

## 査読論文

製造卸売業の垂直統合から SPA への転換  
—安踏（アンター）スポーツ用品会社を素材として—

苗 苗 \*

## 要 旨

本稿は、近年大量生産・大量販売とブランド構築により成長した服飾品の製造卸売業の発展プロセスに注目し、SPA がなぜ必要とされるか、従来の垂直統合と比べた革新性はどこにあるかを考察することにする。また、本論は製造小売業が小売機能をすべての販売エリアで内部化しているとはいえない「不完全な SPA」をとらえ、SPA の本質と生成要因を考察する。そのため、本論は、1987 年に福建省・晋江市でスニーカーの卸売業として創業した安踏（アンター）スポーツ用品会社を研究対象にし、SC における垂直統合をふまえた SPA の形成要因およびプロセスを考察していく。

本論は、SPA の革新性を、「情報の共有化と物流システムをふまえた小売を起点とする SCM」と「ブランド構築」に求める。小売を完全に自前で管理するとはいえない「不完全な SPA」を取り上げることで、企業の事業上の目的と合理性の中で、SPA の本質を捉え、その形成プロセスと要因を見ることができる。次に、本論は SPA という用語を用いることで、現代マーケティングにおける生産者と販売者という枠組みを超えた現象を説明すると同時に、SC の形成においてブランドが製品かつ小売レベルで統一的に構築されることで、流通の変遷とブランドの生成との関連性を示すことができると考える。

## キーワード：

SPA 垂直統合 サプライチェーン・マネジメント ブランド構築 情報の共有化  
歴史的発展プロセス

## はじめに

1. 本論の分析フレームと研究対象
  - (1) 垂直統合
  - (2) 小売を起点とする SCM としての SPA
  - (3) 本論の研究対象
2. アンターの創業—ノーブランド製品の製造・卸売展開（1987-1993 年）
  - (1) 晋江市の海外スニーカーの製造ブーム
  - (2) アンターの創業—スニーカーの卸売業と工場の設立
3. 自社ブランドによるサプライチェーンの垂直統合（1994-2005 年）
  - (1) ブランド構築
  - (2) 卸売システムの構築—現地販売商社との提携

---

\* 立命館大学経営学研究科 博士課程後期課程

- (3) 百貨店退出から販売商社の統合と小売直営店の構築へ
- 4. 垂直統合から SPA 導入へーブランド・アイデンティティの再構築 (2006-2013 年)
  - (1) ブランド・ポジショニング
  - (2) 販売エリアの調整
  - (3) 品揃え・店舗作り・物流システム
  - (4) 販売計画を起点とした生産計画と製品開発ー延期・投機のミックス
- おわりに: 「不完全な SPA」にみる SPA の革新性と生成プロセス
  - (1) 垂直統合と比べた SPA の革新性
  - (2) 「不完全な SPA」の独自性と生成要因

## は じ め に

本論文は、スポーツの服飾品卸売業者—安踏 (ANTA) スポーツ用品会社における SPA の導入プロセスを研究対象とする。アンター社の急成長は、2006 年により売上高と小売店舗数の急増および、ローカルのスニーカーのブランドから全国に広がるスポーツ服飾品のブランドへの拡大に現れる。本論では、こういった大量販売とブランドの確立を支えたビジネス上の仕組みを考察する。

近年、ZARA や H&M などヨーロッパのファストファッション専門店チェーンは、消費者ニーズとトレンド性に鋭く反応するサプライチェーン (以下 SC) の統合管理<sup>1)</sup>によって、急速な出店とブランド価値の向上を実現し、注目を集めている<sup>2)</sup>。同様に、1990 年代後半から中国のアパレルメーカーは、大量生産を大量販売にリンクさせるために、製造機能を強化する一方、全国各地域の販売商社と提携するかあるいは、小売機能を内部化した。さらに、2000 年代に入って、製造業は販売情報をふまえた生産・流通システムに求め、積極的に SC 上のイノベーションを起こしていった。このように、製造業は生産・流通の効率化を図りながら、ブランドを急速に構築していった<sup>3)</sup>。

事例研究をふまえれば、こういった企業の大量生産・大量販売の実現とブランド価値の創出は、SC における垂直統合を伴う。しかしながら、それらのサプライチェーン・マネジメント (以下 SCM と略記) を見ていくと、従来に議論された垂直統合論を超えた現実があり、垂直統合に還元できない、あるいは製造・小売の統合に焦点を当てていない部分がみられる。それは、①小売機能を重視し、小売を起点とする SC の管理、② SC をふまえたブランド構築という 2 点である。本論は、こういった革新性を持つ SCM を SPA に求める。

1) 南 (2003), Barnes and Lea-Greenwood (2006), Bhardwaj and Fairhurst (2010), MacCarthy and Jayarathne (2010) を参照。

2) 「ブランド価値ランキングトップ 100 2014 (BrandZ Top100 Most Valuable Global Brands 2014)」をみると、インディテックス (ZARA) が 231.4 億ドルで 37 位、ヘネス・アンド・マウリッツ (H&M) が 155.6 億ドルで 63 位にランクインした (Millward Brown: [http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf](http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Chart.pdf), 2014 年 10 月 2 日閲覧)。

3) 中国大手アパレル企業雅戈尔集团 (ヤンガー・グループ) やウールやカシミア製品を生産・販売するオールドスカシミア・グループが挙げられる (佐野 (2005), 李 (2010), 苗 (2013a), 苗 (2013b) を参照)。

SPA<sup>4)</sup> はアメリカの大手カジュアル小売業「ギャップ」のビジネス・モデルに由来して、「製造小売業」と訳され、PB を有する小売業が商品の企画から製造、小売まで一貫してコントロールすることだと理解されている。しかしながら、後述するように、本論では、SPA の革新性を考察することで、SPA を、「自社ブランド商品の企画・製造・小売に関する全プロセスを小売の視点により管理する仕組みである」と定義する。この概念を用いることにより、①従来の垂直統合論を超えた企業のビジネス上の革新性、②生産・流通の統合的管理におけるブランドの構築という SC の変遷とブランド確立との結びつき、という 2 点を考察していきたい。

SPA は産業あるいは消費市場の要求によって多様な形態に変化している。その中で、ファストファッションにおける俊敏性を追求する SPA がある一方、卸売業から出発し、小売の視点により SC を管理しながら、卸売と小売事業を並列的に行う SPA が存在している。それは、本論の研究対象である中国の大手スポーツ用品会社—(株)安踏体育用品有限公司（以下アンター）に現れる。本論では、こうしたタイプの SPA を「不完全な SPA」と呼ぶことにする。その不完全性とは、卸売業が、広い地域で急速な出店を狙い、自ら直営店を構築しながら、一部の地域において小売を独立した零售商<sup>5)</sup>（以下販売商社）に委ねていることである。ただし、すべての小売店舗を直接運営していないが、小売販売情報の共有と管理により、顧客ニーズをとらえ、在庫管理および柔軟な生産体制を実現することができた。すなわち、小売機能をすべての店舗でコントロールする SPA と比較するための概念である。

本論ではこのような事例を取り上げることで、3つの研究課題を明らかにしたい。第1に、従来の垂直統合論と比べた SPA の革新性はどこにあるか、あるいは、製造・小売機能を内部化することだけでは捉えられない SPA の本質を理解することを目的とする。第2に、SPA の形成に伴うブランドの生成プロセスを見ることで、製造・卸売・小売との関係をふまえたブランド構築のアプローチを考察することを目指している。第3に、「不完全な SPA」を取り上げることにより、中国の産業と商業の発展の中で、服飾品産業における SPA の形成要因と、卸売業により出発した SPA の独自性を理解していく。

これらの研究課題を明らかにするため、本稿は製造卸売業者の垂直統合から SPA へと転換していったアンター社を研究対象にする。アンターの創業者は 1987 年にスニーカーの卸売事業を行い、1994 年に自社ブランド「ANTA」を作り出し、1994 年から 2005 年にかけて工場の設立と販売商社の資本統合を始め、「ANTA」の生産・卸売・小売機能を内部化した。これにより、アンターの販売力は急速に高まったが、資産回転率の低下、出店リスクの増大や在庫問題が次々に発生した。そのため、2006 年にアンターはチャネル管理に優れた人材を招き、一部の地域において販売商社を介在した小売店舗の構築と販売情報共有システムの導入をはじ

4) 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 (Gap Inc., “1986 ANNUAL REPORT,” p.5)。織研新聞社の記者は上記の英語表現を「SPA」に略した（『織研新聞』1987 年 5 月 30 日付）。

5) 零售商は、通常小売業と訳されるが、本稿において多数の直営店を持つと同時に、フランチャイズを組織する販売商社として用いられる。

め、小売計画を出発点に置いた SPA に転換していった。2007 年からアンターは急成長を迎え、2012 年時点で小売店舗 8,665 店舗を設立し、売上高は 89 億元に達した<sup>6)</sup>。

## 1. 本論の分析フレームと研究対象

本節では、中核概念となる垂直統合、SCM、SPA について整理する。それらの用語の区別を見ながら、2006 年代に入ってからアンターが SPA に取り組むようになった必然性を理解していく。

### (1) 垂直統合

垂直統合については、2つの先行研究を取り上げたい。1つは、1880 年代にアメリカの大手製造業者が小売機能を統合した事例を通じて、垂直統合の登場の原因と発展経緯を見出した Chandler (1977) である。もう 1つは、1950 年代の日本で登場したメーカー支配型垂直統合と小売商業支配型垂直統合との 2つの形態の形成要因および発展経緯を論じた佐藤 (1974) である。この 2つの研究とも、垂直統合に関する議論の中で、外せない研究である。

Chandler (1977) によれば、1880 年代のアメリカでは、製造業者は大量生産に対応した大量販売を求めていた。しかし、既存の卸売業者および小売業者はすぐ製品を消化する販売力または製品を宣伝するマーケティングを行う能力をもっていなかった<sup>7)</sup>。そのため、大手製造業者は自ら販売機能を付加するか、販売機能を持っている組織を購入するか、製造・小売を内部化し、大量生産を大量販売にリンクさせていった<sup>8)</sup>。その中で、Chandler (1977) は、垂直統合によって、製造業者は販売チャネルを直接管理し、商品の販売ルートを安定させる一方、適切な宣伝や販売サービスを行うことで、大量販売を実現することに焦点を当てた。

