原著論文

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**

* 信州大学大学院, ** 信州大学, *** 浙江農林大学

Relationship between High Store Rents and “Product Power” in a Relative Low-income Market

– Barriers to Entry into the Chinese Apparel Markets –

Masahiko SAMUKAWA*, Hongwei LI***, Masato TAKAHASHI**,
Hideaki MORIKAWA** and Tsuyoshi OTANI**

* Graduate School of Technology, Shinshu University, 3-15-1 Tokida, Ueda-shi, Nagano 386-8567, Japan

** Shinshu University, 3-15-1 Tokida, Ueda-City, Nagano 386-8567, Japan

*** Zhejiang A&F University, 666 Linan Hangzhou-City, Zhejiang, China

Abstract : Almost fashion apparels (over 90 %) sold in Japan are made in china. In early times of 21st century (2001–2010), Japanese fashion apparel Co. (manufacturing wholesale or manufacturing and retail) investigated to advance into China market. Business men of Japanese fashion apparels thought to be easy to advance there because of low level of Chinese fashion items. However, Japanese fashion apparel Co. which succeeded to advance there is only one (UNIQLO, First Retailing). Income of Chinese people in that time and purchasing power were very low. In contrast, tenant rent of Chinese shopping center was relatively high. Business consultant in that time pointed out that it was the reason to failed to advance into China market. However, we referred to the opinion of a business manager of Japanese OEM (Original Equipment Manufacturer) company who succeeded to advance into China. He said that appropriate time to succeed in China market was 2002 at the latest. 2005 was too late to succeed in China market. We thought that the main reason to failed to advance there was that Japanese fashion business Co. in that time couldn't make items which were sold enough in China market. As a consequence of it, Japanese companies couldn't pay the fixed cost to maintain their tenants. That is to say, fashion apparels designed by Japanese fashion designers hard to realize cash. We call the ability to realize cash of a fashion apparel as “product power” and the ability to realize that of a shop as “sales capabilities”. Here, we explained the relation between product power and sales capabilities by using differential equations, commonly known as the “Lanchester model”. By using her model, we guessed the relationship between product power and payment of fixed cost. The reason to fail to advance into China market is inferred to inability of Japanese fashion designer.

Keywords : High store rents in China, Market sensitivity, Shanghai world trade mall (Shanghai mart), Management sensitivity

1. はじめに

2000年代に入ると日本のアパレルメーカーは中国で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メーカー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、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1]・高賃料」と略称)。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。

図1 あるコンサルタントによる日本のアパレル商品の優位性に関する見解 (寒川作図)

また、少なくとも、稿者らは、差別賃料（日本のアパレル事業者だけが安い）、劣後条件（日本のアパレル事業者だけが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. 販売力と商品力の問題

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)、

もうひとつブランド力=bと書くならば、

商品力+販売力=K-b(一定)

と書けるかもしれない。

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)売っ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(Visual Merchandising)・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」も当然含む。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 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、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、寒川(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逓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。

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のことまでであり、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。

そこで第二の問題は、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X₁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X₂をもっていけば、同様に売れないであろう。X₁の確率分布とX₂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

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

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X₃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。

3. 小島正憲の経験と示唆

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、2009年香港、2011年バングラデシュ、2015年ミャンマー、2018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（2019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2〕。

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（20 m²×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、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。

「このとき小島衣料は中国に工場進出をしてから10年を経っており、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、稿者流に解するならば、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〔注3〕。

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。

2002年日本のアパレル企業向けの上海における営業拠点サイト造りを企画。

2002年上海世貿商城（通称：上海マート）5階（20 m²×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。

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。

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。

2003年11月に日中経済討論会2003（貿易研究センター主催）。小島社長が上海日本服装商城を紹介。

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」。

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。

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。

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〕。

2009年、山東如意、レナウンと資本提携。持ち株比率約41%
・・・・・・・・

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年ならまだ間に合うけども、2005年ではもう遅い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。

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stylisme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。

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だし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、著者の一人である筆者（寒川）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、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4]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。

各店舗[注5]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 m²。
- 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 m²。
- 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：上海市浦区淮海中路300号。
- ④ 売場面積：500 m²。
- 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。

