

査読論文

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—

苗 苗*

要 旨

中国の紳士服ブランドヤンガー (YOUNGOR) のSPAモデルの歴史発展を考察し、SPAがブランド構築に与えた意義について検討してきた。中国大手アパレル企業雅戈尔集团 (ヤンガー・グループ) は自社ブランドを開発し、原料栽培から生地を生産、縫製、市場開拓、小売まで統一的に管理するSPAを採用しており、アパレル事業分野では、中国の有数の企業になった。ブランド・エクイティ論に基づいて、ブランドの多角的差別性と蓄積性をヤンガーの歴史発展および、ブランド構築に検証し、中国特別な社会背景の下で強いブランドをどのように構築していくかについて論述した。ヤンガーは20年間の努力を通して、商品の開発、技術の革新と高品質への追求、さらに「自己完結型SPA」ビジネスモデルの確立により、コストを抑え、生産・流通期間を短縮することができるようになる一方、ブランドの構築にも重要な一歩を踏み出した。製造・小売分野に入り込むヤンガーは、比較すると日本のアパレル企業よりSPAを全体的に広く、深く行っており、SPAの実行性と深化の意味で、典型的な事例として検討される意義がある。本稿は事例研究を通して、SPAは中国のアパレル企業の発展にとってどのような意義があるか、特にブランド構築にどのような働きがあるかということを考察していく。つまり、SPAがヤンガーのブランド構築に与えた意義、いわゆるSPAはどのようにブランドの各要素を結びつけ、ブランドの多角的な差別性を作ったかを解明することを目指している。

キーワード：

SPA ブランド構築 トップ・マネジメント 知覚品質 客観品質 多角的差別性 時間的蓄積性 中国アパレル企業

はじめに

- I. 本稿の理論的視点
- II. 「北倫港」からヤンガーへ (1979年-1999年)
- III. ブランド構築の前提条件—SPAの確立 (2000-2005年)
- IV. SPAモデルにおけるブランド構築 (2000-2010年)
 1. 製品レベル
 2. 品揃えレベル
 3. 全国ブランドへの展開
 4. 販売促進レベル

むすびに

* 立命館大学経営学研究科 博士後期2回生

はじめに

本文は中国の紳士服ブランドヤンガー (YOUNGOR) の SPA モデルの歴史発展と意義を明らかにする研究である。ヤンガーの「自己完結型 SPA」¹⁾ は、従来の SPA モデルより、高品質にこだわり、シャツの原料になる綿花の栽培、生地を生産、加工、縫製などアパレル川上を徹底的に一貫して管理する特徴があり、それは他社との多角的差別性の源泉である。SPA モデルは生産・流通システムを効率化する一方、ブランドを構成する製品・品揃え・販売・コミュニケーションといった個々の要素を有機的に結びつけ、ブランド構築をサポートする。

中国大手アパレル企業雅戈尔集団 (ヤンガー・グループ) は自社ブランドを開発し、原料栽培から生地を生産、縫製、市場開拓、小売まで統一的に管理する SPA を採用しており、アパレル事業分野では、2010 年に中国の有数の企業になった²⁾。ヤンガーは 1979 年に浙江省・寧波市に本社を設置し、アパレル縫製工場として創業し、1983 年に紳士服のローカル・ブランド「北倫港」を企画し、百貨店で委託の形で販売を行った。しかし、売場作りや販売促進、店員採用などの管理権限は百貨店にあり、ヤンガーは小売レベルのブランド構築に達しておらず、従来型のアパレルメーカーにとどまっていた。1999 年に全国で直営店の展開をはじめ、店舗陳列、小売販売、店員の雇用と教育を自ら行い、小売業に直接参入し、製品レベルから小売レベルまで一貫して管理するようになった。2000 年からヤンガーは多様なブランドを打ち出し、さらに不動産や金融投資分野に参入し、多ブランド・多事業の経営形式を展開してきた³⁾。

ヤンガーは 20 年間の努力を通して、商品の開発、技術の革新と高品質への追求、さらに「自己完結型 SPA」ビジネスモデルの確立により、コストを抑え、生産・流通期間を短縮することができるようになる一方、ブランドの構築にも重要な一歩を踏み出した。製造・小売分野に入り込むヤンガーは、比較すると日本のアパレル企業より SPA を全体的に広く、深く行っており、SPA の実行性と深化の意味で、典型的な事例として検討される意義がある。

1) 本稿に論じている「自己完結型 SPA」は李 (2009) を引用した言葉であり、一般的な SPA の上に原料まで自社栽培し、生産、流通、小売機能を全部内部化し、外部委託の形にも依存しない全プログラムを完全に一貫して管理するモデルだと考えている。シャツの場合は、2005 年以降原料になる綿花を自社の基地で栽培し、生地を生産から、縫製、販売まですべてが一貫して管理されている。スーツに関しては、2004 年以降原料を外部から調達し、生地生産から販売まで自社内部で行われている。

2) 2010 年 3 つの事業を含めて売上高 334.8 億元、利益 48.99 億元、アパレル輸出入総額 27 億ドルに達し、売上高は前年比 22.2% 増、利益は前年比 17.9% 増、輸出は 20.9% 増に達し、飛躍的な成長が見られる (雅戈尔集団内部資料「2010 年雅戈尔集団経済発展白書」、1-3 頁)。その中に、アパレル分野の売上は 3 分の 1 を占めた (既製品国内売上、テキスタイルの売上および輸出売上を合計した割合である) (雅戈尔 (ヤンガー) ブランド企画部部长・郑乙红氏へのインタビュー、2011 年 9 月 2 日)。そして、シャツの中国国内市場シェアからみると、2010 年にヤンガーは 13.2% としてトップ 1 になった (雅戈尔集団内部資料「2010 年雅戈尔集団経済発展白書」、26 頁)。

3) この段落はヤンガーホームページ (<http://www.youngor.com/>、2011 年 12 月 14 日閲覧) とヤンガー・グループ各部門の担当者へのインタビューによる (2011 年 8 月 31 日-9 月 3 日)。

近年ヤンガーの SPA モデルに関する研究が多くなり、先行研究⁴⁾ はヤンガーが創立してから 2004 年までの歴史発展と製販統合 SPA の導入段階を明らかにした。本稿は先行研究に検討されていない課題、つまり SPA がヤンガーのブランド構築に与えた意義、いわゆる SPA はどのようにブランドの各要素を結びつけ、ブランドの多元的な差別性を作っていたかを解明することを目指している。

本稿はヤンガーの歴史発展に従い、「工場の創立から自社ブランドの形成、ヤンガーへの転換、生産・流通システムの確立、SPA のブランド構築」という時間軸にして 3 つの段階に分けて述べていく。以下、Ⅱでは本稿の理論的視点を提出する。Ⅲでは、先行研究をふまえて、縫製工場から自社ブランド「北倫港」の開発、そして「YOUNGOR」ブランドに転換してきた歴史的発展（1979 年 -1999 年）経緯を明確にする。Ⅳでは、生産・流通システムの構築によるヤンガーの生産・販売期間の短縮化と優位性を明らかにする。Ⅴでは、SPA という形がブランドの各要素を結びつけ、製品レベル、品揃えレベル、全国ブランドへの展開と販売促進レベル 4 つの側面からブランドを構築することを考察する。「むすびに」では、ⅡからⅤの検討を通して、いくつもの結論をまとめる。

I. 本稿の理論的視点

ブランド構築に関する研究の中で、多くの注目を浴びているのは David・A・Aaker（以下 Aaker）のブランド・エクイティ論だといえよう。Aaker（1996）は顧客ベースのコミュニケーション管理の面に、ブランド・エクイティ⁵⁾ に先んじるブランド・アイデンティティ⁶⁾ を提示した。ここで興味深いのは、Aaker（1996）で論じられたブランドは「製品以上のものである」⁷⁾ としており、出来上がった製品をどうやってコミュニケーションを通じて、その良さを消費者に伝えていくかという知覚品質の構築、いわゆるコミュニケーション管理に焦点を当てている。

それに対して、原田（2010）は「ブランドは製品、流通、コミュニケーションなど様々な差

4) 本論では、主に辻（2004）、李（2010）は、佐野（2005）、加藤（1998）、高垣・城間（2007）、金（2008）、黄（2008）などの先行研究を参照した。

5) Aaker（1996）は、ブランド構築をブランド資産管理から捉えて、ブランド・エクイティを「ブランドの名前やシンボルと結びついた資産（および負債）の集合であり、製品やサービスによって企業やその顧客に提供される価値を増大（あるいは減少）させる」（p.8）と定義した。そして、ブランド・エクイティはブランド認知、ブランド・ロイヤリティ、知覚品質とブランド連想、4 つの資産によって構成されている（Aaker（1996）pp.7-8、陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳（1997）、9 頁）。

6) ブランド・エクイティの構成資産のうち、Aaker（1996）が最も注目したのは消費者のブランド連想である。このブランド連想を構築し、推進するものがブランド・アイデンティティである。ブランド・アイデンティティは「ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合である。この連想はブランドが何を表しているかを示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味する」と定義された。そして、ブランド・アイデンティティの確立モデルは、「製品、人、組織、シンボル」の 4 つの次元から構成されていることが提示された（Aaker（1996）pp.68-85、陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳（1997）、86 頁）。

7) Aaker（1996）p.72、陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳（1997）、92 頁。

別性を内包する」⁸⁾、「ブランド管理とは、差別性を伝達するコミュニケーション管理だけではなく、差別性を創造する製品開発管理などを含んだ差別性の創造と伝達の統合的プロセスとして認識すべきである」⁹⁾と論述した。また、持続的競争優位または差別性を作るためには、時間が必要である。長い時間をかけて、商品の情報を何回も繰り返して伝えることで、商品の特徴や良さがブランド連想に転換して顧客の頭の中に残る。優れた製品は最初からよくできるわけではなく、一定の時間で技術の革新を伴って、何回も改善されたものである。つまり、技術の開発、販売ルートの開拓や接客のコミュニケーションなどブランドを構成する要素は、長年にわたって経験や失敗を積み重ねて、蓄積された結果である。したがって、ブランド管理は長期的視点から、「様々な部門を統合的に管理できるトップ・マネジメントが関与することが必要である」¹⁰⁾とした。

また、陶山・梅本（2000）は、ブランドを知覚品質と客観品質¹¹⁾との両面から構築しなければならないことを論述した。原田（2010）と陶山・梅本（2000）の論点をふまえると、ブランド管理またはブランド・アイデンティティは、多元的差別性を作るために、製品レベルから、品揃え、コミュニケーション、小売レベルまでの知覚品質と客観品質を同時に構築していかなければならないと考えている。

