北京市における小売業態別企業の公式組織化

二宮豊志
彭　　欣

Organizational Formalization of the Sales Type of Retail Store in Beijing

Toyoshi NINOMIYA and Xin PENG

Abstract

The purpose of this study is to assess the degree of organizational formalization of the sales type of retail store in Beijing, based on the measurement of employees' perception of organizational structure. This study is conducted through the comparison of several retail stores that possess different types in organizational form. It is hypothesized that the organizational formalization presently differs by retail stores in Beijing. We test this hypothesis through the comparative study of the five types of retail stores: 1) department store, 2) specialty store, 3) general merchandize store, 4) supermarket store, 5) convenient store which is viewed as the standard retail stores type in Beijing. We collected data through the survey of questionnaires that had been prepared based on the previous relevant studies. Moreover, with the results obtained from the questionnaire survey, we conducted a series of interviews for several internal persons in each firm chosen for our questionnaire survey. It is found that the analysis of the data does not provide specific relationships in organizational formalization among the five types of retail firms. Nevertheless, this study would provide a solid analytical framework and the process of an empirical investigation within it for further relevant research. This is regarded as the significance of this study.

目　次

1．はじめに
2．理論的仮説
3．業態別企業の公式組織化
4．総合分析
5．おわりに

1．はじめに

本稿は，これまで二宮研究室において2005年から「企業組織の官僚制化」あるいは「近代化」さらに「公式化」というタイトルで調査分析してきた一連の研究の延長線上に位置づけられる成果である。これまで，北京市，福清市，大連市，牡丹江市，台湾の台南市などで実施してきたが，厳密な意味でのリサーチ・ファインディングは得られていない。そこで今回は小売業という業種に調査対象を絞り込み，小売業の業態別組織の公式化の程度に相違があるか，という問題意識からスタートした。ここでの「公式化」とは，「公式組織化」と同意である。

中国は1978年に改革・開放政策を展開して以来，30年以上の長期にわたり年平均９％以上の実質 GDP 成長率を達成してきている。WTO 加入による持続的な市場開放や，2008年の「北京オリンピック」の開催を経て，さらに2010年の「上海世界貿易博覧会」が開催されることもあり，今後も高度経済成長が続くことが予想されている。

このような中国の急速な経済発展に伴い，特に都市部の人々の生活レベルの向上につれて，小売業の業態も高度化かつ複雑化し，店舗数も拡大し，その競争も激しくなっている。それは北京においても同様であり，百貨店，専門店，GMS（総合スーパーマーケット），スーパーマーケット，コンビニエンス・ストア，ホームセンター，ショッピング・センターなどのさまざまな業態の小売業が矢継ぎ早に展開している。このような現況から，さまざまの業態別企業では，組織構造あるいはマネジメント・システムの「公式組織化」において相違はどのような内容であるか，前述の研究結果と理論的に言われている内容を仮説として設定し，その検証を試みることとした。

2．理論的仮説

二宮研究室でこれまで実施してきた一連の研究成果は，「中国における企業の近代化に関する比較研究」[5](2008）においてまとめられてはいるが，厳密な意味での調査結果が得られているわけではない。その後，同様の調査を台湾の台南市において行ない，中国との

相違の一端を導き出してはいるが，それでも不十分な結果であるとの認識である。そこで，本研究では，それらの先行研究を踏まえての結果とこれまでの経営学の研究結果を小売業の業態別組織の公式化の程度の問題として理論的仮説を設定し，検証を試みることとした。以下に本研究の理論的仮説として構築可能な内容の概略を提示し，その後に仮説の提示をする。

2－1．先行研究

「中国における企業の近代化に関する比較研究」（2008）は，二宮研究室で2005年7月から，約3年間にわたり実施した3つの調査研究と安積らの論文[28]による調査研究を総合的に分析したものである。調査対象地域は，中国の北京市（2005年），福清市（2006年），大連市・牡丹江市（2006年）である。さらに同様の調査研究を台湾の台南市で実施している。各調査対象地域における日系企業，欧米系企業，国営企業，民営企業の一般従業員と経営管理者を調査対象として，企業形態別組織の近代化の程度の調査を実施した。これらの調査研究の「官僚制化」や「近代化」は，合理化を意味しており，さらに「公式組織化」とも同意義であるという立場である。

これらの調査研究の結論は，中国では，急成長した非常に少ない大企業を除くと，大多数の民営企業は，まだ比較的に規模が小さく，属人的なマネジメントに頼る傾向は大きく，マネジメント・システムがまだ合理的に機能していない企業がほとんどである。また，それぞれの地域での調査対象企業の国営企業は，中国最大のトップ企業の銀行や鉄道会社であること，さらに業績の優れた企業であることもこのような研究結果になった要因であろう。つまり，そのような企業に就職できる人々は，現時点の中国では高学歴か優秀な人材であることが多く，合理化や近代化あるいは公式組織化の程度が高い傾向を示していた。

2－2．古典的一般理論[11),13)]

本研究の目的に適している公式組織化に関する古典的かつ一般的な理論としては，次の「官僚制」と「科学的管理法」であろう。ここでは，「官僚制」と「科学的管理法」の特徴として教科書的に挙げられている特徴のいくつかを列挙し，本研究の仮説とするに足る論拠を示すこととする。

まず，「官僚制」は，いわゆる行政官僚組織の仕事の「規則化」・「手続化」による「予測可能化」それ故に「能率的」かつ「合理的」に機能する組織である。また，階層化や専門化された「集権的」なピラミッド型組織であり，そこで働く人々は機械の如く命令通りに働き，「非人格化」される。これが行き過ぎた場合に官僚制の「逆機能」が問題にされ

るが，本研究の立場は，この逆機能的側面は，問題視していない。つまり，合理的側面としての組織の特徴として採り上げているのである。

次に，「科学的管理法」としての特徴は，工場の「標準的な作業方法と作業量」を「動作研究」と「時間研究」によって科学的に決定したことである。これによって，作業者の仕事の「規則化」や「マニュアル化」・「標準化」によっての作業の効率化・能率化が図れ，能率的かつ合理的なマネジメントが可能となる。

2－3．コンティンジェンシー理論[9),10)]

もう一つの公式組織化に関する理論としては，コンティンジェンシー理論がある。本研究は，業態別組織の公式化の程度の差を特定化するのが目的である。したがって，環境状況によって組織の公式化の程度が異なるという考え方は，まさにコンティンジェンシー理論そのものである。したがってここでは，公式組織化という観点から採り上げる。

2－3－1．機械的マネジメント・システム[7)]

バーンズ＝ストーカーは，イギリスのエレクトロニクス産業の事例研究を行ない，市場や技術という外部要因の変化に対して，どのようなマネジメント・システムが有効であるかを分析した。彼らの研究は，比較的安定した環境と変動の激しい環境におけるマネジメント・システムの相違を明らかにした。安定的な環境では，「機械的」なマネジメント・システムが採用され，変動的な環境では，「有機的」なマネジメント・システムが採用されていた。「機械的」マネジメント・システムとは，高度の職務細分化，権限・責任関係の明確化，垂直的・非人格的な命令体系と階層的支配関係によって特徴づけられる官僚制的組織構造であり，「有機的」マネジメント・システムとは，職務・権限・責任関係の弾力性，分権的決定，水平的・人格的な相互作用によって特徴づけられる非官僚制的組織構造である。

2－3－2．クローズド・システム[8)]

J.D. トンプソンは，不確実性が組織にとって根本的な問題であり，その対処がマネジメント・プロセスの本質をなすという主張である。そこで前述の機械的組織と有機的組織の 2 つの理論と同様な 2 分法として，合理的モデルは組織研究のクローズド・システム戦略からもたらされ，自然システム・モデルはオープン・システム戦略からもたらされるという考え方を展開している。

確実性を探求するならば，システムの諸変数を限定したり，コントロールするか，確実に予測可能な状態にすることである。つまりシステムの閉鎖性を求め，合理的モデルを採用するのである。つまり，科学的管理法あるいは官僚制は，組織の構成要素が目的に対して必要な貢献をなすよう慎重に選択されており，確立される構造も最高の効率性を達成す

るように注意深く意図されたものになっている，としている。

2－4．小売業態論[14),15),18),19),20)]

ここでは本研究で採り上げる小売業の5業態に関する特徴を採り上げることとする。一般的に先進国と呼ばれる近代的な小売業の特徴のことである。小売業は，地域に密着した産業であり，一定の経済水準に達すれば，どこの地域でも同じような小売業態が見られる。経済水準の向上は生活者の意識やライフスタイルに小売業態の変化と多様化をもたらすこととなる。店舗小売業には，品揃えする商品の種類と構成，対面販売またはセルフ・サービス方式，サービスの程度，価格のレベル，経営方法などの違いによって，さまざまな小売業態に分類される。

2－4－1．百貨店

百貨店は，近代的な小売業の先駆的存在として位置づけられ，産業化の進展した近代社会の大都市の中心部に登場した。百貨店という業態は，食品，衣料品，家庭用品から文化趣味品，貴金属宝石まで，およそ「なんでもござれ」のそれこそ文字通り「百貨」の取り揃えである。

百貨店の業態的特徴は，大都市の中心街あるいはショッピング・センターの核店舗と支店展開，同一店舗内の高級品売場と特売場を含んだ多様な販売方法を並存，店舗建築は最高水準で装飾やレイアウトの工夫，多くの従業員の対面販売と豊富な顧客サービスの提供，高額商品，幅広い品揃え，個性的商品や流行的商品，奥行きの深い品揃えの商品の部門別管理，である。

