因に関する多くの既存研究は、消費者の変化とそれに連動したアパレル製造・流通業者の行動に注目したのであった。そして、消費者行動研究、ブランド研究の深化によって、既存研究においては、多様な視点から議論を展開した。初期段階の研究では、主に国民所得の増加および、生活様式の変化に注目した。例えば、潘蕾・于煒霞（2000）、胡守忠（2003）の研究では、アパレル小売構造に影響を及ぼす要因を「社会・経済的要因」と「消費者要因」の2つの要因群に分類し、それぞれの役割を検討した。しかし、彼らの研究は記述レベルに止まり、議論の余地がまだ残っている。その後、袁仄、胡月著（2010）の研究では、清朝末期から21世紀初頭の100年間の消費者の生活様式、消費者の嗜好の変化を検討した上で、それに連動したアパレル製造・流通業者の行動を議論した。

一方で、消費者要因以外の側面に注目する研究は限られていたが、既存研究の補完として存在した。Li, Dickson and Lennon（2002）の研究では、政府の海外輸入のアパレル製品を取り扱う小売業者に対する規制を定性的な手法で議論した。具体的に言えば、Li, Dickson and Lennon（2002）は政府および小売業者へのインタビュー調査から獲得したデータに基づき、外資系企業がアパレル製品を輸出するのではなく、中国において、自社の販売チャネルを構築すべきだと主張した。その理由として、中国政府は海外製品の輸入に対する規制が非常に厳しいことを彼らは指摘した。そして、CY Kwan, KW Yeung and KF Au（2003）の研究においては、外資系企業が中国市場に参入する際に、政治的要因が果たす役割を検討した。Li, Dickson and Lennon（2002）の研究結果と異なり、CY Kwan, KW Yeung and KF Au（2003）は、外資系企業が中国のアパレル小売販売に参入する際に、政治的要因が阻害的な役割を果たすことを主張した。その理由として、彼らは外資系企業が政府部門との良い「関係」の構築が困難であることを挙げた。上述の2つの研究は、既存研究が看過した政治的要因に注目したが、外資系企業を分析対象としたので、その成果は限定的であると考えられる。

### 3.2 先行研究に残された課題

上述の部分において、中国アパレル流通に関する既存研究をレビューした。文献研究の成果を踏まえ、次の知見が得られる。第一に、食料品小売商業と比べ、衣料品小売商業に関する実証研究はそれほど蓄積されておらず、多くの研究は記述レベルに止まり、議論の余地がまだ残っている。第二に、アパレル小売構造の変化に及ぼす要因に関して、多くの既存研究は消費者要因に注目したが、他の影響要因に関する議論は不足している。第三に、いわゆる独立変数と従属変数の間の因果関係、独立変数間の相互作用に関する議論は必ずしも明確ではなかった。

## 4. 中国アパレル専門店業態革新の源泉

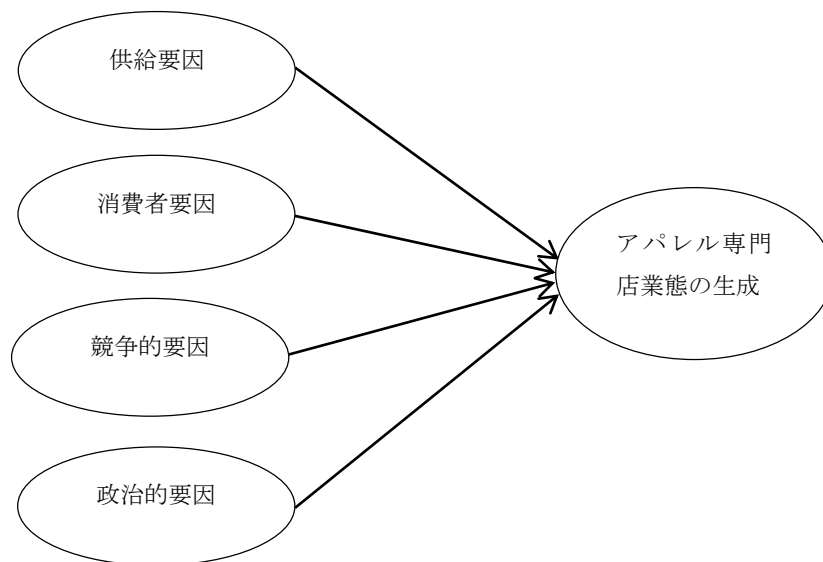
### 4.1 本研究の分析枠組み・研究方法

発展途上国の流通システムを焦点に絞る理論研究は多数存在する（Samiee 1993, Olsen and Granzin 1997, Goldman 2000）。そして、概観してみると、諸理論研究が構築された分析枠組みはさほど大き