アメリカで垂直統合が進む一方、第 2 次世界大戦後日本では自動車や家電、化粧品メーカーによる流通系列化と呼ばれるチャネルへの統合が行われていった。佐藤 (1974) によれば、日本では、戦後大規模な消費財メーカーがマーケティング志向をはかり、自ら販売経路を構築しはじめた。その結果、メーカー支配型の垂直統合が形成されるようになった<sup>9)</sup>。一方、1950 年代後半以後、日本の小売商業を代表するスーパー、大規模な専門店チェーンなどが登場し、小売商業が自らのプライベート・ブランドを開発し、生産段階に介入し、あたらしい生産＝流通のシステムを構築しはじめた<sup>10)</sup>。したがって、大手メーカーないしは小売業者が生産から小売まで製造・販売機能を統合し、さらに、買収や合併を通じて所有権を手に入れ、資本的統合に

---

6) 安路 (ANTA) 体育用品有限公司「2008 年 -2012 年度年報」。

7) Chandler (1977) p.287, 鳥羽・小林訳 (1979), 502 頁。

8) Chandler (1977) pp.287-312, 鳥羽・小林訳 (1979), 503-549 頁。

9) 佐藤 (1974) は戦後日本の自動車、家電、医薬品、化粧品などの消費財メーカーを取り上げ、メーカーを起点とする生産・流通システムが構築されたことを述べた (139-168 頁)。

10) 佐藤 (1974), 236 頁。

より垂直的に拡張する事業形態が、垂直統合である<sup>11)</sup>と理解されている。

垂直統合の意義に関しては、コストの削減、各部門の間での情報共有や迅速かつ的確な市場適応が容易に実現できるという議論がなされている<sup>12)</sup>。石原（2004）によれば、戦後メーカーは「乱売防止」「定価販売」を目的とし、「取引関係を整理し、小売の末端に至るまで、製品を自らの責任において販売する体制を構築していった」（346 ページ）。いわゆる、垂直統合の 1 つの目的は乱売防止ないしは販売価格を安定させることだと理解できる。

つまり、垂直統合論は、製造業者または小売業者は商品および販売チャネルの所有権または管理権限を手に入れ、商品の生産・流通にかかわるすべてのプロセスを統合的に管理することを指している。その中で、価格設定、チャネル管理や宣伝などマーケティング手段を通じて、大量生産と大量販売を実現していった。その結果、大手製造業者または小売業者の垂直統合は、ブランド構築を促す面を見ることができるとはいえなかった。

## （2）小売を起点とする SCM としての SPA

SCM は広い概念であり、The International Center for Competitive Excellence（国際競争力強化センター）によれば、SCM とは「顧客に価値をもたらしている製品、サービス、情報を供給しているビジネスの諸過程を統合化することである。それらは原材料の供給者から最終需要者に至る全過程に及ぶ」ことである<sup>13)</sup>。すなわち、生産と消費の間に流通機関を通じて商品の所有権が移転するが、SCM はこういった移転を効率的にさせようとする管理の仕組みである<sup>14)</sup>。

その中で、近年、アパレル産業の販売情報または市場ニーズに基づく SCM が注目され、「アジャイル・サプライチェーン（Agile Supply Chain）」や「ファスト・ファッションの SCM（SCM for the fashion industry）」という言葉が用いられるようになった。アパレル市場は、商品のライフサイクルが短く、シーズン性やトレンド性への予測が困難であり、リードタイムが長ければ長いほど、市場需要の不確実性が高くなる<sup>15)</sup>。これに対して、販売情報に基づく SCM は、情報の共有化による販売情報の活用と、リードタイムの短縮を図る物流の構築を重視し、需要不確実性への俊敏な対応<sup>16)</sup>、延期—投機の最適なミックス<sup>17)</sup>、QR（Quick Response）を実現すること

11) Chandler (1977) によれば、1880 年代にアメリカの製造業者は、生産ならびに流通過程をより効果的に管理し、またその過程を通ずる財の流れをいっそう効果的に調整し、マーケティングへの統合を行った。そういった、製造業者が工場から顧客への製品の流れを調整する業務を自ら行うことが垂直統合だと理解されている（Chandler (1977) p.287, 鳥羽・小林訳 (1979) 502 頁）。

12) 矢作 (1996)、岡本 (2003) などを参照。

13) The International Center for Competitive Excellence, University of North Florida, Douglas M.Lambert, co-coordinator, 1994. (Cooper, Lambert and Pagh (1997), p.2, 阿保 (1998), 125 ページを参照)。

14) Scott C (1990), Lieberman (1990), 阿保・辻 (1994) などを参照。

15) 池田 (2003), Christopher (2004) などを参照。

16) 崔 (2006), 56-75 ページ。

17) 日本では高嶋 (1989), 矢作 (1992) など代表的な延期—投機に関する論点がみられるようになった。その中で、高嶋 (1989) は、延期—投機の原理とは流通システム化のために、在庫形成や製品の物理的形態の確



で、注目を集めた<sup>18)</sup>。

日本では、こういった生産・流通の効率化を図りながら、自社ブランドを多方面から構築・管理する SCM の要素を SPA に求めている。まず、加藤 (1998)、鈴木 (2000)、池田 (2003) は延期・投機原理を用いて SPA を説明した。SPA の特徴は、シーズン直前まで製品形態と生産の数量の意思決定を延期するだけではなく、シーズン中でも新製品の販売実績によって実需に対応することであると論じられた。

同じく、南 (2003) は、ZARA の生産・流通システムを考察し、SPA により生産・流通の効率化を検証した。ZARA の強みとは、店頭在庫の回転率を高める物流と、延期的な流通在庫投資を通年にわたりシームレスに連動させることであることが示された。要するに、SPA の働きとは、販売状況をみながら、開発から生産、物流、小売までのプロセスを統一的に管理することで、生産・流通の効率化を実現することである。

木下 (2009) は、ユニテッドアローズを素材にし、小売起点の生産・販売体制の革新を考察した。その革新は、「メーカー商品仕入れから自主企画仕入れへの転換」、「週次 MD 活動」、「店頭フェイス起点型業務モデル」という 3 つに求めた。すなわち、ユニテッドアローズの生産・販売体制革新とは、「店頭フェイス起点の販売計画から生産計画および仕入計画へと組み立てること」である (278 頁)。

一方、SPA はブランド構築に貢献していることを示唆した研究がみられる。たとえば、高嶋 (2012) は、SPA は独自ブランド衣料品の専門店チェーン業者のことを指す言葉であり、1 つの企業の中で独自のブランドを企画・開発し、その商品を直営の専門店チェーンで販売するという一連の機能を統合的に管理することであると述べた (279-280 ページ)。

小島 (1999) や古賀・吉田 (2002) は、メーカーが直営店を持つ、また、小売業がオリジナル商品を作ることを支えるのは SPA としての機能であり、SPA は強いブランド作りにあると論じた。要するに、SPA の意義は製造・小売機能の内部化だけではなく、自社ブランドの構築にあると考えられた。

また、SPA とブランドとの関連性を示唆したのは、歴史的な視点により SPA の形成プロセスと導入要因を捉える研究である。たとえば、藤田・石井 (2000)、楠木・山中 (2003)、木下 (2004) はワールド、李 (2009) はギャップ、東 (2010) は H&M、石倉 (2003)、柳井 (2003) や東 (2011) はユニクロ、佐野 (2005)、李 (2010) や苗 (2013a) は中国の紳士服メーカーヤンガー・グループについて研究がされている。

その中で、ユニクロのようなベーシックアイテムを中心とし、低コスト・高品質を追求する

---

定をどの時点、どの流通段階にすべきかを説明するモデルであると述べた (153 頁)。日本流通学会 (2009)『現代流通事典』によれば、延期・投機原理は、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に置くかということに関わる原理だとまとめられている (162 頁)。

18) たとえば、Iyer, Bergen (1997)、Fernie and Azuma (2004)、Christopher, Lowson and Peck (2004)、Morash and Clinton (2001) などは、定量分析を通じて、アジャイル・サプライチェーンは、QR (Quick Response) 効果を働かせ、在庫管理、価格設定やサービス水準の向上など顧客の満足度につながる面に大きな意義を与えることを検証した。

SPA、H&M のようなファスト・ファッションを取り扱い、流通のスピードを図る SPA がある一方、原材料生産から、素材加工、製品仕上げ、小売まで自社内部で実現する垂直統合の側面を強く持つ SPA がヤンガーなどに見られる。さらに、Minami, Nishioka and Dawson（2012）は、卸売業から出発した日本の靴下製造小売業（株）タビオの柔軟な SCM から俊敏な SCM へと転換するプロセスに注目し、情報の可視化による企業ネットワークの再構築と延期型生産体制の実現を示した。

上述した研究をふまえて、垂直統合と比べた SPA の革新性がみえてくる。その 1 つは、情報の共有化を前提条件にし、顧客ニーズまたは販売情報に基づいて、生産・流通活動を行う、いわゆる小売を起点とする SCM としての側面である。その中で、アパレル市場の不確実性に対応するために、生産・流通活動を実需発生源に近づけることが求められるようになった。それを実現するため、製造・小売への管理能力が必要条件となるが、情報の共有化による販売情報の活用と、リードタイムの短縮を図る物流の構築が重要カギであることが提示された。

もう 1 つは、企画、生産、販売を情報システムで連携させることで、SPA はブランドの各要素を一貫して管理することである。SPA の歴史的な形成プロセスを捉える研究に示されたように、アパレルの小売業または卸売業、製造業が自社ブランド商品の企画、生産、物流、小売を統合して管理することで、多元的差別性が製品・小売レベルに築かれ、ブランドが確立していったことを示した。

つまり、先行研究は生産・流通の効率化とブランド構築の面から、SPA の意義および革新性を提示した。それをふまえると、SPA は垂直統合の側面があるが、垂直統合と比べ、SPA の革新性は「販売情報の活用に基づくないしは小売を起点とする SCM」と「ブランド構築」という 2 点で捉えられる。その中で、情報と物流の統合管理は、「小売を起点とする SCM」を可能にする鍵であると考えられる。本論では、こうしたファクターを軸にしながら、事例を分析していきたいと思う。

### （3）本論の研究対象

2000 年代以降、SPA の導入要因および生成プロセスを考察する事例研究が多くなされている。前述した事例研究により、アメリカ、ヨーロッパ、日本、さらに中国市場に登場した SPA の実態が示された。その中で、アパレルの小売業または卸売業、製造業が SPA を導入することで、情報システムの活用に基づいた企画、製造、物流、小売を一貫して管理し、生産・流通の効率化を図りながら、急成長を遂げていった。