2－4－2．専門店

専門店という語で意味するものは多様であり，専門店チェーンとして大企業に成長しているものもある。繁華な商店街に立地して，個性的商品を扱っている店舗を指し，個性的商品を扱う大規模な百貨店タイプの大型店で，品揃えが専門化されている店舗を専門店と呼ぶ。豊富な専門知識を持った対面販売員，魅力ある店舗の内外装，陳列・照明，包装，優れた広告などの販売促進，適切なアフター・サービスなどを備えた小売業である。

2－4－3．総合スーパー（GMS，ゼネラル・マーチャンダイジング・ストア）

GMSは総合スーパーと呼ばれ，衣食住にわたるさまざまな商品が総合的に幅広く品揃えした大規模な店舗であり，大衆百貨店ないし実用百貨店である。GMSの特徴は，大規模な売り場と駐車場を持つ店舗が道路沿いに百貨店と同様，ワン・ストップ・ショッピングの便利さを顧客に提供，全国的にチェーン展開，プライベート・ブランド商品の開発，営業経費を低く抑えて低価格訴求，大量販売を実現，非個性的商品つまり大衆的商品が中心，食品や日用雑貨売場のほとんどはセルフ・サービス販売方式，である。

２－４－４．食品スーパーマーケット

食品スーパーマーケットは，セルフ・サービスなどの手法で食料品の低価格販売を訴求して登場した。食料品のチェーン・ストアが，店舗をスーパーマーケット化し，食料品の小売で圧倒的なシェアを占めるが，非食品も提供している。自動車を利用して買物が可能なように，広い駐車場が用意される場合や，住宅地近くに立地する場合がある。スーパーマーケットの特徴は，仕入コストの削減，販売価格の低下，大量販売，低い営業経費，低マージン・高回転販売，チェーン展開の多店舗展開，地域限定的，一般の食料品店や日用雑貨店より大規模面積，品揃えは食料品全般（加工食品，肉類，魚介類，青果物，乳製品）と日用雑貨やカジュアル衣料，セルフ・サービス方式，である。

２－４－５．コンビニエンス・ストア

食料品を中心とした生活関連用品の小売業で，住宅と密着した立地および長時間の営業といった便宜性（コンビニエンス）を提供している。消費者が徒歩（時には車での通りがかり）で買い物し，食料品と雑貨の最寄品にサービスの提供を付加しているが，広くて浅い品揃えで，１品種当りのブランド数，１ブランドの在庫量は限られる。この種の小売店の店舗規模は100m²～300m²ほどの限られた面積で，2500～3000品目という多くの品目を扱うため，品揃えの内容は絶えず変化している。セルフ・サービス方式が主体である。十分な管理能力や商品供給能力が重要視され，フランチャイズ・システムやボランタリー・チェーンの本部により組織化され，情報ネットワークが形成されていることが多い。その特徴としては，長時間かつ年中無休の営業，住宅地周辺や道路沿いに立地しており，価格水準はスーパーマーケットなどに比べてやや高い。

２－５．業態別企業の公式組織化に関する理論的仮説

以上の一般理論・コンティンジェンシー理論・小売業の業態論から導き出される理論的仮説は，以下のようにまとめることができる。

まず，一般理論では，官僚制の特性としては，非人格化・規則化・手続化・効率化・階層化・集権化・専門化などである。科学的管理法の特性は，マニュアル化・規則化標準化・機械化・効率化である。コンティンジェンシー理論では，安定的な環境では機械的組織が採用され，この機械的組織は公式組織化の程度が高くなる。つまりこの機械的組織の特徴は，標準化・職務の細分化・規則化・専門化・集権化・非人格化などである。さらに状況が確定的なシステムでは，クローズド・システムが採用され，公式組織化の程度が高いのである。このクローズド・システムは規則化・手続化・標準化・効率化・専門化・集権化・部門化が特徴である。

次の小売業態論では，５つの業態の特徴をまとめた。商品の販売方式は対面販売とセル

フ販売に分けられる。百貨店では高級品や個性商品，専門品などの百貨商品を扱い，通常対面販売方式が採用されている。専門店では専門用品を扱い，対面販売と一部セルフ販売方式が採用されている。それに対して，総合スーパーでは，最寄品や日用品などの幅広い商品を扱い，ほとんどはセルフ・サービス販売方式であるが，一部の売場では対面販売方式をとる。食品スーパーの品揃えは食料品（加工食品，肉類，魚介類，青果物，乳製品）や最寄品であり，セルフ・サービス方式を主体とするが，一部で対面販売方式をとる。コンビニでは主な取扱商品は最寄品や便利品などであり，セルフ販売方式を採用している。

公式組織化の一般理論と業態論の５つの小売業態の特徴を本研究の問題意識と総合化すると以下のようになる。仕事の標準化が高ければ，仕事の分業度や集権化・手続化・規則化・非人格化の程度も高い，つまり公式組織化の程度が高い。対面販売方式は，顧客の様々な要求の相違によって，販売員の自主的な判断が要求されるので，一定の自由が必要となる。仕事の内容が複雑なので，標準化・ルール化できない。それに対して，セルフ販売は，顧客自身がセルフ・サービスをすることである。販売員の仕事の内容が簡単だから，標準化・ルール化が可能となる。

次に，コンティンジェンシー理論と業態論の５つの業態の特徴を同様に総合化すると，確実性が高いシステムでは公式組織化の程度も高くなる。対面販売方式では，顧客の要求に従業員の対応が複雑化するので，不確実性も高くなる。それに対して，標準化・ルール化できるセルフ販売方式では，確実性が高い。だから，対面販売方式は標準化が低く，公式組織化の程度も低い。それに対して，セルフ販売方式は標準化程度が高く，公式組織化の程度も高いと言える。

以上から，小売業の５つの業態における公式組織化の程度の順位は，百貨店が一番低く，順に専門店，総合スーパー，食品スーパー，コンビニと高くなることが，上記の議論から理論的仮説として導き出される。

３．業態別企業の公式組織化
―百貨店・専門店・総合スーパー・食品スーパー・コンビニ―

３―１．調査概要

本研究は，前述したように北京市における小売業の業態別企業の組織構造やマネジメント・システムの「公式組織化」に関する理論的仮説を検証することを研究目的としている。今回の調査研究では，アンケート調査及びヒアリング調査という二つの方法を使用した。

3－2．調査方法

①アンケート調査（資料１）

アンケート調査については，小売業の業態別企業の公式組織化の程度を従業員の知覚の観点から明らかにし，前述の仮説を検証することである。

アンケート調査は，「公式組織化」の組織構造変数として「分業度」，「権威のヒエラルヒー度」，「規則化」，「手続化」，「非人格化」の５つの側面の尺度を採用し，それぞれの変数の測定項目として全体で24項目を使用した。その各項目の質問が，回答者の会社や職場あるいは人間関係の描写について，「①全くその通りだ，②その通りだ，③分からない，④そうではない，⑤全くその通りでない」という選択肢の中から最も適切と思われる番号を一つ選択してもらうように設定している。

アンケートの回答結果を分析する際には，各回答者のそれぞれの項目の平均値を計算し，さらにサンプル全体の平均値を計算したものが各構造変数の平均値となる。このような方法でスコアを集計し，変数ごとに業態別の平均値・標準偏差・最高値・最低値を算出すると共に，これらの分析結果を統計的に意味があるかどうかを多重比較検定する。

「公式組織化」の程度に対する平均値の解釈は，「分業度」，「権威のヒエラルヒー」，「手続化」，「規則化」，「非人格化」の全ての項目において，高いスコアほど公式組織化の程度が高いと従業員に認知されていることを意味している。

②ヒアリング調査（資料２）

アンケート調査の分析結果に基づいて，予め質問項目を作成し，調査を実施した企業関係者にヒアリング調査をお願いした。このヒアリング調査によって得た知見は，総合的な分析の過程で内容を補強することとした。

③店舗調査（資料３）

北京市の小売業の実際の情況を少しでも把握するため，本研究が対象にした業態別の店舗やその他の店舗を１週間かけて視察した。このことも総合分析の際に参考にした。

3－3．調査対象企業（資料４）

今回の調査は北京市にある５つの業態（百貨店，専門店，総合スーパー，食品スーパー，コンビニ）の企業の従業員を対象とした。５業態毎に３企業に調査表を配布し，回収した。

3－4．分析結果

3－4－1．業態別企業の組織構造変数毎の分析

５つの業態の公式組織化の程度を変数毎に分析すると，以下のようになった。

①分業度

「分業度」とは，個人の職務内容が細分化や，固定化あるいは定式化されている程度のことである。また「分業度」とは，個人のレベルにおける職務の変化の度合いをも意味している。つまり，仕事の内容が細かく決められ，毎日同じ仕事を繰り返しているかどうか，変化があるかどうかの程度のことである。