な区別がないと考えられる。多数の理論枠組みの中で、本稿は Goldman の研究枠組みを援用し、中国におけるアパレル専門店業態革新の源泉を検討する。その理由に関して、次の2点が考えられる。第一に、Goldman は理論研究のみではなく、中国を分析対象として、長期的に経験的な検証に取り組んでいる (Goldman 1998, 2000, 2001)。第二に、Goldman (2000) の研究では、従来の理論研究が提示した諸要因を少数の独立変数に要約しており、簡潔性が優れている。

Goldman (2000) の研究では、上海市における食料品スーパーの展開を事例として、消費者要因、供給要因、競争的要因、政治的要因の4つの側面から、食料品スーパーが中国における移転状況を検討した (図1)。Goldman は4つの要因の中で、供給要因が上海市の食料品スーパーの発展に対して、阻害的な役割を果たし、他の3つの要因が促進的な役割を果たすことを指摘した。Goldman (2000) の分析枠組みは食料品スーパーを分析するために構築されたが、業態間の共通性から見れば、4つの規定要因を本稿の議論の出発点とすることは妥当だと考えられる。

図1：中国におけるアパレル専門店業態の形成に関する本研究の分析枠組み



出所：Goldman, A. (2000), "Supermarkets in China: The Case of Shanghai," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-21.に基づく筆者が作成

研究方法に関して、中国におけるアパレル専門店業態の生成期は100年以上にわたり、マクロ・データによる定量アプローチは不可能である。そして、歴史上の出来事はそれに影響を及ぼす要因との間の因果プロセスは、単純な線形ではなく、独立変数間の複雑な相互作用も考慮に入れる必要である。従って、歴史研究を行う際に、定性的分析手法の採用が妥当だと考えられた (George and Bennett 2005)。そして、本研究は Savitt (1980) の提唱したマーケティング歴史研究方法を採用する。

すなわち、歴史上で発生したことを客観的に観察することによって、活動と特定の変化との間にある因果関係を分析・説明する。

#### 4.2 インタビュー調査の概要

筆者は2011年10月に北京における中国紡績工業協会に対して、インタビュー調査を行った。中国紡績工業協会は、中国の繊維業界全体を統括し、綿紡織、化繊、服装など12の専門協会を設置する全国組織であるので、本稿の研究目的に関連する知識を豊富に保有することと考えられる。しかし、組織内に多数が部門の存在することと、現地における滞在期間の制限のため、今回のインタビュー調査は中国紡績工業協会産業部の中国紡績経済研究センターに選定する。研究部門と言っても、政府機関の一つの部門に所属し、産業研究を行うと同時に、政府政策の制定に助言する。したがって、得られたデータの信頼性は高いと考えられる。

インタビュー調査の方式に関して、筆者は2つの方式を採用する。第一に、調査対象者は筆者が事前に用意した質問に回答すること。第二に、本稿の研究内容に対して、調査対象者の見解を尋ねることである。そして、今回の調査対象者は2名である。時間の制限はないが、1人ずつ約1時間程度の質問時間を得た。録音禁止はインタビューの条件であるので、筆者は筆記の方式で、調査の内容を記録する。さらに、今回のインタビュー調査は2回（10月23日、24日）に分けて行われた。2回目のインタビュー調査の目的は、1回目の調査成果の報告、不明点の再確認、内容に対する誤解の回避、質問の追加などである。最後に、インタビュー調査の順番に関して、最初に若者の調査対象にインタビューする。その後、バイアスを軽減するために、得られた情報を年輩の調査対象者に確認する。両者間の意見が不一致の場合、再び議論を行う。

