

中国におけるフランチャイズ・チェーンの店舗網の 拡大とメカニズムに関する経済地理学的研究：靴 チェーンを事例として

高, 寧

<https://hdl.handle.net/2324/4475212>

出版情報：九州大学, 2020, 博士（学術）, 課程博士
バージョン：
権利関係：

中国におけるフランチャイズ・チェーンの店舗網の拡大とメカニズムに関する
経済地理学的研究—靴チェーンを事例として—

九州大学地球社会統合科学府

高 寧

目 次

第1章 フランチャイズに関する諸理論と研究.....	1
1.1 チェーン・ストアの分類とフランチャイズに関する定義.....	2
1.2 経営学におけるフランチャイズに関する諸理論.....	5
1.2.1 資源ベース理論.....	5
1.2.2 エージェンシー理論.....	6
1.2.3 その他の諸研究.....	8
1.3 経済地理学における先行研究と海外進出企業が直面している課題.....	9
1.3.1 経済地理学における先行研究.....	9
1.3.2 海外進出企業が直面している課題と研究目的.....	12
1.3.3 本論文の展開.....	14
第2章 研究対象の説明と研究方法.....	17
2.1 研究対象の説明.....	17
2.2 研究方法.....	19

第3章 業種別でみたフランチャイズの特徴—中国を事例に—	24
3.1 はじめに	24
3.2 全体的な状況	24
3.3 各業種におけるフランチャイズの特徴	27
3.3.1 サービス業	27
3.3.2 小売業	30
3.3.3 外食業	37
3.4 おわりに	38
第4章 中国の小売チェーンにおけるフランチャイズによる店舗網の展開に関する研究—革靴チェーンの大手5社を事例として—	40
4.1 はじめに	40
4.2 世界における靴小売チェーンの動向と調査方法	41
4.2.1 世界における靴小売チェーンの動向	41
4.2.2 調査方法と調査対象企業の概要	43
4.3 革靴チェーンの全国展開におけるフランチャイズが果たす役割と直面する課題	46
4.3.1 フランチャイズを重視し店舗数を伸ばしている意爾康	46
4.3.2 フランチャイズと直営の岐路に立つ企業	50
4.3.3 直営を重視する百麗におけるフランチャイズの役割	59
4.4 おわりに	63

第5章 中国靴チェーン意爾康の地域的拡大メカニズムと加盟店管理—山東省での展開 を事例として—.....	66
5.1 はじめに.....	66
5.2 調査方法と調査対象の概要.....	66
5.2.1 調査方法と調査対象オーナーの概要.....	66
5.2.2 意爾康と調査対象地域の概要.....	68
5.3 フランチャイズ方式の導入と管理体制.....	71
5.3.1 加盟店オーナーの概要とオーナーになった経緯.....	71
5.3.2 販売目標とノルマの設定.....	75
5.3.3 加盟店への支援体制と近年における変容.....	77
5.4 おわりに.....	87
第6章 結論.....	91
参考文献.....	97
調査概要.....	104

第1章 フランチャイズ方式に関する諸理論と研究

小売業の分野では、チェーン企業が店舗網を拡大する際にフランチャイズ方式を採用することは多い。現在一般的にフランチャイズ契約とは、①資本的に独立した2つの事業者間で行われること、②本部は加盟店に対して製品だけでなくノウハウを提供するなどして、対象となる事業について指導・援助を行うこと、③加盟店は本部に対して対価を支払うことにより、継続的な関係で事業を行う契約を指す(山下, 2013)。フランチャイズ方式を採用する大手チェーンは世界的にみると1950年代頃から登場するようになったとされており(小本, 2018)、その採用理由や背景については、経営学や経済地理学の分野においても、一定の関心が持たれてきたテーマであった。

小売チェーンがフランチャイズ方式を採用する理由として、時間とコストを節約でき、様々なリスクを抑えながら出店できる等のメリットが指摘されている。フランチャイズ・チェーンの国際化について論じたRoot(1987)らの研究を整理した川端(2010)によると、小売チェーンがフランチャイズ方式を採用するメリットとしては、①少額の投資でリスクを抑えながらスピーディに成長できること、②製品・商標・ノウハウの提供を通してマーケティングの手法を標準化できること、③加盟店オーナーに高いモチベーションを与えられること等が挙げられてきた。

しかしながら、フランチャイズ方式を採用する企業であっても必ずしも全店舗がフランチャイズ店で展開されているわけではなく、フランチャイズ店を運営しながら直営店も併用する場合はよくみられる。また、チェーン企業においてフランチャイズ店舗が全店舗に占

める割合は業種や企業ごとに異なっており、また同じ企業であっても企業戦略の変更等により、その割合は常に変化している。そのため、フランチャイズ方式の採用と不採用という意思決定のメカニズムについては、学術的にも注目されている重要な研究課題であると考ええる。

上記の研究課題は、フランチャイズに関する研究の歴史を整理した白石 (2016) によると、「古くは 1968-69 年冬の *Journal of Retailing* 誌で「フランチャイジング」というタイトルで特集号が刊行される等、多くの研究者からの注目を集めてきた」。研究者らは、フランチャイズ方式の採用と不採用という意思決定のメカニズムのみならず、様々なトピックの研究課題に取り込んでいる。その後も、フランチャイズ・チェーンは、「マーケティング、経済学、経営学、ファイナンス、法学等の様々な分野の研究者の関心を集めてきた」(Dant and Kaufmann, 2003) とされている。

このような研究課題を検討するために、以下ではまず、チェーン・ストアの種類とフランチャイズに関する定義について説明していく。

1.1 チェーン・ストアの分類とフランチャイズに関する定義

チェーン・ストアの分類については、研究者により、アプローチや見解が異なっており、統一されてはいないのが現状だといえよう(川端, 2010; 侯・袁, 2013; 王・徐・陳, 2013)。

しかし、一般的な認識としては、チェーン・ストアという形態の出店手法は 19 世紀末から 20 世紀初頭にかけてアメリカ合衆国で登場し、1920 年代に著しい発展を遂げた小売形態で、百貨店、スーパーマーケットとならぶ小売業の三大革新の一つだといわれている。チェー

ン・ストアは、おおまかにはレギュラー・チェーンとボランティア・チェーンとに分けられるが、第2次大戦後にはボランティア・チェーンから発展したフランチャイズ・チェーンないし契約チェーンと呼ばれる新しいチェーン・ストアの形態も多くみられるようになった(王・徐・陳, 2013)。

レギュラー・チェーンとは、そのチェーンを運営する企業本部が自ら直接、店舗運営を行うチェーンのことであり、その店舗は直営店とも呼ばれる。これとは異なる運営手法としては、ボランティア・チェーンとフランチャイズ・チェーンが挙げられ、両者の特徴としては、チェーンを運営する企業本部が他の事業者との間に契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、その他の営業の象徴となる標識、さらには経営のノウハウを共有しながら事業を行うというものである。フランチャイズ・チェーンはボランティア・チェーンが発展する形で成立した事業形態であるため、ボランティア・チェーンはフランチャイズ・チェーンの一つの種類とされることもある(川端, 2010)。

一方、ボランティア・チェーンとフランチャイズ・チェーンの区別については、侯・袁(2013)によると、主に経営目標・拡大手法・法律関係・管理の仕組の4つの点での違いを整理しているが、そこで挙げられている根本的な差異としては、チェーンを運営する本部の主導権の強さが異なっている点が挙げられる。すなわち、両者はいずれも本部と加盟店つまり複数の事業者により形成されているが、ボランティア・チェーンの場合は、大手チェーンに対抗するために各事業者らが同じ商標の下に組織化されたもので、これらの各事業者らのために利益調整の役割を担う本部機関が設立されたというものが一般的なパターンである。そのため、その運営の際には、チェーン本部よりも事業者つまり加盟店側の発言力が強

くなる傾向がみられる。これに対して、フランチャイズ・チェーンの場合は、先に本部が設立され、その後に本部が加盟店を募集することによりチェーンが形成されていくため、チェーンの運営においては、本部が強い主導権を持つ傾向がある。

以上のような主導権の差異は本研究で論じる店舗網の拡大手法や管理の仕組みにも大きな差異をもたらしている。店舗網を拡大するには、ボランタリー・チェーンの場合は、他の事業者チェーンの加盟店として加入してもらうのが一般的な手法であるが、その場合も、先にチェーンに加盟した事業者の利益が最優先に考えられる。そのため、積極的に店舗数を増やそうとしないことや、新しくチェーンに加盟することを希望する事業者を排除することもありえる。一方、本部が強い主導権を持つフランチャイズ・チェーンの場合は、基本的には店舗網を拡大することで本部の利益を最大化しようとする戦略により、積極的かつスピーディーに店舗展開がなされ、新しい事業者をチェーンに加えることを排除する傾向もみられない（侯・袁，2013）。

以上の点を踏まえ、本研究においても、フランチャイズ・チェーンの定義として、冒頭で挙げた山下（2013）が挙げたフランチャイズ契約によって店舗展開を行うチェーンのことを指すが、その特徴として、本部が主導かつ積極的に店舗網を拡大している小売チェーンである点を補足しておく。中国では、一般的にはフランチャイズ・チェーンに加盟している店舗を「加盟店」という用語で表すことが多いため、本稿でも各調査対象企業が契約している独立経営の販売店を加盟店と呼び、加盟店を通じて店舗網を拡大・維持する手法をフランチャイズ方式と呼ぶことにする。

1.2 経営学におけるフランチャイズ方式に関する諸理論

経営学において、小売りチェーンにおいてフランチャイズ方式がビジネスモデルとして成立し得るメカニズムを説明した理論として、資金や人材といった経営資源の多寡に注目して分析する資源ベース理論、本部のエージェント（代理人）となる加盟店オーナーの役割やそのモラルハザードに注目したエージェンシー理論、等の理論が挙げられる。

1.2.1 資源ベース理論

資源ベース理論とは、その企業や人材といった経営資源の豊かさや欠乏度の観点から企業の戦略や企業競争を捉えるものである。資源ベース理論によると、資本市場には不完全性が存在しているため、フランチャイザーである本部側には資金等の資源の制約が生じる。その制約を解消し、事業活動に外部から必要な資源を調達するための仕組みとしてフランチャイズ方式が必要とされると考えられている。直営方式で店舗を展開する場合には、店舗開設に必要な費用の全てを本部が負担しなければならないが、フランチャイズ方式を用いると、加盟店が店舗開設費用の大半を負担し、また、加盟店からロイヤルティー等の費用を受け取るため、本部の費用負担が軽減される。この理論は、フランチャイズ方式について伝統的に行われた説明であり、日本においても、従来、これによってフランチャイズ方式の存在について説明することが多かった。このような資源ベース理論では、資金（投資）や人材（社員の雇用）が少ない企業でも多くの店舗を展開できることが、フランチャイズ方式が選択される理由の1つとして挙げられる。

しかし、資源ベース理論は新規や中小規模の企業がフランチャイズ方式で展開している

理由とすることはできるが、小売チェーンが資金や人材を確保しやすい程度に大規模化した後もなお、フランチャイズ方式を維持する企業があるということを説明するには難しい。

Lafontaine (1992) は、「(資源ベース理論は) 本部が成熟して資源調達の手段を手に入れると、加盟店に対する依存を低めるようになるということを示唆している。それゆえ、より多くの直営店が経営されるようになる傾向が観察されるはずである。しかし、そうした傾向は経験的には確認されていない。また、本部が加盟店に融資することは珍しくなく…本部は明らかに資源の源泉として、フランチャイズ方式を採用しているのではない」と述べている。

1.2.2 エージェンシー理論

資源ベース理論の説明に対して反論として提示されたのはエージェンシー理論である。エージェンシー理論とはプリンシパル（依頼主）がエージェント（代理人）に業務を依頼し代行させるという視点から経済や（企業）組織を捉えようとするものである。この理論では依頼人（プリンシパル）と代理人（エージェント）の関係を想定した上で、依頼人が代理人の努力を十分にモニタリングできない、つまりモラルハザードが生じているゆえに、フランチャイズ方式を用いた両者間での利益分配が肯定されている。具体的には、モラルハザードの生じ方の違いにより、主に2つのモデルが考えられ、フランチャイズ方式の合理性が説明されている。

1つ目のモデルは本部を「依頼人」とし、加盟店を「代理人」として捉えるシングル・モラルハザード・モデルと呼ばれるものである。具体的には、加盟店が店舗経営による「リスク回避」を図りたい場合に、本部が、加盟店に対しリスク回避のための保険機能とモラルハ

ザードを回避するために加盟店の努力を動機づける機能の双方を提供する必要があり、その結果として本部と加盟店の間で利益を分配するフランチャイズ契約の合理性を説明することができるというものである。そこで特に注目されている議論として、モラルハザードの回避のための動機付けにより、加盟店オーナーのモチベーションが向上するというものである。加盟店オーナーの収入と加盟店の売上高の間の連動性は、本部社員である店長の収入と直営店の売上高の連動性より高いため、加盟店オーナーにはモチベーションの向上効果が存在していると考えられる (Brickley and Dark, 1987)。その一方で、このモデルで説明し切れていない点としては、本部と加盟店の双方の間で、リスク回避を指向する度合いに差がない場合は、本部は加盟店に対して保険機能を提供する合理性がないため、代理人である加盟店に店舗経営上のリスクを全部背負わせることが最適となる。この場合、加盟店側に成果の全てを分配することが最適となり、本部・加盟店間で利益分配するフランチャイズ契約の存在理由が説明できなくなる (新原・高岡, 2004)。

上記のモデルの問題点を踏まえ、考えられたもう 1 つのモデルとしては、本部と加盟店が、一方向の依頼人・代理人関係になっているのではなく、「双方向の」関係になっているというもので、ダブル・モラルハザード・モデルと呼ばれるものである。すなわち、フランチャイズ店での店舗展開を成功させるためには、加盟店の努力のみならず本部の努力も重要である (Lal, 1990)。例えば、本部は商標の価値を高める投資や、店舗サポートを行う必要がある、加盟店もまたそれを期待している。この場合、加盟店が本部の「代理人」になっているだけでなく、本部も加盟店の「代理人」の立場になっていると考えられる。この仮説では、加盟店側も本部に対しても努力を動機づける必要が生じるため、本部の収入について

も事業成果に連動させる必要が出てくる。このため、本部と加盟店の間にリスク回避を指向する度合いに差がなくとも、両者の間で利益を分配するフランチャイズ契約が合理的な契約として成立すると考えられる。しかし、Lafontaine (1992) によれば、このような場合、本部は自身の経営努力が業績により有利に反映されるように、直営店を増加させようとするという。すなわち、本部は経営努力により良い業績を上げることができるようになれば、加盟店ではなく直営店を選択することになるため、フランチャイズ方式を採用する合理性を説明できなくなる。それゆえ、小本 (1999) が述べているように、このモデルも一定の範囲内のみで説明力を有するモデルであると評価できよう。

1.2.3 その他の諸研究

他にも、フランチャイズ方式の合理性を支持する見解として、Anand and Stern (1985) は、本部と加盟店オーナーの信頼関係とその関係のさらなる発展が、フランチャイズ方式の維持にプラスの効果が期待できると述べている。白石 (2016) は、「市場の異質性」と「市場の変動性」が高い場合にフランチャイズ方式が採用される傾向があると主張している。実証的な研究をみると、高岡 (1999) は、1970 年代以降、日本のコンビニ・チェーンがフランチャイズ方式を採用した背景を論じる中で、前述した資源上の制約が解消された 1990 年代においてもフランチャイズ方式を維持した理由として、加盟店オーナーにモチベーションを与えることで、より適切な水準のサービスを提供できる効果があるためであるという仮説を提示している。また、新原・高岡 (2004) でも、両者間の相互学習がシステムの進化へとつながる可能性を示唆している。しかしながら、これらの先行研究では、仮説、観点を提示

した研究が多く、小売チェーンが規模を拡大することに成功した後もフランチャイズ方式を維持することの合理性を十分に説明できているとは言えないように思われる。

フランチャイズ方式は、小売業、外食業、サービス業等の小規模な店舗をビジネスの拠点とする事業で主に利用されているが（小本，2006），フランチャイズ店舗がチェーンの全店舗に占める割合は業種・業態や個々の企業ごとにも異なっている。そこで，フランチャイズ方式が採用される背景を理解するために，店舗展開の過程においてフランチャイズ方式を採用することの意義や業種などごとの特性についても検討していく必要があると考えられる。

1.3 経済地理学における先行研究と海外進出企業が直面している課題

1.3.1 経済地理学における先行研究

経済地理学の分野においては，小売チェーンの地域展開を分析する際には，多種多様な業態や業種の企業を対象にしながら，ドミナント戦略や JIT 物流の実現といったチェーン本部側の戦略に注目して店舗展開の地理的状況を分析しているものが多い。Graff and Ashton（1994）は米国アーカンソー州北西部を起源とする総合スーパー（GMS）のウォルマートについて，1962年の創業期から90年までの30年間アメリカでの地理的な展開過程を明らかにした。土屋（1995）は生協店舗の展開過程を事例としてドミナント戦略の重要性を指摘し，さらに土屋（2000）において，このようなドミナント戦略による出店戦略を採る業態の代表例であるコンビニエンス・ストアを事例として，全国展開のパターンについて検討している。この研究では，コンビニ・チェーンの店舗展開を①大都市圏からの虫食いの展開，②拠

点的展開，エリアフランチャイズ方式，④特約店の支援，の4つにまとめながら，ドミナントエリアの形成という共通点を指摘した．兼子（2000）はホームセンター（HC）チェーンにおける出店・配送システムの空間構造を，新潟県に本部を置く K 社を事例企業として，その施設の立地展開と，商品の配送システムを分析することで解明している．また兼子（2004）では，ホームセンターに加えて大手家電量販店の出店戦略についても分析している．このほかにも，百貨店，総合スーパー等，様々な小売チェーンについて議論がなされていた（岩間，2001；荒井・箸本編，2004；駒木，2013）．

一方，これらの小売チェーンは，運営手法によってフランチャイズ・チェーンとレギュラー・チェーンに分けることができるが，さらにこの2種類に分けて各自のビジネス形態で分析する研究が少なく思われる．特に前述したように第2次世界大戦後にレギュラー・チェーンより40年ほど遅れて発展したフランチャイズ・チェーンについての考察はまだ手薄な分野と考えられる．フランチャイズ方式を採用する企業の事例は取り上げられているが（土屋，2000；荒井・箸本編，2004；兼子，2013；駒木，2013；松山・遠藤・中村，2016），店舗展開の手法として採用している点に言及した程度に留まっている．しかし，フランチャイズ方式の事業形態の特徴やそれによる店舗展開についても把握することは，様々な業態の企業を形成した流通空間を理解するために重要な意味を持っていると考えられる．

前述したフランチャイズ方式についての地理学の研究の中でとくにまだ議論の余地があるものの一つとしては，エリアフランチャイズというものである．土屋（2000）によると，エリアフランチャイズとは，あるチェーンが展開させようとする地域に所在している企業に経営ノウハウ，地域独占権を与えてエリアフランチャイザーとして組織し，店舗展開させ

ることである。具体的にはかつてファミリーマートが九州においてエリアフランチャイズ方式により展開していたほか（土屋，2000），スリーエフやスパークといったチェーンが高知県（松山・遠藤・中村，2016）等で展開していることが報告されている。しかしながら，日本国内の状況を見ると，エリアフランチャイズによる展開は一部の地域のみで利用されることが多い。とりわけ，本部所在地と離れている縁辺地域でよく採用されている手法であると考えられる。

一方，日本国内の市場の飽和とグローバル化の進展にともない，海外に進出する企業も増加している。そのような企業の中でも，次節で説明するように，新興国に進出している企業では現地適応に失敗する例もある。企業が本部と離れている海外で店舗展開を行う際にも，前述したエリアフランチャイズ方式が有効なのか，そもそも進出先の国ではどのように利用されるのか，といった点は，企業の現地適応という課題を検討する際に新たな検討課題になると考えられる。また，海外進出に成功した企業の例としては，中国に進出しているイトーヨーカ堂などがあるが，これらの企業は立地戦略やブランド戦略を確立し，進出先国では全国展開を志向せずに，自社の戦略にマッチした市場のみのドミナント戦略でビジネスを展開している（川端，2006）。その一方で，このような一部市場でのドミナント戦略に留まらずに，さらに広い地域での展開を目指す企業があるとしたら，エリアフランチャイズ方式は有効な手法なのか否かという点は，海外進出企業が直面する現地適応という課題の解決策として一定の示唆を与えることができる可能性もある。

1.3.2 海外進出企業が直面している課題

新興国に進出している企業は現地適応が重要な課題となり、タイの消費市場と流通を事例とした遠藤（2010）は、消費者の所得格差が大きく多様性の高い新興国の市場では一元的な商品管理は難しく、高い品質や性能、ブランド力を持つ商品を保有するとされている先進国の企業であっても、流通網の確保・拡大を行っていく際には、大きな困難があると指摘している。そのため、新興国に進出している企業の中でも現地適応に失敗する例もあり、「流通業の場合、有力外資といえども製造業の場合以上に当該国固有の事情を考慮する必要がある」、現地資本が採用する事業展開の手法に対する研究が必要である（遠藤，2010）。また、中国に進出した日系企業の事例を研究した高橋（2008）も中国進出企業では掛売りした商品の代金回収が滞ってしまう等のトラブルも多く、取引が難しい点を指摘している。

本稿で扱う中国のような新興国では、急速な経済成長が続く中で消費市場の規模や消費者の志向が1年単位で大きく変化しており、過去の販売データに基づいて商品の販売量を予測すること自体が困難である。加えて、卸売・小売市場においても、中央政府や地方政府による政策や規制の影響が大きい。さらに地域により言語、商慣行、消費者特性等も異なっているため流通システムの一元的マネジメントは容易ではない（川端，2006；杉野，2009）。特にメーカー側からみると販売網の確保と維持は難しい課題である。

このような課題が存在するため、本稿で取り上げる中国企業の国内市場での流通網の拡大手法を検討することは、先進国の企業や研究者にとっても、新興国市場における現地の商慣行や顧客の特性への対応方法を検討する際には参考になると考える。

とりわけ、海外進出企業では、子会社や合弁会社の形態で進出し、小売段階では直営店を

運営している企業も多い。これは海外展開の際には、高度なノウハウの移転が必要であること、フランチャイズ契約を結べる優良なパートナー企業やオーナーの確保が難しいこと、利益率の低さ等のためフランチャイズ方式では利益配分が難しいこと等が要因になっているという（川端，2010）。

以上のような課題があるため、特に日本企業の海外でのアパレル製品等の販売では、日本国内での販売の場合と同様に、企業が自ら「自社企画製品を生産し、それを直営の小売店舗で販売する」（池田，2003）という製販統合型の企業が多くみられる（川端，2010，pp.165-179）。

一方、本稿の研究対象となる中国の企業では、フランチャイズ方式により販売網を組織しているチェーン企業は多くみられる。また、日本のエリアフランチャイズに該当する地域代理商と呼ばれるものも存在している。地域代理商とは、全国展開する小売チェーンにおいて、管轄する省（日本の県に相当する）等のレベルの地域においてチェーンの運営権を保有する企業である。フランチャイズ・チェーンは全国各地に進出するために、各省を管轄エリアとして地域代理商と契約するケースもよくみられる。その地域代理商がエリア内の加盟店とまた契約を結ぶこともある。

中国においてフランチャイズ方式による店舗網の拡大がみられる要因として、第1に中国市場の規模の大きさと市場内での多様性・異質性の存在が大きく影響している点が仮説として考えられる。川端（2006）は、中国市場を「イメージとしての巨大性と現実のモザイク性とのギャップがある」と評価している。同氏は中国市場内における地域的差異の大きさを「モザイク化」という表現で解釈し、さらにこのような「市場内差異」を「地域間レベル」

と「エリア間レベル」に分け、詳細に分析している。

他の理由として、加盟店オーナーの候補者になりえる個人経営の卸売・小売業者が多く存在している点も考えられる。すなわち、中国では、元々、製品を仕入れることができる卸売市場が多く存在してきたため、人々が自ら事業を興すことへのハードルが低かったこと（丸川，2013）や、中国では経済成長による1人当たりGDPは上昇しているものの、被雇用者の賃金水準の上昇はそれに追いついておらず、一般的な人々が被雇用者として働く際には、低い賃金しか得られないことが（陳，2010）、起業する人が多い点も一因だと考えられる。中国においてフランチャイズ方式により流通網を構築する小売チェーンが多い背景として、これらの個人経営の販売業者をオーナーとして組織化している例も多いと考えられる¹。これらの背景によるオーナーの組織化の過程では、チェーン本部と加盟店オーナーの関係性や管理方針についての検討も必要である²。

1.3.3 本論文の展開

本稿の研究対象となる中国は、近年、世界経済における市場としての側面に注目が集まっている。2010年にはGDPがアメリカ合衆国について世界第2位となり、製品の生産国であるだけでなく、巨大な消費市場にもなっている。その一方で、前述した通り、中国の国内市場は地域ごとに非常に多様な差異を有しており、必ずしも単一の消費者層によって占め

¹ 2000年のデータによると、中国では流通業における企業は約1,937万社が存在していたが、そのうち個人経営の企業が約1,817万社を占めており、法人経営の企業は120万社（約6.2%）のみであった。さらに、法人企業の中でも、ある程度の規模（卸売業では従業員20人以上・年間販売額2,000万元以上、小売業では従業員60人以上・年間販売額50万元以上、外食産業では従業員40人・年間販売額200万元以上）を有する企業は3万社（全体の約0.15%）に過ぎない状況であった（宮内2009，p.51）。

² 土橋（2002a，b）も、小売チェーン構築の過程における、メーカーと卸売・小売業者の関係性に着目し、このような関係性が生成・維持されている仕組みを検討する必要性を指摘している。

られている市場ではない。このような状況下において、中国の小売チェーンがどのようにして販売網を構築し、それを管理しているのかを検討することは多様な商品流通のあり方を理解する上で重要な意義を持つと筆者らは考える。

そこで本研究においては、前述の経営学や経済地理学の分野で指摘されている研究課題も踏まえ、中国の小売チェーンが店舗網を地域的に展開していく過程で、フランチャイズ方式の採用が果たした役割について論じていくことを目的とする。その際には特に、①業種や企業の実態によるフランチャイズ方式採用の背景と店舗網の地域的展開への影響、②本部とエリアフランチャイズ（地域代理商）及び加盟店との関係性、③企業発展の歴史的経緯、の3点に注目して検討していく。

以上の目的を踏まえて、企業に対するインタビュー調査やアンケート調査を行いつつ、実証的な議論を展開していく。

論文の構成として、第2章において、本論の研究対象と研究方法について説明した上で、第3章では、中国においてフランチャイズ方式がよく利用される業種について、先進国の状況も念頭に置きながら概観していく。これらの業種における企業がフランチャイズ方式を採っている背景や、そのような戦略に持続性があるのか等検討する。第4章では、前章で検討した業種の中でも、靴小売チェーンの大手5社を事例として、店舗網の展開過程においてフランチャイズ方式を採用あるいは維持するケースが多くみられる理由とその背景について分析する。第5章では、フランチャイズ方式による販売網の拡大と全国展開に成功したチェーンの実例である意爾康株式会社（以下意爾康と省略する）と地域代理商及びその販売店を対象として分析を行う。意爾康は、2000年代以降、地域代理商を通じて全国にフラン

サイズ店舗を展開し、急速に売上を拡大しているチェーンである。2015年の時点で全国に4,000店以上の専門店の店舗網を持ち、中高級レベルの紳士靴やビジネス向けの靴で高い市場シェアを得るようになっている。全国展開に成功した中国企業の一例だといえる。同社を事例としてフランチャイズ方式による販売網拡大の背景、加盟店管理の仕組みがどのように構築されているのか、そこにはどのような課題があるのかという点について分析する。

第6章では、本稿のまとめと結論の提示、さらには残された研究課題のまとめを行う。

第2章 研究対象の説明と研究方法

2.1 研究対象の説明

本稿の研究対象地域となる中国の本土（香港，マカオ等除き）においては直轄市と地級市が297個存在している。その内，GDPが1兆円を超えた経済が特に発展している都市は上海，北京，深圳，広州等の16個があり，人口（16,753万人）は全国（139,538万人）の約16%を占めており，GDP（269,560億元）は全国（900,310億元）の約30%に占めている³。この16個の都市は著しい発展を遂げているが，残りの都市と比べると，全国的な格差が大きいことが分かる。GDPをみると，額の一番大きい都市は額の一番小さい都市の約240倍となり，全国平均値の約36倍になっている。一人当たりのGDPは額の一番大きい都市は額の一番小さい都市の約14倍になっており，平均値の約3倍になっている。加えて前述したように地域ごとの言語，商慣行，消費者嗜好等も異なっており，中国の各地域の市場は非常に多種多様であるといえよう（表1）。

表1 中国都市のGDPと人口

	全国平均	最大値の都市	最小値の都市
GDP（百万元）	90,031	3267,987（上海市）	13,567（那曲市）
一人当たりのGDP（元）	64,521	189,568（深圳市）	12,656（定西市）
人口（万人）	470	3,102（重慶市）	20（林芝市）

出所）『中国統計年鑑2019』，『中国都市統計年鑑2019』より筆者作成。

³ 『中国統計年鑑2019』と『中国都市統計年鑑2019』を参照に。

研究対象地域となる中国においては、フランチャイズというビジネスモデルに当たる概念は「特許経営」と呼ばれる（王・徐・陳，2013）。その歴史をみると、80年代後半にファーストフードチェーンのマクドナルドやケンタッキーが中国に進出したことで、中国におけるフランチャイズ企業が初めて現れるようになった。中国政府は、この時期にはまだ公式には民営企業の存在を認めていなかったが、1978年からの改革開放政策の実施にともない、改革のための試行錯誤として黙認するようになっており、フランチャイズ方式によるチェーン店の展開も実現できるようになった。これを皮切りに、90年代に入ると中国の地場企業もフランチャイズ方式による店舗展開の道を探り始めた。具体的にはスポーツ用品を扱う李宁体育用品有限公司がフランチャイズ方式を採用した最初の中国の企業となり、大きな成功を収めている。その後北京ダックのレストランを経営している全聚徳もフランチャイズ方式による拡大を試み始めた（侯・袁，2013）。

このように、中国においてフランチャイズ方式による小売チェーンは、十分な法制度が整備される前に試みられ、普及していったものであった。運営する企業の側も経験やノウハウが不足しており、それに加えて市場自体も未成熟であったため、フランチャイズ契約の運用において様々な混乱が生じていた。そのため、関係者らから法律や規定を制定すべきという機運が高まった。1997年になって、商務部（日本の経済産業省に相当する行政機関）により、フランチャイズ経営に関する規程である「商業特許経営管理方法」が交付され、このときになって初めてフランチャイズというビジネスモデルが公式に認められるようになった。その後、フランチャイズ企業の発展に伴い、2007年には新たな規程である「商業特許経営管理条例」が交付（2011年12月に更新）された。

侯・袁（2013）のまとめによれば、中国におけるフランチャイズ・チェーンの特徴として、①公式に認められ、法整備がなされて20年程度しか経っていないため、欧米や日本と比べて歴史がまだ短いこと、②それにもかかわらず急速な経済発展にともない企業数や採用される業種の数が多いこと、③管理・運営手法が未成熟な企業が多いこと、④法律と規定の整備が遅れていること、が挙げられている。

2.2 研究方法

本稿では研究方法として、まず中国の小売チェーン全体の中でのフランチャイズ方式の採用状況や特徴等については文献資料や各種統計を利用して論じていく。加えて、フランチャイズ方式を採用している企業についての具体的な情報については、文献資料に加えて、企業本部やフランチャイズ・オーナーへのインタビューを併用して調査を行っていく。

具体的には、第3章においては、中国でどのような業種のチェーンがフランチャイズ方式を利用しているのかという点を検討するために、2009年から中国経営連鎖協会が発表している「中国特許経営企業百強」（「中国フランチャイズ企業上位100位」）をもとに分析を行っていく。最初に2019年度の情報にもとづいて、同資料のランキングに入った企業の業種や販売品目を分析し、フランチャイズ方式を採用した企業が多くみられる業種を対象として、これらの業種に属する企業の中で、フランチャイズ方式を採用している企業がどの程度存在しているのかという点を検討していく。

以下では、対象企業や業種の選定に使用する「中国特許経営企業百強」というランキングの性質について説明しておく。このランキングを作成している中国経営連鎖協会は1997年

に中国民政部の許可を受けて設立され、中国のチェーン企業の経営のあり方について情報収集を行っている唯一の全国的な組織である。同協会はチェーン・ストアの分類基準の作成や政策提言等により、政府と企業との関係構築の役割を担っている。中国ではフランチャイズ方式を採用している企業のみによる全国的な協会等が存在していないこともあり、フランチャイズ経営のあり方を分析する際には、同協会が発表している統計データは最も重要な資料になっている。同協会による2008年度（前述した「商業特許経営管理条例」が交付された翌年）の調査⁴によると、中国全体でフランチャイズ方式を利用しているブランドは約3,500個が存在しており、60種類以上の業種から構成され、総加盟店数は30万店以上に達している。「中国特許経営企業百強」はこれらのブランドや企業から、設立年数、登録資本、店舗数、従業員数、フランチャイズ契約の期間年数と継続率等を基準にした作成された上位100社のランキングである。この100社は54の業種から選出されており、加盟店数は合計69,729店となっている。このように、これらの上位100社は、様々な業種に属する企業であり、総加盟店数も中国全体の20%以上を占めており、代表性のある企業であると言える。本稿では、同資料にもとづいてフランチャイズ・チェーンが多くみられる業種を選定し、さらに統計年鑑や企業の有価証券報告書等により、その業種に属する大手企業20社のリストを作成し、フランチャイズ方式を採用している企業の位置づけや業種内における地位を考察していく。

⁴ 王晓易（2009）：2008 特許経営連鎖百強發布，
<http://money.163.com/09/0427/21/57UFF13P00253BNH.html>（2020年9月30日閲覧）

第4章では、公表された資料・統計と対象企業へのインタビュー調査を併用しながら、大手靴チェーン5社に対する検討を行っていく。まず、全国の店舗分布に関しては、中国国内の施設等の確認に最もよく利用される「百度地図」を用いて検索・推計し、MANDARA と呼ばれるGISソフトで分布図を作成した。個々の企業の経営戦略や実状を分析する際には、主にインタビュー調査と公表された資料・統計に基づき検討を行っていく。対象とする5社のうち意爾康に関しては、次章でも説明するように、同社が非上場企業であることもあり公表された資料・統計が少ないため、主にインタビュー調査に基づいて分析を行う。残りの4社に関しては、公表されている社史や有価証券報告書、新聞記事等を中心にしながら分析していく。

第5章では、フランチャイズ方式により全国に店舗展開を行うことに成功している意爾康を事例とした分析を行うが、同章では主にインタビュー調査に基づき分析を行っていく。同章において、このような調査方法を採用した背景について説明すると、そもそも新興市場の国内流通に関する研究はいまだ非常に手薄な分野であることが挙げられる。その理由として、商業統計をはじめとする基礎データの整備もきわめて貧弱であることが挙げられる（遠藤，2010）。このような課題をカバーするためには、ある程度の販売網の拡大と全国展開に成功した特定の企業とその販売店を対象として詳細な現地調査を行い、情報を収集するという手法も必要であると考えたからである。そこで同章では、意爾康本部の市場統括部と山東省の加盟店を統括する地域代理商を訪問し、管理者から加盟店管理のあり方についてインタビュー調査を行った。また、同じ時期に省内各地で加盟店を運営しているオーナーに対してもインタビュー調査を行った。インタビューを行った加盟店オーナーらの選定

に際しては、調査への協力が得られやすいという事情もあり、省内において前年までの売上額で平均以上の実績を挙げたオーナーを中心に選定した。これらのオーナーが同チェーンの加盟店になった経緯、商品調達の際の契約条件や取り決め、販売の際に本部から受けている支援の実態、さらには、それに対する満足度等について調査を行った。

なお、本稿において、主な検討対象として靴チェーンを取り上げた理由としては、次の3つの点が挙げられる。まず、フランチャイズ方式は、小売業、外食業、サービス業等、主に小規模な店舗において事業が行われる業種や業態で採用される（小本，2006）という特徴があるため、小規模な店舗で事業展開を行うチェーンを調査対象企業の候補とした。その中でも特に靴チェーンは、第3章で述べるように、諸外国ではフランチャイズ方式が導入されることが少ないファッション業チェーンの一角をなす業種であり、中国におけるフランチャイズ・チェーンの展開について論じる本稿の研究対象として適切であると考えられる。

第2に、近年においては、多くの業種において、インターネット通販の普及により実店舗の売上高が大きな影響を受けているものの、革靴や婦人靴については、かつて中国では、社会的地位の象徴であったことや、実際に試着することができることから、実店舗での購入が好まれる傾向がある。そのため、実店舗の地理的な展開を検討するという本稿の目的に合わせて、靴小売チェーンを研究対象として選定した。

また、実際の店舗展開の手法をみても、大手靴チェーンでは、ほぼ直営店方式のみで展開しているもの、ほぼフランチャイズ方式のみで展開しているもの、両方の方式を採用しているものと、それぞれの形態が存在している（表2）。これらの理由により、フランチャイズ方式の役割を検討する際に、靴小売チェーンを取り上げることは適切であると考えた。

表2 対象企業の店舗数と加盟店比率

企業名	店舗数（店）	店舗数に占める加盟店の比率
百麗国際控股有限公司	6,555	ほぼ直営店
達芙妮国際控股有限公司	2,956	9.2%
浙江奥康鞋業股份有限公司	3,310	55.1%
浙江紅蜻蜓鞋業股份有限公司	3,670	91.2%
意爾康股份有限公司	5,478	ほぼ加盟店

出所) 店舗数は百度地図 (2019年4月3日閲覧) による。加盟店比率は紅蜻蜓、奥康、達芙妮については2018年末時点の各社資料により計算した。百麗と意爾康の加盟店数は未公開であるが、それぞれ李 (2007) と高・阿部 (2017) より把握した。
 注: 各社主要ブランドのみの店舗数を集計した。会社の名前は以下に百麗、達芙妮、奥康、紅蜻蜓、意爾康と省略する。

第3章 業種別にみたフランチャイズ方式の特徴—中国を事例に

3.1 はじめに

本章では、フランチャイズの選択と破棄という意思決定のメカニズムを理解するための前段階の作業として、業種ごとの特性に注目しながら、フランチャイズ方式を採用している企業がどの程度存在しているのかという点とその特徴を分析する。以上の点を検討するために、2019年に刊行された「2019年度中国特許経営企業百強」に収録された企業の業種を分類し、その上でフランチャイズ方式を多く採用している企業が多い業種をピックアップしていく。そして、それらの業種内においてフランチャイズ方式を採用している企業がどの程度の割合で存在しているのかという点を検討した。具体的には、統計年鑑や企業の有価証券報告書等により、各業種における大手20社をリストアップし、フランチャイズ方式を採用している企業の業種内での地位や位置づけを検討していった。

3.2 全体的な状況

「2019年中国特許経営企業百強」のランキングに入った100社のチェーン企業は、大きく外食、小売、サービスという3つの業種に分類することができる。各業種の企業数をみると、サービス業が50社、小売業が30社、外食業が20社という内訳になっている。さらに取扱う品目やサービス内容等で分類してみると、フランチャイズ企業数が多い割合が占めているのは、サービス業においては、自動車修理メンテナンス（11社）、幼稚園・塾等の教育関係（10社）、理容等（9社）、ホテル（5社）がある。サービス業以外では、ファース

トフード（14社）、飲食料品関係小売（14社）、非飲食料品関係小売（11社）、コンビニ（5社）等の企業がランキングに数多く入っている（表3）。

その一方で、売上高からみた企業規模を分析すると、ランキングに入った企業の売上高を業種別に合計した結果、小売業が263,187万元と最も高く、次いで外食業（128,541万元）とサービス業（112,885万元）はほぼ同程度になっている。さらにランキングに入った各企業の平均売上高を分析すると、小売業（8,773万元）が最も高く、次いで外食業（6,427万元）が2番目に高くなっているのに対して、サービス業（2,258万元）では非常に低くなっていることが分かる。以上の点を踏まえ、ランキングに入った企業数を業種ごとにみると、企業数ではサービス業が最も多いが、1社あたりの売上高をみると、小売業のチェーンが最も高くなっていることが分かる（表3）。

表3：業種にみたフランチャイズ企業数と売上高

業 種	企業数 (社)	売上高(万元)	備 考
外食合計	20	128,541	—
ファーストフード	14	61,098	—
一般レストラン	2	6,023	—
総合型チェーン	1	61,420	
小売合計	30	263,187	—
総合小売	5	46,213	5社はすべてコンビニエンス・ストア
飲食料品関係	14	63,589	—
非飲食料品関係	11	153,385	—
サービス合計	50	112,885	—
自動車修理・メンテナ ンス	11	25,046	—
ホテル	5	39,422	—
理容等	9	8,761	—
幼稚園・塾等	10	14,908	—
その他	15	24,748	住宅内装サービス3社等

出所) 中国チェーン経営協会, 「2019年中国特許経営企業百強」により筆者が作成.

