

森馬 (Semir) のバーチャル SPA 経営 — 中国アパレル企業および温州企業としての新形態 —

中 川 涼 司

目次

- I. 本稿の課題
- II. 森馬の業界ポジションおよびコーポレートガバナンス
- III. アパレル業界のサプライ・チェーンと SPA および「バーチャル SPA 経営」
 - 1. 日米におけるアパレル業界の伝統的サプライ・チェーンと SPA の台頭
 - 2. 中国アパレル産業におけるサプライ・チェーンの変化と SPA の登場
 - 3. バーチャル SPA 経営
- IV. 森馬におけるバーチャル SPA の成立過程
 - 1. 創業までの道
 - 2. バーチャル SPA 経営の発展
 - 3. 2012 年の転機
 - 4. 今後の検討課題
- V. 温州企業の発展形態としての意味

I. 本稿の課題

森馬は中国国内アパレルメーカーとしては上位 10 社前後に入る。カジュアルファッション・ブランドの森馬 (Semir) および子供服ブランドの巴拉巴拉 (Balabala) は中国では著名商標となっている。森馬はまた、温州から発展を遂げた温州企業でもある。森馬は生産も販売も外部化し、デザインすらも外部化をベースにおきつつ、サプライチェーンマネジメントとして、リソースの管理、ブランドの管理、流通チャネルの管理を徹底することで、投資額を抑えつつ急成長を遂げてきた。このような経営方式は「バーチャル経営」(仮想経営)とも呼ばれ、同社もホームページその他で自身の経営方式をそのように自称している。

このような経営形態はアパレル業界の中でもユニークなものであるとともに、温州企業としての発展形態としてもユニークなものである。本稿の課題は、このような森馬のビジネスモデルおよび経営形態を中国アパレル産業の中で位置づけるとともに、温州企業の発展形態としての位置づけることである。

II. 森馬の業界ポジションおよびコーポレートガバナンス

森馬（森馬集团有限公司およびその上場子会社、浙江森馬服飾股份有限公司）は、1996年に浙江省の温州で創業されたアパレル企業であり、現在では中国アパレル企業のトップテンの一角をなすまでに成長している。カジュアルと子供服を中心とする。

売上高は2012年度70億6347万元（892億8,859万円¹⁾、2013年度73億4011万元（1156億6,327万円）、当期利益は2012年度10億5661万元（75億1139万円）、2013年度12億7023万元（同200億1,589万円²⁾。中国服装協会の2012年のランキングでは中国系アパレル企業の売上第12位、利益第7位である。中国系アパレル第1位の雅戈爾集团股份有限公司（Youngor Group）の2012年の売上は107億3250万元とも大きな差はない。

ZARAを傘下に持つ世界最大のアパレルメーカーであるInditex Groupの2012年の売上は159億ユーロ（1兆6313億円³⁾、当期利益23億ユーロ（2360億円）、日本のユニクロを傘下に持つファースト・リテイリングが2012年度（8月決算）の売上高が9287億円、当期利益が717億円、2013年度はそれぞれ1兆1430億円、903億円であることを考えると、世界のトップとの距離はまだまだ大きい、2012年度の日本のアパレル業界のランキングにおいてみると、第15位に当たり、レナウン（761億円）、コナカ（659億円）、はるやま商事（523億円）などよりも上位に来る。

製品ラインとしては、森馬をブランドとするカジュアル系と、巴拉巴拉（Balabala）をブランドとする子供服系を持つが、ベーシック衣料に関して相対的低価格で相対的高品質のものを提供してコストパフォーマンスの高さを優位性の源泉とするビジネスモデルは日本のユニクロに類似している。その他に、子供服で3つ、成人服で2つ、眼鏡で1つのブランドがある。また、地域的には大都市である「一線」市場よりも周辺都市・地域都市である「二、三線」市場がメインターゲットであった⁴⁾。

2013年9月時点で、登録資本8800万元、総資産5.8億元。主要子会社5社および分公司が8社ある。従業員は30,000人余り、本部管理職が473人（うち中高級人材が238人）。大学専科以上の学歴を持つ従業員は直接雇用されている従業員の86%。森馬集团有限公司および浙江森馬服飾股份有限公司の董事長は邱光和、浙江森馬服飾股份有限公司副董事長は邱の娘婿の周

第 1 表 中国アパレル企業上位 15 社 (2012 年)