分業度の程度を以下の 6 項目によって測定している。

1．私の仕事では，毎日何か新しいことが起こる。

2．私の部署の大部分の仕事は，変化に富んでいる。

3．私の会社の大部分の仕事内容は，変化に富んでいる。

4．私の仕事では，同じような内容の日は二度とない。

5．従業員は，各自明確な役割を与えられていない。

6．従業員は，毎日同じような仕事を繰り返していない。

表 1－1　分業度のスコア

企業業態	平均値	標準偏差	最高値	最低値
百貨店	3.17	0.63	5.00	1.50
専門店	3.15	0.66	5.00	1.67
総合スーパー	3.07	0.66	4.83	1.17
食品スーパー	3.01	0.60	4.33	1.33
コンビニ	3.10	0.68	4.83	1.17

業態別組織における分業度のスコアは表 1－1 に示されるように，百貨店の平均値は一番高い。2 番目は専門店，それに続いて，コンビニ，総合スーパー，食品スーパーとなった。すなわち，百貨店での構成員の仕事の分業度が高いと知覚している。つまり，百貨店の構成員が他の業態の構成員に比べて，仕事が細分化・ルーティナイズされたものであると感知していることを示している。それに対して，食品スーパーの構成員の仕事の分業度が一番低いと知覚している。また，回答の分布に関しては，標準偏差の値を比較する限り，企業間で大きな差はない。

②権威のヒエラルヒー度

「権威のヒエラルヒー」とは，組織の最高位から最低位のタテのラインにわたる命令と服従の連鎖に象徴される側面を表している。この側面における権威の集中化の程度を「集権化」と呼び，その測定にあたり，仕事の決定事項がどのレベルで決定されているかを問題にしている。「権威のヒエラルヒーの度合い」を以下の 6 項目で測定している。

1．従業員は，いかなる意思決定でも上司の承認を得なくても良い。
2．従業員は，仕事する前にどんなことでも上司に聞かなくても良い。
3．仕事上の重要なことでも最終的な決定は自分にある。
4．自分の仕事を自分で決定することを好む人は，この会社では好まれる。
5．自分の仕事はほとんど自分で決定することが出来る。
6．自分の仕事のやり方は，上司にきかなくても決められる。

表１－２　権威のヒエラルヒー度のスコア

企業業態	平均値	標準偏差	最高値	最低値
百貨店	4.08	0.62	5.00	1.67
専門店	3.992	0.48	5.00	3.00
総合スーパー	3.994	0.51	5.00	2.33
食品スーパー	4.02	0.50	5.00	1.33
コンビニ	3.51	0.77	5.00	1.17

権威のヒエラルヒー度を５つの業態別組織で測った結果を表１―２に示す。この表に示した統計量をみると，百貨店の平均値は他の業態の平均値より高い結果になっている。つまり，百貨店での構成員の集権化の程度が一番高いことを示している。これに対して，コンビニの平均値は最低であり，集権化の程度が一番低いことを示している。

③手続化

「公式化」と呼ばれた組織構造変数に相当する変数は，「手続化」と「規則化」の２変数である。手続きや規則の設定は，組織内の管理を，個人的な気まぐれや特性から開放し，より予測し易く，確実なものにする。「手続化」では，仕事を行なう程度が高いかどうか，を質問している。今回の調査研究において，手続化は以下の５項目で測定している。

1．仕事の問題解決は，通常従業員の判断に任されている。
2．日常に起こる問題については，従業員の判断に任されている。
3．正式の手続きよりも，仕事の成果を目指して仕事することが重要視されることが多い。
4．従業員は，どんな場合でも決められた仕事の手順を踏まなくても良い。
5．従業員は仕事の都合では職場の就業規定を厳格に守らなくても良い。

表１－３　手続化のスコア				
企業業態	平均値	標準偏差	最高値	最低値
百貨店	3.65	0.63	5.00	2.20
専門店	3.48	0.63	5.00	2.00
総合スーパー	3.54	0.59	5.00	2.00
食品スーパー	3.53	0.61	5.00	1.00
コンビニ	3.13	0.74	4.60	1.40

結果は表１―３に示されている。ここでは百貨店の平均値が一番高く，それに続いて，総合スーパー，食品スーパー，専門店であり，コンビニの平均値が最低である。つまり，百貨店の回答者が他の業態の回答者より，手続化に従い，自己判断を避ける必要を比較的に高度に感知している。これに対して，コンビニの回答者は手続化の必要を最も低度に感じていると言えよう。

④規則化

先に述べたように，「規則化」は「公式化」と呼ばれた組織構造変数に相当する変数の一つである。「規則化」とは，仕事を行なう際に決められた規則やルールに従う程度が高いかどうかのことである。本研究において，「規則化」を以下の４項目を使って，測定している。

１．上司は従業員が社規，社則を守っているかを常に監視はしていない。

２．従業員は，上司の命令に不平を言っても良いことになっている。

３．自分の部署では，厳格な規則がないので，皆が自分勝手に出来る。

４．自分の部署には，従業員が従わねばならない規則書がない。

表１－４　規則のスコア				
企業業態	平均値	標準偏差	最高値	最低値
百貨店	3.481	0.68	5.00	1.50
専門店	3.482	0.58	5.00	2.25
総合スーパー	3.31	0.52	4.75	1.75
食品スーパー	3.36	0.46	4.50	1.50
コンビニ	3.14	0.68	5.00	1.25

表１―４に示されているようにここでは，専門店の構成員からのスコアが最高である。それに続いて，百貨店，食品スーパー，総合スーパー，コンビニの順になる。つまり，専門店の回答者が他の業態の回答者より，ルールや規則を守る程度が高いことを示してい

る。これに対して，コンビニの回答者のルールや規則を守る程度が一番低いことになる。

⑤非人格化

近代的かつ合理的な組織としての「理念型」官僚制組織は，機械のごとく機能し，そこには人々の感情が侵入する余地もなく，ただ理性のみが組織を動かす，という考え方である。すなわち組織は非人格的なものとなり，組織は「冷たい」ところである。本研究では，この「非人格化」を以下の３項目を通して測定している。

１．上司が従業員に対して常に礼儀正しく，尊重するように求められている。

２．会社の経営者は，自分達だけでなく従業員とできるだけ接触しようとしている。

３．どんな問題でも，問題の重要さとは関係なく，人間性を重視している。

表１－５　非人格化のスコア

企業業態	平均値	標準偏差	最高値	最低値
百貨店	2.67	0.86	5.00	1.00
専門店	2.59	0.84	5.00	1.33
総合スーパー	2.42	0.68	4.67	1.00
食品スーパー	2.39	0.67	4.67	1.00
コンビニ	2.38	0.84	5.00	1.00

測定した結果は表１―５に示されている。百貨店は他の業態より，非人格化の度合いが一番強く感じていることを示している。そして，専門店，総合スーパー，食品スーパー，コンビニという順になる。つまり，百貨店の回答者が他の業態の回答者より，組織の非人間性が高いことを知覚している。これに対して，コンビニの回答者は組織の非人間性が一番低いことを知覚している。

３－５．業態間の公式組織化変数の比較（単純分析）

以上の分析結果を公式組織化変数毎にそれぞれの業態の違いとして，順位付けたのが以下の表である。この順位は平均値の観点から単純に比較したものであり，単に程度の差としての意味である。１はスコアが一番高い，５はスコアが一番低いという意味である。

業態別公式組織化程度の順位					
	百貨店	専門店	総合スーパー	食品スーパー	コンビニ
分業度	1	2	4	5	3
権威のヒエラルヒー度	1	4	3	2	5
手続化	1	4	2	3	5
規則化	2	1	4	3	5
非人格化	1	2	3	4	5

表からすると，個別の公式組織化変数では業態別に順位が付けられるが，５つの変数の全体としての公式組織化では統一の順位が出なかった。しかし，概略的に見れば百貨店は５業態の中で４つの変数は１位であり，これに対して，コンビニは４つの変数が５位となっている。つまり，５業態では，百貨店の公式組織化程度が一番高く，コンビニが一番低いと言える。この結果は，５業態の公式組織化程度の理論的仮説と逆の結論になっている。

３－６．統計検定

本研究では，上記のような結果となったが，一応統計検定を実施した。まず５業態のすべての母平均が等しいという帰無仮説を，分散分析を用いて検定する。分散分析で帰無仮説が棄却された場合，それではどの業態とどの業態の平均が異なっているのかという点を明らかにするために，多重比較検定を行なう。この検定はFisherの最小有意差法（LSD）という方法を選択する。それは，Fisherの最小有意差法の検定結果は一番有意差があるという結論と導く傾向にあるからである。なお，多重比較検定に先がけて行なった等分散性の検定において等分散仮説が棄却された場合にはクラスカル・ウォリス検定の結果を考慮する。Fisherの最小有意差法（LSD）の結果にさらに２標本も検定を行なう。最後に各業態の属性別回答分布が異なっている点を考慮して，属性による差異を制御して，回答（各公式化変数のスコア）に対する業態の影響度の有無を検証する。この分析には回帰分析（OLS）を用いる。

３－６－１．分散分析と多重比較分析による検定結果（資料６）

ここでは以下のようにその結果のみを記述する。

①分業度

分散分析では帰無仮説が棄却された。多重比較分析の結果から，平均値において百貨店と食品スーパー，この２業態間（$P < 0.05$）に有意な差があることが確認された。つまり，食品スーパーの従業員に比べて，百貨店の従業員の方が分業度の程度が高いと評価している。