3.3 各業種におけるフランチャイズの特徴

3.3.1 サービス業

サービス業の中で「2019 年中国特許経営企業百強」に入った企業の数と総売上高のいずれも多いものとしては、自動車修理・メンテナンス（11 社、25,046 万元）、幼稚園⁵、塾等の教育関係（10 社、14,908 万元）、理容等（9 社、8,761 万元）、ホテル（5 社、39,422 万元）である（表 2）。しかし、自動車修理・メンテナンス、幼稚園・塾等の教育関係、理容等の企業は規模の小さいものが多く、上場した企業の数も少なく、売上高や店舗数等が公開されることも少ない状況である。

そこで、情報の入手しやすさも考慮し、ランキングに入った企業数が 4 番目に多く、企業の総売上高が一番高いホテル業を検討対象として分析していく。中国ホテル経営協会が発表した「2018 年中国ホテル百強」を参照しながら、ランキングに入った 20 社の状況を見ると、そのうち 11 社に関して、フランチャイズ方式の採否に関する状況を確認することができた。この 11 社のうち 7 社ではフランチャイズ方式による店舗展開が採用されており、同方式を導入せずに直営店方式のみで展開しているチェーンは 4 社のみであった（表 4）。

⁵ 諸外国とは許認可制度の違いがあるものの幼稚園のような教育機関の経営でも、フランチャイズ方式を導入している企業の例もみられる。

表4：ホテル業上位20位におけるフランチャイズ方式の導入状況

順位	企業名	F	加盟店	総店舗	売上高	企業形態
		C	(店)	(店)	(百万元)	
1	錦江国際集団	有	6,431	7,443	14,697	ビジネスホテル
2	華住酒店集団	有	3,532	4,230	10,063	ビジネスホテル
3	首旅如家酒店集団	有	3,124	4,049	8,539	ビジネスホテル
4	海航酒店集団	無	—	不明	不明	グランドホテル
8	都市酒店集団	無	—	不明	不明	グランドホテル
10	住友酒店有限公司(元布丁集団)	有	551	644	1,465	ビジネスホテル
11	开元酒店集団	有	15	150	1,798	グランドホテル
14	亜朵生活	有	不明	不明	不明	グランドホテル
18	南京金陵酒店管理有限公司	無	—	147	1,035	グランドホテル
19	石家庄国大酒店	有	228	241	424	グランドホテル
20	青藤酒店集団	無	—	不明	不明	グランドホテル

出所) 中国ホテル経営協会, 「2018年中国ホテル百強」により筆者が作成.

注: FCはフランチャイズの省略, 以下も同様である.

とりわけホテル業の中でも, 2018年の売上高上位3社は, いずれもフランチャイズ方式で店舗展開を行っていることが分かった. 具体的には, 売上高首位の錦江国際集団ではフランチャイズ店舗数が6,431店舗あり, 総店舗数に占める割合は86.4%にもなっていた. また, 売上高第2位の華住酒店集団(フランチャイズ店舗数3,532店)と第3位的首旅如家酒店集団(同3,124店)でも総店舗数に占めるフランチャイズ店舗の比率はそれぞれ83.5%, 77.2%となっており, フランチャイズ店舗が売上の主力となっていることが分かる. これらの上位

3社では、いずれもビジネスホテルを運営しているホテルチェーンであり、一泊あたりの宿泊料金は200～500元⁶程度と低価格の宿泊サービスを提供している企業である。そのため、運営のノウハウをマニュアル化しやすい事業内容であることも、フランチャイズ方式による店舗展開を行いやすくなっている要因になっていると考えられる。

これに対して、ビジネスホテルではなく、比較的宿泊料金が低いグランドホテルを中心に展開している7社の状況を見ると、11位の开元酒店集団、14位の亜朵生活、19位の石家荘国大酒店のようにフランチャイズ方式で店舗を展開しているチェーンもみられる一方で、他の4つのホテルチェーンは基本的に直営方式で出店しており、フランチャイズ方式を採用しているチェーンは必ずしも多数派とは言えないということが分かった。これらのホテルでは、一泊あたりの宿泊費が500元以上⁷するものが多く、店舗数を拡大することより各店舗でのサービスの質やブランドイメージの向上をより重視する事業形態であるといえる。また、前述したように、中国においてフランチャイズ方式というビジネスモデルはまだ導入されてから20年程度しか経っておらず、管理手法等においてまだ未成熟な部分が存在している。そのため、高いサービス水準が要求されるグランドホテルではフランチャイズ方式に比べると、各店舗でのサービス内容をコントロールしやすく、サービスやノウハウをより向上させることが期待できる直営方式の方が好まれていると考えられる。その一方で、グランドホテルの場合でも、競争が激しくなっていく中で、市場シェアを拡大するために、スピーティに出店できるフランチャイズ方式を利用するチェーンもみられはじめています。

⁶ 上位3社のホームページによる。

⁷ 海航酒店集団、格美酒店集団、尚美生活集団等のホテルチェーンのウェブサイトによる。

3.3.2 小売業

a. 非飲食の専門店（ファッション業チェーン⁸を中心に）

「2019年中国特許経営企業百強」に入った小売業企業の中で、企業数と売上高がともに多い代表的な業種としては、飲食料品関係小売業（14社、63,589万元）、非飲食料品関係小売業（11社、153,385万元）、総合小売業（5社、46,213万元）がある。また、業態に着目してみると総合小売に属する5社はすべてコンビニ・チェーンとなっている。また、企業数で見ると飲食料品関係小売業として事業展開を行っている企業では比較的売上規模が小さいものが多く、上場していない企業も多い。そのため、売上高や店舗数等についての情報も公開していないものが多くみられる。そこで本節では、1社当たりの売上高が高く、情報も比較的入手しやすい非飲食料品関係小売の中から売上高が大きく、店舗等の情報の入手もしやすいファッション業チェーンを検討対象として選択し、総合小売業の中でフランチャイズ店舗数が最も多いコンビニ・チェーンとあわせて分析していく。

⁸ ファッション業の定義については、キャラシベッタ編『フェアチャイルド・ファッション』によるものを参照している。それによると、ファッションとは、衣服、アクセサリといった身につける流儀（モード）のことで、テキスタイル、毛皮、その他のマテリアルを通して表現されるものと定義している。

表5：ファッション業上位20社におけるフランチャイズ方式の導入状況

順位	企業名	F C	加盟店 (店)	総店舗 (店)	売上高 (百万元)	扱う商品, 企業形態 (備考)
1	周大福珠寶集團	有	不明	2,988	58,691	宝飾品, 民営
5	百雀羚集團	無	—	不明	不明	化粧品, 民営(未上場)
7	百麗國際集團	無	—	不明	不明	靴, 民営(上場廃止)
8	屈臣氏集團	無	—	15,213	20,362	化粧品, 民営
9	海瀾之家股份有限公司	有	6,595	7,254	19,090	アパレル, 民営
10	搜于特集團股份有限公司	有	不明	不明	18,519	アパレル, 民営
11	上海豫園黃金珠寶集團	有	2,560	2,759	16,677	宝飾品, 民営
12	周生生集團國際有限公司	無	—	506	16,557	宝飾品, 民営
13	浙江森馬服飾有限公司	有	8,646	9,556	15,616	アパレル, 民営
14	北京金一文化發展股份有限 公司	有	125	271	14,757	宝飾品, 民営
15	六福集團(國際)有限公司	無	—	不明	13,999	宝飾品, 民営
16	伽藍(集團)股份有限公司	無	—	不明	12,445	化粧品, 民営(未上場)
17	ZARA 中国	無	—	不明	11,303	アパレル, 外資
18	李宁有限公司	有	5,622	7,137	10,511	スポーツ靴・ウェア, 民営
19	波司登國際控股有限公司	有	2,316	2,881	10,369	アパレル, 民営
20	上海拉夏貝爾服裝股份有限 公司	有	4,707	5,464	10,176	アパレル, 民営

出所) 中国チェーン経営協会, 「2018年ファッション企業百強」により筆者が作成.

まず、ファッション業チェーンのうち売上高で上位 20 位を占めた企業の中で、16 社についてはフランチャイズ方式の採否について確認することができた。以下では、特にランキングに入った企業数の多い宝飾品業（5 社）とアパレル業（6 社）を例に挙げ、考察していく（表 5）。

宝飾品業の場合、ファッション界全体の中でも最も大きな売上高を占めている周大福珠宝集団、11 位の上海豫園黄金珠宝集団（宝飾品業で 2 位）、14 位の北京金一文化発展股份有限公司（宝飾品業で 4 位）がフランチャイズ方式を採用している。表 4 のランキングに入った 5 社の内、3 社がフランチャイズ方式を採用していることを確認できた。

宝飾品を扱う企業は、高級感のある店舗にするためのインテリア等の調達や、高額な商品を仕入れるために資金力が必要であること等の理由により出店コストがかかることやサービス水準を維持するために、国際的にみるとフランチャイズ方式を導入することは少ない。一方、中国では、出産・成人・結婚等の人生の重要なイベントを迎えるに際して伝統的に金細工品等の宝飾品を購入する人が多く、商品の購入頻度や回転率が高いこともあってか、フランチャイズ方式を採用しているチェーンが多くみられる。

アパレル企業の場合は、ファッション業全体の中で 9 位にランクされている海瀾之家股份有限公司（アパレル企業としては 1 位、以下「海瀾之家」と省略する）、10 位の搜于特集団股份有限公司（アパレルで 2 位）、13 位の浙江森馬服飾有限公司（アパレルで 3 位）、19 位の波司登国際控股有限公司（アパレルで 5 位）、20 位の上海拉夏貝爾服装股份有限公司（アパレルで 6 位）と、ランキングに入った 6 社のうち 5 社がフランチャイズ方式を採用

していることが分かった⁹。

ここでアパレル企業において第1位になっている海瀾之家の例を紹介すると、同社は、フランチャイズ方式により販売網を全国に展開しているが、各加盟店の内装や製品構成等は本部が管理し、店舗の統一性を確保している（李・刑・王，2019）。同社におけるフランチャイズ店舗の特色としては、①加盟店には加盟金を請求しないこと¹⁰、②加盟店オーナーは店舗の所有権を保有するものの、店舗の管理は本部に委託していること、が挙げられる。さらには、加盟店オーナーは商品の所有権を保有しているが、それが売れなかった場合も在庫品を持つリスクを負うことはない¹¹。というのは、売れ残った在庫品は、本部である「海瀾之家」が買い取った後、傘下にある他のディスカウントストアで販売する仕組みになっているためである（陳，2018）。最終的には、加盟店が保有する商品が販売された後に、本部と加盟店は合意にしたがって利益の配分を決定する。このような手法により、同社は加盟店店舗の拡大に成功しており、2019年年末まで、全国に7,254（メインブランドである海瀾之家は5,598店）の店舗を持ち、全国31の省レベル地域（日本の県に相当する行政地域）と80%以上の市をカバーする店舗網を持つようになっている。具体的には、店舗の9割以上に当たる6,595店（海瀾之家は5,541店）が加盟店であり、フランチャイズ方式を有効に活用した

⁹ 例えば、これらのチェーンのうち、上海拉夏貝爾服飾株式有限会社では、チャンネルの変更と調整に力を入れており、直営方式、フランチャイズ方式と共同投資という三つの形態を併用しながら、各店舗の利益率を高め、店舗展開を行っていくとしている。「上海拉夏貝爾服飾株式有限会社2019年報」、<http://hgt.cs.com.cn/file/bulletin/2020/6/30/1207969573.PDF>, 2020年6月30日閲覧。

¹⁰ 田（2017）によると、2016年までは、フランチャイズ契約を結びまでは200万元の資金が必要とされていた。そのうち、100万元は契約が終了後に返済する保証金で、100万元は店の内装とスタッフのトレーニングに使用された。しかし、2016年からその100万元の保証金は免除あるいは減額されるようになり、それで2016年の9ヶ月間で店舗数が972店も増加したという。田暉（2017）、关店潮下的逆袭 海瀾之家男装2016年新开972家门店，<http://news.winshang.com/html/060/4156.html>, 2020年6月30日閲覧。

¹¹ 「海瀾之家株式有限会社2019年報」，https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202004281378892370_1.pdf, 2020年6月30日閲覧。

店舗展開を行っているといえる¹²。

世界的な動向をみると、アパレル業では製販統合が進んでおり、直営店での展開が主流になっている（小池，2003；武・浦上，2016）。世界の大手アパレルチェーンの例をみても、一般に四大ブランドと認識されているユニクロ¹³、ザラ¹⁴、ギャップ¹⁵、H&M¹⁶では、少なくとも本社が立地する国では、直営店での出店が主流になっている。また、ユニクロ（ファーストリテイリング社）以外の日本のアパレルチェーンをみると、同社に次ぐ規模のアパレルチェーンである、しまむらグループ等でも直営店での出店が基本となっているとされており、フランチャイズ方式による出店が多くみられるのは、低価格な作業服等を販売しているワークマン等のチェーンに限られる。海外に進出したアパレルチェーンを対象として論じた川端（2010）が論じているように、アパレルチェーンはチェーンや商品のブランドイメージを重視する業種であるため、出店する際には、価格やサービスの水準を均質化しやすい直営店方式により出店する例が多いといえる。このような国際的な動向とは異なり、中国のアパレル企業の中ではフランチャイズ方式を採用するチェーンも多い。その背景には中国においてはアパレルやファッションを扱うチェーンが多数あるにもかかわらず、これらのチェーンでは、ブランド力や製品そのものの特徴に乏しい商品を扱っているため、チェーン間での競争が激しくなっていることが予想される。加えて、これらのチェーンでは、中小規模都市や農村部の市場を開拓することを目指している企業が多いため、このような市場に

¹² 同 10.

¹³ ファーストリテイリングホームページ，<https://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/>，2020年8月4日閲覧。2020年5月まで、国内813店の内、直営店は767店になっている。

¹⁴ 碓順治（2008）『ヨーロッパ読本 スペイン』河出書房新社，pp.235-236。2008年時点で世界60か国において展開しており、その大半は直営店だったと述べている。

¹⁵ “Gap Inc 2018 annual report”，<https://www.annualreports.com/Company/gap-inc>，2020年8月4日閲覧。

¹⁶ “2019 H&M full-year report”，<https://hmgroup.com/investors/reports.html>，2020年8月15日閲覧。

において、どのようにしてスピーティにシェアを高めていくかが重要になってくる。そのため、スピーティに店舗数を増やすことができるフランチャイズ方式が、多くの企業に選択されていると考えられる。

b. コンビニ業

コンビニ業において、店舗数で上位 20 を占めた企業の中で、13 社についてフランチャイズ方式の採否について確認することができた。上位 1 位、2 位の中石化易捷销售有限公司と中国石油销售有限公司はいずれも国有企業であり、必ずしも営利性を追求する必要がない組織であるため除外すると、それ以外の国内民営企業と外資企業に分類される 11 社では、すべてがフランチャイズ方式を導入しており、直営・フランチャイズの内訳が分かるチェーンでは、多くの場合、フランチャイズ店舗が主流になっていることが分かる（表 6）。

また、中国チェーン経営協会によると、コンビニエンス・ストアの成長率は、他の業態の小売業に比べて、はるかに高くなっている。2018 年には、コンビニエンス・ストア上位 100 社の売上規模は前年比で 21.1% 増加、店舗数は 18.0% 増加しており、そのうち、フランチャイズ店舗数は総店舗数の 62.5% を占めていたという。このような傾向は世界的な動向とも一致しており、中国でもコンビニという業態においては店舗展開を行う上でフランチャイズ方式が主要な手法になっている点が確認できる。

表6：コンビニ業上位20位におけるフランチャイズ方式の導入状況

順位	企業名	F C	加盟店 (店)	総店舗 (店)	売上高 (百万元)	ブランド名, 企業所属
1	中石化易捷销售有限公司	無	—	不明	27,259	易捷, 国有
2	中国石油销售公司	無	—	不明	19,700	昆仑好客, 国有
3	东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司	有	15,557	15,559	16,809	美宜佳, 民营
5	广东天福連鎖商業集团有限公司	有	4,095	4,212	3,639	天福, 民营
7	全家便利店股份有限公司	有	2,056	2,571	9,491	全家 (ファミリーマート), 外資
9	羅森(中国)投資有限公司	有	1,006	1,973	5,964	羅森 (ローソン), 外資
10	河北參陸伍網絡科技集团有限公司	有	不明	1,850	不明	365, 民营
11	柒一拾壹(中国)投資有限公司	有	402	1,802	7,388	7-eleven (セブンイレブン), 外資
12	山西省太原唐久超市有限公司	有	1,432	1,500	不明	唐久, 民营
14	上海聯華快客便利有限公司	有	565	1,631	不明	聯華快客, 民营
16	山西金虎便利連鎖股份有限公司	有	1,204	1,213	不明	金虎・早早, 民营
17	湖南佳宜企業管理有限公司	有	不明	1,200	不明	新佳宜, 民营
18	四川舞東風超市連鎖股份有限公司	有	不明	1,187	不明	舞東風, 民营

出所) 中国チェーン経営協会, 「2018年コンビニ百強」,
各社の有価証券報告書やホームページ等により筆者が作成。

3.3.3 外食業

「2019年中国特許経営企業百強」にランクインしたサービス業企業の中で、ランクインした企業の数と総売上高のいずれも多い業種としてはファーストフード業（14社、61,098万元）が挙げられる。中国の外食産業の中で最も信頼性が高いとみられている中国外食協会のデータによると、集計されているファーストフード業の売上高上位10社のうち、9社についてフランチャイズの採否についての情報を確認することができる。それによると、フランチャイズ方式で事業を展開している企業は6社あり、3分の2を占めている。ファーストフード業では、世界的にみてもフランチャイズ方式の利用が顕著な業種であるが、中国においても同様な傾向がみられるといえよう（表7）。

表 7：ファーストフード業上位 10 社におけるフランチャイズ方式の導入状況

順位	企業名	FC	加盟店 (店)	総店舗 (店)	売上高 (百万元)	企業形態
1	真功夫餐飲管理有限公司	無	—	不明	不明	民営
2	味千（中国）控股有限公司	有	不明	不明	不明	外資
3	永和大王餐飲集團	有	71	389	2,341	民営
4	北京慶丰包子舖	有	344	369	1,565	民営
5	安徽老鄉鷄餐飲有限公司	無	—	不明	不明	民営
6	宁波海曙新四方餐飲管理有限公 司	有	不明	不明	不明	民営
7	深圳面点王餐飲連鎖有限公司	無	—	不明	不明	民営
8	上海世好餐飲管理有限公司	有	2,047	2,200	1,147	民営
10	天津格朗合餐飲管理有限公司	有	不明	不明	不明	民営

出所) 中国ファーストフード経営協会,

『2018 年ファーストフード企業上位 10 位』により筆者が作成.

3.4 おわりに

本章では、中国では、フランチャイズ方式が多く採用されている業種・企業を整理した。その結果、海外でもフランチャイズ方式がよく利用されているコンビニエンス・ストアやファーストフード等の飲食店のように、比較的少額の資金で始められる小規模店舗で営業しており、ノウハウをマニュアル化しやすい業種においてフランチャイズ方式を利用している企業の割合が高いことが分かった。その一方で、これ以外に海外ではフランチャイズ店舗

が少ないとみられる業種の中にも、フランチャイズ方式が多く採用されているものがみられる。具体的には、ホテルチェーンのように大規模な店舗を運営することから加盟店オーナーに資金力が必要になるため、フランチャイズ方式での展開が難しいと考えられるホテルチェーンの事例がみられる。また、海外では製販統合が進んでおり、直営店での展開が主流になっているファッション業チェーンでもフランチャイズ方式を利用している企業の割合が高い¹⁷。その理由として、企業が市場シェアを高めるためには、全国の中小規模都市や農村部の市場において、少ないリスクでスピーディに店舗展開を行う必要があることや、中国では個人事業主である加盟店オーナーになることを希望する人が多く存在すること等が考えられる。

このように、世界的には直営方式が店舗展開の手法として一般的になっている業種においても、中国においては、フランチャイズ方式を利用している場合があり、そのような戦略が採られている経緯や、具体的にどのような運用方法が採られているのか等を検討することが必要になってくる。次章では、以上のような研究課題について検討していく。

¹⁷比較対象として日本フランチャイズチェーン協会『2019年度フランチャイズチェーン統計調査』（<https://www.jfa-fc.or.jp/particle/29.html>, 2021年1月2日閲覧）等を参考にした。

第4章 中国の小売チェーンにおけるフランチャイズによる店舗網の展開に関する研究—革靴チェーンの大手5社を事例として—

4.1 はじめに

本章では、革靴小売チェーンの大手5社を事例として、直営店での展開は主流になっているファッション等の企業がフランチャイズ方式を通して急速な発展を遂げた後の経営状況と動き等考察する。また、このような企業が店舗網の展開過程や成熟後にフランチャイズ方式を採用・維持するケースが多くみられる理由とその背景について、検討していく。具体的には、①企業の総店舗数と加盟店数の推移、②フランチャイズ方式導入による店舗分布の地理的特徴、③各企業が店舗展開する際にフランチャイズ方式が果たす役割とその成否、について検討する。

前述したように、近年は、中国においてインターネット通販の普及により実店舗の売上高が大きな影響を受けているものの、かつて中国では、革靴は社会的地位の象徴であったこともあり、インターネット通販ではなく実際に試着できる実店舗での購入が好まれる傾向がある。実店舗の展開を検討するという本稿の目的に合わせて、革靴を調査対象に分析を行う。

その前に、次節では、本稿の研究対象である中国の革靴チェーンの現状について、靴小売チェーンの世界的動向や同じファッション産業であるアパレルチェーンと比較しながら、その特徴と位置づけについて説明する。

4.2 世界における靴小売チェーンの動向と調査方法

4.2.1 世界における靴小売チェーンの動向

靴小売チェーンの世界的な動向をみると、買替え頻度が比較的低い製品を販売しているという特性があるため、同じファッション産業の中で最も市場規模が大きいアパレルチェーンに比べて、売上高でみる企業規模は小さいチェーンが多い。例えば、日本を代表するアパレルチェーンとされるファーストリテイリングの2017年の売上高は、約1兆8,619億円¹⁸であった。それに対して、本稿の研究対象企業の1つであり、中国の靴小売チェーンで最大手とされる百麗¹⁹の同年度の売上高は約6,749億円²⁰と、その3分の1に過ぎなかった。

アパレルチェーンの店舗展開に関する研究においては、1980年代に誕生したSPAというビジネスモデルへの関心が高く、欧米や日本、中国等の流通業の状況を見ると、このようなSPAのビジネスモデルに大きな影響を受け、様々な派生的なものが生まれている。日本では製造小売とも呼ばれ、「企画から製造、小売までを一貫して行うファッションのビジネスモデル」を指す。池田（2003）は、日本のアパレル企業は、製造小売、つまりSPAと直営方式での店舗展開が主流である点を論じている。アパレル企業全体で見れば、このような製造小売による流通ルートの形成は現在も有力であると考えられる。

一方、世界的にみると、メーカーも含めた靴を扱う企業の事業形態は主に3つに分類でき

¹⁸ 「株式会社ファーストリテイリング有価証券報告書 第56期」, 2ページ,
<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20171130S100BV2Q/> (2019年12月18日閲覧) による。

¹⁹ 順位は中国小売チェーン協会が発表した「中国ファッション小売チェーン100位」,
<http://www.cdfa.org.cn/portal/cn/xiangxi.jsp?id=440532&type=10003> (2020年1月20日閲覧) による。同ランキングは各社の売上高に基づいて作成されたものである。

²⁰ 「百麗国際控股有限公司 2016/2017 年報」, 4ページ,
http://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN201706200658992897_01.pdf (2019年12月18日閲覧) による。同書類は日本の有価証券報告書に該当する報告書であり、為替レートは1人民元=16.18円(2019年2月7日時点)で計算した。

る。①自社製品の企画・開発・生産を行い、販売は代理店や他の小売チェーンを通じて行うことで、メーカーのブランド構築・管理に力を入れるもの、②自社製品の企画・開発・生産を縮小し、他社の売れ筋商品の仕入れ・販売へと移行するもの、③アパレルチェーンのように製造小売（SPA）の方式を採るものである。

①の形態を採るものとして、米国のブランドである〔ナイキ〕や、ドイツの〔アディダス〕や〔プーマ〕等のスポーツ靴やスニーカーを扱う靴メーカーが代表的である。これらの企業は靴メーカーとして創業したが、靴だけでなく繊維製品を中心としたスポーツ用品の分野にも進出し、多種多様なカテゴリーに属する製品を企画・開発・生産することで自社のブランド力を高め、高い利益を挙げている企業であるといえる。また筆者が確認できた限りでは、これらの企業では、特に海外市場においては、自社が運営している直営店で商品を販売している例はみつけられず、現地の代理店や小売チェーンを通じて販売ルートを拡大している例が多いとみられる。

その一方で、今井（2004）は、②の形態を採る企業として、米国で最大の紳士靴チェーンであったジェネスコの事例を紹介している。同社は 1924 年に靴メーカーとして創立した。しかし、その後 1960 年代に入り、他社の買収を積極的に進めた結果、小売・卸売といった流通部門が次第に拡大し、自社製品よりも他社製品を扱う販売部門をメインとする事業形態を形成した。日本における靴チェーンに関する動向をみても、②の形態を採る小売チェーンが多くの上高を挙げており、大手 3 社のエービーシー・マート、チヨダ、ジーフットは、2018 年度の売上高がそれぞれ 2,667 億円、1,186 億円、950 億円であるのに対し、③は

代表的な企業であるリーガルコーポレーションでも 329 億円にとどまっている²¹。

中国の靴小売チェーンの場合、大手小売チェーンが③のような形態を採る企業が主流で、製造小売（SPA）に近い事業形態が多くみられる。具体的には、本稿の研究対象となる意爾康、百麗等のチェーンが国内で多くの店舗を展開しており、年間数十億元以上の売上高を挙げている。しかし、中国の靴小売チェーン全体をみると、小売段階においては、直営方式だけでなくフランチャイズ方式で自社製品を販売する店舗を展開している事例も多い点が特徴的であるといえる。

4.2.2 調査方法と調査対象企業の概要

本章では具体的な研究対象とする企業は、以下の基準で選定した。まずは売上高を考慮しつつも、中国において売上高の多い企業がすべて経営状況を公開しているわけではないため、店舗数と知名度を主な参考項目とした。それで、革靴チェーンの中から、店舗数が多く、知名度ランキング²²でも比較的安定して上位に入っている百麗、達芙妮、奥康、浙江紅蜻蜓、意爾康を選定した²³（図 1）。

²¹ 「株式会社エービーシー・マート有価証券報告書 第 34 期」，2 ページ，[https : //www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190530S100FVD3/](https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190530S100FVD3/)（2019 年 12 月 18 日閲覧），「株式会社チヨダ有価証券報告書 第 72 期」，2 ページ，[https : //www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190524S100FUHC/](https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190524S100FUHC/)（2019 年 12 月 18 日閲覧），「株式会社ジーフット有価証券報告書 第 48 期」，2 ページ，[https : //www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190527S100FPDT/](https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190527S100FPDT/)（2019 年 12 月 18 日閲覧），「株式会社リーガルコーポレーション有価証券報告書第 187 期」，2 ページ，[https : //www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190626S100G9LN/](https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20190626S100G9LN/)（2019 年 12 月 18 日閲覧）による。

²² 知名度ランキングは、主に中国産業情報などの機関が作成したものを参照している。具体的な調査方法は、1 万人以上の消費者に回答を依頼し対象企業の認知度を回答してもらい、知っている人の比率を集計したものである。

²³ このほかにスポーツ靴等を販売している大手スポーツ用品チェーン等もあるが、靴を主な商品とする小売チェーンとは言い難いこと等から検討対象からは除外することにした。

また、上記の5つの企業のうち、意爾康を除く4社は売上高を公開しており、いずれも株式公開の経験がある企業の上位4社である。意爾康は非上場の企業であるため売上高を公表していないが、他の4社と比べて店舗数では2番目に位置していることから、売上高についても、実際には百麗に次ぐレベルにあると推測できるため、対象企業の1つに加えた。

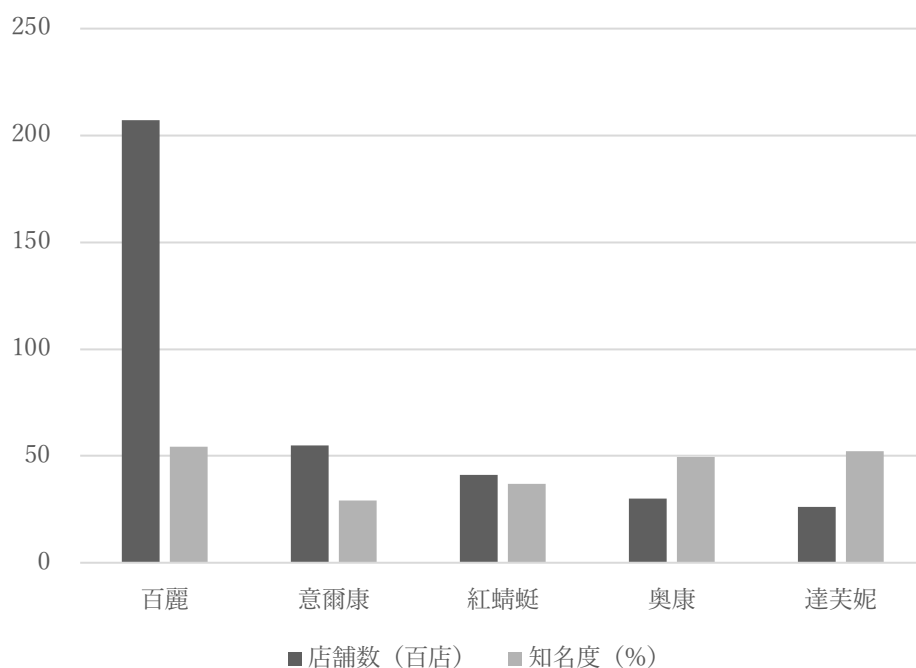


図1：中国靴チェーン知名度ランキングと店舗数

出所) 中国産業情報 (2017) <http://www.chyxx.com/industry/201707/53647683.html>

(2018年11月5日閲覧), 各社の「有価証券報告書」等により筆者作成²⁴。

残りの4社の経営状況をみると、2017年7月まで上場していた靴小売チェーンの中で1位の売上高を有する百麗は、2016年度の売上高が約417億元であり、中国市場においては

²⁴ 知名度については、中国産業情報 (2017) が消費者2万人を対象にアンケート調査を行った結果による。店舗数については、意爾康は2019年4月に百度地図を基に推計、百麗は2016年度、残りの3社は2018年度の「有価証券報告書」に基づいた資料により作成した。

圧倒的な地位を占めている。売上高で 2 番手につける達芙妮は、2012 年度以降売上高が低下しており、2018 年度の時点で約 35 億元と、奥康と紅蜻蜓との差はわずかなものになっている。3 位と 4 位を占める奥康と紅蜻蜓は 2013-2018 年度の売上高が達芙妮に比べると安定しており、2018 年度の時点で約 30 億元と、同程度である（表 8）。

表 8 対象企業の売上高と営業利益の推移

企業名	経営指標	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
百麗	売上高	32,860	36,790	40,010	40,790	41,710	-	-
	営業利益	6,371	6,634	6,194	4,202	3,555	-	-
達芙妮	売上高	9,092	9,021	8,942	7,235	5,614	4,500	3549
	営業利益	1,179	449	226	-430	-707	-595	-677
奥康	売上高	3,455	2,796	2,965	3,319	3,250	3,262	3,043
	営業利益	501	248	216	351	321	182	91
紅蜻蜓	売上高	-	3,222	3,128	2,967	2,872	3,245	3,041
	営業利益	-	248	316	280	238	252	123

出所) 各社の 2012-2018 年度の「有価証券報告書」より筆者作成。

注：売上高の単位は百万元になっている。達芙妮は香港で上場しているため、金額が香港ドル表記である。2019 年 2 月 7 日の為替レート（1 香港ドル=0.86 人民元）に基づき人民元に換算した。達芙妮に関するデータは以下にも同様の計算を行った。

本章においては、主にインタビュー調査と公表された資料・統計に基づき検討を行っている。まず、全国の店舗分布に関しては MANDARA と呼ばれる GIS ソフトで分布図を作成した。意爾康に対しては次章でも詳細を論じるが、同社が非上場企業であることもあり公表さ

れた資料・統計が少ないため、主にインタビュー調査に基づいて分析を行った。具体的には、同社山東省代理商の副部長職に相当する M4 に、済南市でインタビュー調査（2018 年 8 月 28 日）を実施した。残りの 4 社に関しては、公表されている社史、有価証券報告書や新聞記事等について分析した。百麗と奥康の 2 社については、同社関係者へのインタビュー調査²⁵を行うことができたため、その内容も資料として使用した。

4.3 革靴チェーンの全国展開におけるフランチャイズが果たす役割と直面する課題

はじめに、検討結果を簡潔に述べると、調査対象となった 5 つの靴チェーンは、①現在でもフランチャイズ方式に基づく店舗展開を重視し店舗数を伸ばしている意爾康、②フランチャイズから直営への転換を図っているものの課題を抱えている紅蜻蜓、奥康、達芙妮の 3 社、③チェーンの設立当初から直営店による出店を重視してきた百麗、3 つの事例に分類することができる。以下では、これらの 3 つの類型に基づいて各社の状況を紹介していく。

4.3.1 フランチャイズを重視し店舗数を伸ばしている意爾康

同社は、直営店舗の出店・拡大を進める戦略は採っておらず、自社で大量に生産した製品を全国の加盟店を通じて販売することで、経営を安定させているといえる。加盟店オーナーは出店地と同じ市内出身者等の地元の人が多いため、各地で微妙に異なる消費者のニーズや嗜好を把握することができ、このような地域においても店舗網を構築することができて

²⁵ 百麗には、後述の子会社である滔博運動国際股有限公司で、江蘇省の元営業部課長を務めた K1 氏（2005 年-2016 年に在職）、奥康には、済南皮諾商貿有限公司（奥康に革ベルトなどを提供する下請企業で、2015 年 3 月に設立した）の経営者である K2 氏にインタビュー調査（いずれも山東省済南市で 2018 年 8 月 3 日に実施）を行い、情報を確認した。

いると考えられる。また、市場の成熟により、それまで主力となった革靴の売上高は頭打ちになっているが、それに対応するため、同社は主に2つの取り組みを行っている。まず、近年に需要が高まっているカジュアル靴等の商品のラインナップを増やした。次に、社員研修を充実させたり、地域代理商スタッフに加盟店を訪問させたり、SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）を利用し、各店舗への経営指導を積極的に行うことで顧客サービスの向上を図った（M4）。

このように、他のチェーンやインターネット通販との競争が激化する中でも、同社は店舗数を増やすことに成功している。同社の全国における店舗数は、高・阿部（2017）の調査時点である2014年9月には3,859店であったが、2019年4月には5,478店²⁶と顕著に増加しており、百麗を除く他の3社の店舗数が減少しているのに対して、対照的な結果となっている。

第5章での調査によると、同社では、本部が抱えている不良在庫²⁷の一部を加盟店に仕入れさせている。それを条件に、加盟店に対して販売奨励金²⁸を与えるという方法を採用しており、加盟店オーナーの各地での経験を活かし、多くの靴メーカーが抱える不良在庫の問題を緩和しているといえる。筆者は高・阿部（2017）では、2015年3月に実施した調査に基づき、このようなビジネスモデルが今後も有効であるかという点について懐疑的な見解を述べている。しかし2019年現在の状況をみる限り、フランチャイズ方式を活用した同社のビ

²⁶ 百度地図，<https://map.baidu.com/@11590057.96,4489812.75,4z>，（2019年4月30日閲覧）。

²⁷ シーズンを過ぎても販売できなかった商品のことである。

²⁸ 前年までの不良在庫を一定の割合以上仕入れることを前提に、新商品も含めた仕入れの量は目標値に達した加盟店に奨励金を支給する。具体的には、目標値に達した分は、1足につき4元を、目標値を超えた分は、1足あたり6元あるいはそれ以上支給するなどの制度がある。

ジネスモデルには持続性もあるといえる。

このように、フランチャイズ方式を導入することで、中小規模都市や農村部に多くの店舗を出店している例は他の対象企業でもみられる。各省等の地域ごとの店舗分布状況を見るために、調査対象となった5つのチェーンの内陸部²⁹（重慶直轄市を除く）の20省・自治区に立地する店舗の省都への集中度³⁰を計算した。これらの地域では、省都等は都市化が最も進んでおり、経済はそこに一極集中する傾向があることから、省都と他の市の格差が大きいとみられる。そのため、省都での店舗数比率が高いチェーンほど、経済発展の著しい地域に店舗が集中していると考えられる。ほぼ直営店で展開している達芙妮と百麗は、省都での店舗数比率(46.9%と38.8%)が最も高い。直営店と加盟店の両方で展開している奥康(30.8%)はその次に高くなっている。一方、加盟店を中心に展開している紅蜻蜓と意爾康は、省都の店舗数比率(28.1%と23.9%)が低い(表9)。本稿では5つの大手靴チェーンのみの検討ではあるが、フランチャイズ方式により展開しているチェーンにおいては、経済発展の著しい省都等の大都市より、中小規模都市や農村部への出店比率が高い傾向がみられる。

また、各チェーンの省レベル地域ごとの店舗数について、各地域の人口、総GDP、地価(1㎡当たりの住宅価格)、賃金水準(在職労働者の平均賃金)、一人当たりGDP等との間の相関係数を計算した(表10)。それによると、5つのチェーンの地域ごとの店舗数は、いずれも人口と総GDPとの相関関係が高い。その一方で、100万人当たりの店舗数と100万人

²⁹ 本稿では沿海部地域の範囲として、経済発展の状況に基づき、北京、上海、天津の3つの直轄市と遼寧、河北、山東、江蘇、浙江、福建、広東の7省とし、それ以外の中西部地域と呼ばれる21の省・自治区・直轄市を内陸部と定義した。

³⁰ 各省・自治区の全店舗数に占める省都に立地する店舗数の割合。

当たり GDP、賃金水準、地価との関係を見ると³¹、高いブランド力を持つ商品を有し、直営店により店舗展開を行っている最大手のチェーンである百麗だけが、それぞれ 0.723, 0.617, 0.792 と高い相関係数を示している。その一方で、他のチェーンでは、ほとんど相関がみられなかった。

表 9 対象企業の省都に立地する店舗数と比率

企業名	中西部 20 省・自治 区の店舗数 (店)	省都にある店舗数 (店)	省都店舗数の比率
達芙妮	833	318	46.9%
百麗	4,146	1,562	38.8%
奥康	1,381	302	30.8%
紅蜻蜓	3,256	835	28.1%
意爾康	3,013	634	23.9%

出所) 百度地図 (2020 年 1 月 20 日閲覧) での検索により筆者作成。

すなわち、直営チェーンの中でも、高いブランド力を持つ商品を有するチェーンにおいては、1 人当たり GDP が高い地域に多くの店舗数が立地する傾向がみられるといえる。百麗のような高いブランド力を有するチェーンでは、各地域の都市部の市場で高い競争力を持っており、そのような地域に出店することにより低リスクで利益を得られるため、フランチャイズ方式を導入することでリスクを分散する必要性が低いと考えられる。また同社は、中

³¹ 当該指標では 1 人当たり GDP が高い地域の重み付けが高くなるが、これらの地域間での偏差が比較的に大きいいため、総 GDP と店舗数の間の相関係数に比べて低くなっている。

心部の百貨店やショッピングモールのような比較的地価が高い地区に店舗を出店している例が多くみられる（李，2007）。その理由として，直営店が中心となっており出店地区の最終決定を本社が行わなければならない同社の場合は，雑然とした市中の街角に出店するのに比べると，他のテナントの状況が把握しやすく，インフラ等の営業環境も整備されているため，少ないリスクで立地条件の良い地区に高級感のある店舗を出店できる点があると推測される。

表 10 各チェーンの省レベル地域ごとの店舗数と各指標の相関係数

	百麗	達芙妮	奥康	紅蜻蜓	意爾康
人口と店舗数	0.807	0.831	0.637	0.879	0.813
総 GDP と店舗数	0.923	0.950	0.769	0.853	0.708
100 万人当たり GDP と 100 万人当たり店舗数	0.723	-0.002	0.108	0.256	0.026
賃金と 100 万人当たり店舗数	0.617	-0.003	0.019	0.225	-0.033
1 m ² 当たりの住宅価額と 100 万人当たり店舗数	0.792	0.353	0.212	0.248	0.010

出所) 百度地図 (2020 年 1 月 20 日閲覧), 『中国統計年鑑 2019』, 『中国都市統計年鑑 2019』により筆者が作成。

注: 1 m²当たりの住宅価額は省レベルの統計データが見当たらないため, 代わりに省都のものを使っている。

4.3.2 フランチャイズと直営の岐路に立つ企業

(1) 現在でも加盟店に依存している紅蜻蜓

紅蜻蜓は 1995 年に創業した企業で, 中高級革靴をメインに, その他の革製品, 装飾品等

の事業で経営の基盤を拡大している³²。2009年には、中国において製品の品質を定める賞として最も権威ある「中国品質賞（中国品質協会）」を受賞した。革靴チェーンとしては初の受賞となった（楊，2009）。同社は、中小規模都市や農村部の中でも比較的経済発展の速い地域や一部の大都市地域の市場をターゲットとする、一般向けの靴メーカーとして位置づけられている（劉，2015）。