しかしながら、SPA の導入は決して容易ではない。その導入は、後述するように、資金的な負担があり、国の政策、製造・小売業の発展や地域の特徴など複雑な要素に制約されているからである。また、企業の事業目的や戦略により、SPA に転換していった企業がある一方、SPA の改革に取り組んでいったが、小売機能を完全に内部化せず、卸売という事業内容が残された「不完全な SPA」を形成した企業もある。こういった企業を取り上げることで、企業の事業シ

システムの合理性の中で、「不完全な SPA」という SPA の特殊な一形態の形成要因をみる一方、今までの先行研究と違う視点から SPA の導入プロセスと意義を理解することができると考える。そういった事例を代表する 1 つの企業は、2006 年から SPA を導入し、急成長を迎えた中国の安踏（アンター）スポーツ用品会社である。

表 1 2005-2012 年「ANTA」の売上高と店舗数の推移

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高 (億元)	6.7	12.50	29.88	46.26	58.74	74.08	89	76.22
小売店舗数 (店)	—	4,106	4,716	5,669	6,591	7,549	7,778	8,665

出所：安踏（ANTA）体育用品有限公司「2008 年 -2012 年度年報」に基づき筆者作成。

後述するように、1990 年代から 2000 年代にかけて、スニーカーの卸売業であったアンターは、資本統合を行い、製造機能を統合した上で、地域により販売商社の一部を販売子会社にし、自ら自社ブランドの企画、製造、小売を管理するようになった。2006 年に、既存の生産・流通システムの限界に気づき、情報・物流システムを整え、SPA の革新に取り組み始めた。ただし、2013 年時点で、アンターは小売機能を内部化したにもかかわらず、一部の地域において、小売を販売商社に委ねており、6 割の直営店と 4 割のフランチャイズ店の両方を有している。こうして、2006 年から 2012 年までアンターは急成長を迎え、2012 年度売上高は 76.2 億元、売上高営業利益率 41.8% に達し、中国国内店舗 8,665 店を展開した（表 1）。2007 年にアンターは中国国内で最も価値が高いスポーツ用品会社と評価された<sup>19)</sup>。

以下では、アンターの歴史的プロセスを、(1) ノーブランド製品の製造・卸売展開、(2) サプライチェーンの垂直統合、(3) 垂直統合から SPA 導入へという 3 つの時期に分けて分析を行う。その中で、3 つ目の垂直統合から SPA 導入へという SPA の転換期に焦点を当て、アンターの SPA の導入要因とその実態を示しながら、「不完全な SPA」の形成要因と特徴を見ていきたい。

本稿における資料は、主に 2013 年 1 月のアンター本社への訪問、担当者 8 名へのインタビュー、アモイ市、北京市の直営店 6 店舗への訪問を主として用い、一部、王（2010）<sup>20)</sup>、アンターホームページ、内部資料（「会社年報」、「発展白書」などを含む）といった 2 次資料を利用している。

19) 安踏（ANTA）体育用品有限公司：http://www.anta.com/brand/brand\_logo.php, 2013 年 4 月 16 日閲覧。

20) 王は、中国『経済視点報』のレポーターである。王（2010）は晋江に創業した中国有数のスポーツ用品会社 3 社に対する現地調査を行った。3 社を比較しながら、アンターの歴史的発展、経営戦略、組織体制、生産・流通システム、小売管理などの項目について考察した。



## 2. アンターの創業—ノーブランド製品の製造・卸売展開（1987-1993 年）

### （1）晋江市の海外スニーカーの製造ブーム

アンターの創業地である晋江市（しんこうし）は、福建省の南東にある沿岸部の都市であり、海を挟んで台湾の金門に面しており、古来より経済や軍事、文化、貿易などの要衝である。福建省は中国の「華僑のふるさと」と呼ばれている<sup>21)</sup>。近代福建省の経済発展において、国の優遇政策を受けている以外に、華僑による投資や情報交換、ネットワークの構築が不可欠な要素であるといわれた。特に、沿海地域における多くの農民は、華僑によって資金援助や海外の新しい製品を目にする機会が得られることで企業を起こし、その後、海外から製造や経営ノウハウを導入し、事業を拡大させることが多かった<sup>22)</sup>。そういった環境の中で、晋江市は中国の三大製靴業の都市の一つとして知られるとともに、アパレルや製紙、傘などの軽工業も発達している<sup>23)</sup>。

1980 年代、晋江市にある陈埭村（ちんだいそん）は、各国で活躍している華僑を通じた海外との交流が多く、海外で人気のある商品が時々入ってきていた。特に、この村の人々に注目されたのは今まで見たことがないデザインが豊富なスニーカーである<sup>24)</sup>。その時から、スニーカーの作り方を真似し、製造するブームがこの村で起こっていた<sup>25)</sup>。一方、1983 年に、アメリカの大手スポーツ用品会社ナイキは晋江市でスニーカー工場を設け、現地でたくさんのスニーカーを作る職人を育てていった<sup>26)</sup>。こうした華僑による情報の交換や海外メーカーの進出による製造技術の伝授などは、1980 年代の晋江市スニーカー製造業の発展と振興に大きな影響を与えたと考えられる。

### （2）アンターの創業—スニーカーの卸売業と工場の設立

1981 年に、スニーカーの製造ブームの影響を受けた陈埭村村民の丁和木氏は、村民 20 人を集め、共同で靴工房を作った<sup>27)</sup>。作った靴を隣の村や晋江市内の屋台で売っていた。最初の頃は売れ行きが良かったが、1985 年頃から陈埭村で靴を作る工房や工場が多くなり、競争が激

21) 1890 年 -1930 年の間に、福建から海外に移住する人は 136 万人になり、1955 年の福建省出身の華僑は 367 万 6693 人で中国全国華僑人数の 30.4% を占めた（戴（2004）、40-41 頁）。

22) 上野（1993）、王（2011）を参照。

23) 中国晋江市：www.jinjiang.gov.cn/、2013 年 1 月 17 日閲覧。

24) 1980 年代、中国で「旅遊靴」というカジュアル運動靴は主流であった。履きやすくて、手頃な価格は中国の多くの消費者に好まれる。しかし、スニーカーより、底が固くて、表は薄くて、運動する時の足の保護が不十分であり、シンプルな単色のデザイン性が低かった。1980 年代に、ナイキが中国市場に進出し、スニーカーが中国市場に登場した（1960 年代に生まれた中国の消費者の話による）。

25) 王（2010）、2-7 頁。

26) 王（2010）、3 頁。安踏（アンター）体育用品有限公司（以下省略）シューズ事業部第二工場長陳永遠へのインタビュー（2013 年 1 月 12 日）。

27) 王（2010）、3 頁。

しくなってきた。結果、靴の売れ行きが次第に悪くなり、工房の経営が難しくなってきた<sup>28)</sup>。この時、屋台で靴の販売担当の丁志忠氏（16歳、丁和木氏の息子）（以下は丁氏）はあることに気づいた。靴を買う人はほとんど村の人ではなく、晋江以外の地域の人が多かった。このことから、丁氏は「靴はいくらでも作れるが、外に売り出さないと、利益が得られない」ことに気づき、外で販売ルートを探すことを決めた。1987年に、17歳の丁氏は、父親からもらった1万円の資本金を使って、各種の靴600足を仕入れ、大都市の北京にやってきた<sup>29)</sup>。

1980年代後半、中国の小売ルートは主に国営百貨店と自由市場<sup>30)</sup>に依存しており、個人店舗や民営百貨店がなかった<sup>31)</sup>。最初の頃、丁氏は親戚の紹介で、北京の靴の卸売市場—大康靴城（卸市場）と契約し、場所を借りて、靴を卸していった。丁氏が仕入れた靴は、デザインが豊富で弾力性に富んだスニーカーであったため、瞬く間に自由市場の商人の中で人気を集めた。丁氏は商品をスニーカー1種類に絞り込んで、晋江製のノーブランドスニーカーを大量に仕入れ始めた<sup>32)</sup>。

北京のスニーカー卸市場において人気を呼び、2年間で丁氏は20万円の利益を得た。1989年に丁氏は当時北京で最も人気がある国営百貨店—北京王府井商場に出店することとなった<sup>33)</sup>。その後、スニーカーの人気上昇と人的ネットワークの蓄積によって、丁氏は北京西単商場をはじめ、北京の各国営百貨店に次々と出店し、北京でスニーカー卸売を定着させた。ただし、1990年代半ばまで、百貨店の管理制度の下で、出店する店は「委託販売」という形をとるため、丁氏は商品の所有権を持っているが、スニーカーの販売を実際に直接管理することができなかった<sup>34)</sup>。

一方、創業当初4年間の販売から丁氏は大きな問題に気づいた。その1つ目は仕入れた商品の品質に問題があることであった。特に、スニーカーの売れ行きが一番良かったものの、靴の底がよく割れたり、表と底の貼り合わせがずれたりするクレームが出てきた。2つ目は、ナイキやアディダスなど海外の有名なブランドは中国市場で圧倒的な競争力を持っていることである。つまり、技術や設備が不十分であった地元の工場で作られたスニーカーの品質やデザインは、海外のブランドと比べて劣っていた<sup>35)</sup>。そのため、丁氏はスニーカー専門の工場を作るという大きな決断をした。1991年に、丁氏は20万円の資本金を持って晋江に帰り、実家の靴工

---

28) 子供服装事業部部長葉恣へのインタビュー（2013年1月13日）。

29) 子供服装事業部部長葉恣へのインタビュー（2013年1月13日）。

30) 1980年代、中国国内の取引の場としては、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）がある（日本商品先物振興協会「中国における食糧の国内市場自由化の進展状況」：<http://www.jcfia.gr.jp/study/ronbun-pdf/noll/4.pdf>, 2014年12月1日閲覧）。

31) 「改革以来シャツの発展と変遷」中国服装：[http://news.china-ef.com/20100512/222893\\_3.html](http://news.china-ef.com/20100512/222893_3.html), 2012年1月10日閲覧。

32) 子供服装事業部部長葉恣へのインタビュー（2013年1月13日）。

33) 王（2010），13頁。

34) 子供服装事業部部長葉恣へのインタビュー（2013年1月13日）。

35) 子供服装事業部部長葉恣へのインタビュー（2013年1月13日）。

房と義父のスニーカー工場を統合し、「安踏靴場（アンターの前身）」を作った<sup>36)</sup>。その後 1992 年に、安踏靴場は生産設備を揃え、外部から靴の底や皮、布などの原材料を調達し、スニーカーの自社生産を始めた。