インタビュー調査の内容は、記述型質問と構造型質問から構成される（Taylor and Bogdan 1984）。記述型質問には、アパレル専門店業態の起源、業態革新に関する一番重要な影響要因などの回答者が直感で回答できる質問を含む。一方で、構造型質問には、アパレル専門店業態の発展過程、各要因はどのようにアパレル専門店業態に影響を及ぼすのかなどの回答者が整理する必要である質問を含む。

筆者は紡績工業協会で保存される歴史資料を閲覧する許可を得た。中華民国時代の分析は、その歴史資料に基づくことである。以上を踏まえ、本稿は中国紡績工業協会に対する聞き取り調査の際に入手した一次（政府関係者との議論）、及び二次データ（歴史資料）を利用する。

#### 4.3 供給要因

中華民国時代に、軍服、シャツ類などの既製服の生産が始まったが、洋服の注文仕立てはアパレル専門店の中心業務であった。ミシン、アイロンなどの製造設備の普及によって、生産効率は向上されつつあるが、手作業の部分が多い注文服にとって、洗練した裁断・縫製技術を有する従業員の確保は生産効率を大きく左右する要因である。しかし、伝統的な教育制度は少数人しか同時に育成できない欠点がある。例えば、一人の弟子を育成するまで師匠は5年間ほどの業務指導が必要で

あった(劉雲華 2009)。したがって、経営者にとって、短期間に大量人材が育成できる教育体制の創出の必要性に迫られてきた。当時に、上述の課題を解決するのは、職人を教育担当者とする専門学校の開校であった。例えば、中国の最初の衣料品専門学校である「上海私立西服業初級工芸職業学校」において、初代校長は中国の一冊目の洋服理論の書籍の著者である顧雲天であり、教員もすべて現役の専門店の管理者であった。人材育成制度の革新は、紅帮裁縫が創出された裁断・縫製技法の普及を促進するのみではなく、人手不足により大量生産が実現できないという課題も解決できた。そして、アパレル専門店業態の生成を促進するもう一つの供給要因は、生地などの繊維製品大量供給だと考えられる。1880年代に清政府が主導した洋務運動を契機として、繊維製品の大量生産体制が徐々に形成された。その後の中華民国時代に、大量な民間資本は繊維製造に投入され、繊維産業は急速に発展を遂げた。最盛期の1935年には、アメリカ、日本、イギリス、インドに次ぐ世界第5位の綿業国となった。その中で、専門店企業の経営者は生地などの原材料を確保するために、繊維生産分野に積極的に資本を投入した。

しかし、日中戦争、国共内戦の長期的な戦争、および一面的な重工業の優先的な発展政策の影響で、中華人民共和国が誕生した1949年から1978年までの計画経済時代に、国民生活と関係の深い繊維・アパレル製品は深刻な供給不足であった。例えば、1949年に生地の生産量18.9億メートルであり、その後の1978年に生産量は110.3億メートルまで大幅に増加したが、当時の人口数で計算すれば、一人当たりの消費量は15メートルに止まった(中国紡績工業年鑑〔1994年度〕)。供給不足の計画経済時代に、中央政府は1954年から1984年の間に「布票<sup>2</sup>」という繊維製品の配給制度を導入せざるを得なかった。計画経済体制の時期における特有の現象として、「布票」はアパレル供給の「公平性」を守るために、重要な役割を果たした。

1979年、市場経済体制への移行後、紡績・アパレル部門の供給不足は徐々に改善された。『中国紡績工業年鑑』の統計資料によれば、1978年の衣料品の生産量は6.73億着であったが、1991年に33.84億着に増加した(中国紡績工業年鑑〔1994〕)。特に、1983年12月に「布票」による繊維製品の配給制の廃止は、繊維品の供給不足問題が根本的に解決されたことを意味する。供給不足の緩和は、当時の繊維・アパレル生産企業は、「量の拡大」と「質の確保」の両側面から積極的に技術革新を推進することと考えられる。例えば、繊維・アパレル企業は生産の効率化を図るために、積極的に設備更新を行い、そして、品質管理を徹底的にするために、TQCなどの品質管理技術を導入した。その結果、1990年代初期から、中国アパレル生産量は世界で圧倒的な規模を誇った。