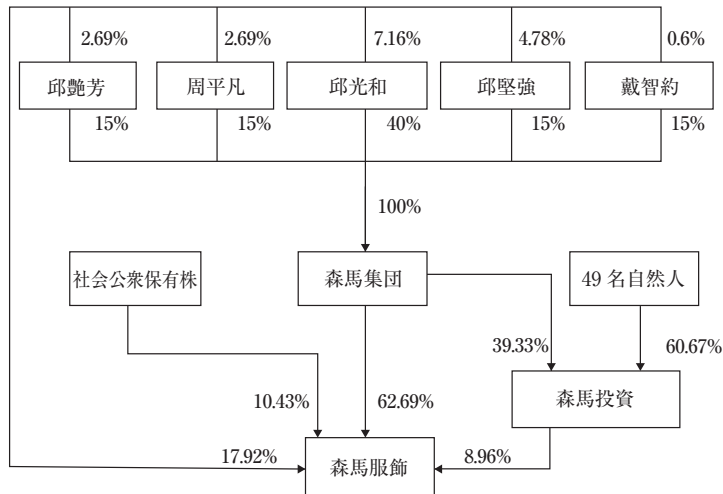
2012 年度売上順位	利潤順位	会社名	社名英文	所有形態	本社	主なブランド
1	2	雅戈爾集團股份有限公司	Youngor Group	民営	浙江省寧波市	雅戈爾, Hart Schaffner Marx, MAYOR
2	5	紅豆集團有限公司	Hongdou Group	郷鎮→民営	江蘇省無錫市	紅豆
3	3	海瀾集團有限公司	Heilan Group	民営	江蘇省江陰市	海瀾之家, EICHITOO, 百衣百順
4	15	杉杉控股有限公司	Ningbo Shanshan	民営 (上場)	浙江省寧波市→上海市	杉杉, 法涵詩, Marco Azzali, Munsingwear, Lecoq, SASCH, GENOSSE, Le tutu, Cassidea, FERRY WEAR, FASON, ELTENO, 貝兒森, 小杉哥, M.G.B
5	1	波司登股份有限公司	Bosideng	郷鎮→民営	江蘇省常熟市 (持株会社香港)	ダウン系: 波司登, 雪中飛, 康博, 冰潔。その他: 波司登, 傑西, 摩高, 瑞琦
6	9	山東如意科技集團有限公司	Shandong Ruyi Group	国有→民営	山東省濟寧市	如意 (RUYI), 路嘉納 (NOGARA), RENOWN, 庄吉
7	22	青島即發集團控股有限公司	Qingdao Jifa Group	民営	山東省青島市	即發
8	6	新郎希努爾集團股份有限公司	Xinlang Sinoer Group	民営	山東省濰坊市	SINOER
9	4	巴竜集團有限公司	Ballon Group	民営	山東省青島市	BALLON
10	14	偉星集團有限公司	Weixing Group	民営	浙江省台州市	(材料中心)
11	8	江蘇東渡紡織集團有限公司	Dongdu Textile Group	国有 (張家港市)	江蘇省張家港市	伊思貝得, 伊思酷爾
12	7	浙江森馬服飾股份有限公司	Zhejiang Semir Garment	民営	浙江省温州市	森馬 (Semir), 巴拉巴拉 (Balabala)
13	11	青島紅領集團有限公司	Red Collar Group	民営	山東省青島市	紅領
14	20	羅蒙集團股份有限公司	Luo Meng Group	郷鎮→民営	浙江省寧波市奉化市	羅蒙, ROMON, LUOGUAN (羅冠), XLMS
15	13	魯泰紡織股份有限公司	Lu Thai Textile	タイ系 / 民営合資	山東省淄博市	BESSHIRT (佰傑斯)

(出所) ランキングは中国服装協会「2012年服装行業產品銷售收入百強企業名單」,「2012年服装行業利潤總額百強企業名單」
<http://www.cnga.org.cn/news/View.asp?NewsID=41251> による。

英文社名, 所有制, 本社, ブランドは各社 HP および各種資料により中川涼司作成。

平凡, 董事兼総経理は邱の息子の邱堅強, 董事兼副総経理・巴拉巴拉事業部総経理は徐波(現任期はそれぞれ2013年6月まで)である。

2011年3月11日, 浙江森馬服飾股份有限公司は深圳証券取引所第2部中小企業板上場した⁵⁾(株式番号002563)。現在の持ち株関係は以下の通り。邱艶芳は邱光和の娘(周平凡の妻), 戴智約は邱堅強の妻であるため, 一族で100%親会社を所有し, それが上場子会社の過半数持株支配を行う形のファミリービジネスである。



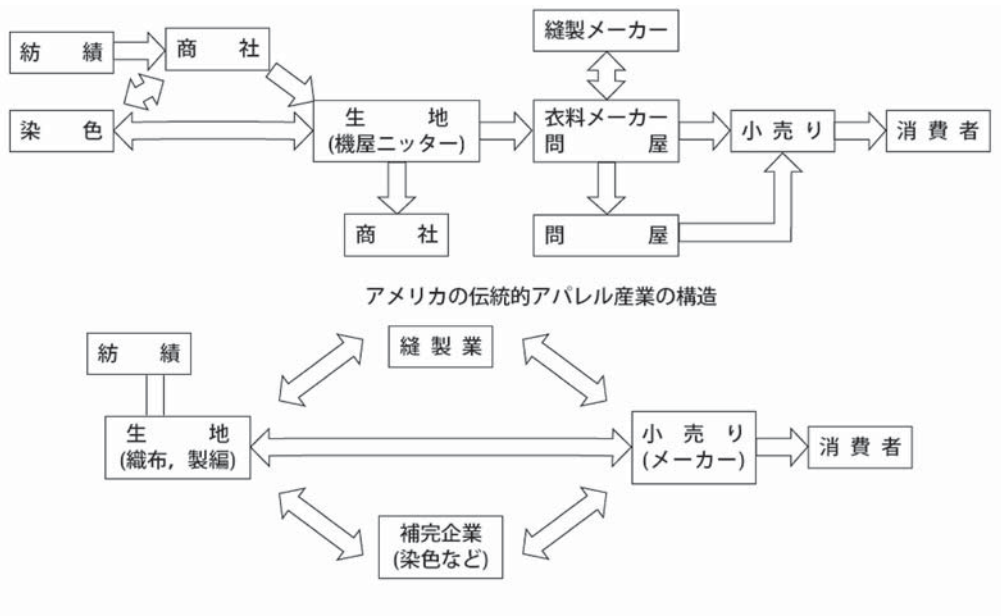
第1図 森馬集団の持株関係

(出所) 浙江森馬服飾股份有限公司「浙江森馬服飾股份有限公司 關於公司治理專項活動自查調查及整改計畫」2011年5月27日 <http://disclosure.szse.cn/m/finalpage/2011-05-31/59494206.PDF>