以上の論点をふまえると、ブランドの構築は、製品の物理的・客観的な属性、製品自体の品質、生産、技術開発と密接に結びついている。また、構築された客観品質はコミュニケーションを通して、知覚化され、主観的な知覚品質に転換されることも不可欠である。たとえば、極めて細い原毛で織り上げられた Super120's の生地、丈夫さを加えた滑らかなロロピアーナやゼニアの高級スーツに関して、どのように優れた客観品質を消費者に伝えて理解させるのかは、知覚品質の課題である。一般的には優れた客観品質がないと、知覚品質を高めることが長期的には不可能であり、知覚品質と客観品質の構築は同時に行い、お互いに支えていかなければならないのである。

製造部門において生産力の強化、技術の革新によって製品の客観品質が構築される。また品揃え部門や小売部門において、多様な商品の提供、販売ルートの開拓、コミュニケーションによって商品のよさを顧客に伝えて知覚品質が構築される。これらの作業は一気にでき上がるわけではなく、長い期間において、各部門によって構築された多元的差別性を顧客の間に浸透さ

8) 原田（2010）、82頁。

9) 原田（2010）、5頁。

10) 原田（2010）、107頁。原田（2010）は伝統的ブランド管理形態と現代的ブランド管理形態を比較することを通して、ブランドは蓄積性を持ち、多ブランド化が進んでいる現代的企業管理には長期的全社的に管理することが必要であり、トップ・マネジメントの意義と形態を論述した（87-109頁）。ブランド管理は単なるブランド部門の管理ではなく、企業各部門を全体的に一貫して管理することとなり、生産から販売にはなるSPAモデルと関わっていることが考えられよう。

11) 物理的構成や文化的特徴のような属性の集合が客観品質であり、あるブランドについての無形のフィーリング、主観的に捉えた品質は知覚品質である。知覚品質は知覚レベルでの無形のフィーリングであり、現実的ないし客観的品質、製品にもとづく品質、製造品質といった客観的なコンセプトとは異なる（陶山・梅本（2000）、62頁）。

せながら、ブランドが蓄積されていく。ブランドの多元的差別性を作り保つために、各機能部門を有効に一貫して管理するトップ・マネジメントが必要である。そこで、注目したのはアメリカの「ギャップ」¹²⁾をはじめ、日本の「ワールド」や「ユニクロ」、ヨーロッパの「H&M」や「ZARA」など急速に成長したアパレル企業に採用されている SPA¹³⁾ である。各機能部門の間での協調性と有効性を考えれば、SPA というビジネスモデルを用いたブランド構築は、トップ・マネジメントの関与抜きにはなりたない。

SPA は、各国の特徴や経済構造により多様な形態がある。一般的に、日本では、SPA はアパレル「製造小売業」¹⁴⁾ だと理解される。日本のアパレル産業では、生産や物流が外注、または委託の場合が多いため、「SPA 企業は必ずしも製造や物流を自社内部化するわけではない」¹⁵⁾ と考えられた。それに対して、中国ではアパレル企業が製造工場からスタートして、小売機能を内部化するケースが多い。要するに、SPA はアパレルの生産から小売まで全部のプロセスを管理することが特徴である。ただし、アパレル製造機能・デザイン機能については、外注しながら管理する場合があるが、小売機能については、例外なく直接管理する。したがって、SPA は小売事業を起点としながら、生産から小売までのプロセスを管理するビジネスモデルである。そのため、本論で論じている SPA は広義の意味であり、主体の出自が小売業かメーカーかに関わらず、主体が製造と小売の機能を全部内部化するかないしは製造やデザインを外部に委託したとしても中間業者が介在することなく、商品企画から生産、小売まで一貫して手がけてコントロールするものであり、いわゆる製造小売一体化ビジネスモデルが SPA であると考えている。

経営学ではアパレル産業における SPA に関しては、QR (Quick Response) や SCM (Supply Chain Management) の視点をもとにして延期-投機原理¹⁶⁾ による生産・流通の効率化、在庫リスクの減少、柔軟な適応が多く論じられている。その中に、本論には木下 (2011) と市毛 (2010) の論点を参照して、事例を分析していきたい。木下 (2011) は、日本のワールドや三陽商会など大手アパレル企業の 1950 年代から 80 年代までのブランド構築に関する歴史発展経緯を考察

12) ギャップ (Gap Inc.) は 1969 年に Donald G. Fisher によって設立され、最初にリーバイスのジーンズを取り扱う専門店「GAP」の形でオープンした。1977 年頃から小売価格の規制緩和によって、リーバイス商品の独占権を失い、自由な価格設定が行われた。このような急激な競争環境の変化に対して、他社との差別化を持つ PB 商品の開発が求められていた。それに対応するために、ギャップは自社企画して PB 商品を開発し始めた、製造機能を内部化する製造小売企業になってきた (李 (2009), 128 頁)。

13) ギャップは 1987 年の株式総会において、自社が開発したモデルを “Specialty Store Retailer of Private Label Apparel” として発表した。SPA は織研新聞の造語である。同総会に出席した織研新聞社の記者はこれを記し、また上記の英語表現を「SPA」に略し、1987 年 5 月 30 日付の織研新聞の紙面に掲載された。(山崎 (2007), 86-90 頁)。原文 “Our company is a specialty store retailer of private label apparel, thus allowing us to control our own destiny – through creating and designing our product, manufacturing and labeling it, selling it at a price of own choosing, presenting it in a coordinated way, and offering first-class service by knowledgeable salespeople.” (Gap Inc., “1986 ANNUAL REPORT The gap”, May 13, 1987, p.5)

14) 鈴木 (2000), 225 頁。

15) 高垣・城間 (2007), 130 頁。

16) 延期-投機原理とは、「製品の物理的形態決定や在庫の配置を流通チャネルのどの時点で置くかということに関わる原理」である (日本流通学会 (2009) 『現代流通事典』, 162 頁)。

した。事例を通して、メーカーの製品ブランドが小売機能を包摂する製販統合の過程を明らかにし、ブランド・アイデンティティが製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展の中で形成されてきたことを論述した。木下 (2011) によって、1950年代から1980年代にいたるまでの長い歴史の中に、アパレルメーカーが製造からブランドの生成、小売機能の包摂、専門店の構築まで多段階的なブランド構築手法が現れて、製販統合の過程の中にブランド・アイデンティティが構築されてきたことが明らかになった。

市毛 (2010) は、日本のアパレル小売業のハニーズ、ポイント、ファーストリテイリング3社のSPAモデルの歴史発展とブランド構築を取り上げた。ブランド管理の視点において、SPAの導入動機はブランドの差別性を増大させるという側面があることを分析し、ブランド・アイデンティティの下に創造された個々の差別性がSPAによって統合され、ブランド強化につながっていくことが述べられた。市毛 (2010) は、従来に議論されたSPAの「流通効率化」という競争優位性の上に、製品および小売レベルで構築された個々の差別性がSPAによって強化されることを主張し、SPAの本質また強みを明らかにした。

本論は、木下 (2011) の歴史的な分析方法を用いて、製品レベルから小売レベルまでのアパレルメーカーのブランド構築を考察していく。一方、市毛 (2010) の論点を参照し、SPAとブランド構築との関連性について事例を通して検討する。

II. 「北倫港」からヤンガーへ (1979年-1999年)

ヤンガー (YOUNGOR) の名前は英語の「YOUNGER」を修正してできたものである。前身である「寧波青春服装場」(以下は服装場に略) は、1979年政府の援助の下で小さな縫製工場として創立された。当時の20人余りの従業員は、自分の尺やはさみを持ち、粗末な設備を揃えて、地下に借りた部屋で服装場を創立した¹⁷⁾。家庭内で着るショートパンツや下着を中心に、外部企業の下請をしていた。高垣・城間 (2007) によると、ヤンガーの創業者李如成氏は当時服装場の裁断工として勤めており、仕事に真面目で、高く評価されて生産の担当者になった(139頁)。外部の情報収集に熱中する李氏は東北地方のテキスタイル工場から安く大量に生地を購入できる情報を手に入れ、リスクを担って資金を集めて生地を買い、製品売りをする個人ビジネスを突破口にして、服装場を買い取った(139頁)。服装場は安く買った生地を縫製して服にし、外に売るといった自販を始めた。当時の中国国内の物資供給は需要を満たせないため、服装場が縫製した製品は良く売れ、利益を得るとともに生産技術も向上していた¹⁸⁾。

1980年代の中国ではワイシャツが男性服の主流となり、青、黒と灰色など暗い色が主導的であった。1983年香港の俳優が主演した映画が中国本国で上演され、中国の男性はスーツと

17) ヤンガーホームページ (<http://www.youngor.com/about.do?action=dsj&cid=200811180345087595>) 2011年11月28日閲覧。

18) 岡山 (2003), 1-5頁 (ヤンガーグループの社長李如成へのインタビューによる)。

いう紳士服の認知ができ、スーツを着ている男性のイメージが高いと評価する人が増えてきた。紳士服のシャツとスーツの需要が増加し、大量生産が要求されることとなった¹⁹⁾。李氏はあるきっかけで上海の「開開」²⁰⁾ が下請工場を探している情報を得た。服装場は業務を拡大するため、新設備を導入し、品質向上に努め、自分のよさを「開開」にアピールすることによって、1983年に「開開」との委託加工契約を結んだ。服装場は「開開」のシャツの生産・販売を通じて、企業管理や従業員の育成など多くのことを学び、資本や技術とともに蓄積していた²¹⁾。また、「開開」の商品の生産・販売を行っていたことを通して、すでに数社の卸売業者や小売業者との取引関係を有することとなり、ヤンガーの生産・販売体制の基礎を築いていた。1984年、服装場の売上は前年度の10倍になり、200万元を超えた。1985年に服装場の売上高は1,000万元以上に達した²²⁾。

1980年代後半から中国市場に進出する海外企業が増え、市場競争が激しくなってきた。その時代に、中国改革開放政策の下で、寧波市が中国で最初の14の沿岸開放都市の1つに指定され²³⁾、経営改革や、海外企業からの学習が企業発展の重要な課題になった。服装場の経営者になった李氏は、海外企業の成功に注目し、同業種企業の競争から脱出するとしたら、高い技術と生産力のみならず、自社ブランドを作ることが非常に重要であることを意識した。1983年に政府は服の配給制度を取り消したため²⁴⁾、服の種類が多様になり、アパレル市場が急成長しはじめた。同年、服装場は自社ブランド「北倫港」を開発した²⁵⁾。「北倫港」はヤンガーグループの自社ブランド開発の出発となり、SPA企業に進む重要な転換点だといえる。

