

博 士 論 文

中国における SPA の生成に関する一考察

—アパレル製造業 2 社と服飾品卸売業 1 社を素材として—

The Emerging of SPA in China

- Case Analysis of Apparel Manufacturer and Wholesaler

2014 年 12 月

立命館大学大学院経営学研究科

企業経営専攻 博士課程後期課程

苗 苗

中国における SPA の生成に関する一考察  
—アパレル製造業 2 社と服飾品卸売業 1 社を素材として—

序章	本論文の研究目的と分析枠組み	1
I.	本論文の研究目的と研究対象	1
1.	研究目的	1
2.	研究方法および研究対象	3
II.	本論文の分析枠組み	5
1.	SPA に関する研究上の課題	5
2.	本論文の分析枠組み	6
III.	中国における SPA の特徴	10
IV.	本論文の構成	11
第 1 章	SPA の理論的考察	12
I.	はじめに	12
II.	研究背景—SPA の由来と概念	14
1.	SPA の登場と展開	14
2.	SPA の概念および形成要素	15
III.	小売業態の 1 つとしての SPA	17
IV.	SPA を支える生産・流通システム—小売を起点とする SCM	18
1.	アパレル産業における SCM	19
2.	SPA における生産・販売体制に関する研究	20
V.	SPA にみる製品・小売ブランド	21
1.	ブランド・アイデンティティの構築	21
2.	SPA のブランド構築に関する先行研究	23
VI.	小括:SPA の形成要素と研究上の課題	24
1.	SPA の形成要素	24
2.	SPA の研究上の課題	25
第 2 章	中国における SPA の生成背景	28
I.	中国における SPA の生成背景—国内アパレル産業および小売の形成と発展	28
1.	中国アパレル産業の形成と発展	28
2.	中国小売業の形成と発展	30
II.	3 社の創業地の背景	31
1.	ヤンガー社の創業地—中国アパレル生産集積地浙江省	31
2.	オールドス社の創業地—カシミア原毛産地内モンゴル・オールドス高原	32
3.	アンター社の創業地—「華僑のふるさと」福建省	33
III.	小括	34

第3章 紳士服縫製メーカーヤンガーにおける SPA の生成とブランド構築(1979-2012年) ..	36
I. はじめに .....	36
II. ヤンガーの創業：国営の下着縫製工場から自社の製品ブランドへ(1979-1989年) ...	38
III. ヤンガーにおける製造機能の強化と小売事業への試み—「北倫港」から「YOUNGOR」へ(1990-1999年) .....	39
IV. ヤンガーにおける垂直統合—直営店の構築と小売ブランドの確立(2000-2005年)	41
1. 製造・小売の統合管理 .....	41
2. 既存生産・販売体制の問題点 .....	43
V. ヤンガーにおける SPA の形成—小売視点のブランド拡張・構築(2006-2012年) .	44
1. 販売情報の共有に基づく小売機能の強化 .....	44
2. 小売計画に基づく延期・投機生産・物流体制 .....	47
VI. 小括：紳士服メーカーによる垂直統合度の高いタイプの SPA の形成 .....	49
第4章 カシミア原料メーカーオールドスにおける SPA の生成とブランド構築(1979-2012年)	52
I. はじめに .....	52
II. カシミア原料メーカーからアパレル製造業へ—ノーブランド製品のマーケティング・チャネルの構築(1979-1988年) .....	54
1. 工場創立と輸出事業 .....	55
2. 中国国内高級ホテルへの出店 .....	55
III. 製造機能の強化と小売機能の統合—自社製品ブランドと小売ブランドの構築(1989-1999年) .....	56
1. 自社ブランド「ERDOS」の開発 .....	57
2. 生産・卸売・小売事業の垂直統合 .....	57
IV. 競合他社との競争による SPA への転換—生産・販売体制における製品・小売ブランドの統一(2000-2012年) .....	60
1. 直営店の増加と物流の設立 .....	61
2. 市場需要に基づく品揃え—非カシミア商品の開発 .....	62
3. BI を表現する店舗管理 .....	64
4. 小売を起点とする製品開発・生産体制 .....	66
5. コミュニケーションによる BI からブランド・イメージへの転換 .....	67
V. 小括：カシミア原毛メーカーの SPA 転換とブランド構築 .....	68
1. ブランド構築との関連性からみた SPA の生成 .....	69
2. オールドスにおける SPA の特徴 .....	70
3. SPA の生成要因—製品カテゴリーと環境要因 .....	71
第5章 スニーカーの卸売業アンターにおける SPA の生成とブランド構築(1987-2013年) .	72
I. はじめに .....	72
II. 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) .....	74
1. 晋江市の海外スニーカーの製造ブーム .....	74

2. アンターの創業—スニーカーの卸売業と工場の設立.....	74
Ⅲ. 製造・小売の内部統合—自社ブランドの構築(1994-2005年).....	76
1. 自社ブランドの構築.....	76
2. 卸売システムの構築—現地商社との提携.....	77
3. 百貨店退出から商社の統合と小売直営店の構築へ.....	78
Ⅳ. SPAの成立—生産・販売体制をふまえたブランド・アイデンティティの再構築 (2006-2013年).....	79
1. ブランド・ポジショニング.....	80
2. 販売エリアの調整.....	81
3. 品揃え・店舗づくり・物流システム.....	81
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.....	83
Ⅴ. 小括:卸売業起点型SPAの生成プロセスと独自性.....	84
1. SPAの形成要素.....	85
2. アンターにおけるSPAの独自性と生成要因.....	87
結章 SPAの生成—生産・流通システムとブランド構築.....	90
Ⅰ. 本論文の要約.....	90
Ⅱ. 事例研究から得られた結論.....	92
1. 3社に見るSPAの構成要素の生成と要素間の関連性.....	92
2. 3社にみるSPAの独自性.....	99
3. SPAの生成を促した外部要因.....	100
Ⅲ. 本論文の研究意義と課題.....	103
参考文献.....	105

## 序章 本論文の研究目的と分析枠組み

### I. 本論文の研究目的と研究対象

#### 1. 研究目的

本論文は、1979年から2013年にかけて、中国の大手アパレル製造業2社とスポーツの服飾品卸売業1社のSPAの形成を明らかにすることを目的としている。3社の発展プロセスと先行研究をふまえると、SPAの普遍性は「小売を起点とする生産・流通システムとブランド構築との相互関連性」に求めることができる。

SPAは、アメリカのアパレル小売業者ギャップにより発表された自社の事業モデル“Specialty Store Retailer of Private Label Apparel”に由来するものである。日本では、上記の英語表現を「SPA」と略し、「製造小売業」と訳した<sup>1</sup>。SPAに関する多様な見解<sup>2</sup>をふまえ、本論文では、SPAを「自社ブランドの製造直販小売業」に求め、新たな業態としてとらえている。いわゆる、SPAは自社ブランドの企画・製造・物流・小売にかかわる全プロセスを小売の視点により管理する製造小売業だと理解している。

研究対象となる3社は、2000年代以降小売機能の強化をふまえたSPAに取り組んで、小売直営店の構築を通じて、自社ブランドをローカルの製品ブランドから全国に広がる製品・小売ブランドへと拡大させ、急速な成長を遂げた。2013年現在、3社は、中国における最大の紳士服、カシミア製品、スポーツの服飾品の製造小売業であり、それぞれの商品分野において大きなマーケットシェアを獲得し、ブランドの知名度が高まっている。

本論文は、こうした急成長またはブランドの拡張を支えたSPAの生成経緯を考察することに焦点をあてる。研究目的を述べる前に、まず、なぜSPAを学術上検討する必要があるかというSPAの研究意義を述べていきたい。まず、藤田・石井(2000)、南(2003)、李(2009)、東(2010a)、東(2011)などをふまえると、SPAはアメリカ、日本、ヨーロッパにおける多くのアパレル小売業または卸売業に導入されており、アパレル分野において支配的な事業形態になっているといえよう。企業の売上規模と市場シェアを拡大させ、ブランドの確立を支えているSPAの競争優位性または革新性を明らかにするのは現代経営学において重要な課題の1つだと言っても過言ではない。

次に、SPAに関する研究は、製造小売業または垂直統合、サプライチェーン・マネジメント(以下SCM)、ブランドといった概念を深めていくきっかけを与えてくれる。たとえば、加藤(1998)、鈴木(2000)、池田(2003)は延期・投機原理を用いて、SPAの特徴は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た。南(2003)は、ZARAの生産・流通システムを考察し、SPAによる生産・流通の効率化を検証した。

小島(1999)や古賀・吉田(2002)、高嶋(2012)などは、SPAがブランド構築に貢献している

<sup>1</sup>『織研新聞』1987年5月30日。

<sup>2</sup>たとえば、藤田・石井(2000)、楠木・山中(2003)はワールド、李(2009)はギャップ、南(2003)はZARA、東(2010a)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。これらの研究は、SPAの生産・流通における効率化を図り、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する側面を明らかにする一方、ブランドを統一的に管理する一面を示した。

ことを示唆した。製造業が直営店を持つこと、そして、小売業がオリジナル商品を作ることは SPA としての機能であり、SPA は強いブランドづくりにある点が論じられた。要するに、SPA の意義は製造・小売機能の統合ないしは内部化だけではなく、自社ブランドの構築にあることが論じられた。

これらの研究をふまえると、SPA はサプライチェーンまたは流通、マーケティング、ブランドと密接に関係する。SPA という用語を用いることによって、生産と小売との統合、流通とブランドとの結びつきないしは相互作用をみることができる。

したがって、本論文は、アメリカのギャップに由来し、日本やヨーロッパに広がっていった SPA が中国市場に登場した要因または発展プロセスを示し、中国におけるアパレル製造小売業の生成に関する研究に示唆を与えようとしている。具体的な研究目的は、以下の諸点にまとめられる。

第 1 に、研究対象となる 3 社における SPA の形成プロセスをとらえ、伝統的な中国のアパレル製造業または卸売業と比べた SPA の革新性または構成要素を明らかにする。これにより、製造・小売機能の統合、小売オペレーションの強化をふまえた生産・流通システム、製品・小売ブランドの構築という SPA の形成要素が明らかになる。

第 2 に、SPA におけるブランドの生成および拡張を問題にしている。小島(1999)、古賀・吉田(2002)、小島(2003)、遠藤(2008)は、ブランド構築を SPA の一機能ないしは目的としてとらえているが、SPA におけるブランドの変遷あるいは SPA における生産・流通システムとブランドとの関連性について明らかにしていなかった。

本論文で取り上げる製造業または卸売業は、自社ブランドの構築、小売オペレーションの強化と、それをふまえた小売を起点とする生産・販売体制を通じて、SPA に切り替えていった。これにより、作り出された製品ブランドが、小売ブランドさらには、製品・小売ブランドへと変遷し、ブランドが垂直的に拡張されていった。SPA の形成過程を捉えることで、ブランドの生成プロセスを可視化することができる一方、生産・販売体制とブランドとの関連性ないしは相互関係をみることができる。

第 3 に、中国における SPA をとらえることで、SPA の生成プロセスおよび普遍性を明らかにする。第 2 章で示すように、SPA は企業の出発点、製品カテゴリー、外部環境により規定されている。その中で、ファストファッション<sup>3</sup>における俊敏性を追求する SPA がある<sup>4</sup>一方、製造業による原材料の生産から小売まで全プロセスを統合的に管理する SPA<sup>5</sup>、卸売業によ

---

<sup>3</sup> ファストファッションは、「速いファッション」を意味する表現であるが、「現在の瞬間的な流行を反映した即自的消費の対象である」。「消費者は短い時間のスパンの中で継続購買を繰り返す場合が多い」という特徴がある。マネジメントの視点で言えば、ファストファッションは組織間関係のネットワークにおける速度と柔軟性に関連するものであるととらえられている。ファストファッションはクイック・レスポンス(QR)や SCM に基づき、予測困難であるファッション商品の生産・販売リスクを回避ないし低減することを目的とする(東(2010b), 185-186 頁)。この点については、第 1 章で述べる「アジャイル・サプライチェーン(Agile Supply Chain)」と「ファストファッションの SCM(SCM for the fashion industry)」の内容を参考にされたい。

<sup>4</sup> たとえば、「SPA」という用語を使っていないが、Iyer and Bergen(1997)、Fernie and Azuma(2004)、Christopher, Lawson and Peck(2004)、Morash and Clinton(2001)などは、定量分析を通じて、アジャイル・サプライチェーンが 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ことを検証した。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を示した。

<sup>5</sup> 佐野(2005)、李(2010)や苗(2013a)を参照。

る大量販売を目的とし、一部の小売店舗の運営を商社に委ねる SPA が存在している。

それは、第 3 章から第 5 章までとらえる製造業による統合管理の程度が高いタイプの SPA と、卸売業による製造・小売事業を必ずしも自ら運営することはしないタイプの SPA である。こうした SPA を取り上げることで、SPA の多様な展開ないし普遍性が示されてくる。

第 4 に、従来の生産と商業との分業関係に対して、SPA におけるアパレル生産者と小売業者との統合ないしは、小売から切り離された生産が存在しなくなった一面を理解することを課題とする。SPA は小売をコントロールし、販売情報を自社ブランドの企画・生産にフィードバックさせ、有効に小売を生産に結びつける。SPA は単に製造と小売を内部に統合するだけではなく、情報の共有と管理により、小売を生産に結び付けながらマネジメントする。

そういう意味で、伝統的なメーカーが製品の企画・生産を担い、小売業が品揃え、売場および在庫管理を担うという一般的な分業関係は、SPA において維持できなくなるないしは、小売が主導する新たな関係性に変遷していくことが考えられよう。

## 2. 研究方法および研究対象

上述した課題を明らかにするために、本論文は、1979 年から 2013 年にかけて中国有数のアパレル製造業 2 社とスポーツ服飾品の卸売業 1 社における SPA の形成プロセスを研究対象とする。研究方法と研究対象の選択基準については、以下の諸点に要約できる。

まず、本論文は、中国における SPA の生成に関する歴史的考察を研究方法とする。なぜなら、SPA の構成要素としての生産・流通システムであろうが、ブランドであろうが、それは一気に作られるものではなく、長い期間において、各部門または企業間の協働によって蓄積されるものだからである。そういう意味で、SPA を見るとき、SPA の完成形態を見るのではなく、歴史的な形成プロセスを捉えることに意義がある。

歴史的プロセスをたどることで、製造業、卸売業または小売業は商品の企画・生産・物流・小売に関与するようになった経緯と、SPA における要素間の関連性を見ることが出来る。また、SPA の遂行者の出自ないしは、その事業の出発点が製造か、卸か、小売かにより SPA の形成プロセスが異なることがわかる。これを考察することで、多様な SPA の形態ないし今後の SPA の新たな展開が見えてくる。

本論文の研究対象は、1979 年に下着の縫製工場として創業した雅戈爾集団(ヤンガー・グループ、以下ヤンガー)、1979 年にカシミヤ原毛の加工工場として創業した鄂爾多斯集団(オールドスカシミヤ・グループ、以下オールドス)、1987 年にスニーカーの卸売業から創業した安踏(アンター)スポーツ用品会社(以下アンター)、という 3 社である。

この 3 社は、1990 年代後半から 2000 年代にかけて、大量生産を大量販売に結びつけるために、商社の買収を通じて小売機能を統合し、自ら小売直営店を構築しはじめた。2000 年代に入り、激しい競争の中で、大量生産が大量販売に結び付かず、多くのアパレル製造業は深刻な在庫問題を抱えていった。そのとき、3 社は海外企業の経営ノウハウを吸収し、小売販売管理システムの導入をはじめとして、SPA に取り組んでいった。

その結果、表序-1 に示したように、2010 時点では、3 社は多数の小売直営店を構え、中国国内紳士服市場、カシミヤ製品市場、スポーツ服飾品市場において、マーケットシェアの 1 位

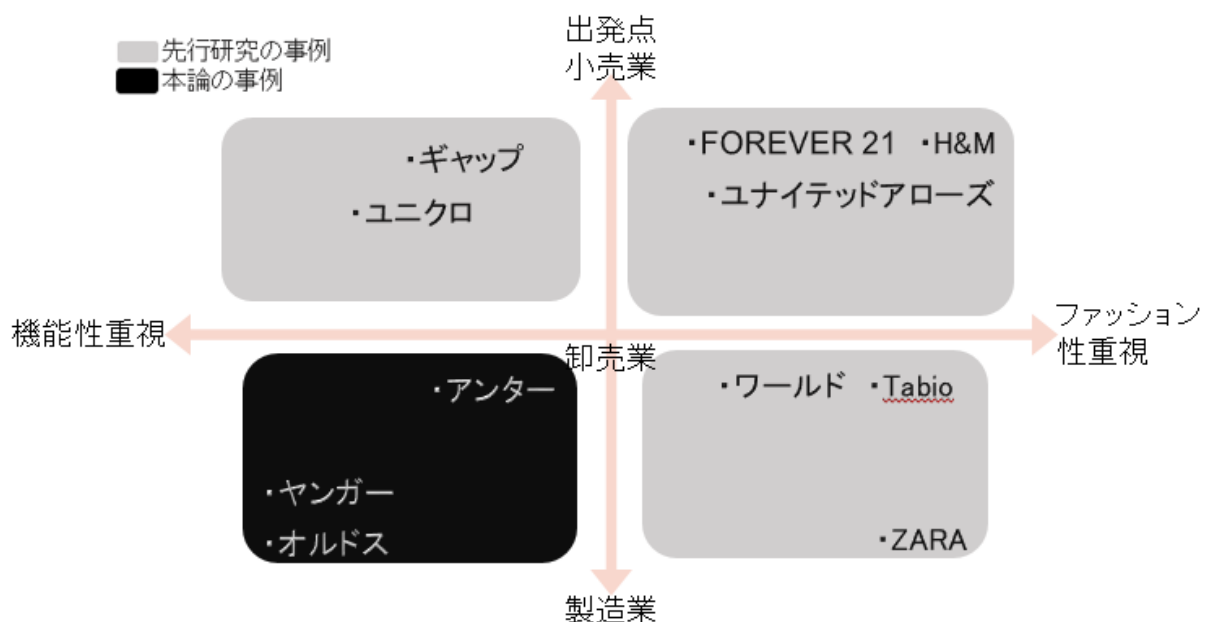
を獲得した(第3章から第5章を参照)。

表 序-1 2010年度3社における売上高・小売店舗数・市場シェア

	売上高(2010年度)	店舗数(2010年度)	市場シェア(2010年度)
「YOUNGOR」 (ヤンガー)	145.1億元	全国2145店舗(百貨店出店と路面直営店)	紳士服シャツ市場の13.2%を占め、市場シェアの1位を獲得している。
「ERDOS」 (オールドス)	117.3億元	全国1800店舗(百貨店出店と路面直営店)	カシミア製品の38%を占め、市場シェアの1位を獲得している。
「ANTA」 (アンター)	74.08億元	全国7549店舗(6割は本社により直接管理される路面直営店、4割は商社により管理される小売店)	スポーツシューズおよびアパレル市場の9.4%を占め、国内ブランドの市場シェア1位を獲得している。

出所:ヤンガー・グループ内部資料「2010年雅戈爾集團經濟發展白書」26頁,オールドスカシミア・グループ:<http://www.chinaerdos.com/>,2012年7月12日閲覧,安踏(アンター)スポーツ用品会社:<http://en.anta.com/about.php>,2014年7月17日閲覧。

図 序-1 SPAの類型<sup>6</sup>



出所:筆者作成。

研究対象の選択基準は以下の2点で説明する。1点目は、SPAの類型(図序-1)をみれば、アメリカや日本のような大量消費が進んだ国では小売業または卸売業から出発したSPAが主である。また、ZARAやH&Mのようなファストファッションは、延期的な生産・流通体制に

<sup>6</sup> 製品カテゴリーの分類については、Choi(2011)を参照し、ZARAやH&Mのようなスピードを追求し、トレンド要素を取り入れるファストファッション型SPAに対して、機能性重視SPAとは、ユニクロのような機能性を軸足として展開するSPAである。



取り組んで、販売情報をファッション要素に有効に結びつけることで、消費者ニーズとトレンド性に鋭く反応するファッション性重視型 SPA を形成した。

これに対して、研究対象となる 3 社は、世界の工場として大量生産体制が築かれた中国において、製造業または卸売業から出発し、ファッション性より商品の機能性を重視する SPA を形成していった。

第 3 章のヤンガーは紳士服、第 4 章のオールドスはカシミア製品、第 5 章のアンターはスポーツの服飾品を中心に扱っている。これらの商品は流行に影響されにくく、ライフサイクルが比較的長いいため、技術向上または機能性を要する商品の開発と生産が求められる。そのため、延期的で俊敏性とファッション性を重視する SPA と比べ、3 社の SPA は生産ノウハウまたは原材料資源の競争優位性をベースにし、期首需要予測に基づいた素材の企画・生産と、期中実需に基づいた商品の生産・小売体制を築いていったことに特徴がある。

本論文ではこうした事例を取り上げることで、中国における SPA の特性と、SPA の多様なタイプの見ることができると考えられる。

2 点目は、表序-1 に示した 3 社の売上高、小売店舗数、市場シェアなどの事業規模からみれば、2013 年時点で、3 社は中国有数のアパレルまたは服飾品企業であるといえよう。これらの企業を取り上げることで、中国のアパレル産業および小売業の発展とともに生成した SPA を理解することができると同時に、SPA の普遍性に関する研究に新たな題材を提供することができる。

## II. 本論文の分析枠組み

本論文は、小売オペレーションの強化、小売を起点とする SCM、ブランド構築といった視点から SPA の形成要素を見出す。以下では、SPA に関する研究上の課題をふまえながら、本論文の分析枠組みを述べていく。

### 1. SPA に関する研究上の課題

2000 年代に入ってから、SPA に関する研究が多くなされていった。その中で、製造・小売機能の統合を背景にする SPA の理解がある一方、延期・投機原理を活かした柔軟な生産・流通システムを実現する SPA、顧客ニーズに取り組むことでマーケティング力を高める SPA、自社ブランド構築と関連する SPA など、多様な見解がみられる。

しかしながら、SPA に関する研究を整理していくと、必ずしも明らかにされていない課題がある。たとえば、第 1 に、SPA とは何か、企業は何を持って SPA に転換したと言えるのかという SPA の形成要素にかかわることは、けっして明らかにされていない。SPA は製造小売業を指す言葉であるとするれば、企業は製造と小売機能を自社内部で統合すれば SPA だと思われる。しかし、そうであれば、SPA はマーケティング・チャネルまたは SCM における垂直統合とはどう違うのか、SPA の革新性はどこにあるかという疑問が出てくる。

第 2 に、アパレル製造業者または卸売業者、小売業者がどのように SPA に転換していったのか、言い換えると SPA の形成プロセスにかかわる問題が浮かんでくる。後述するよう

に、SPA に取り組んでいった企業は、既存の生産・流通システムの問題点に気づき、市場ニーズに基づく生産・流通システムを求めるようになった。その既存システムの限界性は何であるか、なぜSPAに転換することができたのかというSPAへの転換プロセスに隠された要因を見ることが必要である。

この問題について、主な先行研究は小売業から出発したSPAを研究対象とし、小売業者のSPA転換過程を示しているが、製造業者または卸売業者によるSPAの転換に焦点をあてているものは多くない。製造業者または卸売業者からのSPA導入を明らかにすることで、SPAの類型または多様性に関する検討が進み、SPAの独自性と普遍性を見出すことができる。

第3に、SPAとブランドとの関係については、先行研究によりSPAはブランド管理を目的とすることが示されたが、ブランド構築を含んだSPAの形成あるいは、SPAにおけるブランドの垂直的拡張、というSPAにおけるブランドの位置づけが必ずしも明らかにされていなかった。いわゆる、SPAを構成する生産・販売体制の構築に伴うブランドの生成または拡張を示していなかったことで、ブランドがSPAの概念に含まれていることと、SPAにおけるブランドの変遷が明確になってこなかった。そのため、動的な分析アプローチを用いて、SPAの形成要素の1つとなるブランドの変遷を示すことが求められる。

## 2. 本論文の分析枠組み

SPAはギャップにより発表された事業モデルの略称である。直訳すると「アパレルのプライベート・ラベルの専門店小売業」となる。日本で、SPAは「アパレルの製造小売業者」<sup>7</sup>または「製販統合型アパレル」<sup>8</sup>として捉えられており、自社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製造小売業のことだと理解されている。

先行研究は、SPAを「小売を起点とするSCM」と「ブランド構築」という2つの視点で、それぞれの考察を行っていった。第1章では、先行研究の論点を包括的に整理し、製造・小売機能の統合、SCM、ブランド論からSPAを考察していく。以下では、SPAの分析枠組みを簡潔に説明する。

### (1) SPAの土台—小売を起点とするSCM

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>9</sup>。すなわち、流通機関を通じて生産と消費の間に商品の所有権が移転するが、SCMはこの移転を効率的にする管理の仕組みである<sup>10</sup>。

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

<sup>7</sup> 鈴木(2000), 225頁, 高嶋(2002), 223頁, 遠藤(2008), 138頁を参照。

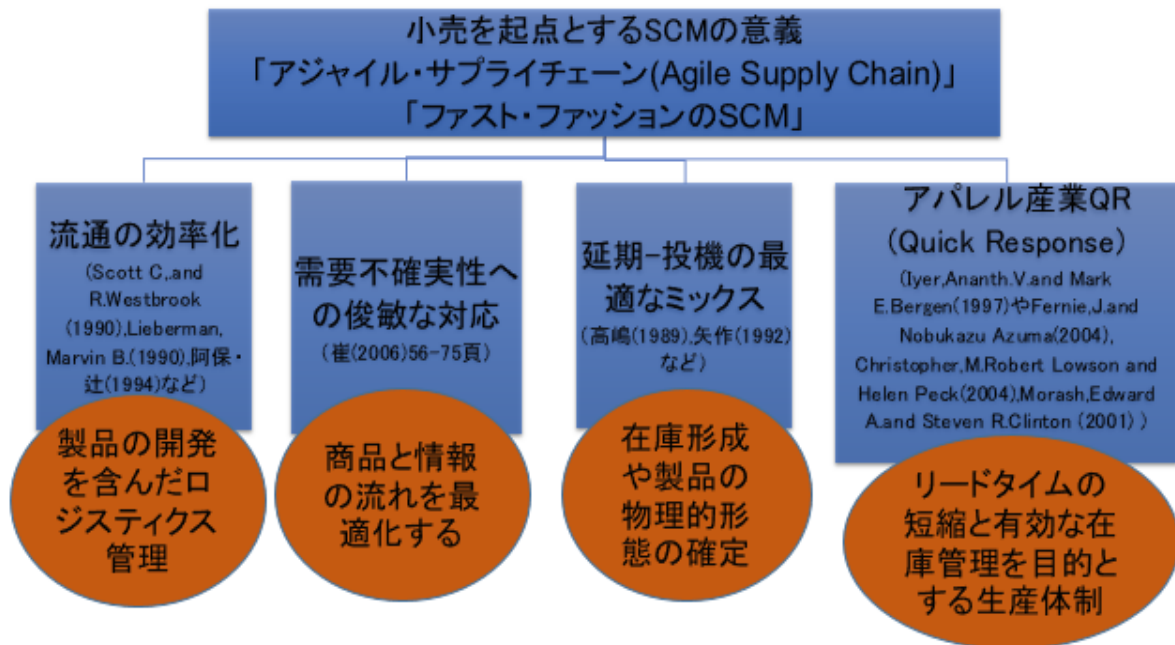
<sup>8</sup> 池田(2003), 230頁を参照。

<sup>9</sup> The International Center for Competitive Excellence, University of North Florida, Douglas M. Lambert, co-coordinator, 1994. (Cooper, Lambert and Pugh(1997), p. 2, 阿保(1998), 125頁を参照)。

<sup>10</sup> Scott and Westbrook(1991), Lieberman(1990), 阿保・辻(1994)などを参照。

fashion industry)」という言葉が用いられるようになった。これらの SCM は、小売オペレーションを担うことを前提とし、小売販売情報を生産・物流・販売に活かしていることが特徴である。言い換えれば、「小売を起点とする SCM」といえよう。

図 序-2 先行研究に示された小売を起点とする SCM の分析視点



出所: 先行研究のレビューに基づき筆者作成。

このタイプの SCM は、アパレル市場における需要の不確実性に対して、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、リードタイムの短縮による流通の効率化、需要不確実性への俊敏な対応<sup>11</sup>、延期-投機の最適なミックス<sup>12</sup>、QR(Quick Response)を実現することで、注目を集めている<sup>13</sup>(図序-2)。

日本では、こうした生産・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 の特徴を SPA に求めている。たとえば、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数量の意思決定を延期するだけでなく、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される。

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

<sup>11</sup> 崔(2006), 56-75 頁。

<sup>12</sup> 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かかということに関わる原理だとまとめられている(162 頁)。

<sup>13</sup> たとえば Iyer and 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・サプライチェーンが 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げることを検証した。

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。

SCMの視点からSPAをとらえれば、SPAは情報の共有化を前提条件とし、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点に近づけることが求められるようになった。そのため、製造・小売への管理能力が必要となるが、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鍵である。

## (2)SPA にみるブランド構築

先行研究は、SPA がブランド構築を含むものであることを示唆した。たとえば、高嶋(2012)で論じたように、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(279-280 頁)。

また、SPA の歴史的形成プロセスを捉える研究(第 1 章を参照)に示されるように、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、ブランドが確立する。要するに、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が可能となる。

図 序-3 ブランド構築・管理に関する分析視点



出所:先行研究のレビューに基づき筆者作成。

ここで、Aaker(1991)、Aaker(1996)のブランド・エクイティ論におけるブランド・アイデンティティの構築、陶山・梅本(2000)の知覚品質と客観品質<sup>14</sup>、原田(2010)の多元的差別

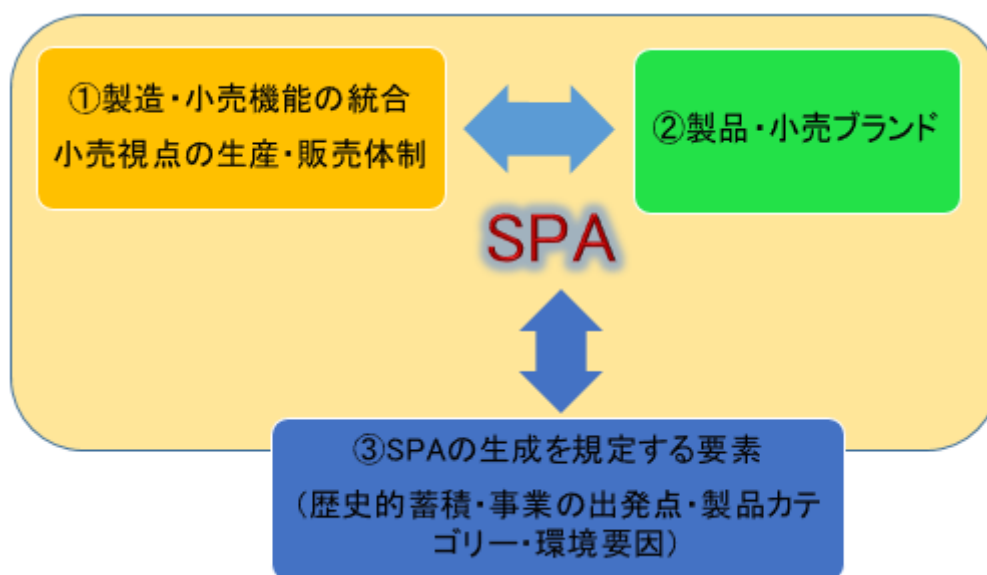
<sup>14</sup> 物理的構成や文化的特徴のような属性の集合が客観品質であり、あるブランドについての無形のフィーリング、主観的に捉えた品質は知覚品質である。知覚品質は知覚レベルでの無形のフィーリングであり、現実的ないし客観的品質、製品にもとづく品質、製造品質といった客観的なコンセプトとは異なる(陶

性の蓄積, 木下(2004), 木下(2011) の製品・小売ブランド, という 4 つの議論をふまえ, ブランド構築または管理を考察する。

これらの議論を SPA において考えると, SPA は製品の生産・流通にかかわるすべてのプロセスを統合して管理するため, ブランドを製品レベルから小売レベルまで一貫して管理することができる。言い換えれば, SPA を用いれば, 企画した商品のコンセプトを, 生産力の強化や技術の革新により具体化し, 小売段階において洗練された品揃えや売場づくり, 接客により, 消費者のブランド連想につなげ, 知覚品質に転換させることができる。

### (3) SPA の概念

図 序-4 本論文における SPA の分析枠組み



出所: 筆者作成。

先行研究をふまえると, 本論文では, SPA を「自社ブランド商品の製造直販小売業」に求め, アパレル業界における新たな業態としてとらえる。ただし, 単に自社ブランドを製造し, 小売直営店を構築するだけでは SPA とはいえない。①企画・生産・物流・小売という一連の生産・流通プロセスをブランドにより統一的に管理すること, ②小売視点の生産・小売体制という 2 点が必要となる。いわゆる, SPA は製造・小売機能の統合を前提条件とするが, 「販売情報の活用に基づかないしは小売を起点とする SCM」と「ブランド構築」という 2 点を形成要素とする。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。

他方, SPA の事例研究および本論文で取り上げる事例により, アメリカ, ヨーロッパ, 日本, さらに中国市場に登場した SPA の実態が示されている。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, 生産・流通の効率化を図りながら, 急成長を遂げていった。

---

山・梅本(2000), 62 頁)。

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、アパレル産業および小売業の発展、地域的特性など複雑な要素に制約されている。そのため、図序-4 に示したように、本論文は先行研究により提示された SPA の構成要素以外、SPA の生成を規定する外部要因を考察内容の 1 つとする。

### III. 中国における SPA の特徴

先に考察の結果を述べれば、第 1 に、「小売を起点とする生産・販売体制」、「ブランド構築」という SPA の形成要素が 3 社の 2000 年代以降における事業の改革に表れている。3 社の発展プロセスをみれば、2000 年代から製造業または卸売業による垂直統合をふまえた SPA の導入という点で共通している。3 社とも 1990 年代半ばから、自社商品の品質問題と、提携していた各商社による小売販売の混乱に直面し、生産から小売までサプライチェーンの諸機能を統合する戦略に取り組んでいった。さらに、2000 年代に、3 社は有効な在庫管理を求め、小売販売情報を商品の企画・生産・物流・小売に活かして、小売を起点とする生産・販売に切り替えていった。

SPA に取り組んでから、3 社はそれぞれのマーケットまたはブランド・ポジションに対応する生産・流通システムを見直し始めた。それは、小売価格から販売エリア、小売店舗の設計、品揃え、商品の企画など、生産・流通にかかわるすべてのプロセスを調整していったことに表れている。