#### 4.4 消費者要因

中華民国時代、戦乱に巻き込まれていなかった沿岸部の都市では、資本主義商工業が非常に繁栄した。それを契機として、資本家層、俸給生活者を中心とする都市中産階層も本格的に登場した。彼らは西洋文化の摂取に対して、積極的な態度を取った。

中華人民共和国が誕生した1949年から1978年までの計画経済時代に、国民はアパレルを買いた

---

<sup>2</sup> 「布票」とは、政府が生地・アパレルを統一管理及び計画どおりに供給するために、発行した配給券のことである。



くても買うことが出来なかった。食物のことで精一杯の国民にとって、ファッションはそれほど重要なことではなかった。国民は日常生活に必要な衣料品を購入するのみで十分であった。しかし、経済の回復と海外との交流の深化によって、アパレル製品のファッション性が問われるようになった。1979年3月に、フランスの有名デザイナーのP. Cardinが12人のモデルを中国に連れて、中華人民共和国設立後の初めてのファッションショーを開催した。ファッションショーの開催によって、Pierre Cardinがファッション・トレンドの最前線に立つことと広く認知され、中国富裕層の最初の御用ブランドになった。その時期から、中国は西洋ファッション文化の伝播に対して、積極的な態度を取るようになった。さらに、西洋の映画、ドラマの放送の解禁によって、映画、ドラマの中で登場した人物が着用する服装はその時代の中国国民の追求の対象となった。例えば、1984年に巻き起こされた幸子ブラウス・ブームと大島茂レインコート・ブームは当時の「血疑（赤い疑惑）」の放映の影響に深く受けたのである<sup>3</sup>。しかし、ファッションに対する国民の追求は盲目的であった。当時に、一つのファッション・スタイルが流行ると、皆が町の中で同じデザインの衣服を着用していた。しかも、誰も気まずいとは思わず、かえって皆が着用しているのはファッションだと喜んでいた。

対外改革・開放政策の深化につれ、中国の国民、とりわけ沿海部の都市住民は生活水準が確実に向上し、豊かな生活を享受する機会を得ることになった。その中で、衣料品に対する都市部住民の支出金額は、1991年に199.64元であったが、6年後の1997年に520.91元まで倍増した（中国国家統計年鑑〔1992 - 1998年度〕）。衣料品に対する個人消費の量的拡大に拍車がかかったと同時に、衣料品のファッション性への追求や個性化が強まるなど、消費者ニーズの質の面でも変化がみられる。90年代から季節・世代を問わず、同じデザインの衣服を着用する光景が一掃され、次第に若者世代が海外から発信されたファッション情報に積極的に取り入れ、服装を通じて自己の個性を社会に伝えたいという考え方が芽生えてきた。彼らは欧米一流ブランドへの憧れを抱いたが、実際の購入をする際に、品質、価格、サービスを見極めて選択購入を行っていた。

#### 4.5 競争的要因

中華民国時代において、百貨店業態は高級イメージの経営を通じて、新興の資本家階級と都市の富裕層の日常生活と密接に繋げた。しかし、当時の百貨店は繊維製品の販売を中心とし、洋服の加工・縫製業務を行わなかった。そして、取扱いの繊維製品の中で、高価な西洋舶来品の比率が非常に高かった。例えば、当時の最大手の百貨店である永安公司において、取扱いの毛織物の90%は輸入品であり、国産品が数えるほどであった<sup>4</sup>。富裕層が百貨店で購入した生地を洋服店に持ち込むのは当時の一般的な光景であった。中華民国時期のアパレル専門店の経営者はこの市場の空白地帯を巧みに利用し、革新的な小売業態を開発した。または、中華民国時代の百貨店業態は、欧米諸国からの移転によって登場し、商品の展示、価格の設定、接客サービス、店内の施設などの側面において、非常に革新的であるので、これらの先進的な小売販売技術は洋服店が小売ミックスを構築する