Ⅲ. アパレル業界のサプライ・チェーンとSPAおよび「バーチャルSPA経営」

1. 日米におけるアパレル業界の伝統的サプライ・チェーンとSPAの台頭

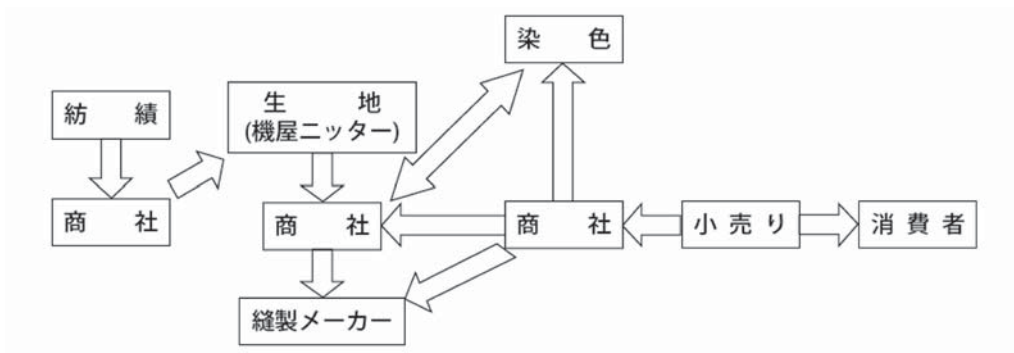
伝統的には日本では衣料メーカーが問屋機能を兼ね, サプライ・チェーンの全体的なコーディネータの役割を果たし, アメリカでは逆に小売側がイニシアチブをとる形となっていた。しかし, 日米とも, 1980年代後半からSPAと称されることの多い「製造小売」(製造から小売りまで一貫して一企業が行う)の形態をとることが多くなってきた。その言葉としての嚆矢は知られているように, 1987年にGAPが株主総会で自社の戦略をSpecialty store retailer of Private level Apparelと称し, その略称であるSPAという言葉が広く使われるようになったことによる。



第2図 日米の伝統的アパレル産業のサプライ・チェーン

(出所) 鈴木理恵「アパレル産業に見る SCM としての SPA の課題」『日本消費経済学会年報』第 22 集 (2000 年度) http://www.zeikei.co.jp/syouhi_g/PDF/s22-25.pdf, 3 ページ。

その後 GAP だけでなく、欧米の ZARA (Inditex 社, スペイン), H&M (スウェーデン), FOREVER21 (アメリカ), 日本ではユニクロ (ファーストリテイリング) や「しまむら」などがこの形態で急成長し、今日では、ファストファッションと呼ばれる多くのアパレル企業は SPA の形態をとっている。

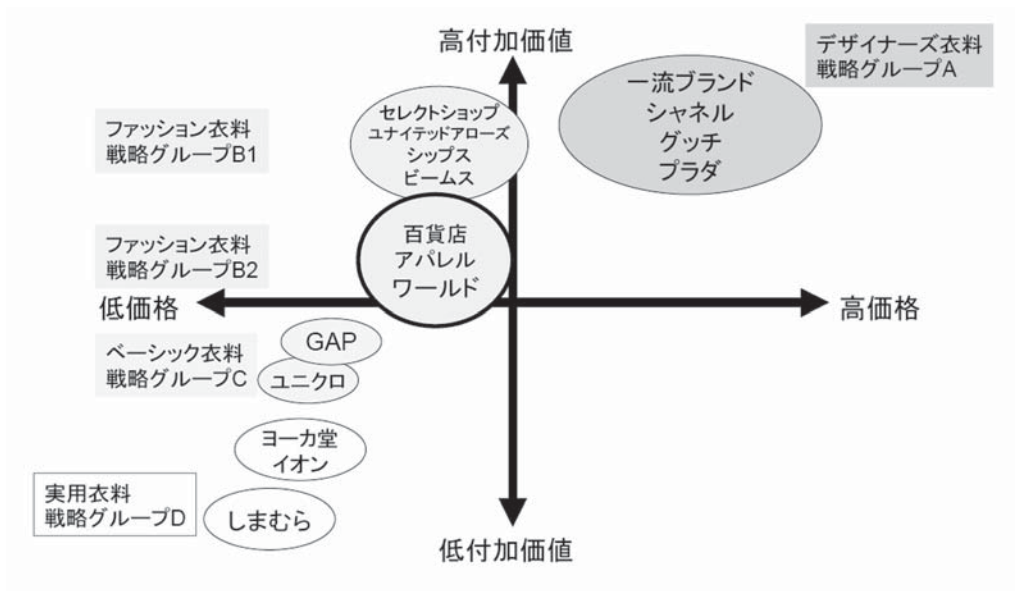


第3図 日本の SPA

(出所) 同上, 4 ページ。

もっとも、すべてといっても、ユニクロですら、縫製は契約業者によっており、日本では商社が中間に入っていることも多い。労働集約的工程である縫製工程は日本で大規模展開することは難しく、多くは中国、近年は一部はバングラデシュやインドネシア、カンボジア、ベトナムなどの南・東南アジアにも依拠する形になっており、完全な内部統合は容易ではない。