第 2 に、3 社における SPA の特徴は製造機能を自ら持つ点ないしは、機能性を要する商品の開発・生産を支える技術革新に重点を置いていることである。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などの諸国にアウトソーシングするが多い。これに対して、第 3 章と第 4 章で取り上げるヤンガーとオールドスは、原材料の生産から商品の企画、生産まですべての生産過程を自ら担っている。第 5 章で取り上げるアンターは、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。

要するに、製造業または卸売業から出発した 3 社は、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、中国の発達しているアパレル産業、豊富な人的・物的資源、3 社の創業地の背景にかかわっている。

第 3 に、企業の事業目的、取り扱う商品のマーケット、地域的特性や時代背景、政府の政策などの内部および外部環境は、3 社の SPA または事業の独自性を作り上げている。たとえば、ヤンガーとオールドスによる統合管理の程度が高いタイプの SPA と比べ、2013 年時点で、アンターは、必ずしも商品のすべての製造工程と、小売店舗のすべてを自ら運営することとはしていない。

なぜなら、後述するように、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。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、小売店舗の運営を現地の商社に委ねて

いった。そういう意味で、SPA は製造・小売機能の内部統合に重点を置いておらず、小売情報の共有化をふまえた生産・小売体制を求めている。

要するに、3社におけるSPAの生成または独自性を促したのは、企業の内部要因と環境要因である。その内部要因を、①アパレル製造能力の向上と生産工程の統合管理、②生産および輸出による資本の蓄積、③自社ブランドの構築、④商社の買収による小売機能の統合、⑤情報の共有化、⑥売場管理および物流の強化、という点に求める。

環境要因としては、中国のアパレル産業と小売業の発展、ライバル間競争、グローバル・ネットワーク、政府の政策という点が想定できる。その中で、創業地の特性、生産・流通における海外からの先進的な経営ノウハウの移転、国内アパレル市場の形成という点を切り口として3社のSPA生成を考察していく。

#### IV. 本論文の構成

本論文は以下の構成をとる。第1章では、1990年代から本論文の執筆時点に至るまでのSPAに関する理論的研究を考察し、SPAの概念および意義を業態論、SCM、ブランド論の視点より整理している。これにより、SPAにかかわる小売を起点とするSCM、ブランドというファクターが明確になってくる。SPAは製造・小売の資本統合に重点を置いておらず、小売情報の共有化を必要条件とし、小売視点によりサプライチェーン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レベルかつ小売レベルで統一的に確立させる。

続く第2章では、まず、本論文の研究対象の位置付けを示すために、SPAを事業の出発点と製品カテゴリーにより分類し、これまでのSPA事例で検討されていないタイプのSPAに焦点をあてている。それは、製造業または卸売業から出発した機能性重視型SPAである。このタイプのSPAをとらえることで、SPAをファストファッションに限定する必然性はなく、多様なSPAないしSPAの普遍性を導くことにつなげることができる。次に、研究対象となる3社の創業地の特徴をふまえながら、各社の事業展開および独自性を簡潔に紹介する。

第3章から第5章までは、研究対象となる中国の紳士服メーカー—ヤンガー・グループ、カシミア原毛および製品メーカー—オールドスカシミア・グループ、スポーツの服飾品卸売業—アンタースポーツ用品会社の創業からSPAの導入に至るまでの歴史的発展プロセスを考察する。その中で、各創業地の背景と事業の出発点をふまえ、製造・小売機能の内部統合、全国販売網の形成、販売情報管理システムの導入、物流構築、小売を起点とする生産・流通システム、ブランドの垂直的拡張について考察し、3社におけるSPA生成の共通点と個別性を示していく。

結章では、第5章までをふまえ、3社の共通点と個別性みるSPAの形成要素および独自性、SPAの生成を促した要因をまとめる。その上で、本論文の研究意義と課題を結論として提示する。

3社に関する資料は、主に2011年9月から2013年1月までの3社への訪問、担当者へのインタビュー、中国1級および2級都市の各直営店への訪問を用い、一部、先行研究、会社のホームページ、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。



## 第1章 SPAの理論的考察

### I. はじめに

日本では、アパレルの小売販売額を見ていくと、1991年にはピークを迎え、15.2兆円に上ったが、2000年以降減少する傾向が強まってきており、2012年に10.9兆円に下がった<sup>1</sup>。矢野経済研究所(2000)、(2012)によれば、チャネル別衣料品小売市場規模では、百貨店が1995年の3兆8888億円から2010年の2兆1900億円、量販店も1995年の2兆1328億円から2010年の1兆1457億円と減少した。一方、アパレル消費者市場が縮小していったにもかかわらず、専門店が1995年の4兆489億円から2010年では4兆4035億円と規模が維持している(83頁)。こうした消費市場または経済環境の変化の中で、小売の業態が交代したり、市場の変化に適応する新たな業態が生まれたりした。新たな業態は、専門店チェーンがPBの企画と製造に取り組んでいったことに表れている。本論文では、それを「SPA」という用語に求める。

SPAは2000年代以降の中国市場にも登場した。後述するように、中国のアパレル産業は、1880年代に綿紡績工場の操業により始まり、1930年代には紡績業が世界の第5位に達した。その後、戦争の影響で、繊維産業の発展が停滞し、先進国に遅れを取ることに至った。1970年代にアパレルの供給不足により、人々は生地を配給を受け、自分自身で衣服に仕立てるのが一般的であった。

アパレル産業が発展しはじめたのは、1978年に改革開放政策の下で、国営のアパレルメーカーが設立され、生産や輸出が急速に拡大し、1980年代に「世界の繊維産業集積地」といわれるようになった。1980年代後半に入り、中国経済の発展にしたがい、アパレルの消費市場が形成しはじめた。これにより、大量生産・大量販売が求められるようになった。

社会主義の下で、小売業より国営のアパレル製造業が先に発展し、大量生産・大量販売の鍵を握った。アパレルメーカーは、国の機関を通して、海外の先進的な技術や設備を導入し、生産能力を向上させながら、輸出事業を拡大していった。1990年代初頭、国営百貨店の振興により、アパレルメーカーはOEM生産のみならず、中国国内市場向けの商品を企画し、百貨店との委託仕入れ販売や各地域の商社との卸売をはじめていった。

1990年代後半に入り、海外との交流が多くなり、アパレルメーカーまたは中国の消費者のブランドへの意識が強まっていった。また、その時期にアパレルメーカーは、低賃金の労働コスト、豊富な繊維原料、さらに生産力の向上により、製造における競争力を獲得し、事業の拡張を起こした。その拡張は、アパレルメーカーが自社ブランドの企画・生産を含めた生産体制と、商社を買収し、小売機能を統合することに表れる。いわゆる、メーカーは自ら自社ブランドの製造と直営店の構築を担い、製造かつ小売でブランドを構築しようとした。

2000年代に入り、海外有力なアパレル企業の中国市場への進出や国内アパレル製造業の増加による激しい競争の中で、大手アパレル企業は、生き残るために製品・小売における差別化、販売エリアの拡大、低コスト・低価格、ブランドの強化といった戦略を図った。

<sup>1</sup> 経済産業省「商業動態統計調査業種別商業販売額及び前年時系列データ」：<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html>, 2013年11月20日閲覧。



しかしながら、大量生産・大量販売を図るアパレルメーカーのほとんどは、販売拠点の構築に力を入れ、小売店舗を急速に増やす一方、販売状況を把握できず、深刻な在庫問題を抱えることとなった。その時、中国で登場したのは、アメリカや日本のアパレル企業が、取り組んでいった有効な生産・流通システムである。いわゆる本論文の研究対象となる SPA である。

2000 年代以降、中国のアパレルメーカーは、海外企業の視察により、販売情報を有効に管理するシステムを導入し、小売状況をふまえた商品の企画・生産・物流・販売を行うようになった。これにより、従来のメーカー視点の生産計画にしたがう小売計画が、小売の実績をふまえた延期型生産体制ないしは見込み生産と追加生産とのミックスに変わり、生産・流通の効率化が図られるようになった。

しかしながら、こうした生産・販売体制における革新または中国アパレル企業の SPA の導入について、明らかにされていない課題がある。それは、SPA に取り組む必然性、SPA の導入プロセスと、中国アパレル製造業における SPA の特徴に求められる。

したがって、中国アパレル企業における SPA を考察する前に、SPA にかかわる先行研究をふまえ、SPA とは何であるか、その形成要素を見つめなければならない。本章では、SPA の登場および学術的意義を考察し、SPA の分析枠組みを設定する。

本章の主張点を先取りすれば、第 1 に、SPA はギャップのビジネス・モデルに由来し、1980 年代のアメリカ、1990 年代の日本またはヨーロッパ、2000 年代の中国に登場した。それは、国または地域のアパレル産業および小売業の発展、消費市場の形成、IT 技術の普及ないしは情報の共有化など、総合的な要素に規定されているのである。したがって、SPA を考察する際に、企業内部の生産・販売体制における革新だけではなく、環境要因を含めて考えなければならない。

第 2 に、SPA に関する多様な見解をふまえ、本論文では、SPA を「自社ブランドの製造直販小売業」に求め、新たな業態としてとらえる。SPA の本質的要素とは、(1)小売を起点とする生産・販売体制、(2)製品・小売ブランドの構築の 2 点である。いわゆる、SPA を「自社ブランド商品の企画・製造・物流・小売にかかわる全プロセスを小売の視点により管理する仕組み」として理解する。この概念を用いることにより、(1)今日のアパレル製造小売業を成り立たせる生産・流通システム、(2)それをふまえたアパレル製造業、卸売業、小売業におけるブランドの構築プロセスという 2 点が明らかになる。

第 3 に、次章から取り上げる中国における SPA の分析視点を提示する。2000 年代に中国で登場した SPA の生成要因は何であるか、その生成を促した歴史的・地理的要因を考察することが本論文の目的となる。そのため、まず、本章では、SPA に関する理論的研究をたどることで、SPA が生産・流通システムの効率化とブランド構築に貢献する意義を見出し、この 2 つの視点から中国における SPA を分析する。

つまり、本章は、今日メディアや企業に頻繁に捉えられているアパレル製造小売業を支える SPA に関する一考察であり、中国における SPA を考察する際の分析視点を提示するものである。

以下、Ⅱでは SPA の登場背景をふまえた上で、SPA に関する多様な見解を整理し、SPA の分析を「小売を起点とする SCM」と「ブランド構築」という 2 つの視点に求める。Ⅲでは、商

業, 業態論, 小売機能という論点にふれながら, SPA を業態の 1 つとしてとらえる理由を記述する。そして, IV では, アパレル産業における SCM に関する議論を整理し, QR や延期・投機原理をふまえた SPA の意義を考察する。V では, 2 つ目の視点により, ブランド論をふまえながら, SPA におけるブランドが製品・小売レベルで構築され, 多元的な差別性が一貫して管理されることを論述する。最後に, VI は, SPA の形成要素は, 製造・小売機能の統合と小売視点のブランド構築であり, その実現が, 小売を起点とする生産・販売体制への転換と, アパレル産業と小売業の発展を含めた外部要因にあることをまとめ, 本章の結論とする。

## II. 研究背景—SPA の由来と概念

### 1. SPA の登場と展開

SPA がビジネス・モデルとして認識されるようになったのは, 1987 年にアメリカのアパレル小売業者ギャップにより発表された自社の事業モデル “Specialty Store Retailer of Private Label Apparel” からである<sup>2</sup>。当初, 同総会に出席した織研新聞社の記者は, 上記の英語表現を「SPA」と略し, 「製造小売業」と訳した<sup>3</sup>。

ギャップは 1969 年にリーバイスのジーンズを取り扱う専門店として設立された。当初は仕入れ先リーバイスとの良好な関係やメーカー設定価格によって安定的な小売が確保できた<sup>4</sup>。しかしながら, 1977 年に, 米国連邦取引委員会は, リーバイスが小売価格を設定する行為は違法であり, 小売店による自由な価格設定が認められると指示した<sup>5</sup>。これにより, ギャップは, リーバイスを取り扱う種々の小売店の価格競争に対して, 1980 年代から自社ブランド「GAP」を開発し始め, その後自前の直営店で売り出し, 1987 年に「Specialty Store Retailer of Private Label Apparel」を自社モデルとして発表した<sup>6</sup>。これによって, ギャップは, 販売情報を商品開発・生産に活かし, コスト削減や消費者ニーズを実現し, 1990 年代売上高と純利益は年々上がっており, 世界最大の衣料品専門チェーンとなった<sup>7</sup>。

その後, 多くのアパレル企業が, 製造と小売機能を内部化し, SPA に取り組み始めた。たとえば, 日本では, 1990 年代からオンワード樫山, 三陽商会の主力ブランド「ミスター・サンヨー」, ワールドの「オゾック」, 婦人服東京スタイルの「ブリジット」, レナウンの「カブルズ」, 紳士服青山商事や三愛グループのアイリード, キャビンなど多くの大手アパレル小売業または卸売業は, PB 商品の重要性を認識し, 小売業の壁を越え, 自社商品の企画と製造に関与するようになった<sup>8</sup>。

織研新聞社 (1999) によれば, 1990 年代から日本のアパレル大手小売業または卸売業 68 社が相次いで SPA を導入し, 積極的にサプライチェーンの構造改革に取り組んだ (182-183

<sup>2</sup> The Gap Stores, Inc., “Annual Report 1986,” p. 5.

<sup>3</sup> 『織研新聞』1987 年 5 月 30 日。

<sup>4</sup> Gap: Decline of a denim dynasty, *Fortune*, Vol. 155, Apr. 30, 2007, pp. 94-96.

<sup>5</sup> FTC (Federal Trade Commission), “Annual Report Sep. 30, 1977,” pp. 13-14.

<sup>6</sup> The Gap Stores, Inc., “Annual Report 1986,” pp. 4-9.

<sup>7</sup> The Gap Stores, Inc., “Annual Report 2002,” pp. 20-21.

<sup>8</sup> 『日経流通新聞』1990 年 5 月 10 日, 1992 年 6 月 16 日, 1992 年 12 月 1 日, 1993 年 9 月 30 日, 1994 年 5 月 12 日, 1996 年 8 月 15 日, 1998 年 8 月 13 日を参照。

頁)。2000年代に入ってから、日経各紙の新聞にSPAに関する記事は400件以上掲載され、注目度が上昇していった。低価格専門店を代表した「ユニクロ」、「しまむら」、「ハニーズ」、セレクトショップ「ユナイテッドアローズ」、衣料品輸入卸フジコウの「ゼラール」など、大手アパレルは相次いでSPAを導入し、低迷の消費苦境から脱出していった<sup>9</sup>。

ヨーロッパでは、ZARA や H&M などファストファッション専門店チェーンが注目を集め、SPA を武器にして、急速な発展を成し遂げた事例として挙げられている。それらの企業は、店頭在庫の回転率を高める在庫システムと物流、延期的な生産・流通の仕組みに取り組み、販売情報をファッション要素に有効に結びつけることで、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管理を実現した<sup>10</sup>。

同様に、3章-5章で見るように、大量生産体制が築かれた中国において、1990年代後半から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ないしは、資本統合を通じて、一部の販売商社を統合することで、小売機能を内部化した。さらに、アパレル市場需要の不確実性に対応するために、2000年代に入って、製造業は販売情報をふまえた生産・流通システムを求め、積極的にSPAを導入しようとしていった。

しかしながら、SPA という用語は、日本のアパレル業界において一般化したにもかかわらず、まず、SPA とは何か、企業は何を持ってSPAに転換したと言えるのかということ、決して一般的に理解されていなかった。たとえば、SPAは製造小売業を指す言葉であるとすれば、企業は製造と小売機能を自社内部で統合すればSPA企業だと思われる。しかし、そうであれば、SPAはマーケティング・チャネルの垂直統合とはどのように違うのか、SPAの革新性は、何であろうかという質問が出てくる。

次に、アパレル製造業者または小売業者がどのようにSPAに転換していったのか、言い換えるとSPAの形成プロセスにかかわる問題が浮かんでくる。第3章から第5章でみるように、SPAに取り組んでいった企業は、既存の生産・流通システムの問題点または限界性に気づき、自社ブランドの企画から製造、物流、販売に至るまでのすべてのプロセスを一貫して管理することを求めるようになった。その既存システムの限界性は何であるか、なぜ企業がSPAに転換しようとしたのかというSPAへの転換プロセスの中に隠された要因を見ることが必要であると考えられる。

## 2. SPAの概念および形成要素

上述した問題を明らかにするためには、まず、先行研究に定められたSPAの定義をみていきたい。SPAはギャップの事業モデル(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel)の略称である。直訳すると「アパレルのプライベート・ラベルの専門店小売業」

---

<sup>9</sup> 『日経流通新聞』2000年11月2日、2000年2月10日、2001年11月13日、2006年3月6日、2001年7月12日、『日経産業新聞』2000年5月24日、2000年8月3日を参照。

<sup>10</sup> 南(2003)、Barnes and Lea-Greenwood(2006)、Bhardwaj and Fairhurst(2010)、MacCarthy and Jayarathne(2010)、東(2010a)を参照。

となる。日本において、SPA は「アパレルの製造小売業者」<sup>11</sup>あるいは「製販統合型アパレル」<sup>12</sup>として一般的に理解されている。

SPA の概念に関しては、さまざまな議論がなされている。まず、製造・小売機能の内部統合という視点から、遠藤(2001)は、SPA は企画・製造・小売に至る垂直的な取引の流れを自社のイニシアチブのもとに一貫的に行う仕組みであると述べた(24 頁)。これに対して、西川(2008)は、SPA は主にファッション業界において、小売機能と生産機能を垂直統合した業態であるが、生産を外部企業に任せて自社で行わない場合があると主張した(59 頁)。同じく、高垣・城間(2007)は、SPA 企業は小売機能をみずから行うが、必ずしも製造や物流を自社内部化するわけではないと述べた(130 頁)。

要するに、SPA は商品の企画から製造、小売まですべてのプロセスを自社内部で管理する仕組みである。ただし、製造に関しては、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ことが SPA の 1 つの特徴である。

次に、販売情報の活用という視点から、橋本(2007)は、SPA の本質とは、川上と川下のプロセスを少なくとも情報上統合して情報共有し、リアルタイムに近い形で製品企画・計画から調達、生産、物流、販売までのプロセスをモニタリングすることにより、意思決定を迅速化して意図せざるリスクを最小限に抑制する仕組みであることを論じた(89 頁)。同じく、高嶋(2012)は、SPA の特徴あるいは形成要素は、①商品の開発・生産と小売販売を 1 つの企業のもとで統合的に行う、②独自ブランドをもつ、③開発、生産、販売を情報システムで連携させることであると主張した(280 頁)。

続いて、ブランド管理の視点から、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つくることを支えるのは SPA としての機能であり、SPA は強いブランドづくりにあると論じた。小島(2003)は、SPA は「自社企画ブランドによる直販事業形態」であると主張した。同じく、高嶋(2012)は、SPA は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ものであると述べた(222 頁)。

最後に、SPA の歴史的生成プロセスの視点から、西村(2009)は、SPA を新たな業態としてとらえ、1 つの企業の管理の下で、製品に関する企画・開発・製造・物流・在庫管理・販売・店頭企画等のすべての工程を統合したものとして考えていた。その中で、SPA の概念の理解には、歴史的なプロセスの中で、事業の出自、競争構造、取引関係の生成および変化が重要なファクターであることを主張した(257-259 頁)。つまり、SPA を考察するとき、SPA の導入経緯と、その導入を促した内部および外部要因を考えなければならないことが示唆された。

上述したように、先行研究においてさまざまな視点から SPA を定義している。SCM または製造・小売機能の統合を背景にする SPA の理解がある一方、自社ブランド構築と関連する SPA、SPA の歴史的生成プロセスなど、多様な見解がある。これにより、SPA の理解にかかわる主要な要素を表 1-1 にまとめることができる。それは、「販売情報に基づく SCM」と「ブランド構築」の 2 点に求められる。

---

<sup>11</sup> 鈴木(2000)、225 頁、高嶋(2002)、223 頁、遠藤(2008)、138 頁を参照。

<sup>12</sup> 池田(2003)、230 頁を参照。

本章では、小島(2003)と高嶋(2012)の議論をふまえ、SPAを「自社ブランドの製造直販小売業」と定義する。西村(2009)の論点をふまえ、SPAを業態の1つとしてとらえる。以下では、業態論をふまえ、SPAの捉え方を述べた上で、表1に示された視点により、SPAの意義および生成プロセスに焦点をあてたいと思う。

表 1-1 SPA の理解にかかわる先行研究の一覧<sup>13</sup>

・販売情報に基づく SCM	加藤(1998), Gereffi(1999), 鈴木(2000), Morash and Clinton(2001), 遠藤(2001), 井上(2001), 金(2002), 池田(2003), 南(2003), Fernie and Azuma(2004), 橋本(2005), Barnes and Lea-Greenwood(2006), Tokatli(2008), 李(2009), 李(2010), Barnes and Lea-Greenwood(2010), Bhardwaj and Fairhurst(2010), MacCarthy and Jayarathne(2010), 東(2010a), 東(2010b), 東(2011), 小島(2010), 大村(2012), Runfola and Guercini(2013)等。
・ブランド構築	小島(1999), 藤田・石井(2000), 古賀・吉田(2002), 小島(2003), 楠木・山中(2003), 木下(2004), 木下(2009), 木下(2011), 佐野(2005), 遠藤(2008), 西川(2008), 西村(2009), 苗(2013a), 苗(2013b)等。

出所:筆者作成。

### III. 小売業態の1つとしてのSPA

本章では、SPAを業態の1つとしてとらえる。その理由として、SPAは、自社商品の生産・流通システムの統合管理を前提条件とするが、小売機能をみずから担い、販売情報の獲得を1つの目的とする一方、直営店の構築、品揃え、販売サービスという小売オペレーションに重点を置いているからである。つまり、SPAは、SCMという枠組みで捉えられず、生産・流通過程における取引関係やプロセスを有効に管理するシステムだけではなく、小売オペレーションを軸とする製造小売業である。いわゆる新たな業態である。この内容について、以下の商業、業態論、小売機能に関する論点をふれながら説明していく。

商業は、生産と対峙する商品の再販売購入活動の総称であり、商品流通過程において貨幣という形の価値と使用価値の移転である<sup>14</sup>。森下(1967)によれば、商業の研究は9~10世紀から始まり、その後、経済発展にしたがって、自由な競争とともに商業の新たな変化が起こった。その変化は今日流通過程の中で、生産作業が入り込んでいることに表れている(94-114頁)。それにより、商業組織もより広い意味で再検討されるようになった。いわゆる、商業者は流通活動を行う際、差別化するために、商品の企画・生産に関与する行動がみられるようになった。

一方、田村(2008)によれば、「業態は店舗がその小売流通機能を遂行する基本的な様式である。小売商の戦略に共通したつくりを持つ企業の集まりを認識するためのコンセプトである」(21頁)。いわゆる、業態とは、接客政策や販売政策を含んだ共通している流通の仕組みを持つ小売のことだと理解できよう。

<sup>13</sup> 「SPA」は、日本での造語であり、英語文献の中で直接使われていない。ただし、従来の広い分野で用いられたSCMと区別するように、アパレル産業またはファストファッションのSCM(SCM for the fashion industry), アジャイル・サプライチェーン(Agile Supply Chain), サプライチェーンの垂直統合(vertical integration)などの表現が使われている。ここでは、SPA形成の1つのファクターとして取り上げる。

<sup>14</sup> 森下(1967), 13-22頁。

また、石原(2000)は、小売商が何を取り扱うかを説明する「業種」に対して、「業態はそれをいかに取り扱うか」(184頁)を意味するものであると述べた。いわゆる、業態は流通サービスの水準ないしは小売ミックスとの関連で捉えられ、「type of operation」<sup>15</sup>、すなわち小売オペレーションに焦点をあてていることがわかる。

他方、小売オペレーションを考察するとき、もっとも肝心のキーワードは「品揃え」である。ここでいう品揃えとは、流通過程において複数の商業集積のことではなく、個々の小売店舗の品揃えを指している<sup>16</sup>。矢作(1996)によれば、品揃えは生産・卸売・小売各段階の財の結合基準にしたがい、上流から下流に移転する過程である(14頁)。従来、生産と商業との分業関係の中で、小売業者はメーカーまたは卸売業者から商品を仕入して、品揃えを行う。

上述した点を SPA においてみれば、1980年代のアメリカをはじめ、1990年代の日本やヨーロッパのアパレル小売業または卸売業は、販売活動、特に品揃えにおける差別化を図るために、PB商品を企画・生産するようになった。また、小売段階での品揃えは、生産計画を含んだトータルな需給調整を行うことで、生産・流通の効率化を実現した。それは、ギャップやユニクロで見たように、トータルコーディネートや店舗設計に表れる一方、消費ニーズに基づいて、小売部門が主導的に需要の品揃えを形成する製品の企画および生産に関与することで説明できる<sup>17</sup>。

そういう意味で、SPAは、製品計画を含んだ品揃えを通じて、流通段階の効率性と有効性を高め、製造小売業という新たな業態を作り上げているといえよう。ただし、この業態の確立を支えているのは、小売オペレーションだけではなく、後述するように、販売情報に基づくSCMないし有効な生産・流通システム管理と、ブランドの拡張であり、アパレル産業および小売業の発展を含んだ環境要因にある。

要するに、SPAが「小売を起点とするSCM」の1つとしてとらえられたことに対して、本章では、小売オペレーションに重点を置き、小売の視点から生産・流通過程を管理することからみれば、SPAを製造・小売機能を統合した新たな業態としてとらえたい。

ただし、SPAの出自ないしは事業の出発点は、小売業または卸売業に限定せず、製造業が小売機能を内包し、小売オペレーションを中心とする生産・販売活動に切り替えるとすれば、SPAに転換することが可能であると考えられる。

#### IV. SPAを支える生産・流通システム—小売を起点とするSCM

SPAの概念からみれば、SPAはサプライチェーンの統合管理を必要条件としている。いわゆるSPAは、製品の企画・製造・小売に至るサプライチェーンの全体的な管理を意図する仕組みである。そのため、SPAを理解するために、SCMの理論をふまえなければならないと考える。

<sup>15</sup> 石原(2000), 184-185頁。

<sup>16</sup> 田村(2001)によると、品揃えは小売店頭で現物展示されている異種商品の集まりである。それによって、文字や写真などよりも、多くの情報を消費者に提供できる(16頁)。

<sup>17</sup> たとえば1980年代ギャップは、リーバイスの小売販売での競争力喪失の中で、製品ブランドの重要性を認識し、長年の小売経験を活かして、消費者ニーズに応えるPB商品を開発するようになった。SPAを用いて、ギャップは「GAP」という小売ブランドを製品ブランドに拡張させ、生産を含んだ小売オペレーションを行った(李(2009)を参照)、ユニクロは柳井(2003)、東(2011)を参照。

## 1. アパレル産業における SCM

SCMは広い概念であり、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>18</sup>。すなわち、製品の生産段階から物流、分配、販売に至るすべての流れを管理することを意味する。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はこうし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>19</sup>。

その中で、近年では、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>20</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>21</sup>、延期-投機の最適なミックス<sup>22</sup>、QR(Quick Response)を実現することで注目を集めた。

たとえば、Iyer and 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。

この特性を利用するファストファッションにおいて、MacCarthy and Jayarathne(2010)は ZARA とプライマーク(Primark)を取り上げ、販売情報を有効に利用し、商品デザイン、製造、物流という要素をダイナミックに働かせて、ファストファッション業界で最も肝心なトレンドの移り変わりに素早く応じられるようになったことを示した。

同じく、Barnes and Lea-Greenwood(2006)や Bhardwaj and Fairhurst(2010)によれば、ファストファッションにおける SCM は、生産・流通期間の短縮を可能にする一方、商品の脱コモディティ化と、アパレルのシーズン性とトレンド性への迅速な対応を可能にする。さらに、Barnes and Lea-Greenwood(2010)は、ファストファッションの成功要因が俊敏な SCM にあることを述べ、SCM は流通の効率化と柔軟な対応を図る一方、ブランドを表現することに意義があることを示した。

---

<sup>18</sup> 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 頁を参照)。

<sup>19</sup> Scott and Westbrook(1991), Lieberman(1990), 阿保・辻(1994)などを参照。

<sup>20</sup> 池田(2003), Christopher, Lowson and Peck(2004)などを参照。

<sup>21</sup> 崔(2006), 56-75 頁。

<sup>22</sup> 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)。

## 2. SPA における生産・販売体制に関する研究

日本では、アパレルまたはファストファッションのサプライチェーンに関する研究の中で、SPA という用語が用いられている。サプライチェーンの統合管理の面から見れば、SPA は、前述したアジャイル・サプライチェーンの販売情報を有効に利用する点で共通していると考えられる。販売情報の有効な利用は、小売店舗の在庫管理に役立つ一方、延期型生産・流通を実現することができる。

この点に関しては、まず、加藤(1998)は延期・投機原理を SPA において説明した。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。

池田(2003)と鈴木(2000)は、SPA によって、販売計画量のすべてを期首に生産せず、生産の「延期化」ないしは、販売実績を見ながら柔軟に期中生産を行うことで在庫ロスを削減することができる考えた。

遠藤(2001)は、伝統的な製造卸と比較して SPA の独自性はどこにあるかを論じた。それは、①生産計画を短期的に修正することで、需要の不確実性への対応が可能となること。②在庫リスク負担と発注権限とが一致していることを見出し、SPA の独自性は「需要に対する延期的な在庫形成体制を構築している点に大きな特徴」(26 頁)を持っていると述べた。

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、ユナイテッドアローズを題材にし、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 つに求められた。すなわち、ユナイ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)。

つまり、販売情報に基づかないしは、小売を起点とするサプライチェーン管理は、SPA の特徴または形成要素である。他方で、SPA は市場ニーズをふまえた需要を創造し、マーケティング力を高める働きがあることが指摘された。

たとえば、Sebastiao and Golicic(2008)は、革新的なサプライチェーン戦略がリスクの回避、流通上の効率化という特徴を持つ一方で、マーケットとの相互作用を通じて、市場に新製品を投入する、いわゆる新しいニーズを捉える新製品の開発につながることを述べた。

ZARA を素材とした橋本(2005)は、SPA の強みは単なるリードタイムの短縮ではなく、顧客ニーズに鋭く反応することを主張した。月泉(2002)は、SPA 企業の優位性とは、時代とトレンドを柔軟に消化し、かつ現実の市場性とのバランスを見極めるマーケティング力を高める点にあることを述べた。

さらに、小島(2010)は、複数の事例を用いて SPA の類型を考察した。「SPA にはメーカー発とリテイラー発の系譜がある」(107 頁)。ユニクロのような「バリュー競争力を追ってメ



一カー的な自社企画・開発体制へ進化し、ベーシック商品に片寄る」SPAがある一方、ZARAのような「素材加工から生産、製品仕上げ、物流加工まで自社完結する」垂直統合的なSPA、H&Mのような「企画から仕様開発まで行い、生産は欧州やアジアの約8000社の工場に外部委託している」水平分業型SPAが見られる(108-117頁)。しかしながら、共通しているのは、自社オリジナリティを追求しながらマーケットインのスピードを実現する点だと考えた。

つまり、SPAは販売情報に基づいて、生産・物流・小売にかかわるすべてのプロセスを一貫して管理することで、生産・流通の効率化を実現しながら、商品提案を中心とするマーケティング力を高める働きがあることが先行研究により示された。アパレル特にファストファッションのようなシーズン性とトレンド性の強い産業において、SPAは「製販を一貫する効率的で、良品を廉価で提供できる」<sup>23</sup>ビジネス・モデルだと考えた。

一方、先行研究は、SPAの革新性を、生産・流通の効率化と、自社のオリジナリティに求めた。そのオリジナリティは、自社ブランドの構築に表れると考えられよう。すなわち、SPAは製造から販売まですべてのプロセスを統合して管理するだけでなく、自社のオリジナリティないしはブランドの構築を目的としている。この点については、以下のブランド論の視点で説明する。

## V. SPAにみる製品・小売ブランド

### 1. ブランド・アイデンティティの構築

「ブランドとは何か」については多くの議論がなされてきた。たとえば、石井(1999)によれば、ブランドは消費者の欲望にもマーケターの思いにもどちらによっても決められるものではなく、一連のマーケティング活動の中で誕生するものだと論じられた(16-36頁)。この抽象的な理解に対して、ブランドを企業の1つの資産として捉える場合は、ブランド論にまつわるブランド・エクイティ、ブランド・エクスペリエンス、ブランド・リレーションシップなどの諸論点が取り上げられる。

その中で、Aaker(1991)、Aaker(1996)は、ブランドを企業の資産管理として捉え、ブランド・エクイティ<sup>24</sup>という概念を打ち出した。ブランド・エクイティの構成資産のうち、Aaker(1991)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、推進するものはブランド・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、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ものとなる<sup>25</sup>。

<sup>23</sup> 小島(2011), 30頁。

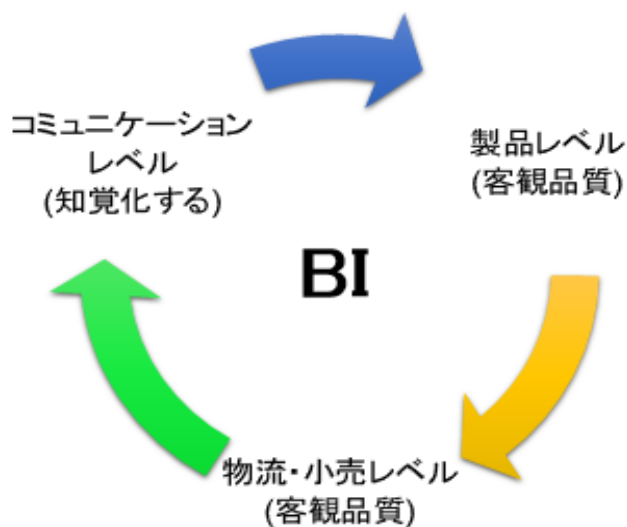
<sup>24</sup> ブランド・エクイティとは、ブランドの名前やシンボルと結びついた資産(および負債)の集合であり、製品やサービスによって企業やその顧客に提供される価値を増大(あるいは減少)させるものである(Aaker(1996), pp. 7-8, 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳(1997), 9頁)。

<sup>25</sup> 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)。

しかしながら、Aaker(1996)で論じられたブランドは「製品以上のものである」<sup>26</sup>としている。いわゆる、Aaker(1996)のブランド構築は、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。

これに対して、陶山・梅本(2000)は、製品をブランド・アイデンティティとその持続的な発展を支える土台ととらえる。すなわち、ブランド・アイデンティティは、製品的な裏づけを必要とすることを論じた<sup>27</sup>。要するに、ブランド・アイデンティティの構築に関しては、コミュニケーションの視点だけでは不十分であり、知覚品質と客観品質<sup>28</sup>との両面から構築しなければならないことを示した(図 1-1)。

図 1-1 ブランドの客観品質と知覚品質との転換



出所:筆者作成。

同じく、原田(2010)は「ブランドは製品、流通、コミュニケーションなど多元的差別性を内包する」<sup>29</sup>、「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」<sup>30</sup>と論じた。