上述したことから、晋江市における製靴関連産業の発展は丁氏のスニーカー卸売事業に製品または原材料という基礎資源を提供し、華僑や国内の人的ネットワークの支援を得て、丁氏は北京での卸売事業を展開するようになった。また海外ブランドとの競争によって、丁氏は商品の品質やデザイン力を高めなければならないことに気づき、自社工場を作り、以後自社ブランドの構築につながる重要な決断をした。1991 年から 1993 年の間に、安踏靴場は地元の工場からの仕入をやめて、自社の工場生産と百貨店での委託販売をはじめ、製造から卸までを統合したサプライチェーンを実現した。

### 3. 自社ブランドによるサプライチェーンの垂直統合（1994-2005 年）

安踏靴場は、生産機能を内部化することによって、商品の品質問題を改善した。同時に、海外ブランド製品のデザインを模倣しながら、中国の消費者が好むカラーを使い、商品企画を行っていった。一方、丁氏は北京の百貨店を見回ったとき、中国の消費者が「海外ブランド＝高いもの＝高い社会的地位」という認識の下で、ブランドに目を向けるようになったことに気づいた。1994 年に、安踏靴場は、華僑のネットワークを利用し、融資を得やすい世界都市である香港で「ANTA」（図 1）の商標を登録し、50 万円を投入して、晋江市に「安踏体育用品公司」（以下はアンター）を設立した<sup>37)</sup>。

図 1 「ANTA」のブランド・ロゴ



出所：安踏体育用品有限公司：http://www.anta.com/brand/brand\_logo.php, 2013 年 4 月 16 日閲覧。

#### (1) ブランド構築

アンターは自社ブランドを構築するため、まず、海外から生産設備と製造ノウハウを導入し、「職業經理人」（ブランドを企画・管理するマーケット）を積極的に採用しようとした。マーケ

36) 「安踏」は、落ち着いて創業し、地道に続ける粘り強い精神を意味する（安踏（ANTA）体育用品有限公司：http://www.anta.com/brand\_logo.php, 2013 年 1 月 8 日閲覧）。

37) 当時、「安踏公司」はスニーカーを製造・販売する会社と定義されたが、2001 年に多様な品揃えを行い、スニーカーをはじめ、カジュアルウェアやバスケットボール用品、子供服など多シリーズ製品を作り出した（子供服装事業部部長葉恣へのインタビュー（2013 年 1 月 13 日））。

ターの起用により、「ANTA」のコンセプトが製品、価格、ターゲット、ポジションという方面から中高級ブランドとして定められた<sup>38)</sup>。「当時の『ANTA』は品質の良さと、海外ブランド商品を模したデザインで、海外ブランドにまだ手が届かない消費者にとっては魅力的なブランドだった」<sup>39)</sup>。

次に、「ANTA」を多くの消費者に認知してもらうために、マーケターはナイキの宣伝方式を参考にし、中国ではじめて「テレビCM + スポーツ選手」という宣伝を行った<sup>40)</sup>。1995年にテレビ広告を華北地域で放送し、1999年に前年度利益の3分の2を投入し、オリンピック卓球チャンピオン孔令輝と契約し、スポンサーとして商品を提供しながら、孔氏を起用したCMを放送した<sup>41)</sup>。同年に、テレビCMに「我选择, 我喜欢」(「私が選び、私が好き」)というスローガンを打ち出し、消費者の認知度を高めた<sup>42)</sup>。広告の効果で、2000年に、アンターの売上高は3億元を超え、1997年売上高の6倍となった<sup>43)</sup>。

## (2) 卸売システムの構築—現地販売商社との提携

1990年代に国営百貨店に出店するのはけっして容易なことではなかった。販売数量や利益率が厳しく審査されるなか、アンターは百貨店とのネットワークを築きながらも、1994年に北京をはじめ、成都、瀋陽、広州、鄭州の5つの現地販売商社と契約し、「ANTA」の商品を卸していった<sup>44)</sup>。ただし、商品の小売価格や販売数量の設定はアンターが関与した<sup>45)</sup>。

販売商社は、現地の百貨店、直営路面店とフランチャイズ契約という3つの販売ルートを用いて、現地の人を採用し、その地域に合う販売活動を行っていた<sup>46)</sup>。それから、アンターは5つの販売商社にととまらず、華北地域を中心に、徐々に東北地域と中部地域へ進み、さらに西南地域、東南地域に拡大し、1998年時点で契約した販売商社は46社に達した。販売商社のおかげで、1998年まで、「ANTA」と名付けた店舗(百貨店、路面店、フランチャイズを合わせる)は、2000店舗を超え、中国の1級都市のうち20都市以上に及び、「ANTA」がスニーカーのブ

38) 「『ANTA』は中国1級都市の、ある程度の消費力を持った20-30代の人をターゲットにし、中心価格帯の80-100元(1200-1600円)を維持した。その上で、海外で流行の要素を取り入れることでデザインと品質の向上を目指していた」(小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー(2013年1月13日))。

39) 小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー(2013年1月13日)。

40) 「テレビCM + スポーツ選手」は、「ANTA」はテレビCM放送をしながら、有名スポーツ選手をブランドイメージキャラクターとして起用することを意味する(王(2010), 43頁)。

41) 王(2010), 29頁。

42) 安踏(ANTA)体育用品有限公司: [http://www.anta.com/brand/brand\\_history](http://www.anta.com/brand/brand_history), 2013年5月15日閲覧。

43) 王(2010), 36-37頁。

44) 小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー(2013年1月13日)。

45) 小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー(2013年1月13日)。

46) 「1990年代半ば頃から、小規模の個人商店の開業が部分的に許されるようになった。アンターの契約した販売商社はその地域の人的関係を用いて、スムーズに商業登記(「个体工商戸営業執照」)を取ることができ、路面店または加盟店をオープンさせた。これは、現地のネットワークを持っていなかったアンターにとっては、とても助かることであった」(小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー(2013年1月13日))。

ランドとして中国の多くの地域に広がっていった<sup>47)</sup>。

しかしながら、販売商社は「ANTA」と名付けた店舗で他のメーカーの商品を販売することで、「こんな品質の悪いものも『ANTA』の商品?」、「『ANTA』は安いスニーカーもあるの?」という消費者の声が聞こえ始め、「ANTA」への不信感が湧いてきた。また、販売商社は複数のメーカーの商品を販売していたため、販売力が分散されて、1990年代後半から「ANTA」の不良在庫率が年々上がり続けた。こういった問題に悩まされたアンターは、「自ら専門店を作ろう」と考えた<sup>48)</sup>。

### (3) 百貨店退出から販売商社の統合と小売直営店の構築へ

1990年代後半から、中国政府の改革制度の下で、海外企業の中国市場への進出が急速に進んできており、1級都市の百貨店のスポーツコーナーに「ナイキ」、「アディダス」に加え、「プーマ」や「リーボック」など海外ブランドが一気に出店してきた。「1990年代の国営百貨店は国民の主要な買物場所であり、価格が高くて、高級なイメージであった。ほとんど百貨店で買物する人はお金持ちともいえる。その人たちに注目されたのは海外の人気ブランドだった。…1995年頃から普及した海外ブランドと比べると、『ANTA』のデザインも品質も差が大きかったため、百貨店販売で利益が出にくくなり、百貨店に出店するメリットが薄れてきた」<sup>49)</sup>。

1998年にアンターの経営層は年次総会にて、「『ANTA』を見直して、高品質である以上に、ブランド管理に優れた人材を採用し、『ANTA』にふさわしい販売チャネルを作ろう。特に、小売事業を販売商社と百貨店に委ねるより、自らコントロールすることが今後、アンターの重要な鍵となる」と語った<sup>50)</sup>。

しかしながら、今まで小売事業のマネジメントのノウハウを持っていないアンターにとっては、専門店の構築が非常に難しかった。当時販売部に勤めた雷氏はその時期のアンターを振り返って、こう語った。「どこに店を作るか、最初どれほどの在庫を持つべきであろうか、売場をどう管理するか、私たちは零售（小売）に関する知識や賃貸の相場も分からないまま、高い家賃を払って、5,6店舗を作ってみた。当時晋江や厦門（アモイ）に専門店が少なかったため、簡単な模倣もできなかった…店に倉庫がないし、売れ筋や在庫をうまく把握できなくて、常に欠品や不良在庫に悩まされていた。とにかく、小売のノウハウがほしいし、販売商社の力を借らなければならないと思った」。

したがって、2000年からアンターは積極的に人材を採用しながら、資本統合を通じて販売商社との提携関係を深めていった<sup>51)</sup>。2000年にアンターの経営層は自ら各地域の販売商社を訪

47) 小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー（2013年1月13日）。

48) 小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー（2013年1月13日）。

49) 小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー（2013年1月13日）。

50) 子供服装事業部部長葉恣へのインタビュー（2013年1月13日）。

51) 2000年以降アンターは、相次いでナイキのブランド・マネジメント部で9年間勤務したS氏や、中国大手スポーツアパレル・シューズブランド「LINING」の市場開発部で勤務したL氏など、ブランド・マネジメン



間し、継続な提携関係を求める販売商社への出資を始め、一部の販売商社を販売子会社にし、それらの販売子会社のサポートの下で自ら小売専門店を運営し始めた<sup>52)</sup>。すなわち、アンターは、販売子会社に商品を卸すことなく自ら商品を所有し、マーチャンダイジング、在庫管理、販売員教育、店頭販売活動を行うようになった。同時に、会計上の売上評価が、卸売上計上から小売売上計上に変った<sup>53)</sup>。

これにより、販売子会社は全ての販売リスクや店舗管理の責任を負わなくなったが、本社の販売活動をサポートする役割が与えられた。それは、①現地の市場を調査し、出店場所の選択と賃貸に伴う契約を円滑に行う、②現地販売員の採用、③物流管理の協力（倉庫と配送センターの設置）、④現地市場のニーズを把握し、地域限定商品の開発と生産数量の予測に寄与する、という4つの点である<sup>54)</sup>。