「北倫港」は男性のワイシャツを中心商品にして、品質を重視して、丈夫で破れにくく、そして手頃な価格で、当時の品不足の市場のもとでよい販売成績を獲得し、人気商品となった。販売好調の勢いに乗り、服装場は「北倫港」をヒット商品として中国内陸地域に導入し、中心都市で販売拠点を作り、広い範囲で卸売りができるようになった。1980年代の中国では、「服装工業の品種・品柄は過去の単調と呼ばれる局面から脱け出し、次第に豊富多彩となりつつある」²⁶⁾ののだが、服の種類とデザインが少なく、特に男性の場合はワイシャツがまだ日常服の主流であった。1990年頃、ロシア向けのワイシャツ輸出の平均卸単価は28元²⁷⁾であり、「北倫港」の中国市場向けの小売価格は30-40元ぐらいであった²⁸⁾。また、当時の販売ルートは主に国营

19) 蘇 (2010), 14-16 頁。

20) 開開は、1936年に「開開百貨店」として創業して、自社生産・販売という形で当時の中国で大きな市場シェアを獲得した最大手アパレル企業といえる（「開開ホームページ」(<http://www.chinesekk.com/qyjs.htm>) 2011年12月2日閲覧）。

21) 金 (2008), 160 頁。

22) 蘇 (2010), 18 頁。

23) 中国人民ホームページ <http://www.people.com.cn/GB/shizheng/1026/2713842.html>, 2011年12月4日閲覧。

24) 楊 (2006), 62 頁。

25) 李 (2010), 53 頁。

26) 日中経済協会 (1987), 15 頁。

27) 中国小商品城ホームページ (<http://www.onccc.com/news/detail/18011.html>), 2012年1月9日閲覧。

28) ヤンガー・シャツ部の担当者により、当時国内市場向けのシャツの販売価格は輸出単価より若干高いことか

百貨店と自由市場²⁹⁾に依存しており、個人店舗や民営百貨店がなかった³⁰⁾。1980年代後半からヤンガーは百貨店に委託する形式でシャツの単品販売をはじめ、1989年に「北倫港」シャツの販売は300万枚を超え、浙江省の優秀ブランド商品に選ばれ、「全国販売実績商品」(全国で販売業績がよかった商品を意味する)に認定された³¹⁾。「北倫港」の開発および自主販売はヤンガーが製造業から小売業に進出するはじめての一步だと考えられよう。そこから、ヤンガーは縫製工場から製販統合企業への道を進んできた。

1990年、服装場はマカオの南光国際貿易会社と提携し、8月に中外合弁会社「雅戈尔製衣有限公司」を設立し、社名を「雅戈尔」(以下はヤンガーに略)に変更した。提携により、ヤンガーは最新の縫製設備を導入し、品質を重視する開発・生産を大量に展開し、販売ルートも拡大して、自主ブランド開発・生産・販売の経営形式を正式に採用した。そして、南光国際貿易会社の力を借りて、中国内陸だけではなく、海外から下請や委託を受けることを通して、海外との貿易、取引を行うようになった³²⁾。

「北倫港」の売上は順調であったが、「北倫港」は限界があることをトップ経営者になった李氏は気づいた³³⁾。雍(2008)によると、その限界は①ブランド名は寧波市にある小さい港の名前からネーミングされ、地域的な局限性があることと、②「北倫港」に低価格のブランド・イメージが定着したことである(6頁)。また、当時の中国服装工業は生地と服装の品種、デザインや品質が国内外の市場の需要に適応しておらず、管理・技術の水準がまだ低い³⁴⁾という実情もあった。中国市場需要の変化に対して、李氏は「高品質でなければ市場に認められるブランドを確立することができない」と認識して、高品質ブランドを目指して、1990年に「北倫港」を紳士向けの中高価格帯ブランド「雅戈尔(YOUNGOR)」(会社名のヤンガーと区別するために、以下ブランド名を「YOUNGOR」とする)に転換することを決定した³⁵⁾。そこから「雅戈尔(YOUNGOR)」(ヤンガー)を企業ブランドおよび商品ブランドとして使うことになった。同年度ヤンガーの年利益は200万元から2,000万元に増加した³⁶⁾。

表1に示したように、ヤンガーは1993年に「雅戈尔集团股份有限公司」(雅戈尔集団株式会社)を設立した。1993年にヤンガーはアパレル事業を拡大するために、全国の各地域で販売拠点を作り始め、委託の形で百貨店を中心に販売チャネルを開拓していた。1994年に、「YOUNGOR」

ら、筆者は「北倫港」は30-40元ぐらいの低価格であったことを推測した。

29) 取引の場としては、先物取引所、省段階に設置されている卸売市場、産地や消費地における自由市場(中国では農貿市場、集市などと呼ばれる)(菅沼圭輔(2002)「中国における食糧の国内市場自由化の進展状況」,16頁)がある。

30) 「改革以来シャツの発展と変遷」(中国服装ホームページ http://news.china-ef.com/20100512/222893_3.html) 2012年1月10日閲覧。

31) 黄(2008), 20頁。

32) 小島(2004), 42頁。

33) 雍(2008), 6頁。

34) 日中経済協会(1987), 20頁を参照する。

35) 李(2010), 53頁。

36) 蘇(2010), 28頁。

表1 ヤンガーの沿革

| | |
|-------|---|
| 1979年 | 「寧波青春服装場」成立 |
| 1983年 | 自社ブランド「北倫港」の開発・卸売 |
| 1990年 | 「雅戈爾製衣有限公司」を設立, 「YOUNGOR」に転換, 自社生産・販売が始まった |
| 1992年 | 土地の売買, 不動産業に進出 |
| 1993年 | 金融投資分野に進出, 「雅戈爾集团股份有限公司」を設立 スーツ分野に進出, 多様な商品ラインの開発 |
| 1995年 | 子会社「雅戈爾服飾有限公司」を設立 |
| 1998年 | 上海証券市場上場 |
| 1999年 | 全国1級都市の直営店の設置 |
| 2001年 | 「雅戈爾国際服装城」(アパレル工場)の完成 ヤンガーのブランド・アイデンティティの確立 |
| 2004年 | 「雅戈爾国際紡織城」(テキスタイル工場)の完成 全国で販売子会社を設置, 本格全国ブランドへの展開 |
| 2005年 | 新疆で綿の栽培基地の設立により, 「自己完結型SPA」が確立 |
| 2007年 | 香港の新馬集団を買収, 「CEO」ブランドの経営による多国籍経営段階に入る |
| 2008年 | 上海で「凱石投资管理公司」を設立, 投資管理の分野に入る |
| 2009年 | 「雅戈爾服装控股公司」に統合, 「雅戈爾置業控股公司」を設立 |
| 2010年 | 雅戈爾集団はアパレル, 不動産開発と金融投資3つの産業を確立 中国全国で販売子会社が9社成立, 1500店舗に達した |
| 2011年 | 雅戈爾集団は「MAYOR」, 「YOUNGOR」, 「GREEN YOUNGOR」, 「Hart Schaffner Marx」, 「CEO」, 「漢麻世家」(HANP)6つのブランドを確立 |

出所:「雅戈爾集団重要里程碑」(ヤンガーホームページ <http://www.youngor.com/about.do?cid=200811070246144574>) 2011年7月11日閲覧。

シャツは全国シャツブランドNO.1と評価され, シャツを中心商品として成功したヤンガーはドイツ, イタリアや日本から最新のスーツ生産ラインを導入し, 同年スーツ分野に進出した³⁷⁾。1995年, ヤンガーは市場開発や販促管理などを担う完全子会社の「雅戈爾服飾有限公司」を設立した³⁸⁾。1998年に上海証券市場に上場, 株式制を実施し, 李如成氏は雅戈爾集団の董事長(理事長)となり, グループ全体の意思決定権を掌握することになった。1999年, ヤンガーは百貨店に依存する形から, 正式に全国の各大都市で直営店を建て始め, 販売チャネルの開拓と売場の管理を強化するように変わってきた。1999年, 杭州, 南京, 武漢, 成都等の1級都市に約100店舗を新設し, 2000年にも引き続き90店舗を新規出店した³⁹⁾。

ヤンガーは, 「北倫港」が市場需要の変化に対応できなくなる部分を見出し, どのように他社よりレベルの高い商品を作っていくかを認識し, 「YOUNGOR」ブランドを構築していった。歴史な視点からみると, 企業の成功またブランドの形成は, 短期的で一時的にできるものではなく, 失敗や経験を積み重ねて, 修正しながら多段階かつ長期的に蓄積されてきたのである。

37) ヤンガーホームページ (<http://www.youngor.com/about.do?action=dsj&cid=200811180345087595>) 2011年11月28日閲覧。

38) 李(2010), 56頁。

39) 李(2010), 56頁。

Ⅲ. ブランド構築の前提条件—SPA の確立 (2000-2005 年)

1999年にヤンガーは高級紳士服ブランドを構築する理念を打ち出したが、国内のスーツやシャツの原料生地が遅れており、欧米から輸入した生地に比べ、質が悪く、種類も少なかった。ただし、生地を全部海外から輸入すると、コストが上がり、在庫管理や注文時期の問題が起りやすい現状であった。そして、国際競争が激しくなりつつあり、アパレル産業の最初の段階であるテキスタイルでの品質が保てなければ、競争優位が保てなくなる。生地を自社で生産することができたら、品質を自分でコントロールでき、顧客の要求に応じる生地を短い納期で納入できるし、さらに外部から調達する費用も抑えられるであろう。高級ブランドを作るために、ヤンガーはコストと品質の優位性を持たなければならないことに気づき、生産から販売まで一貫して管理するSPAの生産・流通システムの確立に力を入れてきた。

表2 生産・流通システムの構築

| 年代 | 生産システムの構築 (意義) | 流通システムの構築 |
|-------|---|--|
| 2001年 | 「雅戈爾国際服装城」の設立 (アパレル工場の統合と集中) | 「寧波雅戈爾服飾有限公司」の設置 直営店と大型旗艦店の展開 旗艦店周辺の中小規模の店舗の設置 |
| 2004年 | 「雅戈爾国際紡績城」の設立 (テキスタイル工場団地) 「寧波日中紡織印染公司」の設立 (シャツ生地の製造) 「寧波雅戈爾針織染整有限公司」の設立 (ニット製品の製造) 「雅戈爾毛紡織染整有限公司」の設立 (スーツ生地の製造) | 全国地域別の販売子会社の設立 「雅戈爾南方服飾有限公司」 「雅戈爾西部公司」 「雅戈爾北方服飾有限公司」 「杭州雅戈爾服飾有限公司」 |
| 2005年 | 「新疆雅戈爾棉紡織有限公司」の設立 (原料である綿の自社栽培) | |