また、ユニクロやしまむらのようなベーシック衣料ではなく、ワールドのようにファッション衣料ではあるが「セレクトショップ」や「一流ブランド」に比べると付加価値の低い場合、百貨店に売り場を確保し、SPA 的な運営を行って SCM (サプライチェーン・マネジメント) を強化して行く方向にある。



第 4 図 日本のアパレル企業のポジショニング

(出所) 井上達彦, 北村禎彦「ワールドの SPA 型事業システム分析—価値と活動と資源の適合性—ver.1」<http://yuhikaku-nibu.txt-nifty.com/blog/files/world.pdf>

2. 中国アパレル産業におけるサプライ・チェーンの変化と SPA の登場

中国の計画経済期においては、繊維産業は貴重な外貨を獲得するための産業であり、そこで「特殊な資本蓄積メカニズム」(辻美代 [2000] ⁶⁾) が成立していた。綿製品では原料綿花から綿織物まで中央集権されたメカニズムが存在していた。ただし、1970 年代に合成繊維産業の育成が図られることで、中央政府の綿工業に対する相対的重要度が下がったことから、地方政府による積極的参入が行われた。温州では 1970 年代から社隊企業 (のちの郷鎮企業) が積極的に縫製業に参入してきた⁷⁾。

1978年以降の改革開放の中で重工業優先政策を是正するとともに、農村改革が進行し、綿花生産の増産が行われ、また、綿花生産地域において中小規模の工場が乱立した。特に郷鎮企業にとって技術的な参入障壁が低く、原材料の調達も容易になっていたことから、多くの参入が見られた。1981年には中国はGATT繊維委員会のオブザーバ資格を獲得し、1984年には国際繊維取極(MFA)にも参加した。また、日本の専門商社などが積極的に委託加工を持ち込んできたことから、委託加工に基づく輸出が拡大した。

国有繊維企業はこれらの中で競争力を失い、政府は生産設備の大幅な削減を実施した。逆に、郷鎮企業の中から所有制改革によって民営企業に転換する企業や新たに民営企業として設立される企業が成長することで、業界は民営企業主導型となっていった。

一方流通面では、1980年代にアパレル産業集積地を中心に全国各地でアパレル専門の卸売市場が成立した。この卸売市場を通じて、個人商店やスーパーマーケットがアパレル商品を仕入れ、販売する形態が成立した。1990年代には大手のアパレルメーカーは自社ブランド製品を直販店、百貨店やショッピングセンター内の専門店およびフランチャイズ方式の代理店を通じて販売するようになった⁸⁾。

かくして、ブランド商品はアパレル縫製企業が自らの企業販売部を通じて、専売店/加盟店、百貨店の直販コーナー、外地百貨店直営店/代理販売コーナーに、大量生産商品は卸売代理業者を通じて地元の小売業者や外地の小売業者に、低級カジュアルウェアは直接に大型マーケットに販売されていく3つの流通経路が成立した⁹⁾

この中で日本や欧米同様にSPAの形態をとって成長する企業が現れ始めた。その代表は雅戈爾(Youngor, 以下、ヤンガー)である。ヤンガーは1979年に浙江省の寧波でアパレル縫製工場として創業され、1983年には紳士服ブランド「北倫港」を開発、百貨店への販売委託を行った。しかし、売り場づくりや販売促進、店員採用などの管理権限は百貨店側にあった。1999年に全国で直営店の展開を始め、店舗陳列、小売販売、店員の採用と教育を行うようになり、2000年以降は多ブランド展開を行うようになった。さらに、前方だけでなく後方の統合化も進め、シャツに関しては2005年以降は原料になる綿花の栽培まで行うようになっている¹⁰⁾。

3. バーチャル SPA 経営

生産から販売までを統合することはベネフィットと主にリスクとコストをもたらす。すなわち、統合することで、生産と販売のフィードバックループが社内に形成され、消費者ニーズに適した製品の開発と生産をより迅速に行うことができ、また、在庫管理も容易となる。しかし、その一方で、必要投資規模が拡大するだけでなく、他社から市場を通じて購入した方が品質、コスト、デリバリーで有利なときでも自社部門から購入せざるを得ない、あるいは、逆に、他社を通じて販売した方が販売力がある場合でも自社の販売部門を維持するために自社ルートで

販売せざるを得ないということが発生しうる。後者のデメリットが前者のメリットよりも大きい場合、伝統的な分業システムに依存するのも一つの選択ではあるが、もう一つの選択は、自らはサプライ・チェーンのリソースの管理、ブランドの管理、チャネルの管理に集中し、生産や販売についてはSCMを強化しつつ、外部リソースを活用するという選択である。このような外部リソース依存を生産と販売（さらには製品開発まで）に拡張することによって、生産も販売も直接は行わないバーチャルなSPAが成立する。この経営方式をとったのが、本稿で紹介する森馬であり、同じく、温州企業として出発した美德斯邦威服飾有限公司などである。なお、森馬自身が「バーチャル経営」（仮想経営）と自称しているが、経営ないし企業がバーチャルなのではなく、バーチャルなSPAということであり、本稿ではバーチャルSPA経営と呼ぶことにする。