つまり、企業経営の視点からブランドを考える場合、多元的差別性を作り出すブランド・アイデンティティが 1 つの戦略的ブランド構築のフレームとして考えられた。一方、ブランド・アイデンティティを消費者に伝えるために、コミュニケーションが不可欠である

<sup>26</sup> Aaker(1996), p. 72, 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳(1997), 92 頁。

<sup>27</sup> 陶山・梅本(2000), 59 頁。

<sup>28</sup> 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)。

<sup>29</sup> 原田(2010), 82 頁。

<sup>30</sup> 原田(2010), 5 頁。

が、それを支える製品の企画、生産、物流、小売など各流通部門あるいは段階での協働が必要となる。そのため、商品の生産・流通プロセスを一貫して管理することが、不可欠であると考えられる。

それを SPA において考えると、SPA は製品の生産・流通にかかわるすべてのプロセスを統合して管理するため、ブランドを製品レベルから小売レベルまで、一貫して管理することができると考えられる。具体的にいえば、SPA を用いれば、企画した商品のコンセプトを製造段階において、生産力の強化や技術の革新により具体化し、小売段階において洗練された品揃えや売場づくり、接客により、消費者のブランド連想につなげ、知覚品質に転換することができる。

## 2. SPA のブランド構築に関する先行研究

上述した SPA とブランドとの関連性については、以下の先行研究に示されている。まず、前述したように、ブランドを SPA 概念の一要素として捉えた研究が見られる。たとえば、小島(1999)、古賀・吉田(2002)、高嶋(2012)のほか、西川(2008)は、SPA は、店頭情報による需要予測と新製品の開発を行うことで、ブランドのコンセプトを維持する点に優れていることを示した(59-66 頁)。遠藤(2008)は、SPA は、製品の生産・販売計画を週単位で修正することで、在庫リスクを引き下げ、サプライチェーン全体の効率化を図ると同時に、ブランドの開発・管理に重要な働きがあることを論じた(138-151 頁)。

次に、SPA とブランドとの関連性を明確にしたのは、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)は、ワールドの歴史的発展から SPA の意義を述べた。ワールドは、婦人ニットの卸売として創業し、1993年に過剰在庫問題や欠品問題に対して、需要が不確実な段階での展示会発注方式をやめ、SPA を導入し、販売情報を見ながら生産計画を小刻みに変更するようになった。これにより、売れ筋を把握し、在庫ロスを改善すると同時に、市場ニーズに応える自社ブランドの企画が求められるようになった。

同じく、楠木・山中(2003)は、ワールドの SPA は、自社ブランド「オゾック」と「アンタイトル」の事業展開で導入されたことを記述した。サプライチェーンの一气通貫の管理体制により、生産・流通の効率化が実現する一方、自社ブランドが確立したことを示した。

木下(2004)、木下(2011)は、ワールドを題材として、アパレルの製造卸売企業が製品の企画・開発から、工場への商品発注、小売までを統合することによって、製品ブランドを製品・小売ブランドへと拡張させた発展プロセスを明らかにした。その中で、製造・小売機能の統合とブランド確立との関連性を示すために、木下(2004)は「製品・小売ブランド」という言葉を用いた。「製造業者ないしは小売業者が意識的に製品ブランドと小売ブランドの統合的な開発を指向し、その結果消費者が製品と小売のブランドが統合化していると認知される時、製品・小売ブランドが成立している」(114頁)と言っている。

すなわち、製品・小売ブランドの成立は、単に製品または小売店舗に同一ブランドをつけるだけではなく、サプライチェーンの各段階において統一したブランドのパフォーマンスにより、製品ブランドと小売ブランドが統一されることを意味する。つまり、ブランドの確

立は、企画、製造、小売を含んだ統合管理を必要とすることが示唆された。

ワールド以外にも李（2009）はギャップ、東（2010a）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が見られる（佐野（2005）、李（2010）や苗（2013a））。

これらの研究は、SPAの歴史的形成プロセスを取り上げ、SPAの形成には、ブランドが不可欠な要素となること、ないしはSPAの目的の1つであることを示した。SCMとしてのSPAに関する研究に比べれば、ブランドの歴史的生成からSPAの意義を捉える研究は、生産・流通システムとブランド構築との関連性を示している。

なお、SPAの生成は、単なる企業の戦略だけではなく、国または地域の特性、市場の形成、市場取引間の変化などマーケティング環境にかかわっている。つまり、SPAを考察するには、SPA形成後の仕組みや意義を見るだけでは不十分であり、SPAの導入経緯と、その導入を促した内部および外部要因を考えなければならない。

## VI. 小括:SPA の形成要素と研究上の課題

本章は、アパレル業界で拡大していった SPA の概念および革新性を突き詰めることを目的とし、SPA に関する理論的研究を整理した。先行研究により、SPA は、製造・小売機能の統合管理、販売情報に基づく SCM、ブランドというファクターを必要としていることがわかった。

SPA の意義に関しては、販売情報の有効な利用により、需要の不確実性への対応、延期・投機原理の活用、生産・流通上の効率化を実現する一方、ブランドを製品レベルから小売レベルまで一貫して管理することを可能とする点が論じられた。さらに、SPA は歴史的な概念であり、その生成は企業の事業システムだけではなく、マーケティング環境とかかわっていることが示唆された。こうした議論をまとめれば、以下の結論が導かれる。

### 1. SPA の形成要素

本章では、SPA をアパレル業界における新たな業態としてとらえ、「自社ブランドの製造直販小売業」に求めている。SPA の形成要素は、販売情報に基づかないしは小売を起点とする生産・販売体制と自社ブランドの構築でとらえられる。

先行研究によれば、SPA は単に製造・小売機能の統合管理を意味するものではなく、販売情報あるいは消費者ニーズに基づいて自社ブランドの企画、生産、小売にかかわるすべてのプロセスを一貫して管理する小売業のことである。

その中で、まず、SPA を支える SCM または生産・流通システムは、小売機能の内包ないしは小売の強化を前提条件としている。販売実績の動向に基づいて、小売計画が小刻みに立てら

れる。それに応じて、在庫の調整や商品の発注など物流が働いていく。最後に、販売計画に基づいて、生産計画が立てられ、必要な量だけを生産し、市場に求められる商品を開発する。それは、1980年代後半のアメリカのアパレル小売業、1990年代の日本のアパレル小売業または卸売業は、情報の共有化を前提条件にし、直営店専門店で獲得した顧客ニーズまたは販売情報を新商品の開発・生産に活用したことに表れている。

このことから、SPAの形成要素は、製造・小売機能の統合と、小売を起点とする生産・販売体制との2点だと考えられる。言い換えると、企業は自社ブランドの構築を図り、小売を起点とする生産・販売活動を一貫して管理する事業システムに取り組むとすれば、SPAに転換したといえる。

次に、SPAは、商品の企画、生産、販売を情報管理システムで連携させることで、ブランドの各要素を一貫して管理することを可能とする。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、製造業は自社ブランドの企画、生産、物流、小売を統合して管理することで、多元的差別性を製品・小売レベルにおいて築き、ブランドを確立していった。

要するに、SPAは小売の視点でブランドを管理することで、市場ニーズに応えられる商品を開発し、自ら生産・流過程を管理することで、ブランド・アイデンティティを表現する商品と売場を同時につくることができる。ブランドは小売・商品の企画・製造の全プロセスを通じてつくられ、製品・小売ブランド<sup>31</sup>として確立される。

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、その特徴は「小売を起点とする生産・販売体制」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「小売を起点とする生産・販売」を可能にする鍵である。第3章から、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。

## 2. SPAの研究上の課題

アパレル産業におけるSCMとブランド論という2つの視点により、先行研究はSPAの形成要素と革新性を考察した。しかしながら、これまでの研究では、必ずしも明らかにされていない課題がある。それは、SPAの生成要因ないしはSPAの生成を促した要素を考察すること、SPAとブランドとの関連性、SPAの普遍性ないしは多様性を示すことの3点に求められる。

第1に、企業は、なぜSPAを導入しようとしたのか、あるいはSPAがどのように形成されたのかを考えると、企業の事業目的や戦略という内部要因以外、西村(2009)に示されたように、いくつかの環境要因がとらえられる。いわゆる、SPAは、国または地域におけるアパレル産業および小売業の発展、消費市場の形成という条件を抜きにしては生成しえなかったと考える。

たとえば、SPAにおけるPB商品の開発・生産は、サプライチェーンの国際化とアパレル製造集積地の形成に支えられている。Gereffi(1999)は、アメリカのアパレル小売業者による

---

<sup>31</sup> 製品・小売ブランドという言葉は木下(2004)を参照。製造業者ないしは小売業者が意識的に製品ブランドと小売ブランドの統合的な開発を指向することを意味する(114頁)。

PB の登場と中国をメインとする発展途上国のアパレル製造業者との取引関係を示した。その中で、1980 年代アメリカの大手アパレル小売業者は、製品の企画と小売を自社内部で行っていたが、生産に関しては強い生産力を持つ中国のアパレルメーカーに委託していった。これにより、中国のアパレルメーカーは、先進的な技術とノウハウを導入し、製造業のメカニズムを向上させると同時に、アメリカの PB の展開を支えていたことがわかる。

同じく、Runfola and Guercini (2013) は、イタリアの Fessilform Spa 社を取り上げ、ファストファッションにおける SCM は、製品のコレクション・デザインから生産、物流、販売まですべてのプロセスを一貫して管理することを前提条件とする一方、グローバル・ネットワーク、強い生産力または開発力を持つ企業の協力、物流の国際化という要素を抜きにしては成り立たないことを示した。

また、Tokatli (2008) は、アパレル産業におけるサプライチェーンの製造を内部化するタイプ (Zara, Benetton 等) と製造機能を持たないタイプ (Gap, H&M, Mango 等) に分けており、この 2 つのタイプがそれぞれの地域の製造業と消費市場の形成に与えた意義を論じた。

つまり、アパレル産業における SCM または大量生産・大量販売体制は、単に 1 企業の戦略だけではなく、複数の企業や組織の事業展開、ある国またはある地域の産業と商業の発展、グローバル・ネットワークの生成とかかわっている。したがって、こうした論点をふまえ、外部要因を含めて、SPA の生成要因を捉えることが本論文の 1 つの分析視点である。

第 2 に、SPA とブランドとの関連性については、先行研究により SPA はブランドを製品かつ小売レベルで一貫して管理することに意義があることが示されたが、SPA がブランドの拡張ないしは、ブランド・アイデンティティの確立または修正を促したり支えたりしているのではないかと考えられる。

たとえば、ギャップのように、小売ブランドとして知名度がある場合、SPA によって製品レベルにブランドを拡張させることができた。また、ユニクロのように、SPA によって、製品の品質と、品揃えや売場づくりとを同時に向上させることで、「安かろう、悪かろう」というブランド・イメージを払拭して、「低価格・高品質」、さらに「ファッション性があるベーシック商品」<sup>32</sup> というブランド・アイデンティティの変化を認知させることができた。

このことから、SPA は、最初立ち上げたブランド・アイデンティティを修正することが可能となり、市場の変化にしたがってブランドを進展させる働きがあると考えられる。ブランドの確立が SPA の展開を促す点をふまえ、ブランドと SPA との相互作用を明らかにすることが本論文に求められる。

第 3 に、SPA の歴史的研究をみれば、アメリカや日本のような先進国で生成した SPA が主な素材として取り上げられていたが、新たな事例ないしは他国で生成した SPA でも同様のことが言えるかどうか確認する必要がある。これまでの SPA の生成市場、事業の起点または取り扱う製品の категория と異なる事例を取り上げ、SPA の生成要素やブランドとの関連性を検証することが本論文の目的となる。また、各国市場で生成した SPA の特徴または独自性を見出し、今後 SPA の多様性ないしは普遍性に関する研究に示唆を与えることを目指している。

つまり、小売を起点とする生産・販売体制に基づいたブランド構築が SPA の本質である

<sup>32</sup> 柳井 (2003), 35-45 頁, (株)ファーストリテイリング「2002 年度ビジネスレポート」を参照。

ならば、小売業または卸売業だけではなく、アパレル製造業に SPA を適用することが可能ではないかと考える。こうした事例をとらえることは、SPA の生成に対する理解を深める一方、現代アパレル生産者と小売業者との関係の変遷の一面を示すものともいえる。

## 第2章 中国におけるSPAの生成背景

本章では、1970年代から2000年代に至る中国アパレル産業および小売業の歴史的発展をふまえ、中国におけるSPAの生成背景を考察する。その上で、事例研究の3社の創業地を紹介することで、それぞれの地域で生まれたSPAの特性および生成要因を導いていく。

先に結論を述べれば、前章で論述したように、SPAは製造・小売機能の統合をふまえ、自社ブランドの生産・販売を小売の視点から管理することを意味するものである。本論文では、SPAの生成要因を考察する際、企業内部の生産・流通システムにおける革新だけではなく、その革新ないしはSPAを促した外部要因を含めて検討することを目的とする。いわゆる、各国または地域における歴史的・地理的要因はSPAの生成に影響を与え、それぞれの特性または独自性をもつSPAを生み出したと考える。

したがって、本章は、次章から記述する各企業のSPA生成を促した外部要因ないしは、中国におけるSPAの生成背景に関する情報を提供する章である。

### I. 中国におけるSPAの生成背景—国内アパレル産業および小売の形成と発展

1990年代初頭、「世界の工場」といわれた中国は、世界最大規模のアパレル生産国・繊維基地となると同時に、世界最大のアパレル輸出国の地位を獲得した。しかしながら、1990年代まで中国の小売業の発展は停滞していた。そのため、1980年代またはそれ以前に生まれたアパレル製造業は、既存の小売業者に依存することができず、自ら小売業に参入するようになった。第3章と第4章にて後述する中国紳士服メーカー—ヤンガー・グループおよびカシミア製品メーカー—オールドスカシミア・グループは、中国市場で有力なアパレル小売業者が登場していなかった2000年代において、自ら小売機能を内包し、原料加工から製品の生産、小売まで一貫して管理するSPAに転換した。一方、1990年代からは中国政府の政策により、外資企業が中国市場へと本格的に進出した。それにより、多様な小売業態が続々と登場するとともに、中国国内の小売業が発展しはじめた。第5章で紹介するアンタースポーツ用品会社がこの時代に創業され、スニーカーの卸売を起点とするSPAが形成された。

#### 1. 中国アパレル産業の形成と発展

中国の繊維産業の歴史は、1880年代に上海、武昌などに建設された綿紡績工場の操業から始まった。1930年代に中国の紡績業が世界第5位になったが、1937年に開戦した第二次大戦の影響により、繊維産業の発展が停滞し、先進国に遅れを取るようになった<sup>1</sup>。

また1978年の改革開放以前は、アパレルの供給不足により、都市住民は1人当たりの供給制限枠が設けられた。それにより、衣服品を購入する際には、「布票」というチケットが必要となる<sup>2</sup>。その頃までは、人々は生地の配給を受けて、自分で衣服に仕立てるのが一般的

---

<sup>1</sup> 金(2008), 152頁。

<sup>2</sup> 佐野(2005), 67頁。



であった。一部の軍服や制服の生産を除けば、アパレル産業が成立していたとはいえない<sup>3</sup>。

一方、1970年代から社会主義計画経済政策の下で、低廉な労働力が創出され、綿花や羊毛など原材料を加工する繊維工業が発展した。しかし、国内の消費市場が形成されていなかったため、繊維品は国内市場で消費されるものではなく、貴重な外貨を獲得するための商品として輸出されていた<sup>4</sup>。

1978年に改革開放政策が打ち出されてからは、国営企業の民営化、郷鎮企業<sup>5</sup>の登場、台湾や日本、韓国等の周辺諸国・地域からの工場移転と外資導入がはじまった。それにより、中国の繊維産業の復興が始まり、生産や輸出は急速に拡大していった。経済成長にともなって、中国のアパレル産業は世界で圧倒的な地位を占めるようになった。特に、合繊、織物、綿糸、亜麻、カシミアなどの品目の生産技術や生産量で世界の首位となり、「世界一の繊維産業集積地」といわれるようになった<sup>6</sup>。

その中で、1980年代から、アパレル・繊維産業は、単なる生産量の増加にとどまらず、質的にも大きく発展した。平井(2011)によれば、アパレル産業の進化は、①製品の種類、品質、納期などで大きく改善していること、②実用的な衣服から一部はファッション製品へと高級化していること、③海外の技術に依存する状態から大きく脱却していること、④企業の経営手法、取引手法がレベルアップしていること、の4点で説明できる(160-161頁)。第3章と第4章において後述するように、ヤンガーとオルドスは、海外の先進的な設備や技術を導入し、生産量を拡大しながら、製品の品質を高めようとしていた。

1990年代に中国のアパレル生産量と輸出量は世界最大規模となると同時に、中国国内市場の需要を十分に満たすことができるようになった<sup>7</sup>。1990年代から、中国は先進諸国のアパレル企業の最大の下請生産拠点と調達市場になる一方、従来の低価格品、量産品だけではなく、ファッション性の強い製品、高級ブランド品も中国で委託生産されるようになった<sup>8</sup>。

一方、海外ブランドの進出と国内消費市場の成長により、中国の消費者はファッションへの関心が高まり、ブランドを認識するようになった。これに対して、中国のアパレルメーカーは、生産量を拡大するだけでなく、消費市場の変化に適応した商品の開発または自社ブランドの創出、販路の開拓という新たな課題に取り組んでいった。この時期から、第3章と第4章で取り扱うヤンガーとオルドスの「北倫港(「YOUNGOR」の前身)」と「ERDOS」に典型的に見られるように、生産機能の向上、競争相手をふまえた自社ブランドの企画、小売販路への統合といったマーケティング活動に結び付けていくことが意識されていた。

2000年代に入って、中国アパレル産業は、低賃金の労働コスト、豊富な繊維原料、さらに生産力の向上により、生産上の競争力を獲得した。それにより、世界一の生産規模を誇る「フルセット型繊維産業構造」を形成した<sup>9</sup>。他方、中国のアパレルメーカーは生産ノウハウを獲得し、従来の生産・販売体制における大きな変革を起こした。それは、①輸出重視から内需重視へ、②量的拡大から質的向上へ、③「工場」群から「企業」群へ、という3つの変化と

<sup>3</sup> 金(2008), 154頁。

<sup>4</sup> 平井(2011), 159-160頁。

<sup>5</sup> 村や鎮町における中小企業のことを意味する。

<sup>6</sup> この段落は平井(2011), 157-161頁を参照。

<sup>7</sup> 日本貿易振興機構(ジェトロ)(2005), 20-24頁。

<sup>8</sup> 平井(2011), 158頁。

<sup>9</sup> 辻(2006), 8頁。

して表れる<sup>10</sup>。それは、第3章から第5章で後述する3社による生産機能の強化、国内市場の開拓、小売事業への関与という点で説明できる。

このように、中国のアパレル産業が急速な経済成長にともなって発展してきた。その発展を促した諸要因は先行研究により示された。それは、①低い労働コストと豊富な資源、②政府の政策、③中国の企業家精神、④先進的な技術導入、という4点であると考えられた<sup>11</sup>。この4点については、後述する3社の発展プロセスのなかで確認していく。

## 2. 中国小売業の形成と発展

日本国際貿易促進協会(1993)によると、中国商業の発展には社会主義の改造と改革・開放政策により、2つの段階が見られる。第1段階では、1949年-1970年の間に、国営商業が主導した。「1960年代文化大革命の下で、国営商業は全国小売総額の9割を占めていた…個人商店はほとんどなかった」(133頁)。

第2段階では、1980年代に入って改革・開放政策が打ち出され、協同組合や個人商店が復活し、1990年に国有商店の売上高は49.9%から39.6%へ、個人商店は1.6%から18.9%へとそれぞれ減少または増大していった。小売店の店舗数は1989年の841万店から1991年の924万店へと3年間で80余万店増大した(日本国際貿易促進協会(1993), 133頁)。ただし、日中経済協会(1987)によると、1987年に中国の国営百貨店のアパレルコーナーでは、品揃え、ディスプレイの採用、店員の接客術などの小売機能が未熟であると評価された(53頁)。

1990年代に入って、中国政府による外資企業の設立に関する規制緩和により、外資企業は中国国内市場における販売活動を行っていた。これにより、1995年に外資企業と合弁した大型百貨店(北京燕沙友誼商城, 上海第一八佰伴)<sup>12</sup>の創立をはじめ、フランチャイズを展開したピエール・カルダやクロコダイル、百貨店に販売を委託したプレイボーイ、直営専門店を構築したエスプリなどの外資小売業はさまざまな形で中国市場における販売活動をはじめた<sup>13</sup>。

2001年に中国はWTOに加盟し、外資企業の中国市場進出がさらに加速していった。それにともない、中国は急速な経済成長を遂げていた。亜州IR(2011)によると、2010年度のGDPが米国に次ぐ世界2位になり、1人当たりの国民所得は3万元(約36万円)の水準まで伸びた(14-15頁)。経済発展とともに、中国は「世界の工場」から「世界の市場」へと転換し、巨大な消費市場が形成された。2009年に、中国家庭の年間消費額は1兆8353億ドルに上り、世界4位の規模に膨らんだ(亜州IR(2011), 138頁)。

そのなか、中央政府によって打ち出された消費拡大政策の下で、専門店をはじめ、大型スーパーやコンビニの振興により、小売業が急速に成長していった。2010年度の小売売上高は前年比で18.4%増加し、15兆7000億元に上った(亜州IR(2011), 21, 138頁)。

<sup>10</sup> 辻(2006), 10-13頁。

<sup>11</sup> 康賢淑(2001a), 康賢淑(2001b), 富澤(2001), 黒瀬(2005), 佐野(2005), 何(2006), 辻(2006), 金(2008), 林(2009), 平井(2011)などを参照。

<sup>12</sup> 北京燕沙友誼商城有限公司「燕沙紹介」:<http://www.yansha.com.cn/cms/about.action?id=e151e4128e3845e0a1c6293a6b34255e>, 上海第一八佰伴有限公司「基本紹介」:<http://www.bldybbb.com/jbjs.php>, 2014年3月18日閲覧。

<sup>13</sup> 陳(2005), 93頁。

中国小売業の発展について、陳(2005)は、先進国により導入されたチェーンストアの管理ノウハウ、物流システムの構築、中国政府によるインフラ整備の改善、という3つの要因を挙げている。

同じく、瞿(2005)は海外小売業の進出が中国小売業の発展に与えた影響について考察した。海外小売業の進出により、中国国内の小売業は、店舗の拡大、売場デザイン、品揃え、販売サービスに関する小売ノウハウを吸収することができた(76-85頁)。

このように、中国の小売業は、政府の政策と海外小売業の進出により急速な発展を遂げた。第3章からは、上述した点をふまえ、中国小売業の発展にともなった3社の小売事業の展開をみていく。

## II. 3社の創業地の背景

第3章から第5章までに取り扱う3社は、製造機能と小売機能の統合と、製品ブランドを小売ブランドまで拡張させることにより、SPAを形成していった。その中で、ブランドの企画から原材料生産、物流、小売まですべてのプロセスを一貫してコントロールする統合度の高いタイプのSPAがみられる一方、製造と小売機能の一部分を外部の工場または商社に委ねる統合度の低いタイプのSPAがある。それぞれのSPAの特徴と生成要因を考察する際、創業地または事業の出発点が重要な要素としてとらえる。本節では、3社のSPA形成を促した環境要因として各創業地の特徴を述べておく。

### 1. ヤンガー社の創業地—中国アパレル生産集積地浙江省

第3章で取り扱うヤンガー社は、1979年に政府の援助の下で、下着の縫製工場として浙江省・寧波市で創業した。浙江省・寧波市は商工業が発達している沿海部の港湾都市である。1990年代から政府の外資導入政策の下で、外資企業による委託生産が盛んになり、中国国内最大のプラスチック成形、アパレルの生産集積地として知られ、2003年の経済実力は全国第12位に上った<sup>14</sup>。

中国のアパレル製造集積地である華東地域(江蘇省、浙江省、上海市)における2002年の衣料品メーカーの生産総額は1412億7000万元、国内全体の48.4%を占めていた<sup>15</sup>。その中で、浙江省は「綿、繊維の紡績加工」と「紡績服製造」において、中国アパレル産業全体の7割以上を占めている<sup>16</sup>。

また、中国商務省により公表された「2005-2006年度の輸出重点企業のトップ190」に繊維・アパレルメーカー55社がランクインした。その中で、「杉杉(SHAN SHAN)」、「三槍(SAN QIANG)」や「雅戈爾(YOUNGOR)」のような大手製造業の半分以上は浙江省にあることがわかった<sup>17</sup>。2003年に公表された「中国アパレル企業TOP100」のなか、浙江省・寧波市のアパレル

<sup>14</sup> 寧波市政府:<http://japanese.ningbo.gov.cn/col/col213/index.html>, 2013年10月20日閲覧。

<sup>15</sup> 日中経済協会(2005), 10頁。

<sup>16</sup> 日本貿易振興機構(ジェトロ)(2014)「中国浙江省の産地—靴・自動車部品・アパレル」:  
<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001639/07001639a.pdf>, 2014年10月25日閲覧。

<sup>17</sup> 日中経済協会(2005), 24頁。

製造業11社がランクインした<sup>18</sup>。

金(2008)は、浙江省のアパレル産業の特徴を、①悠久な文化と歴史により、生産基地としてのインフラ整備や生産設備が整っていること、②アパレル製品の種類が豊富で、ほとんどの製品分野をカバーしていること、③海外企業との交流が活発で、技術革新や設備更新が常に行われていること、という3点でとらえている。すなわち、「生地を中心、繊維を基礎、染色を手段とし、原料や紡織、染色、衣料品加工などを一体化して、製品の開発と生産を行う」ことは、この地域における大手アパレルメーカーの特徴だと考えられた(156-158頁)。

こうした特徴は、第3章で記述するヤンガーの発展プロセスにおいてみれば、①1980年代に国の機関を通して、海外企業から先進的な生産技術を導入することで、シャツの生産にとどまらず、スーツの生産を実現したこと、②高品質を作り保つために、綿糸や繊維工場の買収を通じて、スーツとシャツの原材料加工、綿糸・生地の生産、アパレル縫製まですべての生産過程を自ら行うようになったこと、③2011年時点で、自社ブランド「YOUNGOR」の製造・小売以外、スーツやシャツの生地の生産・輸出事業を行っており、アパレルメーカーの事業の多角化展開がみられること、の3点に表れている。

## 2. オルドス社の創業地—カシミア原毛産地内モンゴル・オルドス高原

第4章で取り扱うオルドス社は、1979年に内モンゴル・オルドス高原にあるオルドス市でカシミア原毛の加工工場として創業した。鄂爾多斯(オルドス ERDOS)高原は、内モンゴル自治区の西南部に位置する。オルドス市では、2009年総人口150万人のうち15人に1人が1000万元(約1億2000万円)以上の資産を持っており、一人当たりのGDPは香港を抜いて全国1位であった。羊毛、石炭、レアメタルといった豊富な資源が、そうした富を支えている。その中で、「草原上の真珠」、「繊維の宝石」、「軟黄金」と言われているアルパス(アルパス ALPAS)ホワイト・カシミヤヤギのカシミア原毛は、オルドス高原で生産されている<sup>19</sup>。

カシミア(cashmere)は、カシミヤヤギから取られた毛のことを指す。カシミヤヤギは寒暖の厳しい高原に生息し、冬に身を護るため通常の粗い毛の下に非常に細かいウブ毛が生える。このウブ毛はカシミアの繊維になる。カシミアは保温性と保湿性に優れているが、生産量が少ないため、高級素材として知られている。カシミア原毛の主な生産地は、中国、モンゴル、イラン、アフガニスタンの4カ国である。そのなか、最も高価な物は中国・内モンゴル産のホワイト・カシミアである。

一方、1970年代から1980年代半ばにかけて、中国国内市場が十分に形成されていなかったため、オルドス高原にあるカシミア原毛の加工工場は、農家から買い付けたカシミア原毛を簡単に処理・加工し、原毛の100%を海外(主に日本、アメリカ、ヨーロッパ)に輸出していた。工場は農家から買収した原毛からヤギの油脂、ほこりや剛毛など不純物を取り除き、色や質により原毛を分類する「整毛作業」を行わなければならない。この作業は、カシミア原毛の純度にかかわり、世界の標準数値に達しないと輸出の価格と数量に大きな影響を及ぼす。ただし、1980年代の加工工場では、生産設備が旧く、整毛技術が遅れたため、カシミアの

<sup>18</sup> 日中経済協会「浙江省のアパレル産業」：<http://www.jcsh-web.com.cn/uploadfile/fangzhiye04.PDF>, 2014年10月5日閲覧。

<sup>19</sup> この段落は『チャイナ・クエスト』2010年6月号No. 50, 6頁を参照。

純度が標準数値に達しておらず、5頭分のカシミア原毛はマッチ1箱の価格とほぼ同じであった<sup>20</sup>。

こうした背景の中で、第4章で記述するように、オルドスは、中国政府と三井物産株式会社からの資金援助により、日本の生産設備と技術を導入し、カシミア原毛の純度を標準数値に達成する一方、カシミア製品の生産を実現した<sup>21</sup>。1981年にオルドスは、中国で初めてのカシミア・セーターを生産し、原毛輸出からカシミア製品の生産・輸出に転換していった。1982年には、生産規模を拡大するため、オルドス高原におけるカシミア工場を統合していった。その年のカシミア原毛生産量は500トン、カシミア・セーターは30万枚に達し、1年間の利益で日本に投資した資本金を全額返金した(第4章を参照)。

2012年時点で、オルドスはカシミア原毛のみならず、石炭や冶金というオルドス高原における資源を用いて、事業の多角化を遂げた。アパレル部門において、オルドスは自社ブランド「ERDOS」の生産・小売を行う一方、カシミアの原毛繊維および生地を輸出し、国際サプライチェーンを構築していった。そういう意味で、オルドス高原という地域的特性がオルドス社の事業展開またはSPAの特徴に表れているといえよう。

### 3. アンター社の創業地—「華僑のふるさと」福建省

第5章で取り扱う安踏(アンター)スポーツ用品会社は、1987年にスニーカーの卸売業として福建省・晋江市(しんこうし)で創業した。晋江市は、福建省の南東にある沿岸部の都市であり、中国の重要な「閩南金三角」(アモイ市、漳州市、泉州市の総称)経済解放区に属し、海を挟んで台湾の金門に面している。古来より晋江市は、海外との活発な交流により、中国の経済、軍事、文化、貿易などの要衝として知られている。

他方、福建省は中国の“華僑のふるさと”と呼ばれている。戴(2004)は、近代福建の経済発展において、華僑の投資と経営理念の伝授を不可欠な要素としてとらえている(40頁)。福建華僑の増加は主に地理的利便性と歴史的経済発展との2つの要因がある<sup>22</sup>。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年には福建省出身の華僑は367万6693人に上り、全国華僑人数の30.4%を占めた(3頁,41頁)。このことにより、「今日福建華僑の南洋における経済力は、ヨーロッパ人には及ばないとはいえ、しかし事業に成功している人々は、ほとんどそのすべてが「白手起家」(はだか一貫で産をつくる)者であって、その奮闘の精神は、頗る感服に値するものである」<sup>23</sup>と評価されるに至った。

華僑の母国に対する経済的寄与について、鄭(1942)は、華僑の送金目的は家庭生活への援助より起業援助または投資の方が大きいと述べた(47-50頁)。その送金金額は、1903年の1億1100万元から1935年の3億1600万元に増えていった(53-55頁)。

一方、福建省の急速な経済発展を支えているのは華僑以外、政府の政策である。上野

<sup>20</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー、2012年9月4日。

<sup>21</sup> オルドスカシミア・グループ内部資料「創業30周年記念展」(2012年9月3日-8日訪問)。

<sup>22</sup> 戴(2004)は、華僑が増加した理由を、福建省の地理的利便性と、経済的不安定であったことに求めた。歴史的に見れば、明の時代、アモイが重要な港として位置付けられたため、福建は海外との貿易が盛んになった。しかしながら、清朝より戦争の影響で、海外との貿易が規制され、福建省の商業発展が停滞しまった。そのため、仕事を探すために福建人が海外に出かけるようになった(38-40頁)。

<sup>23</sup> 鄭(1942)、23頁。

(1993)によると、中国の中央政府は台湾との対立関係において、福建省を海防前線と位置づけた。軍事的な理由により、福建省への社会・生産基盤に関する投資が回避されていた(128頁)。この結果、1978年に福建省の1人当たりGDPは全国の下位水準にあった(128-129頁)。

1978年以降、改革開放政策の下で、海外との経済交流が求められるようになったため、これまで経済発展ができていなかった福建省の沿岸部が国際貿易の中心地域として位置付けられた。中央政府が福建省の沿岸部に対して、各種税制の優遇措置や地方政府の権利委譲などさまざまな経済支援制度を打ち出し、民営企業の発展を促していった<sup>24</sup>。特に、1979年に、中央政府は台湾経済との交流を意図し、「廈門(アモイ)経済特区」の建設を決め、対台湾政策を変えていった<sup>25</sup>。1980年代半ば以降、中央政府の対台湾政策の変更とともに、台湾の華僑による投資が一気に福建省を代表する東部沿海地域に入り込んできた。その結果、1991年に福建省の国営企業の占有率は全国平均の56%より低く、40%までに下がっていた。個人企業と外資企業の占有率は60%に上り、全国平均の8%を大幅に上回った(上野(1993), 130頁)。

こうした環境の中で、福建省の沿岸部における商人たちは地方政府の支援または国内外の親戚から集まった資金により民営企業を創設していた。その後、人的ネットワークにより、海外企業の先進的な生産技術または経営ノウハウを導入し、事業を拡大させていった。そのなか、華僑により、資金援助や海外の新しい商品を目にする機会が与えられる一方、海外企業との提携や国際的ネットワークの構築が可能となった<sup>26</sup>。アンターの創業はその一例としてとらえられる(第5章を参照)。

### Ⅲ. 小括

本章では、中国のアパレル産業と小売業の発展経緯をふまえ、次章から記述する3社の創業とSPAの形成を促した創業地の地域的・歴史的背景を考察した。これにより、まず、中国のアパレル産業と小売業の発展は、政府の政策、経済の発展、消費市場の形成、グローバル・ネットワーク、ライバル間競争といった要素にかかわっていることがわかる。

その中で、豊富な資源と労働力は、アパレル産業の形成にとって不可欠な生産条件を作った。また、中国政府の政策の下で、外資企業の進出にともなった資本の導入、先進的な生産と経営ノウハウの移転は、中国アパレル産業と小売業の発展を促した。

次に、中国の各地域の特徴により、それぞれの競争優位をもつアパレル企業が創立された。たとえば、アパレル製造集積地である浙江省で創業したヤンガーは、生産機能をベースにし、先進的な生産ノウハウの導入により、商品ラインを拡大させながら、高品質と低コストを求める製造業起点型SPAを形成した。