その結果、2005年時点で、アンターのもとと国内販売商社60社（2001年時点）のうち37社が販売子会社となり、本社より直接管理されるようになった。全国の「ANTA」と名付けた3000店舗のうち、国内売上高の60%を占める40%の専門店は本社により直接管理されるようになり、同年の小売売上高は6.7億元に達した<sup>55)</sup>。

#### 4. 垂直統合から SPA 導入へー

##### ブランド・アイデンティティの再構築（2006-2013年）

垂直統合の展開により、アンターは販売チャネルの管理ノウハウを得て、2005年から本社が直接管理する直営店をつくった。小売機能の内部化により、アンターの販売力は急速に高まったが、小売店舗の構築により出資が多くなり、資金の調達が困難となった。また、一気に多くの地域に出店することで、販売情報を正確に把握できず、在庫ロスや機会ロスが次々に発生した。

一方、2000年代に入ってから、アンターと同じ成長期を迎えた晋江市の多くの靴メーカーは、垂直統合を行い、製造から小売まで一貫して管理するようになった。しかしながら、大量生産に対応した大量販売が実現できず、深刻な在庫問題を抱え、2000年代に生き残った製造小売業は10軒余りしかなかった<sup>56)</sup>。アンターの小売事業部部長雷氏は、その原因を、「①莫大な投資による資金の回転率の低下、②人的ネットワークがない地域における出店リスクの増大、③見込み生産の不確実性、④物流がきちんと整備されていないこと」<sup>57)</sup>に求めた。

トや販売チャネル管理に優れた人材を「ANTA」の経営陣に招いた。

52) 小売事業部ブランド宣伝部部長雷波へのインタビュー（2013年1月13日）。

53) 小売事業部ブランド宣伝部部長雷波へのインタビュー（2013年1月13日）。

54) 契約内容により販売子会社が与えられた役割は多少異なるが、本文に取り上げた4つにまとめることができる（小売事業部ブランド宣伝部部長雷波へのインタビュー（2013年1月13日））。

55) 安踏（ANTA）体育用品有限公司「2008年度年報」。

56) シューズ事業部第二工場長陳永達へのインタビュー（2013年1月12日）。

57) 「人的ネットワーク」は、小売店舗の構築にかかわる知識、販売ルートや地域的政府との関係を持つ個人ま

こうして、2000 年代半ばからアンターの経営層は、自社と競合他社の問題から、既存の生産・流通システムの限界を感じて、単に製造・小売機能を統合するだけではなく、小売販売情報を商品の企画・生産に活かし、「顧客ニーズに応える商品を開発し、必要な量を生産すること」を求めた。その上で、中国全土を覆う販売網と急速な出店を事業目的とした。それを実現するために、顧客ニーズまたは市場需要を素早く販売実績に反映させる管理システムと、納品リードタイムの短縮を図る物流の強化をはじめ、柔軟な生産体制を含んだ生産・流通システムの改革を行っていった。また、地域により自ら出店し、小売を管理することと、販売商社に小売を委ねることを並列的に行うことが必要となった。

### (1) ブランド・ポジショニング

2006 年にアンターの丁社長は、ブランドを強化するために、世界最大のコミュニケーショングループである WPP グループ傘下の広告会社グレイワールドワイドでブランドディレクターとして勤めた徐氏を「ANTA」のブランド総監<sup>58)</sup>に任命し、「ブランド構築は全事業管理の中心となる」と徐氏に管理権限を与えた<sup>59)</sup>。

徐氏は、まず、消費市場調査と「ANTA」の販売データを整理することとした。その結果、「ANTA」の中心消費層は、20-30 代の経済力のある社会人ではなく、13 歳 -21 歳の学生であった。「『ANTA』はそろそろ海外ブランドへの真似から卒業しなければならない…『高いもの』=『ブランド』という考えを切り替えるべきだ。中国において高収入の人はまだごく一部であり、これから『ANTA』の鍵を握っているのはマスマーケットである。マスマーケットに合う店舗作りと商品企画はこれからの課題である」<sup>60)</sup>。2006 年に徐氏はブランド・ロゴとネームを継続して使い、「ANTA」を大衆ブランド<sup>61)</sup>として位置付け、ブランド・アイデンティティを「Keep

図 2 「ANTA」ブランド・アイデンティティ



出所：安踏体育用品有限公司：http://www.anta.com/brand/brand\_logo.php, 2013 年 4 月 9 日閲覧。

たは組織とのネットワークのことを意味する（小売事業部ブランド宣伝部長雷波へのインタビュー（2013 年 1 月 13 日））。

58) ブランド構築にかかわるすべてのマーケティング活動の責任を負う部門長のことを意味する（ブランド管理部部長徐陽へのインタビュー（2013 年 1 月 10 日））。

59) ブランド管理部部長徐陽へのインタビュー（2013 年 1 月 10 日）。

60) ブランド管理部部長徐陽へのインタビュー（2013 年 1 月 10 日）。

61) 大衆ブランドとは、高級またはロイヤルブランドに対して、一般大衆をターゲットにして、一般的な消費者に受け入れられるデザインや手頃な価格に設定するブランドのことである（ブランド管理部部長徐陽へのインタビュー（2013 年 1 月 10 日））。

Moving…」(図2)にした<sup>62)</sup>。

次に、ブランド・アイデンティティを構築するために、徐氏は、2006年度アンターの総会にて、「ANTA」の生産・流通システムを、「マスマーケットに求められる店を作る。その店の設計や面積に合わせて品揃えを行う。各地域または各店舗の販売実績にしたがう商品を生産する」という小売ないし市場需要に基づく生産・流通体制に変えることを求めた。この方針の下で、2006年から2013年時点に至るまでの「ANTA」の生産・流通を見ていくと、以下に記述するように、店舗設計とリンクする品揃え、物流の整備、小売販売情報に基づく生産体制に取り組む各改革が行われており、SPAの革新あるいはSPAに転換した特徴がみられるようになる。

## (2) 販売エリアの調整

徐氏は、「『ANTA』は、品物が豊富で、海外ブランドが浸透している1級都市においては『安いもの』と見られるが、2、3級都市においては品質がよく、手が届かない高い価格でもない魅力的なブランドである」と考え、2006年に「ANTA」の販売エリアの重点を1級都市から2、3級都市に変えることにした<sup>63)</sup>。こうして、「ANTA」の販売エリアが北京、上海、瀋陽、厦門、重慶など1級都市から、内モンゴル自治区、チベット自治区、雲南省など多くの2、3級都市が位置する北地域、西南地域に広がっていった。

しかしながら、それらの小売店舗をすべて直営化するのではなく、「ANTA」には販売商社により構築された直営店とフランチャイズ(2013年時点で全小売店舗の4割を占める)が見られる。なぜなら、「中国は広くて、地域により言葉、体型、風土、または消費文化、出店規制などが異なるため、小売店舗の展開においては、現地の情報を熟知するオーナーに任せようが効率的だ」からである<sup>64)</sup>。いわゆる、川下において、「ANTA」は自ら運営する直営店をメインにしながら、本社から遠く離れた地域においては販売商社を介在しながら小売店舗を構築している。ただし、販売商社には、品揃え、陳列、店員雇用、販促活動など実際の店舗運営に関する管理を委ねるが、その一方、すべての店舗に小売販売情報管理システムの設置が要求され、店舗設計と販売手法についてはアンター本社が指示する。

これにより、2006年から6年間で、アンターは中国全土の2、3級都市を覆う販売網を作り、2012年時点で小売店舗8,665店舗を構え、急速な出店と販売エリアの拡大を実現した。このことから、冒頭に述べたように、2013年時点で「ANTA」はすべての小売を直接管理していないという意味で、「不完全なSPA」を形成していたと考える。

---

62) 「意外にゆとり世代と呼ばれる中国の学生は夢を持ち、これから頑張らないといけない危機感を感じる人が多い。中国の草の根(grass roots)文化に基づいて、『ANTA』を、夢を持って、自分の価値を実現する学生や社会の新人たちをサポートするブランドと再定義した。彼らは、経済力がなくて、社会の底辺から上になる新人であり、これから新しい世界を創る主人公である。『いつもとどまらず、全力で前向きに進む』というブランド・アイデンティティを付けたわけである」(ブランド管理部部長徐陽へのインタビュー(2013年1月10日))。

63) ブランド管理部部長徐陽へのインタビュー(2013年1月10日)。

64) 小売事業部ブランド宣伝部部長雷波へのインタビュー(2013年1月13日)。

### (3) 品揃え・店舗作り・物流システム

徐氏は、「ブランド＝製品＋直営店」という考えを用いて、多様な品揃えと大型店舗作りに力を入れていった。2006年から、「ANTA」は多シリーズ商品（「バスケット用品」、「ANTA kids」、「ANTA lifestyle」）の開発を行い、スポーツ・アパレル、カジュアル・アパレル、スポーツ用品などを加え入れた<sup>65)</sup>。これにより、もともとスニーカーのブランドである「ANTA」を、スポーツかつカジュアル・シューズ、アパレルを取り扱う総合的な服飾品ブランドまで拡張させた。

多様な品揃えに伴い、2006年から「ANTA」店舗面積の拡大がみられる。2012年時点で「ANTA」のすべての店舗を含めて、店舗の平均面積は124㎡、1998年頃の20-40㎡と比べ3倍となった<sup>66)</sup>。さらに、2012年時点で、面積500㎡以上の大型店は200店舗、1500㎡以上の旗艦店は15店舗に増加した<sup>67)</sup>。「ANTA」売場面積の拡大に従って、売上高が増加し続けることで、小売店の規模は顧客の確保ないしは大量販売を実現することにつながる重要なファクターであると考え<sup>68)</sup>。

店舗規模の拡大と同時に、マスマーケットにふさわしい店舗作りを始めた。たとえば、繁華街や駅前の大通りに出店した店舗は、ショーウィンドウを採用し、通行人を引きつけようとしている。店内には、ブランド・ロゴや有名なスポーツ選手を採用した宣伝ポスターと一緒にプライスを表示する値札が並んでいる。これにより、ブランドを宣伝しながら、手頃な価格をアピールすることができると考える<sup>69)</sup>。

また、販売サービスも売場作りの重要な一環である。「ANTA」の販売員の採用基準の中で最も重視されているのは、現地の方言が話せることとスポーツの経験があることである<sup>70)</sup>。2013年時点で、販売サービスの中で以下3つのポイントが要求されている。①商品の機能性と価格をアピールすること、②「ANTA」の商品を使用している有名なスポーツ選手を紹介すること、③顧客の要求や不満を聞き出すという3つである<sup>71)</sup>。これにより、「ANTA」の価格競争優位と商品の良さが消費者に伝わる一方、消費者ニーズを聞き出すことで、新商品の開発につながる可以考虑。