IV. 森馬におけるバーチャルSPAの成立過程

1. 創業までの道

森馬の創業者邱光和は1951年浙江省温州市瓯海県の農家に生まれた。邱が小学生の時に父親が労働能力をなくし、貧困の中で正式な形で学校に通えず、非正規生として中学にかよった。14歳で学業をあきらめ農業に従事、さらに16歳で軍に入隊した。20歳で退役したのち、人民公社において、「半脱産」幹部を務めていた。邱は1984年友人たちと瓯海委橋工貿易公司を設立、友人たちが離脱したことから、1988年7月瓯海家用电器公司を設立した。「愛国者」社の華東地区の総代理店（総経銷商）となり、さらに型（模具）の開発を行って、委託生産者（ただし、同社はさらに他社に委託をするもの）となった。家電業界の競争が激しかった上に1994年に台風が襲来し、在庫のほとんどを廃棄せざるを得なくなる中で廃業をした。その後不動産取引にも従事したが失敗に終わった。

そこで、邱が目をつけたのが、カジュアル衣料であり、香港系アパレル企業のジョルダーノである。当時、中国でもカジュアル衣料市場が広がりつつあった。そこで、ジョルダーノなどの企業の多くは、外部リソースに大きく依拠しながら、この市場に進出していた。同じく温州の美德斯邦威服飾有限公司（Meter/bonwe）は一步先に1995年に創業され、同じくバーチャル経営の道を進んでいた。

邱は生産販売とも外部資源に依拠しつつ、ブランドとサプライ・チェーンの管理を行い、物流については自社からフランチャイズ加盟店までの物流について自ら管理するビジネスモデルを採った。ターゲットは16-30歳の青少年のカジュアル衣料であった。

2. バーチャル SPA 経営の発展

(1) 委託生産管理

邱の息子、邱堅強は軍からの退役後建設銀行で勤務していたが、父親の企業に入社、委託生産会社の組織を担当した。1998年「ブランド発展戦略検討会」を開催し、2000万円あまりを投じて、ISO9000の品質管理システムとISO14001の環境管理システムを導入し、デザイン、管理、サービスなどを全面的に改善し、その認証を得た。

委託生産先は珠江デルタ、長江デルタの二大地域に加え、山東、湖北などに上記の基準を超える品質管理能力を持った160社が組織されている¹¹⁾(つまり、温州への依存度は低い)。

2007年以前は、森馬の生産計画にしたがって、委託生産会社に生産を発注していたが、同年、大量の在庫を抱え込むことになってしまい、在庫の管理のために、下記の情報システムにもよりのフランチャイズ加盟店からの予約発注に基づき、生産を量を決めていく「訂貨制」を採っている。

(2) 販売チャネル管理・物流管理

販売面では1997年には早くもPOS管理システムを導入し、遠隔地における顧客データの体系的な収集に乗り出し、本社に情報センターと物流配送センターを設置した。フランチャイズ加盟店は、本社から商品の配送を受けるだけでなく、販売計画や市場分析のデータを受け取り、販売効率を高めることができた¹²⁾。それとともに、1998年に品質管理部門を設置、消費者サービスホットラインを設置して、消費者の苦情などを受け付け、クレーム処理組織も設置した。1997年徐州で初めての専売店が開設され、同年にはフランチャイズ加盟店は20社程度であったものが、2006年には1990社に達し¹³⁾、さらに2010年には全国31省市区に4600余りの加盟店¹⁴⁾、2011年末には加盟店6500店、直営店500店に達している¹⁵⁾。

森馬の製品計画は発売の10か月前に始められ、製品デザインは8~9か月前に、仕入予約が6~7か月前に、実際の生産が0~4か月前に始められる¹⁶⁾。



第5図 森馬の製品計画から発売までの流れ

(出所) 楊明斐, 吳海寧, 張宇冰 [2012] 「鞋服企業的需求鏈管理模式—基於森馬和百麗的分析」『經營与管理』第3期

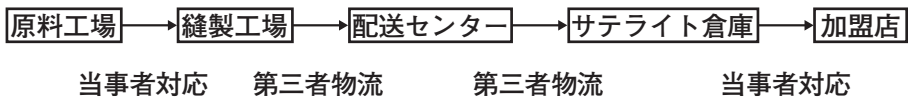
価格は森馬側が指定するが、市況をみて、値下げ等が必要であると森馬が判断した時は可能値下げ幅を指示し、その範囲での値下げは認めている¹⁷⁾。経営実績に応じてリポート（返点）が供与されるほか、毎年、加盟店大会（供應商大会）が開催され、優秀な加盟店には表彰がされる。

2000年には成長の中で物流の重要性に意識が高まり、自動システムを大幅に取り入れた物流センターが設置された。2008年にはさらに物流の近代化を図るために2億元が投じられ（財政部からも1080万円の資金援助を獲得）、温州物流中心と上海物流中心¹⁸⁾が建設された。ドイツ Junkheinlich 社の物流システム、日本のオークラの自動仕分けシステム、北京起重運輸機械研究所の AS/RS 立体在庫管理システムなどの導入により、配送システムと倉庫の仕分けシステムを一体化させた近代的物流センターとなった¹⁹⁾。これにより、日に20万件の処理だったものが、70万件にまで向上した²⁰⁾。



第6図 森馬服飾上海配送物流センター

（出所）趙皎雲「森馬：現代物流支撐高速發展」[2010]『物流技術と応用』第7期



第7図 森馬のサプライチェーンと物流

（出所）楊明斐, 吳海寧, 張宇冰 [2012]「鞋服企業的需求鏈管理模式—基於森馬和百麗的分析」『經營与管理』第3期

(3) 製品開発

2002年にはフランスのPROMOSTYLE社の協力を得て、森馬国際ファッション情報センター(森馬国際時尚信息中心)を設立し、世界のファッション情報を収集するとともに研究開発部門と連携し、デザインに生かした。