同じく、1980年代後半中国政府は輸出を拡大する方針を打ち出し、国内各地における資源の開拓・加工事業を支援し、輸出を促していた。その中で、1979年に中国政府は内モンゴル・オルドス高原にある伊克昭盟(イフ・ジョー)市にカシミア原毛を加工するイフ・ジョー工場(オルドスの前身)を設立した。その後、オルドスは、カシミア原毛の付加価値を作

<sup>24</sup> 立川・沖田(2000), 189-190頁。

<sup>25</sup> 上野(1993), 129頁。

<sup>26</sup> 上野(1993), 王(2011)を参照する。

り出すために、生産技術を向上させながら、粗加工から製品の仕上げ加工まですべての生産プロセスを自ら管理するようになった。

一方、1987年に中国国内小売業の振興にしたがい、商工業が盛んな福建省で創業したアンターは、生産より販路の開拓を重視し、スニーカーの卸売を起こした。その後、海外企業との提携や国際ネットワークの構築により、アンターはデザインと開発力を向上させながら、自社ブランドの生産・小売事業を行うようになった。

このことから、3社の創業および以後の事業展開は、中国のアパレル産業と小売業の発展、創業地の背景に制約されているといえよう。次章から、こうした外部要因をふまえた3社の創業と発展プロセスを考察していく。その中で、3社の製造・小売機能の統合、生産拡大を伴った在庫問題の発生、その問題を乗り越える生産・販売体制の改革、ブランドの変遷が歴史的発展により明らかになる。

### 第3章 紳士服縫製メーカーヤンガーにおけるSPAの生成とブランド構築(1979-2012年)

#### I. はじめに

中国のアパレル産業は1980年代後半より成立し、海外輸出のほか、国内市場では国営百貨店と自由市場が主要な販売先となる。雅戈爾集団(ヤンガー・グループ)(本章ではヤンガーと記載する)は、1979年に国営の下着縫製工場として創立し、1983年に自社ブランドを立ち上げ、生産規模を拡大しながら、国営百貨店との委託販売により、全国市場へと展開していった。1990年代後半、中国国内の小売業が発展しはじめ、ヤンガーは商社の買収を通じて小売機能を取り込み、直営店を構築するようになった。2006年に消費市場の変化に対応するために、ヤンガーは製造・小売機能の強化のみならず、小売視点により自社ブランドを構築しようとした点で、中国市場の特徴を反映するSPAを形成していった(表3-1)。

表 3-1 ヤンガー・グループの沿革

1979年	下着の縫製工場「寧波青春服装場」の創業
1983年	自社ブランド「北倫港」の開発
1992年	土地の売買、不動産業に進出
1993年	「北倫港」から「YOUNGOR」へと転換 「雅戈爾集团股份有限公司」の設立
1995年	販売子会社の設立
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
2004年	「雅戈爾国際紡織城」(テキスタイル工場)の完成
2006年	SPAの確立の画期
2007年	香港の新馬集団を買収とグローバル展開
2008年	金融投資に進出、「凱石投资管理公司」を設立
2009年	不動産分野に進出、「雅戈爾置業控股公司」を設立
2010年	アパレル、不動産と金融投資という3つの事業の確立
2011年	「MAYOR」, 「YOUNGOR」, 「GREEN YOUNGOR」, 「Hart Schaffner Marx」, 「CEO」, 「漢麻世家」(HANP)という6つのブランドの確立

出所:ヤンガー・グループ「雅戈爾集団重要里程碑」:

<http://www.youngor.com/about.do?cid=200811070246144574>, 2011年7月11日閲覧。

本章は、ヤンガーを素材として、SPAが中国市場に登場した要因を考察する。その中で、アパレル製造業の小売機能の内包、不良在庫の解消をめざしたSPAへの転換、SPAにおけるブランド構築、事業の出発点や創業背景によるSPAの特徴を明らかにする。



結論を先に述べれば、第 1 に、ヤンガーの発展プロセスにより、小売機能の内包と小売を起点とする生産・販売体制をふまえた SPA の形成、SPA を伴うブランドの生成過程を明らかにする。日本の SPA 研究は、主に QR または生産・流通の延期・投機に関する実証が中心となるが、SPA におけるブランドの個々の差別性が統一的に管理されることについて必ずしも焦点を当ててこなかった。言い換えると、生産・流通システムの効率化のみならず、製品ブランドと小売ブランドを統一させることに SPA の意義がある。

第 2 に、ヤンガーにおける SPA は中国ないしは浙江省の地域的・歴史的な要因の影響を受ける。これまでの SPA 事例と比べれば、ヤンガーは、ブランドを構成する原材料生産から製品の生産、物流、小売まで全プロセスにおける個々の要素を一貫して管理し、統合管理の程度が高いタイプの SPA を形成した。その SPA は、単なる生産・販売戦略によるものではなく、1980 年代の中国アパレル産業の形成、1990 年代の中国国内小売業の発展、2000 年代ライバル間の競争という外部要因に規制されたものである。つまり、中国アパレル市場の発展および特徴がヤンガーの SPA 形成に反映している。

第 3 に、これまで製造業により形成された SPA について焦点が当てられなかったが、ヤンガーの SPA をとらえることで、中国市場における SPA の登場をみると同時に、製造業が SPA に取り組んでいったプロセスおよび導入要因を理解することができる。

本章の構成は次の通りである。II では、1979 年-1989 年におけるヤンガーの縫製工場の創立から自社ブランド「北倫港」の構築へという歴史的発展を記述する。これにより、自社ブランドを立ち上げる要因、国営百貨店との委託販売による全国市場展開の実情が明らかになる。

III では、1990 年-1999 年におけるヤンガーの生産技術の向上と、商社の買収による小売機能の内包、自社小売ブランドの構築に関する記述である。この段階では、ナショナル・ブランドに拡張させるために、「北倫港」を「YOUNGOR」に転換し、新たなブランド・アイデンティティ（以下 BI）を定めた。また、外部企業との提携により、生産技術の向上のみならず、小売ノウハウの吸収により自ら直営店を構築していった。

IV では、2000 年-2005 年におけるヤンガーの垂直統合による製品レベルの向上と販売エリアの拡大について記述する。それは、①すべての生産過程を統合し、品質向上と生産コストの低下を実現したこと、②小売機能の強化により、製品かつ小売レベルにおける BI を構成する差別性を作ることができたこと、の 2 点で説明できる。

V では、2006 年-2013 年における SPA の転換プロセスについて記述する。この段階では、①SPA に転換せざるを得なかった理由、②小売を起点とする生産・販売体制による SPA の形成、③SPA を伴うブランドの変遷、の 3 点に焦点を当てている。

最後に、VI では、アパレル製造業による SPA の形成要素が、製造・小売機能の内包と小売視点のブランド構築であり、その実現は、小売を起点とする生産・販売体制と、中国におけるアパレル産業と小売業の発展にあることをまとめ、本章の結論とする。

本章の主な素材は、2011 年 8 月から 9 月にかけてヤンガー本社および直営店 7 店舗への訪問、担当者へのインタビュー、企業の報告書やホームページという二次資料、学術論文である。

## II. ヤンガーの創業：国営の下着縫製工場から自社の製品ブランドへ(1979-1989年)

第2章で述べたように、中国の浙江省は、歴史的な発展を積み重ね、「生地を中心、繊維を基礎、染色を手段とし、原料や紡織、染色、衣料品加工などを一体化する」生産構造を作り上げ、アパレルの生産集積地として知られている。ヤンガーの前身である「寧波青春服装場」（以下は服装場）は、1979年に中国政府の援助により、浙江省・寧波市で下着の縫製工場として創立された<sup>1</sup>。

当時服装場の生産管理を担当した李如成氏（以下李氏、現ヤンガー代表取締役社長）は、工場の生産ラインを拡大するために、消費需要が大きい男性用のシャツに注目するようになった。1980年に李氏は、東北地域のテキスタイル工場から少量生地を仕入れし、シャツの縫製をはじめた。ただし、シャツ縫製専用の設備が整っておらず、生産ノウハウに欠けているため、シャツの少量生産を行っていた<sup>2</sup>。

一方、1983年に香港の俳優が主演した映画の影響で、スーツ姿の男性が高く評価され、シャツとスーツの消費需要が急増し、「スーツブーム」が中国の大都市で起こった<sup>3</sup>。この流行に乗り、服装場は国営のバックグラウンドを利用し、国の輸入機関を通じて、日本からシャツとスーツの生産設備を導入する一方、職人を募集し、服装場の生産力を向上させようとした<sup>4</sup>。

その中で、当時、同じ国営であった上海のシャツ工場「開開(カイカイ)公司」<sup>5</sup>はいちはやく海外の先進的な生産ノウハウを導入し、高い品質で上海の消費者に支持されていた。1982年に服装場は、開開と下請の契約を結んで、技術指導を受けながら、シャツの大量生産を実現した。開開との取引により、服装場はシャツの自主生産が実現したとともに、工場管理や従業員の育成などの経営ノウハウと、一定の資本を蓄積することができた。また、開開を通して、服装場は華東地域における卸売業者とのネットワークを築くことができるようになった。その年から、李氏は服装場の工場長としてすべての管理権限を担うようになった<sup>6</sup>。

第2章で述べたように、1983年に中国政府により服の配給制度が取り消されたため、服の種類が一気に増え、アパレル市場が急成長しはじめた<sup>7</sup>。その中で、浙江省のアパレルメーカーが急増し、ライバルとの競争に直面し、李氏は、1983年度の工場会議にて「競争を勝ち抜くために、高い生産力だけではなく、オリジナル商品を作らなければならない」と主張した。こうして、同年シャツのブランド「北倫港(ホクリンコウ)」が立ち上げられた<sup>8</sup>。「北倫港」の構築は、ヤンガーが単なる下請の縫製工場から自社ブランドの企画・生産に転換した重要な転機であり、中国におけるアパレル産業と消費市場の成長に対応するための戦略である。

<sup>1</sup> ヤンガー・グループ：<http://www.youngor.com/about.do?action=dsj&cid=200811180345087595>, 2011年11月28日閲覧。

<sup>2</sup> この段落は、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。

<sup>3</sup> 蘇(2010), 14-16頁。

<sup>4</sup> 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。

<sup>5</sup> 開開公司是、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(開開公司：<http://www.chinesekk.com/qyjs.htm>, 2011年12月2日閲覧)。

<sup>6</sup> この段落は、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。

<sup>7</sup> 楊(2006), 62頁。

<sup>8</sup> 雅戈爾(ヤンガー)シャツ開発部部長・徐雅艷氏へのインタビュー, 2011年8月31日。

当初「北倫港」のシャツは、華東地域における自由市場(卸売市場)に卸され、良い品質と手頃な価格で、消費者から支持を得られた。1984年に服装場の卸売販売額は200万元を超え、前年度の10倍となり、1985年に1,000万元に達した<sup>9</sup>。販売好調の勢いに乗り、服装場は、生産技術が未熟であったにもかかわらず、シャツとスーツの生産にとどまらず、コートなど重衣料の生産も手掛けるようになった<sup>10</sup>。しかし、1980年代後半に入って、中国の紳士服市場が飽和状態になってきていることで、服装場は莫大な在庫を抱えるようになった<sup>11</sup>。

これに対して、李氏は政府関係を利用し、国営百貨店との委託取引<sup>12</sup>をはじめていた。1989年に、国営百貨店における「北倫港」のシャツの販売量は300万枚を超え、一定の在庫問題が解決されるとともに、浙江省の「優秀シャツのブランド」に選ばれ、認知度が高まった<sup>13</sup>。

本節では、中国小売業の発展が十分に目立っていなかった1979年から1989年までの間に、アパレルメーカーの創立と製造卸売事業の発展に焦点を当てた。その特徴は、①国営の背景の下で、海外の先進的な技術の導入によるアパレルメーカーの生産機能の強化、②外部企業との取引による大量生産の実現、③卸売市場での販売と国営百貨店での委託販売による卸売事業の確立、の3点で説明できる。

### Ⅲ. ヤンガーにおける製造機能の強化と小売事業への試み—「北倫港」から「YOUNGOR」へ(1990-1999年)

第2章で述べたように、1980年代後半から中国では、改革開放政策の下で、国内アパレル産業の振興と、海外アパレル企業の進出により、「服装工業の品種・品揃えは過去の単調と呼ばれた局面から脱け出し、次第に豊富多彩となりつつある」<sup>14</sup>。1990年代から、中国の消費者はファッションに関心を持つようになり、ブランドを認識するようになった。

このようなアパレル市場の変化の中で、李氏は、「北倫港」の限界を感じた。それは、①生産規模の拡大にともなう在庫問題、②低コストによる品質問題、③低価格による「とにかく安い」というブランド・イメージの定着、の3点でとらえられる<sup>15</sup>。また「北倫港」は、寧波市にある小さい港の名前からネーミングされたブランド名であるため、ローカルなイメージが強かったと思われた。

したがって、1990年に李氏は、まず、海外の生産または経営ノウハウを吸収するために、積極的に海外資本を導入し、服装場の民営化を目指していた。同年に、服装場は、取引先の紹介を受け、「マカオ南光国際貿易公司」と「石硯鎮工業総公司」の出資により、合弁会社の

<sup>9</sup> 蘇(2010), 18頁。

<sup>10</sup> 李(2010), 53頁。

<sup>11</sup> 「1986年度末の決算で、シャツが25万枚、コートやスーツが10万着、合計600万元に相当する不良在庫があった」(李(2010), 53頁)。

<sup>12</sup> 委託仕入れとは、メーカーが商品を百貨店に委託する形式であり、商品の所有権はメーカー側にあるが、百貨店で検品し受け取れば商品の管理責任は百貨店側にある仕入れ形態である(公正取引委員会事務局調査部(1952)「デパートの不正競争に関する調査」『政経月誌』(6), 49-56頁, 木下(2009), 264-265頁を参照)。

<sup>13</sup> ヤンガー・グループ:<http://www.youngor.com/about.do?action=dsj&cid=200811180345087595>, 2011年11月28日閲覧。

<sup>14</sup> 日中経済協会(1987), 15頁。

<sup>15</sup> 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。

「雅戈爾制衣有限公司」を設立した。さらに、1993年に、李氏は寧波市政府の許可を得て、株式会社制度を導入し、「雅戈爾集团股份有限公司」（以下ヤンガー）を設立した<sup>16</sup>。李氏が社長を勤め、アパレル事業の最高責任者となった。

海外企業との合弁により、ヤンガーは最新の生産設備を導入しながら、海外工場を見学し、合理的な生産管理を学び、品質の向上に力を入れた。また、マカオ南光国際貿易公司を通して、国際取引関係を築き、海外企業の下請生産と輸出事業を拡大していった<sup>17</sup>。

次に、李氏は海外市場への視察により、「高品質でなければ紳士服のブランドが確立できない」と考え、高い生産能力をベースにし、高品質・高級感があるブランドの構築を目指した。こうして、1993年に「北倫港」を撤廃し、中高価格帯に位置づけられた「YOUNGOR」（図 3-1）を立ち上げ、「高品質」というブランド・コンセプトをつくった<sup>18</sup>。

図 3-1 「YOUNGOR」のブランド・ロゴ



出所：ヤンガー・グループ：<http://www.youngor.com/>，2011年10月12日閲覧。

その後、ヤンガーは、「YOUNGOR」の BI を構築するため、ブランド管理部を立ち上げ、一連のマーケティング活動を打ち出した。第 1 に、デザインと品質の改善により製品レベルにおける差別性を作り出そうとしていた。たとえば、1993年に、ヤンガーは100万ドルの出資で、イタリアのトラヴィス社(Travis)と提携し、海外のデザイナーや職人を起用したり、技術者をイタリアに研修に行かせたりしていた<sup>19</sup>。3年間で、「YOUNGOR」のシャツの生産技術が世界水準に達し、デザインと品質の改善により、純利益は1993年度の200万元から1996年度の2,000万元に急増した<sup>20</sup>。

続いて、ヤンガーは製造卸売事業にとどまらず、商社の買収を通じて、小売に関与するようになった。1993年から、ヤンガーは国営百貨店と商社との取引関係を用いて、北京や上海、広州など大都市で「YOUNGOR」を売り出した。しかしながら、ヤンガーは小売価格や店舗の管理権限を持っていなかったことで、商社または百貨店により、それぞれの地域に合わせた小売価格や売場設計、品揃え、販売サービスが実施されていた。これにより、1990年代後半に入り、「YOUNGOR」はブランド・イメージの混乱を招き、「中高級ブランド」というポジションを維持できなくなかった。一方、第 2 章で述べたように、この時期において、「ピエール・カルダン」のような実力を持つ海外ブランドが中国市場に進出し、紳士服市場における

<sup>16</sup> 李(2010), 54頁。

<sup>17</sup> 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。

<sup>18</sup> 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。

<sup>19</sup> 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日と李(2010)55頁を参照)。

<sup>20</sup> 蘇(2010), 28頁。

競争が一層激しくなった。

これに対して、当初「YOUNGOR」のブランド・ディレクターは、「高品質を表現できる販売チャンネルと小売管理が重要だ」と考えた。1995年に「YOUNGOR」は経営の重点を、生産機能の強化から販売チャンネルの構築へと移行した。小売ノウハウを持っていなかったヤンガーは、既存の商社への買収または合併を通じて、「販売子会社」を設立することにした。販売子会社により、「YOUNGOR」と名付けられた小売店を構築するようになった。商社の買収にしたがい、「YOUNGOR」の販売エリアが浙江省を中心とする華東地区から、徐々に華南地区、中部地区、東北地区へと広がっていった<sup>21</sup>。

これにより、ヤンガーは、「YOUNGOR」の生産から卸売、小売の販売チャンネルまでを自社内部で管理するようになった。1997年に、「YOUNGOR」の商品は全国の大中都市の65都市で販売されており、国内紳士服分野で「販売実績トップ・ブランド」と評価された<sup>22</sup>。ただし、1999年まで、ヤンガーは商社を統合し、販売チャンネルを管理することに重点を置いていたが、売場の設計、品揃え、販売サービスなど小売機能を直接担うことができなかった。

#### IV. ヤンガーにおける垂直統合—直営店の構築と小売ブランドの確立(2000-2005年)

##### 1. 製造・小売の統合管理

1999年までヤンガーは「YOUNGOR」を中高級ブランドとしてポジショニングし、技術向上と商社の買収を通じて、製品レベルと販売チャンネル管理の面でブランドを構築していった。2000年代に入り、ヤンガーは他社との差別化を狙い、川上から川下へと垂直統合を行い、原材料の生産から小売まで自社ブランドの生産・流通過程を一貫して管理するようになった。この発展プロセスは以下の2点で説明する(表3-2)。

表 3-2 ヤンガーの生産・流通システムの構築

年代	生産システムの構築	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)	直営店の設立
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	「新疆雅戈爾棉纺织有限公司」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。

<sup>21</sup> 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。

<sup>22</sup> 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。

第1に、生産システムの構築について、2000年代まで、ヤンガーは、シャツとスーツの縫製を中心に、綿糸や生地という生産原材料の5割以上は外部の工場より調達していた<sup>23</sup>。しかしながら、当初、浙江省で綿紡績の技術は一定普及していたが、ウールの紡績や生地の生産は未熟であった。ヤンガーが仕入れした生地は不良品が多く、デザインも少なかった。ただし、生地を海外から輸入すると、コストが上がり、生産リスクが高くなる。そのため、ヤンガーの生産管理部の担当者は、「高品質を実現するために、製品レベルだけではなく、原材料の段階で品質を保たなければならない」<sup>24</sup>と考えた。2001年に、ヤンガーは、寧波市の郊外に分散していた縫製工場を統合し、2億ドルの投資で、シャツ、スーツ、ネクタイなど紳士服の服飾品を生産する「雅戈爾国際服装城」を作った。2004年に、日本の伊藤忠商事、日清紡、コナカなど数社と連携し、1億ドルの投資で、シャツとスーツのテキスタイルを生産する「雅戈爾国際紡績城」を作った<sup>25</sup>。

こうして、ヤンガーは、綿織物やニット、毛紡績などの原材料から、シャツ、スーツ、セーター、ネクタイなどの服飾品の縫製まで、すべての生産工程を一貫して管理するようになった。さらに、シャツの場合、原材料綿花の質が生地の滑らかさに大きな影響を与えるため、2005年にヤンガーは綿花の生産地である新疆で綿花の栽培基地を作った。これにより、シャツの質と生産量に応じた綿花の栽培ができるようになる<sup>26</sup>。

第2に、流通システムについて、ヤンガーは販売子会社のサポートの下で、2001年に自ら小売直営店を作り出した。第2章で述べたように、2000年代に入り、中国経済が急速に発展し、国民所得の増加とともに、中国は「世界の工場」になったばかりでなく、「世界の市場」として成長していった。政府の政策や海外企業の進出により、専門店をはじめ、大型スーパーやコンビニが中国国内市場で登場し、国内の小売業が急速に発展していった。こうした環境の中で、ヤンガーは、2000年に小売事業部を設立し、小売政策を定め、販売子会社の設立から直営店の構築まですべての小売機能を担うようになった<sup>27</sup>。

その中で、(1)百貨店との取引は委託仕入から売上仕入<sup>28</sup>へと変わり、卸売売上計上が小売売上計上へと変更された。これにより、ヤンガーは、百貨店に出店した店舗のコーディネーター、品揃え、小売価格、販売員の採用などを直接管理するようになった。

(2)本社と販売子会社の管理権限を定め、全国小売店舗を統一的に管理するようになった。中国は22省と5つの自治区を有しており、地域により言葉や服装文化が異なる。そのため、ヤンガーは、各エリアにおける既存の商社を買収することで、各地域の特徴や消費市場の状況を把握し、地方政府や企業とのネットワークを築いていった。

2001年にヤンガーは寧波市に販売本社「寧波雅戈爾服飾有限公司」を置き、2004年に本社の統一管理の下で中国の各エリアにおいて、重慶市に中西部(四川省、湖南省、湖北省)の

<sup>23</sup> 雅戈爾(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。

<sup>24</sup> 雅戈爾(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。

<sup>25</sup> ヤンガー・グループ内部資料「2010年雅戈爾集團經濟發展白書」を参照。

<sup>26</sup> この段落は雅戈爾(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。

<sup>27</sup> 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。

<sup>28</sup> 岡野(2008)によれば、売上仕入とは、納入業者が百貨店の名称及び営業統制の下、百貨店の店舗の一部に商品を搬入・管理して、消費者に対する商品販売も行うという仕入形態である(7頁)。木下(2009)は、売上仕入れとはメーカーが実質的に百貨店の売場を借りて商品を販売する形式であり、商品の店頭における管理責任もメーカーが担うものであると述べた(265頁)。

販売市場を統括する販売子会社「雅戈爾西部公司」、広州市に南地域を統括する「雅戈爾南方服飾有限公司」、北京市に華北地方(北京市, 天津市, 内モンゴル自治区, 河北省, 山西省)および東北地方を統括する「雅戈爾北方服飾有限公司」を設けていった<sup>29</sup>。

こうして、各エリアの販売子会社のサポートの下で、2005年まで、「YOUNGOR」と名付けた路面直営店は、杭州、南京、武漢、成都等の1級都市で約190店舗つくられた<sup>30</sup>。そのなか、販売子会社の管理権限または役割については、生産量に応じた各店舗への商品の配分、各地域の服文化に合わせた品揃え、販促活動、現地の方言が堪能な販売員の採用、在庫管理をサポートする物流配送という点に求められる<sup>31</sup>。

要するに、2005年時点で、「YOUNGOR」の商品供給について、生産計画が先に立てられ、それにしたがって、販売子会社は販売数量を各店舗に配分し、商品を配送する。直営店の管理について、外観設計、小売価格、供給量が本社により管理されるようになった。このことから、小売チャンネルが統一的に管理され、メーカー主導の小売計画販売が確立されたと考えられよう。

## 2. 既存生産・販売体制の問題点

2005年にヤンガーは、「高品質」というコンセプトを生産過程の統合管理と小売直営店の構築により保つことができた。しかしながら、ヤンガーは生産・小売リスクを負うことで、大量生産が販売に結び付かない場合、深刻な在庫問題を抱えることになった。その理由は、「市場需要に適応する生産計画が立てられていなかったことと、小売が十分に機能していなかったこと」<sup>32</sup>の2点でとらえられた。

1点目について、2005年からアパレルおよびテキスタイルの工場団地の設立により、ヤンガーの生産規模が拡大しつつあった。しかしながら、海外企業の進出や国内アパレル製造業および小売業の振興により、中国の消費市場が大きく変化していた。その中で、市場需要をふまえた商品の企画・生産が必要となってきた。ヤンガーは見込み生産を取っていたため、生産量が市場需要量をオーバーする時、各店舗は深刻な在庫問題を抱えるようになった。

2005年に社長李氏は、アメリカや香港のアパレル企業を訪問した際、直営店の在庫管理を視察し、販売データの分析に基づく新商品の開発・生産システムに関心を持つようになった。「小売店舗の設立だけでなく、販売情報をすばやく在庫、物流、生産に反映させることが大事である」<sup>33</sup>と考えるようになった。

2点目は、「YOUNGOR」は品揃え、陳列やディスプレイの採用を含めた売場づくり、顧客満足につながる販売サービスなど小売オペレーションを担っていなかったのである。SPAの概念からすると、「YOUNGOR」は品揃えを中心とする小売オペレーションを担えず、小売の実情動向に応じた在庫管理、消費者に求められる商品形態の供給を実現することができなかった。すなわち、「YOUNGOR」は直営店を設立したが、小売事業を十分に組み立てることができ

<sup>29</sup> ヤンガー・グループ社内資料「雅戈爾的品牌歴史(「YOUNGOR」ブランドの発展史)」, 9頁。

<sup>30</sup> ヤンガー・グループ社内資料「雅戈爾的品牌歴史(「YOUNGOR」ブランドの発展史)」, 13頁。

<sup>31</sup> 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。

<sup>32</sup> 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。

<sup>33</sup> ヤンガー・グループ社内資料「雅戈爾的品牌歴史(「YOUNGOR」ブランドの発展史)」, 13頁。

なった。

上述したように、2005年まで、ヤンガーは原材料の生産から製品の生産・小売至るまでのプロセスを自ら管理することを実現した。これにより、「YOUNGOR」が品質の向上、販売エリアの拡大、直営店の設立により構築されるようになった。こうして、「YOUNGOR」がシャツのローカル・ブランドから紳士服のナショナルブランド、さらに小売ブランドへと拡張していったといえよう。

ただし、SPA の概念に基づいてみれば、2005年までには、ヤンガーが製造・小売事業に取り組んでいったが、生産計画に基づく販売活動ないしは、メーカー視点による生産・販売体制をとっており、その点ではSPAが成立していなかった。言い換えると、ヤンガーは小売オペレーションを十分に担っていないことで、製造小売業に転換できておらず、「YOUNGOR」を製品・小売ブランドとして設計できていなかった。

## V. ヤンガーにおける SPA の形成—小売視点のブランド拡張・構築(2006-2012年)

前章に示された実情に基づいて、2005年度総会にて、「YOUNGOR」のブランド管理部は、「次年度(2006年度)からは、小売機能を強化し、販売情報に基づく製品の企画と生産を行なうことが事業の目的となる」と発表した<sup>34</sup>。これにしたがって、各地域における販売子会社は、「YOUNGOR」の売場づくりに力を入れ、小売販売実績や消費者の意見に基づき、在庫の調整と商品の配送を行う。同時に、情報共有システムの導入を通じて、本社は販売情報を分析した上で、新商品の開発・生産を行う。こうして、消費者ニーズや市場需要に応じる商品を開発し、必要な量だけを生産するという生産・流通の効率化が実現できると考えられた。

こうしたSPAの形成プロセスと、それに基づくブランドの確立を以下の内容で説明する。

### 1. 販売情報の共有に基づく小売機能の強化

#### (1) 情報共有システムの導入

2006年よりヤンガーは、在庫と販売実績を有効に管理するため、各店舗に販売管理システムを導入し、2011年にかけて数回のシステム向上を行っていた。2006年にヤンガーは外部企業と提携し、自社に適するPOS(Point of Sales:販売時点情報管理)システムを導入した<sup>35</sup>。

これにより、販売子会社が各小売店の売れ筋と在庫状況を瞬時に把握し、商品の補充にすばやく対応することで、販売サイクルが短くなり、在庫ロスと機会ロスを防ぐことができると考えられる<sup>36</sup>。それと同時に、新商品が常に入荷している売場をつくることで、売場のロイヤルティが高まり、消費者に「YOUNGOR」を小売ブランドとして認知してもらうことが可能となる。

<sup>34</sup> 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。

<sup>35</sup> ヤンガー・グループ:<http://www.youngor.com/news.do?action=detail&cid=200811190204341243&id=200909030138049261>, 2012年1月19日閲覧。

<sup>36</sup> 雅戈爾(ヤンガー)財務会計部・部長陳軍民氏へのインタビュー, 2011年9月3日。



## (2) 販売エリアの調整

2006年まで、「YOUNGOR」は、商社の買収を通じて、全国22省と5つの自治区に小売店舗を構築することで、ナショナルブランドとして認識されるようになった。当初、ヤンガーの社長李氏は、「高品質+高級感=ブランド」という認識の下で、「YOUNGOR」をやや高い価格帯に設置し、1級都市の都心部で店を構えていた。しかしながら、2006年にPOSシステムの導入により、「『YOUNGOR』の市場シェアの最も高い地域は沿岸部の2級都市である」<sup>37</sup>ことがわかり、消費者によるブランド・イメージがはっきりしてきた。

そのため、2007年から、ブランド・ディレクターは「ターゲットによりブランド・イメージやポジションが異なる。『YOUNGOR』は2級都市における中高級ブランドを目指そう」と考え、「YOUNGOR」は2級都市を中心に展開されることとなった。

このような出店方針のもと、店舗配置を切り替え、支持の高い市場に出店することで、「YOUNGOR」の高品質、価格プレミアムといった個々の差別性が消費者に認知され、BIが受けられるようになった。その結果、2010年時点で、「YOUNGOR」の売上高は145.1億元に上り、小売店は2145店舗に達した。その中で、2級都市に設立された小売店は5割以上を占めている<sup>38</sup>。

## (3) 多様な品揃えと店舗設計をふまえたブランド拡張

販売情報を多様な品揃えまたは新製品の開発に活かした点は、2006年以後「YOUNGOR」が急速に成長した重要な要因の1つだと考えられる。それをマーチャンダイジング<sup>39</sup>の視点からみれば、まず、「YOUNGOR」は小売活動における情報収集や販売実績により、市場に求められる商品を開発していった。2006年より、「YOUNGOR」は「働く女性を応援する」というコンセプトを打ち出し、女性用スーツやブラウス、ニットなど婦人服を企画するようになった。これにより、「YOUNGOR」は紳士服だけではなく婦人服も取り扱うブランドに拡張していった。

また、2011年時点で、「YOUNGOR」の商品構成は、「ベーシック商品」(BIに忠実に開発された商品)、「流行商品」(トレンドを取り込んだ商品)、「戦略商品」(特定のターゲットに対して開発された商品)、「地域商品」(地域的气候・特性・服文化や消費者の体型に応じて地域別に開発された商品)、という4つのカテゴリとなっている<sup>40</sup>。これにより、「YOUNGOR」は高品質と機能性に優れたブランドのみならず、ファッション性や地域性に富んだブランドとして認知されるようになった。

次に、新商品企画や多様な品揃えに応じる店舗の拡大とコーディネートが求められるようになった。2007年から2011年にかけて、「YOUNGOR」は大型旗艦店(面積は1000㎡以上)を構築しながら、路面店の面積を広げていった<sup>41</sup>。また、直営店5店舗への訪問(表3-3)によ

<sup>37</sup> 雅戈爾(ヤンガー)財務会計部・部長陳軍民氏へのインタビュー,2011年9月3日。

<sup>38</sup> 雅戈爾(ヤンガー)内部資料「2010年雅戈爾集團經濟發展白書」,26頁。

<sup>39</sup> マーチャンダイジングとは①製造業者の商品開発計画,②小売業者の仕入れ活動の2つの意味がある(American Marketing Association:[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M),2012年4月3日閲覧)。ここで述べているマーチャンダイジングはメーカー機能の商品開発と小売機能の仕入れ活動両方にかかわっている。

<sup>40</sup> 雅戈爾(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。

<sup>41</sup> 2011年時点で路面店の平均面積は2000年の50㎡から120㎡に増加していった(雅戈爾(ヤンガー)国

れば、ブランド・ロゴの使用、ディスプレイの展示、特許技術を説明する看板など「高品質」という BI を表現する店舗づくりが統一されている。ただし、立地やターゲット市場により、インテリアや照明、ウィンドウショッピングなど店舗の雰囲気にかかわる内装が店舗別に設計されている。

表 3-3 「YOUNGOR」の小売直営店 5 店舗の売場づくり

店名	場所	営業時間	店舗面積
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	1,000 m <sup>2</sup>
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	800 m <sup>2</sup>
北京新世界店	北京市内の規模の大きな百貨店の中にある	10:00-21:30	40 m <sup>2</sup>
北京東単旗艦店	北京市の中心部王府井にある	9:00-21:00	1,400 m <sup>2</sup>
成都青年路直営専門店	成都市の人気がある商店街にある	9:30-21:30	400 m <sup>2</sup>

出所:寧波市・北京市・成都市における「YOUNGOR」の小売直営店への訪問に基づき筆者作成。

#### (4)BI を表現する店舗コミュニケーション

2005 年までの段階と比べれば、2006 年から「YOUNGOR」は売場を企業と消費者との 1 つのコミュニケーションの場として考えるようになった。売場のデザイン、技術を説明する看板、俳優または女優を起用したポスターの掲示などを通じて、消費者に「高品質」という BI を伝えている。

まず、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」<sup>42</sup>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。販売員の採用は各地域の販売子会社に任せている。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方針がとられている<sup>43</sup>。

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。また本社の指導の下で、各販売子会社は年 2-3 回で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<sup>44</sup>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、紳士服に関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にて働く<sup>45</sup>。

また、筆者が訪問した 5 店舗では、統一された販売話法が用いられている。それは、①商品の糸から縫製まですべての生産過程が「YOUNGOR」の工場で行われている、②すべてのサ

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)。

<sup>42</sup> 原田(2010)、85 頁。

<sup>43</sup> 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。

<sup>44</sup> ここは年齢制限ではなく、平均数値として述べている。

<sup>45</sup> 寧波市における「YOUNGOR」旗艦店の店員へのインタビュー、2011 年 9 月 3 日。

イズは在庫がある、③商品のコーディネートを提案する、という3点で表れる。これにより、消費者が「YOUNGOR」に対して、「信頼性が高い」、「品揃えが豊富」、「コーディネートしやすい」というブランド・イメージを連想することができる。