②権威のヒエラルヒー

分散分析では帰無仮説が棄却された。多重比較分析の結果から，平均値において百貨店とコンビニ間（P＜0.01），総合スーパーとコンビニ間（P＜0.01），食品スーパーとコンビニ間（P＜0.01），コンビニと専門店間（P＜0.01）に有意な差があることが確認された。つまり，コンビニの従業員に比べて，百貨店や総合スーパーや食品スーパーの従業員の方が権威のヒエラルヒーの程度が高いと評価している。そして，専門店の従業員に比べて，コンビニの従業員の方が権威のヒエラルヒーの程度が低いと評価している。

③手続化

分散分析では帰無仮説が棄却された。多重比較分析の結果から，平均値において百貨店とコンビニ間（P＜0.01），百貨店と専門店間（P＜0.05），総合スーパーとコンビニ間（P＜0.01），食品スーパーとコンビニ間（P＜0.01），コンビニと専門店間（P＜0.01）に有意な差があることが確認された。つまり，コンビニの従業員に比べて，百貨店や総合スーパーや食品スーパーや専門店の従業員の方が手続化の程度が高いと評価している。そして，専門店の従業員に比べて，百貨店の従業員の方が手続化の程度が高いと評価している。

④規則化

分散分析では帰無仮説が棄却された。多重比較分析の結果から，平均値において百貨店と総合スーパー間（P＜0.05），百貨店とコンビニ間（P＜0.01），総合スーパーとコンビニ間（P＜0.05），総合スーパーと専門店間（P＜0.05），食品スーパーとコンビニ間（P＜0.01），コンビニと専門店間（P＜0.01）に有意な差があることが確認された。つまり，総合スーパーの従業員に比べて，百貨店や専門店の従業員の方が規則化の程度が高いと評価している。そして，コンビニの従業員に比べて，百貨店や総合スーパーや食品スーパーや専門店の従業員の方が規則化の程度が高いと評価している。

⑤非人格化

分散分析では帰無仮説が棄却された。多重比較分析の結果から，平均値において百貨店と総合スーパー間（P＜0.01），百貨店と食品スーパー間（P＜0.01），百貨店とコンビニ間（P＜0.01），専門店と食品スーパー間（P＜0.05），専門店とコンビニ間（P＜0.05）に有意な差があることが確認された。つまり，総合スーパーや食品スーパーやコンビニの従業員に比べて，百貨店の従業員の方が非人格化の程度が高いと評価している。そして，食品スーパーやコンビニの従業員に比べて，専門店の従業員の方が非人格化の程度が高いと評価している。

3－6－2．2業態間のF-t検定による検定結果

検定の結果は多重比較分析の結果とほぼ同じであるから，ここで詳しく記述しない。

3－6－3．アンケート調査対象の属性と各業態の公式化変数の関係（回帰分析）

回帰分析における説明変数はすべてダミー変数である。参照集団については，性別では男性，年齢では20歳以下，職階では管理者，学歴では中卒以下，業種では百貨店である。

以下，回帰分析から有意な影響を及ぼしている変数のみに着目して記述する。

①分業度

従業員（販売員）の分業度に対する評価は管理者の評価より１％の水準で有意に高く評価している。従業員（レジ）の分業度に対する評価は管理者の評価に比べて，５％の水準で高く評価している。従業員（その他）の分業度に対する評価は管理者の評価より１％の水準で有意に高く評価している。さらに，食品スーパーの分業度に対する評価は百貨店の評価より５％の水準で有意に低く評価している。

②権威のヒエラルヒー

高校卒・専高卒の権威のヒエラルヒー度に対する評価は中卒以下の評価より１％の水準で有意に高く評価している。コンビニの権威のヒエラルヒー度に対する評価は百貨店の評価より１％の水準で有意に低く評価している。

③手続化

40歳代の手続化に対する評価は20歳以下の評価より５％の水準で有意に高く評価している。高校卒・専高卒の手続化に対する評価は中卒以下の評価より５％の水準で有意に高く評価している。大学卒・大学院卒の手続化に対する評価は中卒以下の評価より５％の水準で有意に低く評価している。総合スーパーの手続化に対する評価は百貨店の評価より５％の水準で有意に低く評価している。食品スーパーの手続化に対する評価は百貨店の評価より１％の水準で有意に低く評価している。コンビニの手続化に対する評価は百貨店の評価より１％の水準で有意に低く評価している。専門店の手続化に対する評価は百貨店の評価より５％の水準で有意に低く評価している。

④規則化

従業員（その他）の規則化に対する評価は管理者の評価より５％の水準で高く評価している。高校卒・専高卒の規則化に対する評価は中校卒以下の評価より１％の水準で高く評価している。総合スーパーの規則化に対する評価は百貨店の評価より１％の水準で有意に低く評価している。食品スーパーの規則化に対する評価は百貨店の評価より５％の水準で有意に低く評価している。コンビニの規則化に対する評価は百貨店の評価より１％の水準で有意に低く評価している。

⑤非人格化

女性の非人格化に対する評価は男性の評価より５％の水準で低く評価している。従業員（その他）の非人格化に対する評価は管理者の評価より５％の水準で高く評価している。

総合スーパーの非人格化に対する評価は百貨店の評価より５％の水準で有意に低く評価している。食品スーパーの非人格化に対する評価は百貨店の評価より１％の水準で有意に低く評価している。コンビニの非人格化に対する評価は百貨店の評価より１％の水準で有意に低く評価している。

⑥結論

回帰分析結果で明らかになったことは，５つの公式化変数すべてにおいて，属性を制御しても，業態別の影響が限定的であったことが確認された点である。アンケート調査対象の属性をコントロールしてから，公式化変数のスコアに業態が有意な影響を与えていないことを示唆している。ただし，全体的に見ると，百貨店の管理者と従業員は他の４業態の管理者と従業員に比べて，分業度，権威のヒエラルヒー，手続化，規則化，非人格化において，高い得点をつける傾向にある。とくにこの傾向は手続化，規則化，非人格化において顕著である。

４．総合分析

アンケート調査による結果は５つの変数において個別には相違がみられたが，全体としては統一的な結果とはならなかった。百貨店とコンビニに注目すると，百貨店の公式化の程度が一番高く，コンビニの公式化の程度が一番低いという結果となった。この結果は理論の部分に推理した理論的な５業態の順位と逆の結果になっている。その原因を明らかにするため，ヒアリング調査を行なったので，ここではそれを踏まえ総合的に解釈する。

①百貨店の分析

まず，公式組織化へのイメージを聞くと，良い所，悪い所と両方ともある。良いことは，百貨店全体の利益からみるものである。例えば，商品の仕入れを全部一つの組織が統一すれば，コストなど低くすることができ，利益率を高める。しかし別の企業にとっては，公式組織化は低い方が良い，つまり人間性が高い方が良い。その理由として，公式組織化や標準化は新興企業に対しては，重要であるが，企業は約70年の歴史を持っている企業は，今では安定的な段階になっているので，従業員は仕事のプロとして育っているので，個人的な能力を発揮することを望む。したがって，このような古い企業は人間性の発展を重視している。

実際のヒアリングでは，どの企業でも百貨店の公式組織化の程度が５業態の中で一番低いと回答された。その理由として，百貨店はサービス業の特徴が強い業態であり，高級品，個性的，流行的な商品を扱っており，対面販売方式が重要である。顧客の要求が最も

強く出るからである。したがって対面販売方式は個性化が強く，店員の自由度や自律性が重要である。店員個人としての判断能力が最も必要とされるのでその人間性を重視せねばならない業態だから，公式組織化程度が相対的に低いはずである。このヒアリングの観点は，本研究の５業態の公式組織化程度の理論的仮説と一致している。

ではなぜ調査結果と異なるのであろうか。これにもいくつかの原因が考えられる。これはヒアリングでも確認されたことだが，おそらくアンケート調査対象（資料５）の問題であると認められた。調査対象のサンプルが，管理職層の人と店舗ではなく事務職人が約80％から約90％を占めていることが指摘された。つまり，科学的かつ合理的に仕事をして，一番公式組織化が進んでいるのが百貨店というデータから見ると，店舗としてではなく，百貨店の企業組織としてのマネジメント・システムが一番合理的に行なわれるという理論からすると，当然の結果としてみることができる。つまり店舗としての販売員のサンプルが少ないので，理論仮説とは逆に業態別の公式組織化の程度が一番高くなったのである。

さらに，中国の各業態の誕生から約15年経って，各業態の発展スピードも速かったので，まだ先進国のような標準的な業態の概念が深く浸透していないのではないかという見解も示された。これも調査結果が仮説とは異なる結果を導いたかもしれない。

さらにある百貨店の総経理は，ある日本の百貨店のトップ・マネジメントの経験者であるので，日本のマネジメント・システムを導入することで，公式組織化の程度が高くなっている，という見解もある。

最後に，中国の百貨店はほとんど「聯合経営」の形で運営している。したがって，売り場での販売員はほとんどブランド・メーカーからきた人である。この人たちは自分のブランド・メーカーの教育訓練を受け，管理制度もブランド・メーカーのものである。もしブランド・メーカーの管理が厳しければ，標準化や公式組織化も高くなる可能もある。

また，ほとんどの企業は百貨店専業ではなく，その他に２から３業態を同じ経営の下で展開している。例えば，ショッピング・センター，総合スーパー，コンビニなどである。しかし，商品の仕入れは百貨店と他の業態と一括していない，仕入れ部門は別々なのである。さらに，中国特有な「聯合経営」方式によって，人事採用は２種類である。一般的な管理層はこの企業自身の社員であり，現場の従業員の約90％がブランド・メーカーから派遣される人であり，残り10％が企業自身の社員であり，売場の管理主管や会計さらにアフターサービスを担当している。これも影響しているかもしれない，という見解である。