<sup>3</sup> 『百年衣裳 - 20世紀中国服装流変』第382頁。

<sup>4</sup> 『経済導報』1960年1月4日の記事に引用。

際の模倣対象となった。

中華人民共和国が誕生した 1949 年から 1978 年までの計画経済時代に、繊維・アパレル製品の供給不足によって、百貨店業態は繊維・アパレル製品の流通機構ではなく、配給機構として存在したのである。その後、市場経済時代に入ると、百貨店業態は、良好な立地条件と大規模な店舗面積を保有するので、アパレルの小売販売において、独占的であった。例えば、上海最大の商業集積地である南京路に立地する当時の上海第一百貨店は、21400 平方メートルの営業面積を保有し、年間 1 億人が来店することで全国最大規模を誇った。強大な集客力を保有するので、アパレル企業は百貨店への入居に対して、積極的な態度であった。しかし、当時には百貨店への入居は簡単なことではなかった。まず、百貨店において、各商品の品揃えの比率は定まっていた。場所によって若干差があるが、多くの百貨店の衣料品の取扱い比率は全体の 4 割程度であった。すなわち、退居する企業がない限り、新規企業は入居できなかった。そして、その 4 割の衣料品の中で、国の規定としてメーカーとの直接取引は 2 割を超えてはいけない。さらに、強いブランド力を有する企業に対して、百貨店は入居歓迎の態度であった。例えば、日本のアパレル大手であるワールドの現地合弁企業に対して、上海第一百貨店は入居の要請を行った。

一方で、今までアパレル流通に主導的に存在する百貨店業態は、1990 年代から成長の限界を迎えてきた。1992 年の百貨店（全国上位 100 社）の利益成長率は対前年比が 24.2% 増であったが、1996 年になってから、減益に一転した。その減益の 1 つの大きな原因は「潜規則」の問題である。潜規則とは社会集団の明文化された規定の裏で、実際に通用している隠れルールのことである。当時に、百貨店に一定金額の「入場料」を支払わない限り、アパレル企業は入居できない。そして、百貨店は入居したアパレル企業に対して、テナント料金のみでなく、売上の総額から 15-40% をバックマージンとして強要する。多数の企業は百貨店の「暖簾」を借りるために、料金体系に容認の態度を取った。

#### 4.6 政治的要因

革新における政治的要因の重要性は、経済学および経営学において広く議論されている (Freeman 1987, Porter 1990)。しかし、小売業態革新における政治的要因の役割はそれほど注目されなかった (McNair and May 1976)。なぜかと言えば、流通産業に対して、先進国が策定する政策は、市場失敗の防止、競争の公平性・公正性の確保、消費者権益の保護、流通産業発展の促進を目標とし、あくまで間接的介入からである。しかし、中国などの発展途上国の場合に公的権力の介入という政府の役割は強く機能していることが明らかであった (Samiee 1993, Sternquist 1998, Lo, Lau and Lin 2001)。従って、政策を通じて革新を促進し、あるいは制御するのは、革新に対する理解が重要だと考えらえる。

中国の小売商業に対する最初の流通政策は清政府の時代に遡る。1904 年に、清政府は日本の明治時期の「商法」、及び英国の「会社法」の内容を参考し、中国の最初の会社法である「公司律」を公布した。その後の 1909 年に、日本の法学者である志田鉦太郎氏の支援の下で、清政府は「大清商律草案」を制定した。上述の関連法律の整備は、中国の実情に合わず、法理的に不明確の部分が多

かったが、現代的な企業制度の導入に重大な意義があった。そして、国民党政権が発足した後の1914年に、「公司条例」と「商人通例」が公布された。清政府時代の「公司律」及び「大清商律草案」と比べて、その規定内容は更に合理的である。関連法律の整備は、アパレル専門店の発展に法的基礎を提供した。