65) 2013年時点で、「ANTA」のシューズラインが、「Running」、「Football」、「Basketball」、「Cross Training」、「Tennis」などスポーツ専用シューズから、「Outdoor」、「Life Style」というカジュアル・シューズまで拡大した（安踏（ANTA）体育用品有限公司：<http://en.anta.com/about.php?MERCHANDISING>, 2013年6月18日閲覧）。

66) 小売事業部ブランド宣伝部部长雷波へのインタビュー（2013年1月13日）と「2013年度年報」による。

67) 王（2010）、50頁。

68) 社長丁氏は、2012年度売上高減少の原因を以下の点に求めた。「①中国スポーツシューズ・アパレル市場の規模が縮小している（2012年のスポーツ・シューズの市場規模は前年比70.31%、スポーツ・アパレルは前年比80.72%となった（『中国青年報』2013年5月31日）」、と②2011年から国内スポーツ市場において、多くのブランドは通年セールを行い、製品の低価格志向が強まってきた。その中で、「ANTA」は2、3級都市を中心に販促を行い、小売価格が低下していった。③在庫リスクをコントロールするために、2011年からアンターは販売商社の在庫の買戻しを行う一方、各小売店舗の販売計画を調整し、生産数量を減らしていった」（アンター「2012年度年報」）。

69) アモイ市、北京市の都心部にある直営店、旗艦店6店舗を訪問し、店長から説明を受けたこと（2013年1月10日-1月16日）。

70) 6店舗を訪問し、店長へのインタビュー（2013年1月10日-1月16日）。

71) 6店舗を訪問し、店員へのインタビュー（2013年1月10日-1月16日）。

一方、多様な品揃えと店舗規模の拡大に対応する在庫管理や物流および配送システムが求められるようになる。2006年に徐氏は、「在庫を小刻みに確認するシステムの導入と、販売子会社に物流センターと大きな倉庫を設置する」ことを求めた。まず、アンターは、ヨーロッパで最大級のソフトウェア会社 SAP 社 (Systemanalyse und Programmentwicklung) が開発した R/3<sup>72)</sup> というシステムを導入し、自社の ERP (Enterprise Resource Planning) を構築していった。このシステムをすべての小売店舗に導入することで、販売データを瞬時に在庫、物流システム、生産システムに繋ぎ、リアルタイムに在庫と生産数量を分析することが可能となった。

次に、アンターは中国市場を 6 エリアに分け、各エリアの中でインフラ整備が整った都市の販売子会社に倉庫・物流センターを設置した。こうして、販売子会社は、工場から届いた商品を受け取り、販売データにより各店舗 (アンターの直営店と各地域の販売商社への配送分を含む) の在庫状況を確認しながら、在庫補充を行っていた。これによって、小売店舗は商品を検品・入荷する作業を省き、欠品や不良在庫が減少していった。

#### (4) 販売計画を起点とした生産計画と製品開発—延期・投機のミックス

同じく、販売情報の共有化を利用したのは、物流システムだけではなく、以下に記述するように、販売情報に基づく生産と商品開発が行われるようになった。そこで、見込み生産と追加生産との組み合わせに反映する延期・投機のミックスが見られる。

まず、『ANTA』商品の中で、5 割以上はシーズン毎に変わらず、流行に影響されにくいベーシックアイテムである。こういった商品に関しては、生産コストを抑えるために、予め原材料を調達し、大量生産を行う<sup>73)</sup>。「ANTA」は基幹商品の投機的生産を行い、規模の経済性を働かせることで、生産・流通上の低コストを実現することができる。

次に、R/3 を導入してから 1 年後、2007 年に小売販売情報をさらに活かしたのは少量生産と追加生産体制である。「シーズンごとに『ANTA』の新商品が開発される。その中で、若い世代をターゲットにして、ファッション要素を取り入れたアイテムが多くなってきている。こういった商品の生産リスクを最小限にするために、顧客の反応を観察しながら少量生産をする。また、在庫データにより、必要な時、追加生産を行う<sup>74)</sup>。いわゆる、生産・流通の延期化を図り、顧客の消費行動が発生する時点の近くまで、生産を遅らせることで、過剰生産や在庫ロスを防ぐことができると考えられた。ただし、多様な品揃えや急速な出店にしたがって、アンターはすべての商品を自ら生産するのが難しくなり、高い生産機能を持つ工場に一部の商品の生産を委託するようになった<sup>75)</sup>。

---

72) R/3 は、データベース、アプリケーション、クライアントの 3 階層のクライアントサーバシステムである (SAP: <http://www.sap.com/china/search/search-results.html?Query=ERP+R%2F3>, 2014 年 7 月 17 日閲覧)。

73) ブランド管理部部長徐陽へのインタビュー (2013 年 1 月 10 日)。

74) 追加生産のリードタイムは 2-3 週間となる (ブランド管理部部長徐陽へのインタビュー (2013 年 1 月 10 日))。

75) シューズ事業部第二工場長陳永達へのインタビュー (2013 年 1 月 12 日)。2007 年から特許技術にかかわる商品以外は、委託生産を行い、2012 年時点でシューズの自社生産率は 2007 年の 62.5% から 38.9% に下がっ



続いて、スポーツ市場のコモディティ化が進んでいる中で、「ANTA」は、商品の機能性を重視し、2005年に中国ではじめてのスポーツ科学実験室を設立し、独自の技術開発を行っていった<sup>76)</sup>。その後、毎年利益の5%を技術開発費として投入している。2006年から2013年にかけて、次々と「芯技術」と「柔軟柱」というスニーカーの底の弾力を強化する技術や、「A-WARM」、「A-SMART BREATH」や「A-STATIC」などアパレルの発熱素材や静電気を防ぐ素材が開発された<sup>77)</sup>。「これらの技術や素材の開発は、海外のアパレルやシューズメーカーとの提携に活かすとともに、『ANTA』の小売情報、特に販売員が消費者から聞き出した意見を有効に用いている」<sup>78)</sup>。

こうして、アンターは、これまでのメーカー視点の企画・生産体制を一新し、販売情報を起点とする小売視点の生産・流通システムを築いていった。このことから、アンターは消費者ニーズを商品開発に反映し、顧客満足を高める一方、見込み生産と追加生産とのミックスで、必要な量だけを生産し、生産・流通の効率化を実現できるようになった<sup>79)</sup>。その結果、「ANTA」は急成長を迎え、2006年度12.5億元、2007年度29.8億元、2008年度46.3億元、2009年度58.7億元と売上高が年々増加していった<sup>80)</sup>。

### おわりに：「不完全な SPA」にみる SPA の革新性と生成プロセス

本稿では、アンターの SPA に取り組んだプロセスおよび背景要因について考察した。その中で、2005年に既存の生産・流通システムがアンターの発展に適応できなくなり、ブランド構築または在庫問題に直面するアンターは、直営店チェーンの展開に重点を置き、販売情報に基づいた小売視点の生産・流通システムに取り組んでいった。2006年から2013年にかけて、アンターは中国全土の2、3級都市を覆う販売網を作り、2012年時点で小売店8,665店舗を設立していた。2014年にアンターの市場価値は38億7000万ドルと評価され、ナイキ、アディダス、プーマ、アシックスに続き、世界第5位の大手スポーツ会社となった<sup>81)</sup>。

2006年-2013年の「ANTA」の急成長は、販売エリアの拡大と急速な出店、売上高とブランド価値の増加に表れる。こうした成長を遂げたのは、中国の経済発展を背景とし、1990年代からアンターが実施した垂直統合と、2006年に導入した「不完全な SPA」ないしは「部分的な SPA」によるものである。こういった歴史的プロセスを見れば、垂直統合と比べた SPA の革新要素と、それを実現した諸要因を理解することができる。

---

ていった。委託生産により、シューズの生産コストが2009年度5.8%、2010年度3.6%減少した（安踏（ANTA）体育用品有限公司「2008年-2012年度年報」）。

76) シューズ事業部第二工場長陳永遠へのインタビュー（2013年1月12日）。

77) シューズ事業部第二工場長陳永遠へのインタビュー（2013年1月12日）。

78) シューズ事業部第二工場長陳永遠へのインタビュー（2013年1月12日）。

79) 安踏（ANTA）体育用品有限公司「2008年-2012年度年報」。

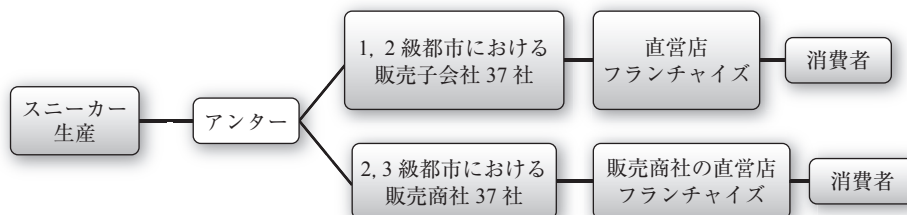
80) 安踏（ANTA）体育用品有限公司「2008年-2012年度年報」。

81) ANTA GROUP：http://en.anta.com/about.php，2014年7月17日閲覧。

### (1) 垂直統合と比べた SPA の革新性

冒頭に述べたように、先行研究をふまえると、SPA の革新性を「小売を起点とする SCM」,「ブランド構築」という点で捉えられる。それを、「ANTA」の SPA 転換で確認していくと、以下の点に表れる。