出所：ヤンガー内部資料「2010年雅戈爾集團經濟發展白書」と李(2010)、60頁を参照。

表2の「生産システムの構築」のように、2000年にヤンガーは生地から自社開発・生産する川上を構築する方針を打ち出した。2001年2億ドルの投資で「雅戈爾国際服装城」(アパレル工場)を設立、もともと寧波市の郊外に分散していた工場が全部統合された。また、2003年日本の伊藤忠商事、日清紡、コナカなど数社と連携、1億ドルで「雅戈爾国際紡績城」(テキスタイル工場)を建設した。2004年10月工場の全面完成によって、綿織物やニット、毛紡績を含めた良質な素材を自社生産することができ、シャツ、スーツ、セーターなどのニット商品の主要3品目で素材から後整理まで含めて一貫供給体制が整うこととなった⁴⁰⁾。さらに、生地の高さに関しては、綿花の質が高くないと、より柔らかく、弾力性がある生地ができない。2005年1月にヤンガーは新疆で綿の栽培基地を作り、新疆の喀什市(カシュガル市)で「新

40) 小島(2004)、42頁。

「疆雅戈尔棉紡織有限公司」を設立し、必要な綿花の量と要求される糸のレベルを満たすように綿花の栽培をはじめた。これらのプロジェクトの完成に従い、ヤンガーはアパレルの縫製、加工だけではなく、原料の栽培、生地生産から流通・小売まで全体的に管理する垂直ビジネスモデルができ、アパレル産業では非常に珍しく、ヤンガー独特の「自己完結型 SPA」⁴¹⁾が確立できた。そして、テキスタイル工場生産された一部分の糸と生地を外部企業また海外に輸出・販売し、ヤンガーはアパレル縫製事業以外、糸の製造・販売、生地の製造・販売など繊維事業を展開するようになった⁴²⁾。ヤンガーは、SPA 事業と同時に繊維事業も展開しており、事業の多角化を歴史的に進めていったのである。

同時に、表2に述べたように、ヤンガーは販売ルートの開拓を中心に、アパレル産業の川下である流通システムの構築も行なっていた。2001年にヤンガーは寧波市に販売本社「寧波雅戈尔服飾有限公司」を置き、2004年に本社の統一管理の下で中国の各拠点を管理するために、重慶に中西部(四川省、湖南省、湖北省)の販売市場を統括する販売子会社「雅戈尔西部公司」、広州に南地域を統括する「雅戈尔南方服飾有限公司」、北京に華北地方(北京、天津、内モンゴル、河北省、山西省)および東北地方を統括する「雅戈尔北方服飾有限公司」を設けていた⁴³⁾。続いて、本社を補助するために、近くの杭州に「杭州雅戈尔服飾有限公司」を設置し、ヤンガーの全国的な卸売流通システムが確立できた。さらに、各省にも情報処理や調達をサポートする事務所を設けていた。つまり、2001-2005年に、ヤンガーは生産・流通システムを確立また強化したこととなる。

ヤンガーは、「自己完結型 SPA」の確立によって生産・流通の期間はどのように変化したのかを図1と図2に示した。もともと3ヶ月以上かかる生地の企画・買付の作業は、生地生産の内部統合により、45-60日に短縮した。また商品の企画から販売までの全プロセスの期間も4ヶ

図1 卸売型アパレル企業の生産スケジュール

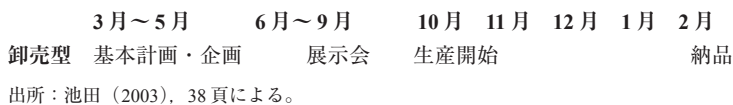
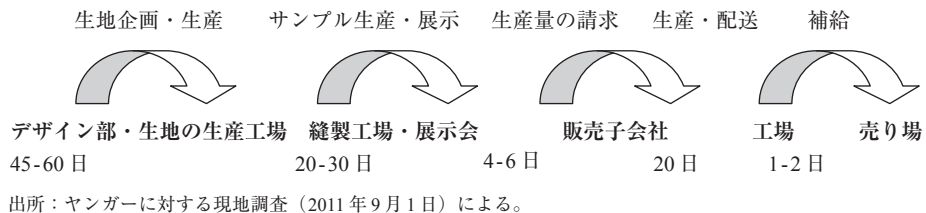


図2 「YOUNGOR」シャツの企画・生産・販売期間



41) 李(2010)を参照のこと。「サプライチェーンの諸機能を内部統合化しているヤンガーのモデルを自己完結型SPAと呼ぶ」(李(2010), 50頁)。

42) 雅戈尔(ヤンガー)ブランド企画部部长・郑乙红氏へのインタビュー(2011年9月2日)。

43) ヤンガー社内資料「雅戈尔的品牌歴史」, 9頁。

月に短縮した。そして、POS システムの導入や情報更新システムの改善により、売場補給も自動的に実行されるようになった。その結果、在庫管理のミスを減らし、商品の補充期間も 2 日に短縮された。

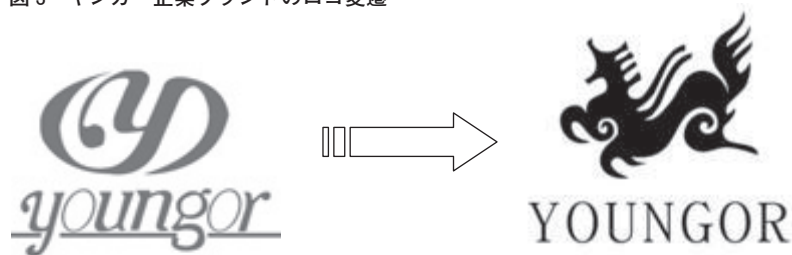
アパレル商品はシーズン性があり、流行の変化が激しいため、需要予測が困難であり、在庫管理の諸問題が起りやすい。そのため、アパレル産業における SPA の優位性は、販売計画量の全てを期首⁴⁴⁾に生産せず、販売実績を見ながら柔軟に期中生産を行うことで在庫処分などのロスを削減する、いわゆる生産の「延期化」ができる点にあると考えられた⁴⁵⁾。ヤンガーの自社生産・販売を統一管理するシステムの優位性については、①顧客の需要に速く応えられる、②情報の信頼性が高い、③コストの低下を実現できる、④品質が厳密に管理できる⁴⁶⁾、という 4 点が挙げられる。

つまり、自社ブランドを生産・販売することにより、「YOUNGOR」の客観品質が製品・品揃え・販売レベルに構築されてきた。そのため、売場から信頼性の高い商品販売情報を手に入れ、消費者のニーズや市場需要動向を把握して、消費需要に応じる製品を開発できるようになる。そして、原料の栽培まで自社生産を行うことによって、商品の品質が厳密に管理され、高級ブランドのアイデンティティをサポートすることもできるようになると考えられる。

IV. SPA モデルにおけるブランド構築 (2000-2010 年)

1990 年代前半、ヤンガーは“YOUNGOR”というブランド名をつけ、“青春”というブランド・アイデンティティを含むように、「YOUNGOR」の頭文字「Y」を円形図の中に入れる設計を採用した。その後何度もロゴの設計を変えたが、この定義からヤンガーの精神的な面が感じられなかったため、2001 年に社長李氏は欧米スタイルと中国の伝統的な文化を結びつけ、斬新な「龍馬」⁴⁷⁾ ロゴ (図 3) を設計し、“以厚德載物为念，以龙马精神为事 (人徳を高く持ち義務

図 3 ヤンガー企業ブランドのロゴ変遷



出所：ヤンガーホームページ <http://www.youngor.com/> 2011 年 10 月 12 日閲覧。

44) シーズンに入る前に生産の意思決定がされた商品の生産を「期首生産」と呼び、シーズン中に生産の意思決定がされた商品の生産を「期中生産」と呼ぶ (池田 (2003), 45 頁)。

45) 池田 (2003), 36 頁。

46) ヤンガーシャツ開発部部长・徐雅艶氏へのインタビュー (2011 年 8 月 31 日)。

47) 「龍馬」は、中国の伝説で、龍のような馬の姿で、伝承された生物である。

を遂げながら、元気旺盛な心意気で発展していく)”⁴⁸⁾ という企業理念を創り、「向上心があり、高品質、活発」というブランド・アイデンティティを確立した。ヤンガーのブランド・アイデンティティは、常に向上心を持ち、新たな技術やより良い商品を開発し続けることによって、高品質の商品を顧客に提供し、活発なコミュニケーションを通して、直接に顧客に接触し、商品の良さと優位性を理解してもらうという意味を指している⁴⁹⁾。ヤンガーは SPA を通して、どのようにブランド・アイデンティティに基づいたブランドを構築しているか、いわゆるブランドの各要素をどのように SPA と結びつけているかを以下の4つのレベルから検討してみたい。

1. 製品レベル

①技術の革新

「高品質はヤンガーの競争力とブランド力の基礎であり、消費者に好まれる基本的な要因である」⁵⁰⁾ とヤンガーの管理者は語っている。ヤンガーは欧米企業のマーケティング戦略と対抗して、高品質を武器として、生産と商品開発に力を入れる戦略を決めた。1990年代時点のヤンガーは商品開発や技術が弱かったため、海外企業との貿易や業務提携を積極的に行うことを通して、最新技術を導入してきた。2011年時点では、シャツの生産設備は2種類海外から導入されている。1つは、糸の耐久性を検査する機械でスイスから導入された。もう1つは、生地を織るトヨタ紡織機械とアンモニア液体化機械であり、日本から輸入したものである⁵¹⁾。また、2000年以降の中国紳士服市場の変化の中で、安価なシャツより、耐久性があり、また加工技術が高く、デザイン性があるものが消費者に好まれるようになった⁵²⁾。

1994年、ヤンガーは日本から HP 形状記憶技術⁵³⁾ を導入し、形状記憶シャツの生産販売を開始した。この技術は現代人のライフスタイルに合っており、すぐに消費者の人気を得た。そこから、ヤンガーはシャツの形状記憶技術を技術革新の重点として、特に2004年の国際紡織城の完成に伴い、生地に形状記憶をかける技術の開発に努めている⁵⁴⁾。

「YOUNGOR」の主力商品であるシャツの技術革新は表3に述べたように、HP 形状記憶—VP 形状記憶—DP 形状記憶 (綿 100%)⁵⁵⁾—TNDP 形状記憶⁵⁶⁾ という歴史的な発展過程がある。

48) 中国『易経』から引用された文である。

49) 雅戈爾 (ヤンガー) ブランド企画部部长・郑乙红氏へのインタビュー (2011年9月2日)。

50) 「YOUNGOR」シャツ開発部部长・徐雅艶氏へのインタビュー (2011年8月31日)。

51) この段落については、すべては雅戈爾 (ヤンガー) 日中紡織印染有限公司・生産部部长・王平氏へのインタビュー (2011年9月1日) による。

52) ヤンガーシャツ生産部部长・王平氏へのインタビュー (2011年9月1日)。

53) HP 形状記憶技術は、家庭で洗濯後アイロンを軽くかけたら、皺がもどり、形が崩れにくい特徴がある。

54) この段落は、ヤンガーホームページ (<http://youngor.com/business.do?action=classinfo&pid=200811190950271540&cid=200811211041335200>, 2011年10月10日) を参照。