創業者である銭金波氏は、1980年代に、後述する奥康の創業者と永康奥林靴工場という靴工場を立ち上げた。しかし、その後経営理念の違いにより永康奥林靴工場を離れ、1995年に紅蜻蜓を創立した（劉，2015）。そのため1990年代後半には、卸売業者を通じて自社ブランドの靴を全国に販売していった。この販売手法により、1996年には、同社の売上高は1,000万元まで伸びた。しかし、1997年からは、商品のブランド力を高めるために他の卸売業者への販売を廃止し、自社ブランドのみを扱う直営店での販売に力を入れるようになった。1999年には、全国の30都市で約300店の直営店を設けている。しかしながら2000年代に入ると、さらに多くの地域へ進出するため、前述した意爾康と同じように、地域代理商を通じた加盟店での展開も行うようになった（関，2017）。

店舗数をみると、直営店の数は2014年末には530店であった。その後年々減少し、2018年時点では363店と、1999年時点とほぼ変わらない水準にまで落ち込んでいる。一方、加盟店の数は2014年で3,019店であり、その後も安定している。2018年時点での総店舗数4,135店のうち、加盟店が3,772店と、同チェーンの店舗数の9割以上を占める結果となっている（図2）。

³² 紅蜻蜓ホームページ，<http://www.cnhqt.com/brandstory>（2019年12月28日閲覧）による。

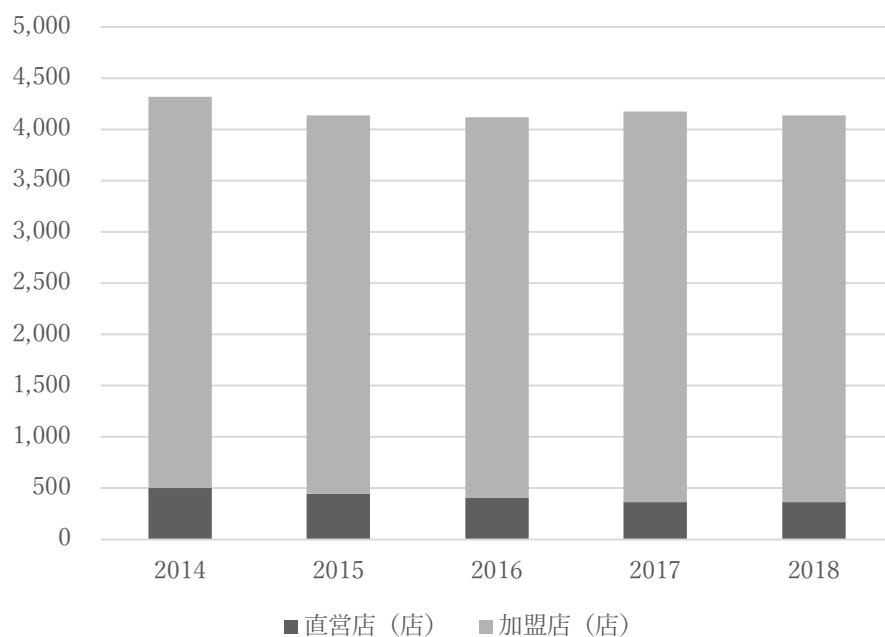


図2：紅蜻蜓直営店と加盟店の店舗数推移

出所) 同社の2014-2018年度の「有価証券報告書」により筆者作成。

同社が2014年に上場した際に発表した株主募集書³³では、市場環境に対して「中国では革靴産業は旧来型の産業であり、競合他社が参入する際のハードルが低いために競争が激しく、製品の品質や価格の競争よりも販路獲得の競争が特に激しい」と分析している。こういった市場環境で、「ブランドのイメージと市場での競争力を向上」するために、繁華街や百貨店等に直営店を設置していくとした一方で、フランチャイズ方式についても、「最も重要な販売方式の1つである」と位置づけるようになっている。

³³ 正式な名称は「浙江紅蜻蜓鞋業股份有限公司 首次公開發行股票招股說明書」である。http://www.csrrc.gov.cn/pub/zjhppublic/G00306202/201412/P020141225334585004461.pdf (2019年12月23日閲覧)。同資料は同社が株主を募集するため、会社が置かれている市場環境とリスクを踏まえて、経営戦略やその実践方法などを説明した文書である。

(2) 加盟店が半数程度残る奥康

2001年に浙江省温州市にて設立された奥康は、〔奥康〕、〔康龍〕、〔斯凱奇〕という3つのブランドを有する企業であり、主に中高所得者層をターゲットとした革靴の販売に力を入れている³⁴。

同社は直営とフランチャイズの両方の方式を併用して店舗展開を行っている。創業当初は、意爾康や紅蜻蜓と同様に、地域代理商を通じて加盟店を募集するフランチャイズ方式で全国に店舗網を構築していった。しかし、2012年に上場して多額の資金を得ると方針を転換し、ほとんどの地域代理商との契約を終了した。そして自社の販売子会社を設立し、直営店舗を増やしていく方針を採るようになった（K2）。

しかしながら、2012年以降の店舗数をみると、フランチャイズ方式から直営方式への転換に成功したとは言い難い状況にある。同社の加盟店数は、2012年の4,355店から2018年の1,686店と大幅に減少している。一方、直営店の店舗数は2012年に960店であるが、2018年に1,341店までしか増加していない。総店舗数は2012年の5,315店が最多であったが、それ以降は、直営店の比率は増えているものの、それまで主力であった加盟店が減少したことで店舗数が大きく減少しており、2018年には2,959店にまで激減している（図3）。

³⁴ 奥康ホームページ、<https://www.aokang.com/gywm/index.html>（2019年12月23日閲覧）による。

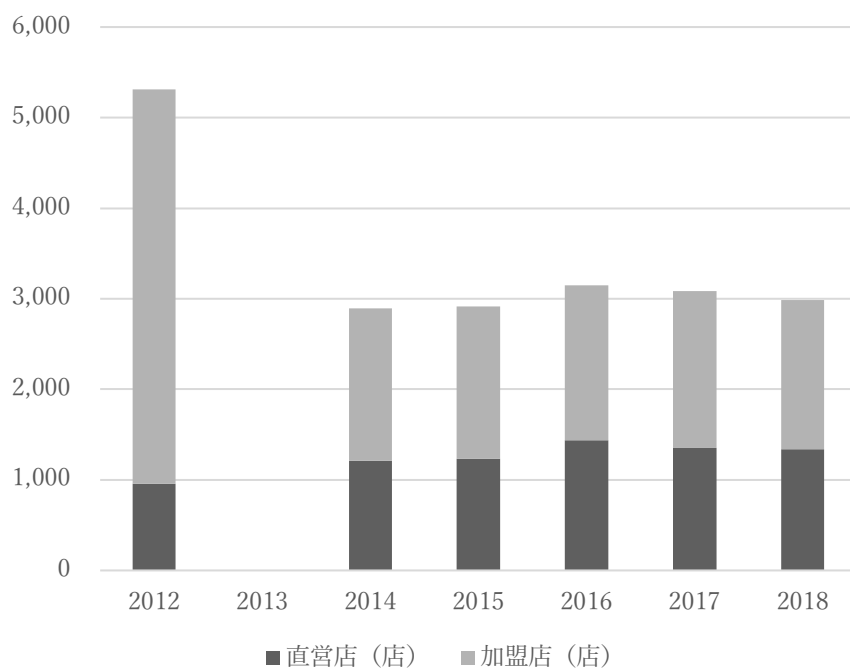


図3：奥康における直営店と加盟店の店舗数の推移

出所) 同社の2012-2018年度の「有価証券報告書」により筆者作成。

注：2013年は加盟店と直営店の内訳が提示されていないため空欄とした。

また、同社が上海市で地域代理商との契約を一方的に破棄して直営店を出店したため、同市の地域代理商と代理商を通してフランチャイズ契約を結んでいた加盟店のほとんどが、前述した競合企業である意爾康の地域代理商・加盟店に鞍替えしたこともあるという(U氏)。

このように、同社において直営店の数が増加しない理由として、他社との製品の品質やブランドイメージにおいて、差別化を図れなかった点が指摘できる。同社は2012年に上場した際、調達予定金額である10億元を大きく上回る20億元の資金を調達している。同社では、この資金のうち、調達予定額の5%に当たる5,001萬元を研究開発センターの拡充に使

う予定であった³⁵。しかしながら、2年後の2014年の時点で、それに対する投資は目標額の13.7%の約687万元にとどまり、結局2018年12月にはその計画の実施を断念している。

また、調達予定資金の約9割にあたる8.7億元を、ブランドイメージの向上と店舗網構築のために投資する予定であった。具体的な戦略としては、主に大都市の繁華街に旗艦店となる直営店を出店し、フランチャイズ契約を結んでいた加盟店との契約を解除して、店舗を直営店に転換する方針であった³⁶。しかしながら、上述したように製品開発能力の向上を図ることができず、競合する他社と製品の差別化をすることもできなかったため、実際にはブランドイメージを向上させるには至らなかった。

結論として、同社は、フランチャイズから直営店方式への転換を図ったものの、上手く実施できなかった事例にまとめることができる。

(3) 脱加盟店化に失敗し、結果的に店舗数が大きく減少した達芙妮

達芙妮の起源は、1980年代前半に、創業者である張文儀氏が台湾で立ち上げた海外向け委託生産事業である。改革開放以降、張氏は工場を大陸側の福建省に移転した。1990年代に入ると、業務を拡大していく中で、中国市場に潜む巨大な消費者ニーズに気づき、〔達芙妮〕というブランドを立ち上げた（陳，2008）。

当初は卸売業者を経由して大陸市場での販売を拡大したが、張氏は流通ルートでの主導権を確保するために、1990年代後半から卸売業者への商品提供を停止し、自社専門店での

³⁵ 同社が資金調達のために株主を募集した際に発行した「奥康国際首次公開発行股票招股説明書」、http://pg.jrj.com.cn/acc/CN_DISC/STOCK_NT/2012/04/25/603001_ls_60901763.PDF（2018年11月7日閲覧）による。

³⁶ 注34と同じ資料による。

販売を始めた。同社は「手頃な価格でファッション性の高い」商品を揃え、各都市の主要道路沿いに専門店を出店するという戦略を採ることで、急速な店舗展開を実現することができた（傑，2016）。

2000年に入ると、中国では中小規模の都市と農村部の経済成長が注目され、このような市場をさらに深く開拓するために、当時の社長である陳賢民氏は、市等の地域で現地の事情に詳しい地元の小売業者から加盟店の募集を始めた。その結果、同社の売上高は顕著に増加し、業績は2012年にピークに達した。中国の婦人靴市場において約20%のシェアを占めるようになり、店舗数も6,881店にまで増加していった（陳，2008）。

しかしながら、2010年代に入ると市場の成熟化とインターネット通販の普及により、同業者との競争も激しくなった。不良在庫の問題が深刻になり、利益率も下がり始めた。そこで、三代目の社長となった陳英杰氏はいくつかの改革を始めた。その中で最も注目された戦略の一つが「脱加盟店化」である。「脱加盟店化」とは、チェーンの店舗を加盟店から直営店に切り替えていくことであり、それによってチェーンの利益率を高めることを狙いとした。

具体的には、加盟店に対して、まだ契約期間中であってもフランチャイズ契約を終了するように働きかけた。それに応じない加盟店に対して、売れ筋商品を仕入れさせないだけでなく、加盟店の近くに直営店を出店する等して、加盟店に圧力をかけていった（鄭・高，2012）。同社の場合、最も総店舗数が多かった2012年の時点では6,881の店舗があった。そのうち加盟店数は942店に過ぎなかったことも、新しく就任した経営者が加盟店を軽視した理由の1つになっていた可能性がある。

しかしながら、この方針は加盟店オーナーから強い反発を受けた。2011年11月には長沙市で加盟店の代表者46人、2012年8月には上海市で17人が、当地の同社支社にて抗議活動を行ったと報道されたこともあった（聞，2012；邵，2012）。

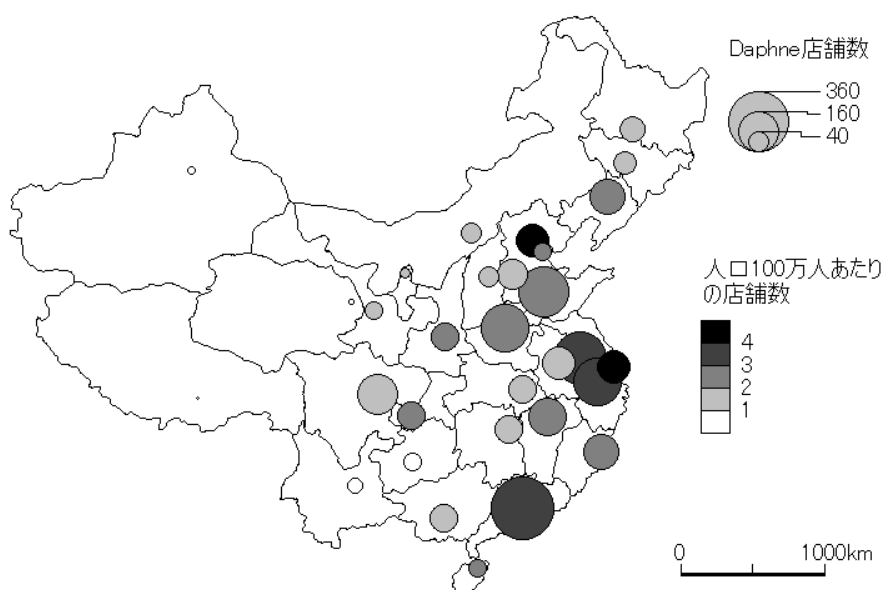


図4：達芙妮全国店舗分布及び人口100万人当たりの店舗数

出所) 百度地図 (2019年4月10日閲覧) より筆者作成。

二代目社長の陳賢民氏へのインタビュー記事（聞，2018）によると、同社が得意としてこなかった中小規模都市や農村部等の市場においては、加盟店オーナーが大きな役割を果たしてきたとしている。とりわけ、これらの地域の加盟店は、不良在庫の消化にも貢献していた。中国では各地域に経済発展の程度に差があるため、大都市で売れなかった商品が中小規模都市と農村部では売れる可能性があり、このような地域で加盟店オーナーからの情報は

重要であったとされている。2019年の同社の店舗分布を100万人あたりの店舗数で見ると、店舗は主に経済発展している沿海部に集中している傾向が見られる（図4）。

同社の総店舗数をみると、2012年の6,881店から2018年には2,648店にまで減少している。そのうち、加盟店の数は244店にまで激減しているが、直営店の数も2,404店と大きく減少している（図5）。営業利益も、2012年には約11.8億円の利益を出していたものの、2015年からは赤字が続いており、2018年には約6.7億円の赤字を計上している（表8）。

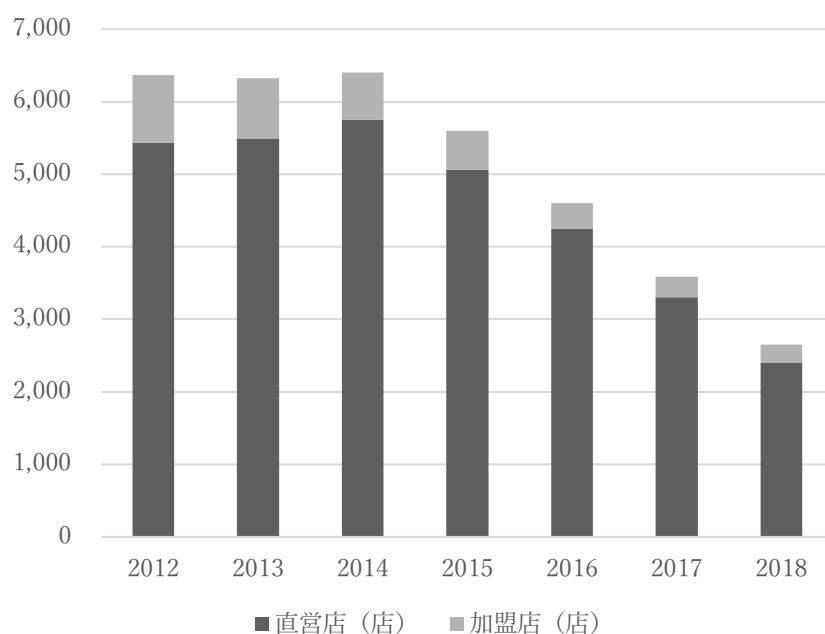


図5：達芙妮直営店と加盟店の推移

出所) 同社の2012年-2018年度「有価証券報告書」により筆者作成。

店舗数と営業利益等が大幅に減少した要因として、同社が扱っている商品は低価格品が

中心であるため、インターネット通販の普及による影響を受けやすかった点のほか、市場のニーズや動向の把握に失敗し、多くの在庫を抱えるようになった点が多く指摘されている（傑，2016；銭・白・馮，2018等）。

また、「脱加盟店化」戦略もそのような結果をもたらした要因の1つと考えられる。同社が進めてきた直営店への転換策は、加盟店オーナーからの情報や意見を得られなくなったことで、商品ラインナップや生産量の調整を見誤ることとなり、直営店を含めた全体的な売上高の減少をもたらすことになった可能性もあると考えられる。

4.3.3 直営を重視する百麗におけるフランチャイズの役割

香港出身の企業経営者である鄧耀氏が、改革開放後に中国大陸で靴の生産・販売事業を展開し、1992年に百麗を設立した。2002年に投資会社である鼎輝投資基金公司等から融資を受け、百貨店等を中心に直営方式で自社店舗での販売を始めた（呉，2010）。同社の商品は、香港や台湾等の流行を反映したデザインを取り入れたことで高いブランド力を有し、当時の中国靴市場において大きく売上高を伸ばすことができた。

百麗はその後も順調な発展を遂げ、2007年に香港で上場した。2011年の売上高は289億元を超え、靴市場の「キング」とも呼ばれた（王・徐・陳，2013）。同社の店舗分布を100万人当たりの店舗数で見ると、沿海地域の大都市を中心に多くの店舗を有しており（図6）、主力のブランドである〔百麗〕だけで店舗数が6,555店に達している。直営店と加盟店の内訳や比率については不明であるが、4.3.1でも分析したように、ほぼ百貨店やショッピングモールへの直営店で展開しているとされている。

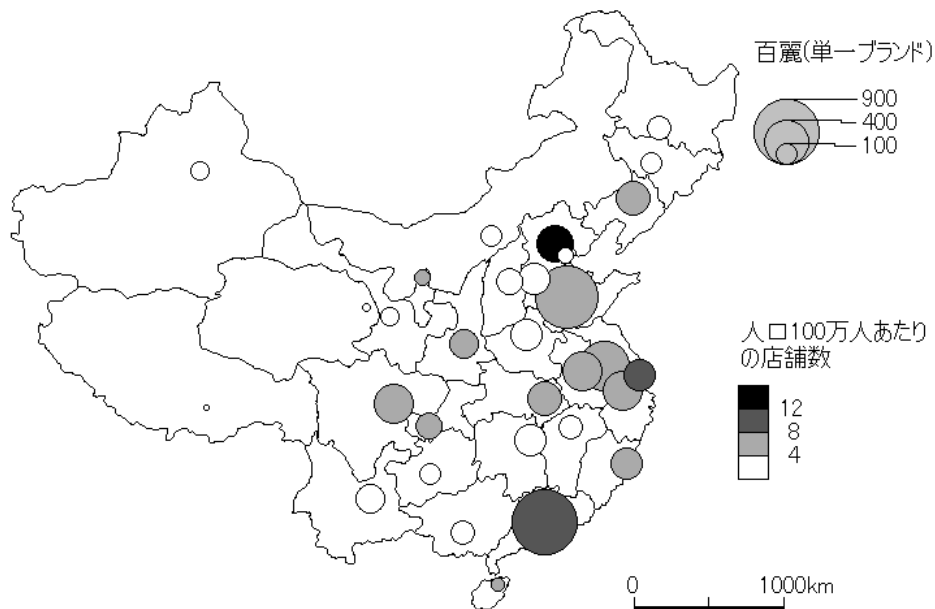


図 6：百麗全国店舗分布及び人口 100 万人当たりの店舗数

出所) 百度地図 (2019 年 4 月 10 日閲覧) より筆者作成.

しかし同社では、2010 年以降は市場が成熟化してきたことに加えて、消費者の嗜好が同社の販売の主力としていた革靴からスポーツ靴に変化していったため、売上高が下落していったことが指摘されている。実際に、同社が生産する自社製革靴製品の売上高は、2014 年度以降連続して低下しており、2016 年度は前年度と比べ 10.0%も減少し、約 189.6 億元であった。また、同年度の総営業利益も約 35.5 億元で、最も多かった 2013 年 (約 66.3 億元) の約 54%にまで減少している (表 8)。その結果、同社は 2017 年 7 月に株式上場が廃止されている。

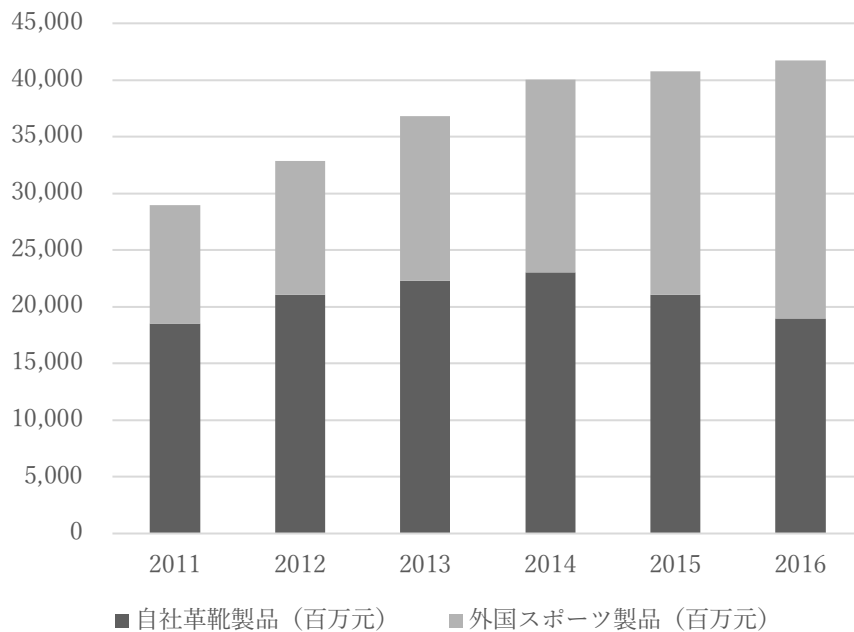


図7：百麗の自社革靴製品と外国スポーツ製品の売上高推移

出所) 同社の2011年-2016年度の「有価証券報告書」により筆者作成。

一方、同社の全体の売上高は2016年まで増加し続けている(図7)。その要因として、2006年に代理店契約を結んだ〔ナイキ〕や〔アディダス〕、〔プーマ〕といった、外国有名スポーツブランドの製品の売上高が伸びていることが挙げられる。2016年末の時点では、このような代理販売の売上高が約228億元に達し、会社全体の売上高の約55%を占めるまでになっている(図7)。同社は滔博運動国際股份有限公司(以下、「滔博運動」というスポーツ靴・ウェアを販売する子会社を立ち上げ、それを通して、国内の数社のスポーツ靴販売会社を買収すること等で店舗網を拡大した。2019年2月時点で、同社のスポーツ靴・ウェア部門の子会社は、全国に10,214店の小売店舗(うち直営店8,334店、加盟店1,880店)を展開している(帥, 2019)。

本稿の内容との関連で重要な点としては、まず、同社がスポーツブランドの代理販売を始めた 2006 年頃には加盟店を通した販売も多く利用していた点である。同社のスポーツ靴・ウェア部門の現在の販売店の数をみると直営店が約 8 割を占めており、本社である百麗と同様に直営店を中心とした販売網の構築を行っているといえる。しかし、スポーツ靴・ウェア事業に参入した当初は、店舗網を拡大するために、加盟店オーナーに支援を行いながら、加盟店を募集していた (K1)。同社は、直営店を中心とした店舗展開を行っている靴チェーンであるといえるが、創業時や新規事業の立ち上げの際には、フランチャイズ方式を利用する場合もある点は指摘できよう。

また、販売の主力となっているスポーツ靴・ウェアは自社製品ではなく、高い商品力やブランド力を持つ [ナイキ] や [アディダス] という海外有名ブランドの製品であり、現在の販売はそれに頼っている点も重要である。同社のスポーツ部門の、2016 年から 2018 年間の売上高をみると、[ナイキ] と [アディダス] という 2 大ブランドの代理販売による売上高が、各年の総額の 90.0%、89.4%、87.4% と 9 割近くを占めている³⁷。同社が主に直営店方式で店舗展開を進めることができた要因に、このように販売する製品自体に高い商品力・ブランド力がある点が存在している可能性も考えられる。

³⁷ 「滔博運動國際股份有限公司 招股章程」, 33 ページ, https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2019/0926/2019092600012_c.pdf (2019 年 12 月 30 日閲覧) による。本説明書は株主を募集するため、同社の経営状況、方針及びリスクなど説明している資料である。

4.4 おわりに

以上、本稿では中国の小売チェーンが店舗網の展開過程や成熟後にもフランチャイズ方式を採用・維持するケースが多くみられる理由とその背景について、革靴小売チェーンの大手5社を事例として検討してきた。

まず、意爾康の事例では、同社は創業から一貫してフランチャイズ方式による店舗展開を行っており、研究対象企業の中では唯一、店舗数が増加しているチェーンである。同社はフランチャイズ方式による店舗展開を積極的に進めており、代理商や加盟店に多くの利益を分配することで彼らの支持を集め、店舗数を拡大している。市場の成熟化により、販売の主力となってきた革靴の販売額は頭打ちになっているが、代理商と加盟店オーナーの意見を積極的に取り入れ、革靴以外に、近年需要が高まっているカジュアル靴等、商品のラインナップを増やしている。また、中小規模都市や農村部の市場に力を入れ、充実した社員研修や各加盟店への経営指導の強化を行い、顧客サービスの向上を図っている。

これに対して、他の4社の事例をみると、紅蜻蜓では、販路競争が激しくなった市場環境の中で、総店舗数の約9割を加盟店が占めている状況である。同社は「ブランドのイメージと市場競争力を向上」するために繁華街や百貨店等に直営店を出店する一方で、フランチャイズ方式についても「最も重要な販売方式の1つである」と位置づけている。一方、奥康は、フランチャイズ方式から直営店方式への転換を図ったものの、同社には高い競争力を持つ製品がなかったこともあり、直営店方式では店舗網を上手く拡大できなかった。達芙妮の場合は、インターネット通販の普及により売上高が減少傾向にあった状況を打破するために、加盟店から直営店への転換を強引に進めていった。しかしながら、その方針は加盟店オ

オーナーからの抗議や離反を招き、加盟店数は減少していった。それに加えて、当初の予定とは異なり、加盟店の減少分を直営店で代替することはできなかった。さらに、加盟店オーナーから消費者ニーズを汲み上げることができなくなったこともあり、直営店を含めた同社全体の店舗数や利益は減少している。

残る 1 社である百麗は、元々直営店を中心とした店舗展開により靴小売チェーンの中で最多の店舗数と売上高を有するチェーンであり、グループ全体の売上高をみれば、現在でもその地位を維持している。しかし近年では、同社では自社で生産した製品よりも、[ナイキ] や [アディダス] といった海外の有名スポーツブランド製品の代理店での販売額が、売上高や営業利益の多くを占める状況になりつつある。同社が主に直営店方式で店舗展開を進めることができた要因として、自社製品が主力であった時期でも海外スポーツブランドが主力になった時期でも、販売する製品自体に高い商品力・ブランド力があつたことが背景にある可能性が考えられる。

以上の分析結果をまとめると、対象企業では、①フランチャイズ方式から直営方式への移行をスムーズに実施できたチェーンはみられないこと、②直営店方式で店舗網の拡大に成功しているのは、海外有名ブランドの代理店事業等により、他のチェーンとの製品の差別化に成功している企業のみであること、が指摘できる。

中国において、付加価値の高い製品やサービスを持つ企業には直営店方式は有効であるが、軽工業や飲食業等に多く見られるような、製品やサービスの開発能力や技術力で他社との差別化が図りにくい企業にとっては、フランチャイズ方式は依然として大きな役割を果たしていると考えられる。特に急速に経済状況が変化している中小規模都市や農村部に進

出す際には、消費者の嗜好やニーズを見極めることのできる代理商や加盟店オーナーに、出店する地域や販売する商品の選択を委ねざるを得ない状況があると考えられる。

一方、加盟店オーナーの立場からみると、賃金水準の低い被雇用者として雇われるよりも、チェーンの加盟店という形で独立した業者として事業を営むことで、ある程度高い収入を得ることが可能になる。このような背景があることに加え、本部が販売奨励金等を与える等の施策を実施することで、加盟店オーナーの販売意欲がさらに高まり、不良在庫の消化がスムーズに行われている企業の事例もみられた。その一方で本稿では、フランチャイズ方式を縮小、あるいは廃止しようとするチェーンも存在していることが明らかになった。

一方、中国においてフランチャイズ方式を採用する企業が具体的にどのように上記の代理商や加盟店オーナーを管理し、どのような問題点を存在しているのかを分析することが必要になってくる。次章では、この課題を検討する。

第 5 章 中国靴チェーン意爾康の地域的拡大メカニズムと加盟店管理—山東省での展開を事例として—

5.1 はじめに

本章ではフランチャイズ方式による店舗展開が顕著にみられる大手靴チェーンの意爾康を対象として、同チェーンが短期間で全国的なスケールでの店舗展開に成功した背景について、主に地域代理商を通じた加盟店管理という側面に着目しながら検討していきたい。具体的には同社が、①フランチャイズ方式を通じて販売網を拡大していった経緯、②加盟店に対して高い売上げノルマを達成させるような管理と支援の仕組み、③チェーン本部と加盟店の関係性やその変化、の 3 点を明らかにすることを目的とする。

5.2 調査方法と調査対象の概要

5.2.1 調査方法と調査対象オーナーの概要

本章では、ある程度の販売網の拡大と全国展開に成功した意爾康とその販売店を対象として詳細な現地調査を行い、情報を収集した。筆者らは、2014 年 8 月と 2015 年 3 月に意爾康本部の市場統括部と山東省の加盟店を統括する地域代理商を訪問し、計 4 人の管理者（本部管理者 1 人、地域代理商管理者 3 人。本稿では本部管理者を M1、地域代理商管理者を M2～M4 と表記）から加盟店管理のあり方についてインタビュー調査を行った。また、同じ時期に省内各地で加盟店を経営しているオーナー 18 人（N1～N18 と表記）に対してもインタビュー調査を行った（表 11）。

表 11 調査対象オーナーの概要

対象者 番号	出生年 (調査時年齢)	学歴	加盟店契約を 結ぶ前の仕事	加盟店契約を 結んだ年	経営して いる店舗数
N1	1962(53)	中卒	運転手→靴販売	2000	4
N2	1962(53)	中卒	靴販売	2000	2
N3	1963(52)	高卒	公務員→靴販売	2002	2
N4	1970(45)	高卒	靴販売	2002	2
N5	1964(51)	高卒	靴販売	2007	3
N6	1975(40)	高卒	靴販売	2001	2
N7	1959(56)	中卒	工場経営→靴販売	2001	1
N8	1977(38)	中卒	国営企業契約社員 →靴販売	2007	3
N9	1963(52)	中卒	靴販売	2005	2
N10	1992(23)	高卒	靴販売	2011	2
N11	1969(46)	高卒	靴販売	2000	2
N12	1958(57)	高卒	公務員→靴販売	2002	6
N13	1972(43)	中卒	靴販売	2001	2
N14	1970(45)	高卒	靴販売	2001	3
N15	1973(42)	中卒	雑貨店経営	2006	2
N16	1982(35)	中卒	工場契約社員	2014	2
N17	1976(39)	高卒	靴販売	2005	1
N18	1974(41)	高卒	靴販売	2003	2

出所) 各オーナーへのインタビュー調査により作成.

インタビューを行った加盟店オーナーらの選定に際しては、調査への協力が得られやすいという事情もあり、省内において前年までの売上額で平均以上の実績を挙げたオーナーを中心に選定した。これらのオーナーが同チェーンの加盟店になった経緯、商品調達の際の契約条件や取り決め、販売の際に本部から受けている支援の実態、さらには、それに対する満足度等について調査を行った。また、本部からの加盟店への支援内容を、より正確に把握するために、本部と加盟店オーナーが取り交わしている契約書の分析も行った。

5.2.2 意爾康と調査対象地域の概要

以下では、調査対象企業である靴チェーンの意爾康と対象地域の概要と位置づけについて説明していく。中国では製靴業は積極的な店舗展開が行われている業種の1つであるが、その背景として靴製品では試着が必須であるため、中国で急速に普及している電子商取引による販売が少なく、実店舗での販売の必要性が高い商品であるからだと考えられる。

代表的な産地としては温州、成都、泉州、広州等があるが、その中でも、浙江省の温州地域³⁸（図8）は改革開放政策導入以降、いち早く現地資本の民営企業を中心にした経済発展を達成し、中国経済の発展を牽引してきた地域の一つとして知られている（向，2015）。同地域において民営企業が急速に成長しえた主な背景として、同郷者や同業者間でのネットワークを活用して原材料の調達や販路の確保等を効率的に行うことができた点が挙げられている。同地域では創業して間もない小規模な企業でも、同郷者を中心として形成された

³⁸ 温州地域は、中国有数の華僑華人の送り出し地域とその投資先地域にもなっており、その状況は山下編（2014）に詳しい。

販売網を利用して製品を全国に販売することが可能であった。温州では各地に様々な製品の卸売専門市場が形成されており、そこに製品を卸すことで、生産した製品を売りさばくことができる。この専門市場では、国内各地域に移住して商業を営む温州出身者が製品を買い付け、全国に販売してきた（渡辺，2004）。

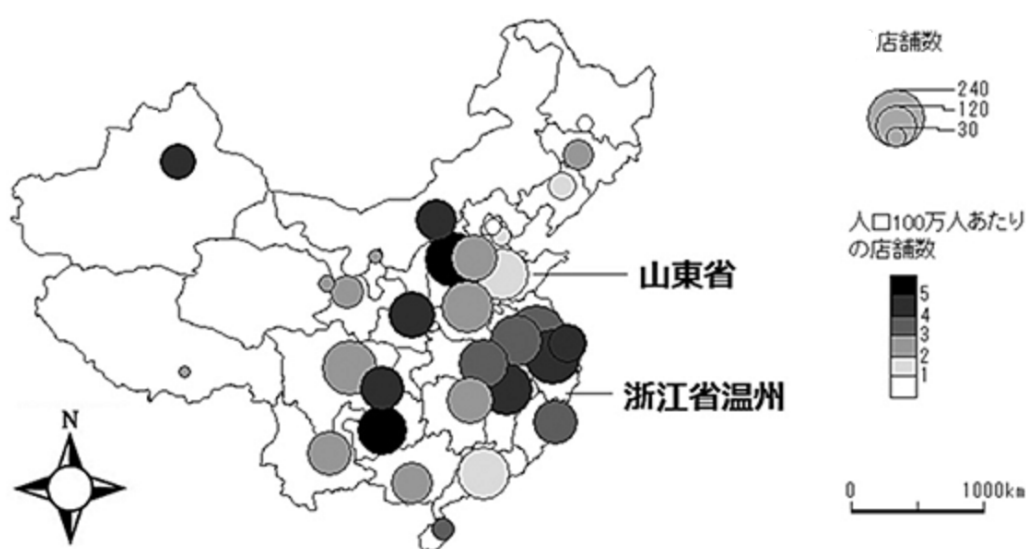


図 8：意爾康全国店舗分布及び人口 100 万人当たりの店舗数

出所) 百度地図 (2019 年 4 月 10 日閲覧) と 2018 年の人口データより作成。

注：円は各省・自治区の政府所在地に表記し、また店舗が確認できた地域のみを表記した。

意爾康はこのような特徴を持つ温州地域に本社を持つ大手製靴企業である。同社は改革開放後の 1980 年代頃からノンブランドの靴製品を製造・販売してきたが、ある程度経営基盤が安定してきた 1995 年に株式会社化され、現在のブランド名を採用するようになった(意爾康資料による)。2000 年代に入ると急速に売上を拡大しており、全国展開に成功した中国

企業の一例だといえる。2015年の時点で全国に4,000店以上の専門店の店舗網を持ち、中高級レベルの紳士靴やビジネス向けの靴で高い市場シェアを得るようになってきている。非上場企業であるため売上高や利益額は公表していないが、単一ブランドとしての売上で見ると、中国の靴小売チェーンでは最大の売上高を有している（M1, M2へのインタビュー調査による）。同社では、自社で生産した製品を全国に展開する加盟店や直営店を通して販売することで、高い売上額を達成している。また、前述したように試着を必要とする靴販売の特性があるため、近年、中国で急速に普及している電子商取引による販売は行わず、実店舗のみで販売を行っている。

同社の中国国内での地域的な展開状況をみると、中国本土の31省・直轄市・自治区のすべてに進出しているが、特に店舗数が多い地域としては、江蘇省(251店)、浙江省(222店)、山西省(211店)、四川省(205店)、安徽省(194店)、山東省と河南省(192店)が挙げられる（図1）。同社は、他の大手靴メーカーに比べると設立時期はやや遅かったため、海外市場への進出よりは、国内市場での店舗数を拡大することに重点をおいていた。とりわけ、他の紳士靴チェーン店の進出が少なかった地方都市や農村部での店舗展開に力を入れていた。店舗数では沿海部地域での出店数が多いという傾向がみられるものの、人口100万人あたりの店舗数を円の濃度で示すと、中小規模都市や農村部が多い内陸地域の諸省においても、比較的多くの店舗があることが分かる（図8）。

このように中国全土に店舗展開を行っている意爾康であるが、本稿では同社の店舗数が多い地域の中でも、本社が所在する温州地域とは商慣行が大きく異なる山東省（図1）を調査地域として取り上げ、店舗展開の手法とその背景について検討していく。温州地域と山東

省はともに商工業に従事する人々が多く、これらの地域の出身者らは中国で最も知名度が高い商人集団の1つになっている。しかしながら、温州地域と山東省の事業者では事業戦略や商習慣がかなり異なっているとされており（周・張，2013）、同省には省内に本社を置く地場の靴メーカーも複数存在している。このような条件があるにもかかわらず、同社は山東省にて192店と比較的多くの店舗を有している。この店舗数は、省内に本部を持つ地場の靴メーカーを凌ぐ数である（インターネットによる店舗数検索による）。また、山東省では意爾康の販売店のうちフランチャイズ方式による店舗が約65%と高い比率を占めており、残りの約35%は地域代理商が経営する直営店である（M2）。そのため、温州地域に本社を置く意爾康が、加盟店支援のノウハウや店舗展開の手法を、どのようにして展開しているのかという点を検討するために適切な対象地域の1つであると考えた。

5.3 フランチャイズ方式の導入と管理体制

5.3.1 加盟店オーナーの概要とオーナーになった経緯

本章では、前述した研究目的を検討するために、意爾康が採用したフランチャイズ方式による販売網の拡大と管理体制について検討していく。はじめにインタビュー調査を行った加盟店オーナーらの経歴や加盟店経営をはじめた経緯について紹介していく。これらのオーナーらの年齢をみると1960～70年代に生まれ、調査時点では40～50代だった人が多い。彼らの多くは高等教育を受けることができない時代に育ったため、中等学校卒業後すぐに仕事に就いている。前職をみると、トラック運転手、雑貨店のオーナー、工場の契約社員等に従事していた人もみられたが、元々靴の卸売・小売の仕事を営んでいた人が多い。オーナー

一たちの多くは 90 年代前半期に商売を始めているが、当時はまだ改革開放政策が軌道に乗り始めたばかりの時期で物資が乏しかったため、商品を仕入れることができれば販売は容易であったという。しかしながら 1990 年代後半期に入ると、山東省では経済発展にともない消費者の生活水準が向上し、日用品程度のものであれば市場に十分な量の商品が供給されるようになり、市場競争が激しくなっていった。その一方で製品に対する消費者のこだわりも強くなり、ブランド品に対する関心も高くなっていった。そこで、同社を含むアパレル企業では価格競争に巻き込まれることを避けてブランド力を高めるために、店舗網のチェーン化による全国展開を進める企業が増加していった。具体的には加盟店や直営店等により自社商品のみを扱う専門店を設立・拡大していった。