2005年から同じく、国内外の研究機関や大学との連携を強める「院校聯盟計画」を進め、韓国のC&T社、上海東華大学、浙江理工大学と協力し、森馬ウールシャツ技術開発センター(森馬羊毛衫技術開発中心)を設立、ウールの染色、捺染、後処理の技術を向上させた。

森馬ブランドには2010年段階で、163人のデザイナーが在籍し、4134アイテムの開発がされたが、商品化に至ったのは69%であった。巴拉巴拉ブランドには88人にデザイナーが在籍し、2645アイテムの開発がされたが、商品化にいたったのは83%であった²¹⁾。

社内での開発以外に、社外のデザイナー等の利用により、開発のおおむね30%程度が外部から調達されていると見込まれている²²⁾。

2012年からはさらに多面的に製品開発力を引き上げている。2012年にODM形式をとる委託生産先は2011年の1.5倍となった²³⁾。つまり、委託生産先はそれまでのように、与えられたデザインでもって、生産をするだけでなく、自らデザインをしていて提案ができるようになることが求められている。

(4) ブランド管理

2002年にはイギリスの広告会社David Ogilvy社と契約、ブランドの360度管理を行うこととした。つまり製品そのものだけでなく、評判、売場の通路、視角、イメージに至るまでブランドイメージの向上につなげた。広告にも香港の謝霆鋒、TWINS、羅志祥などを起用、また、テレビ番組では中央テレビ台の「青春舞台」などのスポンサーになっている。

2002年には森馬の成功の基礎の上に子供服(3-12歳)ブランドの巴拉巴拉(Balabala)を開発、カジュアルでスポーティな子供服の開発で爆発的に成長、2008年には子供服ブランドで販売額トップとなっている。

さらに、2013年には19.8億から22.6億元を投じて、寧波中哲慕尚社の71%の株式を得て、傘下に入れることを発表した。同社は2007年に子会社を通じてフランスのGXG社の中国総代理権を獲得している。GXGブランドはビジネス向けのGXG、カジュアルのgxg,jeansおよび子供服のgxgシリーズがあるが、とくに新たな製品ラインとなるのはGXGである。これによって、25-35歳のビジネス向けのラインが拡張される。

(5) SCM 情報システムによる管理

9000万元が投じられ、森馬インテリジェント管理センター(森馬智能化管理中心)が設立さ

れ、さらに、1300 万円が投じられて、中国 ERP（基幹業務統合システム）大手の用友集団の ERP 導入が行われた。これによって、流通チャネル、販売計画、生産計画、物流計画を体系的に管理できるようになっている。

また、2009 年からはマッキンゼー&カンパニーのコンサルティングを受けて、経営システムのさらなる改善が取り組まれている。

3. 2012 年の転機

2012 年、全国的にアパレル需要が縮小し、それまでの 16 年間毎年 40%以上の成長率で売り上げを伸ばしてきた森馬が初めてマイナス成長に陥った。加盟店では 2011 年は 1400 店増加したが、2012 年は 500 店しか増加しなかった。加盟店では在庫が積みあがってしまった。

それはマクロ的な市場成長の鈍化の影響でもあるが、その他の問題もある。

一つは製品ラインの問題である。当初森馬は 16-30 歳の青年層のカジュアル衣料を中心とするものから、子供服にラインを広げてはきた。しかし、そのラインでは成長に限界が見えてきた。そこで、2013 年に 20 億元もの巨額を投じて、GXG ブランドの中国総代理権を手にした。しかし、25-35 歳のビジネス向けのラインが拡張されたとはいえ、この領域はこれまで森馬がアドバンテージを持たなかった領域であり、既存の企業との競争に打ち勝つことができるかどうかは未知数である。

もう一つは、アリババや京東²⁴⁾など台頭するネット販売への対応である。特に森馬が優位を持ってきたローエンド商品はネット販売と大きくバッティングする。ネット販売とネット外販売を組み合わせる O2O (Online To Offline) 経営への対応が求められている。

4. 今後の検討課題

SPA かバーチャル SPA かという問題は、垂直統合・非統合（垂直分裂）の問題ともつながる問題である。藤本隆宏・新宅純二郎 [2005] は中国の「疑似オープン・アーキテクチャ」論を展開し、また、丸川知雄 [2007] は「垂直分裂」の概念を提起し、オープン・アーキテクチャではないものを疑似的にオープン・アーキテクチャ化することでキーパーツすら外部依存しつつ、発展を遂げる中国のビジネスモデルを特徴づけた。しかし丸川の意味に反して、日本は垂直統合的で中国は垂直分裂的だという 2 項対立的な把握がされがちであり、丸川知雄 [2013c] は自説の俗説的な理解を否定している。つまり、バリューチェーンの問題としてとらえ直し、「支持的なバリューチェーン」の成立によって自動車や携帯電話などにおいて旺盛な参入が呼びこされたが、市場条件の変化によっては太陽電池産業のように垂直統合に向かうこともありうるのだとしている。