次に、ヤンガーは、中国市場におけるスーツ文化を築くために、テレビCMや地方の新聞、ラジオを利用し、宣伝を行う一方、「スーツ文化祭」や「シャツ文化祭」というイベントを企画し、スーツに関する知識や情報を消費者に発信する。また、各販売拠点により、キャンペーンやアフター・サービスを通して、多くの顧客を獲得しようとしている<sup>46</sup>。

上述したことによれば、「YOUNGOR」は小売販売管理システムを導入し、販売実績を把握しながら、小売オペレーションを実行していた。2005年までの小売管理と比べれば、その変化は、販売エリアの調整、豊富な品揃え、店舗の大型化、売場づくり、多様なコミュニケーションに表れている。これにより、「YOUNGOR」が小売ブランドとして確立されていったと考えられよう。

## 2. 小売計画に基づく延期・投機生産・物流体制

鮮度の高い売場や市場需要に応じる品揃えを実現させるために、「YOUNGOR」は販売情報を商品の企画・生産に活かして、小売を起点とする生産・物流・販売体制に変えていった。以下の生産体制の変革、技術革新、物流システムの強化に基づいて説明する。

### (1) 生産体制の変革

2006年から、ヤンガーは各小売店にPOSシステムを導入し、販売実績に基づく在庫および売場管理を実現した。同時に、市場ニーズをとらえた新商品の企画や多様な品揃えが行われるようになった。一方、小売情報を利用したのは売場管理だけではなく、延期と投機を有効に組み合わせた生産体制にもみられる。いわゆる、SPAに転換してから、販売情報にしたがって、必要な量だけ生産し、消費者の要求に応じる技術を開発するようになった。

まず、前述したように、「YOUNGOR」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定番商品(男性用スーツ、シャツ)である。こうした商品に関しては、生産コストを抑えるために、予め生地と製品の生産を行う。いわゆる、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と考えられた<sup>47</sup>。

2006年以降、多様な商品ラインが開発され、婦人服を中心とする「ファッション商品」については、小売実績をみながら、販売に近い時点で少量生産と追加生産を行う。いわゆる、商品の生産リスクを最小限にするために、売れ行きを観察しながら、「必要な量だけを生産する」という延期型生産が取られている<sup>48</sup>。

要するに、製品の 카테고리 ないしは特徴により、ヤンガーは、低コストを図るリードタイムの長い投機型生産と、市場需要への俊敏な対応を図る延期型生産を実行している。こう

<sup>46</sup> 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。

<sup>47</sup> 雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー, 2011年9月1日。

<sup>48</sup> 雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー, 2011年9月1日。

して、ヤンガーは、販売を有効に生産につなげ、生産・流通の効率化を実現する一方、小売を起点とする生産体制を構築することで、SPAを確立した。

### (2) 顧客満足につながる技術革新

「『YOUNGOR』が消費者から支持を得られた最も重要な要因は、サラリーマンのライフスタイルに基づいて、イージーケアを実現させる技術を相次いで導入していたことだ」と考えられた<sup>49</sup>。たとえば、2005年に「YOUNGOR」の市場調査により、安価なシャツとスーツより、耐久性があり、取扱いが簡単なものが消費者に好まれることがわかった。そのため、2006年から「YOUNGOR」は主力商品であるシャツの技術革新に力を入れ続けていった。

表 3-4 で示したように、1998年の HP 形状記憶<sup>50</sup>から、2005年の VP 形状記憶、2008年代の DP 形状記憶(綿 100%)<sup>51</sup>、さらに 2010年の TNDP 形状記憶へと進化していった。2010年に開発された TNDP 形状記憶とは、シャツができ上がった後に特殊な機械を通し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。この技術により、家庭洗濯後、シャツはしわや型崩れが少なく、繰り返し洗濯してもソフトな風合いを持ち、アイロンをかけずに着用できるようになった<sup>52</sup>。

一方、技術の進化を消費者に認識してもらうために、「YOUNGOR」はパンフレットに技術の説明を記載したり、売場で特許技術を宣伝したポスターを飾ったりしている。こうして、「YOUNGOR」の優れた技術を売場で伝え、消費者のブランド認知を高めた。

表 3-4 「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	1998 年
VP (Vapour Phase) 形状記憶	2005 年
DP (Durable & Press) 形状記憶	2008 年
TNDP (Taping Durable & Press) 形状記憶	2010 年

出所: 雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー, 2011年9月1日。

### (3) 生産・販売体制を支える物流の構築

販売エリアの拡大と小売店舗の増加にともない、生産された商品を迅速かつ正確に店舗に配送することは、全国展開を図るアパレル企業が直面する重要な課題である。2006年に、ヤンガーは、小売店に POS システムを導入すると同時に、販売子会社に大きな倉庫を設置し、物流機能を持たせた。

2011年時点で、「YOUNGOR」は中国の地域ごとに販売子会社 9 社を設立した。2005年ま

<sup>49</sup> 雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー, 2011年9月1日。

<sup>50</sup> HP (High Temperature) 形状記憶とは、シャツ生地折り目や縮れを防ぐために繊維にける技術のことである(雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー, 2011年9月1日)。

<sup>51</sup> 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 VP 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、しわになりにくい糸を作る技術である(雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー, 2011年9月1日)。

<sup>52</sup> この段落は、雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー, 2011年9月1日。

で、販売子会社は、各地域の新店の出店と店舗運営を管理する役目が与えられた。さらに、2006年より、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の在庫状況を確認しながら、在庫補充を行うようになった<sup>53</sup>。これにより、小売店舗は商品を検品・入荷する作業を省き、店舗の欠品や不良在庫が減少していった。同時に、工場から個々の小売店舗まで商品の配送期間が短くなり、リードタイムの短縮につながると考えられる。

上述したことにより、2006年にヤンガーは小売を起点とする生産・販売体制に取り組み、「YOUNGOR」が製品レベルかつ小売レベルにおいて構築され、SPAを形成していったと考えられる。2011時点で、ヤンガーは、シャツの原材料となる綿花の栽培、シャツおよびスーツの生地生産から、製品の生産、物流、小売まですべてのプロセスを一貫して管理するようになった。このことから、ヤンガーの事業拡大とブランドの拡張により、垂直統合度の高いタイプのSPAが形成されたと考えられよう。

## VI. 小括:紳士服メーカーによる垂直統合度の高いタイプのSPAの形成

本章は、1979年-2011年におけるヤンガーの歴史的発展プロセスを考察した。その中で、1979年に、ヤンガーは政府の支援を受け、国営の下着縫製工場として創業した。その後、第2章で述べたように、中国アパレル産業と小売業の発展と、ヤンガーの創業地である浙江省のアパレル集積地の形成の中で、ヤンガーは消費市場の変化とライバル間の競争に直面し、生産・流通上の改革により、経営危機を乗り越えていった。

それを振り返ってみれば、まず、1990年代初頭、浙江省のアパレル製造業の振興により、ヤンガーは自社ブランド「北倫港」の不良在庫と品質問題に対して、海外企業の経営ノウハウを吸収し、生産技術を向上させて、「高品質」をコンセプトとするブランドの再構築に取り組んでいった。こうして、1993年に「北倫港」は「YOUNGOR」に転換していった。

次に、1990年代後半、中国政府の政策と、海外企業の進出、民営企業の登場の中で、小売業が発展し始めた。その中で、商社に小売を委ねることにより、「YOUNGOR」のブランド・イメージが混乱を招いてしまった。これに対して、1995年にヤンガーは各地域の商社への買収をはじめ、自ら小売価格の設定や売場管理に関与するようになった。これにより、「YOUNGOR」はナショナルブランドから小売ブランドまで拡張していった。

最後に、Vで記述したように、2005年までは、ヤンガーは垂直統合により原材料の生産から製品生産・物流・小売まですべての生産・流通過程を自ら管理するようになった。しかしながら、消費市場の変化がとらえられていなかったことで、「YOUNGOR」の大量生産が大量販売にうまく結び付かず、深刻な在庫問題が発生した。これに対して、2006年にヤンガーの経営者は海外企業の経験を参考にし、小売販売管理システムの導入をふまえた小売機能の強化を進めていった。その後、小売を起点とする生産・販売体制に取り組んでいったことで、SPAに転換していった。

こうした歴史的発展プロセスをとらえることにより、第1に、SPAの生成要因が明らかになる。本論文では、SPAを「自社ブランドの製造直販小売業」に求める。1979年代から2005

<sup>53</sup> 雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー、2011年9月1日。

年にかけて、中国アパレル産業と小売業の発展にしたがって、ヤンガーは自社ブランドの製造・小売機能の内包および強化により、SPAの形成条件を作っていた。

2006年から2011年にかけて、中国国内の消費市場の変化の中で、ヤンガーは生産・流通の効率化を図り、海外企業の影響により、小売視点の生産・販売体制に取り組んで、SPAを実現した。その中で、小売オペレーションを担うことはSPA形成の土台となり、製造小売業を成り立たせる鍵である。また、2006年より、小売実績に基づく商品の企画・生産・物流体制に切り替えたことは、SPAへの転換を画するものである。

第2に、ヤンガーのSPA形成におけるブランドの変遷がみられる。第1章で述べたように、SPAの形成により、ブランドが製品レベルから小売レベルまで拡張された。それが「YOUNGOR」の生成プロセスで説明できる。

1993年にヤンガーは生産機能の向上と国営百貨店での委託販売をふまえ、「高品質」をコンセプトとする製品ブランド「YOUNGOR」をつくった。2000年から2005年にかけて、ヤンガーは垂直統合を通じて、製品の品質を高めながら、販売子会社のサポートの下で、「YOUNGOR」の全国展開を始めた。2006年にSPAに取り組んでいったことで、「YOUNGOR」が小売ブランドとして確立された。また、小売が製品の企画・生産・物流を一貫して管理することで、「YOUNGOR」のBIが製品かつ小売レベルで統一的に構築されるようになった。

一方、「高品質」というBIを作り保つために、ヤンガーは統合度が高いタイプのSPAを創出した。2011年時点で、「YOUNGOR」はスーツやシャツという紳士服を中心に取扱い、商品のファッション性より品質や機能性を重視している。そのため、2000年から2011年にかけて、ヤンガーは製品の品質にかかわるすべての生産過程と、BIを表現する流通過程との両方を統合的に管理するようになった。そのような意味で、SPAは、製品カテゴリーやBIにより規定されると考えられよう。

SPAの概念に置き換えてみれば、SPAにおける生産・販売体制とブランド構築とは独立したのではなく、両者は、BIに合わせた生産・販売システムをつくり、そしてシステムの変更によりブランドが拡張される、という相互関係の中で変化する。ブランドと生産・販売体制との関連性の中でSPAが生成した。

第3に、ヤンガーは、「YOUNGOR」の製品レベルかつ小売レベルにおける多元的差別性を保つために、原材料の生産から、製品の生産・物流・小売まですべての生産・流通過程を統合的に管理し、統合度の高いタイプのSPAを形成した。これまでのSPAと比べれば、このタイプのSPAは、中国のアパレル産業の振興の下で、強い生産力と技術の開発力を武器にし、商品の機能性を重視する特徴がみられる。

このことから、ヤンガーに示されるSPAは、1980年代における中国アパレル産業の形成、1990年代における小売業の発展と消費市場の生成、2000年代における海外企業の進出によるライバル間競争など、政府の政策、社会的発展、グローバル・ネットワークの中で生成したことがわかる。言い換えると、2000年代初頭、アパレル小売業が中国市場で十分に目立っておらず、有力なアパレル専門店チェーンが成立していなかったことは、製造業起点型SPAの成立を許した環境要因である。

また、2011年時点で、ヤンガーは「YOUNGOR」の生産・小売事業の他に、テキスタイル工場

の生産能力を活用し、生地および綿糸の生産・輸出事業を行っている<sup>54</sup>。そういう意味で、ヤンガーの創業地である浙江省におけるアパレル生産集積地という地域的特性と、縫製工場という事業の起点が SPA の特徴に反映している。

つまり、本章では、下着の縫製メーカー—ヤンガーによる SPA の形成プロセスをとらえ、SPA の中国市場に登場した要因および形成プロセス、SPA を伴うブランドの変遷、ヤンガーにおける SPA の特徴を示した。

---

<sup>54</sup> 雅戈爾(ヤンガー)生産部部長・王平氏へのインタビュー、2011年9月1日。

## 第4章 カシミア原料メーカーオールドスにおけるSPAの生成とブランド構築(1979-2012年)

### I. はじめに

本章では、カシミア原毛メーカー鄂爾多斯羊絨集団(オールドスカシミア・グループ)(本章ではオールドスと記載する)の製造・小売機能の統合をとらえ、SPAの導入要因およびプロセスと自社ブランドの構築に焦点をあてる。

第2章で述べたように、1970年代から1980年代半ばまで、中国政府の政策の下で、国内小売業の発展が遅れており、国営企業が主導であった。1980年代前後中国政府は輸出を拡大する方針を打ち出し、国内各地における資源の開拓・加工事業を支援し、輸出を促していった。

表 4-1 オールドスカシミア・グループの沿革

1979年	伊克昭盟(イフ・ジョー)カシミア工場の創業
1981年	カシミア原毛の加工・生産・間接輸出
1988年	輸出権利の獲得 北京ホテルでの直営店の設立
1989年	企業名を鄂爾多斯羊絨衫厂(オールドスカシミア工場)の転換 「鄂爾多斯(ERDOS)」の商標登録 1級都市での直営店の設立
1991年	ドイツ、フランス、モンゴル、イタリア、スイス、アメリカ、日本などの国での商標登録 海外販売子会社の設立
1992年	国営百貨店での委託仕入れ販売 全国地域での販売子会社の設立
1993年	鄂爾多斯羊絨集団公司(オールドスカシミア・グループ)への変更
1995年	上海で上場
2000年	全国路面直営店の構築と百貨店での売上仕入れ販売 販売情報管理システムの導入
2003年	多様な製品ラインとマルチ・ブランドの開発 <sup>1</sup> カシミヤヤギの養殖場の設立
2004年	事業の多角的展開(アパレル、発電、石炭、冶金、不動産、化学事業)
2007年	物流センターと企業文化の強化

出所:オールドス本社へのインタビュー(2012年9月4日-8日)に基づき筆者作成。

<sup>1</sup> 2002年に、オールドスはマルチ・ブランド戦略を打ち出し、若者向けのブランド「牧星絨(LUSERON)」と中高年消費者向けの大衆ブランド「奥群(AOQUN)」をつくった。2007年に、高級素材であるホワイト・カシミアを使い、直営店だけの販売ルートを用いる高級ブランド「1436」が登場した(オールドスカシミア・グループ:<http://www.chinaerdos.com/chinese/news/default.asp?Page=News&ChannelID=26>, 2012年9月4日閲覧)。



その中で、1979年に中央政府は内モンゴル・オールドス高原にある伊克昭盟（イフ・ジョー）市にカシミア原毛を加工するイフ・ジョー工場（オールドスの前身）を設立した。1980年代後半に入り、中国消費市場の形成にしたがい、イフ・ジョー工場はカシミア原毛の付加価値を高め、中国国内市場向けのカシミア製品を開発し、1989年に自社ブランド「ERDOS」を企画した。その後、小売直営店の構築と各地域における販売子会社の設立により、「ERDOS」の販売エリアが徐々に拡大していった。それと同時に、「ERDOS」は製品ブランドかつ小売ブランドとして確立された。2000年代に入り、海外企業の進出や国内カシミア工場の急増による激しい競争の中で、オールドスは生産・流通の効率化を図り、販売情報の獲得と活用にも目を向け、SPAに取り組んでいった（表4-1）。

本章では、オールドスの歴史的発展プロセスにより、原料メーカーのアパレル製造・小売機能の統合、ライバル間競争によるSPAの導入、SPAにおける製品・小売ブランドの生成が明らかになる。

先に結論を述べれば、第1に、SPAの形成条件およびプロセスが明らかになる。1980年代国営の背景の下で、オールドスは海外からの生産ノウハウの導入により、原毛の輸出事業にとどまらず、中国市場向けのカシミア製品のブランドを作ることができた。1990年代に入り、販売網を作るために、中国各地域で既存商社を買収し始めた。そして、販売子会社のサポートの下で、路面直営店構築と百貨店での委託仕入れ販売を行った。2000年代に入り、海外企業への視察を通じて、オールドスは有効な在庫管理を図り、販売情報管理システムの導入をはじめ、小売の実情をふまえた生産・販売体制に切り替えていった。このことから、原料メーカーにおけるSPAの形成には、生産技術の向上、既存商社への統合をふまえた小売機能の統合、海外企業の経営ノウハウの吸収といったファクターが必要となることがわかる。

第2に、オールドスのブランド構築におけるSPAの役割を考察する。SPAは小売情報を獲得することで、各市場に適応する商品の企画、市場需要に基づく生産計画、ブランド・アイデンティティ（以下BI）を表現する売場設計などのBI構築を支える生産・販売体制を築いていった。言い換えれば、小売を起点とする生産・販売体制は、市場需要に求められる商品の形態と生産数量をつくり、それに応じる売場を設計し、適切な売場コミュニケーションを取ることで、ブランドを製品かつ小売レベルで統一的に構築または管理することができる。このことから、従来の別々となった製品ブランドと小売ブランドがSPAにより統一され、消費者のブランド認知につながっていく。

第3に、オールドスにおけるカシミア原毛の製品化、ブランド構築、SPAの形成は、カシミアの生産地と国営の創業背景、中国アパレル産業および小売業の発展、カシミア消費市場の形成、海外企業による影響などの外部要因に規定されている。こうした環境の中で、オールドスは独自のSPAを形成していった。

その独自性は、①カシミア原毛生産から製品の生産、物流、小売に至るブランドを構成するすべてのプロセスを一貫して管理すること、いわゆる統合管理の程度が非常に高いタイプのSPAである。②2012年時点で、オールドスは「ERDOS」の生産・小売事業以外、カシミア原毛、生地および製品のOEM生産・輸出を行っていることで、原料メーカーという出自がまだ事業に残っていることがわかる。これらの特徴の生成について、本章の記述の中で理解し

ていく。

本章の構成は次の通りである。ⅡからⅣまででは、ブランドの変遷を軸にし、オルドスのSPA形成を3つの段階に分け、それぞれの時期における主だった改革や事業展開を見ていく。Ⅱでは、1979年から1988年にかけて、カシミア原毛メーカーイフ・ジョー工場が、国営の背景に、カシミア原毛の加工・輸出事業を行い、海外企業との取引関係を築いていったことをみる。

Ⅲでは、1989年から1999年にかけて、イフ・ジョー工場がオルドスに転換し、自社ブランド「ERDOS」を立ち上げ、垂直統合を通じて、製造・小売機能を内包し、SPAの形成条件を揃えたことを明らかにする。

Ⅳでは、2000年から2012年にかけて、オルドスは外部環境の変化の中で、有効な在庫管理を図り、小売を起点とする企画、生産、物流、販売体制に切り替え、SPAを形成していった点を示す。これにより、「ERDOS」が製品・小売ブランドとして成立した。

最後に、Ⅴでは、原料メーカーによるSPAの形成要素を、小売を起点とするブランド商品の生産・販売体制に求める。その形成プロセスは、中国小売業ないしはアパレル専門店チェーンの発展、製品カテゴリーと地域環境により規定されていることを結論としてまとめる。

本章における資料は、2012年8月から9月にかけてのオルドス本社への訪問、担当者4名へのインタビュー、オルドス市、北京市、成都市の直営店7店舗への訪問にもとづいている。そして、胡(2011)<sup>2</sup>、オルドスホームページといった2次資料をあわせて利用している。

## Ⅱ. カシミア原料メーカーからアパレル製造業へノーブランド製品のマーケティング・チャンネルの構築(1979-1988年)

1979年から1988年までの間に、オルドスの前身であるイフ・ジョー工場が設立され、カシミア原毛加工と輸出マーケティング<sup>3</sup>が行われるようになった。その後、海外から製造ノウハウを導入し、カシミア製品の生産を実現し、輸出を拡大していった。この時期に、オルドスは、国内マーケティングの構築により、国の機関を通じて、OEM供給による間接輸出マーケティングを優先し、その後の国際マーケティングの展開に重要な基礎を築いていった。一方、カシミアの輸出事業は、一定の資金を蓄積し、以後国内マーケティング・チャンネルの構築、小売機能の内包に資本を提供することができた。この段階に関する歴史的経緯は以下の通りである。

---

<sup>2</sup> 胡(2011)は、中国社会科学院が行った企業と市場状況の調査、2006年から2009年の間に行われたオルドス社に対する現地調査にもとづいている。オルドスの歴史的発展、経営戦略、組織体制、財務運営、技術改革、生産・流通システム、小売管理などの項目について、著者は内部資料や企業担当者へのインタビュー、見学に基づいて考察した。

<sup>3</sup> 近藤(2004)は、輸出マーケティングが国際マーケティングの一形態であるとともに、国際マーケティングの完成形態であるグローバル・マーケティングの重要なモメントを形成していることを主張している(2頁)。輸出マーケティングはたんに販売先の国際的拡大をもっては、国際マーケティングの一形態とはいえない…「輸出マーケティングは国内マーケティングの海外市場への適用である以上…輸出販売にとどまらず輸出販売に関わる諸活動を含む」(9-16頁)。さらに、近藤(2004)は日本の民生用電子機器7社の事例を通して、輸出マーケティングには、OEM供給による輸出マーケティングと、自社ブランドの輸出マーケティングの2つの形態があることを明らかにした(436頁)。

## 1. 工場創立と輸出事業

第2章で述べたように、カシミア (cashmere) は、カシミヤヤギから取られた原毛のことを指す。生産量が少ないため、希少な素材と知られている<sup>4</sup>。この中で、最も高価なホワイト・カシミアは、中国の内モンゴル自治区・オルドス高原に生息しているアルパス・ホワイトヤギから採取した原毛繊維のことである。

この希少な資源を開拓するために、1979年に、中国政府は出資し、オルドス高原にある伊克昭盟 (イフ・ジョー) 市にイフ・ジョーカシミア工場 (以下イフ・ジョー工場) をつくり、王林祥氏 (現時点でオルドス社社長, 以下王氏) を当時の工場長に任命した<sup>5</sup>。イフ・ジョー工場はオルドス高原の農家からカシミア原毛を収集し、簡単な原毛処理・加工をし、すべての原毛を海外 (主に日本, アメリカ, ヨーロッパ) に輸出していた<sup>6</sup>。

その中で、整毛<sup>7</sup>という作業は、直接カシミアの質にかかわり、世界カシミア純度の標準数値に達しないと輸出の価格と数量に大きな影響を及ぼす。当初、イフ・ジョー工場の設備が旧く、整毛技術が遅れているため、カシミアの純度が低く、5頭のヤギから取ったカシミア原毛はマッチ1箱の価格と同じであった<sup>8</sup>。

王氏は、「カシミアの整毛技術を高めないと工場の利益が上がらず、中国のカシミアが世界に認められない」と痛感した。1980年にイフ・ジョー工場は、政府の支援を得て、日本の三井物産株式会社から先進的な設備とノウハウを導入し、カシミア純度を上げていった<sup>9</sup>。さらに、原毛の付加価値を高めるため、1980年に日本の原糸と生地を作る技術と設備を導入し、カシミアの糸加工と布の紡績を始めた<sup>10</sup>。1981年に、イフ・ジョー工場は中国で初めてカシミア・セーターとマフラーの生産を実現した<sup>11</sup>。

しかし、1980年代、中国でほとんどの消費者はカシミア製品に触れる機会が与えられず、カシミアを貴重品として認識していた。イフ・ジョー工場は、海外企業の注文に応じて、生産したすべての生地および製品を海外に輸出していた。

## 2. 中国国内高級ホテルへの出店

1980年代後半に入り、中国国内消費市場は経済発展とともに成長し始めた。イフ・ジョー

---

<sup>4</sup> カシミヤヤギ1頭あたりの採取量は年間わずか150グラム~200グラム程度で、一枚のカシミア・セーターを作るのに通常4頭分のうぶ毛が必要になる (日本カシミア協会: [http://j-cashmere.or.jp/cash\\_whats.html](http://j-cashmere.or.jp/cash_whats.html), 2012年11月13日閲覧)。

<sup>5</sup> 最初、工場は中国政府が出資し、補償貿易の形で日本の三井物産株式会社と提携した。1990年代、工場は上場し、国営から株式制に変わっていった (胡 (2011), 11-14頁)。

<sup>6</sup> 1980年代には、中国政府の政策のもとで、企業は自ら輸出することが許されなかったため、国の機関を通じて間接輸出をおこなった。ただ、取引先との商談や取引条件については各企業に委ねる (オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー, 2012年9月4日)。

<sup>7</sup> 農家から買収されたウブ毛の中から、ヤギの油脂、ほこりと剛毛を取り除かないといけない。不純物を取り除く作業は整毛と呼ばれる (オルドスカシミア工場への訪問, 2012年9月3日-8日)。

<sup>8</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー, 2012年9月4日。

<sup>9</sup> オルドスカシミア・グループの30周年記念活動の見学 (オルドス本社・国際展示会館・30周年記念回廊, 2012年9月5日)。

<sup>10</sup> 1980年に、イフ・ジョー工場は中国政府から225万元、三井物産から355万元の投資を受けた (オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー, 2012年9月4日)。

<sup>11</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー, 2012年9月4日。

工場は輸出事業を行いながら、国内市場に目を向けるようになった<sup>12</sup>。しかしながら、第2章で述べたように、1990年代まで国内小売業は、国営百貨店や服務社(国営日用品商店)、自由市場くらいしかなかった。そのため、オルドスは既存の小売業者に依存できず、自ら販売ルートをつくり、商品を売り出していった。

1980年代では、カシミア商品の小売価格が高く、中国の一般的な消費者はなかなか手に入れることはできなかった。そのため、イフ・ジョー工場は、当時の富裕層が泊まる北京の高級ホテルを狙った。1988年に、イフ・ジョー工場の営業マン3人は当時中国で一番高級のホテル—北京大飯店の喫茶店に商品を持ち込んで、展示しながら販売していた。その後、北京にある中国大飯店や民族大飯店など高級ホテルと契約し、ホテルの中に小さな商店を開くことができた。こうして、イフ・ジョー工場は、1980年代の中国富裕層にサービスを提供する場所としてのホテルを見出し、はじめて国内の販売ルートを見つけた<sup>13</sup>。

一方、1980年代後半、中国政府の改革開放政策の下で、イフ・ジョー工場は、1988年に国の輸出機関を通らず、自ら輸出する権利を獲得した。その結果、カシミア・セーターの1枚あたりの輸出価格は100元と高く売れるようになった<sup>14</sup>。

上述したように、イフ・ジョー工場は、国営を背景にし、輸出事業を行いながら、海外から先進的な技術やノウハウを導入することで、カシミア原毛から製品までの製造機能を内包した。また、1988年に、国内消費者の成長にしたがい、自ら国内市場を開拓し、小規模での販売活動を始めた<sup>15</sup>。

この段階で、オルドスは、カシミア資源を用いて、製造ノウハウの導入により、カシミア原毛の付加価値を高めることができるようになった。しかし、1988年時点では、イフ・ジョー工場は自社ブランドを作り出さず、OEM供給による輸出とノーブランド製品の国内販売を行っていった。

### Ⅲ．製造機能の強化と小売機能の統合—自社製品ブランドと小売ブランドの構築(1989-1999年)

1987年に入って改革・開放政策がとられ、流通・商業体制の改革は始まった。特に、協同組合や個人商店が復活し、1990年に中国国有商店の売上高は49.9%から39.6%へ、個人商店は1.6%から18.9%へとそれぞれ減少または増大していった。1989年時点で、小売商店の店舗数は841万店に達した<sup>16</sup>。一方、1980年代後半から海外企業の中国市場への進出や、多くのアパレル・ブランドの中国市場進出にしたがって、中国の消費者はファッションへの関心が高まり、ブランドを認識するようになった。アパレルにおいて、量の充足に伴う質の向上も本格化し、品質重視と叫ばれるようになった<sup>17</sup>。

<sup>12</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー、2012年9月4日。

<sup>13</sup> この段落に関してはオルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー、2012年9月4日。

<sup>14</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー、2012年9月4日。

<sup>15</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー、2012年9月4日。

<sup>16</sup> 日本国際貿易促進協会(1993)、133頁。

<sup>17</sup> 日本国際貿易促進協会(1993)、89頁。

こうした中国国内アパレル市場の変化の中で、アパレル製造業は自社ブランドを打ち出し、国営百貨店に依存せず、みずから小売店舗をつくるという動きが見られるようになった。

この中で、1989年から1993年までの間に、オールドスは自社ブランド「ERDOS」を打ち出し、国内および海外で販売子会社を設立し、小売直営店を構築し、マーケティング・チャネルを拡大していった。これにより、オールドスはみずから小売機能を担い、SPAの形成条件を揃えていった。

## 1. 自社ブランド「ERDOS」の開発

1989年に、イフ・ジョー工場は他社との差別化を図るために、カシミア製品のブランド「ERDOS」(図4-1)を立ち上げ、会社名を「オールドス・カシミア工場」に変更した。「オールドスは世界を暖める」というBIが打ち出され、カシミア製品の保温性をアピールするうえに、消費者の要求に応え、より良い商品をつくり、国と社会に貢献するという意味を取り込んでいる<sup>18</sup>。

図4-1 「ERDOS」のブランド・ロゴ



出所：オールドスカシミア・グループ：<http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=culture>, 2012年8月12日閲覧。

オールドスは多くの消費者に「ERDOS」を認知してもらうために、1989年から宣伝活動を始めた。たとえば、1月にオールドスは北京民族文化宮ではじめてカシミア・ファッションショーを行った<sup>19</sup>。また、中国でマス・メディアの広告が普及していなかった時代に、オールドスは30万元を広告宣伝に投入し、毎日夜8時に中央テレビで、毎回30秒のCMを放送していた<sup>20</sup>。その時から、「オールドスは世界を温める」というBIは多くの消費者に認知されるようになった<sup>21</sup>。

## 2. 生産・卸売・小売事業の垂直統合

<sup>18</sup> ブランド・ロゴには、①アルファベットの「e」は「ERDOS」ブランド名を代表する、②ヤギの角の形はカシミヤヤギを代表する、③赤色は「暖める」を意味する、④全体的な形は丸くて、地球を意味する、という4つの意味を用いている(オールドスカシミア・グループ「オールドス大事記」：<http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=20years>, 2012年8月28日閲覧)。

<sup>19</sup> オールドスカシミア・グループ：<http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=culture>, 2012年8月12日閲覧。

<sup>20</sup> 中国服飾報「百貨店羊絨重“火”曙光乍現」：<http://www.cfw.com.cn/html/Home/report/111475-1.htm?reportpos=1>, 2012年11月16日閲覧。

<sup>21</sup> オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー, 2012年9月4日。

表 4-2 に示したように、1989 年から 1993 年にかけて、オルドスは工場の統合、中国国内および海外市場で販売子会社の設立を通じて、「ERDOS」の生産・卸売・小売を一貫して管理することができるようになった。

表 4-2 オルドス 1989 年-1993 年生産・卸売・小売システムの構築

年代	生産システム	卸売および物流	小売システム
1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ERDOS」製品生産</li> <li>・原毛加工工場の統合</li> <li>・農家への投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カシミア原毛および製品の輸出</li> <li>・国営百貨店との委託販売</li> </ul>	なし
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内・海外工場の設立</li> <li>・「KVSS」カシミア生地生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国国内で販売子会社 36 社の設立</li> <li>・海外販売子会社 7 社の設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外市場における直営店の構築</li> <li>・国内 1, 2 級都市での直営店構築</li> </ul>

出所:オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー, 2012 年 9 月 5 日。

まず、生産について、オルドスはカシミアの生産規模を拡大するために、1989 年から政府の出資により、オルドス高原にあるカシミア原毛の加工工場を統合していった。また、カシミア資源を獲得するために、1990 年代からカシミヤヤギを飼育する農家をサポートし、ノウハウの伝授だけではなく、高原から都心部へのインフラを整備し、生活上の支援を行っていった。1993 年よりオルドス高原での生産にとどまらず、オルドスは、原毛加工、染色、後整理、糸紡績、製品生産など生産過程にかかわる同業者を買収し、内モンゴル自治区以外に北京や深圳、大連、またモンゴル、マダガスカルなどの地域で生産拠点をつくり始めた<sup>22</sup>。

こうして、オルドスはカシミア製品におけるすべての生産過程を自社内部で実現するようになった。1990 年代オルドスは、カシミア製品の大量生産を行うことで、生産コストが下がり、「ERDOS」の販売価格が安くなり、まったく手に入らない「貴重品」というイメージが徐々になくなっていった<sup>23</sup>。他方、1993 年に、オルドスはカシミア原糸および生地のブランド「KVSS」をつくり、「ERDOS」の生産を支えながら、OEM 供給や原料輸出事業を拡大していった<sup>24</sup>。

次に、卸売事業について、1990 年代からオルドスは輸出事業を行いながら、中国市場への開拓を本格的に始めた。中国が広く、地域により言葉や服に関する文化などに違いが多いため、各地域の文化や消費者市場の特徴に合わせた販売活動が重要な課題となる。そのため、1999 年まで、オルドスは、中国消費者の主要な買物場所である国営百貨店に委託販売<sup>25</sup>

<sup>22</sup> この段落はオルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー, 2012 年 9 月 5 日。

<sup>23</sup> オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー, 2012 年 9 月 5 日。

<sup>24</sup> オルドスカシミア・グループ :<http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=culture>, 2012 年 8 月 12 日閲覧。

<sup>25</sup> 日本では、委託仕入れとは、メーカーが商品を百貨店に委託する形式であり、商品の所有権はメーカー側にあるが、百貨店で検品し受け取れば商品の管理責任は百貨店側にある仕入れ形態である(公正取引委員会事務局調査部(1952)「デパートの不正競争に関する調査」『政経月誌』(6)49-56 頁, 木下(2009), 264-265 頁参照)。

を行っていた。いわゆる、商品の所有権の移転とともに、小売価格の設定、売場の場所、陳列、販売員の採用、販促活動など小売にかかわる管理権限が百貨店に委ねられる。

他方、1990年からは、中国国内卸売業や小売業の発展にしたがい、1級および2級都市でアパレル商社が徐々に形成されるようになった。最初の頃、オルドスは大都市で商社に商品を卸して、小売販売を委ねていた。1993年に、小売価格の設定を含んだ小売活動を自らコントロールするために、オルドスは国内商社の36社と海外商社の7社を買収し、販売子会社を設立していった。販売子会社は、各地域での販売チャネルを管理し、1999年まで中国国内における販売拠点(国営百貨店を含める)を600ヶ所に拡大していった<sup>26</sup>。