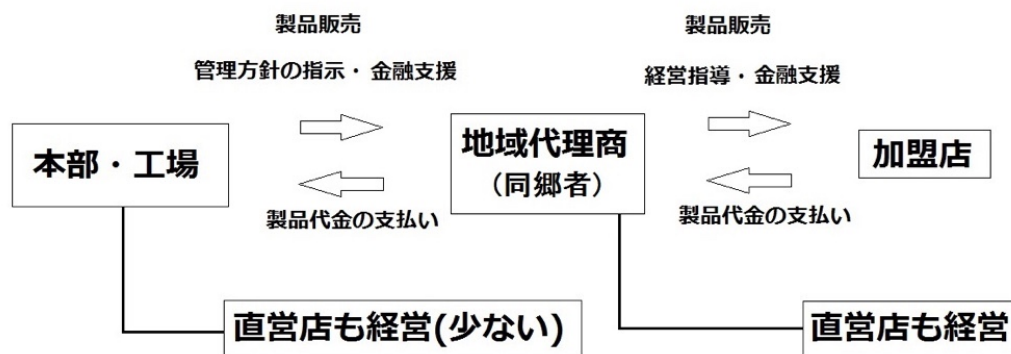


図 9：意爾康の運営体制の概念図

意爾康は創業して間もない時期には、全国に存在する同郷の温州出身者の販売網を利用して、全国各地で製品を販売していた。経営が安定した後は、これらの同郷の卸売業者との取引を強化し、省や市レベルの販売を統括する地域代理商として契約を結び、同社のブランド使用や製品販売に関して大きな権限と責任を与えている。例えば、地域代理商は、管轄地域内において本部に代わって同社の直営店を運営することも認められている³⁹（図9）。

さらに、現在の商標名が採用された翌年に当たる1996年にはフランチャイズ方式を導入する計画を公表し、参加するオーナーらを募りはじめた。2000年頃から実際にその計画が実施されると、店舗数の拡大が急速に進んでいった。前述したように同社は、他の紳士靴チェーン店の進出が少なかった地方都市や農村部での店舗展開に力を入れることで、市場でのシェアを急速に拡大していき、単一ブランドのチェーンとしては、中国最大のチェーンにまで発展していった。ここで注目したい点は、意爾康では同郷者による地域代理商を通じて、フランチャイズ方式を導入する前から取引があった卸売・小売業者を勧誘して加盟店のオーナーになってもらったという点である。その他には、知人からの紹介で、既に開店していた同社の加盟店を引き継いで、事業に参入したというケースもある（N16）。

このように同社が以前から取引があった卸売・小売業者を加盟店として組織化する戦略を採った背景としては以下の点が挙げられる。意爾康本部側からみると、各販売店を同社製品のみを扱う加盟店として組織化することは安定した販売網を確保すると同時に、製品のブランド力を高めるために大きなメリットがあったと考えられる。同社では、この方針を徹

³⁹ 同社では本部が運営する直営店は、本部がある浙江省内等の一部地域に限られているという（M1）。

底させるために、違反した加盟店には厳しい罰則を設けると共に、方針に従う加盟店には手厚い支援を行うようになった。具体的には、他社製品を扱う店舗が見つかった場合には、オーナーに対して警告し、改善がみられない場合は契約を取り消すことや、オーナーらに対して行ってきた経済的支援を削減することもあったという (M4)。実際にオーナーらへのインタビュー調査でも、他社製品を取り扱っていたため注意を受けたり、本社から受けていた経済的支援が削減されたり注意を受けたことがあったという (N1, N2)。

これに対して、オーナー側からみても、他のマイナーなブランドを複数扱うよりは、ある程度ブランド力のある特定のメーカーの製品のみを扱う専門店になった方が、店舗の外観や設備を高級化すること等で販売単価や利益率を高められるというメリットがあった。そこで、いくつかあった国内の大手ブランドの中でも、当時既に取引があった意爾康の加盟店を営むことにしたという。またオーナーらにとって、同社との契約は多くの指導料（ロイヤリティ）を徴収される先進国のフランチャイズ・チェーンに比べると、指導料の負担がないため、参加する際の心理的障壁が低かった点も挙げられる。

ただし、特定のブランドの製品だけを扱うフランチャイズ契約を結ぶことには、販売できる商品の選択肢が減るというデメリットも存在している。オーナーの中には、意爾康の製品のみを扱うよりは、複数のブランドの製品を扱った方が品揃えも良くなり、顧客が他社製品と比較検討できるため、有利であると考える人もいた。例えば N5 の場合は、当初は他のブランドも扱う一般的な小売店として 2 年間ほど同社の製品を扱った後に、同社とフランチャイズ契約を結ぶことにしたという。N1, 6, 13, 17 も同様に当初はフランチャイズ契約を結ぶことに消極的であった。しかし、1990 年代後半の時期には他の著名ブランドも相次い

で意爾康と同様にフランチャイズ方式を導入していったため、オーナーらも、いずれかの大手チェーンの加盟店になるか、フランチャイズ方式を導入していないブランドを複数取り扱うかという選択肢のうち、結果的に意爾康の加盟店になることを選択したというのが実状であった。

その一方で、フランチャイズ契約を結ぶことは、契約締結時やその後に本部との交渉を行う際に、オーナー側にとって有利な契約条件を得られやすいという側面もあった。実際に意爾康では、卸売・小売業者らを自社の加盟店オーナーとして取り込むために、フランチャイズ契約を行う際の条件を、オーナーらが契約を結びやすい緩やかなものになっている。山東省の場合は、①契約期間は一般的なフランチャイズ契約よりも短く 1 年ごとに更新していく形式になっている点、②契約に際してオーナー側が支払う保証金の金額を 1 万円と低めに設定し、契約違反等がなければ、契約期間を終えた後に全額を返還する点、が挙げられる（意爾康地域代理商と N5 の契約書の内容による）。加えて、IVで述べるように、加盟店オーナーに対する様々な支援も行っている。その一方で同社では、加盟店オーナーに対して販売目標等の面では厳しいノルマを設定することで、同社製品の売上高を拡大していった。

5.3.2 販売目標とノルマの設定

本節では、同社が、加盟店オーナーに対して設定している販売目標や発注ノルマについて紹介するとともに、このような販売目標やノルマに対して加盟店側がどのような見解を持っているのかという点を紹介していく。同社では加盟店の売上を伸ばすために、各加盟店に対して前年度の終わりに翌年度の販売目標数を策定している。この販売目標値は主に前年

の販売数と当年の市場予測に基づいて定められる。オーナーたちは、この目標数を達成できるように商品を発注することを義務付けられている。山東省の地域代理商では、このような本部の方針を受けて、各オーナーに対して少なくとも目標数の 80%以上を発注することを義務付けており、発注数がそれに満たない場合は商品を発送しない方針を採っている。その代わりに、目標以上の数量を発注したオーナーには、売れ残り商品が出た場合には、発注数の 20%以内の商品に限り、本部に返品し同価値の商品と交換することが認められていた。

意爾康では市場が拡大していた 2010 年頃までは、目標数を毎年、大幅に引き上げていく戦略を採っていた。N4 によると、2003 年から 2010 年までは目標値の増加が顕著であった。結果として同氏の場合、開店当初の 2000 年頃には 20 万元程度しかなかった売上高が、調査時点では 450 万元程度にまで伸びたという。ただし 2011 年以降は目標数の伸び率は低下しており、2013 年以降は、前年度の売上額を多少上回る程度の数字に落ち着くようになったという。

このように本部が目標値を決めて、その 80%相当の商品を必ず発注することが義務付けられる制度に対して、オーナーたちは概ね肯定的な意見を持っている。N6 と N18 は最も売上額が多い店舗で、目標値の 130%以上の売上げを達成することもあるため制度に不満は持っていない。N2, 4, 5, 8, 9, 11 では当初は目標値が高すぎて達成するのは難しいと考えていたが営業努力の結果、目標を達成することができたため、現在では本部の方針に感謝しているという。このうち N2, 5, 11 については、近年では目標値を超える売上額を上げられる年も出てきているという。N3 の場合も、現状ではノルマとして指定される発注数を何とか達成している状況だが、この数年、売上が上がっており先行きには自信を持っていると

いう。N1 の場合も、現在は目標を達成しているが、以前は目標を達成できなかった時期が続いていたという。また N7 のようにノルマを達成するのは、とても無理だとしているオーナーもいる。また、加盟店側は、ノルマを達成するために、発注した製品を値引き販売することも多いため、同社のブランドイメージを損なう原因になっているのも現実である。例えば、多くの加盟店では 200～300 元程度の金額で製品を仕入れ（前年以前の在庫品をより低い価格で仕入れる場合もある）、小売りの際にはその 2 倍の 400～600 元程度で販売することが一般的であるが、売れ残った商品は在庫処分のために仕入れ値に近い価格で販売することもあるという。同社が設定するノルマは、売上高の拡大には効果的であるが、一足あたりの単価については特に目標値を定めていないため、ブランドの高級化を進めるという観点からは必ずしも有効な手法ではない点も指摘できよう。

とはいえ、本稿では比較的販売実績が良いオーナーをインタビュー調査の対象としたこともあり、本部がこのように高い売上目標を設定する一方で、加盟店に対する手厚い支援も行ってきたことを評価する意見も多くきかれた。そこで次章では、意爾康が、オーナーたちの販売意欲と能力を引き上げ、販売を促進するために採用した、様々な販売促進支援制度について紹介していく。

5.3.3 加盟店への支援体制と近年における変容

1. 加盟店への支援体制

本節では意爾康の加盟店に対する支援体制について経済的支援と教育という 2 つの側面から検討していく。管理者 M4 へのインタビューによると、オーナーたちは加盟店を開設し

た当初は、資金に余裕がない状況であった場合が多い。そのためチェーン本部は、加盟店オーナーらに対して経済的な支援を行いつつ管理体制を構築してきた。以下では、オーナーらへの支援として掛売りと奨励金制度等に注目して紹介する。

(1) 商品の掛売り制度

前述したように、同社の加盟店になったオーナーたちは、他社の商品も扱う卸売・小売業者出身の人が多かった。当時の山東省のビジネス慣行では、商品を掛払いで仕入れることが多かった。そのため、これらの業者とフランチャイズ契約を結んだ時、意爾康本部は地域代理商に対して、この習慣を存続させることを容認した。

オーナーらは基本的には年間30万元以内の金額であれば、仕入代金は掛払いにすることが認められている。ただし、各オーナーの取引期間の長さや実績に応じて、各オーナーが掛払いにできる限度額が異なる場合もある。買掛金の精算は、半年に1回、所定の決まった時期に行われ、オーナーたちは期限（6～7月と1～2月）までに買掛金を支払わなければならないが、支払いまでに最長で半年近い猶予が与えられることになる。

もちろん、このように掛払いを認めることによる不払いのリスクは存在する。このようなリスクは地域代理商が負うことになっており、その代わりに売上げ拡大による利益の配分も得られる契約になっていると考えられる。そのため、地域代理商ではオーナーらと加盟契約を結ぶ際には、過去に取引の実績があり、ある程度売上げを挙げていた人や同社関係者から推薦があった人とのみ契約を結ぶようにしている。聞き取り調査でも、調査対象となったオーナーらは意爾康と以前からの取引があった人や、意爾康関係者からの紹介によりオー

ナーになった人ばかりであり、同社と何の関係も持たない人がオーナーになる例は少ないという。なぜなら、既に同社と取引がある人であれば、その人の経営能力や人柄がよく分かっているので信頼でき、取引がしやすいからだという (M4)。

そのため、地域代理商側は、オーナーらの支払い能力に対してある程度の信頼を持っており、売掛金の支払いが遅れることはあっても、最終的には払ってもらえると考えているという。また M4 へのインタビューによると、本部側は加盟店に対して多くの支援をしており、オーナー側は多くのメリットを受けているため、オーナー側が自ら加盟契約を破棄することはほとんどなく、本部側から契約を解除せざるを得ないほどのトラブルを起こすことも少ない。そのため地域代理商と本部は、基本的には長年取引を続けているオーナーたちの支払い能力と意志を見極めた上で「信頼」⁴⁰に基づいて、掛売りを行っているといえる。

このような取引のあり方は、加盟店オーナーに対するインタビュー調査からも裏付けることができた。例えば N1 の場合は複数の店舗を経営しているが、4 軒目の店舗を開設する際に、本部から、家賃負担を減らすために掛払いの限度額を引き上げてもらうことができたと話している。また、N5 は子どもが海外の大学に留学するために多額のお金が必要になり、売掛金の支払いが滞りそうになったことがあった。その際には、本部に対して事情を説明し、支払い時期を延ばしてもらったこともあったという。

⁴⁰ 山本 (2005) では取引相手への「信頼」の内容として相手の「(支払い) 意志への信頼」と「能力への信頼」という 2 つの面を挙げている。

(2) 奨励制度

本部が加盟店に行っている経済的支援としては、同社が2003年に創設した奨励金制度も重要である。同制度は、本部から地域代理商に対して売上高に応じて支払われる販売奨励金を原資として、地域代理商が詳細を決定・実施していた制度であり、目標値以上の発注をしたオーナーに対して、発注数に応じて奨励金を支給するというものである。具体的には、目標値を超えて発注した場合、1足につき4元を、さらに15%以上超えて発注した場合は、超過した発注数に対して1足あたり6元を、目標値の30%以上の発注を行えば8元を支給していた。すなわち、一足あたりの奨励金金額は売上高に応じて最大で8元にまで増額されることになっていた。奨励金の支給方法は買掛金と相殺する形で行う。靴仕入れ原価は約200元～300元のものが多いため、奨励金の額は仕入れ額の1.3%～4.0%程度である。

個々の加盟店の状況をみていくと、N6とN18は販売実績が非常に高い店舗で、奨励金の額が50万円を超える年もあるという。両者ほどでなくても平均よりやや高い程度の業績であればおよそ5万円～10万円程度の奨励金をもらえたという(M4)。例えば、この条件に該当するN5は2014年に10万円弱の奨励金を受けている。また、奨励金の受給頻度を確認するとN6とN18のほかにN1, 2, 4, 5, 12の7名は、2003年にこの制度が創設されてから、ほぼ毎年、支給を受けているという。N8とN9は時々支給を受ける程度であり、N3は2002年に加盟店をはじめているが2014年に初めて支給を受けることができたという。これに対してN7とN9は販売業績がそれほど高くないため、一度も支給を受けたことがないという。本調査の対象となったオーナーらは、販売実績で平均以上の実績を挙げている人が多いため、奨励金の支給を受けている人が多いが、全体的にみると、実績を挙げたオーナー

一を優遇するという同社の方針が顕れている制度であるといえる。

(3) その他の経済的支援

同社では、その他の経済的支援として、加盟店オーナーが新規に店舗を出店する場合、条件を満たせば、新店舗の家賃の一部を本部が負担するという制度を採用している。具体的には、年間の家賃負担額が 30 万元以上（農村部にある店舗の場合は 20 万元以上）に達する店舗を新設したオーナーには仕入れ代金を減額する形で家賃の 20%相当額を支援している。

また、新規に開設する店舗の展示棚や看板制作費を本部が補助する制度もある。家賃と看板制作費への支援については、仕入れた商品の代金と相殺する形で支払う形式になっている。

また展示棚については、本部が調達した展示棚を支給する形になっている（M3, N5）。N5 の場合、2007 年に加盟店の経営を始めた際には、商品を仕入れるための発注額が 120 万元程度になったという。その一方で本部から受けた支援としては、販売奨励金を 2 万元程度、新規に店舗を開設した際に受ける家賃支援が 5 万元程度、展示棚と看板への支援が各 2 万元程度であったという。結果として同氏は、新規に加盟店を開設した際に、本部から年間の仕入額の約 9.2%に相当する経済的支援を受けた計算になる。このほかに本部からは、販売スタッフの派遣や斡旋といった支援も行っている（M3, N5）。

(4) 教育・研修を通じた支援

前述したようにオーナーたちは商業の経験はあるものの、教育水準等の点では、それほど多くの人的資本を有しているとはいえない状況である。そのため意爾康では、地域代理商を

通じて、各店舗のオーナーや店長らの管理能力を向上させるために、数か月に一度、社外の専門家等を講師として招いて研修会を開催している（M3）。2013年頃からは、研修会で講義を聴くだけでなく、オーナーの中から地域単位でリーダーを選出し、日頃からSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）を活用して、業務を行う上でのコツや工夫を報告したり感想を共有したりする作業を行うようになっている。また、SNS上で挙げられた販売手法や工夫をより浸透させるために、リーダーらは店主たちに決まった時間に電話をかけ、より具体的な指導をしている。加えて、毎月の販売目標を達成したり、販促のための新しい工夫をしたりした店舗を表彰し、各オーナーの営業意欲を引き上げようとしている。これらの取り組みにより、近年でも同業他社に比べると、各店舗の売り上げは伸びているという（M3）。

以上のように、同社の店舗展開の特色として、本部から加盟店に対して、資金提供や商品の掛売り等により、かなりの経済的支援を行っていたことが指摘できる。また研修会を通じた経営指導やスタッフの派遣等の運営指導や人的支援も行っている。このような手厚い支援により、加盟店オーナーらと長期的な信頼関係を築きながら経営指導を行っている。加えて、オーナーの個人的事情に配慮して売掛金の支払時期を延期する等の措置を採ることすらある。結果的に、オーナーの多くは本部に対して高い忠誠心を持つようになっており、研修会等にも積極的に参加するようになっているという。

2. 加盟店支援の縮小

以上で述べてきたように意爾康では、加盟店オーナーを管理するにあたり、特に売掛金の精算や資金・ノウハウの支援といった面で、個々のオーナーが抱える個人的な事情にも配慮

しながら柔軟な対応を行い、オーナーらからの信頼と忠誠心を得ることで、売上の拡大を図ってきた。その一方で、同社の加盟店管理の手法は、加盟店に対する強制力が低く、本部にとっては売上の拡大を目指す上では効果的ではあるが利益率の向上を図る上では弊害も存在している。前述したように、オーナーがチェーンに加盟する際に支払う加盟料は1万円程度と低めに設定されているが、実際にはそれすら全額は納入していないオーナーもいるという（M4）。同社では商品代金の掛払いが認めているため、売掛金の支払いが滞った場合に補償がなされないことになる。実際には売掛金は決済期限までには支払ってもらえるものの、その頃には、次期の製品の納入時期が来るため、地域代理商が加盟店に常に運転資金を貸し続けているような状況である。

近年では、同社本部でも、このような点が問題視されるようになっており、加盟店への管理も強化されるようになってきている。2015年には本部と加盟店との契約内容が更新され、本部にとって有利な契約内容に変更されている。具体的には売掛金の精算については、1. 掛払いを認められる金額に上限があることを明記するとともに、2. 未精算分の売掛金については月利1%の利息が発生するようになった（本部とN5の契約書の内容による）。

加えて、前年までは目標数以上の発注を行った場合に支給されていた販売奨励金も縮小されている。具体的には本部が指定した発注目標以上の数の発注を行ったとしても、奨励金支払いの対象となるのは最大でも全注文数の67.5%程度になる。また、注文数が多くなるに従って奨励金が割増しになるという条項もなくなっている（N5の契約書の内容より）。

加えて、2014年まで行われていた加盟店が抱える在庫商品の一部を他の同額商品と交換できるという契約も行われなくなっている。さらには、これまでとは逆に、前年以前に生産

した在庫品を一定の割合以上（N5 の場合で発注目標数の約 15.6%）、仕入れることを求め、その要求を拒んだ加盟店には奨励金を支給しないという契約内容になっている。

以上のように加盟店に対する本部からの支援が縮小された背景として、国内市場が飽和状態になりつつある中で、本部側も今後は売上高の急激な増加は見込めないという見通しを持っている点が考えられる。実際に 2010 年代に入ってから中国でも市場規模の拡大は頭打ちになってきている上、近年では、靴のように試着が必要でウェブ上での販売が難しい商品であっても、低価格品を中心にインターネットでの販売が増加して、将来的には同社の店舗販売に影響を与える可能性もあるという（M3）⁴¹。

3.近年の動向とフランチャイズ方式に対する創業者の意向

このように売上額の増加が頭打ちになると、本部と地域代理商、加盟店の間での利益の配分が難しくなり、本部による加盟店への支援を縮小せざるを得なくなっていると考えられる。同社では加盟店に手厚い支援を行うことで、低い利益率を売上げの拡大によってカバーするという戦略を採っていたといえるが、このような戦略はある程度の見直しを行っていると見える。

このような加盟店への支援の縮小といったフランチャイズ戦略の変更はみられるものの、追加調査を行った 2018 年 8 月の時点では、対策として、前章で記述したように革靴以外に、近年需要が高まっているカジュアル靴等、商品のラインナップを増やし、充実した社員研修

⁴¹ 2015 年の調査時点では、前年に比べて売上高が減少している店舗が増加しているということだった（M3）。

や各加盟店への経営指導の強化を行い、顧客サービスの向上を図っているなどに取り込んでいる。また、新たに導入された手法としては、加盟店を管理する際の手法として、以前から実施してきた手厚い加盟店支援と奨励金に加えて、「連営」という新しい運営手法も取られるようになっている。「連営」とは具体的には、店舗の所有権と運営の最終的な決定権は加盟店オーナーが所有しているものの、商品の仕入れは、オーナー側から特に指定がない限りは地域代理商等が管理するという運営手法である。そのため、実際には、各加盟店店舗には地域代理商等が選定した商品が発送される。店舗側は毎日の売上高をそのまま地域代理商等に振り込み、地域代理商側は後日、利益分を店舗に入金し、その入金額がオーナー達の収入となるというものである。このような手法を導入することにより、オーナー側の在庫保有リスクが減少するとともに、地域代理商と本部による加盟店への管理も強化されているといえる。

一方、同社が他の靴チェーンと異なり、店舗展開の手法としてフランチャイズ方式を維持している背景には、同社本部において事業戦略の決定権を持つ創業者社長の判断にもよるとされている。2015年3月に行った本部のマーケティング部門の部長へのインタビュー調査によると、代理商に利益を分配しなければならないため、代理商との契約を破棄し、本部が直接加盟店を管理すべきだと主張している幹部もいるという。しかし、同社の創業者で現社長の単志敏氏の方針としては、長年取引してきた同郷の代理商との信頼関係を壊したくないため、これまで通り代理商を通してフランチャイズ方式での店舗展開を維持する方針だという。同社は、このように代理商や加盟店と良好な関係を構築することで、彼らの支持を集め、店舗数を拡大している。

同社が現在でもフランチャイズ方式により店舗数を拡大している要因としては、創業者の経営理念・方針や加盟店に売上の拡大を依存してきた歴史的経緯の影響も大きいと考えられる。創業者である単氏は20代の頃から靴職人となり、その後工場を立ち上げた人物であったが、元来、靴の開発・生産への関心が強く、モノづくりの技術者としての能力が高い人物であった。同氏は浙江省青田県工商业联合会主席、温州市皮革工業会副理事長等につとめながら、2018年の「靴業聖典大会」（靴業の祭典的な大会）において、「改革开放40周年 大国鞋業・匠心人物」という靴製造業の発展に顕著な貢献をした人物に贈られる賞を受賞している⁴²。同社が、大手チェーンとして拡大していった時期にヒットした製品も、創業者の単氏自身が中心になって開発した製品であったとされている。ただし、同氏が開発・生産する靴は、品質や価格の手ごろさという点では評価が高かったものの、工場設立当初は製品の売り行きはそれほど良くはなかったという。その後、製品を販売してくれる卸売業者が増加していくにつれて、同社の製品と販売店は全国に拡大していった。また、この頃取引があった卸売業者の多くが、その後、同社の地域代理商となり、加盟店を通じて製品を多く販売してくれるようになった（葉・昌，2015）。社長はこのような経験があったため、現在でもビジネスパートナーとの関係性を大切にしているという。代理商や加盟店オーナーの中には、20年の付き合いがある人が多くいるという。単氏は、フランチャイズ方式を維持している理由として「人が集まって、各自の長所を生かしながら一つのことに尽力している。全国に良心的で責任感を持っている代理商や加盟店オーナーがたくさんいる。彼らはみんな、

⁴² 同社のホームページ、<http://www.yearcon.cn/news/a7eb009a-003b-11e9-81e6-00163e1c3f95>（2020年8月10日閲覧）。

それぞれが各地の市場情報を詳しく把握しており、固定客も持っている」という点を挙げている (M1)。このような本部経営者の方針は、代理商 M2 へのインタビューからも裏付けることができる。同代理商では、以前は会社とも代理商契約を結んだことがあるが、最終的には、主要な取引先として意爾康を選んだという。その理由として M2 は、本部経営者がビジネスパートナーを大切にできる信頼のできる人である点と、実際に他のチェーンに比べて、取引の条件がよく、代理商への支援も充実している点を挙げている。

5.4 おわりに

以上、本研究では、大手靴チェーンである意爾康を事例として、フランチャイズ方式による販売網拡大の背景、地域代理商を通じた加盟店管理の仕組みがどのように構築されているのかという点について検討した。

調査の結果、意爾康本部は加盟店に対して他の靴メーカーの製品を取り扱うことを禁止したり、高い売上目標を設定し、その達成を義務付けたりして厳しいノルマを課す一方で、販売実績があり信頼できるオーナーには、その経営・生活実態を考慮し、新規出店資金の支援や販売スタッフの派遣、売上高に応じた奨励金の支給、掛払いでの商品供給を行う等の経済的な支援に加えて、店舗運営のためのノウハウ等の情報を提供して教育を行うことで、元々は独自の販売網を持たなかったメーカーであったにもかかわらず、全国的な販売網を急速に拡大したことが明らかになった。同社では 2010 年までの中国市場の急速な拡大を反映して、日本等の成熟市場のように売上額に対する利益率を高めるのではなく、掛払いであっても加盟店に積極的に製品を供給し、売上額自体を伸ばすことで、製品の生産コストを下

げて利益を確保するという方針を採っていた。結果的には、フランチャイズ方式を導入して15年程度で、全国に4,000店もの店舗網を形成できた点は特徴的である。

以上で検討してきたチェーンの店舗展開の手法は、日本や他の国々の小売チェーンでもみられた手法でもあるが（土橋 2002a, b）、2000年代の中国の事業環境を考慮すれば、ある程度の妥当性がある拡大手法であったと考えられる。同社が、以上のような店舗展開の手法を採ってきた背景として、特に2010年頃までは中国の市場規模自体が拡大してきた点や大規模小売業者を通じた販売ではリベートや手数料、販促費の負担が大きい点に加えて、中国では自ら企業や店舗等を起業する自営業者が多い点が挙げられる。同社では、このような自営業者たちを加盟店オーナーとして取り込むことでチェーンを拡大してきたといえるが、創業初期にはそれほど多くの資金を持たず、教育レベルも高くない人が多い。そのため、同社のように、個々のオーナーの支払い能力や意志を見極めながら、売掛金の支払いに柔軟に対応する等して加盟店への経済的な支援を手厚くすることで、店舗網の拡大を目指していたと考えられる。

とりわけ加盟店に掛払いを認めることは、売上高を短期間で伸ばせる反面、貸し倒れのリスクも背負うことになるため、支払い意志と能力のある加盟店オーナーを見極める方法として、過去の取引履歴を参考にすると同時に、同じ温州地域出身の同郷者に地域代理商として権限と責任を与え、その判断を尊重している点が指摘できる。

その一方で、意爾康のチェーン展開の手法には利益配分の面で課題もある。同社では、加盟店オーナーに手厚い経済的支援を行っている上に、同郷者である地域代理商に省レベルでの商標使用权・製品販売権を与え、加盟店オーナーの選定も一任しているため、彼らにも

ある程度の利益を配分せざるを得ず、店舗数や売上額は多くても、本部が得られる利益率は低い水準に留まっているとみられる。理論的には、同郷者である地域代理商に権限を委譲することで加盟店に対するモニタリング・コストを低減させることができるものの、結果的には、本部が得られる利益も少なくなっているのが実状だといえよう。

そのため近年では、このような加盟店管理と店舗展開のあり方には、変化の兆しもみられる。具体的には、チェーン全体の売上高の伸びが鈍化する中で本部による加盟店への支援が縮小している上に、本部の加盟店への管理は強化される傾向がみられる。

同社が現在でもフランチャイズ方式を維持している要因としては、創業者の経営理念・方針や加盟店に売上の拡大を依存してきた歴史的経緯の影響が大きい。同社はフランチャイズ方式による店舗展開を積極的に進めており、代理商や加盟店と良好な関係を構築することで、彼らの支持を集め、経営を安定させている。インターネット通販の影響で売上額の増加が頭打ちになる問題に対して、前章でも論じたように、近年需要が高まっているカジュアル靴等、商品のラインナップを増やしているほか、中小規模都市や農村部の市場に力を入れ、強化した社員研修と各加盟店への経営指導で顧客サービスの向上を図っている。売掛金の回収等の管理問題に対しては、「連営」という新しい運営手法で緩和している。この手法で加盟店へのコントロール力が高まり、代理商と本部の管理が一層高まっている。同社は創業者の経営理念を徹底する中で、より適性のいい経営方法を模索しつつある段階にあるとは言えよう。

最後に、先行研究で示したイトーヨーカ堂等の外資系企業の事例も含め、巨大市場である中国において成功するチェーンは2つのパターンに分類することができる。すなわち、1つ

目は全国展開を指向せず、立地戦略やブランド戦略を確立しつつ自社の戦略にマッチした市場のみでビジネスを展開するもの、2つ目はチェーンの統合度を高めず、各地域市場の特徴を把握した地域代理商等を重要視し、本部と店舗の中間機能の権限を強くすることで、地域性に適応しながら全国展開しているもの、の2パターンが考えられる。②の場合、日本でもみられるエリアフランチャイズつまり中国における地域代理もが重要な存在となつていると考えられる。

第6章 結論

以上、本研究では、中国の小売チェーンが店舗網を地域的に展開していく過程で、フランチャイズ方式の採用が果たした役割について論じてきた。その際には特に、①業種や企業
の特性によるフランチャイズ方式採用の背景と店舗網の地域的展開への影響、②本部とエ
リアフランチャイズ（地域代理商）及び加盟店との関係性、③企業発展の歴史的経緯、の3
点に注目して検討してきた。

第2章では、以上のような研究課題を、どのような小売チェーンを対象として、どのよう
な研究手法により明らかにしていくのかという点を説明した。次に第3章においては、中国
においてフランチャイズ方式がよく利用される業態や業種について、先進国の状況を念頭
に概観した。その結果、海外でもフランチャイズ方式がよく利用されているコンビニエン
ス・ストアやファーストフードのように、ノウハウをマニュアル化しやすい業種や業態でフ
ランチャイズ方式を利用している企業の割合が高いことが分かった。その一方で、大規模な
店舗を運営するために資金力が必要なホテルチェーンや製販統合が進んでおり直営店での
展開が主流になっているアパレル等のファッション小売チェーンでもフランチャイズ方式
を利用している企業が多い。世界的には直営方式が店舗展開の手法として主流になってい
る業種においても、中国においては、フランチャイズ方式を利用している場合があり、その
ような戦略が採られている背景や、そのような戦略に持続性があるのかなど検討すること
の必要性について指摘した。

第4章では、前章で指摘したファッション産業の中でも、比較的インターネット通販が普

及しておらず実店舗での販売が多いと予想される大手靴チェーン 5 社を事例として、店舗網の展開過程においてフランチャイズ方式を採用・維持するケースが多くみられる理由とその背景について検討した。事例とした 5 社のうち、紅蜻蜓、奥康、達芙妮の 3 社では、フランチャイズ方式による店舗を縮小し、直営店による店舗網の拡大を図る戦略を採ったものの、いずれも直営店への転換に成功したとは言えない状況にある点が共通点として指摘できる。総店舗数の約 9 割を加盟店が占めた紅蜻蜓の事例では、販路競争が激しくなった市場環境の中で、「ブランドのイメージと市場競争力を向上」するために繁華街や百貨店などに直営店を出店してきたが、結果的にはフランチャイズ店舗が店舗数の多くを占める状況を変えることができなかった。奥康もフランチャイズ方式から直営店方式への転換を図ったものの、同方式による店舗を拡大することができなかった。達芙妮の場合は、インターネット通販の普及により売上高が減少傾向にあった状況を打破するために、加盟店から直営店への転換を強引に進めていった。しかし、加盟店オーナーからの抗議や離反を招き、加盟店数は減少していった。さらに、加盟店オーナーから消費者ニーズを汲み上げることができなくなったこともあり、直営店を含めた同社全体の店舗数や利益も減少する結果となっている。

残る 2 社のうち、意爾康は 5 つのチェーンの中で唯一、創業時から一貫してフランチャイズ方式による店舗展開を重視しているチェーンであり、研究対象企業の中では唯一、現在も店舗数が増加しているチェーンである。フランチャイズ方式という店舗展開の手法には課題も存在するものの、店舗数や売上高の拡大という観点からは、現在の中国においてもある程度の有効性がある手法であると考えられる。最後の百麗は、フランチャイズ方式をそれ

ほど重視しておらず、一貫して直営店を中心とした店舗展開を行なっているチェーンである。同社は元来、婦人靴を中心に高いブランド力を持つ自社製品を保有しており、さらに近年では外国の有名スポーツブランド製品の代理販売により売上額が拡大している。同社が主に直営店方式で店舗展開を進めることができた要因として、販売する製品自体に高い商品力・ブランド力があつたことが背景にある可能性が考えられる。

検討結果をまとめると、中国においては付加価値の高い製品やサービスを持つ企業には直営店方式が有効であるが、製品やサービスの開発能力や技術力で他社との差別化が図りにくい企業にとっては、フランチャイズ方式がある程度の役割を果たしていると考えられる。特に各社の店舗数の分布から推測すると、急速に経済状況が変化している中小規模都市や農村部に進出する際には、消費者の嗜好やニーズを見極めることのできる代理商やフランチャイズの加盟店オーナーに、出店する地域や販売する商品の選択を委ね、リスクの分散化を図る必要があると考えられる。

第5章では、前章で取り上げた5社のうち現在でもフランチャイズ方式により店舗数を拡大している意爾康社を事例として、フランチャイズ方式による販売網拡大の背景、地域代理商を通じた加盟店管理の仕組みがどのように構築されているのか、そこにはどのような課題があるのかという点について検討した。

同社では90年代後半から、省レベルの地域ごとに契約した地域代理商を通じて、以前から取引があつた卸売・小売業者等とフランチャイズ契約を結び、店舗網を拡大していったが、その際には、加盟店に対して売掛金の支払い猶予、奨励金の支給や開店資金の支援等に

より比較的手厚い経済的支援を行っていった⁴³。また店舗運営のためのノウハウの提供も行っていった。また、中小規模都市や農村部の市場に力を入れ、各加盟店への経営指導を充実させ、顧客サービスの向上を図っている。中国では、起業家意識が高く企業や店舗等を経営する人々が多いが、同社が採用した手法は、このような人々を組織化するには有効であり、フランチャイズ方式を導入して15年程度で、全国に4,000店もの店舗網を形成できた点は特徴的である。

その一方で、意爾康社のチェーン展開の手法には利益配分の面で課題もある。同社では、加盟店に加えて、地域代理商にも利益を分配しなければならないため、直営方式のチェーンに比べると、本部が得られる利益率は低い水準にとどまっていることが推測される。それにもかかわらず、同社が現在でもフランチャイズ方式により店舗数を拡大している要因としては、創業者の経営理念・方針や加盟店に売上の拡大を依存してきた歴史的経緯の影響も大きいと考えられる。

これまでの研究結果を踏まえると、ファッション小売チェーンのように世界的には直営方式が店舗展開の手法として主流になっている業種においても、中国においては、フランチャイズ方式を利用している場合がよくみられる原因として以下の点が指摘できる。すなわ

⁴³ このような経営戦略を、先行研究で挙げた理論的諸研究に結びつけるとすると、エージェンシー理論における2つのモデルに当てはめられる戦略だと考えられる。シングル・モラルハザード・モデルとの関係でみると、地域代理商の利用はモニタリング・コストの削減と関係があると推測できる。同社はフランチャイズ方式を始めた当初は、モラルハザードによるリスクを減らすために、同じ温州出身の同郷者を利用して加盟店をモニタリングさせていたといえる。このような手法によりモニタリング・コストを削減していた可能性が考えられる。また、ダブル・モラルハザード・モデルとの関連性を検討すると、本部の経営活動への努力が重要になるにつれて加盟店は必要ではなくなるが、検討対象とした大手靴メーカー5社のうち、より高付加価値の商品を供給することで、ある程度の安定した売上額を見込むことができる百麗のみが直営店方式で展開しているといえる。逆に、他社との差別化を図ることが難しい低付加価値の製品を販売している紅蜻蜓、奥康、達芙妮、意爾康の場合は、フランチャイズ方式から直営店方式に切り替えても、期待通りの売上高を得ることは難しく、意爾康のようにフランチャイズ方式による店舗展開の手法を維持していくことが適切であると考えられる。

ち、①特に、販売する製品に関して他社の差別化が図りにくいチェーンでは、急速な経済状況の変化により消費者の嗜好・ニーズを見極めることのできる地域代理商や加盟店オーナーに、出店地域や販売する商品の選択を委ねることで短期間での店舗展開やリスクの分散を図ることができること、②中国の中小規模都市や農村部では、被雇用者の賃金水準が低いことから、自ら起業して小売業等を営む自営業者が多く、小売りチェーンは、フランチャイズ方式でこのような自営業者たちを加盟店オーナーとして取り込むことで、短期間でチェーンを拡大することが可能であること、である。その一方で、フランチャイズ方式のデメリットとして、本部と地域代理商・加盟店との間での利益配分が難しい点、本部が得られる利益率が低い点が挙げられる。そのため、フランチャイズ方式から直営店に轉換しようとしているチェーンも存在するものの、商品自体の競争力や店舗のサービス水準を底上げすることができない場合は、失敗に終わる例もある点が指摘できる。

最後に、先行研究で示したイトーヨーカ堂等の外資系企業の事例も含めて検討すると、巨大市場である中国において成功するチェーンは2つのパターンに分類することができる。すなわち、1つ目は全国展開を指向せず、立地戦略やブランド戦略を確立しつつ自社の戦略にマッチした市場のみでビジネスを展開するものである。2つ目は、本稿で検討した意爾康のように、チェーンの統合度を高めず、各地域市場の特徴を把握した地域代理商や加盟店の判断等を重要視し、本部と店舗の中間機能の権限を強くすることで、巨大市場の中に存在する地域性に適応しながら全国展開しているものである。後者の場合、加盟店オーナーに加えて、エリアフランチャイズ（地域代理商）の役割も重要になっていると考えられる。

今後の検討課題として、近年ではインターネット通販による販売が特に中国などの国では拡大しており、このような変化が製品の流通ルートにどのような影響を与えるのかといった点を検討していく必要がある。また、本稿の事例でみられた店舗展開の手法が中国以外の他の新興国においても有効であるかという点も検討していく必要がある。今後、中国以外の新興国においても、経済成長の結果として第1次、2次産業からサービス業を中心とした第3次産業への産業構造の転換が起こる可能性があり、中国の事例が他の新興国においても当てはめることができるかという点が学術研究や政策上の議論の対象になっていく可能性もある。以上の点は今後の課題としたい。

謝辞

本研究を進めるにあたり、調査企業の関係者の方々、山東省加盟店オーナーたちから、資料の提供、忙しい日々の仕事の合間にインタビューのために時間を割いて頂きました。ひとかたならぬご協力に対して厚く御礼申し上げます。

また、阿部康久先生には主指導教員を務めていただき、終始熱心な論文執筆の指導を賜りました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。宮地英敏先生、ヒェラルド・コルナトウスキ先生には、副指導教員を引き受けいただき、中間発表等において、有益なコメントを頂きました。心から感謝申し上げます。

参考文献

日本語文献

荒井良雄・箸本健二編（2004）：『日本の流通と都市空間』古今書院.

池田真志（2003）：製販統合型アパレル企業の生産・流通体制, 『経済地理学年報』 49 :
230-243.

今井豊治（2004）：ローカルから全米トップになった紳士靴チェーンの「ジェネスコ」,
『流通ネットワークング』 189 : 66-69.

岩間信介（2001）：東京大都市圏における百貨店の立地と店舗特性, 『地理学評論』 74A :
117-132.

遠藤 元（2010）：『新興国の流通革命ーモザイク化する消費市場と多様化する流通ー』
日本評論社.

兼子 純（2000）：ホームセンターチェーンにおける出店・配送システムの空間構造,
『地理学評論』 73, 783-801.

兼子 純（2004）：ホームセンター・家電量販店の展開と競合,
（所収 荒井良雄・箸本健二編『日本の流通と都市空間』古今書院, 173-191).

兼子 純（2013）：家電小売業の小商圏市場への対応, （所収 土屋 純・兼子 純編(2013) :
『小商圏時代の流通システム』古今書院 : 55-70).

川端基夫（2006）：『アジア市場のコンテクスト【東アジア編】』新評論.

川端基夫（2010）：『日本企業の国際フランチャイジング』新評論.