②専門店の分析

公式組織化に関する見解について，ある業績が良い専門店のトップ・マネジメントの人は公式組織化こそ目指すべき方向である，と答えている。この会社は現在全国チェーン展

開しており，その各店舗ではほぼ完全に標準化され，統一的に経営されている。例えば，店舗の外装などの外部イメージとか商品の豊富さにおいて統一されている。売場の販売員に対しても，商品の紹介とかサービスの提供さらにユニホームも統一的に展開している。商品の仕入れも一括購入である。管理層は現場の販売員の仕事を細分化して，標準的な管理をしている。さらに，会社のすべての部門，管理層，トップリーダーまで規則やルールを遵守する。しかし，非人格化については，できるだけ人間性を尊重しようとしている。企業の公式化においては，社員および商品の管理はすべてSAP（Systems, Applications, and Products in Data Processing）という管理システムを採用し，完全な標準化・合理化を目指している。中国の専門店は百貨店と同じように，聯合経営であるが，この会社の店舗にはメーカーからきた人は約40％で，他の約60％は社員である。したがって，販売員の仕事は非常に標準的に行なわれている。

では，本研究が理論的仮説と逆の結果となっていることに対して，どう考えているかというと，ここでも調査対象の属性から来ている，と主張している。売場の従業員はメーカーからきた人で，会計や管理層は社員であり，対象属性をみると，やはりアンケート調査の回答者は社員が多い。これが主な要因である。百貨店と同じ聯合経営で，アンケートの回答者が事務部門の人が多い百貨店と同様の要因と考えられる。さらに，回答者の質問に対する理解度や，業態に対する認識，教育訓練程度などのレベルと関係があるかもしれない。

聯合経営という経営方式は今中国において，百貨店と専門店でよく採用される方式である。聯合しているメーカーに対して，売上げ目標が設定されている。もしその目標に達しないとメーカーは撤退を迫られ，他のメーカーと置換されることとなる。

③総合スーパーと食品スーパーとコンビニの分析

GMS，SM，コンビニこの３つの業態は中国で，規模の相違や商品種類の相違はあるが，あまり明確には区別できない。さらに，１つの会社がこの３つの業態を同時に経営している場合が多いので，ここでは３業態を同時に分析する。

公式組織化へのイメージに対して，良い所と悪い所が共にある。これらの業態自身に対して，公式組織化そのものは必要であり，標準化可能である。それはチェーン・システムの特徴でもある。この標準化は仕事の内容，商品の仕入れ，店舗施設などの統一性を意味する。物流システムも統一の管理システムである。

商品の仕入れも会社として一括であるが，仕入れ方法は２つある。１つは，聯合経営のメーカーは配送センターを持っている。もう１つは，地方によって異なり，約30％は全国統一の仕入れ商品であり，50-60％の商品は地方仕入れであり，最後の10-20％は地方の特

色ある商品の仕入れとなる。

仕事内容に対して，分業度や手続化，規則化などの公式組織化の変数の項目に対しては高い状態であり，３つの業態にとっては良い点であると認識している。しかし，仕事が細分化し過ぎて，社員の創造力がなくなるかもしれない。さらに，現在の中国では，非人格化が高い，つまり冷たい組織は組織の発展に不利であるという認識が強く，一般の中国企業は上司，管理層と一般従業員は仕事の関係だけではなく，友達，親友，家族みたいな温情主義，家族主義が存在している。これは社員の出身と関係があり，この３つの業態では大部分の従業員は地方出身の人達であるので，生活面や仕事の点においてもさまざまな問題がある。そのような状況が古い従業員や管理層の熱心で丁寧な指導を必要としているので，会社における非人格性は低くなるということである。

ヒアリングでも，５業態に中でコンビニの公式化は高いはずであると認識している。これは本研究の理論的仮説と一致する。つまり，コンビニは完全なセルフ販売方式であり，販売員の仕事の内容は簡単で仕事の内容もルール化，標準化可能である。

では，アンケート調査結果は理論的仮説と逆になることについて，いくつかの原因を考えられる。まず，調査対象の問題であり，販売員が事務部門の人より少ないことに起因するということである。また，中国では小売業の発展は1994年頃から百貨店，SM，GMS，専門店，コンビニの順に誕生してきた。さらにこの15年間で非常に早いスピードで発展したことによる。つまり，各業態はさまざまな点で完全な形で整備できない状態で規模の拡大を果たしてきた。したがって管理システムなどを標準化できなかった。さらに，現在の北京の市民の購買意欲は高く，所得に見合った店舗や業態で購買意欲を満たしている。したがって，地域の購買層に合わせて高額商品の店舗か低額商品の店舗を選択するだけで成功するのである。地域の購買層に合った店舗展開をすれば良いのである。したがって，GMS，SM，コンビニは購買層の需要を満たす店舗展開すれば良いので，業態間にはあまり競争状態はない。３つの業態の区別は規模の問題となっている。

コンビニが一番最後にできた業態なので，まだ未成熟である。さらに都市環境や人口密度とか市民生活のレベルなどが地域的に異なっているので，消費者もこの業態に対して，認識は深くなく，短時間で受け入れることができないので，公式組織化が低いのかもしれない，としている。

④まとめ

５業態の公式組織化に関する調査結果は，理論的仮説と逆の結果になった要因を考察するとともに，中国の小売業の実態の一端をまとめると，以下のようになる。

⑴発見事実

アンケート調査による事実は百貨店の公式組織化の程度が一番高く，コンビニは一番低くなった。それは理論的仮説と逆の結果である。これは調査対象の属性にその要因がみられる。つまり回答者が事務部門の人が多いということである。業態の特徴が現れるのは現業部門つまり販売部門の仕事の内容に現れるということである。これがもし売場の販売員であったならば，業態別の特徴が出て，公式組織化の程度に差が表れると考えられる。しかし事務部門の回答者が多いことによって，逆の結果となった。これを理論上から推論すると，百貨店では，販売部門の仕事より事務部門の仕事の方がその内容において複雑であるので，仕事を標準化する必要性は高くなることが推論される。この見解によれば，本調査の結果と同じ内容となる。つまり，公式組織化の程度は百貨店が一番高く，コンビニが一番低いということになる。

⑵北京市の小売業の実態

次に，北京市の小売業の実態の一端も垣間見ることができた。以下にその要点を列挙する。

１）現在の北京市では，消費者の購買意欲が高く，消費者は業態に関わらず，自分の生活レベルにあった商品をその業態で購入する。したがって，価格と商品構成が自分の生活レベルに合っていれば良いのであって，業態を特に意識することはないという。それ故，業態間の競争力はあまりない。

２）消費者の需要に合わせるために店舗展開するのであって，地域と商品構成と価格が中心的な内容であり，業態の特徴として店舗展開するのではないということである。だから，消費者だけでなく社員でもまだ業態の認識が不明確であるようである。

３）北京市の小売業態はまだ遅れており，1994年からこの15年間で新しい小売業態が次々に誕生した。しかし，企業として，内部の発展（管理システムやルールとか標準化など）は外部の発展（店舗の増設，商品の増加など）に適合していない。GMS・SM・コンビニの商品内容はほぼ同じである。たとえば，コンビニと食品スーパーの商品内容はだいたい同じである。つまり，コンビニで売っている商品は，食品スーパーでも取り扱っているのである。この関係は食品スーパーと総合スーパーでも同様である。つまり，総合スーパーと食品スーパーとコンビニを一社で経営し，商品の仕入れも一括で行なっているのである。

４）北京市のコンビニの業態は未熟成であり，５業態の中ではコンビニの誕生が一番遅れている。コンビニに対して，都市の構成（立地，生活レベル，人口密度など）の影響が強く，コンビニはまだスタートしたばかりである。

5）最後に「聯合経営」ということであるが，これは百貨店と専門店によく採用される経営方式である。店舗の社員はほとんどが各メーカーの派遣社員であり，10％ぐらいの従業員が百貨店の社員である。また，百貨店や専門店の会計はすべて百貨店や専門店の社員である。これは中国特有の経営方式であろう。

6）北京市の小売業は，超高級なブランド品を取り扱う百貨店や専門店から安価な日用品を取り扱うGMSやスーパーまで業態の明確な境界がないといってもよいであろう。あるいはすべての消費者のニーズに応える品揃えをしている小売業が存在しており，業態の明確な垣根のない連続的な業態で小売業が構成されていると言えるのではないかという印象を持った。

5．おわりに

中国が改革・開放政策を展開してからの30年間に，経済の持続的かつ急速な成長により，国民生活における消費水準の急速な向上とともに，小売業においても急速に成長し，その規模も急速に拡大している。この間に出てきた新たな小売業態は先進国と違いがあるのか，どのような発展をしていくのか，という素朴な疑問を持った。そこで経営学の観点から何らかの情報の提供や考え方の方向性を少しでも明らかにできればという考えで，本研究の調査内容を目指した。このような問題意識から，本研究にはどのような存在意義が考えられるか，というと以下のような点が指摘できると思われる。

①本研究が調査研究した「業態別企業組織の公式化の程度」という側面を問題としている研究はほぼ存在しないであろう，と考えられる。ここに一定の独自性があり，この点において意義深い研究となっている。

②リサーチの結果は業態別企業の公式組織化の程度においては，意味ある結論は出なかったが，副次的的結果として業態別の事務部門の公式組織化の相違は，理論的な推論と同様の結論となっている。

③本研究の目的ではないが，中国の小売業の特徴の一端を導き出せた点も評価できると考えられる。

④本研究の定量的調査の結果としては，明確な結果は発見できなかったが，本研究全体の枠組みにおいて一定の貢献を提供できているのではないかという考えから掲載に踏み切ったことを明らかにすると共に，サンプルが無作為抽出でないとか理論との関連分析が未熟であるというような限界を指摘して最後の言葉としたい。

（本研究の統計分析において，千年篤先生（東京農工大学）にご指導を受けたことを記して，ここに謝意を表したい。）

引用文献

1）『小売業の国際展開に関する調査報告書』【エグゼクティブ・サマリー：中国】. http://www.meti.go.jp/press/20080523004/20080523004-2.pdf

2）『日中韓の流通及び物流に関する共同報告書』〈中国編〉流通経済研究所　2006. http://www.meti.go.jp/press/20060525002/060525butsuryu6.pdf

3）黄磷『WTO 加盟後の中国市場』蒼蒼社　2002.