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

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。

上海では初めての仕事は、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6〕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7〕と呼ばれた日本人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)な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」を活用した。

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る。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。

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、3つの時期に区切れば、以下の第1期に出現した事象である。

1：1996～2000年

1999年に業界団体である「杭派服装商会」が設立。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。

2：2001～2008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。

3：2005～2008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。実力ある杭派事業者は高級化を志向した。

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8〕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9〕。

また、CB RICHARD ELLIS、(以下CBRE)〔注10〕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11〕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12〕。

これらJETROやCBREの資料から、2010年徐家匯一帯のSC賃料は200\$/m²前後つまり、2000年前後の賃料は、2010年の2分の1程度と考えられるので、100\$/m²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

(出典) 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。

5. 店舗賃料（出店に伴う固定費）と商品力

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は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。

これは、たとえば、

商品の交叉比率＝粗利率×商品回転数

で説明されよう。

しかしながら、この商品回転数は、期末という「時点」の在庫値を使って算出する。さながら、商品と賃料・固定費との戦いの結果のみが表象され、途中の「壮烈」な戦いの過程は表現されず、省略されてしまう。

5.2 経時的変化の表現

商品回転は以下のようにして求める。

商品回転数＝売上／期末（期中平均）在庫

期中平均在庫＝（期首在庫＋期末在庫）／2

これらは有用な考え方であるが、期間損益計算の一部であり、あくまで会計的測定である。期間を設定し、期首と期末という2時点を設け、便宜的に計算した結果に過ぎない。

そこで、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 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2.1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こ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言えども、そこに並べられた商品の魅力がなければ、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)からは同様にして、

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

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、(5)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2 いくつかの β の値に対する商品在庫量(a)と固定費残高(b)の経時変化

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

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思われる。

6. 結 論

日本のファッション衣料ビジネス事業者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[9]で記述した。

低所得は購買力、高賃料は固定費と考えると、これにより、いったん出店すると、事業者の裁量は限定され(例・退店は要過大費用)、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者あるいは事業部門には、当時の段階で小売市場参入の阻害要因であると考えた、その「経営感性」を問うことになる。これについては、また、別稿で触れる。

注

- [注1] 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2] 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3] 小島の見解は著者(寒川)が別途独自調査を行った。
- [注4] 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5] 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6] 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7] 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8] 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.
https://www.jetro.go.jp/world/business_environment/cost.html
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2008/07000674.html>
- [注9] 「安居客」は中国全土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10] 「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11] 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12] 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

- [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, 102, 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ー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), 中国美术学院学位论文, 2011. DOI:10.7666/d.d200163.
- [6] 李宏伟, 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] 李宏伟, 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, 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ー微分方程式で解析するI, 日本評論社, 1984.

寒川 雅彦（学生会員）

信州大学大学院総合工学系研究科専攻。
東レ株式会社入社、テキスタイル事業に従事。
東麗酒伊織染（南通）有限公司，東麗（中国）
投資有限公司，東レ（株）広報課長兼IR室課長
を経て，現在（株）東レ経営研究所。

李 宏偉（学生会員）

2005年 京都精華大学芸術学部卒業。芸術学博
士（宝塚造形芸術大学）。宝塚大学東京メデ
ィア芸術学部非常勤講師，中国浙江農林大学
専任講師，浙江旅遊職業学院，中国美術学院
中国・ドイツ大学院非常勤講師。

高橋 正人（正会員）

東京工業大学大学院理工学研究科高分子工学
専攻博士課程修了博士（工学）。東京都立大学
工学部工業化学科助手を経て信州大学繊維学
部感性工学課程准教授。専攻高分子材料学，
シミュレーションを用いたリスク管理に関す
る研究。

森川 英明（正会員）

1995年 信州大学大学院博士課程修了，現在信
州大学教授，博士（工学），繊維工学・シルク
サイエンスに関する教育研究に従事。

大谷 毅（正会員）

1975年 明治大学大院経営学研究科博士課程
単位取得退学。信州大学経済学部・繊維学部，
宮城大学事業構想学部各教授。2009年 信州
大学名誉教授。同繊維学部研究特任教授（～
2019）。博士（学術），ファッション事業研究
に従事。