- 高 寧・阿部康久 (2017) : 中国靴チェーン A 社の地域的拡大メカニズムと加盟店管理—
山東省での展開を事例として—, 『経済地理学年報』 63(3) : 232-247.
- 高 寧 (2021) : 中国の小売チェーンにおけるフランチャイズ方式による店舗網の展開に
関する研究—革靴チェーンにおける大手 5 社を事例として—, 『東アジア研究』 29 :
掲載予定.
- 駒木伸比古 (2013) : ドラッグストアの再編成と業際化, (所収 土屋 純・兼子 純編(2013) :
『小商圈における流通システム』古今書院 : 71-78).
- 小本恵照 (1999) : フランチャイズ契約の実証分析, 『日本経済研究』 38 : 1-24.
- 小本恵照 (2006) : フランチャイズ・ビジネスの経営分析, 『年報経営分析研究』 22 : 18-25.
- 小本恵照 (2018) : フランチャイズ・システムの多様性—定義・実態・ビジネスモデルの
再検討—, 『駒澤大学経営』 49(3・4) : 1-48
- 関根 孝 (2012) : 最近における中国家電品流通の特徴—優越的地位変動の視点から—,
『専修商学論集』 95 : 39-58.
- 白石秀壽 (2016) : フランチャイズ・チェーンのチャネル選択問題—フランチャイズ店/直
営店比率のパネルデータ分析, 『流通研究』 18(1) : 55-78.
- 杉野仁司 (2009) : 中国流通チャネルにおける代理商の企業間関係の形成—瀋陽市における
事例研究—, 『国際ビジネス研究 (横浜国立大学)』 1(2) : 117-132.
- 高岡美佳 (1999) : 日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム
—フランチャイズシステムの採用—, 『経営史学』 34(2) : 44-73.
- 高橋広幸 (2008) : 海外市場への参入と応化過程における流通変革—サントリー株式会社の

- 中国進出のケース，『中国経営管理研究』7：1-23.
- 陳 瑜 (2018)：中国江蘇省南部地域におけるアパレル産業発展に関する研究—地方政府の政策と企業家の経営判断に注目して—，九州大学大学院地球社会統合科学府修士論文.
- 土橋治子 (2002a)：パワー・コンフリクト論と関係性—家電業界における流通系列化とコンビニエンス・ストア業界における製販統合の比較— (上)，『中村学園研究紀要』34：191-196.
- 土橋治子 (2002b)：パワー・コンフリクト論と関係性—家電業界における流通系列化とコンビニエンス・ストア業界における製販統合の比較— (下)，『中村学園研究紀要』34：197-203.
- 土屋 純 (1995)：生協の商品供給にみる空間の組織化：コープこうべの場合，『人文地理』47(3)：291-305.
- 土屋 純 (2000)：コンビニエンス・チェーンの発展と全国的普及に関する一考察，『経済地理学年報』46：22-42.
- 鄭 玟朱 (2015)：日本型ファッション・マーケティング戦略の成立と特徴に関する理論研究，『Global Management』3・4：31-41.
- 新原浩朗・高岡美佳 (2004)：フランチャイズ組織の分権的進化と多元化，『組織科学』38(1)：4-15.
- 箸本健二 (2014)「都市と流通空間」(所収 藤井正・神谷浩夫編『よくわかる都市地理学』ミネルヴァ書房：122-123).
- 武 学穎・浦上拓也 (2016)：アパレル産業におけるメーカー系 SPA 企業の直営店出店戦略

- に関する実証分析, 『ファッションビジネス学会論文誌』 21 : 1-9.
- 松山侑樹・遠藤 尚・中村 努 (2016) : 高知県高知市におけるコンビニエンスストアの
立地展開の特異性, 『E-journal GEO』 1(1) : 40-55.
- 丸川知雄 (2013) : 『現代中国経済』 有斐閣アルマ.
- 丸山雅祥・山下 悠 (2010) : フランチャイズ契約の実証分析 : 展望, 『国民経済雑誌
(神戸大学)』 201(2) : 19-36.
- 丸山雅祥・山下 悠 (2012) : フランチャイズ方式による海外進出 : 実証研究の展望,
『国民経済雑誌 (神戸大学)』 205(2) : 1-12.
- 宮内拓智 (2009) : 中国フード・サービス産業の発展基盤と経営組織革新,
『京都創成大学紀要』 9 (2) : 43-57.
- 矢作敏行・関根 孝・鐘 淑玲・畢 滔滔 (2009) : 『発展する中国の流通』 白桃書房.
- 山下清海編 (2014) : 『改革開放後の中国僑郷ー在日老華僑・新華僑の出身地の変容ー』
明石書店.
- 山下 悠 (2013) : フランチャイズ契約におけるロイヤリティ構造ー産業間の実態比較ー,
『国民経済雑誌 (神戸大学)』 208(6) : 81-89.
- 山本健兒 (2005) : 『産業集積の経済地理学』 法政大学出版局.
- 渡辺幸男 (2004) : 温州の産業発展試論ー自立・国内完結型・国内向け産業発展,
その意味と展望ー, 『三田学会雑誌 (慶応大学)』 96 : 503-520.
- 渡辺達朗編 (2015) : 『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新ー
内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争ー』 白桃書房.

英語文献

Anand P. and Stern B. (1985) : Inducing Franchisees to Relinquish Control, An Attribution Analysis

Journal of Marketing Research, 24 (2) : 215-221.

Brickley J. and Dark F. (1987) : The Choice of Organizational Form, The Case of Franchising,

Journal of Financial Economics, 18 : 401-420.

Dant R. P. , Kaufmann P. J., and Paswan A. K. (1992): Ownership Redirection in Franchised Channels,

Journal of Public Policy and Marketing, 11(1) : 33-34.

Gao N. and Abe Y. (2019) : Mechanism for Regional Expansion and Chain Management of the Chinese

Shoe Chain, A Case Study on the Yearcon Company in Shandong Province, *Urban Geography of*

Japan, 14 : 138-153.

Lafontaine F. (1992) : Agency Theory and Franchising : Some Empirical Results, *Rand Journal*

of Economics, 9(4) : 299-318.

Lal R. (1990) : Improving Channel Coordination through Franchising, *Marketing Science*, 9 (4) :

299-318.

Thomas O.G. and Dub A. (1990) : Spatial Diffusion of Wal-Mart: Contagious and Reverse Hierarchical

Elements, *The Professional Geographer Volume*, 46:19-29.

中国語文献

陳 東海 (2010) : 改善收入分配要解决收入過低的問題, 『金融博覽』 2010(7) : 26-27.

陳 偉文 (2008) : 『達芙妮模式 : 成功專壳』 浙江人民出版社.

閔 丹丹 (2017) : 紅蜻蜓老板錢金波—41 歲賠了 5000 万 10 年後手握 43 億—,

<https://www.pedaily.cn/tag/71493/> (2019 年 12 月 17 日閱覽) .

侯 吉建·袁 東 (2013) : 『特許經營概論』 中国人民大学出版社

傑 西 (2016) : 市價從 170 億元到 17 億元—“大眾靴王”達芙妮隕落的迷思—, 『商業文化』

2016 (25) : 13-15.

李 黎 (2007) : 靴王百麗, 『IT 經理世界』 2007(18) : 22-27.

李 唯濱·刑 広睿·王 文靜 (2019) : 海瀾之家商業模式創新對企業價值創造的影響,

『財務管理研究』 2019 (2) : 20-32.

劉 暢 (2015) : 紅蜻蜓曲折資本路, 『新金融考察』 2015 (30) : 1-2.

錢 瑜·白 楊·馮 碩 (2018) : 受困庫存達芙妮毛利潤下滑近五成, 『北京商報』 2018 (9) : 3.

邵 立軍 (2012) : 達芙妮轉型直營店—加盟商很受傷—, 『中国皮革』 2012 (22) : 20-21.

帥 銘 (2019) : 滔博運動擬港股上市—九成收入和國際大牌有關—,

<http://www.investorchina.cn/article/46299> (2019 年 12 月 10 日閱覽) .

王 曉峰·徐 礼昭·陳 天昊 (2013) : 『中国為什麼没有優衣庫』 上海交通大学出版社.

聞 飛 (2012) : 達芙妮一脚蹬開加盟店, 『中国連鎖』 2012 (9) : 43-45.

吳 建国 (2010) : 百麗—資本驅動的靴業帝國“資本化運營”放大銷售和品牌的擴張勢能—,

『經理人』 2010(2) : 62-64.

向 隅 (2015) : 我国制鞋產業集群整体競爭力亟待提升, 『西部皮革』 2015(11) : 9-10,18.

閔 睿悅 (2018) : 沉浮三十年—達芙妮的興衰与自救, 『中国品牌』 2018 (5) : 83-85.

楊 有輝 (2009) : 紅蜻蜓摘取中国質量領域最高賞項, 『西部皮革』 2009 (22) : 23.

葉 蓉·昌 仁 (2005) : 大鵬扶搖九万里—記意爾康靴業集团有限公司總裁单志敏—,

『中国質量与品牌』 2005 (7) : 22-25.

鄭 蘇偉·高 劍鋒 (2012) : 達芙妮“渠道門” —直營 VS 加盟—, 『銷售与市場』 2012(11) :

72-75.

中国皮革協會 (2015) : 中国皮革網, [http : //yj.chinaleather.org](http://yj.chinaleather.org) (2015 年 12 月 8 日閱覽).

周 德文·張 建營 (2013) : 『「解讀」温州商人』 人民出版社.

調査概要

I インタビュー調査での質問内容

① 意爾康社本部幹部への質問内容

・回答者に関する情報

1 意爾康社での勤続年数

2 職位

・企業の発展の経緯について

1. 貴社は 1995 年に設立されたと聞いているが、単社長はいつ頃から靴に関する事業を始めたのですか？

2. 貴社は設立されるまでの間に、どのようにして創業資金を蓄積してきたのでしょうか？
あるいは靴の生産を行う前はどのような商品を扱っていたのでしょうか？

3 . 1987 年に杭州「武林門」で温州靴が大々的に焼き払われた事件がありましたが、事業にどのような影響を与えたのでしょうか？

4. 貴社が設立された当初は、どの程度の規模だったのでしょうか？

5. 貴社は意爾康という単一のブランドでの売上では中国の靴市場において最大ブランドを有している企業であると聞いていますが、貴社が最も急速な発展を遂げた時期はいつ頃でしたでしょうか？

6. 貴社では 2000 年と 2006 年にそれぞれ第二生産センターと技術センターを杭州に竣工しています。貴社にとっては、この時期が生産の伸び率が最も速かった時期になるのでしょうか？
7. 貴社では、発展期に商品の流通ルートをどうやって構築していったのでしょうか？最初から各省にて地域代理商を募集していったのでしょうか？
8. 当初から現地での地域代理商を通して商品を売ることがあったのでしょうか？
9. 2009 年の金融危機は靴製造業全体に影響を与えたと言われていますが、貴社ではどうだったのでしょうか？

・加盟店管理について

1. 貴社ではすべての省にて、地域代理商を通して加盟店の管理を行っていると思いますが、このような経営方針を採ることになった背景には、どのようなことがあったのでしょうか？
2. 地域代理商は全て温州出身者だったのでしょうか？
3. 貴社では、どのようにして地域代理商を管理しているのでしょうか？例えば、年に数回、地域代理商を集めて、報告をさせたりアドバイスをしたりしているのでしょうか？
4. フランチャイズ・チェーンでは、その発展初期には多くの加盟店を組み入れるため加盟費を低くすることは理解できるのですが、なぜ貴社では売上が相当高い大手企業に発展した後でも、加盟費を低く維持しているのでしょうか？他の大手温州や広州の靴チェーンも同じなのでしょうか？

5. フランチャイズへの加盟者を選ぶときに、最も重視している点をお聞かせ下さい。
6. 各省での売上表彰式には、毎年単社長が出席していると聞いていますが、各店舗の売上を上げるために、本部ではどのような支援を行っているのでしょうか？
7. 例年、新作の靴を開発する際には、どのようにしてデザインや生産量を決めているのでしょうか？前年度の売れ行きを参考にしようと思うのですが、それ以外にどのような基準で判断しているのでしょうか？
8. 靴は季節ごとに主に販売する種類が変わってくると思うのですが、各季節の始まりには本部はどのような業務を行うのでしょうか？例えば、季節の始まりには、次の季節の商品の生産を始めたりするのでしょうか？
9. キャンペーン等は企画するのでしょうか？
10. 各店舗に商品を卸した後の売れ行き等はどのようにして把握するのでしょうか？例えば、店舗に卸した商品で、売り往きのいいものや売り切れた商品は、本部は、どのような仕組みでそれを把握するのでしょうか？
11. 季節の終わりに、加盟店に売り残った商品があったら、本部はそれを回収するのでしょうか？
12. 在庫管理を行う際に、最も難しいと思うことは何でしょうか？
13. 加盟店数が増加するにつれ、最も課題となっていることは何でしょうか？

② 各オーナーへの質問内容

- ・店舗に関する情報について

1. 経営する店舗数
2. 店舗がある場所の特徴
3. 営業年数
4. 各店舗の従業員数

・加盟店オーナーの経歴について

1. 年齢
2. 出身地
3. 加盟店オーナーになる前に従事していた仕事

・意爾康株式会社との取引について

1. 意爾康株式会社とは、いつ取引を始めたのでしょうか？
2. 同社の加盟店オーナーになったのはいつからでしょうか？
3. 最初にこの会社を取引先として選んだ理由は？
4. 現在、何軒の店舗を運営していますか？
5. 店舗を開く時、資金調達等の課題はあったのでしょうか？
6. 開業当時、本部からは、どのような指導や支援を受けましたか？
7. 各季節の始めにキャンペーンを行う際には、本部とどのような取引を行っていますか？
8. 開業当時、本部から店舗の売上増につながる良いアドバイスをもたらしたことがありますか？

9. 本部に対して改善してくれたら助かること、改善してくれなかったら困ること等はありませんか？
10. 商品の注文は地域代理商がある省都の済南に行って、そこで行うと聞いていますが、年に何回ぐらい行っていますか？
11. 本部が済南で行っているイベント、例えば、研修会等に参加していますか？
12. このような研修会は売上の伸びや在庫の減少に繋がっていますか？
13. このような研修会等のイベントをどう評価しますか？
14. 現在はどのような在庫管理の手法を採っていますか？
15. 季節の変わり目に、在庫商品を減らすために、本部とどのような取引をしますか？
16. 本部からの支援で最も心強いものは何でしょうか？
17. 本部の加盟店管理として、今後改善すべきことは何だと思えますか？

インタビュー結果⁴⁴

チェーン本部の幹部へのインタビュー調査

2014年8月14日 14:23～

M4：像意大利就是鞋都嘛，真正的世界上高端的鞋实际上都是意大利做的，所以说意尔康像这样的品牌，包括温州。康奈是吧，到国外开店。

⁴⁴ インタビュー調査に際しては、筆者自身が意爾康社の関係者であったこともあり、関係者の間では自明と思われている内容については筆者自身が説明し、その内容を確認するようなインタビューの方法を採っている場合もある。中国語の原文のうち特に重要な談話にアンダーラインを引き、日本語訳をつけている。

笔者：对对对对。

M4：他卖的怎么样呢，好像也就是给中国人看的。我就说一个实际效益。

笔者：也不是那么好。

M4：对。中国的鞋想走出国门目前还是比较难的。中国现在应该是鞋品牌的加工地，这个我们国家还是挺大的。包括我们给很多外单去做，我们给外国人做，外国人在我们这里下单嘛。这个挺多的。

笔者：那现在意尔康还在做外单吗？

M4：我们不做。就是生产企业鞋企去做，意尔康是生产加运营企业，他是两道链条。有一部分他是自己生产，有一部分他让别人生产。所有的鞋厂都是这个样子的，品牌公司，像意尔康这样还有自己鞋场的现在已经都开始少了。

笔者：完全下放吗？

M4：我只有这一个品牌。我起一个牌子叫张三牌皮鞋，你是一个鞋的工厂，来你给我做，你给我做，你给我做...做了之后，我发出去。这种品牌就是专门做运营的嘛，品牌运营公司嘛。意尔康就是自己亲自生产，自己再往外卖，这样的运行模式。

笔者：那那样的厂子都是直营吗，自己开厂子，再往外卖。没有加盟什么的吗？

M4：哪些？

笔者：就是只挂个牌，不生产的那样的厂子。

M4：这些那也得看他们的渠道啊。一般的来说都是指迎合加盟都会有。

笔者：那达芙妮女鞋什么的呢？

M4：一样的。

笔者：也是直营和加盟都有？

M4：都有。

笔者：噢噢，听说关了 8000 家，卖的不是很好。

M4：那不可能。8000 家，那关没了。

笔者：反正就是说关的比较多，800 家吧。那咱现在开店是重量，就是注重店的质量，还是重质，开一个让他火一个呢？

M4：怎么说呢，现在鞋行业，因为品牌实在太多了，他的竞争越来越激烈了。蛋糕就这么大，本来是五个人吃的，现在变成五十个人吃了。自然的要不你就是出人头地，要不你就是在下面被人打死了。

笔者：对呀，所以咱现在开店策略上是开的多呢，还是更注重质量？

M4：我觉得这个呢是跟企业所在的阶段和时候是不一样。企业在初期的时候可能要更占有市场，这是一个战略思路。可能在济南我开了 10 店电我不计成本。可能这 10 家都是赔钱的吧但是依然要开。第二个阶段是什么，追求财务上的。我觉得这是跟每一个品牌公司所处阶段分不开。你不能说一开始上来就追求这种财务上的利润是不可能的。因为这个品牌知名度，200 块的鞋，非要卖 400 块，人家不相信啊。知名度也没有，号召力也没有，人家是不会去的。

笔者：那现在呢？现在的这个店数是属于饱和的状态还是属于还在增加的状态？

M3：还在增加。

笔者：还在增加？那新店开的时候，总店怎么跟新店作指导？

M4：这对加盟店的管理，每家的方法都不太一样，因为他是由先有什么思路决定的。专卖店管理无非是，说到管理，就是一个渠道下去。我们怎么把渠道做下去。就是对加盟店的人员的

垫货。就是你的货品，怎么垫货，这些方面都需要一个统一的规范和指导，然后这些怎么去落实，怎么去做到，应该是这些。里面有些矛盾的地方。加盟商既然是加盟商和直营店的区别就是不受制于你。不受制于你你又想让他听你的。

笔者：对对对，就是最想问这一块嘛，直营店就是公司直接派人觉得很好规范跟统一，加盟店他是每家店主都不一样。

笔者：日本的话，他们人比较听话，就是统一性比较强，店主虽然不一样。一开始先交了加盟费，然后后面每个月再收租金，不干什么就罚他我觉得他们都非常地好管。咱中国人性格比较强吧，就是觉得每一户店主的性格都不一样，然后程度也不一样，是怎么样吧店铺统一起来的？原来早年的时候不是如果你品牌不够大他还用你的牌子然后卖其他的货嘛，对店主个人来说他可能卖的多了，公司是怎么想的呢，公司是怎么统一规划管理的？

做大的时候肯定要杜绝这种现象。

M4：其实我觉得这应该是一个比较深的问题，就是对加盟商管理的执行性能有多少。我们想落实一个政策，是凡是政策，是肯定会引起人抗拒点的。这个事，双方很难在一个平行上去做。可能这个对公司是有利益的，但是对你们是没有利益或者少利益的，可是长久来讲对大家是都有利的。但是每一个经销商他们的层级有不一样，有的觉悟高，有的觉悟低，所以有一些政策的落实上就会千变万化。为什么有些经销商做得好有些经销商做的差，有人就觉得我非得窜点货在你这里，像这种东西我们是严禁的，不允许的。但是一开始我们没办法，他不听你的，他非得这样去做，他觉得这样做赚钱。这个就是公司要求，再一个就是他们自己也看到了，如果我们店里放了散货对我们店的负面效应是很大的。就是客人本身就觉得你这个意尔康的店不正规。

笔者：哦，是的。

M4：我们也一直给他们灌输这样的思想。从多方面下手，一个是店铺的正规性，再一个就是公司的政策。如果你店里全都是意尔康的，我可能给你很多好的政策。如果说你放了一双杂鞋，这个政策就不会给你。

笔者：比方说什么样的政策？

M4：政策多了去了，奖励呀，调货呀，回款，赠品呀等等，这都是政策。优厚的一些东西，就是好处。所谓政策，其实就是好处。就是你不放别的鞋，我给你一些好处。你愿意吧，慢慢地就把这个事渗透了。

笔者：就是罚的少，给政策比较多，给的好处比较多。罚了吗？

M4：你罚本身是很难的。他又没有保证金在这里，他还欠你钱。

笔者：加盟的时候没有保证金吗？

M4：现在不止是保证金的问题，是每家代理商欠我们很多钱。

笔者：那一开始怎么加盟意尔康，不是要交个保证金然后加进来吗？

M4：保证金理论上交过，交个5千1万的。

笔者：很少啊。

M4：很少。但是做的时候就会出现一个什么情况呢，保证金是在什么情况下，是在大家现金交易的情况下。你买我一万块钱的货，给我一万块钱。这里还有5000块钱的保证金放着，你钱不够我就把保证金扣了。但是实际是什么样的呢，你要一万块钱的货，你给了我2000块钱，我一看货也得卖呀，结果我收了2000，欠我8000，过两天你又要了一万块钱的货，你又给了我两千块钱。这样你给了我4000，我给了你两万块钱的货。这保证金还有用吗？

笔者：没用。

M4：没用了是吧，实际上做起来就是这样，经销商欠着运营公司很多钱。但是运营商为了支持经销商，让他们成长，所以就垫很多的钱出去。像意尔康里面很多的就是一种，叫什么呢，道义我觉得。这样经销商也不会再去干别的鞋，因为他觉得什么吧，这不是他应该做的。其实我们并没有一个特别合同，协议性质的东西，基本上没有。大家已经合作到这个程度，完全是相互之间的一种信任。

笔者：默契。

M4：默契，中国人和外国人最大的区别就在这里。

其他工作人员：他们很重视契约这种东西，我们中国人没有。

笔者：对，他们不光交保证金，还要定期的把收入的多少交给总部，总部再去给他们作指导，然后这个样。就管制的特别的严。

M4：中国其实从这个经济的发展还是比较慢的，从这个一无所有，一穷二白，到慢慢的成一个小暴发户。所以很多人的意识，不要说日本了，跟中国稍微先进点的城市也没法比。

他没有这方面的意识，契约金这些东西，进本上是没有的。他租你房子，你要涨价，我要涨价，说涨价就涨价，合同还没到，他也可以这样去做。在中国而且是普遍存在的。不是个人，是普遍存在的。所以在这样的环境之下，我们必须要去适应，不能发出抱怨。这个老板人不行，那个老板怎么怎么样，抱怨最后就是被淘汰。你只能是他不讲信用，他乱搞，基于这种情况下你该怎么办。所以这个营销管理其实是很差的。我不知道外国怎么样，金融环境实际上是很差的。

笔者：我也不是很了解，我只是看一下其他人写的论文是这样。

筆者：現在、貴社の生産量は靴業界の No. 1 とされており、今後も、さらに店舗数を増やすつもりがあると伺っています。同じぐらいレベルの靴会社「康奈」等は海外で店舗を開設していると伺っていますが、ライバルがこのような事業に手を出しているのをみて、貴社も海外市場に参入する意欲を持つようになってはいませんか？

M4：店舗数を増やすかどうかは会社の発展の段階によっても変わってきます。例えばチェーンの設立初期においては、例えば儲けがなくても市場シェアを奪うためにたくさんの店舗を開設しますね。国内市場がまだまだ伸びているので、中国の靴製造会社はだいたい中国の市場だけで巨大な収益を収めています。意爾康がターゲットとする市場は中国の中間層による市場だといえます。

確かに、海外に店舗を開設している会社はあるようです。しかし、世界市場で売れている靴はイタリアのメーカーのものです。中国の革靴製品は、現在のところはまだ海外市場で競争する能力を備えていないと思います。実は、こういった海外の店舗の商品はそんなに売れてないということは御存知でしょうか？海外で店舗を開設する企業の目的は海外市場を開拓することということではないと思います。国内でのブランドの知名度を向上させるため、つまり、人々の目を引くためだと思われますね。中国の靴会社は、海外ブランドの下請けとして注文を受けて商品を作ることはありますが、自ら世界的規模のブランドを立ち上げるのは難しいと思います。

筆者：ちなみに、貴社はこういった海外企業からの注文を受けていますか？

M4：ないです。

筆者：次に、新しい店舗を開く際には、貴社はどのようにして管理をしていますか？直営店

の場合は本部から店長を派遣するので、割と管理がしやすいと思いますが、加盟店の各店舗ではオーナーがそれぞれ違うのですが、どうやって統制をしていますか？例えば、以前は加盟店店舗には、他のブランドの商品を扱うオーナーもいたらしいですね。

M4：これは管理が難しい問題ですね。本部の方針やルールをすべてのオーナーに理解してもらえないですから・・・本部とオーナーたちのそれぞれの利害が一致しないことはありますね。たとえそれが長期的には本部と加盟店の双方にとって良い方針だったとしても・・・

会社が発展していった最初の段階では、加盟店が他社の商品を扱っていることがありましたね。今は厳禁ですけど、会社はこのような例をみつけると「このようなことをするとあなた自身の店のイメージダウンになりますよ。意爾康という看板なのに、違うメーカーの商品もあつたら、お客さんは店への信頼感を生み出しにくいでしょう」等と言いつけさせます。違うメーカーの商品を長く扱っていけば、加盟店自身はそのデメリットを感じるようになると思いますが、会社はこのような店舗への支援を減らすことにしています。例えば、本社ではキャンペーン向けの賞品を支給したり、売れ残った商品を他の製品と交換したりする等の形で加盟店を支援していますが、このような支援を縮小するという措置を執っていました。

筆者：つまり、支援を減らすといった手段ですね。罰金は？

M4：罰金というのは課しにくいですね。加盟店になるときの保証金でさえあまり収めてもらっていないので。

筆者：保証金はあまり徴収していないですか？加盟費は？

M4：加盟費はありますが、1万円ぐらいと高くありません。保証金みたいな形で預かります。例えば各オーナーは最初に5,000円の保証金を払います。それから、1万円の商品を注文すれば、本来は1万円のお金を払うはずですが、しかし実際の場合は、オーナーたちは1万円の商品を注文しても、前金としては5,000円か、2,000円しか払わないことがあります。こういった場合は、保証金を含めても支払額が発注額に足りない状態になります。加盟店が商品を仕入れることで、たくさんのお金を本部に払っているというより、むしろ本部が加盟店にお金を貸していると言えるでしょう。

筆者：では、お金による拘束力が少ないにもかかわらず、本部と加盟店はどのような形で信頼関係を築いているのですか？

M4：会社が、これだけの支援をしているので、オーナーたちが、突然、自ら加盟契約を破棄することはないです。長年、取引を続けているので、お互いに信頼関係が生じてくるからです。本社は、簡単に言えば、義理と人情で加盟店と繋がっているとは言えます。そもそも、最初に加盟店契約をするときに、過去に取引の実績があり、優秀な業績を挙げていることが確認できた人としか契約を結ばないようにしています。ほとんどのオーナーは、売掛金の支払い期限に遅れることはあっても、最終的には契約を守ってくれますし、売掛金の支払いが長期間滞っている赤字経営の特約店に対しては、売掛金の代わりに店舗の経営権を譲ってもらい、直営店舗に切り替えることもできます。ですから、加盟店をある程度信用して取引を行っても、損をすることは少ないです。

筆者：外国企業の場合は、オーナーたちは、本部にかなりの加盟費を支払っており、しかも月ごとに売上の数パーセントを収めているそうですが・・・

M4: 中国企業は外国企業とは違って、契約を細かく作っていないことも少なくないですね。

先進国のオーナーたちには学歴や理解力が高い人もいますが、新興国でそうでもない人もかなりいます。つまり、契約への意識が薄いです。こういう状況を踏まえて、契約より、柔軟性を持ったやり方を探るしかないですね。

2015年4月22日 17:52

筆者：一开始在临沂各个牌子都卖吗？

M2：不，那时候我们批发就是批发意尔康。

笔者：意尔康？

M2：对。

笔者：就是一个卖场里面都卖意尔康？

M2：卖场里面什么杂货都有，

笔者：主要卖意尔康吗，

M2：什么进口鞋啊，像我们国内的品牌啊到杂货啊，高档到低档鞋都有

笔者：进口的就是卖意大利的什么鞋吗

M2：是的，还有像日本的健康鞋，韩国的益思高

笔者：卖这样有特色的？

M2：毕竟这样档次高一点

笔者：那您一开始是从温州那边进货吗

M2：我是从广州那边进货。

笔者：您老家是温州哪一块的

M2：我是台州出身。

笔者：我看那卖塑料的多，您怎么不往这方面发展，卖鞋。

M2：一开始是卖眼镜，后来是鞋挣的多，改卖鞋了，现在就是转型转型。

笔者：那个尚总和陈叔叔他们一开始也不是卖鞋，后来慢慢开始卖塑料鞋，布鞋和皮鞋。

M2：对，都是一步一步摸索，开始摆地摊到后来开店再到后来开公司。

笔者：那您公司什么时候开的？

M2：2000年开的。

笔者：是其他省份代理商也开始开公司了吗，咱也不能落后

M2：其他省份做商场的必须要有公司，那边如果没有公司的话……不像我们的业务可以去总公司理发货开发票，以公司的名义来来成立这样一个 team。

笔者：哦哦哦，咱就是中间经历了一个代理商再发家的吗？

M2：嗯，相对来说我这还是比较晚的，有的发家早的直接和厂家联系自己弄，厂家直驻。

笔者：那全国来看，就成立公司的多不多啊？

M2：太多了，几乎都有公司。

笔者：主要分布在南方吗？

M2：不是的，各个省，东北也都有。

笔者：我以为南方离总公司近，就比较多。你一开始商场里弄这么多牌子里，为什么选意尔康专卖？

M2：意尔康的商品那时候比较全，最早设立专区的牌子。

笔者：就是最早有品牌意识，但奥康不是更早吗

M2：也不是，我和他们合作过但不愉快，还是最终选择了意尔康。

笔者：意尔康这块老板给予的扶持挺大的吧。

M2：这是后来，就是感觉办的还不错，就一直长期合作下来。

笔者：这老板年轻一点吧，和老一辈的生意人不太一样，好说话。

M2：关键还是脾气投。

笔者：老总对你们和善，你们对经销商也和善。

M2：这应该的，互相的，因为别的品牌呢很早就有分公司了，分公司有一个不良习惯，我一年就干这么多，上头对我好了，我就对你好一点，没有什么进取精神。

笔者：功利性太强了，在那些品牌手下人不好做。

M2：对对对，所以合作的话不愉快。

笔者：我还以为温州企业都这样，特别有人情味，同乡卖自己的产品，在全国各地的再发展下面的二级代理啊，我还以为所有企业都是这样呢。

M2：其实出发点都是一样的，大家都想把网络铺开了，就是和很多品牌在合作过程中没合作好最后放弃了。

笔者：我们这意尔康公司发展这么快，我听其他经理说是时运特别好，商品和团队也做的特别好，该大量生产产品时候生产，一下就把货卖出去了，再一个就是组那个团队，该把大家团聚再一起的时候就组建了团队，具体是怎么回事，是什么时候一下生产了很多产品，代理商经销商一下增加那么多了

M2：一个品牌的发展它是这样的，从小规模壮大，以前的经营模式和不一样，我们拿几个货

放着就能批发了，而且所有的店这个品牌，那个款式我相中了就选这个，进多少都随意，那时候叫杂货店，卖散货，后来品牌货慢慢全了，就变成专卖店了。

笔者：最早开专卖店的是意尔康？

M2：最早就是开奥康。

笔者：奥康在北方现在不如意尔康，咱是北方市场扩展的特别好是吧

M2：对，意尔康的在全国范围都卖的不错，但是南方更好。

笔者：开店又不比他们早，货品都在温州生产出来，相似度也高，为什么卖的东西能超过别的品牌。

M2：南方的一个可能收入比较高，消费起来比较随性，北方一个家庭中人口也多，不太好买很多鞋。

笔者：单品牌为什么能卖第一，是因为其他品牌做外销了吗？

M2：首先一般这些品牌不做外单，做外单都是一些相对不太好的品牌，外销和内销的产品完全是不一样的。

笔者：是因为我们意尔康只做鞋，其他品牌如奥康也做房地产其他产业的原因吗？

M2：对对，就在鞋里滚。

笔者：为什么不发展电商呢？

M3：原来市场是需要多，供不应求，大家做鞋不害怕会剩下，剩下了低价处理也不怕，2013年下半年开始市场变化，现在是越来越供大于求，提倡快进快销，不然贬值太快了，现在亏钱处理都很有风险。那年双11网上卖了300亿，以后很长时间没有什么起色，不是我们不把交

易放入电商，现代人消费也朝向理智。不期待经销商代理商来拿多少鞋，看你们能不能吃下这么多货，下面活了，我们上面才能活。

笔者：现在法律上说最多是三级代理吧

M3：是的，其实中间是多余的，现在很多经销商是直接对接公司的，中间没有运营商（如美特斯邦威，红蜻蜓），海澜之家直接厂家开店，什么环节都没有，就比较合理的发展趋势。今天调整库存，提高毛利。

M3：卖平价鞋的款现在也要有，但是我们现在大牌子转型也需要时间，其实我们在想，我们今年的挑战完成不是很尽人意，其实我们不是不关注，我们拥有那么多家的加盟代理，这都需要交流和讨论来解决。货品有的时候不是那么快就能到的。我今年还要多去几趟，我就订了两款，找的新产品，就跟我们去买的样本一样，我们运营商和代理商都想变得更好。

笔者：我们意尔康是不管男鞋女鞋都在广州打板吗？

M3：不是，我们是在总公司或者各个地方有分公司，分公司是专门做的呢。现在广州有个当口，这个当口就是我是生产鞋的但是我不推销鞋，就是我家里有设计师有厂房，然后你当口里面有负责销售的，互相之间没有关系，你过去把我的样板拿过去放在你自己那里，那意尔康啊，红蜻蜓啊，他们都去当口里面找他没有的样板，打不出来的东西。

笔者：那是不是最洋气的一一般在当口啊？

M3：对对，是在当口。

笔者：哦哦，就是链接设计师和咱们那个鞋厂的。

M3：一般鞋厂就有设计师，还有一种是你有当口你有设计师，但你没有生产厂家，什么样的合作方式都有，我们有的模式是依托于本部，去广州去成都，都到这样的地方去想办法做鞋，

做自己没有的东西。

笔者：这样的设计师是不是模仿意大利的鞋款比较多，设计符合现代社会的一些潮流和风向呢？

M3：现在是欧洲的一些时尚流行的元素加入进来，它不去照搬他们的。

笔者：完全抄的话脚型也有差别。达芙妮是哪的啊？

M3：达芙妮是台湾的，主要在福建。

笔者：现在这么多品牌要做的不一样，还是感觉挺难的把。

M3：是啊。现在是这个设计师来看我们这弄一下，来的人就多了，就一个设计师帮忙盯着几个市场。我把图片给他，也提供一些意见。我到现在看到好的样板就买过来，就可以寄到公司那，可以跟公司提今年哪个卖的好，现在我们公司男鞋都是我们自己做的基本。

笔者：哦，男鞋都是我们公司自己做的，那女鞋呢？

M3：女鞋还是差一点，不过也在大力发展。

筆者：最初に臨沂で靴の卸売をしていたときは、たくさんのブランドの商品を扱っていましたが？

M2：当時から意爾康の卸売をしていましたね。

筆者：1つの卸売市場の売場で、意爾康だけを販売していましたか？

M2：卸売市場の売場では他のブランドも販売していました。

筆者：主に意爾康を売っていたということですか？

M2：輸入靴等や、国内ブランド品やノンブランドの商品、高級品から安物までの靴をすべ

て扱っていました。

筆者：最初は卸売市場でたくさんのブランドを扱っていたのに、なぜ意爾康の専売になったのですか？

M2：当時、意爾康製品の種類が多くて、一番早く卸売市場の売り場の中に専売のコーナーが設立されたブランドだったからです。

筆者：ブランド意識を持っていた企業といたら、奥康の方が早かったのではありませんか？

M2：彼らの商品も扱っていましたが、不愉快な経験があったため、最終的に意爾康を選択しました。

筆者：意爾康の社長からは、たくさんの支援を受けたのでしょうか？

M2：支援を受けたのは後の話です。最初の時期は単に取引がスムーズだったで、それで長期的なパートナーになることになりました。

筆者：社長は若かったから、以前のビジネスパートナーと違って話しやすかったのでしょうかね。

M2：取引を決めた理由として、気が合うということは大きいです。

筆者：社長が地域代理商たちに優しいので、代理商も加盟店オーナーに親切に接しているのでは？

M2：確かにお互い様ということはありませんね。他の小売りチェーンは、非常に早い段階から営業拠点を持っていました。営業拠点の人たちは悪い習慣を持っていて、上の方がもっとサポートしてくれれば頑張りますが、自ら多くの仕事をするという意欲は高くなかったで

す.

筆者：上の人がやりすぎると，下の人は逆にやらなくなりますね.

M2：その通りですよ．だから不愉快な取引になりましたね.

筆者：温州の企業はもっと人情味があるイメージがあって，同郷者の代理商はそこから商品を仕入れて，その代理商は全国各地でまたさらに小さい代理商に商品を販売するというように思っていましたか.

M2：実際みんなそう思っていますよ．誰もが販売網を広げたいと思っているけど，取引していく中でうまくいかなくて，それで取引が続かなくなっただけです.

筆者：意爾康は非常に急速に発展している．その理由について，他のマネージャーの方から運氣（勢いやタイミング）や，商品そしてチームが非常に良いと聞きました．大量生産が必要な時期に大量に製品を生産でき，その後すぐにネットワークを利用し商品を売り出し，集まった加盟店のメンバーもみんな優れていたということだそうです．具体的には，どのようなことが起こっていたのでしょうか？いつ頃，多くの種類の製品を生産し，代理商や加盟店オーナーを増やしていったのでしょうか？

M2：ブランドの成長とは，小規模なものから徐々に大きなものになっていく過程だと思います．現在はちょっと変わったかもしれませんが，以前は商品を仕入れできたらすぐに売りさばくことができました．ですので，店は，仕入れたいブランドの商品をできるだけ多く仕入れてきました．現在は，一つのブランドだけでも大体の種類デザインの商品が揃っているので，特定のブランドの専売店を営むようになってきました．

筆者：最初にお話しになっていた専売店をやっていたというブランドは意爾康ですか？

M2：いいえ、奥康です。

筆者：なぜインターネット通販をやらないですか？

M3：最初は、市場のニーズが多くて、生産量が需要に追いつかなかったからです。靴が売
り残る心配がなく、売れ残ったとしても値引きして売れば良いという状況でした。しかし、
2013 年後半頃から市場の状況が変わりはじめて、現在は生産量が需要を上回るようになり
ました。そのような状況なので、仕入れたらすぐに売り切ることが望ましいです。そうじゃ
ないとすぐ商品の価値が下がってしまいます。現在では、値下げしても売り残ることが結構
あります。ある年に「ダブル 11」の日にオンラインで 300 億円の商品が売れたのですが、
その後は 2 度とそこまで売れることはなかったです。インターネット通販をやりたくない
というわけではないですが、消費者は以前より冷静になっていますよ。加盟商達はたくさん
仕入れれば仕入れるほどいいというわけではなくて、彼らが本当に売り切れる量を仕入れ
るのが一番重要です。川下の人々が長く続けられるからこそ、私達も生き残ることができる
のです。

筆者：現在は、法律で、代理商は三次代理商までと決められていますね。

M3：はい、実際には二次代理商は要らないですよ。現在は、多くの代理商は、会社と直接
取引をしており、その間にさらに「運営商」等が入ることはないです（例えば美特斯邦威、
紅蜻蜓のように）。他社では、海瀾之家は本部が自ら加盟店を集めており、余計な取引がな
く、合理的な展開方法を採用していると思います。在庫の調整も容易で価格も安くでき、粗利
益も増やせますからね。

筆者：意爾康は、紳士靴と婦人靴については全部広州で商品の試作品をつくっていますか？

M3：いいえ、本部は各地域に子会社があり、その各地の子会社が試作品を作っています。

現在、広州には「当口」と呼ばれている卸売市場のようなものがあり、靴を作っていますが、デザインや試作品だけを販売しており、完成品は販売していないところもあります。この当口にはデザイナーと営業担当者がいます。様々な試作品業者がありますが、ここで作られたサンプルが「当口」の店に置いてあり、意爾康や紅蜻蜓等、「当口」に自社にはないデザインの試作品を買いに行きます。

筆者：最もおしゃれなデザインがいつも「当口」にはあるでしょうか？

M3：はい、そうです。

筆者：デザイナーと靴工場等を繋げるところですね。

M3：靴工場にもデザイナーは普通にいますが、「当口」にはデザイナーがいても工場を持っていないのです。色んな繋がり方がありますね。意爾康は主に本部でデザインしていますが、広州や成都等に行って、自分がまだもっていないデザインの購入も行っているというわけです。

筆者：デザイナーは、流行に合わせてイタリアの靴を真似することが多いですか？

M3：ヨーロッパのファッションを入れていますが、完全に模倣はしていませんよ。

筆者：丸ごとデザインをコピーしたら足の型も合わないですね。競合する会社の達芙妮とはどこの会社ですか？

M3：達芙妮は台湾の会社ですよ。主に福建省にあります。

筆者：現在はブランドが多いため、他社の製品と差別化するのは非常に難しいです

ね.

M3: はい. 現在ではデザイナーが必要です. 一人がいくつかの市場を同時に担当しています.

こちらからも本部にピクチャーとアドバイスを提供しています. 最近では, 良いデザインのサンプルを見つけたら, 買って会社を送るようにしています. 今年どのデザインが売れているか会社に提言することもあります. 現在は, 紳士靴は基本的に自社で開發生産していますよ.

筆者: 紳士靴は自社で開發生産していますが, 婦人靴はどうですか?

M3: 婦人靴はまだですが, 精いっぱい開發生産能力を高めていますよ.