4）『中国経済・産業の回顧と展望』http://www.cjcci.biz/sansi_pdf_2004/index.htm

5）高晶, 二宮豊志「中国における企業の近代化に関する比較研究」『共生型エネルギー社会の可能性』農業統計協会　共生社会システム学会　共生社会システム研究　Vol.2, NO.1　pp. 100-123. 2008.

6）加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房　1980.

7）『有機的組織の特質』二宮豊志　東海大学政治経済学部紀要第21号　pp.133-143.（1989）.

8）J.P. トンプソン，高宮晋（監訳）『オーガニゼーション　イン　アクション』同文舘　1987.

9）降旗武彦, 赤岡功『企業組織と環境適合』同文舘　1978.

10）『組織・環境・個人』―コンティンジェンシー・アプローチー　東京教学社　1977.

11）野中郁次郎『経営管理』中央経済社　1997.

12）P. ハーシィ，K.H. ブランチャード，松井賚夫（訳）『行動科学の展開』日本生産性本部　1978.

13）F.W. テイラー, 上野陽一（訳）『科学的管理法』産能大出版部　1969.

14）久保村隆祐, 荒川祐吉監修, 鈴木安昭・白石善章編『最新商業辞書』［改訂版］.

15）金沢尚基『現代流通概論―構造・経営・マーケティング』慶應義塾大学出版会　2005.

16）井上崇通『現代流通論』同文館　2001.

17）高山邦輔『よくわかる流通業界』―百貨店・スーパー・コンビニ　日本実業出版社　1992.

18）鈴木安昭『新・流通と商業』「第 4 版」有斐閣　2006.

19）矢作敏行『現代流通』―理論とケースで学ぶ　有斐閣アルマ　1996.

20）久保村隆祐『商学通論』（六訂版）同文舘　2006.

21）日経産業消費研究所『現代流通産業』日本経済新聞社　1992.

22）羽田昇史『現代の流通・商業』（第二版）学文社　1997.

23）渥美俊一『チェーン・ストア経営の原則と展望』実務教育出版　1994.

24）久保村隆祐『21世紀の流通』日本経済新聞社　pp. 194　1987.

25）『中国流通調査』流通科学大学・長江流域調査隊　流通科学大学出版　2000.

26）于淑華『中国流通の全体状況』専修大学都市政策研究センター年報　第 3 号　2007.

27）J. フェファー, R.I. サットン『実行力不全』ランダムハウス講談社　2005.

参考文献

28）安積仰也, ヒクソンほか「組織構造の知覚―イギリス・日本・スウェーデンの比較」『組織科学』第13巻第 4 号, pp. 26-36　1979.

29）アンソニー・ダウンズ, 渡辺保男訳『官僚制の解剖』サイマル出版社　1967.

30）高宮晋『現代の経営』ダイヤモンド社　1970.

31）森博・矢澤修次郎『官僚制の支配』有斐閣　1981.
32）田村正紀「専門店の分化」『流通科学研究所モノグラフ』No.075　2005.
33）荒川祐吉『コンビニエンス・ストア―複合的小売組織体の特性と展望―』千倉書房　1974.
34）荒川祐吉　流通研究論集第８巻「流通構造, 商業経営及び流通政策」『商学論集』第19巻第３・４号　千倉書房　pp. 94-99　1991.
35）出家健治「小売業の主要業態の論理構造―百貨店とスーパーの基本構造」『関西大学商学論集第49巻第３・４号合併号』　pp. 89-110　2004.
36）斉藤雅通「1990年代ドイツにおける食品小売業の構造―小売業態分析からの考察」『立命館経営学第39巻第６号』pp. 35-51　2001.
37）渡辺敬二『小売店経営学』中央経済社　pp. 59-69　1989.
38）『流通入門』日本経済新聞社　pp. 66-67　1990.
39）伊藤允博『現代の流通経済』―アメニティ時代の流通　税務経理協会　pp. 80-105　1990.
40）宇野政雄『新小売マーケティング』実教出版株式会社　1990.
41）矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔『発展する中国の流通』白桃書房　2009.
42）矢作敏行「イトーヨーカ堂の中国現地化プロセス」『経営志林』第41巻４号　pp. 71-88　2005.
43）前田進『日本型専門店の活路―専門店の経営革新と付加横能―』日本経営診断学会誌　2002.
http://www.shindangakkai.jp/pdf/35_yousi.pdf
44）葉狆「中国の小売競争―百貨店の盛衰とスーパーマーケットの台頭」『流通科学大学論集―流通・経営編―』第16巻第３号　pp. 65-77　2004.

資料１　アンケート調査

①百貨店：合計３社，配布：150部，回収：133部
（百貨店Ａ：47部，百貨店Ｂ：39部，百貨店Ｃ：47部）
②専門店：合計３社，配布：150部，回収：141部
（電器専門店Ｍ：50部，装飾建材専門店Ｎ：48部，建材専門店Ｏ：43部）
③総合スーパー：合計３社，配布：150部，回収：143部
（総合スーパーＤ：50部，総合スーパーＥ：47部，総合スーパーＦ：46部）
④食品スーパー：合計３社，配布：150部，回収：146部
（食品スーパーＧ：46部，食品スーパーＨ：50部，食品スーパーＩ：50部）
⑤コンビニエンス・ストア：合計３社，配布：150部，回収：133部
（コンビニＪ：41部，コンビニＫ：42部，コンビニＬ：50部）。

資料２　ヒアリング調査

調査日時：2009年３月13日から３月17日
対象者：企業８社
（百貨店：２社，専門店：２社，総合スーパー：２社，食品スーパー：３社，コンビニ：２社）

資料３　店舗視察の一覧

時間	店舗名（業態）	場所	付注
11月３日（午前）	コンビニＫ	军事博物馆店	営業時間７－22 ケーキ・お弁当など食品・日用品雑貨
	コンビニＬ	增光路店	営業時間　７－22，ATM，日用品雑貨，果物（種類多）
	コンビニＪ	苹果园店	24時間営業，ATM，雑誌，調理済み食品，日用雑貨，タバコ，酒（種類多），食品新鮮（客・多い） MINI-MART
	711（コンビニ）	双榆树店	24時間営業，日本の7・11と同様
11月３日（午後）	食品スーパーH	古城店	二階店舗（一階：食料品，二階：総合日用品）清潔
	食品スーパーI	丰台区东大街	一階店舗，食料品，日用雑貨，汚い
	食品スーパーG	阜成路店	一階店舗，食料品，日用雑貨，汚い
	総合スーパーE	万寿路店	二階店舗，中規模 GMS

	総合スーパーD	新街口店	二階店舗（地下），大規模 GMS（大卖场）
	総合スーパーF	三里河店	三階店舗，大規模 GMS，顧客多い
11月4日（午前）	ウォルマート（倉庫タイル・スーパーマーケット）	北京山姆会员店・北京市石景山区阜石路	営業時間 8－22，一階店舗　大規模　商品種類多・数量多
	カルフール（GMS）	动物园店	二階店舗・大規模 GMS，顧客多い
	イトーヨーカドー（GMS）	动物园店	六階店舗，大規模店舗 GMS，顧客多い
11月4日（午後）	他の家電専門店	动物园店	二階店舗，中規模，顧客少ない
	電器専門店 M	东三环店	三階店舗，大型店，顧客少ない
	他の家具専門店	东三环店	二階店舗，大型店，商品種類多，顧客少ない
	高級百貨店	建国门外大街	六階店舗，高級品・ブランド品，高額商品，顧客多い（外国人顧客）
	百貨店 A	安贞店	六階店舗，顧客多い一般レベル百貨店