アパレルは消費者の嗜好性が強く反映され、必然的に売れ残りのディスカウント、アウトレッ

ト処分、廃棄処分といった問題が起こる。利潤は売れたものの収益から費用を差し引いたものではなく、売れずにディスカウントされたものや廃棄されたものを含めての収益と費用の差でまざる。それゆえ、飽和が進む市場では、「ヒット率」を上げるために垂直統合型の SPA が効果があるともいえる。しかし、垂直統合にも上記のようなデメリットが存在する。そのデメリットの回避のために準統合化 (今井賢一 [1982]) をするということが解としてありうる。考えてみれば、日本の自動車メーカーも生産の 7 割をサプライヤーに依拠し、また、販売はディーラーに依拠している。その意味では日本の自動車メーカーも「バーチャル SPA」(この場合 A は Apparel ではなく Automobile) であるともいえる。

したがって、市場条件や競争条件を無視して SPA とバーチャル SPA のどちらが効率的なのかを論じたり、あるいは、どちらが中国的なのか、などと論じるのは、意味がない事である。市場条件、競争条件、あるいはさらにいえば技術条件との動的な適合性が問題になっていくべきであろう。

V. 温州企業の発展形態としての意味

温州は日本の中国経済・経営研究者が最も注目する対象の一つであり、これまでも多くの研究業績が出されている。ただし、その注目のされ方は、すでに渡辺幸男 [2009] が整理しているように、大きくは 3 つの段階に分かれて変化している。1990 年代から 2000 年代初頭までは、郷鎮企業における蘇南モデルと温州モデルの比較という形での問題関心が強く出されていた。改革開放初期の工業生産の大きな伸びを担った郷鎮企業 (蘇南モデル) は集団所有制という特殊な所有制にも着目がされていたが、郷鎮企業概念自体が拡張された結果、同じ郷鎮企業とは呼ばれながらも個人経営や私営企業を主体とする温州モデルにとって代わられていったことを背景にしていた。所有制が競争力の源泉を説明できなくなることで、研究視角は産業集積論および企業家論に転化していった。さらにその発展形としてネットワーク理論のリワイヤリングの考え方をういたネットワーク分析の手法が導入された。

しかし、それにしても、想定されている温州企業像は温州に集積しつつ、全国さらに全世界にネットワークを持つ中小企業群であろう。黒瀬直宏 [2004] はすでに温州は現在「大企業の出現」と「中小企業の階層分化」の時期にあるとしているが、その後も温州発大企業の研究が進んでいると思えない。森馬は依然として親会社の集団公司の本社を温州にしている (上場子会社の登記住所は上海市) が、それは事業上の必要というよりも、創業者董事長の帰属感の問題であると思われる²⁵⁾。生産側も販売側もネットワークはすでに温州の枠組みを超えてしまっている。とはいえ、生産も販売も (一部は製品開発さえも) 外部資源に依存し、ネットワーク型企業として、バーチャル SPA の形態を採ること自体は温州企業としての性格を強く残して

いるともいえる。今後、同社のネットワークと温州ネットワークがどれだけ関係しているのかという事実検証も踏まえたさらなる検討が必要であろう。

注

- 1) 2012年度は1元 = 12.6409円換算。2013年度は1元 = 15.7577円で換算。
- 2) 「森馬服飾：2013年度業績快報（公告日期 2014-02-27）」<http://app.finance.ifeng.com/data/stock/ggzw/002563/14521290>
- 3) 1ユーロ = 102.5996円で換算。
- 4) 劉丹静 [2010] 「森馬：推広更多様化」『成功營銷』3月15日
- 5) 上場したのは、浙江森馬服飾股份有限公司である。同社は、2002年に温州森馬童裝有限公司として設立されたもので、2007年に株式会社化されて浙江巴拉巴拉童裝股份有限公司となり、さらに、2008年に浙江森馬服飾股份有限公司に名称変更された。同年中に森馬集団の経営資産は同社に移転され、森馬集団有限公司は直接に経営資産を所有するのではなく、傘下の子会社を通じて経営資産を持つ形に変わった。そのうえで、2011年に上場したのである。
- 6) 辻美代 [2000] 「繊維産業—輸出振興策の帰結—」（丸川知雄編『移行期中国の産業政策』日本貿易振興会アジア経済研究所、所収）
- 7) 呉曉林 [2011] 「行商人型の産業集積—温州アパレル産業に関する考察」『小金井論集』12月
- 8) 佐野孝治「中国アパレル産業の現状と課題—『縫製工場』から『アパレルメーカー』へ」『福島大学地域創造』第16巻第2号、2005年2月、83ページ
- 9) 日本貿易振興会・経済情報部 [2003] 『日本の繊維市場及び新興SPA企業調査』、51ページ。
- 10) 苗苗 [2013] 「中国アパレル企業のブランド構築におけるSPAの役割—ヤンググループの事例を中心として—」『立命館ビジネスジャーナル』Vol.7、50ページ
- 11) 陸焯 [2011] 「浅談中国服装産業的虚拟经营模式 以森馬企業為例」『現代商業』3月25日
- 12) 張傑生 [2006] 「打造百億企業 創造百年品牌 探訪森馬中国名牌發展之路」『長三角』10月号
- 13) 同上
- 14) 万哈、張傑生 [2010] 「森馬：誓做“模式創新”開拓者」『紡織服装週刊』1月25日
- 15) 索菁 [2012] 「森馬“変臉”的背後」『紡織服装週刊』9月10日
- 16) 楊明斐、呉海寧、張宇水 [2012] 「鞋服企業的需求鏈管理模式—基於森馬和百麗的分析」『經營与管理』第3期
- 17) 2014年2月21日同社へのインタビュー。
- 18) 2000年7月、森馬上海服飾有限公司が設立され、同社は現在上海市中心から車で40分程度の市閔行区呉涇鎮に立地している。
- 19) 無署名 [2011] 「森馬集団：虚拟經營 品牌為先」『浙江經濟』6月10日
- 20) 呉燕子 [2013] 「森馬謀變」『全国商情』9月1日
- 21) 楊明斐、呉海寧、張宇水 [2012] 「鞋服企業的需求鏈管理模式—基於森馬和百麗的分析」『經營与管理』第3期
- 22) 呉燕子、前掲論文
- 23) 同上
- 24) ネット商店街の京東における森馬のサイトは <http://mall.jd.com/index-27250.html>