最後に、小売について、1993年に販売子会社の設立により、オルドスは小売価格を設定し、直接販売チャネルの管理に関与するようになった。1993年に、オルドスは、華北地域における販売子会社を通じて、北京ではじめて「ERDOS」の1号路面直営店を構築した。「ERDOS」と名付けた1号店は都市の中心部にあり、店内での陳列ケースや壁紙にブランド・ロゴが使用されていた。その後、各地域の販売子会社は、天津、大連、瀋陽など気候の寒い北エリアにおける1級都市で路面店をつくり、全国統一した小売価格で販売活動を行っていった。当初平均売場面積は50㎡で、紳士用・婦人用のカシミアセーターとマフラーのみ販売されていた<sup>27</sup>。

しかしながら、1999年までオルドスは、国営百貨店での委託仕入れ販売を中心としていた。販売子会社により作られた路面店に関しては、「品揃え、在庫管理、店内の設計、販売サービスなど売場管理の面でみれば、小売が十分に機能していなかった」<sup>28</sup>。そのため、1999年時点で、「ERDOS」はカシミアの製品ブランドと、路面店の小売ブランドとして使われていたが、完全には小売機能を担っていなかった。

また、1993年にオルドスはカシミア原料および製品の加工・生産・海外輸出・国内卸売および小売事業を傘下に収め、政府の許可を得て、株式制度を導入し、社名をオルドスカシミア・グループに変えた<sup>29</sup>。

1989年から1999年にかけて、オルドスは自社ブランド「ERDOS」をつくり、全国の卸売販売体制を構築しはじめた。その後、販売子会社の設立により、自ら小売価格を定め、路面直営店を設け、小売に関与するようになった。同時に、「ERDOS」は製品ブランドにとどまらず、小売ブランドとして使われるようになった。この時期において、オルドスは生産・販売プロセスを統合し、以後SPAの形成条件を整えていった。しかしながら、卸売に依存し、小売機能または専門店チェーンの展開が十分に目立つものではなかった。さらに、小売視点による生産・販売体制が築かれていないという点でも、SPAが成立したとは言えない。

<sup>26</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー、2012年9月4日。

<sup>27</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー、2012年9月4日。

<sup>28</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏のインタビュー、2012年9月4日。

<sup>29</sup> オルドスカシミア・グループ : <http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=culture>, 2012年8月12日閲覧。

#### IV. 競合他社との競争による SPA への転換—生産・販売体制における製品・小売ブランドの統一(2000-2012年)

1990年代に入って、中国アパレル産業の成長および購買力の増加にしたがって、希少な資源であるカシミア原毛を加工するメーカーは内モンゴル自治区において、数十軒以上あり、カシミア原毛を仕入れし、製品化する工場は中国各地域において増えていった<sup>30</sup>。その中で、オルドスのように、自社ブランドをつくり、みずから卸売および小売機能を担う製造業も少なくない。2010年度中国カシミア製品ブランドのトップ10にランクインしたのは、「ERDOS」以外、1986年に創業した(株)珍貝羊絨(ZHENBEIカシミア)<sup>31</sup>や、1985年に創業した内モンゴル鹿王(KING DEER)<sup>32</sup>など知名度の高い企業であった<sup>33</sup>。このように、自社ブランドと自前の販売網は1990年代の大規模な製造業の基本条件となり、競争優位を築くものとはならなくなった。

こうした時代の変化に適応する新たな競争優位は、オルドスのような、強い製造力を基盤とする大手アパレル製造小売業によってつくられていった。カシミア製品分野において、オルドスの生産量は最も多いといわれた。しかしながら、この莫大な生産量はオルドスに利益をもたらす一方、深刻な在庫問題も引き起こした。

その理由は、第1に、生産部は販売部と分離しており、生産計画は市場の需要に答えられないことである。要するに、オルドスは、あらかじめ原材料を加工し、製品の見込み生産ないし投機的生産を行うことで、生産コストを抑え、生産・流通上の低コストを実現することができた。しかし、そうすると、計画した生産量は需要量をオーバーするまたは不足する状況が起り、不良在庫または在庫ロスとなる<sup>34</sup>。

第2に、品揃えが充実していないことである。まず、「ERDOS」の新商品企画に関しては、単に欧米の流行にしたがい、カラーやデザインを模倣しただけであり、中国消費者のニーズまたは好みとマッチしていないことがあった。その場合、商品の売れ行きがよくないため、過剰な在庫問題を起こしてしまう。次に、1999年まで、「ERDOS」の品揃えはカシミアセーターとマフラーとの2種類の商品しかなかった。カシミアは保温性に優れており、気候の寒い北エリアでは売れ行きが良かったが、南地域には商品が合わず、市場開拓が困難であった。そのため、市場需要に適応する多様な品揃えが求められるようになった<sup>35</sup>。

これらの問題を解決するために、オルドスの販売部門の担当者は海外のアパレル企業を訪問し、売場管理を学びながら、2000年に各売場に販売情報管理システムを導入した。2000

<sup>30</sup> オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー、2012年9月5日。

<sup>31</sup> 珍貝社は、1986年に中国にアパレル製造集積地である浙江省の湖州市で創業し、1987年に自社ブランド「珍貝」を作り出し、1990年代自社ブランドの製造と卸売、小売を実現し、中国国内でカシミア製品ブランドとして人気を集めている(珍貝羊絨:[http://www.zhenbei.com/columns\\_detail/&columnsId=39.html](http://www.zhenbei.com/columns_detail/&columnsId=39.html), 2014年2月20日閲覧)。

<sup>32</sup> 鹿王社は、1985年に内モンゴル自治区の包頭市に創業し、1987年に自社ブランド「鹿王」を作り出し、1990年代自社ブランド製品の製造・卸売システムを構築し、その後百貨店販売を中心とする小売システムを実現した。2010年時点で、中国トップ3に入るカシミア製品ブランドである(内モンゴル鹿王(KING DEER): [http://www.kingdeer.com.cn/dept\\_info/reso\\_dept/khfw/pppy.asp](http://www.kingdeer.com.cn/dept_info/reso_dept/khfw/pppy.asp), 2014年2月20日閲覧)。

<sup>33</sup> 全球紡績(インターナショナル紡織): <http://www.tnc.com.cn/info/c-010006002-d-185880-p1.html>, 2014年2月20日閲覧。

<sup>34</sup> オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー、2012年9月5日。

<sup>35</sup> この段落ではオルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー、2012年9月5日。



年度オルドスの総会にて、社長王氏は「『製品を多くの拠点で売り出す』という販売体制ではなく、『売れる商品を開発し、売れる量を生産する』という市場需要をふまえた生産・販売体制に転換しなければならない」ことを打ち出した<sup>36</sup>。

この方針の下で、2000年から2012年にかけて、オルドスは、小売機能を強化しながら、小売を起点とする売場設計、品揃え、製品開発、生産を行い、SPAを実現した。一方、SPAにより、ブランド・アイデンティティを小売レベルから生産レベルまで一貫して管理し、ブランドを構成する要素が多方面により構築されていった。以下、各要素について記述する。

## 1. 直営店の増加と物流の設立

まず、『中国百貨行業発展報告 1999-2008』によれば、2000年代に入り、国営百貨店の民営化や外資百貨店の中国市場への進出により、百貨店の出店規制が大きく変わっていった。それが、「ERDOS」の委託仕入れから売上仕入れ<sup>37</sup>へと変更することに表れている。2000年に、オルドスは百貨店との売上仕入れ販売をはじめ、小売価格の設定、店内設計、店員の雇用などの小売オペレーションを担うようになった<sup>38</sup>。

次に、路面直営店が急速に設けられていった。路面店では、自由に店舗を作ることが可能であり、近隣の店の影響が少ないため、最もブランドを演出しやすい販売ルートだと考えられた<sup>39</sup>。2000年から2008年までの間に「ERDOS」の販売エリアが43都市から160都市に広がり、路面直営店400店舗が設立され、560箇所の百貨店に出店し、「ERDOS」は国内カシミア製品市場の35%を占めるようになった<sup>40</sup>。一方、海外市場においては、2000年に東京、ロサンゼルス、パリなどのファッションの中心地に直営専門店24店舗を設立し、OEMを含めて海外カシミア市場シェアの25%を占めていた<sup>41</sup>。

続いて、小売店舗の増加にしたがい、在庫管理や物流システムが求められるようになる。2000年にオルドスは、各販売子会社に在庫管理システムを導入し、各小売店に外部企業と共同開発した「銷售額統計系統(販売実績管理システム)」を設置した。このシステムにより、小売店での販売実績が同じ販売エリアにある店舗の間に共有され、瞬時に販売子会社に発信される。そうすると、販売子会社はリアルタイムに商品の売れ行きや在庫状況を把握し、販売データを分析した上で生産量を調整することが可能となった。また、商品企画部は、販売データにより、各地域における消費市場の特徴に対応する商品を企画することができるよう

<sup>36</sup> オルドスの社長王祥林がオルドスカシミア・グループの30周年記念活動において述べた言葉である(オルドス本社・国際展示会館・30周年記念回廊, 2012年9月5日)。

<sup>37</sup> 岡野(2008)によれば、売上仕入とは、納入業者が百貨店の名称及び営業統制の下、百貨店の店舗の一部に商品を搬入・管理して、消費者に対する商品販売も行うという仕入形態である(7頁)。木下(2009)は、売上仕入とはメーカーが実質的に百貨店の売場を借りて商品を販売する形式であり、商品の店頭における管理責任もメーカーが担うものであると述べた(265頁)。アパレルメーカーによる小売機能の包摂は、百貨店の仕入れ形式における委託仕入れから売上仕入れへの変化に伴って行われた。その変化の中で、「小売店頭の商品管理、価格設定、販売管理、商品供給と処分などの意思決定が基本的にアパレルメーカーに委ねられるようになる」ことが顕著となった(257頁)。

<sup>38</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー, 2012年9月4日。ただし、売上仕入れ制度は、売場の面積や位置などは百貨店に管理権がある。売上仕入れ制度に変わった正確な年は、不明である。

<sup>39</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー, 2012年9月4日。

<sup>40</sup> 胡(2011), 13-136頁。

<sup>41</sup> 胡(2011), 134頁。

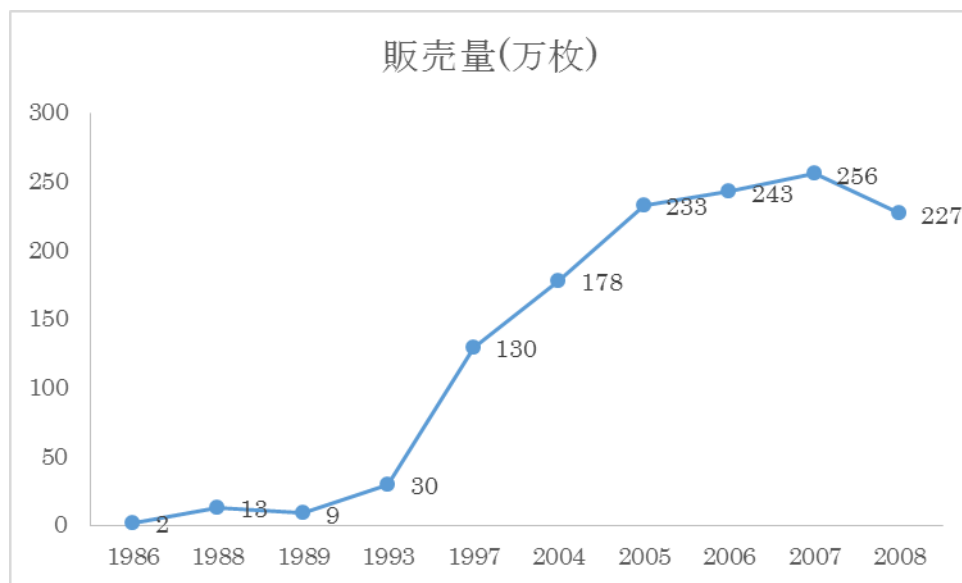
になった<sup>42</sup>。

最後に、2000年代まで中国の2,3級都市では、インフラ整備が整っていなかったため、オールドスは外部の物流インフラに依存できず、自ら主要な配送ルートの新設を含んだ物流を構築するようになった。2010年までにオールドス高原にあるカシミア原毛生産工場から、各地の生産拠点、販売拠点までの配送を担う物流センター33箇所が整備されていった<sup>43</sup>。同時に、各地の販売子会社に大きな倉庫を設置し、商品の仕入、検品から店舗への配送までの物流を一貫して行うようになった。これにより、生産・流通過程における物流コストの削減、有効な在庫管理、新しい商品を同時に全国で販売することができるなど他社に対する差別性が作られた<sup>44</sup>。

上述したように、2000年から、オールドスは、百貨店の仕入れ制度の改革、路面直営店の増加、販売データの共有、物流構築を通じて、在庫管理を強化する一方、「ERDOS」を小売ブランドとして確立させた。

## 2. 市場需要に基づく品揃え—非カシミア商品の開発

図 4-2 オールドスのカシミア製品の国内販売実績(単位:万枚)



出所:オールドス内部資料「销售年报(2005-2008)」と胡(2011),136頁に基づき筆者作成。

カシミア製品は季節が限定されるため、夏には売れ行きが良くなかった。またカシミア原毛は多彩な色の染色が難しく、製品のデザインが限られている。1999年まで「ERDOS」は少品種大量生産を実施し、カシミアセーターとマフラーとの2種類の商品しか置いていなかった。一方、1990年代後半、海外のアパレル・ブランドが進出してきた影響で、中国のア

<sup>42</sup> オールドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー,2012年9月5日。

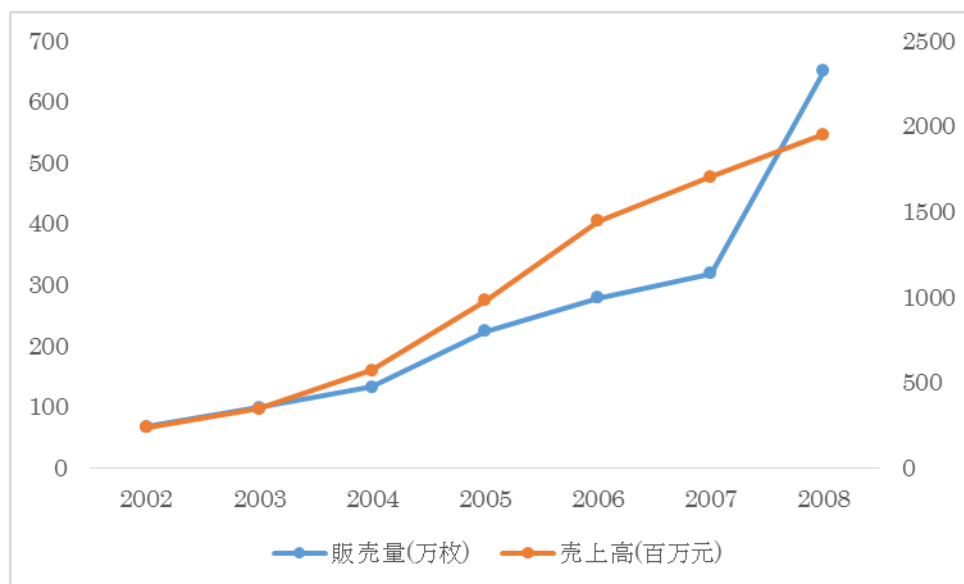
<sup>43</sup> オールドスは、高原地域から内モンゴル自治区の都心部につながる鉄道と高速道路を建設し、工場から全国の販売拠点に収集・輸送する物流センターを構築した(オールドスカシミア・グループ製品販売会社営業部担当者李氏へのインタビュー,2012年9月6日)。

<sup>44</sup> オールドスカシミア・グループ営業部担当者李氏へのインタビュー,2012年9月6日。

パレル市場では品揃えの豊富さとファッション性が求められるようになった。その中で、「ERDOS」の売場で、「選べるものが少ない」、「品揃えが悪い」、「いつも同じ商品が置いてある」という消費者の声が多々上がってきた<sup>45</sup>。2005年に「ERDOS」の販売量が小幅な増加にとどまっていた(図4-2)。

これに対して、オルドスの商品企画部は、販売データを通じて、カシミア商品の限界に気づいた。2002年から各シーズンに「ERDOS」の商品を楽しんでもらえるように、シルク、ウール、コットン、麻などの多様な素材を用いた多シリーズ(「ERDOS-ladies」、「ERDOS-men's」、「ERDOS-leather」、「ERDOS-downwear」、「ERDOS-underwear」、「ERDOS-home」)商品の開発をはじめた<sup>46</sup>。商品ラインが、トップス、ジャケット、アウター、パンツ、ワンピースなどの婦人服からビジネス用の紳士服、下着、ベッド用品まで拡張された。ただし、「ERDOS」のポジションを維持するために、すべての商品にはトップクラスの素材を使い、高品質、高級感を訴えている。その結果、2002年から、「ERDOS」の非カシミア製品の販売数と売上高は年々増加し、2008年に19億元に上った(図4-3)<sup>47</sup>。

図4-3 オルドスの非カシミア製品の国内販売実績



出所:胡(2011),137頁に基づき筆者作成。

多様な品揃えにより、「ERDOS」が単なるカシミア製品のブランドから、商品の組み合わせを楽しんでもらえるコーディネート・ブランド<sup>48</sup>に転換し、より幅広い消費層を獲得することができた。一方、豊富な品揃えは、売場の拡大と、それに応じる売場デザインや販売サービスを求めるようになった。

<sup>45</sup> オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー,2012年9月5日。

<sup>46</sup> 2012年現時点で、非カシミア製品は全製品の30%を占めている。カシミア原毛以外の原材料は市場から調達している(オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー,2012年9月7日)。

<sup>47</sup> 胡(2011),137頁。

<sup>48</sup> 「同じ売場内で1つのブランドの多様な製品をまとめて、単独の製品では表現し得ない便益を提供するしくみ」はコーディネート・ブランドと呼ばれる(木下(2011),16頁)。

### 3. BI を表現する店舗管理

「2002-2005 年の間に、ブランド管理部商品開発部が毎年ヨーロッパに渡り、商品のデザインだけではなく、「ERDOS」のオリジナリティを表現するために、陳列、ショップのウィンドー装飾や季節ごとのディスプレイなど売場のレイアウト設計を学んでいた」<sup>49</sup>。2012年に筆者が「ERDOS」直営店を訪問したが、「ERDOS」は全国統一した小売価格を表示し、各地域の特徴を取り込んだ店舗づくりをしていた(表 4-3)。

表 4-3 「ERDOS」の直営店 7 店舗

店舗	営業時間	店舗面積	年間売上
成都市大慈路旗艦店	9:00-21:00	1,500 m <sup>2</sup>	3 千万元
成都市王府井百貨店	10:00-21:00	200 m <sup>2</sup>	5 千万元
オルドス市天驕ホテル本店	7:45-19:30	800 m <sup>2</sup>	5 千万元
オルドス市東勝ホテル旗艦店	8:00-19:30	3 階建て 1,800 m <sup>2</sup>	4 千万元
北京市崇文門旗艦店	9:00-22:00	2 階建て 1,500 m <sup>2</sup>	3 千万元
北京市金融街直営店	10:00-21:00	600 m <sup>2</sup>	5 千万元
北京新世界百貨店	10:00-21:00	300 m <sup>2</sup>	3 千万元

出所:オルドス市・成都市・北京市における「ERDOS」の直営店 7 店舗への訪問(2012 年 8 月 26 日-9 月 17 日)に基づき筆者作成。

たとえば、(1)店舗の立地と面積について、「ERDOS」は各地域の都心部または高級ブランドショップが揃うショッピングエリアに店舗を構えている。品揃えの多様化にともない、2002 年から店舗の拡大に取り組んで、平均面積を 1999 年の 50m<sup>2</sup>前後から 2012 年時点の 300m<sup>2</sup>に拡大した。中国の 1,2 級都市で大型旗艦店(店舗面積が 1500 m<sup>2</sup>以上)を構築しはじめ、2009 年には 100 店舗に増えていた<sup>50</sup>。大型旗艦店の役割については、「売上の獲得だけではなく、『ERDOS』の品揃えの豊富さとデザイン力をアピールする場として使われている」<sup>51</sup>。

(2)店舗設計について、7 店舗とも「ERDOS」の高級感を表現するために、ウィンドー装飾や季節ごとのディスプレイ、上品なインテリアを採用しており、コーディネート陳列を通じて、トレンド性とヒット商品を示そうとしている。一方、各地域の特徴を取り入れた店舗づくりがみられる。たとえば、オルドス市にある東勝旗艦店では、オルドス高原の風景を描く壁画を使用したり、カシミヤヤギを飼育する農家の写真やカシミヤヤギの模型を飾ったりしている(写真 4-1 と写真 4-2)。また店内でモンゴル民族を代表する曲が流れている。

こうして、オルドス高原の特徴を「ERDOS」のファッション性に結びつけることで、カシミヤの原産地としての優位性と「ERDOS」のデザイン力を同時に消費者にアピールすることができた。また、顧客に売場を楽しんでもらうことにより、「ERDOS」が製品ブランドのみなら

<sup>49</sup> オルドスカシミア・グループ営業部担当者李氏へのインタビュー、2012 年 9 月 6 日。

<sup>50</sup> 胡(2011), 140 頁。

<sup>51</sup> オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー、2012 年 9 月 4 日。

ず,小売ブランドとして確立された。

写真 4-1 「ERDOS」オルドス市東勝旗艦店



出所：筆者撮影(2012年9月3日)。

写真 4-2 「ERDOS」オルドス市東勝旗艦店



出所：筆者撮影(2012年9月3日)。

(3) 商品発注と販売計画について,2000年より各店舗は週次販売計画に取り組み,毎週月曜日に店頭の在庫チェックと販売計画を修正する。それに沿って,商品の陳列場所,ウインドー装飾やディスプレイを変えていく。各店舗の販売実績に基づいて,各販売子会社は商品を発注する一方,売れない商品に対して,販促活動を利用し,価格を微調整したり,不良在庫化した商品をアウトレットショップに移動したり,在庫処分を行う<sup>52</sup>。

要するに,2000年以降オルドスはBIに忠実な多様な品揃えを展開し,それに応じた店舗

<sup>52</sup> オルドス市(本社),北京市(中国の1級都市),成都市(最も購買力がある2級都市),この3都市の都心部にある直営店の7店舗への訪問および店長へのインタビュー,2012年8月26日-9月17日。

づくりと売場管理を行っていった。その中で、オルドスは売場を「商品を販売する場だけではなく、ブランドのオリジナリティを表現する有力な手段」と考えた。商品のバリエーションの拡大にともない、店舗の面積が拡大し、売場デザインと販売計画の作成に力を入れることで、小売機能が強化されるようになった。「ERDOS」はカシミアの製品ブランドから、多様な商品のコーディネートを提供する製品・小売ブランドに変わっていった。

#### 4. 小売を起点とする製品開発・生産体制

本論文では、SPA を小売視点のブランド構築でとらえる。いわゆる、SPA に取り組むことで、ブランド構築において2つの優位性があると考えられる。1つは、前述したように、アパレルメーカーが、小売機能の強化により、小売ブランドを確立することである。もう1つは、市場需要をふまえた商品の開発と生産である。いわゆる、小売の視点から、消費者に求められる商品を開発し、市場需要に応える生産計画を立てることである。消費者に求められる製品レベルでの差別化と、生産・流通の効率化を以下に示す。

表 4-4 オルドス 1997 年代-2012 年代主な技術革新

年代	技術名称	成果
1997-1999 年	編みシステム自動化 捺染の自動化	秋冬の粗紡製品から精紡薄型までオールシーズンのカシミア製品が生産できるようになった。
2000-2010 年	デジタルプリント カラーの紡ぎ糸 ナノテクノロジー技術 など	カシミア繊維を細くすることで、毛織物の毛玉ができにくくなる。カラーの紡ぎ糸により、カシミアをあらゆる色に染色することができ、デザインが豊かになる。ナノテクにより、カシミア製品を家庭洗濯機で洗えるようになり、世界で最も高いレベルのカシミア加工技術と評価された。

出所:オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー,2012年9月5日と胡(2011),101-103頁による。

まず、商品の開発について、2000年代に導入された販売実績管理システムと販売員の接客により、「『ERDOS』の主要消費層は購買力をもつ40-60代の中高年であり、カシミア商品の機能性(無静電気,虫防止など)が重視され、鮮やかな色使いより落ち着いたデザインが好まれる」ことがわかった<sup>53</sup>。

そのため、オルドスは1997年に生産技術センターをつくり、2000年から毎年売上高の5%を技術開発費として投入し、独自の技術を本格的に開発し始めた<sup>54</sup>。たとえば、2000年に、オルドスは、「着やすい、洗いやすい、デザイン性の高い」機能性製品を目指し、「三防」商品を開発した。この技術は、ナノテクノロジーを使い、カシミア繊維の表面に薄い防護膜を作ることで、水や油、汚れがカシミア繊維の中に浸み込まない役割を果たす<sup>55</sup>。これにより、カシミア製品は保温性と耐久性を兼ねるようになった。また、表4-4で示したように、2000年以

<sup>53</sup> オルドスカシミア・グループオルドス市本店店長へのインタビュー,2012年9月5日。

<sup>54</sup> 胡(2011),104頁。

<sup>55</sup> オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー,2012年9月5日。

降技術の革新に基づいて、「ERDOS」は毛玉ができにくくなり、家庭洗濯機で洗えるカシミア製品を開発していった<sup>56</sup>。2010年に、中国全土で技術開発センターを持つ上位400の企業の中で、オールドスはトップ100にランクインし、アパレル部門の第3位を獲得した<sup>57</sup>。

こうした技術により、「ERDOS」は商品の「使いやすさ」を実現し、顧客満足につながるカシミアの耐久性とデザインを兼ねていった。一方、優れた技術を消費者の購買意欲およびブランド・イメージと結びつけるために、店員の販売話法は、①ブランドの説明、②カシミアの純度と製品の機能性の説明、③商品のコーディネートという3点に求められた<sup>58</sup>。こうして、2010年に「ERDOS」カシミア製品の販売数は250万枚を超え、中国全土で38%の売上シェアを占め、中国国家統計局に「カシミア大王」と認定されていた<sup>59</sup>。

次に、販売データを生産計画に活かした点について、販売子会社は各店舗の販売実績に基づいて、新シーズンの販売計画を立てる。それに沿って、本社の生産部は生産計画を立て、カシミア原毛工場から原材料を調達し、製品生産を行う。またファッション性の強い商品や地域限定商品について、販売子会社は販売状況をみながら、各地域の工場に商品を発注する。いわゆる、トレンドや地域における消費ニーズに大きく影響される商品に関しては、売れ行き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、延期的追加生産を行う。これにより、必要とされる量だけを生産し、在庫リスクや生産・販売にかかる負担を削減することができると考えられた<sup>60</sup>。このことから、オールドスは販売活動あるいは小売計画にしたがって生産を行い、SPAを形成していたことが分かる。

## 5. コミュニケーションによるBIからブランド・イメージへの転換

1989年に、「ERDOS」の商標登録を行い、「オールドスは世界を暖める」というBIが広告を通じて消費者に伝わった。1990年代後半から、オールドスは「ERDOS」と名付けた直営店を構築することで、売場づくりや接客を通じてブランドの認知度を高めようとしていた。

前述したように、2000年代に入り、オールドスは、小売機能を強化し、小売視点からブランドの製品かつ小売レベルを向上させていった。客観品質の向上がどのように知覚品質に転換していったのか、あるいはオールドスはどのようにBIを顧客のブランド・イメージにつなげていったのかを、以下の内容で説明する。

2000年以降オールドスは多様な宣伝手法を使い、「ERDOS」のBIを消費者に伝えようとした。たとえば、まず、オールドスは毎年売上高の3%をテレビCMの放送に投資している<sup>61</sup>。視聴率が一番高いゴールデンタイムと言われた夜7時～9時の間に「ERDOS」のCMが放送される。CMの内容は従来の商品を展示する形式から商品を示さずにブランド・ロゴだけ映して、モンゴル民族を代表する音楽と「オールドスは世界を温める」というBIを説明する音声を流すというごくシンプルな形式に変えた。そうすると、消費者が思わず音声に引き込まれ、ブランドを構成するロゴやBIが消費者の印象に残ると考えられよう。

<sup>56</sup> オールドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー、2012年9月5日。

<sup>57</sup> 胡(2011), 101頁。

<sup>58</sup> 成都市・オールドス市・北京市における直営店の7店舗への訪問、2012年8月26日-9月17日。

<sup>59</sup> (株)オールドスジャパン:<http://www.erdos.co.jp/products.html>, 2012年7月12日閲覧。

<sup>60</sup> オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー、2012年9月4日。

<sup>61</sup> オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー、2012年9月4日。



次に、テレビCMにとどまらず、オールドスはラジオや空港、電車駅、高速道路の看板、高級ホテルのサービス雑誌などのメディアを利用している。また、宣伝ポスターに中国の注目度の高い女優やモデルを起用し、「『ERDOS』は高品質とファッション性を兼ねている」というメッセージを発信し、ブランドの差別性を作り上げている<sup>62</sup>。

続いて、2000年から、オールドスは自社のホームページを立ち上げ、その後オンラインショップ(<http://shop30503.vicp.net/>)をつくり、時間や空間の制限がない販売チャンネルを増やす一方、「社史」や「ブランド・コンセプト」の掲載を通じて、ブランドの認知度を高めていった<sup>63</sup>。

最後に、2008年11月に、オールドスはシャネルのデザイナー、ジルデュフル(Gilles Dufour)を採用し、2012年時点まで毎年「ERDOS」のファッションショーを行っていた<sup>64</sup>。これにより、「ERDOS」はデザイン力とともに、ブランド力を示すことができたと考える。

こうしたコミュニケーション手段をみれば、1990年代より製品の宣伝を中心とする「製品としてのブランド」構築から、テレビCMの変化や女優の起用、ファッションショーなど「シンボルとしてのブランド」構築に転換してきたことがわかる<sup>65</sup>。

この段階において、オールドスは、小売機能の強化により、小売の視点からブランドを構成する製品・販売における差別性をつくり、2000年に小売を起点とする生産・販売体制に取り組んで、SPAに転換した。その中で、強い製造ベースの下で、カシミア原毛生産から、製品の生産、物流、小売を一貫して管理することにより、統合度の高いタイプのSPAが形成された。

こうして、オールドスは、2010年にアパレル部門の売上高は117.3億元に上り、中国国内で路面直営店800店舗と1,000の百貨店で小売販売を展開していった。2012時点で、アパレルを中心とし、発電、石炭、冶金、不動産、化学などの多角事業を展開し、中国有数の企業グループになった<sup>66</sup>。

## V. 小括:カシミア原毛メーカーのSPA転換とブランド構築

本章では、アパレル原料メーカーオールドスの製造・小売機能の統合と、SPAの形成を伴うブランドの生成に着目した。その中で、自社ブランド商品を生産し、販売子会社のサポートの下で、自ら直営店を構築し、小売機能を担うことがSPAの土台となり、小売計画に基づく生産・販売体制がSPAの本質的な仕組みであることが明らかとなった。同時に、「ERDOS」が小売機能を取り込み、小売視点のマーケティング・チャネル構築と、市場需要に応じる企画・生産により、製品・小売ブランドとして確立していった。オールドスの歴史的発展をふまえて、以下の結論が得られた。

<sup>62</sup> オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬氏へのインタビュー、2012年9月4日。

<sup>63</sup> オールドスカシミア・グループ:<http://www.chinaerdos.com/chinese/default.asp>, 2012年8月26日閲覧。

<sup>64</sup> オールドスカシミア・グループ:<http://www.chinaerdos.com/chinese/news/default.asp?Page=News&ChannelID=26>, 2012年9月4日閲覧。

<sup>65</sup> Aaker(1996)は、ブランド・アイデンティティについて「製品としてのブランド」、「人としてのブランド」、「組織としてのブランド」、「シンボルとしてのブランド」というモデルを提示した(Aaker(1996), pp. 68-85, 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳(1997), 86頁)。

<sup>66</sup> (株)オールドスジャパン:<http://www.erdos.co.jp/products.html>, 2012年7月12日閲覧。

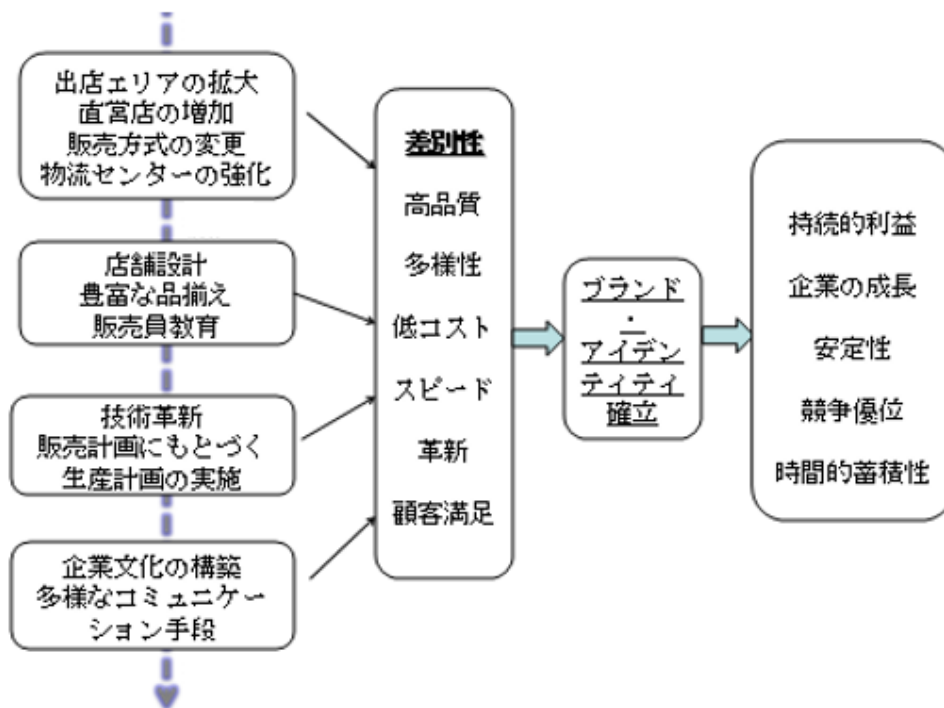


## 1. ブランド構築との関連性からみた SPA の生成

オルドスは、1979年に原料加工工場として創業し、1989年に輸出事業にとどまらず、カシミア製品の生産、中国国内市場における卸売、さらに北京の高級ホテルでの直販を実現していった。同年に、自社ブランド「ERDOS」を立ち上げ、自社ブランドの生産・卸売・小売を広げていった。1989年から1999年までの間に、オルドスは川上から川下まですべてのプロセスを統合し、販売子会社の設立と直営店の直接管理を通じて、SPAの形成条件を揃えていった。