資料4　アンケート調査対象企業の一覧

会社名	業務内容	総店舗面積	総従業員数	資本金	企業形態・資本構成	調査店舗	設立年	調査店舗面積	調査店舗従業員数
北京A株式有限会社	百貨店	(3 店铺) 58000 ㎡	1365名	3000万元	国営企業上場株式会社	北京市回龙观店	1999年	(1店舗) 11000 ㎡	480名
北京市B商场株式有限会社	百貨店	(1店舗.) 35000 ㎡	1782名	40972万元	国営企業上場株式会社	北京市西单北大街	1930年	(1店舗) 35000 ㎡	1782名
北京市C商業城有限会社	百貨店	(1店舗) 12000 ㎡	650名	不明	国営企業非上場株式会社	北京市复兴门外大街	1992年10月	(1店舗) 12000 ㎡	650名
北京M電器有限会社	電気器具（専門店）	(50店舗) 197000 ㎡	8000名	10000万元	民営企業上場株式会社	北京市丰台区马家堡店	2002年5月	(1店舗) 5000 ㎡	150名
N装潢建材有限会社	家具建材（専門店）	(3店舗) 35000 ㎡	1700名	18500万元	民営企業非上場株式会社	北京市海淀区西三旗店	2002年3月	(1店舗) 12000 ㎡	500名
北京O有限会社	家具建材（専門店）	(8店舗) 280000 ㎡	5200名	8100万元	民営企業上場株式会社	北京市海淀区金源店	2000年10月	(1店舗) 60000 ㎡	1210名
北京D総合スーパー有限会社	総合スーパー	(28店舗) 86000 ㎡	2500名	不明	民営企業上場株式会社	北京市海淀区	1994年	(1店舗) 3500 ㎡	110名
Eスーパー有限会社	総合スーパー	(12店舗) 87000 ㎡	2390名	5000万元	民営企業非上場株式会社	北京市海淀区	1997年6月	(1店舗) 8500 ㎡	230名
北京Fスーパー株式有限会社	総合スーパー	(19店舗) 83000 ㎡	3400名	4100万元	民営企業非上場株式会社	北京市西城区三里河店	2000年6月	(1店舗) 8100 ㎡	210名

北京Gチェーン株式有限会社	食品スーパー	(40店舗) 95000 ㎡	2340名	6000万元	民営企業非上場株式会社	北京市海淀区	1999年10月	(1店舗) 1100 ㎡	350名
北京H食品スーパー有限会社	食品スーパー	(60店舗) 30000 ㎡	2000名	不明	民営企業上場株式会社	北京市海淀区	1994年	(1店舗) 500 ㎡	240名
北京I商貿有限会社	食品スーパー	(25店舗) 30000 ㎡	1400名	5000万元	民営企業非上場株式会社	北京市丰台区	1994年8月	(1店舗) 1500 ㎡	200名
北京J便利スーパー有限会社	コンビニ・エンス・ストア	(150店舗) 1500-3000 ㎡	1200名	不明	民営企業上場株式会社	北京市海淀区	1995年－2001年	(10店舗) 1500 ㎡	50-70名
北京Kチェーン株式有限会社	コンビニ・エンス・ストア	(30店舗) 7500 ㎡	800名	6000万元	民営企業非上場株式会社	北京市海淀区	2000年－2004年	(10店舗) 2500 ㎡	150-160名
北京Lチェーン便利店有限会社	コンビニ・エンス・ストア	(150店舗) 32000 ㎡	1500名	不明	国営企業上場株式会社	北京市西城区	2002年－2004年	(10店舗) 2800 ㎡	140名

資料5　業態別アンケート調査対象の属性

①百貨店

	百貨店A		百貨店B		百貨店C		百貨店全体	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
性別								
男性	20	42.55%	16	41.03%	15	31.91%	51	38.35%
女性	27	57.45%	23	58.97%	32	68.09%	82	61.65%
年齢								
20歳以下	2	4.26%	0	0.00%	0	0.00%	2	1.50%
20歳代	33	70.21%	9	23.08%	7	14.89%	49	36.84%
30歳代	10	21.28%	21	53.85%	28	59.57%	59	44.36%
40歳代	2	4.26%	7	17.95%	8	17.02%	17	12.78%
50歳代	0	0.00%	2	5.13%	4	8.51%	6	4.51%
60歳以上	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
職階								
管理者	25	53.19%	13	33.33%	10	21.28%	48	36.09%
一般従業員(販売員)	1	2.13%	6	15.38%	2	4.26%	9	6.77%
一般従業員(レジー)	0	0.00%	0	0.00%	1	2.13%	1	0.75%
一般従業員(アフターサービス)	3	6.38%	4	10.26%	0	0.00%	7	5.26%
一般従業員(その他)	18	38.30%	16	41.03%	34	72.34%	68	51.13%
国籍								
中国	47	100.00%	39	100.00%	47	100.00%	133	100.00%
その他	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
学歴								
小学校卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%

中学校卒	2	4.26%	1	2.56%	0	0.00%	3	2.26%
高校卒	5	10.64%	0	0.00%	1	2.13%	6	4.51%
中専卒	4	8.51%	1	2.56%	0	0.00%	5	3.76%
大専卒	30	63.83%	15	38.46%	20	42.55%	65	48.87%
大学卒	6	12.77%	22	56.41%	25	53.19%	53	39.85%
大学院卒	0	0.00%	0	0.00%	1	2.13%	1	0.75%
博士卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
標本数(人)	47	100.00%	39	100.00%	47	100.00%	133	100.00%

②専門店

	専門店 M		専門店 N		専門店 O		専門店全体	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
性別								
男性	18	36.00%	21	43.75%	16	37.21%	55	39.01%
女性	32	64.00%	27	56.25%	27	62.79%	86	60.99%
年齢								
20歳以下	0	0.00%	1	2.08%	1	2.33%	2	1.42%
20歳代	46	92.00%	24	50.00%	39	90.70%	109	77.30%
30歳代	3	6.00%	13	27.08%	3	6.98%	19	13.48%
40歳代	1	2.00%	10	20.83%	0	0.00%	11	7.80%
50歳代	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
60歳以上	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
職階								
管理者	23	46.00%	6	12.50%	15	34.88%	44	31.21%
一般従業員(販売員)	7	14.00%	32	66.67%	1	2.33%	40	28.37%
一般従業員(レジー)	0	0.00%	2	4.17%	5	11.63%	7	4.96%
一般従業員(アフターサービス)	2	4.00%	2	4.17%	9	20.93%	13	9.22%
一般従業員(その他)	18	36.00%	6	12.50%	13	30.23%	37	26.24%
国籍								
中国	50	100.00%	47	97.92%	43	100.00%	140	99.29%
その他	0	0.00%	1	2.08%	0	0.00%	1	0.71%
学歴								
小学校卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
中学校卒	0	0.00%	10	20.83%	1	2.33%	11	7.80%
高校卒	2	4.00%	18	37.50%	1	2.33%	21	14.89%
中専卒	0	0.00%	10	20.83%	6	13.95%	16	11.35%
大専卒	15	30.00%	7	14.58%	15	34.88%	37	26.24%
大学卒	33	66.00%	3	6.25%	18	41.86%	54	38.30%

大学院卒	0	0.00%	0	0.00%	2	4.65%	2	1.42%
博士卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
標本数(人)	50	100.00%	48	100.00%	43	100.00%	141	100.00%

③総合スーパー

	総合スーパー D		総合スーパー E		総合スーパー F		総合スーパー全体	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
性別								
男性	15	30.00%	13	27.66%	17	36.96%	45	31.47%
女性	35	70.00%	34	72.34%	29	63.04%	98	68.53%
年齢								
20歳以下	3	6.00%	0	0.00%	2	4.35%	5	3.50%
20歳代	25	50.00%	22	46.81%	30	65.22%	77	53.85%
30歳代	17	34.00%	18	38.30%	7	15.22%	42	29.37%
40歳代	4	8.00%	4	8.51%	6	13.04%	14	9.79%
50歳代	1	2.00%	3	6.38%	1	2.17%	5	3.50%
60歳以上	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
職階								
管理者	11	22.00%	6	12.77%	10	21.74%	27	18.88%
一般従業員(販売員)	17	34.00%	0	0.00%	9	19.57%	26	18.18%
一般従業員(レジー)	10	20.00%	0	0.00%	6	13.04%	16	11.19%
一般従業員(アフターサービス)	5	10.00%	0	0.00%	7	15.22%	12	8.39%
一般従業員(その他)	7	14.00%	41	87.23%	14	30.43%	62	43.36%
国籍								
中国	50	100.00%	46	97.87%	46	100.00%	142	99.30%
その他	0	0.00%	1	2.13%	0	0.00%	1	0.70%
学歴								
小学校卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
中学校卒	18	36.00%	0	0.00%	2	4.35%	20	13.99%
高校卒	18	36.00%	0	0.00%	19	41.30%	37	25.87%
中専卒	2	4.00%	3	6.38%	13	28.26%	18	12.59%
大専卒	9	18.00%	20	42.55%	8	17.39%	37	25.87%
大学卒	3	6.00%	24	51.06%	4	8.70%	31	21.68%
大学院卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
博士卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
標本数(人)	50	100.00%	47	100.00%	46	100.00%	143	100.00%