筆者: 直営店は各店舗, 特に加盟店オーナーに対して, 見本を示すために, どのような管理方法を取っているのですか?

M3: 細かいルールや効率的なノウハウを作ることはもちろん大切です. しかしながら当社では, 管理方法としては店員自身をよく観察しながら管理することを心掛けています.

筆者: 貴社では各省に地域事務所を設立して, それぞれの地域に属しているオーナーたちのことを管理していると聞いておりますが, 具体的な仕組みはどうなっていますか?

M3: そうですね. 全国の販売地域を省という単位で分けており, それぞれの省に総経理がいます. しかし, 事務所というより, 支社というほうがふさわしいかもしれません. ちなみに, 各省に属している総経理は, 本部から派遣したのではなく, もともと会社に属していない人が本部にお金を払って, 各省における販売権と商標の所有権を持つようになったものです. 彼らが, 各省の経営や販売を管理しています. つまり, 会社は二次代理商を設定して, 二次代理商を通して管理する形態を取っています.

筆者：中国の会社は、大体こういう形態を採っていますか？

M3：いや、違います。おおよそは直接本社が支社を設定するパターンと二次代理商を使う2つの形態があります。靴業者において、全部の省をすべて二次代理商に任せるという形態をとっているのは弊社だけと言えるでしょう。なぜかというと、ある省では直営で、別の省は二次代理商という形態だとしたら、直営の方が明らかに本部から支援をもらいやすいので、二次代理商からは不公平だと思われるでしょうからね。

2015年3月5日 10:32

筆者：公司怎么发展，先从浙江再到全国，做的渠道为什么这么成功？

M1：1992年创业十几个人，以后慢慢发展扩大规模，我们尚总之前是纽扣之乡做比较多纽扣，后来20岁开始创业做鞋，厂房规模，各期的计划制定慢慢发展起来到全国。

筆者：95年成立的公司，那几几年开始做鞋？87年杭州有个武陵门烧鞋事件，跟我们意尔康有关吗？

M1：那是烧的奥康，那时候还没意尔康。以前30多年前温州假货比较多，鞋行业遍布全国，温州人看做鞋有赚头，投机取巧用纸做鞋，喷上漆，不用布。鞋很硬，穿一周淋个雨就破了，别人就对温州鞋称为礼拜鞋。整体不良口碑就出来了，奥康品牌一个创世人王震涛就立志改变这一状况，学海尔张瑞敏炸烧产品，就把温州大部分假鞋集中到武陵门烧掉了。从此以后温州鞋做真货，温州就成为一个鞋都了，一个重大的转折点。

筆者：就是我们做鞋是卖给哪，是在省内卖，还是搞外单？

M1：我们不做外单做内贸，销往全国各地，有一款是我们老总亲自打样，在全国热销。刚开

始我们销量很一般，通过这一款市场慢慢打开，全国各地代理商越来越多。大家慢慢记住意尔康这个牌子。一开始是在江苏省做了商场，慢慢全国铺开。

笔者：我老家那的店一般去郑州，临沂提货，他们是怎么知道找到意尔康？

M1：他们几乎都是温州人，就比较团结，在全国各地都有自己的销售点，再慢慢向下发展加盟商代理店。商品好，就让人信任。

笔者：咱什么时候产的鞋子和卖的鞋子是最多的，我看了一些资料是说 00 年到 06 年在杭州有生产中心和技术中心，是这个时期吗？或者说是什么时候店铺增长最快，一下子全国各地都新出现了意尔康店铺？

M1：那个应该不是，近两年销售很大，之前稳步增长。09 年世界金融大危机，很多企业都已经倒闭了，我们意尔康逆市而上取得了非常迅速的发展。

笔者：当初有什么考量，这么多公司，为什么我们意尔康就坚持不做外贸，只做内销？

M1：这个是老总理念，国内有这么多人口，肯定有很强的销售空间和消费能力，首先把国内市场做好，比较扎实。

笔者：咱什么时候产的鞋子和卖的鞋子是最多的，我看了一些资料是说 00 年到 06 年在杭州有生产中心和技术中心，是这个时期吗？或者说是什么时候店铺增长最快，一下子全国各地都新出现了意尔康店铺？

笔者：我们公司为什么加盟店这么多，别的牌子都是直营店多，直营化听说是一个趋势。

M1：我们这里各个省份都叫加盟，代理商叫加盟，直营商其实也叫加盟。

达芙妮这些的广州企业非常喜欢直营，咱们这全加盟和代理，只是代理的县市城级别不一样而已。

笔者：跟发展的过程有关系吗，为什么有这样一个差别？都直营有什么好处，都加盟又有什么好处？

M1：怎么说呢，这叫战略选择不一样，他们直营可以觉得他们的产品能直接到终端得到实现，能贯彻落实下去。虽然也有人说之后改成直营比较好，我们选择加盟，基于我们自己经验和经历，能聚在一期也是一种缘分。都是打拼了10年20年的都喜欢加盟，我们老总有一句话：一群人一辈子做一件事，各个人可以发挥他专注的力量，我们这些全国各地的加盟商特别多，他们都在当地都很熟悉自己的市场，也有这个市场的顾客资源，可以开自己的店铺当作事业来做，兢兢业业，有责任感。

笔者：那你们在选加盟商的时候有什么要求吗，毕竟不是自己派人直接管理，你看直营的就能很好传达上面的意思。

M1：我们每个区域省代理选择不一样，据我了解人要可靠，这个人踏实做生意的做实业的，讲诚信的，把我们意尔康这个牌子当事业来做的，是要有一定资金实力的。我们当时选择代理商，创业初期大部分也都是亲戚朋友，熟悉的。那时候有个几万块都可以来加盟。后来发展大的，经营的不好后来就淘汰了吧。我们这淘汰的基本上不多。

笔者：都是挣钱的吗？

M1：都是一起开始，慢慢做大的。

笔者：听说山西那边卖的还是陕西那边卖的还不错。

M1 北方都卖的很不错。

笔者：我看好像北方都卖的很不错。

M1：我看这个没有什么地域性的差别，整体来说我们在公司内部地区整体排名有，但都很好

差别不大。没有明确的说北方还是南方好。

笔者：我来之前在北方几个县城里看到的意尔康店比较多，来到温州这边看到意尔康的店铺相对少一点。是不是……

M1：温州这边比较特别，跟其他地方还是有差别。

笔者：有很多牌子，红蜻蜓，奥康，康奈也都是温州人做，意尔康销量能卖到最大跟他们有什么不一样的地方？

M1：有一段时间可以是单品销售第一，但是现在不能这么说，只能说销售前沿。

笔者：通过什么让大家记住的，很多牌子产地也都一样，特色是什么？虽然都温州鞋。

这很多原因的，我们产品款式多，品质保证，物美价廉，全国网点铺的很多随处可以看到，随处可买，这都是我们的一些更好的竞争力吧。

笔者：那就是咱公司有没想过私人订制这些不一样的？

M1 有这种计划，定制鞋很多品牌都有做吧，也不是很创新的提议。

笔者：咱们加盟商这么多，你觉得好管吗？

M1：都还好管，我们也不是直接管加盟商。直接管代理方面。

笔者：一年他们来个几次这边？

M1 一年大概来七八次。大概订货和制定销售任务的时候来，还有开会的时候来，可以交流销售经验增进感情，就会比较稳定。沟通很重要，平时随时随地都在沟通。

笔者：我看我们目标定的挺大的，卖到 40 亿或者 100 亿。

M1：哪里听说的？

笔者：去考察时候听一些店主说的。如果加盟商一开始听这么大的目标，会不会有些勉强，我

们订的这个目标？

M1 不是的，都是他们自己自发的，在中国这个销售空间很大，就是企业都是有梦想的，每个企业都不例外，企业有目标才能一步一步去发展。我们这也有一些宣传 CD 可以看看。

笔者：温州的文化对温州企业，意尔康这些影响很大吧？

M1：一开始是温州的文化，南方都是大部分白手起家，有一个拼搏的精神在，影响肯定是相当大的，一种不服输的个性。

笔者：中国的企业像温州这边都是白手起家，草根出身，一开始有很多不顺利，没有资金，但是短短十几年卖到全国，量也大，网点也多，很不可思议。想知道有什么原因。

M1：也是跟国家经济一起发展起来的，最早时候真的是穷，温州人去全国各地，走遍千山万水打拼来第一桶金就回来创业。

笔者：他们都怎么赚的第一桶金？

M1：摆地摊，走街串巷卖纽扣的，卖什么的都有。当时是国家计划经济，物质贫乏，东西都卖的很快，所以也就慢慢发展起来了。现在感觉生意难做了，竞争力大了，服务不好估计顾客就不选你了。

笔者：对对对，

M1：现在消费者有自己的选择取向，选择品质，选择价格，选择服务还是选择品牌。

笔者：咱们的价格订着比较合适吧。

M1 五百上下的鞋比较多，但是打折的多。山东上下至少是这个情况。真正想了解温州人，可以看看这方面的书。

笔者：现在网店这么多，意尔康有吗？

M1: 有, 总部在天猫商城有开网店, 但我们不允许我们的代理商加盟商去开网店. 会打乱公司的管理体制和价格水平.

笔者: 你觉得开网店对我们公司影响大吗.

M1: 我觉得是没有太大影响, 销售总量在那. 但对于价格有影响, 但让顾客上网对各个品牌价格大概有个比对, 也是让实体店回归价格, 以前做生意很容易赚钱的那个时代已经过去了, 现在实体店也有它的优势, 它是体验性很强的一个东西, 网上买的鞋不太合适的时候也很多. 鞋子一定要合适才行.

笔者: 我们的新款是怎么研发出来的吗, 是找设计公司或者猎头吗?

M1: 我们有自己专门的研发中心, 这栋楼就是.

笔者: 每年我们做多少新款, 是根据上一季的情况吗?

M1: 主要是根据市场风向, 还有欧洲一些国家鞋子好的元素加入, 主要是自己创新.

筆者: 浙江省からスタートし, 全国に展開するに至るまで, 会社はどのように発展していき
ましたか?そしてなぜ販売網の拡大がここまで成功したのでしょうか?

M1: 1992年に十数人で起業し, 徐々に規模を拡大してきました. 社長はボタンの故郷と呼ばれる地域の出身で, 最初ボタンも作ったのですが, 20歳の頃から靴を作り始めました.
段々工場の規模が大きくなって, 計画的に製品を作れるようになり, 全国展開ができるよう
になっていきました.

筆者: 最初は, 靴はどこで販売していましたか? 浙江省省内か, それとも海外からの受注でしたか?

M1：海外からの受注は行っておらず、国内で販売しています。最初は、売れ行きはあまり良くなかったのですが、ヒット商品を作り出すことができたのをきっかけに、売れ行きが徐々に良くなり、代理商も増えてきて、意爾康という会社がみんなに知られるようになりました。最初は江蘇省のショッピングモールで売り始めたのですが、その後徐々に全国に販売網が広がるようになりました。そのヒットした靴は、社長自身が企画・デザインしたものです。

筆者：地元の山東省の店舗は、いつも臨沂か鄭州に仕入れに行きますが、彼らはどうやって意爾康の商品を扱えるようになったのでしょうか？

M1：代理商はほとんど温州出身で、彼らはお互いに助け合い、全国的な販売網を作り上げています。それを元にさらに小さい地域に代理商を増やしています。良い商品を扱っているから、人々に信頼されています。

筆者：最も靴の販売が伸びたのはいつでしょうか、2000年から2006年にかけて杭州で生産センターと技術センターが作られたと聞きましたが、その時でしょうか。あるいはお店の数が最も急速に増えて、全国のどこでも意爾康のお店にアクセスできるようになったのはいつからでしょうか？

M1：そうではないよ、最近2年間は売れ行きがすごく伸びているのですが、その前は一步步段々成長している感じです。09年の世界金融危機のため、多くの企業が倒産しましたが、意爾康はむしろこの機会を掴んで、市場の変化に対して非常に適切に対応し、急速な発展を遂げることができました。

筆者：当時、非常に多くの企業が海外の市場に向けていましたが、なぜ意爾康は海外ではな

く、国内の市場にずっと目を向けていたのですか？

M1：これは社長の経営理念で、国内は非常に人口が多くて、まだ大きなニーズが潜んでいます。国内市場をうまく開拓できたら十分に規模の大きい良い事業になると考えています。

筆者：なぜ意爾康には加盟店がこんなに多いのでしょうか？他のブランドは、直営店の方がより多いのですが、直営化するのが今後の流れでしょうか？

M1：意爾康では各省では全部加盟方式でやっています。代理商のことを加盟と言い、彼らが開いた店舗を加盟店と呼んでいます。

筆者：発展の段階と関係があるのか、なぜこのような違いがあるのでしょうか？直営や加盟の利点は何ですか？

M1：選択した戦略が違うでしょうね、彼らは直営にすることで最も多くの商品を消費者に届けることができると考えていますね。当社の中にも直営に転換した方が良いという人もいましたが、私たちは、私たち自身の経験に基づいて、同じ意志を持つ人が集まったのは大事なご縁だと思っています。代理商や加盟店オーナーの中で、10年や20年も付き合いのある人がたくさんいます。「人が集まって、各自の長所を生かしながら一つのことに力を入れていく。全国に良心的で責任感を持っている代理商や加盟店オーナーがたくさんいて、彼らは皆、各地の市場情報を詳しく把握でき、安定的な顧客も持っている」と社長は常に言っています。

筆者：では、加盟店を選ぶ際には何をみていますか、直接に管理しているわけじゃないので、直営に比べると本社の方針通りにやれないこともあるのでしょうか？

M1：各地域の代理商は異なっていますが、頼もしく、実務能力もあり、そして素直で、ま

た意爾康というブランドを使って事業をやり遂げる意志，さらにはある程度の資金力も必要です。創業当初，代理商は親戚や友人，知り合いがほとんどでした。その当時は，数万元の資金があれば加盟店になることができました。経営状態の悪い人たちとは途中で取引をやめることもあったのですが，実際には取引を辞めた人は少なかったです。

2018年8月28日 11:02

M4: 我给你讲一些书面的，从零售上来说，零售有三个特别重要的方面：信息流，资金流和物流。做联营有两个特别大的好处，通过这三个方面去作用，它起到两个作用，第一个就是降低成本，第二个提高效率。

笔者：提高谁的效率？

M4: 一会会说，再解释一下信息流资金问题，信息流是开门店，展示商品，它也是一个信息。管理方面也是一个信息，上传下达。现在这三个方面要提高效率的话，必须把其中一个打穿，因为我们以前这三个方面都是各管各的，我们是新公司，我们有自己的下面的加盟商，他们自己弄自己的，他没打通效率就低，中间层多它就会增加成本。联营有三种模式，有的选一种，有的选两种三种。

笔者：还可以选其中一种两种？

M4: 我们意尔康是打通了物流，信息流和管理权并没有收回，现金流也打通了，比如说你要做联营，你那个店每天卖的鞋子的钱是打到公司来的，每天给你结算。这个钱的资金流动不仅仅是在加盟商那，要回到公司了，整个打通了。另外物流也打通了，比如说以前加盟商订走货，卖不掉也是你自己的，现在你的直营和公司打通了，你卖不掉也属于直营的货品，直营的货可

以和加盟商之间互相调动.

笔者：卖不完的物品代理商怎么办？

M4：他只要负责卖货，货不属于加盟商，属于公司。

笔者：是属于总公司的吗？

M4：嗯。

笔者：这里怎么办啊？

M4：看这个图，总部到二级这里有几种模式，第一种是分公司模式，分公司的老总都是总部的职业经理人，奥康，百丽大多都是这样的。在山东属于分公司模式居多。第二种是总代理模式，总代理是属于客户合作关系，有老板直接负责盈亏。分公司是总公司直负盈亏。我这边是两条路，第一个是直营店，自负盈亏。第二个找经销商，经营权给他，这又放了一个加盟模式。

笔者：为什么代理商不跟总公司做联营啊？这样的话，代理商也没有库存了啊。那就是代理商也承受了货品会回来。

M4：我们这里是鞋只要到我们这来，就不可能再退回去。

笔者：所以说代理商压力蛮大的。

M4：对。

笔者：做这个联营，因为有这个一环，所以压力还挺大的。

M4：生产型企业做这种联营模式的很少，你看海澜之家完全走这条线，它设置子公司，子公司搞联营下面，它的库存全是子公司承担，子公司还可以退回总部，那边承担，总部承担怎么搞，就成立了海逸家，听说过吗？

笔者：没有，是专门卖打折的那种吗？

M4: 対対.

M4: もっと専門的な話をしましょう. 小売業には3つの特に重要な要素があります. 情報の流れ, 資金の流れと物の流れです. 「連営」には2つの特別なメリットがあります. この3つの要素は, 2つの役割を果たしています. 1つ目はコストを下げることに, 2つ目は効率を上げることです.

筆者: 誰の効率を上げるのでしょうか?

M4: 以下では情報の流れを説明します. 情報の流れというのは店舗をオープンし, 商品を展示すること, 管理することもすべて情報の流れだと言えます. 上の管理層と下の店舗が通じ合えるようにします. 今この3つの要素で効率を上げるためには, その中の1つでも必ず統合しなければなりません. 以前はこの3つの要素のすべてをばらばらに管理されてきました. 私達は新しい会社で, 下には加盟商がいます. 加盟商はこれまで自分で自分を管理していました. 彼らを統合しないと効率が低くなります. 中間での取引が多くなればコストが上がります. 「連営」は3つのパターンがあります. 3つのすべてを選ぶ場合もあれば, そのうち1つか2つのパターンを選ぶ場合もあります.

筆者: 1つか2つだけを選んでもいいのですか?

M4: 意爾康は物の流れを統合しました. 情報の流れと管理権は加盟店から回収してはいません. キャッシュフローも連動しました. 例えば, 「連営」をやる場合に, お店の毎日の売上高は会社に預けて毎日清算します. このお金の流れは加盟店だけではなく, 本部にまで流れるようになっていきます. また物の流も連動させるようにしました. 例えば, 以前は, 加盟

商は商品を注文して後は、売れ残った商品は自分の所有物になります。現在では直営店や本部と連動しているので、売れない商品は直営店のものになります。逆に直営店の商品を加盟店の商品と自由に交換することができます。

百麗と奥康の関係者へのインタビュー

2018年8月3日 10:32 (百麗関係者へのインタビュー)

K1: 几个省份的代理权被百丽收购了, 但其他一些省份的代理权是被其他的一家上市公司收购了。

笔者: 就是原来是百丽的, 后来被其他公司收购了, 换了。

K1: 对。比如说同个省份中也有一些县级市是不一样的。比如说整个山东省的青岛, 还有比如说临沂是被这个宝胜体育来做的, 但是像济南, 烟台, 威海, 枣庄, 济宁可能都是被济南这边另外一个上市企业叫迈盛悦合来做的。

笔者: 哦是这样, 百丽不是自己开店, 分代理权, 分给下面公司的啊。

K1: 百丽有很多品牌, 他在商场实力大。它有思佳服, 百丽, 运动品牌有阿迪, 耐克, 之前的话比如像彪马, 匡威, 有一部分地区也会被他们收购, 如果要是能抢到这个市场, 就好办。

笔者: 它是代理权, 并不是自己直接开店, 下面的人想做这个代理直接去加盟。

K1: 对, 或者直接开直营店。

笔者: 它现在直接开阿迪耐克的直营店了? 也是一个专门店, 不是卖很多牌子, 只卖一个牌子?

K1: 对, 现在直营店比加盟店要相对少一些。

笔者: 就是自己的牌子做直营, 再代给其他牌子做加盟。

K1: 对, 因为规模很庞大, 他们不光有自己的, 比如说百丽, 有自己的牌子, 其他品牌的话做代理.

笔者: 模式和国外也挺像的, 一开始自己做产品也代理其他产品, 但是外国的可能都放在一个店里卖了, 我国是再分小店.

K1: 在商场的話他们话语权都特別强, 是因为他们入驻的话, 品牌是很多的, 要是不和你合作的话那这些品牌就都走了, 大概就是这样.

笔者: 对代理商怎么样.

K1: 早期的话还可以, 也有租金补助, 现在怎么样不太清楚.

K1: 百麗は多くのブランドを持っています. 百貨店での販売力が強いです. 「思佳服」, 「百麗」やスポーツブランドの「アディダス」, 「ナイキ」等を有しています. 以前は「プーマ」や「匡威」等の一部地域の代理権も所有していました.

筆者: 代理権とは, 自分で直接店を開くのではなくて, 他の人に加盟店を開いてもらうということですか.

K1: はい, ただし百麗が直接直営店を開くこともありますよ.

筆者: 百麗が「アディダス」や「ナイキ」の直営店を開いているのですか? 多くのブランドを扱う店ではなく専門店ですよ. 1つのブランドだけを売っていますか?

K1: はい.

筆者: 自分のブランドを直営店でやって, 他のブランドは加盟でもやっている感じですね.

K1: はい, 規模が大きいので, 彼らは自分のブランドだけではなく, 例えば百麗, 自分のブ

ランドを持っています。また、他のブランドの販売権も持っていて、代理販売でやっています。

筆者：やり方は海外とよく似ていますね。海外では、最初は自分のブランドの商品を作ってその後他社の商品を代理販売しますが、外国のものは全部同じ店に置いて売っています。中国ではさらに小さい専門店で売っています。

K1：百貨店では彼らはとても主導権を持っており、百貨店に進出するときには、一気にたくさんブランドを出店します。百貨店側が協力してくれなかったら、これらのブランドを一気に全部撤退させます。

筆者：加盟店についてはどうですか？

K1：最初の時はよかったですね。家賃補助もありました。現在はあるかどうか分かりません。

2018年8月3日 14:01（奥康の関係者へのインタビュー調査）

K2：最大規模的就是海澜之家，做模式起来的，男人的衣柜被大众熟知。

筆者：模式？

K2：它有自己的工厂，可以自己生产，它下面的加盟店，全部都是托管式的，比如说你想加盟我海澜之家，你不用去管货品不用去管店铺的运营，不用去管人员培训，只要把房子签好，房租交好，加盟费交好，其他就不用管了。

筆者：这和肯德基麦当劳很像。

K2：对对对，他们一开始也是总公司派人过来帮你弄。

笔者：钱够地方选得行就行。

K2：一模一样，这些品牌他们得融资特别厉害。他的分利模式，加盟之后，所有店铺营业额不是给你的，老板碰不着钱的。钱都是总公司的。

笔者：总公司是设分公司来管吗？

K2：所有的款都流向总公司，分公司都不接手，只负责管理。总公司给下面结账都是月结，卖多少就给一定的返利。

笔者：鞋联营就有店模仿它。

K2：对，它这个资金流把控特别厉害，像前两年大家都怕，加盟风险大，说海澜之家这个模式没法做，都不赚钱，钱都在总公司，想收你很简单，结果海澜之家一上市，这个事情就盖过去了，因为他每年都会有财报。也很正规。今年就不一样的，它开始收购很多，房租在加盟商客户那里，它加个10万多。

笔者：和企业签与个人不一样。

K2：大公司给的房租高啊。这时候就没加盟商什么事了，这样弄。

笔者：那就是公司越大越愿意走直营。奥康原来也是加盟，现在全换成直营。

K2：奥康对代理商不太好，之前上海的代理商因为金钱上合作不愉快，后来带着下面的加盟商全转到意尔康了。

笔者：奥康现在怎么样。

K2：奥康上市出问题了，虽然有钱了，但没把钱用到正地上。

笔者：不怎么做鞋了好像。

K2：对，搞砸了，啥都做，而且开鞋店，也许是因为上市的原因，逼格高了叫奥康国际。但是

做起来不容易，产品没跟上，如果它把鞋的研发成本弄上去的话这个品牌就起来了，又可能会把原来的老品牌都干掉。

笔者：心挺大，投的钱不够。

K2：对，定位没了，搞得啥也不是。长江以南做得还可以，长江以北的温州品牌就是意尔康。

笔者：意尔康鞋子的样式说实话不怎么样。

K2：不是，是山东的样式不怎么样，它的温州总公司开发很多漂亮的，山东其实每个省的老板想法都不一样，做的风格也不一样，意尔康鞋很时尚的。

笔者：感觉走农村包围城市路线。

K2：真正意尔康有两个品牌，意尔康和 YRC。

笔者：本社は子会社を設けて管理しますか？

K2：すべてのお金は本社に流れています。子会社はお金を触りません。管理だけ担当しています。本社は月ごとに加盟店と決済していますたら、売上高に応じて利益を分配します。

筆者：靴の運営はそれを模倣していますね。

K2：ええ、この資金フローは特に厳しくコントロールされています。二年前はみんなが懸念していました。加盟のリスクが大きいと言われました。「海澜の家」がこのモデルを採っているが、やっていけないと言われました。お金は全部本社にあるため、店舗がいつ回収されてもおかしくないです。結局「海澜の家」が上場して、このモデルは通用するということが証明されました。毎年財務年報を公表しているからです。今年は違って、多くの店舗を買収しました。払っている家賃は加盟店オーナーより 10 万円以上多いです。

筆者：企業が契約するときやはり個人とは違いますね。

K2：大手会社が払う家賃は高いですね。こうなってしまうと加盟店には何の競争力もないです。

筆者：ということは会社が大きければ大きいほど店舗は直営店にしたいということですね。

K2：奥康も代理商への対応があまり良くないです。上海の代理商は本部とのやり取りの中で金銭面において不愉快なことがあったので、管理している加盟店とともに全部意爾康に転換したということがありました。

筆者：現在では奥康はどうなっていますか？

K2：奥康が上場して問題が起きました。上場によりせつかく得られた資金が違うところに使われているそうです。

加盟店オーナーへのインタビュー調査⁴⁵

2014年8月25日 12:42

筆者：就是我听说有些店里，夏款还是冬款还剩下几百双鞋子，济南那边又提供了一些特价款什么的，先对付着这样卖，你们也是这样吗？

N6：我们也这样，虽然我们这夏款鞋还剩30来双。

筆者：那你们卖的很好啊，有的店剩下的多吗？

N6：我们家要了3·4百，给代卖的嘛，就这些。

⁴⁵ 加盟店オーナーへのインタビュー調査の結果は、重複する内容が多いこと等もあるため、本文で取り上げたもの等の重要なもののみ掲載することにした。

笔者：哦哦。

N6：还有 30 来双，最主要说是季末交换的时候，你一定要抓住时机，适合的时机才能做的更好，如果早一点或晚一点，做太早没货品，卖没了还不到换季的时候你就没有鞋了，太晚的话你看就卖不出去了，一换季了想要的人也不多。

笔者：是啊。

N6：反正时机非常重要。

笔者：这卖的不是很多嘛，一到秋天这些就基本换成秋款了吧。

N6：嗯下个月就差不多全换成秋款了。

笔者：就九月初打算把代买的全部返厂返公司？

N6：你感觉一天就卖一双两双，就没有必要再放在这占空间了。

笔者：哦哦，充实货品让它更好卖，然后顺带卖自己的。

N6：其实别的吧，你去弄一些东西最主要的是一种氛围，把氛围整出来了效果就有了，你看就像新款一样，新款的时候会做一些 POP 或者花，让顾客路过的时候进店率，靠的是橱窗的布置。

笔者：是啊，这好看的就想进来。

N6：在一个有特价商品了来新款了你要突出，有什么活动什么的，然后弄不同的，如果你老是一张 POP 放在那里，人家就感觉你老是一成不变，我们就总是弄一些卡纸，弄点树或花了或者是弄一些什么东西了，不同的不断去换，就是要求一种创新，顾客来的时候一看又变另一样了，就感觉活动又换了。

（杂谈省略）

笔者：就八月开始来货？

N6：只要那边一来货我们就要，陆陆续续的上货。

笔者：大概什么时候能上齐？

N6：一般在我们换季前.....一个月能上齐，所以平时都是陆陆续续来。

笔者：那秋季大概几月鞋品最多了？

N6：九月中旬就差不多了，那时候因为大多数都开始穿了，九月也是销售最旺的时候。

笔者：就是换季的第二个月差不多？

N6：对对，九十月。

笔者：那时候货都来齐了，你们怎么搞活动？

N6：货来齐了的时候刚开始不搞活动，我们就指着刚来的新款，最赚钱。

笔者：那不宣传吗？

N6：宣传的话我们可以创造一些卡纸啊，POP 或者写一些话术和一些好的东西来吸引顾客进店。

笔者：那给打折吗？

N6：不打，但是我们来了新款都是享受八折，来了就直接打八折。

一般都是这样吗？

N6：一般都这样，让顾客一听打折感到比较好...前几年我们没有打折，来到就直接是原价，他们就会说别的几折别的怎么样好，这样一听也要打下去。

笔者：上次我跟着去济南总部听说要加会员，加了会员才立马给打折。

N6：对对，我们这八折以后会员减 20 元，然后又积分。积分满多少可以换东西。

笔者：哦哦，我听他们讲销售技巧，一上来就连折扣也不给说，直接说那个会员价是多少，原价是多少，弄的人就特别想加会员，就是教了很多小技巧，我觉得还是很聪明的卖鞋的。

N6：卖鞋的平时很多时候很聪明的，就像你说的一些小的技巧，就是会员啊，是我们加微信群或者顾客回访过生日，或者一个关心问候或电话，说天气热或者下雨，这些东西跟顾客拉近关系，他们自己都会想。

笔者：下面做的好就给红旗什么的？这是参加教练之家后知道的吗还是……？

N6：是啊，教练之家，去年吧开始。

笔者：那你们之前都怎么搞，没有这个的时候？

N6：那个时候我们就是分享，也是金钱奖励物质奖励，但是没嘉奖红旗这一说。原来就是有金钱奖励。就是一一直在开早会。

笔者：没参加这个之前你们就一直有早会？

N6：嗯有早会可以分享嘛。

笔者：那你们跳舞吗？

N6：早上一来的时候首先问候嘛，然后点名然后再跳舞，回来的时候再实行我们公司文化，爱三道，感谢，感恩同事，感谢父母，感谢顾客，感觉我们的销售第一名，接着进行分享，分享一天的销售，比如说我们昨天有高连单，还有两连单，5连单10连单，最高连单加红旗，他分享如何做成高连单，把技巧说出来，在他分享的时候让他有状态有条理有内容有学习的东西给加红旗，一面到五面红旗。

笔者：原来你们也开，就是没这么条理。

N6：对对对，现在就是这么有条理，有方法有这些措施。说的更有内容。

笔者：我在济南的时候他们有的店就是早会比着跳舞，特有干劲。

N6：相对的店之间也是互相在学习，现在越来越规范越来越好，以前都是我在开，现在每个店都开了。

笔者：就是你们店先开的，然后觉得挺好，

N6：你看济南现在一下，像高京店，他们也学了企业教练，然后又来参加早会，因为自从搞了红旗法早会业绩的确有增长，现在你看这个很多店能保住就很不容易，还有一些店在下降。

笔者：对对对，每一年市场状况不一样嘛，那这边有直营店吗？

N6：有，在临沂那边。

笔者：那你们就是一个意尔康，一个乔丹？

N6：2个意尔康，2个乔丹，1个耐克五个店，有一家就做的挺棒。

笔者：你们业绩做的很好，我明天还想来听听你们的早会。

N6：主要有个激励机制，做好人员沟通，店面调整，货品及时补充，外加一些创新，一些货品的摆放更新让人顾客看了感觉不一样。那些鞋卖的好自己心里要有数。

笔者：货品补充是打电话还是？

N6：不是有货品供吗，直接电话沟通。

笔者：不是有电脑，我听说安了个什么系统。

N6：是的，但是还是更习惯沟通一下更加知道具体情况。具体要根据情况五个店固定三个时间断进行PK，做调动鼓劲。卖的好或者不好都会互相沟通，相互帮忙改进，互相关心。

笔者：最后再问一下进价都一百多，你这都卖九十多，不都赔了吗？

N6：对啊，最重要是我们前期挣了，后期你想再把价格提那么高那是绝对卖不出去的，会赔的

更多，最后剩的几双了也就无所谓了，要的是把货清出去。

筆者：業績のいい従業員に小さな旗をつけるという試みは「コーチの家」という研修会に参加した後に始めたのですか？

N6：はい、「コーチの家」に参加した後に、去年から始めました。

筆者：じゃ、それまではどのような管理方法をやっていましたか？

N6：情報を共有して、お金やプレゼントをあげることで従業員を奨励していましたが、旗をあげることはしていませんでした。お金やプレゼントをあげるのは以前からしていましたし、朝礼も以前からずっとやっています。

筆者：以前からずっと朝礼がありましたか？

N6：そうですね、ありましたね。

筆者：じゃ、朝礼でダンスもするのですか？

N6：朝来たらまず挨拶し合って、その後、出勤時間を記録して、ダンスもします。それから企業文化（理念）を実践するために、3つの感謝の言葉を唱えます。仕事仲間への感謝、両親への感謝、そして顧客への感謝を唱えます。その後販売業績が一番の方の経験（ノウハウ）をシェアすることをします。例えば、昨日、1人のお客さんに2足以上の商品を販売した人には、旗をあげます。一度にたくさん売する方法とスキルを共有し、分かりやすく伝えたら、また1～5枚の旗をあげます。

筆者：以前から朝礼はあったのですね。ただ内容は今ほど充実してはいなかったですよ。

N6：はい、そうですね。今は非常に内容が充実していて、やり方も整理されています。

筆者：済南にいたとき、朝礼をしている店を見たことがあります。あの店もダンスをしていて、とてもやる気があると感じました。

N6：そうですね。お互いに学び合っていますね。現在はどこの店も朝礼はすごく改善されています。以前はうちの店だけがやっていましたが、現在はすべての店が朝礼をやっています。

筆者：最初に朝礼をやり始めたのはここのお店で、その後も、非常に良い感じで展開していきますね。

N6：済南のお店は、高京店のように、研修コースに参加し、そこで習った内容を朝礼で活用しています。旗の付与等のやり方で確かに売上高は伸びました。ただし現在は、多くのお店では売上高が維持できれば御の字で、売上高が落ちているお店もありますよ。

筆者：そうですね。市場の状況は毎年変わっていきからね。この辺には代理商が開設した直営店もありますか？

N6：はい、臨澧にありますよ。

筆者：では、ご自身がお持ちのお店は1つが意爾康、1つがジョーダン（中国国内のスポーツ靴チェーン）ということですか？

N6：意爾康が2つ、ジョーダンが2つ、ナイキが1つ、合計5つの店舗があります。1つだけでもいい業績をとれますよ。（意爾康と競合しなければ他のチェーンのオーナーをやることも可能）

筆者：最後の質問ですが、原価が100円以上の靴で、90円で売ったら、損になるじゃないのですか？

N6: はい、最も重要なのは仕入れた最初の時点で儲けることですね。後になると、定価のよ
うな高価格では絶対に売り切れないですよ。そのような時に、在庫を抱え込んでいると、も
っと損になりますよ。最後に残った少しの在庫品の靴は、売り尽くすために、値下げしても
しょうがないですよ。

2015年2月28日 15:08

筆者: 咱这是有几个店啊?

N1: 商场的算不算, 包括超市在内4个.

笔者: 都是在哪些地方呢?

N1: 鱼新一路, 湖陵1路, 湖陵2路.

笔者: 这家店是多久了?

N1: 这家店有5年了, 是目前最大的一个.

笔者: 其他店呢?

N1: 2店1年, 其余一个两年, 一个四年.

笔者: 阿姨今年多大了?

N1: 53.

笔者: 那阿姨干这个之前是做什么的?

N1: 夫妇两个人开卡车, 运输经营.

笔者: 做了多少年呢?

N1: 长途短途加起来少说有10年.

笔者：那为什么会转到买鞋的？

N1：开长途大车比较有风险，一直在路上不停地跑，很揪心。当时正好有熟人介绍做鞋，觉得年纪大一些不能一辈子跑车，做鞋比较稳当。

笔者：熟人也是做意尔康的吗？

N1：不是，她不做。但是她正好认识在临沂批发鞋的，介绍我们去进货。

笔者：为什么选择意尔康这个牌子？

N1：一开始没有想到后来会变成这么大的牌子。后来因为他们亲和力很强，就慢慢的投入这一块儿了。咱老板只要是亲和力强了，咱们干着也带劲儿了，是这个样的。跟他们合作得有多少年了，从2000年开始，这有14年了吧。

笔者：刚开始就买的意尔康吗？

N1：不是，刚开始是98年，卖的杂牌子。也考察了一下，从2000年和意尔康正式合作。

笔者：那这几个店都很新啊，2000年是在哪儿卖的呢？

N1：东边原来有一个店，干了大概十年。后来转出去了，买了这个大店，有5年。就是2000年进入的鱼台。

笔者：当时的加盟费是多少呢？加盟的时候有遇到资金问题吗？

N1：5000元，给了5000。跑车又加上干了两年鞋子，没感到特别吃力。当时发货也不是很多，10万20万左右，当时鞋子也没那个贵，才200左右一双。现在因为买这个大店花了100多万，才开始欠了公司的账，前期并没有欠，后来才开始。

笔者：那您刚开始转行的时候，尤其是开店的时候，感觉到比较困难的地方是什么？

N1：进货和怎么开店比较难，哈哈，都难哭了。开新店之前还跑到别的商场和店里去跟人家聊

天,看人家怎么做.现在好了也不欠帐了,除了春款还有一点.现在反倒是公司欠我们的钱.

笔者:公司怎么会欠您的钱呢?

N1:奖金啊,奖金还没给嘛,今年不是有奖金嘛.

笔者:还有奖金啊!奖金大概是多少呢?

N1:十几万吧.完成任务有奖金啊.完成1万2千双以上的任务一双鞋奖励四块,超过目标额5000以上的奖6块,以此类推.一般是一年给一次,这次是一年半的奖金,所以是十几万.

笔者:いくつかの店舗を持っていますか?

N1:百貨店も含みますか?百貨店も加えたら4店あります.

笔者:店舗はそれぞれどこにありますか?

N1:魚新一路,湖陵一路,湖陵二路にあります.

笔者:この店は何年目ですか?

N1:今年で6年目です.今までで一番大きい店舗です.

笔者:ほかのお店は?

N1:2番目に大きいのは2年目で,ほかの店舗は1軒目が2年目で,もう1軒は5年目です.

笔者:失礼ですが,今年でいくつですか?

N1:53歳です.

笔者:靴の商売を始める前は何をやっていましたか?

N1:夫婦で貨車の運転をやっていました.