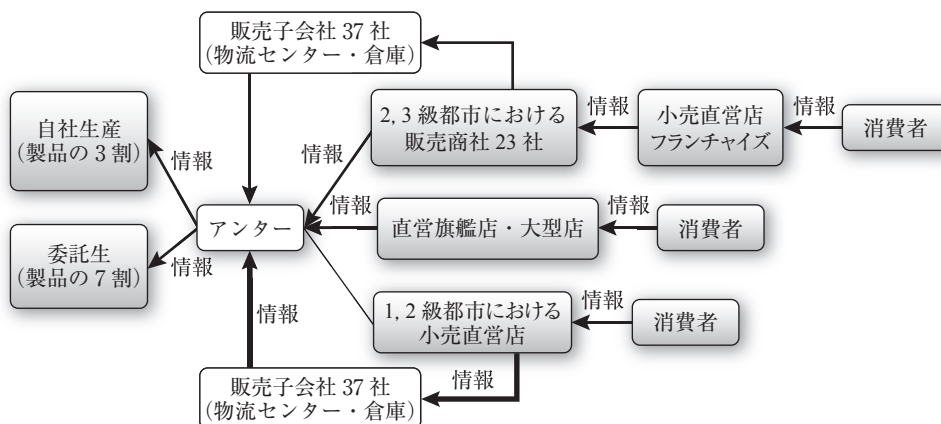
図 3 2000 年-2005 年アンターにおける卸から小売までの垂直統合



出所：筆者作成。

第1に、図3に示したように、2000年代に入って、資本を蓄積していったアンターは、販売商社による複数のメーカーの商品を販売している問題と不良在庫を解決するために、販売商社37社を買収し、自ら小売店舗の管理を担うようになった。しかしながら、急速な出店により、「ANTA」の販売エリアが拡大していったが、販売情報を正確に把握できず、在庫ロスや機会ロスが次々に発生した。これに対して、2006年にアンターはブランドとチャネル管理に優れた人材を経営層に招いて、情報共有システムの導入をはじめ、有効なSC改革に取り組んでいった。

図 4 2006 年-2013 年アンターの SPA 転換



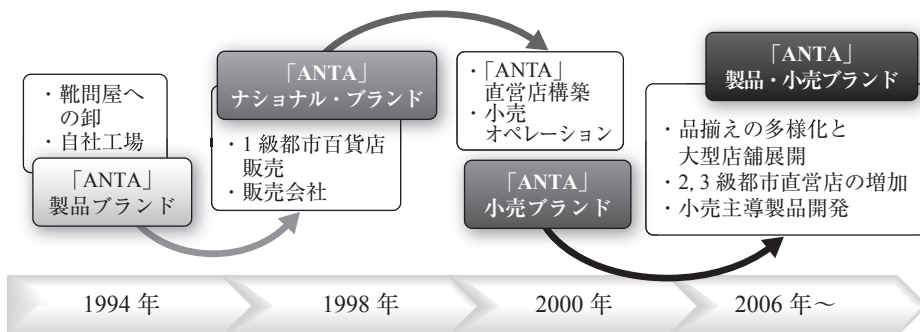
出所：筆者作成。

それは、図4に示した2つの革新にある。1つは、2006年にアンターは在庫問題または生産の不確実性に対して、小刻みに販売状況を管理するために、すべての小売店舗にERP（Enterprise Resource Planning）システムを導入した。これにより、瞬時に小売販売データを在庫、物流システム、生産システムに繋ぎ、リアルタイムに在庫と生産数量を分析することが可能となった。

こうして、販売情報が川下から川上へと流れ、市場ニーズを反映する商品企画・生産活動が行われるようになった。

もう 1 つは、アンターは大量販売を実現するために、2006 年から広い地域に急速に出店した。それを支えるために、1 級と 2 級都市での販売子会社に物流センターと倉庫を設置した。これにより、商品の運送、入荷、検品を統一に行い、生産・流通のリードタイムを短縮させ、在庫ロスと機会ロスを防ぐことができるようになった。

図 5 製造・卸売・小売との関係をふまえたブランド変遷



出所：筆者作成。

第 2 に、製造・卸売・小売との関係をふまえたブランドの生成を図 5 に示すことができる。1994 年にアンターは製品の競争優位を獲得するために、香港で商標登録し、自社工場で生産したスニーカーに「ANTA」をつけることにした。1998 年に 1 級都市の国営百貨店との委託販売と、販売商社への卸売事業を行うことで、「ANTA」が中国の多くの 1 級都市に広がり、スニーカーのナショナル・ブランドとして確立していった。2000 年からアンターは一部の販売商社に資本を注入し、価格設定、品揃え、陳列、店舗設計、販売サービスによって、小売機能を担うようになった。これによって、「ANTA」は製品レベルにととまらず、スニーカーの小売ブランドとして確立した。

さらに 2006 年に、アンターは在庫問題に直面し、SPA を導入し始めた。マスマーケットをターゲットにし、大衆ブランドと位置づけられた「ANTA」は、販売チャネルや小売価格を調整し、物流システムの構築の下で、急速な出店を遂げた。また市場ニーズに基づいた多様な品揃えと店舗作りが行われることで、「ANTA」はスニーカーという製品カテゴリーから、スポーツおよびカジュアル・シューズやアパレルに広がり、総合的な服飾品ブランドとなった。

このことから、SPA は「ANTA」ブランドを製品かつ小売レベルで統一的に構築するものとなる。2006 年にマスブランドと位置づけられた「ANTA」のブランド・ポジションに対応するために、小売価格から販売エリア、小売店舗の設計、品揃え、商品の企画まで生産・流通にかかわるすべてのプロセスが調整されるようになった。そういう意味で、SPA はブランドのポジションないしはブランド・アイデンティティにより規定される。

要するに、アンターの歴史的発展により、製造と卸と小売の垂直統合をふまえた SPA の導

入または形成プロセスがみられる。その中で、従来の垂直統合論が議論していない点、すなわち①小売計画が全体の生産・販売プロセスを管理することと、②ブランドが小売・商品企画・製造の全プロセスを通じて作られていることが、アンターの事例により明らかにされた。それがSPAの革新性の内容である。つまり、SPAという用語の必要性に置き換えて言えば、SPAは製造・小売の資本統合に重点を置いておらず、小売情報の共有と管理を必要条件とし、小売視点によりSCを管理することを本質とする概念である。その上で、自社ブランドを製品かつ小売レベルで統一的に確立させる。

## (2)「不完全なSPA」の独自性と生成要因

これまでに取り上げられたSPAの事例をみると、ベーシックアイテムを中心に取り扱い、大量生産・販売によりコストダウンを狙うタイプと、店頭での高回転率を狙い、ファッション性の高い商品を取り扱い、市場変化に柔軟かつ俊敏に対応することを目的とするタイプが見られる。しかし、どのタイプにしても、小売直営店を自ら管理し、小売視点の生産・流通システム管理が不可欠な要素として捉えられる。

こうしたSPAと比較すると、本稿に取り上げたアンターのSPAには3つの特徴が見られる。第1に、製造卸売業による垂直統合からSPAへと転換するプロセスである。図3と図4を見ていくと、2000年代に、アンターは、商品の品質問題と販売商社による小売販売の混乱を解決し、直接生産と販売チャネルを管理するために、生産から小売までサプライチェーンの諸機能を内部化する垂直統合を行っていった。

しかしながら、2000年代に入ってから、海外ブランドの進出や国内軽工業の復興によって、スポーツ市場において競争が激しくなってきた。自ら大量生産・販売のリスクを負うアンターは、在庫問題を克服し、価格競争を回避するために、有効なSC改革に取り組んでいった。2006年にすべての小売店舗に販売情報管理システムを導入し、柔軟な生産体制を支援する物流センターと倉庫を設置していった。小売販売状況を把握した上で、商品の企画から生産、物流、店舗運営まですべてのプロセスが小売の視点により管理されることが求められるようになった。このことから、アンターのSPA導入は、垂直統合の客観的状況をふまえて、販売情報を活用しつつ、小売視点の生産体制を実現したことにより捉えられる。

第2に、アンターにおけるSPAの不完全性である。2006年から2013年にかけて、アンターは小売販売管理システムを用いて、販売情報を把握する一方、情報の共有化によって商品の企画、生産、販売を一貫して管理するようになった。ただし、図4に示したように、小売に関しては、販売情報を完全に把握することを求めるが、すべての小売店舗を直接管理することを目的としていない。2013年時点で、「ANTA」と名付けた小売店の6割は本社により直接ないしは販売子会社を通じて管理されているが、4割は地域の販売商社に委ねられており、販売商社の直営店またはフランチャイズの形を取っている。

なぜなら、前に述べたように、アンターは中国全土を覆う販売網と急速な出店を目指してい

たからである。中国は地域により言葉や消費文化、小売店舗の出店規制などが異なるため、地域の特性や制度に関する知識を十分に把握していなければ、直接出店することが難しいと思われる。また、2012 年時点で「ANTA」の小売店は 8,665 店舗であり、ユニクロ 862 店舗（2014 年 5 月末日）<sup>82)</sup> の 10 倍となる。アンターはすべての店舗を所有し、管理すると、多くの資本や労働力が必要であり、資金調達や回収に大きなリスクを負うことになる。したがって、本社と遠く離れており、地域的情報を把握できない地域においては、現地の販売商社の力を借りなければならない。そういう意味で、SPA は、製造・小売機能の内部統合ではなく、小売情報の共有化をふまえた生産・流通システムと、それをふまえたブランド構築である。

第 3 に、アンターは生産機能を自ら持つことになった。アメリカや日本で生成した SPA は、小売業または卸売業から出発し、自ら直営店の販売計画・品揃え計画を行うが、生産に関しては人件費の安いアジアの諸国にアウトソーシングするが多い。これに対して、アンターは、2012 年までに自社生産の比率が年々減少していったが、特許技術を要する商品またはヒット商品を自前で生産している。いわゆる、製造卸売業から出発したアンターは、自社商品の企画と生産背景を活用した生産・流通体制を基本とする。この特徴は、歴史的に見れば、アンターの創業地である福建省の発達している軽工業<sup>83)</sup> と、豊富な人的資源による生産コストの低下にかかわると考えられる<sup>84)</sup>。

上述した分析を通じて、アンターにおける SPA の特徴またはその生成要因は、福建省の地理的・人的要因による製靴業の発達と、国の政策による 1980 年代後半からの商業の発展といった環境条件にある。つまり、アンターにみる「不完全な SPA」は、単に経営者の経営理念や戦略だけに依存するものではなく、創業地や時代のバックグラウンド、経済環境の中で形成されたのである。

本稿はアンターの 2006 年代に迎えた急成長の原因を SC におけるイノベーションないしは「不完全な SPA」に求めた。その発展プロセスを考察することで、垂直統合と比べた SPA の本質を確認することができた。その革新性とは、情報の統合的活用と物流システムの強化をふまえた「小売を起点とする SCM」と、「ブランド構築」である。また、アンターの「不完全な SPA」は、販売情報の統合的管理を求めるが、すべての小売店舗を直接管理することを必要条件としない SPA の一形態として捉える一方、中国市場における卸売業が構築した SPA の特徴を示すものである。