55) 2005年に開発された DP 形状記憶は、生地が出来上がった後に形態安定が加工された従来の HP 技術とは違い、レベルが高い 80S/2 (80 番手の糸を 2 本よった双糸を使い、高密度に織り上げた生地である) 綿 100% 生地を採用し、糸を生産する段階で薬品をつけ、皺になりにくい糸を作る技術である (雅戈爾日中紡織印染有限公司・生産部部长・王平氏へのインタビュー (2011年9月1日))。

56) 2009年に開発された最新の TNDP 形状記憶とは、DP の上に、シャツができて上がった後に特殊な機械を通し

表3 「YOUNGOR」シャツ技術開発発展過程

| 技術革新 | 発表時期 |
|------------------------------------|-------|
| HP (High Temperature) 形状記憶 | 1994年 |
| VP (Vapour Phase) 形状記憶 | 1997年 |
| DP (Durable & Press) 形状記憶 | 2005年 |
| TNDP (Taping Durable & Press) 形状記憶 | 2009年 |

出所:ヤンガーに対する現地調査(2011年9月1日), 雅戈爾日中紡織印染有限公司・生産部部长・王平氏へのインタビューによる。

ヤンガーは2009年にTNDP形状記憶シャツの全国販売を始めた。消費者に新しい技術で製造したシャツの良さを認識してもらうために、ヤンガーは中国各地で宣伝イベントを行っていた。ヤンガーは北京、上海、南京、杭州、武漢など大都市で展示即売会を実施し、糸の加工からシャツの生産過程を詳しく説明するビデオを流して、顧客の目の前で新商品を洗濯しても皺にならない特徴を示していた⁵⁷⁾。また、「YOUNGOR」の売場には「シャツ技術の発展」という宣伝ポスターが壁に貼られている。このような宣伝を通して、ヤンガーは優れた製品のよさを知覚品質に転換し、消費者に自社にしか持っていない最新技術をアピールし、ブランドへの認知も高めていった。一方、ヤンガーは、常に向上心を持ち、顧客のニーズを考えながら、品質の高い商品の開発に努めている活発な企業の姿を消費者に示している。

② 厳密な生産過程と検品

「国際紡織城」の完成に従い、ヤンガーはシャツとスーツの生地を自社内部で生産できるようになった。シャツの生地を例えて、生産過程⁵⁸⁾をみれば、糸の撚糸、染色から生地の織り上げ、後整理(糸を除毛し、柔軟剤や皺を防ぐ薬をつける作業)まで、全部の作業が均一な管理の下で行われている。

商品の検品については、2011年9月に現地調査を行った時点で、工場で検品の作業を行う人は200人を超え、検品過程は4つに分けられている。生地が入庫する前の検品、生産過程中の検品、商品の外観検品、出来上がった商品の最終検品となっている。そして、店舗で売り切れた商品はPOSシステムによって、自動的に補充される。商品が店舗に発送される前に出庫

て薬品を吹きかけて、ぴんときれいにアイロンをかけたような滑らかな形状を記憶させる技術である。また、TNDP形状記憶はシャツを縫製する時、襟やカフス、肩など洗濯により崩れやすいところに接着芯を入れて、家庭洗濯機で洗っても形が崩れないように加工されている「YOUNGOR」シャツ開発部部长・徐雅艶氏へのインタビュー(2011年8月31日)。

57) 2009年6月に筆者は北京のあるデパートでヤンガーの宣伝活動を見た。全国の売場で統一イベントを行ったとはいえないが、あくまでもヤンガーはこういうイベントを行ったことは事実である。

58) シャツ生地の生産過程は以下にまとめられる。まず、糸の強度や耐久性を実験する原料検査が行われる。次には均一に染色するために糸を穴がついている棒にしっかりと巻きつける「整経」という作業がされる。棒に巻きつけられた糸をパソコンで調整された色に染色する。糸の伸縮度を上げるために、織れた生地に「糸洗い・糊付け」の作業を行う。続いて、「後整理」という作業を行う。最後に、2000メートルごとにサンプルを取り、標準実験室で検査する「入庫検品」という作業が行われる(雅戈爾(ヤンガー)日中紡織印染有限公司・生産部部长・王平氏へのインタビュー(2011年9月1日))。

検品、店舗に届いた後で入庫検品が行われる。最後に顧客に渡す前に、店員が最後の検品を行うという検品の流れがある⁵⁹⁾。

「YOUNGOR」が人気を得た最も重要な要因は、ライフスタイルの変化に従い、イージーケアに求める消費のニーズに合わせが顧客を満足させる新しい商品を相次いで開発していることだと考えられる。取り扱いが簡単なシャツを提供するために、新しい技術を導入する際、設備も更新できるようにしなければならない。生産部部长王平氏によれば、ヤンガーは毎年各商品の売上の3%が技術開発と設備更新の経費として使い、自ら先進的な特許技術を開発している。

SPA がヤンガーの商品に与えた影響については、①綿の栽培や糸の生産を自社で実行することにより、原料から高品質を保証すること、②市場の変化に早く応えられ、新商品の開発を同業種企業より早く着手することにより、競争優位を獲得できるようになること、③現代人のライフスタイルに合わせて、使用率が高く、長年着られる商品を開発することで、市場シェアを拡大する一方、ヤンガーは開発力を持ち、技術革新をやり続けるブランド・アイデンティティを消費者に伝えられるようになる、④ヤンガーはシャツの形状記憶のような国際レベルの技術へと向上させたことにより、グローバル化に重要な一歩を歩みはじめたこと⁶⁰⁾、以上4つにまとめられる。

どんなに優れた商品でも、消費者にうまく伝えられず、客観品質を知覚品質に転換できなければ、商品のよさを理解してもらえないし、ブランド価値を高めることも難しい。そのため、ヤンガーは各ブランドのパンフレットを作り、ブランドの発展史と商品の概要以外に、採用された技術や生地の特徴も丁寧に説明している⁶¹⁾。品揃え・全国への展開・販売促進レベルを通して、さらにSPAがブランドの各要素の構築に役割を果たしている。

2. 品揃えレベル

人気商品を作るために商品開発への工夫が不可欠である一方で、在庫管理にかかわる欠品と入荷システムの管理および売場の陳列などのマーチャンダイジングという客観的な活動が品揃えレベルの知覚品質を生み出すようになる。マーチャンダイジングとは①製造業者の商品開発計画と②小売業者の仕入れ活動の、2つの意味がある⁶²⁾。また、久保村・高城(1978)によると、マーチャンダイジングはメーカーの製品計画と管理として使われる用語法があるが、日本では一般的に商業者いわゆる卸・小売業者の仕入れ販売活動の意味で用いられるのが正常である(135-136頁)。本稿で検討しているヤンガーはメーカーから発展し、小売機能を所有する総合的な

59) この段落は、雅戈爾(ヤンガー)日中紡織印染有限公司・生産部部长・王平氏へのインタビュー(2011年9月1日)を参照。

60) 雅戈爾(ヤンガー)ブランド企画部部长・鄭乙紅氏へのインタビュー(2011年9月2日)。

61) 2011年9月時点の6つのブランドのパンフレットによる。

62) American Marketing Associationによれば以下のようにマーチャンダイジングが定義されている。“A term of many varied and not generally adopted meanings. It can (1) relate to the promotional activities of manufacturers that bring about in-store displays, or (2) identify the product and product line decisions of retailers.”(http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M) 2012年4月3日閲覧。

企業であるために、ここで述べる品揃えはメーカー機能と小売機能の両方にかかわる概念になる。というのは、ヤンガーの品揃えレベルのブランド構築は、単なる小売業者の仕入販売活動だけではなく、メーカーとしての製品計画・開発と、小売としての店頭陳列・仕入の両方を含む総合的なマーチャンドライジングである。以下は3つの部分からヤンガーの品揃えレベルによるブランドの構築を検討しよう。

①多様な商品開発

メーカーによるマーケティングと小売マーケティングを比べてみれば、その1つの相違点は、メーカーは単品大量供給としての傾向が強く、小売業の場合は、多品種少量供給型が多い⁶³⁾点にある。ヤンガーが単なるメーカーであった時(「北倫港」時代)、大量の単品シャツを生産し、種類やデザインも単一であったが、1990年代後半に小売機能を統合してから多様な製品ラインを立ち上げ、商品開発も活発に行ってきた。「YOUNGOR」の商品開発は「内包製品」(ブランド・アイデンティティに忠実に開発された製品)、「流行製品」(当時の流行に合わせた製品)、「戦略製品」(オーダーのような特定なターゲットに対する特別に開発された製品)、「地域製品」(地域の特性や消費者の習慣により、地域別に開発され、サイズも調整されている)の、4つの種類に分かれる⁶⁴⁾。中国は広く、地域によって気候や消費者のニーズやサイズが違うが、ヤンガーは地域の消費ニーズに適する商品を開発している。たとえば、北エリアでは冬に部屋の中は暖房が付いているため、襟の高いセーターが生産されていない。上海を代表する沿岸部では湿度が高いため、汗に強くて通気性がよいシャツを開発している⁶⁵⁾。このような全体的な管理システムの下で、「YOUNGOR」のブランド・アイデンティティに忠実である一方で、ヤンガーは地域別に特徴を持つ商品を開発している。それは中国国内の各エリアでの現地適合理化であるといえよう。

②在庫管理システム

ヤンガーの財務会計部部長陳軍民によると、売場商品の入荷と在庫状況を有効に管理するため、ヤンガーは流通システムを数回改善していた⁶⁶⁾。1998年頃、パソコンはまだ普及していなかったため、多くの会計や在庫詳細は手で記入していた。同年の年末ぐらい、殆どの部門にパソコンを設置し、仕事の効率は向上し、ミスも減っていた。2000年に、直営店と専門店数の増加に従い、在庫管理や会計項目が細分化され、会社は全面的に windows 版の財務管理ソフトウェアを採用したが、本部との情報交換や入荷期間などの繋がりを強化するために、2004

63) 久保村・高城 (1978), 137 頁。

64) 雅戈爾 (ヤンガー) ブランド企画部部長・鄭乙紅氏へのインタビュー (2011 年 9 月 2 日)。

65) 雅戈爾 (ヤンガー) ブランド企画部部長・鄭乙紅氏へのインタビュー (2011 年 9 月 2 日)。

66) ヤンガーホームページ

<http://www.youngor.com/news.do?action=detail&cid=200811190204341243&id=200909030138049261>, 2012 年 1 月 19 日閲覧。