2000年に入り、海外企業の影響や国内カシミア製造業による激しい競争の中で、オルドスは小売機能を強化することにした。たとえば、百貨店の仕入れ制度を売上仕入れに変え、非カシミア製品の開発による多様な品揃えと店舗の拡大、BIを表現する売場づくりなどがとらえられる。また、生産・流通の効率化を図り、在庫問題に対して、販売情報に基づく機能性製品の開発、販売計画にしたがう生産計画をとり、SPAを支える生産・小売システムを整備した。

図 4-4 SPAにおけるブランド構築



出所：関係者へのインタビューに基づき筆者作成。

こうして、カシミアの原料メーカーはカシミア製品の製造小売業に転換していった。それとともに、ブランドが製造・小売機能を統合していく。1989年に「ERDOS」はカシミアの製品ブランドとして作られた。1990年から1999年にかけて、百貨店との売上仕入れ販売や直営店の構築により、「ERDOS」は小売ブランドとして認知されるようになった。2000年以

降, 販売エリアの拡大, 店舗設計, 多様な品揃え, 販売員の接客, 市場ニーズに応える商品企画, 小売をふまえた生産体制により, 「ERDOS」のBIが製品かつ小売レベルで統一された。こうして, 「ERDOS」は製品・小売ブランドとして成立し, 中国の北エリアにおけるカシミア製品のブランドから中国全国を覆う総合的なアパレル・ブランドへと広がった。

そういう意味で, SPAは, 生産・流通の効率化を図り, 小売にしたがう生産体制を実現させることを土台とし, ブランド構築ないしは製品ブランドと小売ブランドとの統合を不可欠な構成要素とする。図4-4で説明すれば, SPAは, 生産から小売に至る全プロセスを動員してブランドを構築する事業モデルである。言い換えれば, ブランドを構成する商品の企画, 製造, 物流, 販売, コミュニケーションが小売の視点により管理され, 多方面から他社との差別性が作り出される。こうした個々の差別性を一貫して管理するのはSPAである。

したがって, ブランドの製品・小売レベルでの統一がSPAの形成要素となる。ブランドを構築するために, 消費者ニーズをふまえた生産・販売体制が必要となる。オールドスの発展プロセスをとらえることで, 「自社ブランド商品の製造直販小売業」というSPAの概念に対する理解を深めることができるとともに, SPAとしてのブランド構築の実態をみる事ができた。

## 2. オールドスにおけるSPAの特徴

1990年代初頭, 中国は世界最大規模のアパレル生産国・繊維基地になると同時に, 世界最大のアパレル輸出国の地位を獲得した。1990年代中頃から中国国内のアパレル市場が立ち上がったが, 小売商業の発展が遅れていたため, アパレルメーカーは自ら大量生産と大量販売をリンクする必要に迫られた(第2章を参照)。そのため, 1990年代から2000年代にかけて, 小売から出発したSPAが中国市場において十分に目立つことがなく, 逆に垂直統合を通して, 原料加工から製品生産, 小売まで一貫して管理する製造業起点型SPAが形成された。

2000年に, オールドスは自ら小売を行い, 自社ブランドを開発し, 製品・小売ブランドを構築していった。このプロセスをふまえると, オールドスにおけるSPAは, 原料メーカーの出自を活かし, アパレルの川上・川下を徹底的に管理することで, 中国アパレル産業の特徴が反映する生産・流通の仕組みをつくった。いわゆる, オールドスは, 強大な製造機能をベースとし, 生産・販売における統合管理の程度が非常に高いタイプの生産・流通システムを土台としてブランドを構築したといえよう。

他方, 2012年時点で, オールドスは「ERDOS」以外, カシミア原料ブランド「KVSS」, マスマーケットをターゲットとするカシミア製品ブランド「牧星絨(LUSERON)」, 中高年消費者向けの「奥群(AOQUN)」, 最高級素材を使うラグジュアリーブランド「1436」を用いている。その中で, 「KVSS」は, 「ERDOS」の製品に原材料を提供する一方, 5割以上のカシミア原毛および生地を海外に輸出するまたはOEM生産において用いている<sup>67</sup>。このことから, オールドスは, 生産過程における優位性を用いて, 高品質を作り保った。そして, 長年メーカーとして高度な製造技術を蓄積することで, 多ブランドまたは多角事業を展開している。

<sup>67</sup> オールドスカシミア・グループ製品開発部担当者王氏へのインタビュー, 2012年9月5日。

### 3. SPA の生成要因—製品カテゴリーと環境要因

前章で取り扱ったヤンガーと本章のオルドスの SPA 形成プロセスを比べてみれば、製造・小売機能の垂直統合は共通しているが、SPA の特徴または競争優位は異なっている部分がある。それは、オルドスが①生産原材料における絶対的な競争優位を持っていること、②デザイン性と機能性との両方を兼ねていること、③陳列、店内装飾、音楽を通じて、顧客の五感を利用する売場づくりに強みを持っていること、という3点に表れている。

このことから、SPA の生成は、企業の生産・小売体制における改革によるものだけではなく、製品カテゴリーと環境要因という2つの要素に規定されていたと考えることができる。まず、製品カテゴリーにより、SPA の置かれた重点が異なる。たとえば、「YOUNGOR」は紳士服という品揃えが限定されるカテゴリーにおいて、原料から製品までの製造機能を強化することが容易である。しかし、小売の面では、中国市場での紳士服に対する要求はデザインより機能性であるため、服の種類ごとに陳列され、シンプルな店舗設計が求められる。

これに対して、「ERDOS」は婦人服、紳士服を含んだアパレル・ブランドであり、2000年以後カシミア製品のみならず、多様な材料を用いて、オールシーズンで着用できるファッション性を重視するアパレルを取り扱うようになった。そのため、製品の多様化にしたがい、売場はコーディネートを取り込んだ店舗設計を行い、消費者に新たな刺激を与え、ファッション性を高めようとする。ヤンガーと比べれば、オルドスは小売機能の差別化の程度が高いと考えられる。

もう1つは、地域の環境、いわゆる創業地の影響である。前章で述べたように、ヤンガーの創業地浙江省・寧波市は中国のアパレル生産集積地として知られている。これはヤンガーの強い製造ベースを育んだと考えられる。また、寧波市は浙江省の港であり、海外との貿易が盛んな地域である。そのため、ヤンガーは海外からの生産技術やノウハウの導入が内陸部の企業より容易であり、製品の品質を常に向上させることができる。

これに対して、オルドスの創業地は内陸部の内モンゴル自治区・オルドス高原であり、本来海外との交流が不便な地域である。しかしながら、本章に示したように、オルドスはカシミア資源を有して、国営の背景の下で、海外の先進的な技術を導入し、カシミア原毛の付加価値を高めた。カシミア資源を持つことで、オルドスは輸出やOEMを通じて、一定の資金や取引関係を蓄積することができ、2000年以後のSPAへの転換に基礎を築いていった。そういう意味で、SPAは企業の小売事業という理解では不十分であり、社会的構造や製品カテゴリーに規定されて、それぞれの特質を生み出していったものだと考えられよう。

## 第5章 スニーカーの卸売業アンターにおけるSPAの生成とブランド構築(1987-2013年)

### I. はじめに

本章では、中国のスポーツの服飾品卸売業者—安踏体育用品有限公司(アンタースポーツ用品会社,以下アンター)におけるSPAの導入プロセスを研究対象とする。

表5-1で示したように、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」をつくり、1994年から2005年にかけて工場の設立と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の非効率が次々に発生した。そのため、2006年にアンターはチャンネル管理に優れた人材を招き、一部の地域で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め、小売計画を出発点に置いたSPAに転換していった。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。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>1</sup>。

表5-1 アンターの沿革

1987年	創業者丁志忠氏(17歳)によるスニーカーの卸売事業の展開
1991年	福建省・晋江市でスニーカー工場「安踏靴場」の創業 OEM供給と卸売の事業展開
1994年	「安踏靴業有限公司」の設立；自社ブランド「安踏(ANTA)」の商標登録
1995年	百貨店との委託仕入れ販売
1998年	百貨店の退出と直営店の設立
1999年	ブランド・スローガン「私が選び、私が好き」の起用 スポーツ選手を起用したCM宣伝
2000年	各地における商社の統合と販売子会社の設立 販売エリアの拡大
2006年	BI「永不止歩(keep moving...)」とブランド・ポジションの修正 小売販売情報管理システムの導入；SPAへと転換
2007年	商品ラインの拡大によるブランドの拡張；大型旗艦店の構築 生産・販売体制における革新 香港で上場
2008年	「ANTA kids」,「ANTA lifestyle」多シリーズの開発
2009年	「FILA」の中国地区のライセンスの獲得

出所:アンター本社へのインタビューに基づき筆者作成(2013年1月9日-16日)。

<sup>1</sup> 安踏(ANTA)体育用品有限公司:[http://www.anta.com/brand/brand\\_logo.php](http://www.anta.com/brand/brand_logo.php), 2013年4月16日閲覧。

3章と4章では、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結びつけるために、製造機能を強化する一方、全国各地域の商社を買収し、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・流通システムに向けて、生産・販売上の革新を起こしていった。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。

こうした企業の大量生産・大量販売の実現とブランド価値の創出は、強い製造機能ないしは川上における競争優位をベースにし、生産・流通における垂直統合を伴っている。これに対して、本章で取り扱うアンターは、卸売業から出発し、小売の視点により生産・流通システムを管理しながら、卸売と小売事業を並行的に行うSPAを形成した。アンターのSPAの独自性とは、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>2</sup>(以下商社)に委ねていることである。ただし、必ずしもすべての小売店舗を直接運営することはしないが、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と異なるタイプのSPAといえる。

本章では、第1に、アンターを取り上げることで、製造小売業を成り立たせる生産・販売体制、すなわち、SPAの形成条件を明らかにする。先に結論を述べれば、それは、小売販売実績をふまえた生産・小売活動および、小売視点から自社ブランドの企画・生産・物流・販売を一貫してコントロールする管理の仕組みである。

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。後述するように、ブランドとの関連性の中で、SPAという用語の必要性に置き換えて考えれば、SPAは製造・小売の資本統合を必ずしも必要とはしない。SPAは小売視点により生産・販売活動を管理することおよび、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ことを本質的な要素とする。

第3に、アンターの独自のSPAを通じて、中国の服飾品産業および商業の発展によるSPAの形成と、卸売業により出発したSPAの特性を理解していく。後述するように、SPAの導入は、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。したがって、外部環境と企業の事業システムの合理性の中で、SPAの生成および特性を理解しなければならないと考えられる。

以下では、アンターの歴史的プロセスを、Ⅱのノーブランド製品の製造・卸売展開、Ⅲの製造・小売機能の内部統合、Ⅳの垂直統合から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、ⅣにおけるSPAの転換期に焦点を当て、アンターにおけるSPAの導入要因とその実態を示しながら、形成要因と特徴を見ていく。

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>3</sup>、アンタ

---

<sup>2</sup> 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商社として用いられる。

<sup>3</sup> 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。

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。

## II. 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

第2章で述べたように,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>4</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>5</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>6</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>7</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>8</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,現地でたくさんスニーカーを作る職人を育てていった<sup>9</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>10</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

<sup>4</sup> 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)。

<sup>5</sup> 上野(1993),王(2011)を参照。

<sup>6</sup> 中国晋江市:<https://www.jinjiang.gov.cn/>,2013年1月17日閲覧。

<sup>7</sup> 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)。

<sup>8</sup> 王(2010),2-7頁。

<sup>9</sup> 王(2010),3頁。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氏へのインタビュー,2013年1月12日。

<sup>10</sup> 王(2010),3頁。

きた<sup>11</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1万元の資本金を使って、各種の靴600足を仕入れ、大都市の北京にやってきた<sup>12</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>13</sup>に依存しており、個人店舗や民営百貨店がなかった<sup>14</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>15</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20万元の利益を得た。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>16</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>17</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>18</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20万元の資本金を持って晋江に帰り、実家の靴工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>19</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、

<sup>11</sup> 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氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>12</sup> 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氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>13</sup> 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」: <https://www.jcfia.gr.jp/study/ronbun-pdf/no11/4.pdf>, 2014年12月1日閲覧)。

<sup>14</sup> 中国服装「改革以来シャツの発展と変遷」: [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。

<sup>15</sup> 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氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>16</sup> 王(2010), 13頁。

<sup>17</sup> 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氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>18</sup> 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氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>19</sup> 「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: [www.anta.com/brand\\_logo.php](http://www.anta.com/brand_logo.php), 2013年1月8日閲覧)。

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、自社工場をつくり、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。

### Ⅲ. 製造・小売の内部統合—自社ブランドの構築(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5-1)の商標を登録し、50万元を投入して、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>20</sup>。

図 5-1 「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](http://www.anta.com/brand/brand_logo.php), 2013年4月16日閲覧。

#### 1. 自社ブランドの構築

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・管理するマーケティング)を積極的に採用しようとした。マーケティングの起用により、「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>21</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

<sup>20</sup> 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(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氏へのインタビュー, 2013年1月13日)。

<sup>21</sup> 「『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」(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雷波氏へのインタビュー, 2013年1月13日)。



的なブランドだった」<sup>22</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>23</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>24</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>25</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>26</sup>。

## 2. 卸売システムの構築—現地商社との提携

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つの現地商社と契約し、「ANTA」の商品を卸していった<sup>27</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>28</sup>。

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>29</sup>。それから、アンターは5つの商社にととまらず、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年時点で契約した商社は46社に達した。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」がスニーカーのブランドとして中国の多くの地域に広がっていった<sup>30</sup>。

しかしながら、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、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。この問題に悩まされたアンターは、「自ら専門店を作ろう」と

<sup>22</sup> 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雷波氏へのインタビュー,2013年1月13日。

<sup>23</sup> 「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)。

<sup>24</sup> 王(2010),29頁。

<sup>25</sup> 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。

<sup>26</sup> 王(2010),36-37頁。

<sup>27</sup> 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雷波氏へのインタビュー,2013年1月13日。

<sup>28</sup> 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雷波氏へのインタビュー,2013年1月13日。

<sup>29</sup> 「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」(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雷波氏へのインタビュー,2013年1月13日)。

<sup>30</sup> 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雷波氏へのインタビュー,2013年1月13日。

考えた<sup>31</sup>。

### 3. 百貨店退出から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>32</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>33</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、商社の力を借りなければならぬと思った」。

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、資本統合を通じて商社との提携関係を深めていった<sup>34</sup>。2000年にアンターの経営層は自ら各地域の商社を訪問し、継続な提携関係を求める商社への出資を始め、一部の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の運営し始めた<sup>35</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

<sup>31</sup> 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雷波氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>32</sup> 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雷波氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>33</sup> 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氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>34</sup> 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・アパレルとシューズのブランド「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(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雷波氏へのインタビュー, 2013年1月13日)。

<sup>35</sup> 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雷波氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

売上上計上に変わった<sup>36</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>37</sup>。

その結果、2005年時点で、アンターのもともと国内商社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>38</sup>。

#### IV. SPAの成立—生産・販売体制をふまえたブランド・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>39</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>40</sup>に求めた。

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

<sup>36</sup> 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雷波氏へのインタビュー、2013年1月13日。

<sup>37</sup> 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(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雷波氏へのインタビュー、2013年1月13日)。

<sup>38</sup> 安踏(ANTA)体育用品有限公司「2008年度年報」。

<sup>39</sup> 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氏へのインタビュー、2013年1月12日。

<sup>40</sup> 「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たは組織とのネットワークのことを意味する(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雷波氏へのインタビュー、2013年1月13日)。

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、商社に小売を委ねることを並行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>41</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>42</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づくりと商品企画はこれからの課題である」<sup>43</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>44</sup>として位置付け、ブランド・アイデンティティを「Keep Moving…」(図5-2)にした<sup>45</sup>。

図5-2 「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](http://www.anta.com/brand/brand_logo.php),2013年4月9日閲覧。

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

<sup>41</sup> 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(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氏へのインタビュー,2013年1月10日)。

<sup>42</sup> 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氏へのインタビュー,2013年1月10日。

<sup>43</sup> 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氏へのインタビュー,2013年1月10日。

<sup>44</sup> 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(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氏へのインタビュー,2013年1月10日)。

<sup>45</sup> 「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にしたい。彼らは、経済力がなくて、社会の底辺から上に乗る新人であり、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」(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氏へのインタビュー,2013年1月10日)。

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>46</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たいほうが効率的だ」からである<sup>47</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商社を介在しながら小売店舗を構築している。ただし、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、アンターは必ずしもすべての小売店舗を自ら運営するものとはならなかったが、各店舗の小売販売情報を把握し、生産を調整しながら在庫管理や小売販売活動に関与することができるようになった。こうして、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つくり、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」は必ずしもすべての小売を直接管理するものとはなっていないことで、ヤンガーやオールドスまたは従来のSPAと比べれば、内部統合の程度が低いタイプのSPAを形成していたと考える。

## 3. 品揃え・店舗づくり・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づく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

<sup>46</sup> 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氏へのインタビュー、2013年1月10日。

<sup>47</sup> 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雷波氏へのインタビュー、2013年1月13日。

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>48</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」の店舗面積の拡大がみられる(表 5-2)。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 m<sup>2</sup>, 1998年頃の20-40m<sup>2</sup>と比べ3倍となった<sup>49</sup>。さらに, 2012年時点で, 面積500m<sup>2</sup>以上の大型店は200店舗, 1500m<sup>2</sup>以上の旗艦店は15店舗に増加した<sup>50</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<sup>51</sup>。

表 5-2 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。

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づくりを始めた。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<sup>52</sup>。

また, 販売サービスも売場づく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>48</sup> 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>, 2014年6月18日閲覧)。

<sup>49</sup> 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雷波氏へのインタビュー, 2013年1月13日。

<sup>50</sup> 王(2010), 50頁。

<sup>51</sup> 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)), 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」(安踏(ANTA)体育用品有限公司「2012年度年報」)。

<sup>52</sup> アモイ市, 北京市の都心部にある直営店6店舗への訪問, 2013年1月10日-1月16日。

<sup>53</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>54</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し、新商品の開発につなげることができる。

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>55</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。こうした商品に関しては、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>56</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。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>57</sup>。いわゆる、生産・流通の延期化を図り、

<sup>53</sup> 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。

<sup>54</sup> 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。

<sup>55</sup> 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社:<http://www.sap.com/china/search/search-results.html?Query=ERP+R%2F3>, 2014年7月17日閲覧)。

<sup>56</sup> 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氏へのインタビュー、2013年1月10日。

<sup>57</sup> 追加生産のリードタイムは2-3週間となる(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氏へのインタビュー、2013年1月10日)。

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>58</sup>。

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>59</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>60</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>61</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>62</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>63</sup>。

## V. 小括:卸売業起点型 SPA の生成プロセスと独自性

本章では、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つくり、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>64</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

<sup>58</sup> 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氏へのインタビュー、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」)。

<sup>59</sup> 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氏へのインタビュー、2013年1月12日。

<sup>60</sup> 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氏へのインタビュー、2013年1月12日。

<sup>61</sup> 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氏へのインタビュー、2013年1月12日。

<sup>62</sup> 安踏(ANTA)体育用品有限公司「2008年-2012年度年報」。

<sup>63</sup> 安踏(ANTA)体育用品有限公司「2008年-2012年度年報」。

<sup>64</sup> 安踏(ANTA)体育用品有限公:<http://en.anta.com/about.php>, 2014年7月17日閲覧。

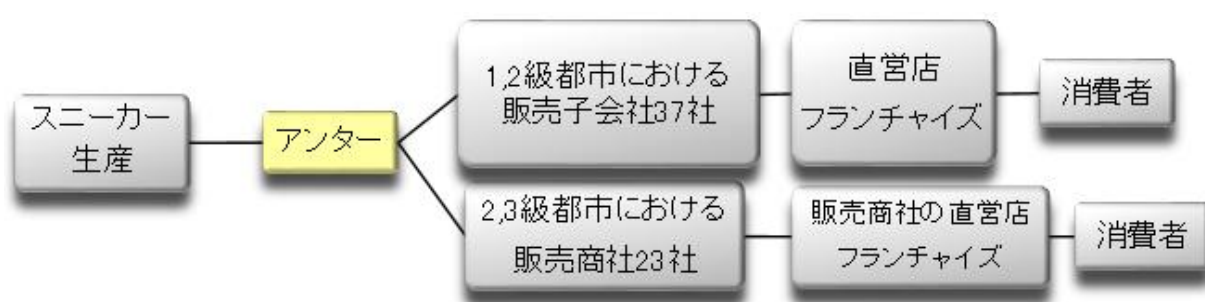


からアンターが実施した垂直統合と、2006年に導入したSPAによるものである。歴史的プロセスを見れば、自社ブランドによる製造小売業というSPAの本質的な仕組みと、それを実現した諸要因を理解することができる。

### 1. SPAの形成要素

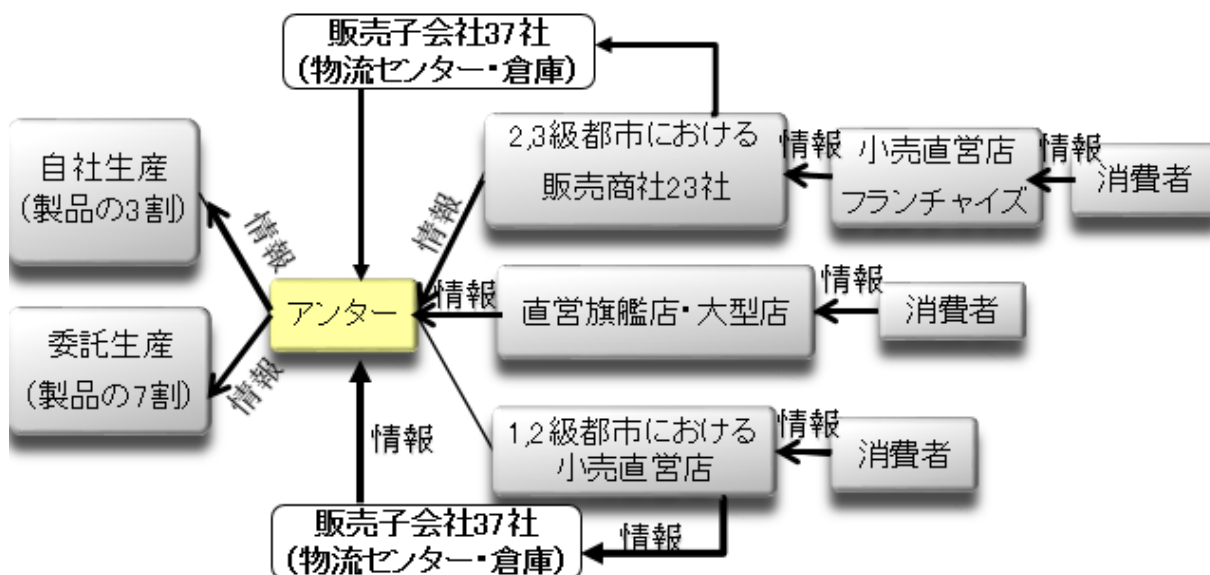
冒頭に述べたように、SPAの形成要素を「小売を起点とする生産・販売体制」、「ブランド構築」という点で捉えられる。それを、「ANTA」のSPA転換で確認していくと、以下の点に表れる。

図 5-3 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:関係者へのインタビューに基づき筆者作成。

図 5-4 2006年-2013年アンターにおけるSPA転換後の生産・流通システム



出所:関係者へのインタビューに基づき筆者作成。

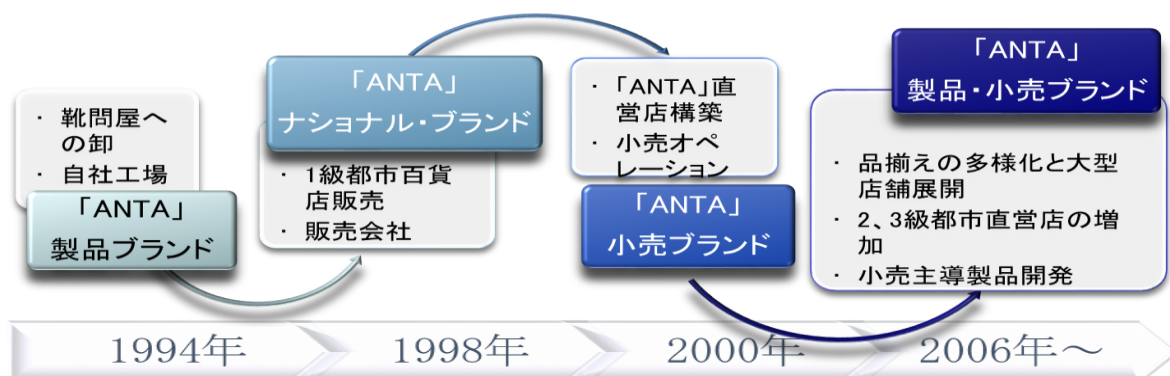
第1に、図5-3に示したように、2000年代に入って、資本を蓄積していったアンターは、商社による複数のメーカーの商品を販売している問題と不良在庫を解決するために、商社37社を買収し、自ら小売店舗の管理を担うようになった。しかしながら、急速な出店により、

「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、有効な生産・流通システムの改革に取り組んでいった。

それは、図 5-4 に示した 2 つの改革にある。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、検品を統一的に行い、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 5-5 製造・卸売・小売との関係をふまえたブランド変遷



出所:関係者へのインタビューをふまえて筆者作成。

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 5-5 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、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売場づく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. アンターにおけるSPAの独自性と生成要因

3章と4章で取り上げたヤンガーとオールドスは、スーツやカシミアセーターという一定のパターンが決まった商品を中心に取り扱い、大量生産・販売によりコストダウンを狙うSPAである。また、ZARAやH&Mのように、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SPAもみられる。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5-3と図5-4を見ていくと、2000年代に、アンターは、商品の品質問題と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ン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、有効な生産・流通システム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、2013 年時点で、アンターにおける SPA は、必ずしも小売店舗のすべてを自ら運営することとはしないことを戦略としている。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 割は地域の商社に委ねられており、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>65</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機会が多い。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>66</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>67</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 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。

本章は、アンターの 2006 年代に迎えた急成長の原因を生産・流通システムの革新的ないしは独自の SPA の導入に求めた。その発展プロセスを考察することで、垂直統合に還元できない SPA の革新性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

<sup>65</sup> (株)ファーストリテイリング「グループ店舗一覧」：<http://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/>, 2014 年 7 月 15 日閲覧。

<sup>66</sup> 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)。

<sup>67</sup> 2011 年国家統計局によると、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)。

ムの強化をふまえた「小売を起点とする生産・販売体制」と、「ブランド構築」である。また、アンターの 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ていない特徴を捉える一方、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。

## 結章 SPA の生成—生産・流通システムとブランド構築

### I. 本論文の要約

本論文は中国アパレル製造業 2 社とスポーツ服飾品卸売業 1 社の歴史的発展プロセスをとらえ、環境の変化にともなった生産・流通システムとブランドの変遷を考察した。この 3 社は、1980 年代に創業し、自社ブランドの構築と、製造・小売機能の統合に力を入れ、2000 年代に小売情報の共有化により SPA に取り組んでいった。3 社の売上高、小売店舗数、市場シェアなどの事業規模を見れば、2013 年現在 3 社は中国有数のアパレル製造小売業といえる。2000 年代半ばから、3 社は海外のブランドを買収し、積極的にサプライチェーンの国際化を進め、アジアの諸国、アメリカ、ヨーロッパの市場進出を始めていった。

第 3 章から第 5 章までは、3 社の急成長について考察した。その成長を支えたのは、合理的な事業モデルと、中国アパレル産業および小売業の発展、ライバル間競争、政府の政策といった外部要因である。本章では、その合理的な事業モデルを SPA に求めている。

つまり、本論文は、中国アパレル製造業または卸売業が大量生産を大量販売に結びつけるための生産・販売体制とブランド構築に注目している。研究課題または問題意識を振り返ってみると、その 1 つは、生産・販売体制の形成を伴うブランドの生成、いわゆる SPA の構成要素間の相互関係を明らかにすることである。

第 1 章で述べたように、ブランドは製品レベルから小売レベルまですべての生産・流通プロセスにかかわるものである。その構築アプローチは、全体的な事業戦略ないし生産・流通システムの統合管理をふまえなければならない。本論文は、大量生産・大量販売という事業規模の拡大とブランドの確立を実現するために、アパレル製造業、卸売業または小売業がいかに生産・流通システムを統合的に管理するかを問題としている。言い換えれば、製造・小売機能を統合した製造小売業とブランド確立との相互関係は何であるかを問題意識の 1 つとなる。

もう 1 つは、小売業態の 1 つとしてとらえられた SPA の生成プロセスまたは形成要素への考察である。1987 年にアメリカのギャップにより発表された SPA (Specialty Store Retailer of Private Label Apparel) は、アパレル業界の事業モデルとして、アメリカ、日本、ヨーロッパ、さらに中国などに広がっていった。2000 年代以降、アパレルの製造小売業という新たな業態として認識され、生産・流通の効率化とブランド構築に貢献する点が論じられるようになった。

本論文では、SPA を「自社ブランドの製造直販小売業」に求めている。この概念により、従来のメーカーが商品の企画・生産を担い、小売業が品揃え、売場管理を担うという一般的な分業関係に対して、生産と小売との新たな関係性が築かれる。すなわち、SPA とは何であるかを明らかにすることにより、製造小売業の生成、あるいはそれを支えているバックシステムが明確になってくる。それと同時に、製造小売業におけるブランド構築は、製造業または小売業によるブランド構築とはどう違うのかを見ることができると考える。

上述した問題意識の下で、第 1 章は SPA に関する議論を整理し、SPA を考察する枠組みないし分析視点を定めた。それは、「小売を起点とする SCM」と「ブランド」、そして SPA の

生成を規定する外部要素である。これらの要素は、独立しているのではなく、お互いに影響し合って、相互作用の中で、SPA を形成する。本論文は、この 3 つの要素自体の考察だけでなく、要素間の関連性を問題としている。

その中で、まず、第 1 章は販売情報または市場ニーズに基づく SCM について、「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)」の議論を整理した。小売を起点とする SCM は、小売情報の共有化をふまえた生産・物流・小売体制を構築することで、需要不確実性への俊敏な対応、延期-投機の最適なミックス、QR(Quick Response)を実現することができる。

次に、2000 年代に入ってから、情報の共有化や消費市場の変化に伴い、消費者と企業との共働が注目され、価値共創の視点からブランド価値の創出を捉える研究がなされた(青木(2011), 青木(2013))。これらの研究では、ブランドは企業から顧客へと一方的に価値を提供するものではなく、顧客の意見や嗜好またはニーズに基づいて、新たな価値を生み出すという消費者を取り込んだ構築プロセスだと述べている。

他方、ブランド・アイデンティティの構築(Aaker(1991), Aaker(1996))はコミュニケーションが不可欠であるが、それを支える製品の企画、生産、物流、小売など各流通部門での協働が必要となる(陶山・梅本(2000), 原田(2010))。また、木下(2004), 木下(2011)に提示された製品・小売ブランドをみれば、製造・小売機能の統合によりブランドが製品かつ小売レベルで確立されることが可能となる。すなわち、製品・小売ブランドの成立は、生産・流通の各段階において統一したブランド・アイデンティティを浸透させることにより、製品ブランドと小売ブランドが統一されることを意味する。

以上ブランドにかかわる論点をふまえると、ブランド構築には、「生産・流通における統合的管理」と「市場需要または消費者ニーズをふまえる」ことが必要不可欠であることがわかる。製品・小売ブランドは、SPAの1つの構成要素として求められる。本論文で論じるブランドは、製品ブランドまたは小売ブランドを指すものではなく、製品かつ小売レベルで統一された製品・小売ブランドのことを指している。

最後に、SPA の形態を見ていくと、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 SPA, H&M のようなファッション性の強い商品を取り扱い、リードタイムの短縮を図る SPA がある一方、原材料生産から、製品仕上げ、物流、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 が見られる。こうした多様な形態の SPA を促したのは、企業の事業目的や製品カテゴリーの相違であり、国または地域におけるアパレル産業および小売業の発展、グローバル・ネットワークなどの外部要因である。そのため、SPA の生成には、「小売を起点とする SCM」と「ブランド構築」という 2 つの要素以外、外部の環境要因を 1 つの要素として考えている。

本論文は小売業態の 1 つとして SPA をとらえ、その生成プロセスおよび形成要素を明らかにすることを目的としている。SPA に関する研究を整理していくと、SPA の生成は小売を起点とする SCM, ブランド構築, 外部要因というファクターにかかわっていることがわかった。

したがって、本論文はこの 3 つのファクターを分析枠組みにし、2000 年代以降中国に登場した SPA の実情と生成プロセスを考察してきた。そして、SPA の完成形態を見るのではなく、

企業の歴史的発展を伴った生産・流通体制とブランドの変遷の中で SPA をとらえている。これにより、なぜ企業が SPA を導入しようとしたのか、生産・流通体制の構築によりブランドがどのように変わっていったのかという SPA 生成の必然性、SPA の要素間の関連性が明らかになる。以下では、考察結果と課題を述べていく。

## II. 事例研究から得られた結論

第 3 章から第 5 章にかけて、中国の有数のアパレルメーカー—ヤンガー・グループ、オールドスカシミア・グループ、スポーツ服飾品の卸売業—アンタースポーツ用品会社という 3 社の SPA 形成プロセスを示した。この 3 社は、各創業地の歴史的・地理的背景の中で、下着の縫製メーカー、カシミア原毛の加工工場、スニーカーの卸というそれぞれの出発点により、製造・小売機能を統合し、2000 年代から SPA に取り組んでいった。

その中で、垂直統合の側面を強く持つ原材料の生産から製品の生産、物流、小売に至るすべてのプロセスを自ら管理するタイプの SPA が見られる。これに対して、製造と小売機能を統合したにもかかわらず、品揃えの多様化と販売エリアの拡大に伴い、生産と小売の一部を外部の工場と商社に委ねるタイプの SPA が存在している。

こうした SPA の生成をたどることで、まず、中国市場で生成した SPA の共通点と個別性を見ることができる。これにより、SPA の生成要因、生産・流通システムとブランドとの関連性への理解を深めることができる。さらに、個別性をふまえると、SPA は単に企業の事業戦略によるものだけではなく、政府の政策、アパレル産業と小売業の発展、消費市場の形成、ライバル間競争などの外部環境にかかわっていることが明らかになる。

本論文は、SPA に関する理論的考察をふまえ、3 社の歴史的発展を通じて、考察結果を、「3 社に見る SPA の構成要素の生成と要素間の関連性」と「3 社における SPA の独自性に見る SPA の生成要素」、の 2 点に求める。