1949年、中華人民共和国が建国した直後、中央政府は荒廃した国土を再建すべく、早期の経済回復を目指した。その復興政策の1つとして、1950年12月29日に、国務院は既存の11000社以上の私営商工業企業に対して「私営企業に関する暫定条例（計32条）」、翌年の1951年に同「実施方法（計105条）」を公布した<sup>5</sup>。いわゆる中央政府は国家所有制、集団所有制及び、私有制の併存を法的に承認した。しかし、間もなく私営商工業企業への容認態度が修正された。1953年9月に、全国財政・経済活動会議で毛沢東は社会主義の基本制度を構築するための「過渡期の総路線」を提出し、歴史的に「公私合営（国家資本と民間資本の合資形態）」と呼ばれた。1954年9月に、中央政府は「公私合営工業企業に関する暫定条例」を公布したが、これは企業の全面的な合営化が業界ごとに進められることを意味する。上述の一連の施策の結果、1956年9月に、中央政府は社会主義改造の完成を宣言した。当時、中央政府は資本主義民営工商業が容認しないが、合営企業における資本家の権益は確実に保護した。しかし、1966年から展開された「文化大革命運動<sup>6</sup>」は、上述の資本家を保護する法律が打破された。1966年9月24日に、国務院財貿弁公室と国家経済委員会が公布した「財政貿易及び手工業の諸政策に関する報告」において、大手合営企業の社会主義公有制の改造、資本家の権益の取消などを明示した。

市場経済時代の初期段階で、政府政策の変化は所有制の構造改革、経営体制の改革、流通部門の対外開放の3つを中心に整理することができる。第一に、1979年から、政府は国営商業が市場を独占する硬直的な流通構造を見直し、多様な市場主体による競争が存在する流通構造へと転換しようとするのであった。具体的に言えば、集団所有制及び私営商業の育成と発展である。1983年に国務院は「城鎮集団所有制経済におけるいくつかの政策問題に関する暫定規定」、1991年に「中華人民共和国城鎮集団所有制企業に関する条例」の公布によって、集団所有制企業の性質、地位、及びその役割が明確された。そして、1988年4月に「中華人民共和国憲法修正案」及びその直後の同年6月に「中華人民共和国私営企業暫定条例」の法令作成によって、私営経済を本格的に発展させる姿勢を見せるようになった。上述の所有制の構造改革は、公有制を主体とした多種多様な所有制形式を同時に発展しようとする方針が示されている。第二に、計画経済時代に、国営流通企業は政府の直接的な管理に置かれるため、企業の自主的な経営権がなかった。市場経済への移行を契機に、政府は企業の経営自主権の拡大を推進するために、1979年から国営企業の権限委譲を実施した。そして、1984年から請負制を試行し、この請負制からさらに、租借経営、国家所有から集団所有制への転換、株式会社制の試行運営へと発展した。第三に、市場経済時代の初期段階で、中央政府は外国資本の誘致に対して積極的な態度であった。しかし、この段階では、外国資本による小売商業分野への参入に対して、中央政府は原則的に禁止の姿勢であったことが、1983年に公布された「中外

<sup>5</sup> 『歴史的豊碑：中華人民共和国国史全鑑（四）経済巻』第220頁。

<sup>6</sup> 文化大革命とは、1966年から1977年まで展開された「封建的文化・資本主義文化の批判、新社会主義文化の創生」という名目の改革運動である。

合資経営企業法に関する実施細則」及び1990年の「外資企業法に関する実施細則」に明記されていた。これは、市場メカニズムが導入された初期段階で、経営改善を迫られていた国営流通業者はまだ先進国の小売企業に対抗できない状況だと中央政府が認識していたためである。