年にヤンガーは外部企業と提携し、自社に適する POS⁶⁷⁾ (Point of Sales: 販売時点情報管理) システムを導入した。そのシステムを通して、本部は販売時点で製品の売上数量データを簡単に収集し、商品の売れ筋が把握でき、この店舗に売れない商品を他の売れる店舗に回すことができるようになった。また、店舗で売り切れた商品の補充も自動で行うようになる⁶⁸⁾。

つまり、在庫管理システムの改善を通して、入荷や店舗商品を回すスピードが速くなり、在庫ロスが減少した。また、商品に対する要求や消費ニーズなどの販売情報をデジタル化して、市場の変化に対応する生地や商品の開発も速く進められるようになった。一方、SPA は、入荷や在庫管理など品揃えレベルの各要素の効率性を高めて、それを顧客に知覚させるというプロセスを通じ、ブランドの価値を高めた。

③売場の陳列

売場は商品を提供する場所であり、ブランド・アイデンティティを消費者に伝える重要なチャネルである。ヤンガーは売場の管理については、各ブランドによって店舗の改装や飾りは全国で統一され、時々の欧米の流行に従って店内を改装している⁶⁹⁾。例えば、ヤンガー傘下の高級ブランド「MAYOR」は店舗を広く作り、ディスプレイをたくさん飾り、顧客用ソファやテーブルおよびお茶セットも用意している。落ち着いた印象を与える暖色の照明を使い、強調したい商品をスポットライトで強く浮き上がらせ、照明で明暗のコントラストを強調することにより、高級感が出て、ちょっと入りにくい雰囲気醸しだしている。店に飾っているポスターやガイドブックに載せている写真は全部欧米のモデルを採用し、イタリアの正統的なスーツのイメージを作り上げた。また、商品の並べ方については、中国人は左から右へ見る習慣があるので、シーズンの重点商品は左側に置くことが多いといった工夫をしている⁷⁰⁾。

表4に示すように、ヤンガーの5店舗に対するインタビューは、ヤンガーの売場作りの特徴を明らかにしてくれる。まず、多ブランド化を促進するためにヤンガーは店舗を広く作り、1つの店舗の中に多様なブランド・コーナーを作る一方で、「YOUNGOR」ブランドは商品開発から販売、宣伝までメイン・ブランドとして位置づけられる。次に、ヤンガーは、本部にある展示即売センターに限ることなく、大都市北京や消費力が高まっている成都にある店舗でもディスプレイをたくさん利用し、各ブランドの特徴を訴える売場を作っている。ヤンガーでは売場作りがブランド構築の一環として重視している。最後に、ヤンガーは規模が大きなデパートに進出し、都市の中心部の人気がある場所に旗艦店を作り、更に店舗内部の改装を通じて、ブランド・アイデンティティを確立しながら、ヤンガーの経営理念やブランドの優位性を顧客

67) ヤンガーホームページ

<http://www.youngor.com/news.do?action=detail&cid=200811190204341243&id=200909030138049261>, 2012年1月19日閲覧。

68) この段落は現地調査を踏まえて、ヤンガー北京新世界店長へのインタビュー(2012年2月20日)による。

69) 雅戈尔(ヤンガー)国際展示即売センター担当者・張利珍氏へのインタビュー(2011年8月30日)。

70) この段落は寧波市旗艦店への訪問と店員へのインタビュー(2011年9月3日)。

表4 ヤンガーの5店舗の売場作り

| 店名 | 場所 | 営業時間 | ブランド | 売場作り |
|-------------|---------------------------|-------------|------------------------------|---|
| 寧波市展示即売センター | 寧波市郊外に建てられた「国際服装城」の中にある | 10:00-17:00 | 6ブランド ⁷¹⁾ 全部揃っている | 1,000平方メートル超の店舗の中に、30体以上のディスプレイを使用し、高級な雰囲気で作られた。インタビューした店舗の中で一番きれいだと感じられた。内装が2年おきに改装されている。 |
| 寧波市旗艦店 | 寧波市の最も人気がある商店街にある | 9:00-21:00 | 「HANP」以外の5ブランド | 2階の建物で800平方メートルを超え、建物の外観がやや古い感じだが、中には新しく改装され、きれいな売場に見える。ブランドによる店舗の照明やディスプレイの採用が異なる。3回内部の改装が行われた。 |
| 北京新世界店 | 北京市内の規模の大きな香港資本のデパートの中にある | 10:00-21:30 | 「YOUNGOR」1ブランド | デパートの紳士服部門に属し、面積は40平方メートルぐらいである。シーズン商品を店頭入口に飾られている。 |
| 北京東単旗艦店 | 北京市の中心部王府井にある | 9:00-21:00 | 6ブランド全部揃っている | 3階分あり、面積が1,000平方メートルを超えている。1階ではメイン・ブランド「YOUNGOR」の売場であり、10体以上のディスプレイを使用している。商品ごとに売場を作っている。2回内部改装が行われた。 |
| 成都青年路直营専門店 | 成都市の人気がある商店街にある | 9:30-21:30 | 「YOUNGOR」1ブランド | 面積が200平方メートル超え、生地の質と価格帯による商品を陳列している。3回内部の改装が行われた。 |

出所：2011年-2012年、筆者がヤンガーの寧波市・北京市・成都市にある5店舗に対するインタビューによる。

に伝えられるように努めている。

「北倫港」の卸売から「YOUNGOR」直営店の立ち上げまで30年間を振り返ると、最初の海外ブランドからの学びに始まり、自社のブランド・ポジショニングの定着、ヤンガー独自の売場づくりまで歴史的な発展が感じられる。そして、ヤンガーは近年、多様な商品の開発、在庫管理システムの改善や売場づくりなど品揃えレベルから商品の多様性、入荷・在庫管理の効率化と売場陳列の改善に力を入れ、顧客の知覚品質を高めていることが現地調査により明らかになった。

3. 全国ブランドへの展開

商品のよさを消費者に伝えるコミュニケーション戦略はさまざまであるが、2011年時点で中国の紳士服分野はまだ発展途上で、男性の服に対する関心がまだ低く、男性誌の数も少ないため、ヤンガーは大量の雑誌やCM宣伝を使うより販売エリアの拡張を重視している⁷²⁾。

「YOUNGOR」の販売ルートは、百貨店、直营専門店とフランチャイズチェーンである。

71) 2000年「YOUNGOR」(「雅戈尔」)ブランドが正式に発表されてから、ヤンガーは多様な消費需要に応えられるように、各特徴を持つブランドを相次いで発表していた。2002年には、高級ブランド「MAYOR」(前身は「GOLDEN YOUNGOR」)と若者向けの大衆ブランド「GREEN YOUNGOR」を発表した。2003年にヤンガーは中国解放軍後勤部(中国人民解放軍の後方勤務部門)と提携する「漢麻世家(HANP)」を開発した。続いて、2007年に香港新馬集團傘下のブランド「CEO」、2008年アメリカブランド「Hart Schaffner Marx」を買収し、多ブランド化が本格的に進んだ(ヤンガーホームページ <http://www.youngor.com> 2011年12月10日閲覧)。

72) 雅戈尔(ヤンガー)ブランド企画部部長・郑乙红氏へのインタビュー(2011年9月2日)。

2010年まで全国の店舗数は1500に達した。その中で、900店舗が百貨店に進出しており、400店舗が直営専門店、フランチャイズチェーンは200ぐらいとなる。直営店は26.7%、フランチャイズチェーンは13.3%、百貨店は60%を占めている。ヤンガーはブランドを顧客に伝えるため、中国全国の各地域で販路開拓を行っていた。前節で述べたように、ヤンガーは中国の全国を覆う流通網を作り、2004年から2011年まで全国で販売子会社を9社設立している。子会社は、地域の特徴と消費市場による特別な人的「関係」を利用して、各地域で販売ルートを開拓している。

販売子会社の設立は、ヤンガーによって3つのメリットを有していると考えられる⁷³⁾。まず、本来全国各地の販売拠点の商品はすべて寧波市の本部から仕入れなければならなかったが、2011年時点では各地域の販売子会社から仕入れることができるようになった。それにより、時間やコストが節約できる一方で、地域商品の開発やサイズの管理にもメリットがある。第2に、もともと本社が情報を獲得しがたい地域にも販売子会社がそれぞれに管理することによって、情報処理や過剰在庫ロスの管理が容易になる。そして、中国各地域では他の国で想像できないほど方言が異なるため、販売子会社のスタッフが地元の言葉を話すことで、取引先や顧客とのコミュニケーションがスムーズになる可能性が高い。第3に、販売ルートの拡大に従い、多くの消費者に認知されて、「YOUNGOR」はもともと地域のローカル・ブランドから全国ブランドに成長して、中国トップ・ブランドとして認められるようになった。

4. 販売促進レベル

① 宣伝とイベント

ヤンガーは紳士服の消費意識を高めるために、祝日を利用している。「祝日があれば、祝日を利用する。祝日がなければ、ヤンガーが自分の祝日を作る」⁷⁴⁾という理念の下で、「ヤンガー・スーツ文化祭」、「シャツ文化祭」が作られ、紳士服に関する知識や情報を消費者に伝える一方で、キャンペーンやサービスなど販売戦略を通して、多くの顧客を獲得している。

また、ヤンガーの販売子会社は各地域の特徴を利用し、商品の宣伝とイベントを展開している。たとえば、南京市は観光地として国内また海外の観光客がよく訪ねる。ヤンガーは南京市の観光宣伝用のCMの中にスーツ文化の内容を入れ、「雅戈尔文化祭」を行った⁷⁵⁾。文化祭では、ヤンガーは南京市の歴史的な文化を説明しながら、中国の紳士服を代表するナショナル・ブランド「YOUNGOR」の文化とブランド・アイデンティティを紹介する。また、2005年にクリスマスをきっかけに、ヤンガーは上海に「ヤンガー 2005 クリスマス・パーティー」を開き⁷⁶⁾、抽選でヤンガーの商品を提供する一方、クリスマス・ケーキやワインをサービスして、多く

73) 雅戈尔(ヤンガー)ブランド企画部部长・郑乙红氏へのインタビュー(2011年9月2日)。

74) 蘇(2010), 92頁。

75) 蘇(2010), 92頁。

76) 蘇(2010), 93頁。

の消費者を招待した。2月はシャツの一番売れない時期であるが、ヤンガー上海販売子会社は2004年2月「2004年雅戈爾上海シャツ文化祭」を行った⁷⁷⁾。文化祭でのシャツの展示や、キャラクターにサインしてもらった商品を抽選するイベントを通して、売れない時期でも消費者の注目を集めることができるようになった。