筆者：何年ぐらいやりましたか？

N1：遠距離と短距離全部含めて少なくとも10年です。

筆者：どうして靴の商売に変えたのですか？

N1：遠距離で貨車を運転するのは危なくて、ずっとこの仕事をやるのは不安です。もっと年を取ったら運転の仕事はもっとやりにくくなると思っていましたら、ちょうど靴の商売を紹介してくれる友達がありました。靴の仕事の方がより安定的なので、この仕事を初めました。

筆者：友達も意爾康を扱っていた人ですか？

N1：いや、違います。でも彼女にはちょうど臨沂の靴専門市場に知人がいて、彼女の紹介で商売を始めました。

筆者：どうして多数ある靴のブランドの中で、この意爾康というブランドを選びましたか？

N1：最初は、意爾康が現在の規模まで発展できるとは思わなかったです。でも、代理商はいつも親切で融通が利くので、徐々にこちらのブランドの販売に力を入れるようになりました。代理商の方がやり取りをしやすく、こちらのやる気も出てきますね。そういう理由で、2001年から取引を初めて、今年でもう14年間にもなりました。

筆者：最初から意爾康の靴を販売していましたか？

N1：いいえ、98年に靴販売の仕事をはじめて、最初はほかのブランドも扱っていました。その後、少し検討して、このブランドの専門店になることを選びました。

筆者：でも、現在の店舗は結構最近できたものではないでしょうか？2000年頃はどこでやっていたか？

N1：2000年頃、このブランドの専門店をはじめました。以前は、ここより東の方に一つの店舗がありました。そこで10年間ほど店を開いていました。その後は店舗を外の人に譲って、現在の店を買いました。買ってからだいたい5年になります。

筆者：そのときの加盟費はいくらでしたか？加盟するときには資金調達の問題がありましたか？

N1：5,000元を払いました。運転と靴で貯めてきたお金があったので、資金調達の問題は特になかったです。また、商品を発注するときも、当時はまだ現在のような売上高ではなかったので、10数万元～20万元ぐらいの発注額でした。一足あたりの値段もそんなに高くなく、200元ぐらいでした。現在の店は100万元以上の値段で買ったので、その後は商品を発注する時に、代金の支払い期限をちょっと延長してもらって、会社に借金があった時期もありました。でも、最初に開業したときには借りてないです。

筆者：では、靴商売を始めた時、特に専門店を開く時、一番難しいと思ったのはなんですか？

N1：仕入れと店の運営は難しかったです。泣きそうなほど難しかったですよ。そこで新しい店を開く前は、他の人が経営している百貨店や店に行って、経験ややり方を聞いたりしましたよ。現在では経営は良くなって借金もないです。春の商品の売掛金はまだ少し払ってないですけど。むしろ、今は本部からこちらに払ってもらおうお金がありますよ。

筆者：どうして本部が店に払うお金があるのですか？

N1：奨励金というものがあります。今年は奨励金がもらえるのです。

筆者：奨励金もあるのですね！どれくらいありますか？

N1：10 数万元です。発注目標を達成すれば奨励金をもらえます。私の場合 1 万 2 千足の目標を達成すれば、一足につき 4 元が奨励されます。この目標を 5,000 足以上超えたら、超えた分は一足につき 6 元が奨励されます。このように奨励金は増加していきます。普通は奨励金は 1 年に 1 回計算しますが、今回は 1 年半分を計算するので、10 万元となります。

2015 年 3 月 1 日 12：01

N5：最后大龙他下来，李大龙亲自下来，老高啊，他说，必须你得开了，是吧，现在公司就是，以后专卖店是个趋势，是公司的发展方向，也是整个行业的趋势，他说什么红蜻蜓开起来了，康奈开起来了，在长江以南多好多好，半年卖多少，我那时候才一年才卖 10 来万块钱，我一年才卖 10 来万。

笔者：哦。

N5：你知道现在一年卖多少，现在一年卖 500 多万。

笔者：你现在一年卖 500 多万？

N5：昂。以前才卖 10 来万，就是 02 年，03 年的时候才卖 10 来万，到了 05 年，06 年卖 30 多万来，就觉得不错了。那也不行，朋友说这差得远，就是我说的这样。人家哪里哪里，跟你同样的城市，卖多少，同样的人口，人家人口比你小，比你穷，人家临沂哪个地方，人家怎么卖的。开起店来，第一年，卖了 60 多万。

到 08 年，就卖 100 多万，09 年就卖 200 多万，就这样，这样，公司里我们那几年领奖领得多，一年领 7 万多，一年领 7 万多，为什么，爆发式增长，就这样，叠式增长。

笔者：嗯嗯。

N5: 百分之七八十得增长，都一百几，白分之增长一百几，那翻一翻不一百几。

笔者: 那你开一个店，两个店，三个店，这样开了。现在我这三个店又缩成两个店了，它是这样来的。但是公司支持。公司我这开店的货架子，门头，他都不要钱，你只要完成任务了。

N5: 完不成任务他叫你听一半。

笔者: 嗯（原来如此）。

N5: 听一半是什么意思吧，我们这货架子 4000 块钱一米，4000 块钱一米他给你下到账上，等到年底你完成任务他再减掉。要是完不成，他按 2000 块钱他叫你听一半，2000 块钱，2000 块钱一米你再自己打就够了。

笔者: 哦。

N5: 就是完不成任务你全听，完成任务他全听。就是门头的字，门头的那些板子，那些。

笔者: 一般都能完成了吗？

N5: 当初的时候也是有压力，当初刚接的时候也是觉得完不成，完不成，诶，卖着卖着就完成了，就这样，很自然就完成了。

笔者: 嗯嗯。

N5: 就这两年完成少了，卖到 400 多万的时候，这两年才增长了 100 多万，这一年才增长了百分之二十这样的增长。

笔者: 你说前两年卖 10 几万的时候是几几年的事？

N5: 99 年到 2001 年，02 年，就这样，或者 5 年一个档次，到 02 年。99 年吧，98 年，98 年金融危机，发展才开始，从 98 年，它这个厂子开始有一部分是，是这样，这个，这个就是，就是跟那个不生产了，停止了，为什么不生产了吧，他也是他们弟兄之间闹矛盾，分开了，以

前是三个人，三个股份来。最后老三自己弄过来了。给他哥哥 880 万。

笔者：嗯。

N5：哦，8 千万，不是 880 万，8 千万。把商标，这个厂房，商标使用权全部给了。这样他跟他妹妹两个人。这样也搞男鞋，也搞女鞋，合起来。

笔者：嗯。

N5：人家都看不起他，开始意尔康，这些都是红蜻蜓，人家没把它当回事，红蜻蜓，康奈，奥康。这是最大的，在他前面最大的厂子，奥康，红蜻蜓，康奈，国内这个最好的就是康奈，以前康奈是从 02 年以前，05 年以前，康奈，奥康，这都是老大，红蜻蜓，红蜻蜓最好。

笔者：嗯。

N5：开始是红蜻蜓超奥康和康奈，现在是意尔康超这三家。他超靠什么，靠产销量。

笔者：嗯。那他（意尔康）为什么一开始没想着搞外销呢？人家都想着挣钱去。

N5：那，那是老总的一种想法。

笔者：那我就问老总这样的问题吧。当时为什么有这样的想法，非常厉害，是远见还是什么。

N5：02 以前，都是出口创汇啊。挣外汇光荣啊，因为咱中国缺钱。现在中国不缺钱，咱的外汇都用不了存在美国，还用再在出口创汇去？

笔者：嗯。

N5：现在咱的外汇都，以前都是，都是外汇不够，你这买石油，买什么都得用外汇，人民币不要你得换成外汇。

笔者：嗯。

N5：现在咱的外汇用不清。

N5：開業した当初は、他のブランドの商品も扱っていましたが、本部から再三、意爾康製品を扱うのであれば専門店になるように注意されていました。最後は結局、地域代理店のM2氏が直接、店舗にやって来て注意をされたので、専門店を開業しなければならなくなりました。ワンプランドの専門店に転換することは業界全体の動向であり、本社の方針でもありました。〔紅蜻蜓〕、〔康奈〕といった同業他社はみな専門店を開いており、国内の南方の地域ですごく売れていました。専門店に転換した後どれほどたくさん売れたとかというと、当時、この店では年間10万元しか売り上げがありませんでした。

筆者：そうですか。

N5：今では年間どれくらい売れていると思いますか？年間500万元以上売れていますよ。

筆者：年間500万以上も売れているのですか？

N5：最初は10万元ぐらい、2002年、2003年ごろも10万元ぐらいで、2005年、2006年ごろには30万元を超えました。それでもまだまだだよと言われました。他の店舗は、同じぐらい規模の都市で、同じぐらいの人口で、いくら売れたとか、人口がもっと少なく、もっと貧乏なところで、例えば臨沂ではどれほど売れているとか色々聞かせられました。それで専門店を開店することになり、その年は60万元以上、2008年に100万元以上、2009年には200元万以上の売上高を達成しました。さらに、本部から奨励金ももらいました。その年は、7万元ももらったのですよ。爆発的な成長でした。

筆者：そうですね。

N5：70～80%ぐらい増えていますね。いや、100%以上増えていますね。

筆者：(事前に聞いたお話では) 結局 3 つの店舗を開設しています。現在は 3 つの店舗が 2 つになったのですね。その時に本部は支援してくれたとのことですね。売上目標を達成したら、店の棚や看板はただで作って支給してくれるのですね。

N5：はい。ただし目標を達成できない場合には、半額を支払うことになります。

筆者：そうですか。

N5：棚 1 メートルあたりの代金は 4,000 円で、最初は、その値段で買掛金をつけられ、年末に目標を達成できたらその買掛金を免除します。できなかったら、半額の 2000 元を請求されます。

筆者：なるほどですね。

N5：目標を達成できたら無料で、できなかったら、半額を支払うということです。看板の場合はですね。

筆者：だいたい目標を達成できますか？

N5：最初はプレッシャーを感じており、無理なのではと思いました。しかし、実際に事業をやってみたら意外とできました。そのうちなんとかなるという感じです。

筆者：そうですか。

N5：この 2 年間は難しいですね。400 万を超えた後、この 2 年間 100 万しか増えていませんね。今年 20% しか増えていませんね。

N5：本部の売上については、1999 年から 2001 年か 02 年の時期が重要な時期だったようです。この会社は 5 年ごとに大きな変化があるみたいです。99 年、98 年の金融危機の時から伸び始めたのですが、実は 98 年には一時的に生産が止まった時期もありましたよ。なぜ

かという、元々、この会社は兄弟3人でやっていたのですが、3人の意見が合わなくなって、分裂してしまったからです。以前は3人で会社を保有していたのですが、結果的には3男1人のものになりました。その代わりに、弟は兄2人に880万円を支払いました。

筆者：そうだったのですか。

N5：そうだ、8,000万で、880万ではなかったです。兄2人は工場と商標の使用権を全て譲りました。その後3男は妹2人と力を合わせて会社を大きくしていきました。紳士靴も婦人靴も作るようになりました。

筆者：そうですか。

N5：最初は紅蜻蜓のような同業者は、だれも意爾康を相手にしてなかったですよ。紅蜻蜓、康奈、奥康等が当時最も大きかった同業者です。紅蜻蜓、康奈、奥康のなかでは、康奈が最も発展していた会社でした。康奈が良かったのは2002年まで、あるいは2005年までですね。康奈、それから奥康等の会社がよかったです。現在は3社の中では紅蜻蜓が最も発展している会社です。

筆者：そうですね。

N5：最初は、紅蜻蜓が康奈、奥康を追い抜きましたが、今は意爾康がこの3社を追い抜いています。追い抜いた点は生産量と販売量です。

筆者：では、意爾康は最初に外国企業の下請けをやらなかったのでしょうか？当時は、誰もがそれで儲かると思っていたのに。

N5：それは、単さんには自分なりの考えがありますからね。

筆者：それは単さんに直接聞いた方がいいですね。でも、なぜその時期にそのような考えを

持っていたのでしょうか？先のことを見通すことができ、大変な好判断でしたね。

N5: 02年までの時期は、輸出によって稼ぐ時期でした。中国では資金が足りなかったのも、外貨を稼ぐことは大変素晴らしいことだったのです。現在では中国には資金が足りており、使いきれなくて米国で貯蓄しているくらいなので外貨を稼がなくてもいいのですよ。

2015年3月1日 14:07

筆者：你说吧，嗯。

N11: 奥康是龙头，是吧，奥康康奈是龙头，但他们做上外单了，做上外单赚钱快呀。做欧洲的，做中东的，做什么的，最后龙永图到厂里采访去，这个单总就说我们这很惭愧，龙永图当时是外经贸副部长是吧，那个采访的时候还有图，是吧，他采访的时候。就上浙江视察去，走过去，他就说很惭愧，单总说我们没创汇，他说那没创汇就对了。他说你基本功还没练好呢，家门口的功还没练好就出去那不找死嘛，那部死路一条嘛。他这话还没说完呢，那是 06, 07 年的时候，08 年就金融危机了。

筆者：嗯。

N11: 来金融危机了人家单总就是光做这个，就是完善这个国内网络。完善这个营销网络。建点，开店，哎呀那一年开多少店，我们不想开店压迫着我们开店。

筆者：哦。

N11: 就是来限期，叫你三个月把店开出来，当初我们就做店中店，下面怎么说，不是专卖，就是散货。东方不亮西方亮，我们一看买这个品牌同质化的鞋太多，我们就卖那个。你这没有，我看怎么办。一专卖了，他管理就严了，你只能，只能是卖他一家的。你卖别家的，发现一双，

罚 5000 块钱，发现两双罚那个 5 万，发现那个，第三次警告，收回去经营权，不让你经营了。他就这种用这样高压式地让你开店。把这店建起来，建起来了，就等于把管道修好似的，生产出来的货直接上了终端了，终端才，就是到了专卖店才到了消费者手里。货得铺出去，才发展地快。为什么奥康，红蜻蜓，康奈，他光做出口了国内的这个管道不通，他在现建需要时间，时间不是说你三个月五个月就能建起来的，起码得三年五年，这算快。他慢，10 年 8 年，他建起来不一定健康，你建起来以后这个店得盈利，你要不咱开个专卖店。你没那些产品，消费者不会认可你的，你卖不了那么多钱，你亏损，亏损自然就关了。李宁就是例子嘛，李宁，我们这个库存比，李宁是 7 比 3，10 比 3。

笔者：嗯。

N11：10 比 3，就是比方说，你有 10 双库存只卖三双，可能，可能是那个具体我忘了，以前的网上我看，我看，李宁倒在 10 比 3。我们都 7 比 3，等于是很危险，可能最合理的是 4 比 6，他有个库存比，销售和库存比，你卖了多少双，进多少双。还有个周转率，什么叫周转率，就是像我们吧，有 200 万的库存或者投资 200 万。你得转三次，才算是合理的。就是你卖 600 来万才是合理的。你要是只卖 300 万，就是亏损的。你怎么做也是亏损，因为东西不流动。他有个叫资金周转率。

笔者：诶。

N11：就是周转率越高，利润越高，生存指数越高。

笔者：我们老师就是搞开店的，一下扩充多少店，就是从开店的数量啊，周转率啊，研究这样的东西的。

N11：我再跟你说说肯德基是怎么开店的。肯德基开店，肯德基跟那个麦当劳怎么开店的。他

是公司运作，专门有开店的。肯德基不叫买早餐，他叫理财。有钱的人多啊，肯德基现在在我们一个县城得 500 万的加盟费，他加盟费不交加盟费，叫理财，你放到这里 500 万，我一年给你比如说百分之十的回报，等着我运作好了这个，一个店了开起来，他为什么这个开店要考察你的，他得专门有人开考察，考察你的客流，就是有多大的客流，就是人流。考察他有一个公式套进去算的，算出来，开。开起来运作以后吧，你山东人你可能上江苏去接店去。挣钱了，他就给你，运作起来让你抵账，成千是多少，一天营业成本是多少，就教给你。你这不 500 万，你要在咱济宁市开一个，得 2000 万。就 2000 万，你先交给我 2000 万，你要是一个山东省总代理，得 200 多个亿吧。

N11：对对，就是很多公司不都是这样。他为什么这么做，他就是理财的，你这样能赚钱，能赚钱还能你比如说你要代理了我可以当个事业去干去，但他有要求的只能是一家，一家人的来代理，你外边的不能超过百分之多少都有比例的。

笔者：喔喔。

N11：所以它这个肯德基开一家红一家，肯德基麦当劳，开一家红一家。亏了亏钱了他赶紧收起来不让你亏。

笔者：嗯嗯。

N11：诚信度高啊，你有钱的人也不会做买卖，有好多像赵月，她说她能有 200 万，老想跟着我们做生意，我说不能做。到时候两个人，他没法，没法协调。除非不参与经营。所以有钱人多了，老想找地方投资。你现在房地产不好干了，有些老板都问我，不差钱，几千万，上亿的都能拿出来，问我有什么可干的，我说你可以炒期货，炒股票，是吧，做这。他们找投资去，找投资就投资这样的公司，就是肯德基，麦当劳，或者是快餐，小肥羊，这些连锁店，餐饮行

业就往里投。头的目的是什么，想赚钱，你放在银行里是贬值的，咱中国的通胀，这个通胀是三个，三个点吧。就是咱的货币蒸发是一年百分之十四。咱每年就是，今年是 12，以前都是 18，22，以前那样 08 年，09 年的时候印的钱多。现在是 12，12 是什么目的，你家里有 1 万块钱，到明年，就贬值百分之十二了。因为共产党就是掌握国家机器的人，不光咱中国，美国也这样，日本，日本元还多，就往外印。你固定的资产，要不你投资，保值的，你像咱中国保值的是咱房地产，美国报纸得是股票。日本保值的是什么我就知道了。那个美国的股票五年，保值涨百分之二十，咱中国的股票赔死。中国就是房子涨，都是这在理财。所以我们干这个只能是混个穷，吃个饭，发不了大财。

笔者：嗯。

N11：他控制死了，咱一点说话的权力都没有。他叫你怎么干怎么干。

笔者：嗯。

N11：你比如说店面布置，装修，开几个店。你不干，不干，他有市场部，管理部，营销部，他这些部门多了，咱都不认识。来了之后他叨叨叨叨，有的人跟你说了好话，有的人你像市场部，他还去给我们开了回批斗会呢，他说想不想干，想干就好好干，不想干就交回来。说意尔康是黑马，不是，说是快马不是黑马，你跟得上节奏你就跟，跟不上就下来。人家那个市场能做 1000 万，你觉得能做 500 万了不起啊。他得给你算多少人口，给你比较，就是比较，全省比较。他下任务怎么下吧，人均消费，山西，山西有一个省是卖，就是卖 1000 多万的，就是（在）这样的县城。很多，平均是五块钱他们一个人，你比如说金乡是 500 万，我得做 $5*5=2500$ 万，是吧。

笔者：嗯嗯。

N11: 他就给你这样。所以你县城可以给你两块钱，两块钱你就得做 1000 多万。他给你算上多少人口，每个人口能消费多少，他有一个，有好多，因为他养了一帮子人，从青大弄过来的，你比如说专门搞市场调研的，你比方说咱 60 万人口，除去老人，除去小孩，除去三分之一老人，小孩，还有多少，还有 20 万，20 万你才卖 2 万双，证明这里面潜力很大。他不算你县城，县城才 10 来万。10 来万你除去百分之三十的老年人，百分之三十的小孩，还有百分之四十，百分之四十那还有四万多，你一个人还摊不了一双鞋来，是这样吧，你做的也不对。所以他给你那么一分析，现在数据化管理，库存数据化，什么都数据化。就是从去年开始推行数据化。重视库存比，李宁因为库存压死了，他也怕压死了。终端死了他就死了。

笔者：嗯。

N11: 所以你的货，终端压着你的库存，不进货了，不吃货了，给你说吃饱了，他在那里再生产，他不死谁死。

N11: 这里面老些事情，不是你想象的，一大多好做，不好做。我们这一种是填鸭式的，就跟你上小学的时候似的，来了货往下铺，意尔康快就快在来了货往外铺，来了货往外铺，不敢有压。压得我们都说不要了不要了，从去年开始金融危机了不下任务了，保持跟去年不降就行。因为有李宁这个例子，李宁现在缩水百分之四十了吧，缩一半了吧。

笔者：就是库存太多。

N11: 亏损死了，他这个企业怎么做，企业就是个生产产品给消费者，生产产品卖产品，就这样。那生产产品卖不出去，那你不就死了嘛。所以他们各有各的部，什么开发部，研究部，什么市场部，所以老些事呢。

N11: ちょうど金融危機が来た時に単さんは国内市場にだけ注目しました。国内の販売網の

構築に力を入れました。販売網を構築するために、販売拠点を作り、専門店を開くように私たちに圧力をかけました。一年にどれぐらいの店を開いたと思います？私たちは店を開きたくなくても、開くことを強いられました。

筆者：そうですか。

N11：期限を決めて3ヶ月で店を開いてくださいと言ってきました。最初は店の中の専用コーナーだけでも、ということで作りました。専門店ではなく、たくさんのブランドを扱う店の1つのコーナーです。当時は1つのブランドの中には似たようなデザインの靴ばかりしかなかったもので、ほかのブランドの商品も売っていました。しかし、専売店になると、管理も厳しくなりました。意爾康のブランドの商品だけを売ることを求められ、ほかのブランドの商品は売ってはいけないと言われました。違うブランドの商品を売っていることが見つかったら、1回目は5,000元の罰金で、2回目では5万円の罰金ということでした。そして3回目には警告を受けて、経営権も取り消されます。このようにして、強引に専門店を開くことを強いられました。販売網ができれば、それはパイプが作られたことと同じようなものです。生産された商品を直接販売店に送り込むことができます。店に送り込めれば消費者の手に届くようになりますよね。このようにして本社は急速な発展を遂げることができました。

2015年3月2日 12:29

筆者：那他不好卖为什么你还卖？

N2：不好卖，我也得卖，这是为什么，这是市场的一个...

笔者：策略？

N2：这就是生存，你不卖也得卖，因为什么，你不卖以后，你必须得走这一步。比如说你这一百块钱的鞋，你卖一双三百块钱的鞋，只能挣两百块钱。你挣不出来三百来块，这是一步，这是一步。你卖汽车再贵的汽车也比鞋挣钱，打个比方来说你卖机器再便宜的一个机器也比一个汽车挣钱。

笔者：嗯嗯。

N2：慢慢走，有利有弊。但是风险大，利益大等于风险大。

笔者：那你后来怎么卖出去的？

N2：就这样慢慢的，慢慢的。

笔者：就是你一开始掺着卖，也有布鞋，也有皮鞋什么的。就慢慢的（好了）。

那你具体是什么时候开始好卖的？

N2：什么时候都不好卖。

笔者：现在不是卖的挺好的，你们卖那么多鞋。

N2：哪里哪里，什么时候都不好卖，也不好干，为什么这么讲，老是感觉着什么时候都不好卖，人生于忧患，死于安乐。你什么时候感觉到不好不好，不好干，这样就基本开能迈开走，一步一步走。什么时候钱好赚得很，有这个想法，好了，不一定哪时候一失手，就缓不开了。

笔者：他就心里面一松懈了，他就不努力了。

N2：这就是生于忧患，死于安乐。

笔者：你这样想的多一点，他就做的准备就多一点。当时是李大龙（山东总经理）给你推荐的这个牌子吗？你是一直在那里进货吗？

N2: 我卖过意尔康，卖个一样两样，不拿那么多样子。剩下的稍微中低价位的，我们中低价位的就是说几十块钱的鞋，卖几十块钱，中低价位的。高档鞋吧，就是有上个两三箱。

笔者：那你没卖过其他牌子皮鞋？

N2: 卖过的多了。

笔者：多了？那最后怎么就选定这个了？

N2: 原来的都是几个山东的牌子。

笔者：噢，都不行。

N2: 山东的牌子都做过，金猴的。

笔者：亨达？

N2: 亨达，还有孚德，我这些都卖过。

笔者：山东的鞋怎么没后劲啊，现在都不行了。

N2: 那时候都卖，都是胶东那几个牌子，反正这几个牌子都有。在九几年的时候卖的比较多，一般都用车拉。

笔者：什么？

N2: 用车拉，一回都进七八十件，100多件。

笔者：后来都不行了吗？

N2: 后来山东的牌子也都没怎么有货，不干了。

笔者：就咱这个牌子还行，后来就定这个了？

N2: 卖卖，就是先卖卖。也行，现在这个牌子，反正也就那样。

笔者：这不在县里面卖的挺好的吗？就是感觉实惠。

N2: 嗯, 就是相对来说, 晚多少年以后, 晚几年之后不一定是怎么样. 从长久地发展来看, 晚5年以后, 市场上不一定找到这个厂子, 你得有这个忧患意识. 别说好不好, 你抱住这一个有风险, 第二个咱就找不着, 长久的发展.

笔者: 是, 咱山东的牌子一开始看着也挺好的, 后来都没有了.

N2: 诶, 很警惕了以后就慢慢慢慢放松, (这些牌子) 心里面慢慢慢慢就放松, 都是这么一个过程.

笔者: 那您为什么想着做专卖呢?

N2: 上边的要求.

笔者: 上边的要求?

N2: 对对.

笔者: 您几几年开始专卖的?

N2: 2000年, 2000多年.

笔者: 九几年开始卖的?

N2: 九几年?

笔者: 九几年卖, 然后零零年就专卖了.

N2: 对对对. 他这个起步很快. 意尔康...

顾客: 老板拿双鞋...

(以下六分钟为卖鞋的对话和关于日本留学, 还有有关中日社会思考的闲谈,

此处省略)

笔者: 咱这个店是有多大, 多少平米, 30平米 20平米?

N2: 现在这个店得有 100 平.

笔者: 100?

N2: 旧店, 这个店得有 100. 这样一看得有 100.

笔者: 然后咱有几个人?

N2: 有 5, 6, 7 个.

笔者: 嗯嗯, 对面的那个店呢, 什么时候开的?

N2: 06 年...

笔者: 诶, 一样?

N2: 04 年.

笔者: 对面的店早? 听说那个店是最近才卖意尔康的.

N2: 那个店开了得有 10 年了.

笔者: 现在才改过来的?

N2: 改 3 年了, 4 年了.

笔者: 那个店多大呀?

N2: 30 多, 有 40 平.

笔者: 有几个人啊?

N2: 三四个人.

笔者: 那这个店开的时候咱是自己弄的, 公司里让咱们专营, 就是专门卖他们的, 都不给什么政策, 都不给什么支持吗, 就卖他的.

N2: 就是做了一下货架.

笔者：货架？

N2：门头，门头字。

笔者：那你刚开店的时候也难卖吗？全部都是意尔康，原来那么多货呀，原来有其他牌子。

N2：这个店一开始，一开始没全部是意尔康。

笔者：没全部是意尔康，噢噢噢，那你改过来的时候还好卖吗？就一下改成专卖的时候。

N2：那时候都有点潮流了。

笔者：就是有点专卖的潮流了，有点讲究了。

N2：对对，有点讲究了。

笔者：噢噢。

N2：有点像奢侈品发展了，说句难听的话，老百姓都有点向奢侈品发展了。

笔者：噢噢。就是 06 年的时候，00 年的时候。那你卖得最多的是现在吗？

N2：现在买的反正是也行，不如去年。不如以前，下滑。

笔者：不如去年？金乡的店就是前几年，就是 03 年的时候才卖十几万，到 08 年才卖 100 多万。你的店也是吗？

N2：对对对。咱现在是年年（下滑），明年不如今年。

笔者：哈哈，真的假的？

N2：有三大原因。意尔康还是走的意尔康的路，以意尔康自己的思维去走这个路去，他不看到现在市场，社会在变化。适应市场变化，他很慢。

笔者：是样子吗，款？

N2：套路。销售上的一些，一些规则，不适合现在的形式。

笔者：款式吗？

N2：款老了，条条框框也跟不上。

笔者：条条框框不多呀...

N2：没那么多活动。为什么老了，他必须得老，为什么，他进货的时候，一个意尔康，公司的那一批人，总公司，以他那个眼光。现在全国各地的这个市场他在发展变化。

笔者：市场他看得并不多。

N2：这个金乡的这个店主也知道，他这个慢。

笔者：这个慢。

N2：非常大，船非常大，难调头。

笔者：噢噢。

N2：他掉头慢。就跟车拐弯一样，他大车。

笔者：大车沉，难调头。

N2：大车慢，小车嗖一下就拐过来了。人也一样。

笔者：对对对。

N2：大船难调头，掉头很慢，这是第一。第二，网络，这个网店，受到一定的冲击。

笔者：网店开的多了。

N2：受到一定的冲击。不管是质量上，人们有一个好奇心，在网上买东西便宜，不一定那么好。这不是绝对的，但是有些东西不如实体店。我们干这一行的都知道，不如实体店。

笔者：对对对，咱这个鞋跟衣服还不太一样，衣服大一点小一点还能穿。鞋稍微小一点都不行。

N2：我看了好几个认识的人，买鞋的，在网上，那鞋子根本就不行。

笔者：一是大小不行，质量上也...

N2：质量上也不行，各方面都不行。那我再给你退。

笔者：很麻烦。

N2：很麻烦，这个相当麻烦。

笔者：你有时候在网上卖图个方便，在网上看，不出门，就行了。但是有时候来回换，我同学也买，买的那种高仿，她觉得便宜。但是他（厂家）发的号都不对，她换了好几回。

N2：还有残鞋呢，有一个在网上买东西的年前在网上买了一个女士的靴子，一百多块钱，她说你内行过来给看看，她没打开我一打开一看是个残鞋。

笔者：你怎么看出来是残鞋？

N2：打眼一看就知道是残鞋。又有窟窿又有坑。还有这个货的定位，局长能穿得起有多少老百姓穿的起，高档酒店都改成超市了。02年，03年有培训，我一开始去，后来都不去，感觉用处不大。

N2：専門店になる以前から意爾康の商品は販売していました。ただし、1～2種類のみを販売していただけで、それほど多くを売ってはいませんでした。他には低価格や中価格帯の商品をたくさん売っていました。低価格や中価格の靴というのは数十元程度のものです。高級靴は、2～3箱ぐらいの量しか売っていませんでした。

笔者：専門店になる前は他のブランドの革靴も販売していましたか？

N2：たくさん売りましたよ。

笔者：たくさんとおっしゃっていますが、なぜ最終的に意爾康の専門店になることを選んだ

のですか？

N2：それ以前はすべて山東省のブランドを販売していました。山東省のブランドはすべて売っていたと言えるくらいです。

筆者：具体的には亨達とかですか？

N2：亨達，そして孚徳，これらの商品は全部売ったことがありますよ。

筆者：なぜその後山東省のブランドは人気がなくなったのでしょうか？今はダメになっていますね。

N2：当時は，商人たちはみんな，それらのブランドの商品を売っていましたよ。90年代の時期には結構売れていて，トラックを使って商品を仕入れていたものですよ。

筆者：トラックですか？

N2：トラックに乗せて，70～100種類以上の商品を仕入れましたよ。

筆者：その後ダメになったということでしょうか？

N2：その後，山東省のブランドは新しい商品をあまり出さなくなったため，取引するのをやめました。

筆者：この店はどれくらいの大きさですか，何平方メートル，20～30平方メートルくらいですか？

N2：この店は100平方メートルもありますよ。

筆者：100平方？

N2：ここは随分前に開いたお店で，100平方メートルくらいです（倉庫も含めると）。

筆者：店員は何人いますか？

N2 : 5～7 人ぐらいあります.

筆者 : 向こう側の店はいつ開設したのですか?

N2 : 2006 年です.

筆者 : このお店と同じ年ですか?

N2 : では 2004 年頃に開いたのかな.

筆者 : 向こう側の店はもっと早いのですか? 最近になって意爾康の専売店になったと聞きました.

N2 : 向こう側の店は 10 年前からやっていますよ.

筆者 : 最近, 専門店に変えたということですか?

N2 : 3・4 年前に変えました.

筆者 : その店の大きさはどれくらいですか?

N2 : 30～40 平方メートルがあります.

筆者 : 従業員は何人いますか?

N2 : 3 人か 4 人ぐらい.

筆者 : このお店を開店したときには自分が好きなようにやっていたのですが, 本部から専売店にしてくださいと言われて, 意爾康の商品だけ売るということでしたね. そのようにしたら, 本部から支援等はなかったですか?

N2 : 棚ぐらいは作ってくれましたね. それから看板も.

筆者 : 最初に専門店を開設したとき, 売れ行きは難しくなったのでしょうか? 以前は他のブランドの商品もたくさんあったのに, すべて意爾康の商品になったわけですから.

N2：この店は専門店になった後も、最初の頃は、商品の全てが意爾康のものではなかったです（だから売上はそれほど落ちなかった）。

筆者：すべて全部意爾康の商品ではなかったですね。売っても良かったのですか？

N2：当時は専門店で転換するのが主流でしたからね（だから、多少は他社製品を扱うことも許されていた）。

2015年3月2日 15：51

N3：我这个店，原来是自己的房子，最起码房租是不用考虑。不用考虑房租是给人家多少，这是一个优势。再一个，公务员上着班，工资待遇好，才有了想做生意这么一个冲动。我这个下海呢，跟我相关的同龄的年龄的相比还是比较早的。可以说资产才一点一点这样累积的，一直到现在。至于你说贷款的，有很多贷款找我的，因为你叔叔在银行上，在贷款上比人家还是容易得多，好贷。但是一般情况下不会贷，用不着。

笔者：你到这个年龄也有一定的底子了。

N3：对。有一定的底子，孩子也少，我就一个女儿。

以下穿插两分钟关于店主女儿的对话，在此简略。

（笔者：多大了？

N3：一个女儿可能跟你差不多。

笔者：属什么的？

N3：你看起来没俺闺女大，俺闺女已经大学毕业定居南京了，在南京那边已经参加工作3年多了。

笔者：差不多大。

N3：你属马的比她小好几岁来。）

N3：我原来这个店一开始的时候我是真的没有很上心去管。后来有店主提议去好的地方去学习，我就跟着他们去了。到那边一看，自己的差距太大。

笔者：你受感染了？

N3：受感染了，要是想干好，就得从自己做起，从自身做起。我原来自己看得很淡，就觉得哎呀反正自己有工作，反正也饿不死。这便是副业，干干。干好干差也别那么大的压力，就是这样想的。后来看到人家既然想干了，把它干好，这有一个管理模式，虚心向人家学习。学习人家的模式，哪里好，经常不断地到人家那里学习去。领着我的员工也去，参加人家的晨会啦，参加实际的卖场啦，实际上人家的仓库啦，到金乡，也到鱼台去学习。这两个比较近，我们组除学习的是到胶州那边。

笔者：胶东那边？我老家就是那边的。

N3：对对，到河东，临沂那边。消化了人家的，结合咱们本地的。现在就是慢慢慢慢的。你越严厉越走起来路，实际上你的负担还真不重，还真不大用操心。

笔者：上了正轨之后，人家都认（可）。

N3：对吧。再一个呢，我的员工呢现在都是给他们制订文化都得按规章制度走，开始我跟着得有两年。每天早上起来跟着他们开晨会，天天早上。

笔者：你很有毅力。

N3：天天早上起来开晨会，每天早上记录下卖了几双鞋，男鞋卖了多少，女鞋卖了多少，连单多少，完成任务多少，甚至谁卖了多少，每天都记，每天都记。一直坚持到现在。从那时候开

始，两三年了，就想着看看自己能卖多少，自己有到底有多大的空间。反正公司老总对着一块儿也抱有很大的希望。他们对咱这一块也照顾比较多。

笔者：市场人口也比较多。

N3：市场人口多，这是其中之一。再一个呢，好多的市场现在难做，就看你如何去管。

笔者：你这边潜力挺大的，原来根本就没怎么开发。

N3：是。他原来也是对我们这一块抱有很大的希望，主要是自己，自己不去努力，自己没去重视这一点，所以才造成了原来自己在那边徘徊。就是那样原来那么不管的情况下还得卖 100 多万呢。现在更翻一翻。

笔者：噢噢。你什么时候开始翻的？

N3：从去年，公司里给订了 30 多万的任務，40 天，35 天。结果到了年底一核算，完成百分之二百，翻了一番。今年又翻了。

笔者：你这样越干越带劲。

N3：我们现在单县这个增长率是百分之二十地增长。一直在增长，一直在增长，现在是这个概念。你比方说这一段时间趁着年底，又提高得很快。原来是不敢想的，觉得一天卖个 3 万多，2 万多就很可以了。现在年末这四十天突破 70 万块钱。

笔者：这么厉害呢。有的店是年前才卖几万块钱。

N3：就是年后这几天也一直在坚持，我们初三就开门。初三开门以后，每天也得带一万五六，两万块钱。这样，就是这两天天气一变凉才觉得有点...再一个，一般的打工的还在走亲戚，一般的都回去了，它就明显地减少，就这两天。

笔者：你这个街上还是人很多的。

N3: 这个街现在是我们单县的一个商业中心。它这里前面后面，左面右面，都是商业中心。原来这个地方就是原来单县城中心，老城中心。

笔者：是不是原来的政府就在这边？

N3: 原来的政府就在这边。现在就是挪到开发区。现在就是一般的，就是单县的老人，都在这边，一般乡镇上来的他们不上城里买东西，但是还是上这边来的多，比较多。一般的这条街上你从早上开开门一直到晚上关门，客流量就是很多。不管买不买，就是人很多。这边的客流量比那边多很多，地理环境还是比较好的，唯一的缺点就是，地理位置比较分散。卖鞋的分散，卖鞋的也比较多。我们单县现在卖鞋的大小我算了一下，估摸了一下，大概有 70 多家，形成规模的大概有 50 多家。咱意尔康原来在咱单县是不行，现在还是比较不错的。反正现在他们都知道穿意尔康。就这两年慢慢慢慢的起来了。一开始也是没想到。反正你无论是干什么事，认真去做，用心去做，就能做好。

笔者：就是你一出成绩，会越来越想干。

N3: 你做起来成绩。再一个还是人员的管理。就是再有本事，你用不好人，也不可能发展起来。我的员工年初发给她 7000 块钱，7000 的工资。

笔者：就是一个月的？

N3: 一个月的工资，就是年底那个月。

笔者：算奖金吗？

N3: 算。什么都算上给她 7000，7000 的话两三个月可以过完了。原来订的任务没想到到最后把挑战任务都完了。

笔者：这不比公务员挣得都多。

N3: 我这个上班也很轻松, 跟别的不一样. 我的员工一般上两天休息一天, 上两天休息一天.

笔者: 上这么多还休息这么多.

N3: 对, 我们是百分之三的提. 也不怎么换人.

笔者: 其他店里看着换的还挺勤的.

N3: 我们这边根本撵都撵不走.

笔者: 人家想进来也难吧.

N3: 反正我先挑你, 很好的我留, 不很好的我接着踢走.

笔者: 我觉得你这边硬件厚, 能提供的资源都很好.

N3: 现在的这个社会跟原来的不一样了, 现在的小女孩跟原来的小女孩不一样了. 我们那个时候, 要是多领点钱得多好, 就是吃点苦也愿意. 现在不行现在她吃着苦你多给她钱, 她得有她自己的支配时间, 她得有玩的时间.

笔者: 要不然她干不长.

N3: 她干不长, 也不给你干好. 你干活的时候给我好好干, 你休息的时候你尽情的去玩儿, 你尽情的去支配你的时间. 我现在就是这样一种管理模式. 现在店里面没有一个提出要走的.

笔者: 现在你们店里有几个员工?

N3: 这边四个, 那边三个. 原来员工有出于某些情况走的. 结婚了, 生孩子了. 到了一定的时间了, 还会回来.

笔者: 就是她到其他地方看看也还是这边好呀.

N3: 她到哪里去了以后那个心情也不一样. 她有自己时间玩儿了, 干别的事了.