1992年以前の対外開放政策の中心目標は、製造業分野の外資導入であったが、1992年からこれまで外国投資が禁止とされていた商業分野においても、外資の進出が条件付きで認められるようになった。その対外開放の最初の動きは1992年6月、中国共産党中央委員会と国務院が公布した「第三次産業の発展を加速するに関する決定」であった。その後、同年7月14日、国家計画委員会、国家体制改革委員会、商業部、経済貿易部、国務院特区弁公室が提案した「商業小売分野の外資利用」に関して、国務院は「商業小売分野の外資利用に関する解答」を公表した。その中で、中央政府は初めて、小売商業の対外開放に関して言及し、外国資本参入の制限条件<sup>7</sup>も明確化した。上述の決定は、流通市場を全面的に対外開放することではなかったが、従来の閉鎖的な流通外資政策を見直すという点で評価できる。1994年以降、チェーンストア経営の育成を流通産業のあるべき発展の1つの方向性を示すものとして、中央政府は一連の支援政策を打ち出した。その代表的な政策は1995年に国内貿易部が公表した「全国チェーンストア型経営に関する発展計画」であった。当計画では、まず中国におけるチェーンストア経営を推進するための原則、計画、役割、及びその方法を明確化した。そして、1995年から35都市でチェーンストア経営の実験を開始した。そして、流通効率を高めるために、政府は最先端技術を用いて、小売業の基盤整備に取り組んでいた。1994年に商務部が公表した「流通領域におけるコンピュータ及びエレクトロニクス技術の推進・応用の実施に関する意見」では、情報システムの開発、EDI、POS技術の活用、バーコードの運用などのコンピュータ情報技術の推進に関する具体的な方針が定められた。翌年の1995年に、商務部は「流通体制の改革推進、流通業の発展促進に関するいくつかの意見」を公布し、物流近代化に関する具体的な目標を打ち出した。

## 5. おわりに

以上のアパレル専門店業態の生成期に関する歴史分析によって、次のような成果が示された。第一に、中国におけるアパレル専門店業態の起源を明らかにした。これまでの学界の認識は、アパレル専門店業態は共産党政権が市場経済政策を打ち出した後、登場したのであったが、実際に、中華民国時代に誕生した洋服店はすでに近代的な専門店業態の特徴を有した。第二に、中国におけるアパレル専門店業態の生成に及ぼす要因に関して、既存研究は、消費者側面に注目したが、本研究は既存研究が軽視し、あるいは見過ごしてきた3つの要因を検討した。その3つの要因の中で、本稿はとりわけ政治的要因が果たす役割を議論した。第三に、これらの作業によって、今までの中国におけるアパレル専門店業態に関する歴史研究の空白部分を補完することに貢献した。

本研究の限界として、まず、革新的小売業態は外部環境と経営者の役割との相互作用によって誕生するが (McNair and May 1976, Tedlow 1990)、本稿は企業家の能動的な側面を議論の中心に置いて

---

<sup>7</sup> 外国資本参入の制限条件は資本参入の比率、輸出・輸入の品目、金額の比率、設立の審査などが挙げられる。

はいなかった。そして、アパレル専門店業態の生成期のみ検討し、それ以降の変化については今後の課題として残された。

## 謝辞

本研究は、学事振興資金研究科枠（旧 高度化）研究プロジェクトの研究費を基になされた成果の一部である。本研究を進めるにあたって、指導教授である高橋郁夫先生をはじめとした多くの先生方のご指導やご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

## 参考文献

### 英文

- [1] Abernathy, W. J. (1978), "*The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*," Johns Hopkins University Press.
- [2] Alderson, W. (1965), "*Dynamic Marketing Behavior*," Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- [3] Euromonitor. (2012), "*Apparel in China*," Euromonitor Intl.
- [4] Garcia, R. and R. Calanton (2002), "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness: Terminology: a Literature Review," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, pp. 110-132.
- [5] Goldman, A. (1975), "The Role of Trading-up in the Development of the Retailing System," *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1, pp. 54-62.
- [6] Goldman, A. (2000), "Supermarkets in China: The Case of Shanghai," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-21.
- [7] Goldman, A. (2001), "The transfer of retail formats into developing economies: The example of China," *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, pp. 221-242.
- [8] Kwan, KW Yeung and KF Au. (2003), "A Statistical Investigation of the Changing Apparel Retailing Environment in China," *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 87-100.
- [9] Levy, M. and B. Weitz. (2008), "*Retailing Management*," 7th Edition McGraw-Hill/Irwin.
- [10] Li, Dickson and Lennon. (2002), "The Distribution Channels for Foreign-brand Apparel in China: Structure, Government's Role, and Problems," *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol. 20, No. 3, pp.167-180.
- [11] Lo, T. W., H. F. Lau, and G. S. Lin (2001), "Problems and Prospects of Supermarket Development in China," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 66-75.
- [12] McNair, M. P. and E. G. May (1976), "*The Evolution of Retail Institutions in the United States*," Marketing Science Institute.  
(清水猛訳(1982)、『“小売の輪”は回る』有斐閣)
- [13] Olsen, J. E. and K. L. Granzin (1990), "Economic Development and Channel Structure: A Multinational Study," *Journal of Macromarketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 61-77.
- [14] Peres, R., E. Muller and V. Mahajan (2010), "Innovation Diffusion and New Product Growth Models: A Critical Review and Research Directions," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, No. 2, pp. 91-106.