④食品スーパー

	食品スーパー G	食品スーパー H	食品スーパー I	食品スーパー全体

	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
性別								
男性	11	23.91%	20	40.00%	10	20.00%	41	28.08%
女性	35	76.09%	30	60.00%	40	80.00%	105	71.92%
年齢								
20歳以下	2	4.35%	0	0.00%	1	2.00%	3	2.05%
20歳代	23	50.00%	21	42.00%	29	58.00%	73	50.00%
30歳代	14	30.43%	17	34.00%	14	28.00%	45	30.82%
40歳代	6	13.04%	11	22.00%	5	10.00%	22	15.07%
50歳代	1	2.17%	1	2.00%	1	2.00%	3	2.05%
60歳以上	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
職階								
管理者	3	6.52%	20	40.00%	6	12.00%	29	19.86%
一般従業員（販売員）	18	39.13%	10	20.00%	9	18.00%	37	25.34%
一般従業員（レジー）	12	26.09%	0	0.00%	6	12.00%	18	12.33%
一般従業員（アフターサービス）	1	2.17%	8	16.00%	2	4.00%	11	7.53%
一般従業員（その他）	12	26.09%	12	24.00%	27	54.00%	51	34.93%
国籍								
中国	46	100.00%	50	100.00%	49	98.00%	145	99.32%
その他	0	0.00%	0	0.00%	1	2.00%	1	0.68%
学歴								
小学校卒	0	0.00%	1	2.00%	1	2.00%	2	1.37%
中学校卒	5	10.87%	3	6.00%	8	16.00%	16	10.96%
高校卒	19	41.30%	16	32.00%	13	26.00%	48	32.88%
中専卒	10	21.74%	8	16.00%	4	8.00%	22	15.07%
大専卒	5	10.87%	7	14.00%	17	34.00%	29	19.86%
大学卒	7	15.22%	15	30.00%	7	14.00%	29	19.86%
大学院卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
博士卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
標本数(人)	46	100.00%	50	100.00%	50	100.00%	146	100.00%

⑤コンビニ

	コンビニJ		コンビニK		コンビニL		コンビニ全体	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
性別								

男性	22	53.66%	13	30.95%	27	54.00%	62	46.62%
女性	19	46.34%	29	69.05%	23	46.00%	71	53.38%
年齢								
20歳以下	0	0.00%	2	4.76%	1	2.00%	3	2.26%
20歳代	3	7.32%	17	40.48%	15	30.00%	35	26.32%
30歳代	13	31.71%	9	21.43%	22	44.00%	44	33.08%
40歳代	13	31.71%	13	30.95%	8	16.00%	34	25.56%
50歳代	12	29.27%	1	2.38%	4	8.00%	17	12.78%
60歳以上	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
職階								
管理者	8	19.51%	3	7.14%	12	24.00%	23	17.29%
一般従業員（販売員）	9	21.95%	20	47.62%	19	38.00%	48	36.09%
一般従業員（レジー）	2	4.88%	4	9.52%	4	8.00%	10	7.52%
一般従業員（アフターサービス）	4	9.76%	3	7.14%	3	6.00%	10	7.52%
一般従業員（その他）	18	43.90%	12	28.57%	12	24.00%	42	31.58%
国籍								
中国	41	100.00%	42	100.00%	49	98.00%	132	99.25%
その他	0	0.00%	0	0.00%	1	2.00%	1	0.75%
学歴								
小学校卒	0	0.00%	1	2.38%	0	0.00%	1	0.75%
中学校卒	6	14.63%	3	07.14%	12	24.00%	21	15.79%
高校卒	9	21.95%	21	50.00%	8	16.00%	38	28.57%
中専卒	8	19.51%	7	16.67%	2	4.00%	17	12.78%
大専卒	13	31.71%	8	19.05%	12	24.00%	33	24.81%
大学卒	5	12.20%	2	4.76%	12	24.00%	19	14.29%
大学院卒	0	0.00%	0	0.00%	4	8.00%	4	3.01%
博士卒	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
標本数(人)	41	100.00%	42	100.00%	50	100.00%	133	100.00%

資料 6　業態別企業組織の公式化変数の 5 業態間多重比較検定の結果

①分業度

分散分析の検定（Fテスト）：P値＝0.235

バートレット検定（等分散性の検定）結果（χ2 テスト）：P値＝0.528

多重比較：Fisher の最小有意差法　　＊＊：1％有意　＊：5％有意							
因　子	水準 1	水準 2	平均値 1	平均値 2	差	P値	判定
因子A	百貨店	総合スーパー	3.169	3.071	0.098	0.207	
	百貨店	食品スーパー	3.169	3.010	0.159	0.040	＊
	百貨店	コンビニ	3.169	3.099	0.070	0.375	
	百貨店	専門店	3.169	3.152	0.017	0.831	
	総合スーパー	食品スーパー	3.071	3.010	0.061	0.423	
	総合スーパー	コンビニ	3.071	3.099	0.028	0.720	
	総合スーパー	専門店	3.071	3.152	0.081	0.288	
	食品スーパー	コンビニ	3.010	3.099	0.089	0.252	
	食品スーパー	専門店	3.010	3.152	0.142	0.062	
	コンビニ	専門店	3.099	3.152	0.053	0.493	

②権威のヒエラルヒー度

分散分析の検定（Fテスト）：P値＝0.000（1％有意）

バートレット検定（等分散性の検定）結果（χ2 テスト）：P値＝0.000（非等分散）

クラスカル・ウォリス検定結果：P値＝0.000（1％有意）

多重比較：Fisher の最小有意差法　　＊＊：1％有意　＊：5％有意							
因　子	水準 1	水準 2	平均値 1	平均値 2	差	P値	判定
因子A	百貨店	総合スーパー	4.080	3.994	0.086	0.221	
	百貨店	食品スーパー	4.080	4.017	0.063	0.367	
	百貨店	コンビニ	4.080	3.509	0.571	0.000	＊＊
	百貨店	専門店	4.080	3.993	0.087	0.215	
	総合スーパー	食品スーパー	3.994	4.017	0.023	0.738	
	総合スーパー	コンビニ	3.994	3.509	0.485	0.000	＊＊
	総合スーパー	専門店	3.994	3.993	0.001	0.985	
	食品スーパー	コンビニ	4.017	3.509	0.508	0.000	＊＊
	食品スーパー	専門店	4.017	3.993	0.024	0.725	
	コンビニ	専門店	3.509	3.993	0.484	0.000	＊＊

③手続化

分散分析の検定（Fテスト）：P値＝0.000（1％有意）

バートレット検定（等分散性の検定）結果（χ2 テスト）：P値＝0.077

多重比較：Fisher の最小有意差法　　＊＊：1％有意　＊：5％有意							
因　子	水準 1	水準 2	平均値 1	平均値 2	差	P値	判定
因子A	百貨店	総合スーパー	3.653	3.540	0.113	0.145	
	百貨店	食品スーパー	3.653	3.526	0.127	0.100	
	百貨店	コンビニ	3.653	3.126	0.526	0.000	＊＊

	百貨店	専門店	3.653	3.475	0.177	0.022	＊
	総合スーパー	食品スーパー	3.540	3.526	0.014	0.855	
	総合スーパー	コンビニ	3.540	3.126	0.414	0.000	＊＊
	総合スーパー	専門店	3.540	3.475	0.065	0.396	
	食品スーパー	コンビニ	3.526	3.126	0.400	0.000	＊＊
	食品スーパー	専門店	3.526	3.475	0.051	0.502	
	コンビニ	専門店	3.126	3.475	0.349	0.000	＊＊

④規則化

分散分析の検定（Fテスト）：P値＝0.000（1％有意）

バートレット検定（等分散性の検定）結果（χ2 テスト）：P値＝0.000（非等分散）

クラスカル・ウォリス検定結果：P値＝0.000（1％有意）

多重比較：Fisher の最小有意差法　　＊＊：1％有意　＊：5％有意							
因　子	水準 1	水準 2	平均値 1	平均値 2	差	P値	判定
因子A	百貨店	総合スーパー	3.481	3.316	0.165	0.021	＊
	百貨店	食品スーパー	3.481	3.365	0.116	0.100	
	百貨店	コンビニ	3.481	3.145	0.336	0.000	＊＊
	百貨店	専門店	3.481	3.482	0.001	0.988	
	総合スーパー	食品スーパー	3.316	3.365	0.048	0.486	
	総合スーパー	コンビニ	3.316	3.145	0.172	0.016	＊
	総合スーパー	専門店	3.316	3.482	0.166	0.018	＊
	食品スーパー	コンビニ	3.365	3.145	0.220	0.002	＊＊
	食品スーパー	専門店	3.365	3.482	0.118	0.092	
	コンビニ	専門店	3.145	3.482	0.338	0.000	＊＊

⑤非人格化

分散分析の検定（Fテスト）：P値＝0.003（1％有意）

バートレット検定（等分散性の検定）結果（χ2 テスト）：P値＝0.003（非等分散）

クラスカル・ウォリス検定結果：P値＝0.016（5％有意）

多重比較：Fisher の最小有意差法　　＊＊：1％有意　＊：5％有意							
因　子	水準 1	水準 2	平均値 1	平均値 2	差	P値	判定
因子A	百貨店	総合スーパー	2.672	2.417	0.254	0.007	＊＊
	百貨店	食品スーパー	2.672	2.388	0.284	0.003	＊＊
	百貨店	コンビニ	2.672	2.376	0.296	0.002	＊＊
	百貨店	専門店	2.672	2.589	0.083	0.379	
	総合スーパー	食品スーパー	2.417	2.388	0.029	0.751	
	総合スーパー	コンビニ	2.417	2.376	0.041	0.660	
	総合スーパー	専門店	2.417	2.589	0.171	0.065	
	食品スーパー	コンビニ	2.388	2.376	0.012	0.896	
	食品スーパー	専門店	2.388	2.589	0.201	0.030	＊
	コンビニ	専門店	2.376	2.589	0.213	0.024	＊