従来論じられた SPA と比較した「不完全な SPA」を取り上げることで、企業の事業上の目

82) (株)ファーストリテイリング：<http://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/>、2014 年 7 月 15 日閲覧。

83) 1980 年代後半、福建省は経済成長の中心地域として位置付けられ、中国アパレル産地の第 4 位を占める福建省の晋江市は中国紡織産業、靴およびアパレルの付属品の産地と言われた（今井・丁（2007）、181 頁、207-208 頁）。

84) 2011 年国家统计局によると、泉州（現在晋江市は泉州エリアに属する）の人口は 812 万人を超え、アパレル産業の製造部門においては人件費が安く、生産コストが低いといわれている（『福建省 2010 年第六次全国人口普查主要数据公报』『福建日報』2011 年 5 月 25 日）。



的と合理性の中で、SCMの革新や変化を捉え、SPAの形成要因を見ることができた。また、本論はSPAという用語を用いることで、現代マーケティングにおける生産者と販売者という枠組みを超えた現象を説明すると同時に、生産・流通システムとブランド構築との結びつきあるいは、SCの変遷はブランドを支える側面を見ることができたと考える。

一方、本稿は卸売業から出発したアンターにおける「不完全なSPA」を示すことに重点を置いたが、SPAの革新性と優位性を理解するには、小売業または製造業から出発したSPA、各国・地域で生成した多様なSPAへの考察が必要となる。また、SPAの革新性は、SCMにおける在庫コントロールや配送システムの側面においてどのように現れるのか、あるいは、SCMの変化をもたらした要因はいかなるものかといった点については今後の課題であろう。

### 参考文献

- Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006) Fast fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.10 No.3, pp.259-271.
- Bhardwaj, V. and Fairhurst, A. (2010) Fast Fashion: Response to Changes in the Fashion Industry, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.20 No.1, pp.165-173.
- Breyer, R.F. (1934) *Marketing Institution*, McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Chandler, Alfred D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (1979)『経営者の時代 (上) (下)』東洋経済新報社)。
- Christopher, M., Robert Lawson&Helen Peck (2004) Creating Agile Supply Chains In the Fashion Industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.32, pp.367-376.
- Cooper, M.C., Douglas M. Lambert, and Janus D.P. (1997) Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, *International Journal of Logistics Management*, Vol.8, No.1, pp.1-14.
- Ellram, Lisa M., and Martha C.Cooper (1990) Supply Chain Management, Partner-ships, and the Shipper -Third Party Relationship, *International Journal of Logistics Management*, No.2, pp.1-10.
- Fernie, J.Nobukazu Azuma (2004) The Changing Nature of Japanese Fashion-Can Quick Response Improve Supply Chain Efficiency, *European Journal of Marketing* Vol.38, No.7, pp.790-808.
- Iyer, Ananth. V., Mark E.Bergen (1997) Quick Response in Manufacturer-Retailer Channles, *Management Science*, Vol.43, No.4, pp.559-577.
- Houlihan, John B. (1985) International Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 15, No.1, pp.22-38.
- Lieberman, Marvin B. (1990) Inventory Reduction and Productivity Growth: A Study of Japanese Automobile Producers, *Manufacturing Strategy*, Boston, Kluwer Academic Publishers, pp.213-223.
- MacCarthy, B.L. and Jayarathne, P.G.S.A. (2010) Fast Fashion: Achieving Global Quick Response (GQR) in the Internationally Dispersed Clothing Industry, Edwin, T.C. and Choi, T.M. (eds.), *Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management*, pp.37-60.
- Minami, Chieko, Kenichi Nishioka, John Dawson (2012) Information Transparency in SME Network Relationships: Evidence from a Japanese Hosiery Firm, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol.15, No.6, pp.405-423.
- Morash, E.A., Steven R.C. (2001) Supply Chain Integration: Customer Value Through Collaborative Closeness Versus Operational Excellence, *Journal of Marketing Theory And Practice*, Vol.6, pp.104-120.
- Scott, Charles and Roy Westbrook (1991) New Strategic Tools for Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21, No.1, pp.23-33.
- 東伸一 (2010)「垂直統合型衣料品専門店チェーン小売商をめぐる認識と実在— H&M の事例を中心に」

- 『青山経営論集』第45巻第3号, 197-215 頁。
- 東伸一 (2011) 「衣料品専門店業態の市場戦略と業務システムに関する研究—ユニクロの事例を中心に—」『青山経営論集』46 巻, 1 号, 119-158 頁。
- 阿保栄司 (1998) 『サプライチェーンの時代—現代ロジスティクスの発展』同友館。
- 池田真志 (2003) 「製販統合型アパレル企業の生産・流通体制」『経済地理学年報』第49巻第3号, 34-46 頁。
- 石原武政 (2004) 「流通 100 年を振り返って」石原武政・矢作敏行編 (2004) 『日本の流通 100 年』有斐閣, 341-353 頁。
- 今井健一・丁可編 (2007) 『中国高度化の潮流—産業と企業の変革』調査研究報告書, 117-208 頁。
- 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。
- 遠藤明子 (2008) 「第4章小売業の行動とダイナミクス」渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二編 (2008) 『流通論をつかむ』有斐閣, 138-152 頁。
- 上野和彦 (1993) 『現代中国の郷鎮企業』大明堂, 128-140 頁。
- 王新磊 (2010) 『安踏永不止步』浙江人民出版社。
- 加藤司 (1998) 「アパレル産業における「製販統合」の理念と現実」『季刊経済研究』第21巻第2号, 97-117 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) 「アパレル業界の生産・販売体制の革新」崔相鐵・石井淳蔵編 (2009) 『流通チャネルの再編』中央経済社, 257-284 頁。
- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史』同文館出版。
- 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。
- 楠木建・山中章司 (2003) 「ビジネス・ケース ワールド—UNTITLED のビジネス・モデル」『一橋ビジネスレビュー』51 巻3号, 134-153 頁。
- 古賀広志・吉田繁夫 (2002) 「SPA 革命—ブランドイノベーション創造戦略—」原田保・古賀広志編 (2002) 『マーケティングイノベーション—コンテクスト創造へのパラダイム革命—』千倉書房, 151-184 頁。
- 小島健輔 (1999) 『SPA の成功戦略』株式会社商業界。
- 小島健輔 (2003) 『ファッションビジネスは顧客最適へ動く』こう書房。
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構』有斐閣。
- 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, 66-104 頁。
- 鈴木理恵 (2000) 「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』22 集, 223-232 頁。
- 高垣行男・城間康文 (2007) 「テキスタイル企業の経営比較：ユニクロとヤンガーについて」『駿河台経済論集』第17巻第1号, 129-148 頁。
- 高嶋克義 (1989) 「流通チャネルにおける延期と投機」『商経学叢』Vol.36, No.2, 153-166 頁。
- 高嶋克義 (2012) 『現代商業学 (新版)』有斐閣。
- 載一峰 (2004) 『区域性経済発展と社会変遷—近代福建地区を中心』岳麓書社。
- 崔容薫 (2006) 「QR システムによる柔軟なサプライチェーンの構築—日本のアパレル産業を対象に—」『マーケティングジャーナル』第26巻第1号 (101), 56-75 頁。
- 日本国際貿易促進協会 (1993) 『中国産業別概況 1993 年版』。
- 藤田健・石井淳蔵 (2000) 「ワールドにおける生産と販売の革新」『国民経済雑誌』182 巻1号, 49-67 頁。
- 南知恵子 (2003) 「ファッション・ビジネスの論理—ZARA に見るスピードの経済—」『流通研究』6 巻1号 31-42 頁。
- 苗苗 (2013a) 「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, 49-74 頁。

苗苗 (2013b) 「多様な SPA の発展性—中国アパレル企業オールドスカシミア・グループを素材として—」『社会システム研究』第 27 号, 51-80 頁。

柳井正 (2003) 『一勝九敗』新潮文庫。

矢野経済研究所 (1998 ~ 2012) 『繊維白書』。

矢作敏行 (1992) 「流通システムにおける延期—投機概念の拡張」『経営志林』Vol.29, No.1, 77-91 頁。

矢作敏行 (1996) 『現代流通』有斐閣。

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』487-42 巻 4 号, 49-66 頁。

#### インタビュー

安踏 (アンター) 体育用品有限公司・ブランド管理部部長・徐陽, 2013 年 1 月 10 日。

安踏 (アンター) 体育用品有限公司・シューズ事業部第二工場長・陳永遠, 2013 年 1 月 12 日。

安踏 (アンター) 体育用品有限公司・子供服装事業部部長・葉恣, 2013 年 1 月 13 日。

安踏 (アンター) 体育用品有限公司・小売事業部ブランド宣伝部部長・本店店長雷波, 2013 年 1 月 10 日 -13 日。

安踏 (アンター) 体育用品有限公司・バスケットボール部部長・孫聚辰, 2013 年 1 月 13 日。

安踏 (アンター) 体育用品有限公司・アモイ市啓航店・蓮版明発商業広場店・中山路水仙店店長, 2013 年 1 月 9 日。

安踏 (アンター) 体育用品有限公司・北京市復興商業城店・旗艦店 (崇文門店) 店長, 2013 年 1 月 14 日。

# THE TRANSFORMATION FROM VERTICAL INTEGRATION TO SPA MODEL

—Case Study on ANTA Sports Products Limited—

Miao Miao<sup>\*</sup>

## Abstract

Based on the case study of Anta Sports Products Limited, this paper investigates the historical development of SPA and the innovativeness of SPA. In contrast to vertical integration, the research found that the supply chain beginning with retailing and, building brands are the two key components to manage SPA. The results also indicate the relationship between the SCM and building brands. The innovation of Anta indicates that introduction of information interconnections and distribution systems are the key components of SPA. From 1994 to 2005, Anta initiated his own brand and adopted vertical integration in terms of production, distribution channel and retailing. In 2006, the marketer of Anta noticed weakness of the existing supply chain and thus worked on innovation of SPA. In the process of development, with the assistance of SPA, Anta realized efficient management of supply chain, and the building of brand on the product and the retail level. According to the case study of Anta, it shows the innovativeness of SPA and the history of the introduction of SPA by China manufacturing. Compared with the Japanese apparel enterprise, Anta has its own typical characteristics in the process of establishing SPA.

## Keywords:

SPA, vertical integration, supply chain management, brand building, information interconnection, distribution system, historical development

---

<sup>\*</sup> Correspondence to: Miao Miao  
Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-higashi, Kusatsu, Shiga 525-8577