イベント以外に、ヤンガーは中国では男性向けの雑誌が少ないため、サラリーマンが通勤でよく利用する地下鉄や、新聞とラジオの宣伝を中心に顧客とのコミュニケーションを積極的に行っている。北京を例としてみれば、地下鉄広告や新聞などマス・メディアを利用する一方、サラリーマンは交通情報のラジオをよく聞くために、北京ラジオ FM103.9 という地方で知名度の高い交通情報チャンネルを利用し、ヤンガーの商品やキャンペーン情報を放送している⁷⁸⁾。

②接客

ヤンガーはブランドを宣伝するために、キャラクターを作る戦略も一時的に行った。中国の有名な歌手を使い、商品を着用させ、CMをテレビで流していたが、効果がすぐ出なかった。中国ではスーツ文化がなかったため、コマーシャルなどの宣伝手段より顧客と直接にコミュニケーションを取って商品の説明をした方がいいだろうと当時の経営者たちは感じた⁷⁹⁾。

原田(2010)が「全社管理を成功裏に実行するためには、社員全員の知識・ノウハウ・意識の共有が必要である」⁸⁰⁾と指摘したように、店員は顧客と商品との間の橋のような重要な存在であるため、ヤンガーは店員への教育システムを重視している。仕事に真面目で、専門知識を持つプロのイメージを出すために、店員の服装が黒のスーツに統一され、会社によって配給される⁸¹⁾。学歴より地元出身で、笑顔でコミュニケーションが優れた人を採用する。教育については、各店舗で週1回会議を行い、販売情報を交換する。月1回店舗レベルの知識習得講座とテストを行い、販売実績と顧客アンケートの評価が高い店員に半年に1回本部で販売方法や接客体験を発表させる。また年2、3回本部の指導の下で、各販売子会社はヤンガー傘下の6つのブランドや先進的な技術を学ぶ「学習会」を行っている。ブランドの販売ターゲットにより、売場に採用される店員も違う。たとえば、平均年齢40代⁸²⁾以上の親切な店員が割引やセールをやっている「特売場」にて、紳士服に対する専門知識がある店員が主力ブランドとオーダーコーナーにて働く⁸³⁾。百貨店、直営専門店を含めて、ヤンガーは店員の採用を自社で決めるが、

77) 蘇益波(2010), 94頁。

78) 中国・北京市崇文新世界店店長に対するインタビュー、2012年2月20日。

79) 雅戈爾(ヤンガー)国際展示即売センター担当者・張利珍氏へのインタビュー(2011年8月30日)。

80) 原田(2010), 85頁。

81) 中国・北京市東單旗艦店店員に対するインタビュー、2012年2月27日。東單旗艦店は2002年に設立、北京市で一番規模が大きい専門店として、2011年に新しく改装されたのである。北京市内の旗艦店と直営専門店が統一され、百貨店に入っている店は百貨店による服装が違うようである。

82) ここは年齢制限ではなく、平均数値として述べている。

83) 寧波市旗艦店の店員へのインタビュー(2011年9月3日)。

各販売子会社が採用の権限を持っている⁸⁴⁾。

販売員は顧客に商品を説明する時に、必ず伝えなければならないポイントは3つある⁸⁵⁾。それは、商品の原料である綿まで自社で栽培していることと、全品はヤンガー自社の工場で縫製されることと、すべてのサイズは在庫があることである。その3つのポイントによって、消費者は「ヤンガーの商品は品質が高い」、「買いやすい」、「信頼感がある」という認知ができていると推測される。

ヤンガーは「顧客第一」の理念の下で、さまざまなアフター・サービスを行っている。1990年、3月15日⁸⁶⁾、ヤンガーは無料で破れたシャツの袖と襟の部分直すサービスを提供していた。そのとき、顧客サービスセンターを設立し、その従業員は1時間100本の予約電話を受けつけていた。修理部の統計によれば、修理に来る消費者は平均1人で5件以上の「YOUNGOR」シャツをもってきた⁸⁷⁾。2010年、「YOUNGOR」の会員は3枚の古いシャツを1枚の新品に交換できるイベントを行った。ヤンガーのスーツを買った顧客は2年間無料で全国の店舗でサイズを直すことができる。また、月1回VIP顧客に店のイベントやスーツに関する豆知識をメールで発送する。

上述のように、綿を自社で栽培することは生地の高品質を保証することになるし、形状記憶技術の向上によって、シワに強い商品ができる一方、統一的に教育された販売員の話を活かして、顧客ときちんとコミュニケーションを取り、綿100%のシャツの柔らかさとシワになりにくいという特徴を顧客に伝えられるようになる。つまり、ヤンガーはSPAを手段として、ブランド構築の土台である多様な製品開発、技術向上や厳密な生産・検品システムなど客観品質を向上させた上で、小売に関わる売場管理、販売チャネル開拓や宣伝などコミュニケーションを通して、店で実際に優れた商品に触れたり、感じたりすることで知覚品質を構築している。

む す び に

本稿に取り上げられた紳士服企業ヤンガーは、縫製工場から出発し、外部企業との提携を通して、自社ブランドの開発と卸売を始めた。また、コストの優位性と多様な差別性を作るために、原料になる綿を自社栽培し、原料から生産・販売まで自社内部に一貫して管理する「自己完結型SPA」が実現された。1980年代に配給制度がとられ、服の購買力が弱かった中国の社会主義の背景の下で、ヤンガーはSPAをトップ・マネジメントの手段として、単なる下請の縫製工場から小売機能つきの総合的アパレル企業に転換し、多様な要素によりブランドを構築していった。そして、2000年代にヤンガーは不動産、金融投資、ホテルなどの事業をはじめ一方、

84) 北京市崇文新世界店長に対するインタビュー (2012年2月20日)。

85) 寧波市旗艦店の店員へのインタビュー (2011年9月3日)。

86) 中国では、3月15日は全国の消費者の日である。

87) ヤンガー内部資料「雅戈爾的品牌歷史」, 9頁 (黄 (2008), 22頁に引用された)。

メーカーとしての生産機能を強化し、アパレルの川上である糸と生地の生産・販売を始め、繊維事業とアパレル事業との両方を進め、多角的な事業展開を行った。

本稿は、ヤンガーの発展経路と実情を表す一方、先行研究を踏まえて、ヤンガーの事例分析を通して、SPA がブランド構築に与えた意義について、いくつかの論点を取り上げることができる。

第1に、Aaker (1996) をふまえると、ヤンガーは販売ルートを全国で開拓、迅速な流通システムを構築、多様な商品が提供できるような品揃えを作っていた。そして、「商品の原料である綿まで自社で栽培していること、全品はヤンガー自社の工場で縫製されることと、すべてのサイズは在庫がある」という3つの販売ポイントを接客やイベントを通して、顧客に伝えていくことで、ブランド連想に転換させ、「向上心があり、高品質、活発」というブランド・アイデンティティを作り上げていった。一方、陶山・梅本 (2000) の論点によれば、製品の開発・生産という客観品質もブランド構築の一環として構築しなければならない。ヤンガーは販売手法やイベントを通して、顧客とのコミュニケーションを積極的に取りながら、生産設備を更新、形状記憶技術を革新するような製品の物理的な品質を高めている。

第2に、原田 (2010) において指摘されたブランドの蓄積性について、それはヤンガーの歴史発展に現れている。「開開」と提携して下請を担った服装場の経験がなければ、技術の向上と小売分野に進出することが不可能であり、自社ブランドの構築も考えられない。客観品質を高めるため、シャツにおいて最新の形状記憶技術は1994年から2009年まで10年間以上かかって、幾度もの革新を実験して開発されたものである。また、全国で販売エリアを拡張し、長年続いている顧客とのコミュニケーションを通して、ブランド認知を広い範囲で築いて、最初のローカル・ブランドから中国全国で知名度が高いブランドに発展してきた。したがって、ヤンガーは20年間にわたって、客観品質から知覚品質まで各レベルで蓄積の結果としてブランドを構築してきた。

一方、ヤンガーは2000-2010年の間で、原料栽培から、生産・流通システムの構築、小売機能の強化まで、各職能部分を有効に管理するトップ・マネジメントの下で実現したことによって、他社にないレベルの高い品質の生地を生産し、オリジナルな多様な製品開発と有効な流通システムを構築してきた。また、コミュニケーション手段を用いて、優れた製品の良さを顧客に伝えていくことで、有効的に客観品質をブランド連想に転換させ、他社との多角的な差別性を顧客に認知させて、ブランド・アイデンティティを作っていた。

第3に、楠木 (2010) によれば、他社との差別性がいくつかあっても、これらの要素の間につながりがないと、それは有効に働かない。そういう意味で、ヤンガーのSPAモデルは、綿の栽培、製糸・織布・染色・整理上の製造技術、低コスト生産、中国全土の販売エリア、コミュニケーションなどの差別化要素を繋いで連動させている。SPAという方向性は、ヤンガーの多様な要素を結びつけて有機的に働かせるものであり、トップ・マネジメントにより主導された。そして、もともと、SPAは小売ブランドとしての差別性および、商品企画面での差別性を不可

欠な要素とする。ヤンガーの「自己完結型 SPA」は、メーカーという出自の優位性を活かして、強い生産・開発力をベースにして、製品レベルのみならず、小売レベルのブランド構築を成し遂げたのである。

1990年代初頭、「世界の工場」の地位を占めるようになった中国は、アパレル生産量が1億着を超え、世界最大規模のアパレル生産国となると同時に、輸出が大幅に増加し、世界最大のアパレル輸出国の地位を獲得した⁸⁸⁾。辻(2006)⁸⁹⁾、佐野(2005)⁹⁰⁾によれば、1990年代中頃から、国内アパレル市場が立ち上がり⁹¹⁾、中国国内市場においてアパレルメーカーは大量生産と大量販売をリンクすることができるようになった。

一方、ヤンガーの1980～1990年代の歴史的発展が示すように、1980年代の中国アパレルメーカーは委託の形で百貨店での販売を行ったが、直営店の展開ができなかった。1990年代に、国内消費を開拓するために、アパレルメーカーは工場を持ちながら小売専門店を打ち出し、直接に小売業に参入していった。ヤンガーのようなアパレルメーカーは、川上の繊維分野の生産機能を持つ一方、小売機能を包摂し、川下まで一貫して管理する中国独自のSPAビジネスモデルを生み出した。

そうした経済背景の下で、ヤンガーの事例からみれば、綿花栽培や紡績・織布などの繊維生産に多角化したアパレル製造業者が直営小売店を自らもつなど直接小売機能を担うことで、ブランドを製品レベルから品揃えレベル、売場レベル、コミュニケーション・レベルまですべて一貫して構築または管理することができるようになった。