笔者: 非常好了, 我觉得非常好了, 别说在这边, 我觉得在哪边都找不到这样的啊. 干两天歇

一天，工资还高。

N3：工资待遇还行，反正你工资待遇高她就干起来有劲。我们这边也是，你干的多就得到的多。你得完成基本任务，完成基本任务才有提成。完不成基本任务，你没有提成，那奖金也没有。完成基本任务给多少奖金，完成挑战任务给多少奖金，各种奖金都不一样。

笔者：你这边管人也管得非常好其他店也可以学习。

N3：无论你干什么也得把人管好。把人管不好，你什么事也不行。我现在什么都交给店长，你不用管，早上只是带。有的时候一个星期，一个星期我跟着一次，原来是每天都是我来开。就是从过了春节，才算是全权交给店长了。但是我一个星期礼拜一我必须参加晨会。每天卖多少，两个店pk，谁和谁都在礼拜一弄，想个办法。

笔者：可是另一个店小一些啊。

N3：小定的任务也少啊。你比如说你一百万小店只按4.5，另一个店5.5，你得这样给它分配。再一个，工资待遇，这边低了那边高了，一年一调，一年一调。小店的上大店里，大店的上小店的。

笔者：噢噢，这样就公平了。

N3：啊对，公平合理，他们也没有怨言，我不待这里不待那里，我待那里不待这里，也没有这样的，也比较团结。

笔者：你很有办法，要么不干，干起来就很厉害。

N3：没办法也得干，你既然走到这里了，反正是既然想干，就要干好。你干不好，那就没劲了。我的员工晚上10点多都不走，8点20开晨会，8点半才上班。你上前面店里去了吗，你可以去看看。

笔者：嗯嗯。

N3：来了客人也不是说都去接待，他们是轮流接待。但是店员与店员之间，两个店之间，密切配合。你要是不密切配合，你拿鞋的空顾客就有可能走，另一个可以和他聊天，顾客就不大会走。一般的进了我这个店的人，想来买鞋的，走的不多。客流量，你想来这里买鞋的，在我的店里不买的不多。她们的嘴很甜，像我这个年纪的喊叔叔阿姨，再年轻一点的喊哥哥姐姐，再小的喊妹妹。有带小孩的进来就逗小孩，反正我这里也不断的有小孩的吃的，来了之后就给他，糖块儿啊，零食的，把小孩哄好，再挑鞋，就这样，这些都是从其他店里学的。

笔者：金乡店是给气球。

N3：这是从金乡店学来的，原来我们这里没有。

笔者：管理的话我觉得你这里管理挺好的，金乡店走的还挺多的。

N3：也是走。

笔者：金乡店张店长一直在，其余流动挺大的。

筆者：この店舗がある地区は、まだまだ売上を開拓できる余地のある地区で、以前はそこまで開拓されてなかっただけですね。

N3：そうですよ。もともと M2 は以前から私たちの成長を非常に期待していましたよ。ずっと売上高が高くない主な理由としては、自分がそこまで努力していなかったからです。自分はそのままで気にかけていなかったの、なかなか売上高が伸びていなかったのですよ。そういうような何の努力もしていなかった状況の中でも、100 万以上売れたので、現在、その倍も売れているのだと思います。

筆者：いつから2倍も売れるようになったのですか？

N3：昨年からです。本社は35～40日を期間として30万円の売上目標を設定しました。

年末になって計算したら、その200%を達成しました。倍になったということですね。今年も倍に増加していますよ。

筆者：この調子だったらやる気が出ますね。

N3：単県地域は現在の成長率は20%ですよ。ずっと増やし続けて、増やし続けているわけですよ。たとえば、年末のこの時期に、伸び率がさらに高くなっています。以前は想像もできなかったですよ。以前は1日2～3万元以上の商品を売ればよかったのですが、この年末の40日間では売上高が70万円も超えた日もありましたよ。

筆者：オーナーはすごい腕を持っていますね。以前はやらなかっただけで、やったらすごい業績が出ますね。

N3：仕方がないです。ここまで来たら、しっかりやります。中途半端にやっても何の意味もないですよ。8時20分から朝礼をし、30分には仕事が始まるのですが、スタッフは夜10時過ぎても帰らないこともあるくらいです。

N3：接客方法についてですが、お客さんが来たら、全員が声を掛けるわけではないです。交代で接客します。しかし、店員と店員の間で、緊密に協力し合っています。緊密に協力し合わない、靴を持って来るうちにお客さんが帰ることもありますから。靴を持って来る間に、もう1人がお客さんと話をします。これでお客さんが帰ることが少なくなります。私の店に入って靴を買いたい人はもう他の店に行きません。靴を買いたい人で、私の店で買わない人は少ないです。店員の話術がとてもうまいです。お客さんをおじさんやおばさんと呼ん

で、もうちょっと若い人はお兄さんやお姉さんと呼んで、小さい人は妹と呼んでいます。子どもを連れて入ってきたら、子どもを笑わせます。店内に子どもの食べるものを絶やさないようにしています。子どもが来たら、飴やお菓子をあげます。お子さんの面倒を見てあげたら、お客さんには靴を選ぶ余裕が出てきます。これらは全部他の店で習ったノウハウです。

筆者：金郷の店では風船をあげています。

N3：これは金郷の店から学んだのですが、このようなことは以前やっていませんでした。

筆者：管理なら、こちらの店の管理の方が良いと思います。金郷店は辞めた店員さんも多いです。

N3：ここにも辞める人は辞めますけどね。

2015年3月3日 12:10

筆者：你们这是几个店啊？这个鞋城真的很大。

N4：有两个。一个专卖店和这个鞋城。

笔者：这个店开了有多少年了？

N4：开了有十几年了。

笔者：这个店是几几年开的？

N4：02年左右。

笔者：那这个店里几个人？

N4：总共19个人，那个店里三个人，那这个店里16个人。

笔者：哦哦。最早从哪里进货？

N4: 郑州。我们一开始很少在济南进货，最早是在郑州。后来到了后期是济南，济南市场发展的慢一些。济南市场也就是改了有 10 年吧。

笔者：所以意尔康最早是在郑州？

N4: 不，意尔康是在临沂。咱意尔康做的是临沂一个市场，济南一个市场，还有青岛一个市场，山东省省内总共三个点。最早这三个点各有各做的。最早临沂是 M2 做，我在临沂进货。然后 M2 把临沂越做越强，然后把济南吞并了，这样拿下济南也就是有 4·5 年吧。去年把青岛也拿下了。

笔者：去郑州进货的时候这么多牌子，你怎么就想做意尔康了？

N4: 以前对于这种销售鞋来说，没有品牌意识。

笔者：人们买鞋的时候也没有品牌意识。

N4: 没有。因为像人们以前很贫穷的时候，不知道讲究卫生。那像我们在郑州进货的时候，没有品牌意识。那么厂家后来有了品牌意识，他们做自身的品牌，首先他们自己有了意识。

他们有了意识之后，就开始限制下面的代理商，为了更好地保住他们的名声。如果说批发商多了都在卖，每个人都可以进货都可以卖，就会造成市场混乱。他卖的意尔康是真的，另一个人卖的意尔康是假的，厂家不好管理。人多销售点太多是不是就不好管理。

笔者：嗯嗯。

N4: 因此为了更好地管理就开始了专卖，山东省我只找一个济南一个代理商，然后就好管理了。然后下面山东省每个县市区也只找一个代理商，是不是就好管理了，也不耽误他销售。好管理，不容易掺假和诋毁，是不是慢慢就把品牌做起来了。首先他们管理层有这种思想。

笔者：然后店主们是怎么想的呢？

N4: 在我在郑州进货的时候还没有这种意识。后来呢，在济南，在临沂的就不准许乱卖货了。代理商不允许乱了。然后我们这些批发的人也不准乱卖了。计划分的很严了。就慢慢逐渐正规了。就这样慢慢成为一个品牌了。就有这种品牌意识了。以前并没有人讲究这些，后期才有的这种品牌划分。

笔者：跟原来比，还是品牌卖得好吗？

N4: 品牌也好，不是品牌也好，都是根据人的需求。品牌的東西會象征性的好一些。會有公司好好去管理。

笔者：就是顧客心里也會有個保障，東西壞了也有地方去修。

N4: 不過也受價格影響。名牌的這些東西是不是都有保證，是不是價格就會高，價值就高。考慮這些細節因素，價格就會高一些，價格高就不適合一些收入低的人群。

笔者：但是穿起來更有面子啊。

N4: 對，中國人就講求個面子。

筆者：全部でいくつの店があるのですか？この靴モールは本当に大きいですね。

N4：2つあります。専門店とこの靴モールです。

筆者：この店は何年ぐらい営業していますか？

N4：十数年ぐらいですね。

筆者：何年から開いていますか？

N4：02年ごろからです。

筆者：この店には従業員は何人いますか？

N4：全部で19人いて、専門店は3人で、このモールの店舗には16人います。

筆者：創業した当初は、商品はどこから仕入れましたか？

N4：鄭州です。最初は現在地域代理商がある済南ではあまり仕入れていませんでした。その後の時期になると済南ですね。済南は市場の発展が遅いです。済南に市場ができてから10年ぐらいしか経っていませんね。

筆者：ということは、鄭州のほうに一番早く意爾康があったのですか？

N4：いいえ、意爾康は臨沂にありましたよ。最初は臨沂市場、済南市場、そして青島市場、山東省内において全部で3つの販売拠点が作られました。最初はこの3つの拠点にはそれぞれ担当者がいました。M2さんは臨沂を担当していました。私たちは臨沂から仕入れています。そしてM2は臨沂で拠点を拡大し、済南の拠点を合併しました。済南の拠点が併合されてから4・5年しか経っていませんね。去年には青島の拠点も合併して山東省の地域代理商は統合されました。

筆者：鄭州に仕入れに行っていた時期のことですが、鄭州には多くのブランドの卸売拠点があったと思うのですが、どうして意爾康を選んだのですか？

N4：以前は靴を販売する人にはブランド意識がありませんでした。

筆者：靴を買う人にもブランド意識がなかったのでしょうか？

N4：なかったですね。例えば昔の人々は貧しかったので、衛生に対して意識が低かったです。同じように私たちが鄭州に商品を仕入れに行っていた時期には、ブランド意識がなかったです。その後メーカーがブランド意識を持つようになり、自分のブランドを作りあげて、まず彼らが意識を持ち始めました。彼らは意識的に、代理商が他のブランドの商品を販売し

ないように制限し、自社のブランドイメージを強化するような動きを始めました。問屋が多くて、誰もが、その会社の商品を販売できるのなら市場の混乱を招きます。彼が販売している意爾康の商品は本物ですがもう一人が売っている意爾康の商品は偽物ですということになるとメーカーは管理をしにくいです。販売者や販売店が多すぎると管理が難しいですね。

筆者：そうですね。

N4：ということで、よりよく管理するために山東省では済南にある1つのものしか代理商を設置しないようになりました。そして下の山東省の各県の市区にも1つの代理商しか設置していません。管理がしやすくて、会社の販売に悪い影響がなくなりました。良い管理ができていたので、偽物も中傷もなくなって、ブランド力が向上していきました。本部の管理層にはこのような考え方がありましたね。

筆者：これに対してオーナーたちはどのように考えていますか？

N4：鄭州の卸売市場から商品を仕入れていた時はまだこのような意識がなかったです。その後、済南や臨沂の代理商は決まった地域の小売商にしか商品を卸せないようになり、そして私たちのような小売業者も競合しないように販売地域が決められました。厳しい区別がなされるようになったわけです。徐々に会社の管理が良くなってきて、ブランドイメージが構築されていきました。その結果、みんながブランド意識を持つようになりました。以前はこれらを重視する人がいませんでしたが、事業を始めて後半くらいの時期になると変わりました。

筆者：意爾康のような単一ブランドを扱うようになってからよく売れるようになりましたか？

N4: ブランド品が良いか, ノンブランドが良いかは, すべて人の需要によりますね. ブランド品は一応は良いものではありませんが, ちゃんと管理している会社があるから成り立っていますからね.

筆者: お客さんにとっては心強いですね. 物が壊れたら修理するところもありますから.

N4: でも価格には影響を受けますよ. ブランド品には品質の保証があり価値が高い反面, 価格も高くなります. これらの細かい要素を考えると, やはり価格は高くなります. 収入の低い人には高いと感じるでしょう.

筆者: でも, ブランド品を履いていればともっと面子が維持できますよね.

N4: そうですね. 中国人はメンツを非常に大事にしていますからね.

2015年3月9号 16: 36

筆者: 你干了10多年了?

N7: 应该是从什么时候开始, 从金珠大厦开始, 十五六年了.

笔者: 噢噢.

N7: 诶哟不止, 代理品牌十五六年了. 卖鞋是很长时间20多年了.

笔者: 哇, 那真长, 比好多家干的时间都长. 那一开始是卖?

N7: 一开始是卖很多品牌. 像我们青岛地区的, 就是亨达, 孚德, 这些牌子. 他们以后就代理富贵鸟.

笔者: 富贵鸟是哪里的牌子?

N7: 应该是福建的. 比意尔康是要有名气的, 富贵鸟在全国应该比意尔康知名度要大, 确实也

应该比意尔康上档次点。价格也挺高的。

笔者：为什么后来不卖富贵鸟了？

N7：从去年开始吧，因为现在吧他就改制了，我就说青岛市场吧，就是整个青岛市场吧，服装和鞋吧一路下滑。不过当年退回到十几年的时候，就是金珠大厦的时候，我们胶州有个很大的商厦就是青岛来做的。青岛那个国货利群嘛，利群你知道应该是 500 强吧。就进驻胶州嘛，因为进驻胶州就要吸取很多的品牌，其中就有我们富贵鸟，意尔康。一开始我们没有代理意尔康呢，去了以后我们卖的是最多的，就是富贵鸟，都得了金奖，当时厂家都发的奖啊。

笔者：就是山东省地区的吗？

N7：我们属于山东地区，我们青岛地区啦我们胶州只是胶州这一块，青岛是个总代理，青岛地区有一个代理，就和意尔康一样。就是说我们胶州去那边拿货。我们胶州在整个青岛地区是得的第一名，当初卖的时候是挺好的，得过金奖呢。但是那个时候好吧跟自己努力有关系，但是整个市场也好。那个时候卖货啊，我跟你说，真是卖的好。我们当时卖的 100 万，你想和现在的 100 万没办法相提并论。

笔者：对对对，物价涨那么快。

N7：可是现在呢，市场那么毛，都卖不了一百万。为什么，各种品牌在胶州，现在全部都落后了。你现在去老区去看看吧，绝对没有，哪怕比我们胶州再上一个档次的城市里，也没这么多品牌。一看是大品牌，你到我们胶州来看看，再去老区看看，你看看这个专卖店的档次都不一样了。你说青岛地区啊，唯一好的市场是哪里，最落后的地方就是卖的最好的地方。我这样说也许你不理解，怎么他落后还能卖的好呢。

笔者：它牌子单一？

N7: 我们青岛市最落后的城市是哪里, 是平度.

笔者: 噢, 是, 平度卖的特别好.

N7: 但是相对的平度卖的最好, 我们相差就得落后十二, 三年. 不只十年. 我们退回去十多年啦, 那种消费啦, 就像他们一样了. 我们去了, 我们以前就卖个三千, 两千的, 说实在千而八百的, 我们上了平度去我去了一次, 他那个专卖店非常简陋的破专卖店, 而且还小, 柜台还不是厂家提供的, 到不了 70 平方米了, 厂家不提供货架子. 就是自己装修的, 非常简陋. 小屋, 但是你进去看, 卖的那个垃圾都成山. 那个卖的呀, 我们退回去十几年, 卖的一样一样.

笔者: 也去菏泽那边店铺转了嘛, 挨的比较近, 他那个是城武的小徐, 他那个县城 50 万人, 60 万人, 他一年能卖 500 多万, 他也是一个特别破的店. 鞋也放在地上, 很不正规的感觉.

N7: 对呀, 但是我们这样卖啦, 小姑娘你不知道, 就是同样的鞋我们卖 50 块钱, 我们这个鞋啦, 年前啦.

笔者: 卖 50, 有 50 的鞋啊?

N7: 我就这么说, 这个意尔康啊, 头年啊, 扔了一部分. 单鞋, 就恶性循环了. 你不卖也不行, 为了进一些新货. 我们卖 99, 50, 平度最少卖 128, 最差的很老的库存. 但是 128 他们疯抢, 168, 128. 咱都卖 50 的鞋啦, 他们都卖 168, 而且还抢. 而且他那个地方消费还低. 不怎么样啊, 你跟不上胶州的销售水平. 但是都抢, 为什么, 就是那个地方的品牌也少. 相对来说, 他们把意尔康, 平度那个地方, 就作为一个非常好的品牌了. 而且大家还都接受了, 价格相对的也不高也不低. 他们来说哎哟是个大品牌了. 我花个 300, 200 就可以买了. 但是胶州呢, 300, 200 他不认为你是个品牌.

笔者: 噢噢.

筆者：靴の商売はもう10年以上やっているのですか？

N7：いつから始めたのかなあ。金珠ビルで始めたのが最初だから、15年か16年ぐらいやっていますよ。

筆者：そうですか。

N7：いや違う、ブランドの代理販売を始めたのが15年、16年ぐらい前だから、靴の販売はもう20年以上もやっていますよ。

筆者：うわー、それは本当に長い！私が調べた他のオーナーたちの中でも、かなり長い方ですよ。最初は何を販売していましたか？

N7：最初は多くのブランドの商品を販売していました。青島エリアのみんなはね、大体「亨達」や「孚徳」といったブランドの商品を売っていました。その後「富貴鳥」の代理販売に鞍替えしました。

筆者：「富貴鳥」はどこブランドですか？

N7：福建省のものです。「意爾康」よりは（当時は）有名でしたよ。「富貴鳥」は「意爾康」よりも国内でよく知られていたはずで、実際に「意爾康」よりも高級そうに見えます。価格もかなり高いです。

筆者：なぜ、その後「富貴鳥」の商品を売らなくなったのですか？

N7：この会社は昨年、再編があり、（完全に）売ることができなくなりました。青島では市場全体として、アパレルと靴市場は衰退しています。しかし、10年前の話に戻すと、まだ金珠ビルでやっていた時、膠州に大きな商業ビルがあって青島の人が運営しました。青島の

利群百貨店はね、ご存知のように全国企業の中でトップ 500 位に入っている利群ですがね、
膠州にも進出していて、多くのブランドの店がそこに集まっていた。もちろん「富貴鳥」と「意爾康」もありましたね。最初は「意爾康」の代理販売はやってなく、「富貴鳥」の商品を販売しました。最も多く売れたので、金賞を受賞したこともありますよ。当時は会社が賞を出してくれましたよ。

筆者：山東省地域の賞ですか？

N7：山東地域に属しています。ただし、青島や膠州だけです。青島には総合的な代理商があって意爾康と同じようにやっていたよ。私達が膠州の者で商品をそこから仕入れて、販売額が青島地域全体で 1 位になりました。最初のときは非常に良くうれて、金賞も受賞しました。それは当時の自分の努力もありましたが、市場全体も良かったです。当時の商売は好調でした。その時 100 万元分の商品を売りましたよ。現在の 100 万元と価値が全然違います（違いますではないか？）。

筆者：そうですね、物価が今のように急速に上がっていないし。

N7：でも今は、市場はとても不景気で、100 万元の売上高はもう上げられません。なぜかという、現在では膠州のような都市部ではすべてのブランドが遅れたものになっています。繁華街に行ってみてください。経済がよく発展した年であっても、膠州では売り上げ好調なブランドはありません（競争が激しいため）。著名なブランドであっても、膠州や繁華街にきたら、専門店のグレードが違うことがわかります（このように競争が激しいため「富貴鳥」の代理店は辞めて、比較的条件のよい意爾康に鞍替えした。ただし、鞍替えした後も、あまり儲かってはいないとのこと）。青島地域で唯一よく売れた市場はどこかという、最も経

济発展の遅れた地区が最も売れている場所ですよ（大都市部では競争が激しいため、なかなか売り上げが伸びず、比較的競争が少ない市内の農村部の方が売れているという意味）。

2015年3月10日 12: 51

笔者：听说您做意尔康8年了，一开始就做专卖店吗？

N8：我一开始就是在商场里面做专柜。

笔者：已经有十年了吗？

N8：嗯，07年做的。在商场里做了一年就开始做了意尔康。一开始不是很顺利，干了一个冬天觉得还可以就出来开专卖店了。

笔者：一开始那个时候是卖散货的吗？

N8：对，我们也是卖散货的。

笔者：一开始就是做生意的吗？

N8：不是，一开始是上班的，后来下岗了就开始做商场的收银，有了一些资本就在商场里搞对外招租，接下来就开始做些生意了。

笔者：别的人我听说是一开始卖耐克，后来卖塑料鞋，布鞋，再到皮鞋。

N8：我是朋友介绍这个商场里的一个小伙子在卖意尔康鞋子，但他做的并不好，就转手给我了。

笔者：这两年是不是卖的很好？

N8：还行，一开始我在商场做着专卖店，后来再外面开了店面，一共三个店。意尔康单一品牌卖的最好，可能是一个地区问题。

笔者：我去了好几个教练之家的老板那边，都考察了一下。当时你为什么选择这个意尔康不选其他品牌。

N8：因为之前意尔康那个店面一直在我的店对面，品牌口碑也不错，有感情了就毫不犹豫就接手了。也特别感谢当时的代理，总经理也对我们支持很大。就让我感觉跟着意尔康做挺不错的。

笔者：就是代理人很不错，对加盟商支持力度大。

N8：对对，有什么问题和老总沟通就都能帮你解决。脾气特别好，没有架子。

笔者：其他店都这么说。你最早的店是几几年？

N8：07年开始，第二家是08年，这个店开的挺成功的，地理位置好，但是房租很贵，每月现在在大概20W。第一家店地理不好，进的货难卖。

笔者：现在你越做越有信心了吧。

N8：是啊，慢慢变好了，上面也支持，不管从店面装修，资金都给我们最大的帮助，很感谢自己选了这条路。

笔者：当时也是自己借钱做的吗？

N8：20万加盟保底是吗？

笔者：嗯，我听说一年是两清，要还公司的货款，两清是一定要必须的，公司也是有它困难的地方。我觉得这是诚信问题。

N8：是啊，都是相互信任的，李总他们也是需要资金运转的。对我们很好了已经。

笔者：拿货是到李总那吗？

N8：对，订货也要去总公司那边订。

笔者：订完之后也不用交押金什么的吗？

N8：那倒不用，应该是济南和总公司运转，我们和济南那谈。

笔者：那确实济南李总那需要资金挺大的，这么多店面。

N8：要不怎么说李总那边对我们帮助挺大的。真的很厚道。

笔者：也不用打欠条听说，很真诚。

N8：嗯，对加盟商很细心。但是李总挺不容易的。

笔者：你也参加了教练之家吗？

N8：我没去，我老公去了，但我们都是属于教练之家的，回来会沟通。我是去参加中层培训。

笔者：就是分区域的制度好像。

N8：是啊，新来的胡经理就是满有干劲的。

笔者：第三个店是怎么弄的？

N8：12年开的，开了三年左右。

笔者：这家店多少平米啊？

N8：现在这家店大概 60 平米，其他两家是 40 平米左右。

笔者：就是店还是比较多的把。

N8：但是店占地太小了。

笔者：地理位置倒是特别好。什么时候卖货卖的最快，还有参加教练之家后有什么变化。

N8：每个月就都有目标，感觉参加了干起来比较明确，比较有干劲。现在生意不好做了，员工

和我们都很有激情，保证我们就是保证不下滑，一直往上奋斗。

笔者：就是感觉团队的力量，也会有压力吧？

N8: 对对，有压力，每次都会报业绩，但是这样也挺好的。像我们以前没有什么制度，都只能看自己这个月和上个月的业绩对比。现在和其他店主一起有教练之家这个机会沟通，就感觉有个目标特别明确。

笔者：教练之家那边陈列货品什么的也教吗？

N8: 不是，公司那边有教，有专门的。我们去年就是有培训摆货和整理库存的。

笔者：是去年什么时候啊，一年几次？

N8: 去年秋天的时候，还会讲一个这几年的流行趋势，讲 PK 这些。

笔者：就是进货清仓的时候，这边这个店也向济南那边有什么支援吗？

N8: 你搞活动的时候，可以去济南那边吃一批货，搞一些特价鞋。

笔者：是免费支援吗，卖不完可以退吧？

N8: 不是的，不是免费的，要交钱的这个。

笔者：经常去买这些货吗？

N8: 还好，过一段时间我们要去搞店庆，就打算去吃一批特价鞋，每个季节的要看上个季节的调整价格什么的来卖。

笔者：我还以为就是济南那边有一些规定价格。

N8: 不是的，根据自己店里的价格。

笔者：有的店清仓时候把特价鞋订的 50 元差不多，真便宜。不是会很亏吗？

N8: 怎么说呢，这个鞋和衣服一样不能光看卖的价格，也要看款式，还有一旦放久了，就失去一定价值了，要把握时机。

笔者：胶州那边的店就是最近网购对生意冲击挺大的，对吗？

N8: 是的, 网购的冲击肯定大.

笔者: 青岛那边的人都比较喜欢洋气的东西, 感觉原来实体店比较好卖. 网购出来了好看的鞋很多都有 500 元以上的鞋子了.

N8: 那冲击看来是更大了. 有点品牌还找了名人代言, 有效应. 我们这个区域自主品牌特别多, 这些自主牌子一旦多了, 像我们意尔康外来的品牌就不太好做. 老百姓还是喜欢买自己当地的牌子. 他们厂在本地, 价格运费什么也都便宜.

笔者: 的确也是.

N8: 像老太太的那种鞋我们也都进不到, 都被抢先了.

笔者: 我们意尔康也是全国十大品牌吧?

N8: 是啊, 现在慢慢越来越好了, 前几天有个老顾客在我这买了一双皮鞋, 在外面也买了一双, 都是跟老公穿的, 就说我们家的鞋质量好, 不臭. 以后只在我们这买, 也是质量过关让顾客信得过.

笔者: 8 年間ぐらいこの意爾康の靴を扱っていると聞いていますが, 最初から専売店を始めたのですか?

N8: 百貨店の売り場での販売から始めました.

笔者: では, 靴を扱い始めたのはもっと前で 10 年ぐらいでしょうかね?

N8: そうですね, 2007 年から始めました. 最初は百貨店で靴の販売をしましたが, 1 年後に意爾康の店を開きました. 百貨店でやっていた時期には最初はうまくいきませんでした, 冬になってようやくコツをつかんできて, それで自分の専売店を開きました.

筆者：最初は他のブランドの商品も販売していましたか？

N8：はい、他のブランドのものも販売していました。

筆者：最初の職業も靴販売でしたか？

N8：いいえ、最初は国有企業の正社員でした。その後、リストラされて、百貨店のレジ係として働きました。ある程度のお金を貯めた後、百貨店のテナント・エリアで営業権を賃貸する仕事を始め、その後、自分でもテナントとして商売をするようになりました。

筆者：ナイキの靴や、その他にプラスチック製の靴や布製の靴を販売した後で、現在は革靴も販売するようになった人もいと聞きましたが。

N8：私の場合は、友人の紹介で店を引き継ぎました。私が始める前は、その百貨店で意爾康を販売する人がいたのですが、うまくいかなかったので私に意爾康のコーナーを譲ってくれました。

筆者：過去2年間の売れ行きは良かったですか？

N8：そこそこよかったですね。最初は百貨店で専売店を開いたのですが、その後で他にも出店して、現在は合計3店舗を持っています。地域の状況とも関係があるかもしれませんが、意爾康の単一ブランドの店は最も売れ行きがいいです。

筆者：「コーチの家」の研修会に参加した他の何名かのオーナーにもインタビューをしましたが、なぜ他のブランドではなく、意爾康を選んだのですか？

N8：その意爾康の店は私の以前の店の反対側にあって、ブランドの評判も良くて、かなり好印象を持っていたので迷わずに引き継ぎました。その時の代理商に非常に感謝していて、マネージャーも私たちにたくさんサポートしてくれました。意爾康の元でやったらきっと

うまく行くと信じさせてくれたのです。

筆者：代理商はとてもいい人で、オーナーたちをサポートしていますね。

N8：そうですね。何か問題があれば、代理商に連絡すれば問題の解決を手伝ってくれます。

非常に優しくて、傲慢な態度は一切ありませんね。

筆者：他のオーナーも同じことを言っていますね。最初の店はいつ開いたのですか？

N8：2007年から1号店を開いて、2号店は2008年でした。この店は結構うまくいっていますね。家賃は月額約20万と非常に高いですが、立地は良いです。1号店は立地が悪く、あまり売れていません。

筆者：やればやるほど自信を持つようになりますね。

N8：はい、徐々に良くなってきていて、本部と代理商は多くのことで私をサポートしてくれています。店の内装や資金の面では最も多くの支援をしてくれました。この道を選んで本当に良かったと思います。

筆者：最初はお金を借りて商売を始めたのですか？

N8：最低20万の保証金が必要だからということを知りたいのですか？

筆者：ええと、1年に2回の買掛金の返済時期がありますね。会社の買掛金を返済するためには、その2回の時期に返しきる必要がありますね。会社にも大変なところがあって、信用という問題も関わっていると思います。

N8：そうですね。信頼はお互いのものですね。代理商も運営するには資金が必要ですね。

ただし、私たちのことを十分考慮していると思います。

筆者：代理商から商品を仕入れていますか？

N8：はい、本社にも行きますよ。

筆者：注文した後、頭金を支払う必要はありませんか？

N8：ないですね。それは済南の代理商が本社と交渉しているはずです。私たちは済南の方に連絡します。

筆者：そういうことなら済南の代理商には多くの資金が必要ですね。非常に多くの店舗があるから。

N8：そうですよ。そういうことを考えると代理商は私たちを本当に支えてくれていますね。本当にいい人ですよ。

筆者：借用証書もいらないと聞いており、本当に親身になって接してくれていますね。

N8：オーナーの要望に細かく対応していると思います。彼らにもそれなりに様々な事情があります。

筆者：「コーチの家」という研修会に参加しましたか？

N8：私は行きませんでした。夫が行きました。2人ともコーチの家のメンバーですので、帰ってきたら家で情報交換をします。私は中層幹部の研修に行きました。

筆者：エリアは分けられているようです。

N8：そうですね。新しいマネージャーの胡さんも非常にやる気があります。

筆者：3つ目の店舗はどうやって開いたのですか？

N8：12年に開いて、3年ほど続いていますね。

筆者：この店は何平方メートルですか？

N8：この店舗は約60平方メートルで、他の2つは約40平方メートルです。

筆者：たくさんのお店を持っていますね。

N8：そうですね、面積がちょっと小さいですけど。

筆者：立地はすごく良いですね。一番売れる時期はいつですか、そして「コーチの家」の研修会に参加した後に何か変わりましたか。

N8：現在では毎月目標を立てることにしています。「コーチの家」に参加したことで、より明確な目標を持つことができ、やる気も出てきました。現在は、商売をやりにくい環境ですが、従業員と私たちは、やる気があって、業績が落ちないように、毎日頑張っています。

筆者：チームで働いていて心強いですね。でも、プレッシャーもあるでしょうね。

N8：はい、プレッシャーがありますね。毎回業績を報告しなければならないですよ。でも、これはこれでいいです。以前は規定とかがなかったので、業績は先月のものしかと比べられませんでした。今は他の店主と一緒に「コーチの家」に参加し、話し合っ、目標はより明確になっています。

筆者：「コーチの家」では商品の陳列等についても教えてもらえますか？

N8：いいえ、会社の方が教えてくれます。専門的な人がいます。去年商品の陳列と在庫商品の整理の研修もありました。

筆者：去年のいつですか？一年に何回あるのですか？

N8：去年の秋に、ここ数年の流行についての講習もありました。シミュレーションゲームによる実践的研修を行って教えてくれました。

筆者：仕入れや在庫品を処理する時期に、済南の代理商から何か支援がありますか？

N8：キャンペーンをするとき、済南に行って特別な商品（主に地域代理商が経営する店

舗での在庫品)を安く仕入れて、目玉商品になる安価な商品を販売します。

筆者：無料の商品ですか？売り残ったら返品することができますか？

N8：いいえ、無料ではありません。代金は支払いますよ。

筆者：このような商品をよく仕入れていますか？

N8：まあまあ仕入れていますね。間も無くまたキャンペーンを行いますよ。安価な靴を仕入れに行きます。いつも一つ前のシーズンの商品を参考にしながら今の商品の値段を調整していますね。

筆者：私は済南の地域代理商が価格を決めていると思っていましたが。

N8：いいえ、自分の店で調整できます。

筆者：在庫を売り尽くすため靴を50円で売る場合もあると聞いていますが、本当に安いですね。損になるのではないですか？

N8：靴は服と同じですね。販売価格とデザインを同時に考慮しています。在庫品は時間が経つとともに価値がなくなります。ですのでタイミングを見ながら、安くしても売り切ることが重要ですね。

Ⅲ契約書（中国語原本）

2014 年度

表紙：

意而康皮鞋
【2013～2014】

经营合同

加盟者：

甲方：济南源抗商贸有限公司（以下简称甲方）

乙方：（以下简称乙方）

甲乙双方本着真诚合,平等互利，共同发张的意愿，经协商就【意尔康】皮鞋系列产品在 XX 区域的经营事宜达成协议，以资共同遵守。

一：合同期限及保证金

1：本合同自 2013 年 7 月 1 日起至 2014 年 6 月 30 日止。

2：在合同签订之日起 7 日内，乙方应向甲方缴纳平拍代理保证金一万元，以乙方经营【意尔康】皮鞋的诚意，若乙方无违规行为，合同期满后甲方将保证金如数退还乙方。

二：专卖权限

1：甲方将意尔康系列皮鞋产品代理权授予乙方，该经营权仅限于 XX 县/市，不含乡镇。

2：乙方不得擅自跨地区经营，否则视为蹿货，必须在甲方下达通知 3 日内，停止其违规经营行为，病赔偿因此造成的损失。

3：乙方获此经营权，若开设专卖店，厅，则店，厅内不得摆放除意尔康品牌意外的其他产品，否则一经查出，甲方将视情况的严重程度对乙方处以 1 万—5 万元的罚款并收回品牌经营权。

4: 乙方去的经营权后, 不得再将此经营权转让或授予他人.

5: 禁止乙方在“淘宝网”等任何网络交易平台销售【意尔康】皮鞋, 一经查出, 将处以 5 万元的罚款.

三: 经营任务

为保证双方利益, 乙方必须按照甲方的要求完成年度销售任务.

若乙方不能完成销售基本任务的 80%, 甲方将责令乙方限期整改或者【意尔康】经营权, 乙方必须无条件接受.

四: 经营要求

1: 乙方在开设专卖店, 厅, 应按照国家统一形象与要求装修.

2: 乙方在开设专卖店, 厅时, 必须以书面形式向甲方提供点店, 厅面积及位置等信息, 经甲方同意后方可开设.

3: 乙方必须合法, 诚信经营, 若有损公司及品牌形象的, 甲方有权没收乙方的全部合同保证金并收回经营权, 若出现严重后果, 一切责任由乙方负责.

五: 贷款清算方式——一年两清

为了甲乙双方有一个良好的经营合作关系, 平时甲方将给予乙方一定比例应收账款支持, 但是为了贯总公司对货款“一年两清”的要求, 乙方必须在当年阳历 6 月 15 日和农历 12 月 10 日之前, 将所有欠款结清.

六：费用分担

- 1：甲方与乙方是独立核算，店面租金，水电费及员工工资等一切费用由乙方自行支付.
- 2：乙方要求公司或甲方派人写作促销策划，陈列等为乙方工作的费用，由乙方承担.

七：争议，违约及解决办法

- 1：乙方违反上述合同制款项，甲方有权收回乙方的代理经营权.
- 2：乙方在经营过程中如发生有关纠纷等法律事宜，由乙方自负，甲方不承担任何责任.
- 3：甲乙双方若发生合同争议，引起法律诉讼，诉讼地点为济南人民法院.
- 4：协议期间，甲方确定乙方无力经营，甲方有权取消乙方的经营权，并收回乙方库存（当年库存按供应价 8 折收回，其余库存按供应价 3 折收回）.

八：其他

- 1：甲乙双方如有其他事宜另行补充协议，与本合同具有相同的法律效力.
- 2：本合同一式两份，甲乙双方各执一份，自签订之日起生效，供双方严格遵守履行.

甲方：济南源商贸有限公司

乙方：

法人代表： XXX

法人代表：

2013 年 9 月 3 日

2013 年 月 日

(訳本)

表紙：

意而康革靴

【2013～2014】

経営契約書

加盟者：

甲：濟南源康有限会社（以下は甲とする）

乙：（以下は乙とする）

一 契約期間及び保証金

1. 本契約は2013年7月1日から2014年6月30日まで有効である。
2. 契約がなされた一週間以内に乙は甲に一万元を支払うことになる。乙に契約違反の行為がなければ、契約期間を終えた後、甲は全額を返還する。

二 代理権限

1. 甲は意而康革靴の販売の権限を乙に譲り、この権限は（ ）市・県、郷とそれ以下の地域は含まれていない。
2. 乙が統括する地域以外における商品の販売は他の店舗の経営を妨害するので、認められないこととする。甲が警告を下して三日以内に、その行為をやめなければいけない、そして、他の店舗の損失に対し賠償することとする。
3. 乙はこの経営権を獲得した後、専売店あるいは専売コーナーを出す時、店に他のブランドの商品を置いてはいけない。このような行為があり、事実が判明した場合は、程度により1～5万元の罰金を課した上で、経営権を回収することもある。
4. 乙が経営権を獲得した後、この経営権を他者に譲る行為は認めない。
5. 「淘宝网」等のウェブサイト上で「意爾康」の商品を販売してはいけない。発見した場合、

5 万円の罰金を徴収する。

三 双方の利益を確保するため、乙は甲が出した販売目標を達成しなければならない。乙はその販売目標の 80%を達成できない場合は、甲は改善することを乙に求めるか経営権を回収する。乙は無条件でこの措置を受け入れなければならない。

四 省略

五 資金・商品の貸与と精算期限（1年に2回）

より良い加盟関係を構築するために、甲は乙に対して、ある程度の資金や商品の貸し付けを行う。しかし、基本としては半年に一度、貸与した資金や売掛金の精算を行う。そのため、乙は甲に対して、新暦の6月15日と旧暦の正月までに所定の精算金額を支払わなければならない。

六 費用分担

1. 甲と乙は別経営の組織であるので、店舗の家賃や従業員の賃金の一切は乙が負担する。
2. 乙から甲に対して、キャンペーンや販売活動のための支援を申し込んだ場合、人件費等の発生した費用は乙が負担する。

2015 年度营销政策

(附：《货品管理规定》，《财务管理规定》)

意尔康 山东

2015-2016 营销年度

【2015.3.16——2016.3.15】

区域：

【皮鞋销售任务书】

年度总量任务及分解表（双）：

年度总量	老款量	新款量	夏凉	秋单	冬棉	春单
16,000	2,500	13,500	4,050	3,105	3,105	3,240

新品各季任务及订货任务表（双）：

大类	分解	夏凉		秋凉		冬棉		春单	
		任务	完成	任务	完成	任务	完成	任务	完成
男鞋	首次订货								
	补充订货								
	补货								
	小计								
女鞋	首次订货								
	补充订货								
	补货								
	小计								
合计		4,050		3,105		3,105		3,240	

备注：

- 1、年度总量任务分解为：老款任务量+新品任务量；
- 2、新品任务量分解为：30%夏凉+23%秋单+23%冬棉+24%春单；

3、各季新品量分解为：62%首次订货+18%补充订货+20%补货。（该比例回根据全局货品略作微调，届时以订货会实际公布比例为准）

新品订货奖励政策：

新品订货量，享受每双4元返利政策。

奖励明细表：

大类	分解	夏凉		秋凉		冬棉		春单	
		数量	奖金	数量	奖金	数量	奖金	数量	奖金
男鞋	首次订货								
	补充订货								
女鞋	首次订货								
	补充订货								
小计		3,240	12,960	2,484	9,936	2,484	9,936	2,592	10,368
总奖励合计		43,200							

奖励说明：

- 1、年度总量任务完成，并且货款一年两清，完成订货任务的产品享受奖励政策。
- 2、超出订货任务数量的部分不再享受奖励。
- 3、新品补货，老款进货，不计入奖励。
- 4、单款单色最高限订货两件，超额不计入任务同时无奖励。

其他相应政策:

赞助事项	适用范围	赞助条件	赞助条件
新开店 租金赞助	加盟区域 新开专卖店	①年租金：地级市 30 万以上，县城 20 万以上； ②面积：双开间，80 平米以上； ③完成年度总量任务，并货款一年两清	赞助年租 金的 20%
货架赞助	货架改造店铺 及新开店铺	①完成年度总量任务 ②并货款一年两清	全部赞助
		以上两个条件，仅完成其一	赞助一半
		以上两个条件，均未完成	取消赞助
门头字 赞助	门头改造店铺 及新开店铺	①完成年度总量任务 ②并货款一年两清	赞助一半
		以上两个条件，两者缺一	取消赞助

其他补充事项:

①

②

甲方：济南源商贸有限公司

法人代表：XXX

乙方：

法人代表：

2015 年度営業マネジメント政策

(附：「商品管理規定」, 「財務管理規定」)

意爾康・山東

2015-2016 營業年度

[2015. 3. 16—2016. 3. 15]

地域：

「革靴販売目標」

☆年間目標と新品，在庫品目標（足）

年間目標	在庫品注文目標	新作品注文目標	夏	秋	冬	春
16,000	2,500	13,500	4,050	3,105	3,105	3,240

（注：一日に平均 44 足弱）

☆各季節の新作品販売目標と発注数（足）

男女別	段階別	夏		秋		冬		春	
		目標	達成量	目標	達成量	目標	達成量	目標	達成量
紳士靴	一次発注								
	二次発注								
	補充								
	合計								
婦人靴	一次発注								
	二次発注								
	補充								
	合計								
合計		4,050		3,105		3,105		3,240	

注：

1 年間目標は在庫目標と新作品目標からなっている。

2 新作品目標の内訳は夏 30%，秋 23%，冬 23%，春 24%となっている。

3 新作品の注文数の内訳は初回注文 62%，補充注文 18%，補充 20%となっている。

(この比率は全体的な商品の発注状況により調整を行うが、見本市の際に公布した比率が最終的な基準となる。)

☆ 「新品注文奨励政策」

新作品を発注する際には、一足につき 4 元の奨励金が付与される。

奨励金明細

男女別	段階別	夏		秋		冬		春	
		数	奨励金	数	奨励金	数	奨励金	数	奨励金
紳士靴	一次発注								
	二次発注								
婦人靴	一次発注								
	二次発注								
合計		3,240	12,960	2,484	9,936	2,484	9,936	2,592	10,368
		足	元	足	元	足	元	足	元
奨励金合計		43,200 元							

補足説明：

- 1、年間目標を達成し、かつ売掛金を年二回の決済時期までに返済した場合は、発注した商品の量に応じて奨励金を支払う。

- 2、 目標足数以上を発注しても、それ以上に発注したものに対して奨励金は支給しない。
- 3、 新商品の補充発注や在庫品の発注は奨励の対象外となる。
- 4、 1 つデザインの靴に対して 1 色につき 2 足までが奨励金支給の対象となる、2 足を越えて発注してもオーバーした分は奨励金の対象外となる。

『年間資金返済目標』

☆ 年間返済計画：年間返済総額 360 万円

年前半期返済目標計画

4月	5月	6月	7月20日会計

年後半期返済目標計画

8月	9月	10月	11月	12月	1月19日 会計	2月	3月

- 1、 これまでの返済状況と信用記録に基づいて、今年度当エリアの信用限度は30万円となっている。この限度を超えた場合は、商品の発送が停止される。
- 2、 1年に2回の精算日を設ける：新暦の7月20日と旧暦の12月10日
- 3、 計算内容は信用限度を含む全部の発注金額である。
- 4、 各加盟者は毎月の返済基準にしたがって売掛金を返済する。信用限度と矛盾する場合は、信用限度を基準にする。

☆ 返済できない場合の利息の規定

1年に2回の精算日までに返済ができない場合は、返済できない部分に月に1%の利子が発生し、返済金から差し引く。計算期間は半年とする。

他の規定について

支援事項	適用範囲	支援条件	支援金額
新店舗 家賃への支援	加盟地域の 新フランチャ イズ店	① 年間家賃：市は30万 元以上，県は20万元以上 ② 面積：80平米以上 ③ 年間目標を達成し，注文額 も返済した加盟店	年間家賃の20% を支援
商品の展示棚 への支援	展示棚を更新 する店舗及び 新しく開店す る加盟店店舗	①年間目標を達成し，かつ② 売掛金の返済を行った加盟店	全額支援
		以上の条件を，一つだけ満た した加盟店	半額支援
		以上の条件を，一つにも満た していない加盟店	支援なし
看板への支援	看板を更新す る店舗及び 新しく開店す る加盟店店舗	①年間目標を達成するか，② 売掛金の返済を行った加盟店	半額支援
		以上の条件を，一つに満たし ていない加盟店	支援なし

ID5 の契約内容と売上額・足数の推移

総括	2013 年度	2014 年度	2015 年度
仕入(足)	24,000	22,200	16,500
春期間販売量(足)	4,015	3,856	2,052
夏期間販売量(足)	5,396	5,009	4,197
秋期間販売量(足)	8,992	9,642	8,216
冬期間販売量(足)	4,457	2,495	3,216
販売量(足)	22,860	21,002	17,825
売上(元)	5,036,600	5,180,000	4,750,000
売上(円)	90,658,800	93,240,000	85,500,000