- [15] Qiang, G. and P. Harris (1990), "Retail Reform and Trends in China," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 31-39.
- [16] Rosenberg, N. (1982), *Inside the Black Box*, Cambridge University Press.
- [17] Samiee, S. (1993), "Retailing and channel considerations in developing countries: A review and research propositions," *Journal of Business Research*, Vol.27, No.2, pp.103-129.
- [18] Savitt, R. (1980), "Historical Research in Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 4, pp. 52-58.
- [19] Schumpeter, J. A. (1912), *"A Theory of Social and Economic Evolution"*. (塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳『經濟發展の理論(上・下)』岩波文庫, 1977年。)
- [20] Sternquist, B. (1998), *"International retailing"*, New York: Fairchild Publications.
- [21] Tedlow, R. S. (1990), *"New and Improved: The Story of Mass Marketing in America"*, Basic Books.
- [22] Uncles, M. D. (2010), "Retail Change in China: Retrospect and Prospects," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 69-84.

#### 中国語

- [1] 袁仄, 胡月『百年衣裳 - 20世紀中国服装流變』三聯書店, 2010年。
- [2] 劉雲華『紅幫裁縫研究』浙江大学出版社, 2009年。
- [3] 徐从才(編)『流通革命与流通現代化』中国人民大学出版社, 2009年。
- [4] 潘蕾, 于焯霞「中国服装零售業態發展內在動因的探討」『商業經濟与管理』第5卷103号(2000年5月), pp.13-15。
- [5] 胡守忠「社会經濟發展对服装零售業態的影響分析」『上海管理科学』第6卷(2003年6月), pp.45-47。
- [6] 李飛, 王高(編)『中国零售業發展歷程(1981-2005)』社会科学文献出版社, 2006年。
- [7] 于君英『中国市場服装品牌價值研究: 消費時尚風向標』企業管理出版社, 2011年。
- [8] 季学源, 陳万豐編『紅帮服装史』寧波出版社, 2003年。
- [9] 中華全国手工業合作總社編『中国手工業合作化和城鎮集体工業的發展(第2卷)』中共党史出版社, 1994年。
- [10] 中共中央党校理論研究室, 劉海藩, 白占群(編)『歷史的豐碑: 中華人民共和國国史全鑑(四) 經濟卷』中共中央文献出版社, 2005年。
- [11] 中国服装協會(編)『中国服装行業發展報告(2006-2007)』中国紡績出版社, 2008年。
- [12] 中国連鎖經營協會(編)『中国連鎖經營年鑑(1990-2000)』中国商業出版社, 2001年。
- [13] 陳明遠「布票時代30年」『讀書文摘』湖北人民出版社, 2010年。
- [14] 万典武『当代中国商業簡史』中国商業出版社, 1998年。
- [15] 鄒依仁『旧上海人口變遷的研究』上海人民出版社, 1980年。
- [16] 陳万豐(編)『中国紅帮裁縫發展史(上海卷)』東華大学出版社, 2007年。
- [17] 寧波史政協文史委(編)『寧波帮与中国近代服装業』中国文史出版社, 2005年。
- [18] 王炳照『中国私学私立学校民办教育研究』山東教育出版社, 2002年。
- [19] 「人民日報社說」『人民日報』1981年1月23日
- [20] 「把輕紡工業擺在应有位置上」『人民日報』1979年5月30日。
- [21] 「華国鋒政府活動報告」『人民日報』1979年6月26日。
- [22] 『經濟導報』1960年1月4日。