25) 2014年2月21日の同社へのインタビューによる。

参考文献 (資料的なものは脚注参照)

- 藤本隆宏・新宅純二郎 (2005) 『中国製造業のアーキテクチャ分析』 東洋経済新報社
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 [1982] 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社
- 黒瀬直宏 [2004] 「温州産業の原蓄過程—情報による『下から』の資本制化と企業の階層分化—」 『三田学会雑誌』 96巻4号, 1月
- 丸川知雄 [1999] 『市場発生のダイナミクス』 日本貿易振興会アジア経済研究所
- 編 [2002] 『中国企業の所有と経営』 アジア経済研究所
- [2007] 『現代中国の産業』 中公新書
- 編 『現代中国拠点研究シリーズ No.4 中国の産業集積の探求』 東京大学社会科学研究所
- [2013a] 『チャイニーズ・ドリーム—大衆資本主義が世界を変える』 ちくま新書
- [2013b] 「中国の国有企業 『問題』 から 『パワー』 に転換したのか」 『JRI レビュー』 Vol.3No.4
- [2013c] 「垂直統合・非統合の選択とガバナンス」 (渡邊真理子編 『中国の産業はどのように発展してきたのか』 勁草書房, 所収)
- 苗苗 [2013] 「中国アパレル企業のブランド構築における SPA の役割—ヤンガーグループの事例を中心として—」 『立命館ビジネスジャーナル』 Vol.7
- 中川涼司 [2000] 『国際経営戦略—日中電子企業のグローバルベース化—』 ミネルヴァ書房
- [2007] 『中国の IT 産業—経済成長方式転換の中での役割—』 ミネルヴァ書房
- [2013] 「中国の経済成長方式の転換と ICT 産業の競争力」 『中国 21』 (愛知大学現代中国学会編) 第38巻, 3月
- 日本貿易振興会・経済情報部 [2003] 『日本の繊維市場及び新興 SPA 企業調査』
- 佐野孝治 「中国アパレル産業の現状と課題—『縫製工場』 から 『アパレルメーカー』 へ—」 『福島大学地域創造』 第16巻第2号, 2005年2月83ページ。
- 鈴木理恵 「アパレル産業に見る SCM としての SPA の課題」 『日本消費経済学会年報』 第22集 (2000年度) http://www.zeikei.co.jp/syouhi_g/PDF/s22-25.pdf
- 辻美代 [2000] 「繊維産業—輸出振興策の帰結—」 (丸川知雄編 『移行期中国の産業政策』 日本貿易振興会アジア経済研究所, 所収)
- 渡邊真理子編 [2013] 『中国の産業はどのように発展してきたのか』 勁草書房
- [2013a] 「産業ガバナンス—『中国式市場経済』 と 『国進民退』」 (日本経済研究センター編 『中国の産業力—その実力と課題』 同センター, 所収)
- [2013b] 「『国進民退』 と 習近平政権の課題」 (大西 康雄 編 『習近平政権の中国—「調和」の次に来るもの—』 アジア経済研究所, 所収)
- 渡辺幸男 [2009] 「日本の温州産業集積研究の研究視角—日本での温州産業研究レビュー—」 (丸川知雄編 『現代中国拠点研究シリーズ No.4 中国の産業集積の探求』 東京大学社会科学研究所, 所収)
- 呉曉林 [2011] 「行商人型の産業集積—温州アパレル産業に関する考察」 『小金井論集』 12月
- ウェブサイト
浙江森馬服飾股份有限公司 <http://www.semirbiz.com/cn/index.aspx>

立命館国際研究 27-1, June 2014

本稿は科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）、平成 25~27 年度「市場環境適応・市場ガバナンス・企業ガバナンスから見る中国の『国進民退』現象」（課題番号 25380552）および 2013 年度立命館大学研究推進プログラム（基盤研究）「市場環境適応・市場ガバナンス・企業ガバナンスから見る中国の『国進民退』現象」の研究成果の一部である。

（中川 涼司，立命館大学国際関係学部教授，rnt20014@ir.ritsumei.ac.jp）

Virtual SPA Business of Semir: A New Business Model of Chinese Apparel Companies and Wenzhou Companies

Semir was founded in Wenzhou in 1996 and is a top-ranked apparel company in China. It has two main brands, the casual wear brand “Semir” and the kids’ wear brand “Balabala.” Semir has a unique business model which outsources design, production and sales and manages the supply chain, resources, brands and marketing channels, so as to decrease risks and costs. This paper calls this business model “Virtual SPA Business.” This Business model contributed to the rapid growth of Semir. But now Semir faces some challenges, such as over-dependence on easy casual wear, response to the development of e-commerce and so on.

Keywords: Semir, China, apparel company, virtual SPA business, Wenzhou Companies

(NAKAGAWA, Ryoji, Professor, College of International Relations, Ritsumeikan University)