第4に、服装場からヤンガーに転換した時点までの発展をみれば、1980年代の中国アパレル産業の実状が見えてくる一方、ブランド・アイデンティティが当初から作られたのではなく、「まず利益を取る」というビジネスの考え方が強く、ブランド構築レベルになっていなかったことがいえる。ヤンガーのブランド構築は、最初の頃から意識して築かれたものではなく、歴史発展の中で経済環境の変化や市場需要の成長を伴って戦略的な意図を持つようになったものだと考えられる。

本稿では先行研究の中に述べていなかったヤンガーの創立後から2010年までの発展経路を整理し、中国のアパレル企業に対する研究にSPAとブランド構築という新たな視点を提供し、SPAの段階的な発展を示した。SPAは生産・流通システムの構成原理であると同時に、ブランド・アイデンティティを構築する手段であり、この点にSPAの新たな意義を見出すことができる。

88) 日本貿易振興機構(ジェトロ)(2005)「中国の繊維市場及びSPA企業に関する調査報告書」, 20-24頁。

89) 中国のアパレル産業の転換について、辻(2006)は①輸出重視から内需重視への転換、②量的拡大から質的向上への転換、③「工場」群から「企業」群への転換過程を述べた。

90) 佐野(2005)は、先進国のOEM加工賃を受取るだけの単なる「縫製工場」であった中国は、自社ブランドを持つ民営アパレル企業が多くなってきたことを述べ、アパレルメーカーの成長と要因を分析した。

91) 中国1990年代中頃から「世界の工場」から「世界の市場」への転換に関する報道が相次いで出てきた。自動車や家電以外、化粧品やアパレルなど日用品市場が拡大し、消費者が急に増えてきており、世界の企業に注目されている(中国人民日報日本語版 <http://j.people.com.cn/94476/7402777.html>, 2012年10月2日閲覧, 日本政策金融公庫 http://www.jfc.go.jp/c/jpn/publish/info/pdf/jfc_dayori7_3.pdf, 2012年10月16日閲覧)。

しかし、本稿に取り上げたヤンガーの「自己完結型 SPA」をアパレル産業、あくまでも紳士服のような流行性がある程度安定し、技術力を重視し、原料の単純性がある分野⁹²⁾において検討したが、ブランド構築の原理や SPA の意義に関する本論の結論は広い分野に当てはまるか検証が必要である。また、「自己完結型 SPA」は特別な社会背景をもつ中国で成立し、他の国にあてはまるかどうか検証することは今後の課題の 1 つになる。本論はヤンガーという 1 社の事例を中心に検討してきており、理論的な部分に関する論述が不十分なところは今後の論文に委ねたい。そして、ヤンガーの SPA 発展は 1 つの特殊事例であり、普遍性を考えてみれば、今後複数社の事例を取り上げ、ブランド構築および SPA の意義を多角的に検討する必要がある。

参考文献

< 英語文献 >

- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*, Published by The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997 年)。
 Aaker, David A. (1996) *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*, California Management Review; Spring 1996;38, 3;ABI/INFORM Global, pp.102-120.
 Keller, Kevin Lane (2003) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd Edition.
 Reichheld, Frederick (1996) *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press.

< 日本語文献 >

- 池田真志 (2003)「製版統合型アパレル企業の生産・流通体制」『経済地理学年報』第 49 巻第 3 号, 34-46 頁。
 市毛茉莉 (2010)「アパレル産業における SPA のブランド管理」立命館大学経営学研究科修士論文。
 遠藤明子 (2001)「アパレル産業における SPA の展開－業態としての独自性－」『六甲台論集』第 48 巻第 1 号, 21-28 頁。
 岡山建夫 (2003)「ヤンガー集団成長の基盤は“龍馬精神”」『JIM 在中国』, 1-5 頁。
 加藤司 (1998)「アパレル産業における「製版統合」の理念と現実」『季刊経済研究』大阪市立大学, 第 21 巻第 2 号, 97-117 頁。
 何建華 (2006)「中国アパレル企業の成長モデルに関する考察」『大学院研究年報』中央大学, 第 10 号, 217-231 頁。
 金志明 (2008)「中国アパレル産業の発展史－華東地域と香港経済圏のアパレル産業の分析」『高千穂論叢』第 43 巻第 3 号, 151-175 頁。
 金賢珠 (2002)「日本のアパレル業界における SPA」『経営学研究論集』明治大学大学院, 第 16 号, 265-285 頁。
 木下明浩 (2004)「製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展－1970 年代ワールドの事例－」『立命館経営学』第 43 巻第 2 号, 113-137 頁。
 木下明浩 (2009)「日本におけるアパレル産業の成立－マーケティング史の視点から－」『立命館経営学』, 第 48 巻第 4 号, 191-215 頁。

92) 婦人服の場合は、流行変化が激し、原料の複雑性があり、原料からすべてを自社で生産するのが難しい面があるため、本稿に論じている「自己完結型 SPA」はアパレル産業においてすべての企業に適しているわけではない。ただし、紳士服分野においては、客観品質が土台となるために、ブランド・アイデンティティを高めるとしたら、客観品質の向上がカギとなる。しかし、他の分野(コカ・コーラやレイ・ヴィトンなど)に客観品質をキープして、知覚品質を高めることが重要であるケースもある。そのため、本稿の結論は紳士服分野に適しており、他の領域の適用性はまた検証する必要があると考えている。

- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史』 同文館。
- 久保村隆祐・高城元編 (1978) 『小売流通入門』 有斐閣。
- 楠木健 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』 東洋経済新報社。
- 小島健輔 (1999) 『SPA の成功戦略』 株式会社商業界。
- 小島末夫 (2004) 「躍進中国企業雅戈尔 (ヤンガー)」 『ジェトロセンサー』 第 54 巻第 639 号。
- 康賢淑 (2001) 「中国アパレル産業における企業集団化－日本企業の直接投資と輸出産業化」 『経済学』 第 49 巻第 2 号, 23-43 頁。
- 黄曉松 (2008) 「日中アパレル業のブランド構築－製造卸売業者のブランド構築と製造業者のブランド構築との比較分析－」 立命館大学経営学研究科修士論文。
- 佐野孝治 (2005) 「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。
- 上海松川投資諮詢有限公司 (2005) 「中国華東地域のアパレル産業」 財団法人日中経済協会。
- 陶山計介・梅本春夫 (2000) 『日本型ブランド優位戦略』 ダイアモンド社, 47-70 頁。
- 織研新聞社 (1999) 『日本流 SPA の挑戦』。
- 辻美代 (2006) 「中国のアパレル産業の現状と見通し」 『日中経協ジャーナル』 第 149 巻, 8-12 頁。
- 日中経済協会 (1987) 『中国のアパレル産業』, 15-53 頁。
- 原田将 (2005) 「ブランド管理研究の課題: Aaker のブランド管理論批判」 『環境と経営』 第 11 巻, 第 1 号, 75-91 頁。
- 原田将 (2010) 『ブランド管理論－ global brand management －』 白桃書房。
- 山崎光弘 (2007) 『現代アパレル産業の展開－挑戦・挫折・再生の歴史を読み解く－』 織研新聞社, 86-90 頁。
- 李雪 (2009) 「アメリカにおける SPA モデルの生成と発展－ギャップの事例研究－」 『早稲田商学』 第 420・421 合併号, 127-169 頁。
- 李雪 (2010) 「中国におけるアパレル企業の SPA 戦略－紳士服企業・ヤンガー集団の事例－」 『流通情報』 no. 487-42 巻 4 号, 49-66 頁。

< 中国語文献 >

- 蘇益波 (2010) 《雅戈尔：非凡掘起》。
- 赵平主编 (2008) 《服装品牌资产研究》 中国纺织出版社。
- 王若明主编 (2010) 《2009-2010 宁波纺织服装产业发展报告》。
- 《2007-2008 中国服装行业发展报告》(2008) 中国纺织出版社。
- 杨大筠 (2009) 《模式的革命》 中国纺织出版社。
- 雍非 (2008) 「縦 2 万到 100 億的裂变—解读雅戈尔集团的發展之路」 『SOHU 財經』。
- 楊以雄編著 (2006) 《21 世紀的服裝產業—世界發展動向和中國實施戰略》 東華大學出版社。
- 中国製衣編集 (2006) 「从 HP 到 DP—探求免燙襯衫技術升級之路」 『中国製衣』 2006 年 11 月号。
- 雅戈尔内部資料 (2001) 『2010 年雅戈尔集團經濟發展白書』。

< インタビュー >

- 雅戈尔 (ヤンガー) シャツ開発部部长・徐雅艶氏へのインタビュー, 2011 年 8 月 31 日。
- 雅戈尔 (ヤンガー) 国際展示即売センター担当・張利珍氏へのインタビュー, 2011 年 8 月 30 日。
- 雅戈尔 (ヤンガー) 日中紡織印染有限公司・生産部部长・王平氏へのインタビュー, 2011 年 9 月 1 日。
- 雅戈尔 (ヤンガー) 「YOUNGOR」ブランドの企画部部长・鄭乙紅氏へのインタビュー, 2011 年 9 月 2 日。
- 中国・寧波市旗艦店の店員に対するインタビュー, 2011 年 9 月 3 日。
- 中国・北京市崇文新世界店店長に対するインタビュー, 2012 年 2 月 20 日。
- 中国・北京市東単旗艦店店員に対するインタビュー, 2012 年 2 月 27 日。
- 中国・成都市青年路専門店店員に対するインタビュー, 2012 年 3 月 6 日。

SPA AND BRAND BUILDING — Case Study on China's Youngor Group —

Miao Miao*

Abstract

This paper investigates the historical development of SPA and the significance of the brand construction with the case study of Chinese gentleman brand of Younger. As an apparel enterprise, Younger Group has initiated his own brand and has a comprehensive system in terms of production of material, fabrics processing and distribution channel. In the process of development, it has built a special model of SPA and has become the Chinese famous brand. According to the case study of Younger, we find that the brand construction is a process of accumulation in terms various aspects and cannot be built in a short period by using theory of brand equity. During the 20 years, Younger Group has always focused on the new product development, innovation of technology and quality assurance which are considered as the basis of brand construction. Meanwhile, Younger Group established its brand in terms of perceived quality with the help of expansion of distribution channel, improvement of circulation speed and pursuit of high quality. Comparing with the Japanese apparel enterprise, Younger Group has its own typical characteristics in the process of establishing the brand. Especially, it distinguishes the brand classes and demonstrates the significance of SPA model.

Keywords:

SPA model, brand building, historical development, a plurality of discrimination, top management, perceived quality, objective quality

* Graduate School of Administration, Ritsumeikan University