### 1. 3 社に見る SPA の構成要素の生成と要素間の関連性

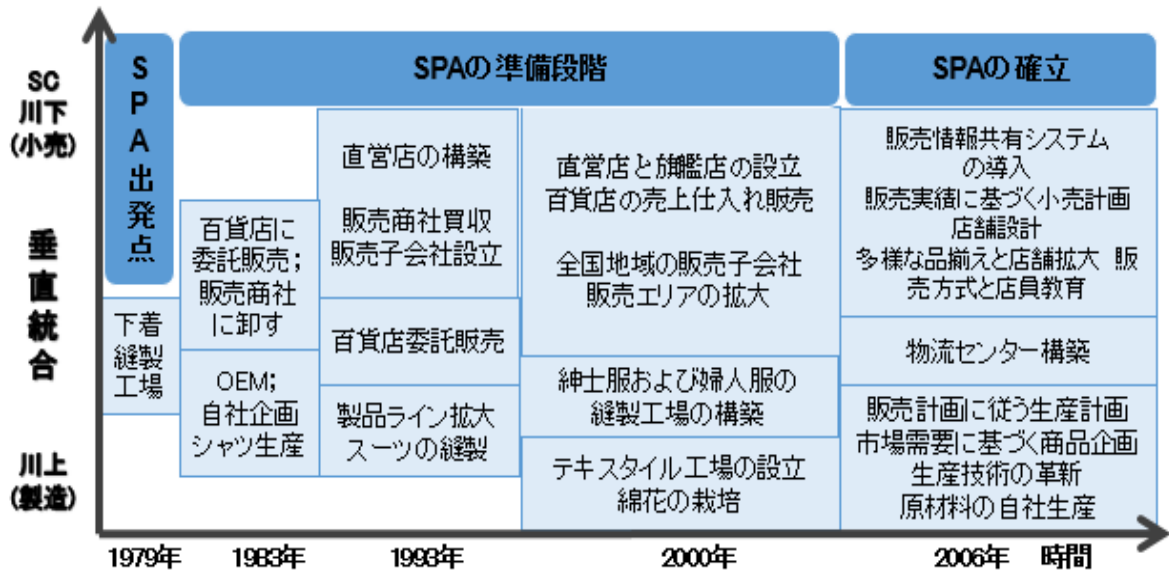
研究対象となる 3 社の創業から SPA の導入に至るまでの歴史的発展を考察することにより、製造・小売機能の内部統合、全国販売網の形成、販売情報管理システムの導入、物流構築、小売を起点とする生産・販売体制、ブランドの垂直的拡張が明らかになる。以下では、3 社における SPA 生成の共通点を整理していく。

#### (1) SPA を支える生産・流通システム—小売を起点とする SCM

第 3 章から第 5 章までで取り上げた 3 社の発展プロセスをみていくと、2000 年に入ってから、3 社はそれぞれの改革を行い、SPA に取り組んでいった。その中で、生産・流通における垂直統合、小売販売情報の共有化をふまえた小売オペレーションの強化、物流システムと倉庫の設立、という 3 点が共通している。すなわち、到達点は製造小売業であるが、それぞれの発展プロセスの中で必ずしも含まなければならないのは上述した 3 点である。



図 結-1 ヤンガーにおける SPA の生産・販売体制の変遷



出所: 関係者へのインタビューをふまえて筆者作成。

まず、図結-1 に示したように、ヤンガーは 1979 年に下着の縫製工場として創業し、1980 年代に OEM と輸出を行いながら、自社ブランドを企画し、創業地の浙江省で国営百貨店と委託取引を始めた。1993 年より、小売ノウハウを持っていなかったヤンガーは、新しい市場を開拓するために、浙江省以外の地域で既存の商社に商品を卸し始めた。その後、資金や経営ノウハウの蓄積により、2000 年から 2005 年にかけて、提携していたすべての商社を買収し、各エリアを管理する販売子会社 9 社を設立し、小売店舗を構築していった。同時に、自社ブランド「YOUNGOR」の品質を向上させるために、シャツの原材料である綿花を自ら栽培し、シャツとスーツのテキスタイル工場をつくり、生産過程を統合していった。つまり、2005 年までヤンガーは垂直統合を通じて、製造・小売機能を統合し、SPA を形成する土台を作ら上げた。

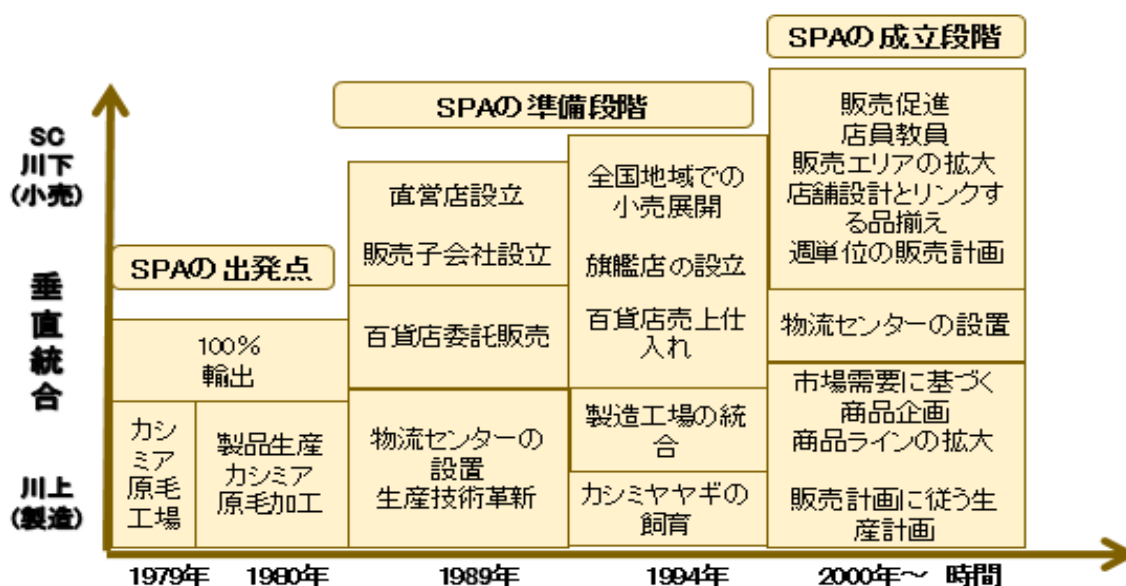
2000 年代に入って、国内市場の競争が一層激しくなり、深刻な在庫問題が生じた。そのため、ヤンガーの経営者は海外企業を訪問し、2006 年から積極的に販売情報管理システムを導入し、小売の販売実績に従う製品の企画・生産を行うようになった。さらに、生産・流通期間を短縮させるために、エリアごとに大きな倉庫を設立し、自前の物流会社をつくった。これにより、店舗で売り切れた商品が自動的に補充され、入荷や店舗商品を回すスピードが速くなり、在庫ロスが減少した。このことから、2006 年時点で、ヤンガーは SPA を支える生産・流通システムが整ったと考えられよう(第 3 章参照)。

同じく、1979 年にカシミア原毛の加工工場として創業したオールドスは、1980 年代後半から単なるカシミア原毛の輸出事業から、輸出を中心にしながら中国国内市場での小規模の小売販売へとシフトしていった(図結-2)。国営事業の下で、オールドスは 1989 年に、自社の製品ブランド「ERDOS」を構築し、華北地域の商社を買収し、カシミア製品の販売子会社を設立した。さらに、1990 年から 1999 年までの間に、オールドスの経営者は海外企業の視察から小売の重要性を学び、百貨店の仕入れ制度を売上仕入れに変え、各地域の販売子会社を通じて、

直営店を設け、原材料の生産から小売まで一貫して管理するシステムを実現した。

2000 年以降、見込み生産による大量生産・大量販売のリスクを解消することが要求されるようになった。そのため、オルドスは、小売店舗に販売実績監視システムを導入し、在庫を小刻みに管理しはじめた。これに基づいて、市場ニーズに適応する多素材を使う商品を開発し、小売を起点とする柔軟な生産システムと物流構築に着手していった。これにより、「必要な量だけを生産し、市場に求められる商品を開発する」という効率的な生産・流通体制に切り替えることができた(第 4 章参照)。

図 結-2 オルドスにおける SPA の生産・販売体制の変遷



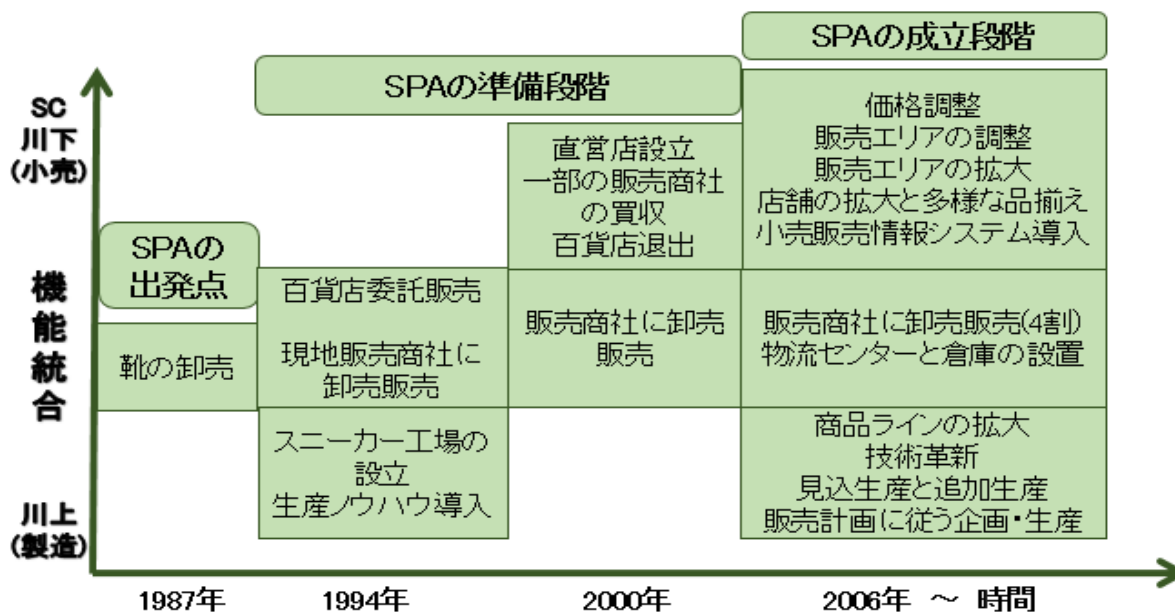
出所:関係者へのインタビューをふまえて筆者作成。

この 2 社に対して、スニーカーの卸売業から創業したアンターは、川中より川上と川下へと統合していった(図結-3)。1987 年に、アンターの創業者は人的ネットワークを利用し、北京市の靴の卸売市場で卸売を行っていった。その後、スニーカーの品質問題に気づき、1994 年にアンターはナイキの中国工場に勤めた職人を採用し、晋江市で自社工場をつくり、自社ブランド「ANTA」を立ち上げた。小売ノウハウを持っていなかったために、アンターは国営百貨店と各地域での商社に商品を卸していった。

しかしながら、2000 年代から海外ブランドの中国市場進出により、「ANTA」の百貨店での売れ行きが鈍くなった。また各商社と本社直営それぞれにおいて、「ANTA」と名付けた小売店舗の外装や売場設計、サービスが異なり、在庫管理やブランド・イメージの混乱を招いてしまった。そのため、2006 年に、アンターは小売ノウハウを持つ人材を採用し、自ら小売店舗をつくりながら、これまで提携していた商社の一部に資本を注入しつつ、販売子会社を確立していった。同年に、販売情報管理システムの導入と地域ごとに物流センターと倉庫の設立を始めた。これにより、販売情報を正確に把握し、ブランド・アイデンティティを見直す一方、見込み生産と追加生産のミックスを実現することで、在庫ロスや機会ロスを防ぐことが

できた(第5章参照)。

図 結-3 アンターにおける SPA の生産・販売体制の変遷



出所: 関係者へのインタビューをふまえて筆者作成。

以上 3 社の発展プロセスをみれば、出発点が製造業であろうと、卸売業であろうとも、小売機能の内包または小売オペレーションを担うことが SPA の不可欠な要素である。そのうえ、従来のメーカー視点による垂直統合と違い、小売販売情報は生産計画・小売計画の起点である。すなわち、メーカー視点の生産計画にしたがう販売計画が小売実績に基づく生産・小売体制にとって代わったことが SPA の転換を端的に示すものだといえよう。

また、生産・小売体制を支えているのは、店頭での小売管理だけではなく、輸送やエリアごとに倉庫の整備を含んだ物流の構築である。要するに、市場需要に大きく影響されているアパレル産業において、製造業または卸売業は、大量生産を大量販売に結びつけるために、単にサプライチェーンを統合するだけでは不十分であり、小売オペレーションを担い、販売情報を把握した上で、小売を起点とする SCM を実現することが鍵となる。

## (2) 生産・流通体制をふまえた製品・小売ブランドの生成

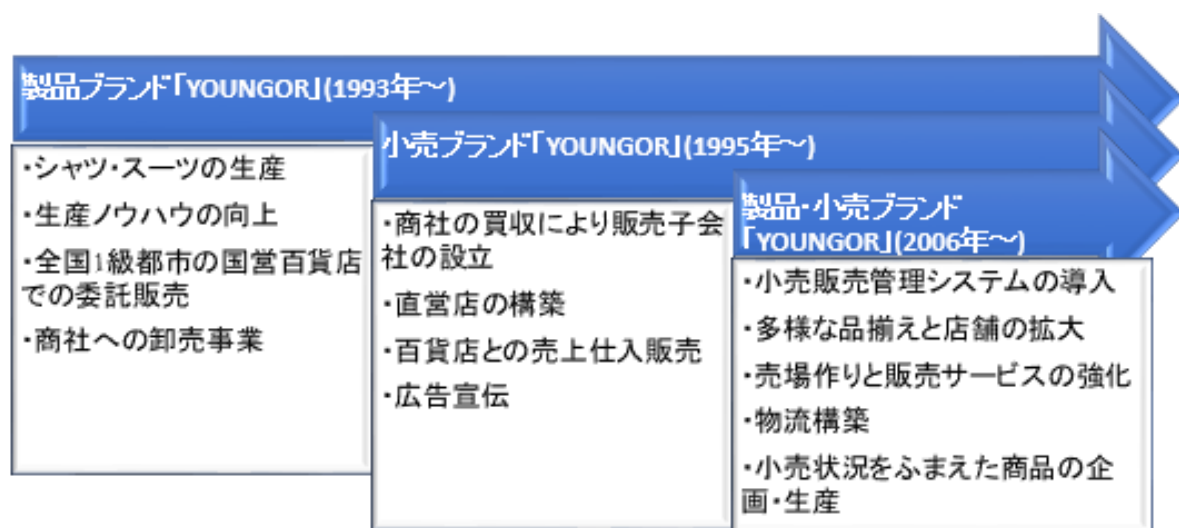
SPA を構成する要素のもう 1 つはブランドである。ブランドの生成は単にコミュニケーションまたは商品のデザインによるものだけではなく、一連のマーケティング活動ないしはサプライチェーンにおけるすべての生産・流通活動によってつくられたものである。SPA の概念に基づいていけば、自社ブランドの確立は生産・流通システムの構築を伴っており、両者の相互作用の中で、SPA が成立していく。この点は 3 社の発展プロセスに表れている。

ヤンガーが 1993 年に立ち上げたメンズ・シャツのブランド「YOUNGOR」(図結-4)を見ていくと、1990 年代初頭、生産ノウハウの向上によるきちんとした品質管理や、浙江省を中心とする国営百貨店での委託販売により、「YOUNGOR」がシャツのブランドとして確立された。

1990年代後半、中国政府の政策や海外企業の国内市場進出により、小売業が発展しはじめ、個人店舗の設立が許されるようになった。その下で、ヤンガーは、中国の各エリアにおいて、販売市場を統括する販売子会社9社を設けていった。その時から、販売子会社は、全国の1級都市で「YOUNGOR」と名付けた直営店をつくり、品揃え、陳列、店員の雇用や教育など小売活動を行うようになった。これにより、「YOUNGOR」が製品レベルにとどまらず、小売ブランドとして確立されるようになった。

2006年からヤンガーはSPAに取り組んで、小売が主導する生産・流通システムへとシフトしていった。これにより、ヤンガーは、市場需要に基づいて、「向上心があり、高品質、活発」というBIを表現する品質管理から多様な品揃えと店舗設計、販売サービス、宣伝に至るまですべての生産・流通活動を行うようになった。「YOUNGOR」は、もともとのシャツの単品ブランドから紳士服を中心とするアパレルの製品・小売ブランドまで拡張されていった。

図 結-4 製品・小売ブランド「YOUNGOR」の生成



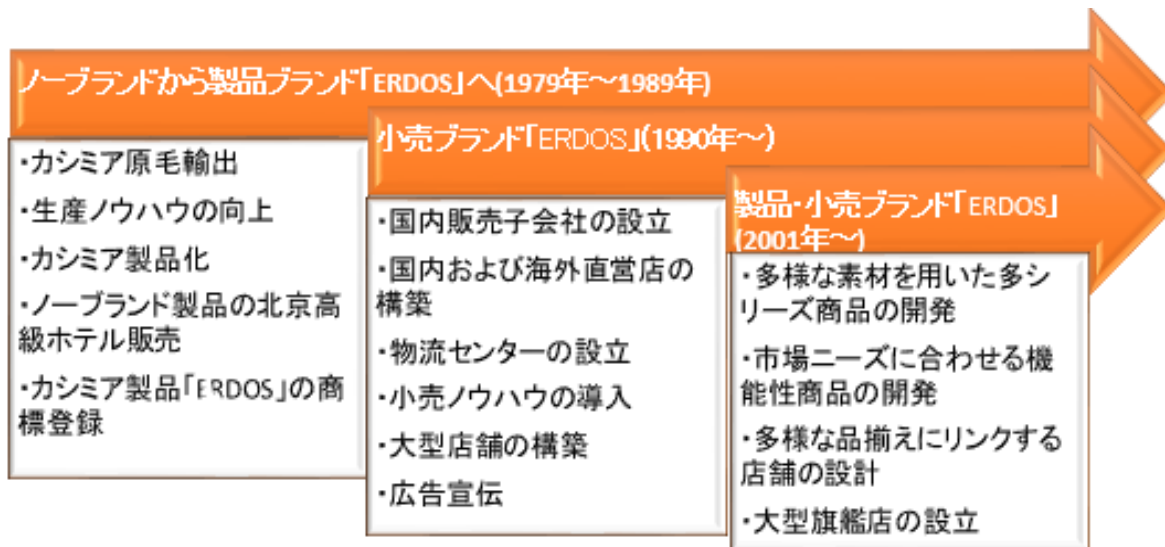
出所:関係者へのインタビューをふまえて筆者作成。

第4章で取り扱ったオールドスの自社ブランド「ERDOS」の生成過程(図結-5)を見ていくと、1979年から1988年までカシミア原毛および製品は主に海外に輸出され、ブランド化されていなかった。1989年、中国国内経済の発展にしたがって、オールドスは中国市場向けの自社商品の開発に力を入れ始め、カシミアマフラーとセーターの製品ブランド「ERDOS」を立ち上げた。1990年から2000年にかけて、オールドスの経営者は海外企業の視察より小売の重要性を学び、サプライチェーンの垂直統合に取り組んでいった。たとえば百貨店の仕入れ制度を売上仕入れに変え、中国の北エリアで販売子会社を設立し、「ERDOS」と名付けた直営店を設けていった。これにより、「ERDOS」は製品ブランドから「ERDOS」の商品を取り扱う小売ブランドと認識されるようになった。

さらに、2001年から、オールドスはSPAに切り替え、小売実績の分析、売場づくりや販売サービスなどの小売オペレーションを強化しながら、海外有名なデザイナーを起用し、カシミア以外の素材を使い、多様な商品企画を始めた。また、物流センターの構築、小売状況をふまえ

た生産体制を実施することで、リードタイムが短縮されるようになった。これにより、「ERDOS」はカシミア製品のブランドから、ファッション性があり、オールシーズンのアパレルを取り扱う製品・小売ブランドに認知されるようになった。

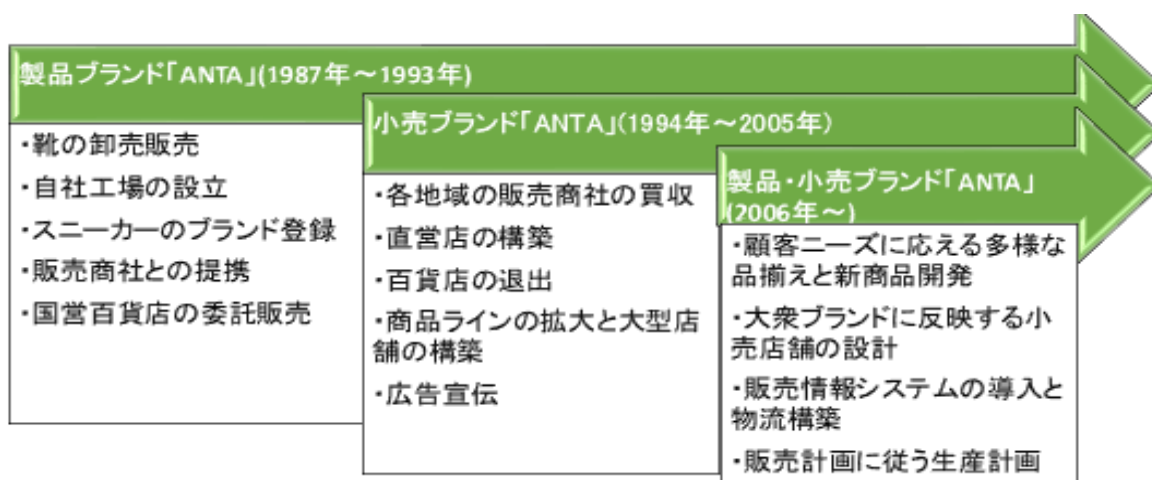
図 結-5 製品・小売ブランド「ERDOS」の生成



出所:関係者へのインタビューをふまえて筆者作成。

第 5 章で紹介した「ANTA」は 1994 年にアンターにより作られたスニーカーのブランドである。図結-6 に示したように、1994 年から 2005 年にかけて、アンターは商社の一部を買収し、販売子会社を設立し、小売機能を統合していった。販売子会社のサポートの下で、「ANTA」と名付けた路面直営店がつくられ、「ANTA」は中国の 1 級都市に広がり、スニーカーのナショナル・ブランド、さらに小売ブランドとして確立された。

図 結-6 製品・小売ブランド「ANTA」の生成



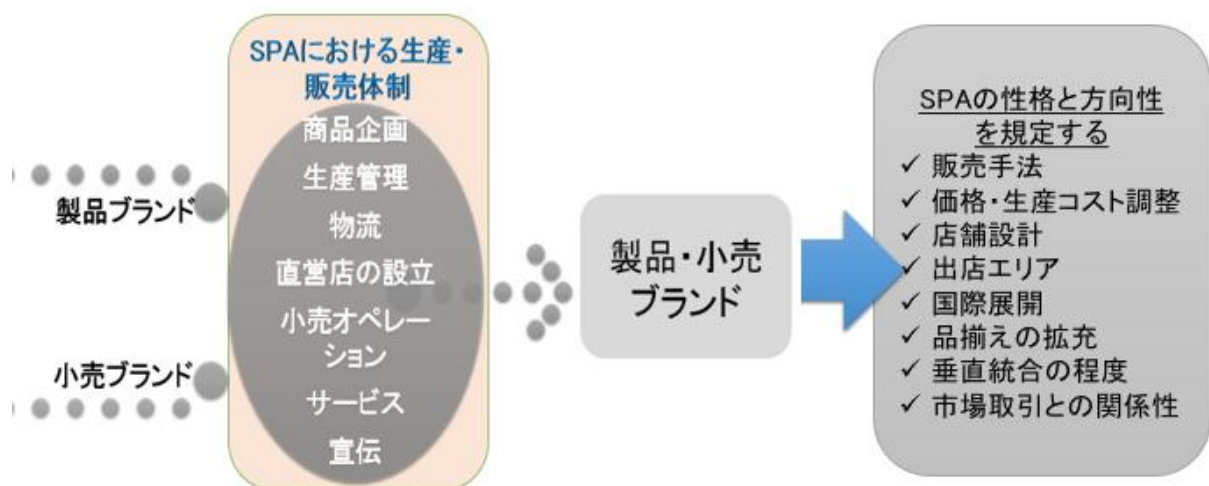
出所:関係者へのインタビューをふまえて筆者作成。



2006年に、アンターはブランド力の低下や在庫問題に直面し、海外大手企業に勤めたメーカーを起用し、SPAを導入し始めた。マスマーケットをターゲットして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、物流システムのサポートの下で、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の拡大により、「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・シューズまたはアパレルに広がり、総合的なスポーツ服飾品のブランドとなった。

つまり、3社はサプライチェーンの統合管理を通じて、ブランドを製品から小売まで拡張させていった。また、SPAは一旦定着したブランド・イメージを修正する側面があると見られる。「ANTA」にたとえば、1990年代に「ANTA」は高い価格帯を設定し、国営百貨店に出店することで、「ANTA」が「高いスニーカー」として認知された。しかし、商品企画力が劣っていたため、「ANTA」はただ海外商品を真似しているブランドと思われた。2006年に新任のメーカーにより、「ANTA」を大衆ブランドとして位置づけ、商品企画、価格設定、品揃え、出店エリアや店舗設計など生産・流通にかかわる全プロセスを見直し、ブランド・アイデンティティが修正された。そういう意味で、SPAはブランドのポジションないしはBIを修正する働きがありながら、同時にBIにより規定されていると考えられよう。

図 結-7 生産・販売体制とブランドとの相互関係



出所：筆者作成。

図結-7で説明すれば、製品ブランドまたは小売ブランドを製品・小売ブランドに拡張させるために、サプライチェーンの統合管理が必要となる。その統合管理は、製品の企画・生産から物流、小売店舗の設立、小売オペレーション、宣伝まで生産・流通にかかわるすべてのプロセスを一貫して管理することである。一方、作られたBIにしたがって、商品のデザイン、生産コストや価格設定、売場設計、出店エリア、販売手法などすべての生産・流通活動が行われる。要するに、BIまたはブランド・ポジションはSPAの性格またはサプライチェーンの方向性を規定している。

## 2. 3社にみる SPA の独自性

3社はSPAを武器にして急速な発展を遂げていった。その中で、共通しているSPAの形成要素を確認することができる一方、表結-1に示したように、事業の起点または目的によるいくつかの個別性がみられる。本章では、その個別性をSPAの管理手法と競争優位に求める。

ヤンガーとオルドスのアパレル製造業による資本統合に対して、アンターは生産・小売機能を統合しながら、企業間協働に依存するサプライチェーンを構築していった。

2013年時点で、ヤンガーとオルドスは、原材料の生産から製品の生産、物流、小売までサプライチェーンにかかわるすべてのプロセスを自前で一貫して管理している。2社は、製造業の出自を活かして、原材料と製品の品質をきちんと管理し、製品レベルでの競争優位を用いて、小売までに拡張していった。

表 結-1 3社の事業特徴

	ヤンガー	オルドス	アンター
事業の起点	シャツの縫製工場	カシミア原毛加工工場	スニーカーの卸売
創業年と地域	1979年 浙江省・寧波市	1979年 内モンゴル・オルドス市	1987年 福建省・晋江市
製品カテゴリー	紳士服(シャツ・スーツ)	婦人・紳士のカシミア製品	スポーツ・シューズとアパレル
事業重点(目的)	大量生産・販売;低コスト;高品質製品;特許技術	大量生産・販売;低コスト;原材料資源の競争優位;デザイン重視	大量販売;販売エリアの拡大;急速な出店;低コスト
SPAの導入手法	商社への買収;海外企業への視察;販売情報共有システムの導入	商社への買収;海外企業への視察;販売情報共有システムの導入;製品デザイン力の強化	販売情報共有システムの導入;小売業管理の人材の採用;人的ネットワークの構築
能力(創業背景の優位性)	政府関係(国営);生産ノウハウ;技術革新;国際的取引関係	政府関係(国営);カシミア原毛資源;生産ノウハウ;国際的取引関係	国内および国際的ネットワークによる販売網;企業間の情報共有(価値共創)
SPAの形成時期	2005年	2001年	2006年
SPAの導入動機	在庫問題;生産の不確実性;紳士服市場のコモディティ化;海外企業の進出によるライバル競争	在庫問題;インフラ整備による物流(輸送)問題;生産の不確実性による生産コストの増加;海外企業への視察;カシミア消費市場の形成	小売の混乱によるブランド不信問題;在庫問題;資本統合による資金調達の困難;海外企業の進出によるライバル競争

出所:3社へのインタビューをふまえて筆者作成。

たとえば、ヤンガーは機能性を要する商品の開発・生産を支える技術の革新に重点を置いている。オルドスは、カシミア資源を用いて、カシミア原毛とテキスタイルのブランド「KVSS」をつくり、原材料レベルでの競争優位を作り上げている。つまり、2社は生産背景を活用した製造機能の強化を事業の基本とする。

2社の川下におけるサプライチェーンを見ていくと、国営企業という創業時の背景の下で、政府の支援を受け、民営企業に比べれば、資金調達が容易となり、新しい市場に進出する際に人的ネットワークが築きやすい。そのため、2社は1990年代から大量販売を図り、商社を買収し、小売機能を内包し、各地域で直営店を一気に作った。こうして、2000年代から、2社は大量生産をベースにし、所有権にかかわる統合管理の程度が非常に高いタイプのSPA

を形成していった。

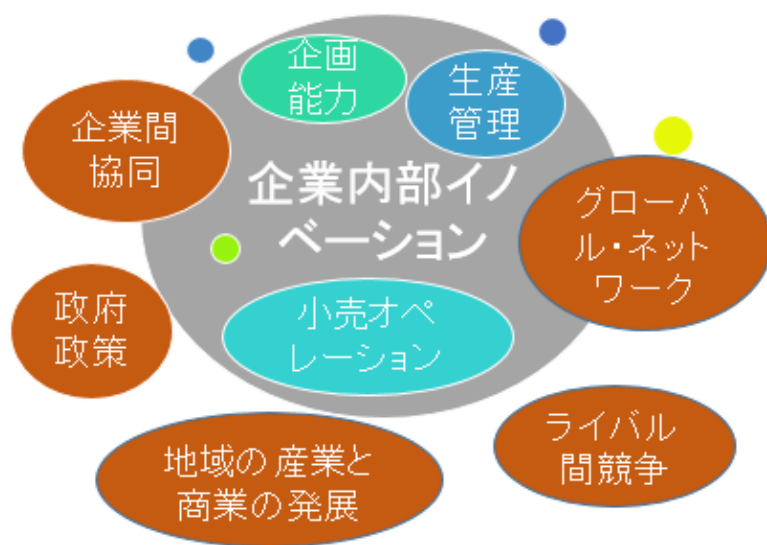
これに対して、民営企業であるアンターの生産・流通システムを見ていくと、生産については、3割の製品の生産を自社内部で行っているが、7割は契約工場に生産を委託している。小売に関しては、販売情報を完全に把握することを求めるが、必ずしも小売店舗のすべてを自ら運営することとはしないことを戦略としている。2013年時点で、「ANTA」と名付けた小売店の6割は本社により直接ないしは販売子会社を通じて管理されているが、4割は地域の商社に委ねられており、商社の直営店またはフランチャイズの形を取っている。

それは、アンターが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店舗となった。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。

上述したように、3社はSPAに取り組んでいったが、サプライチェーンの構築においてそれぞれの管理手法を用いている。それは、創業の背景や事業の目的だけではなく、創業地の歴史的・地理的特性や政府の政策などにかかわっている。この内容について以下で説明する。

### 3. SPAの生成を促した外部要因

図 結-8 SPAの生成要因



出所：筆者作成。



3社の歴史的な発展を見ると、SPAの生成は、製造・小売機能の統合、小売オペレーションの強化という企業の生産・流通システムにおける革新を土台にしているが、中国経済の発展、消費市場の形成などの外部要因にかかわっていることがわかる(図結-8)。本章では、その外部要因を、「地域の製造業と商業の発展」、「ライバル間競争」、「グローバル・ネットワーク」、「政府の政策」という4点に求めている。

#### (1) 地域の製造業と商業の発展

1979年から2013年まで中国アパレル産業と小売業の発展は3社のSPA生成および独自のSPA展開を促した。大量消費が進んだアメリカや日本では小売業または卸売業から出発したSPAが主である。それらのSPAは、小売業ないしは卸売業の視点からブランドを構築し、小売オペレーションまたはコミュニケーション戦略が強化されるSPAが形成されていった。

これに対して、1990年代後半、中国国内のアパレル市場が立ち上がったが、小売業の発展が遅れていたため、ヤンガーやオルドスというアパレルメーカーは自ら大量生産と大量販売を結びつける課題に迫られ、自ら小売機能を担い、SPAに取り組んでいった。すなわち、2013年まで、小売業から出発したSPAが中国市場において十分に目立つことがなく、垂直統合を通して、原料加工から製品生産、小売まで一貫して管理する製造業起点のSPAが形成されていった。

一方、同じ中国の中でも、創業地の特徴により、異なるタイプのSPAが形成されている。たとえば、ヤンガーの創業地は、中国のアパレルの生産集積地と言われた華東地域に位置する浙江省である。第2章で述べたように、浙江省は中国のアパレル産業の発祥地であり、海外との交流が多いため、軽工業における技術革新や設備更新がよく行われている。その中で、ヤンガーは2000年代にシャツとスーツのテキスタイル工場をつくり、紳士服の原材料から生地を生産、商品の縫製まですべての生産過程を一貫して管理することを実現した。

これと比べ、福建省における華僑文化や国の優遇政策、海外との活発な交流により、アンターはネットワークの構築を武器にし、卸売業から製造小売業へと拡張し、出店エリアの拡大、店舗設計、多様な品揃え、物流構築など流通に関わる機能を強化することに重点を置いていった。

#### (2) ライバル間競争

オルドスのSPAの導入要因を見ていくと、1990年代後半に入ってから、中国アパレル産業の発展および国内市場の形成にしたがって、カシミア原毛を仕入れて、製品化する工場は中国各地域で多くなっていった。自社ブランドの開発と自前の販売網は、ライバル間競争で勝ち抜く条件となった。そのため、2000年からオルドスは海外の大手アパレル企業を訪問し、優れたデザイナーを採用しながら、経営ノウハウを吸収しようとしていった。その中で、小売オペレーションの重要性を学び、2001年に販売実績管理システムを導入しはじめた。オルドスは、小売実績を取り入れた生産体制をつくり、カシミアと他の素材とアレンジした多様な品揃えやBIを表現する小売店舗の設計に力を入れ、小売を起点とするサプライチェーンを構築していった。

同じく、1980年代から1990年代にかけて、福建省晋江市で大規模の製靴工場が100軒以

上設立され、スポーツ・アパレルまたはシューズのブランドが急増していた。また、1990年代後半から、海外の人気スポーツブランドの進出により、中国のスポーツ・アパレル、シューズ市場での競争が一層激しくなった。こうしたライバル間競争の中で、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、有効なサプライチェーン改革に取り組んでいった。その改革とは、2006年により小売販売管理システムの導入をはじめ、販売エリアの調整と拡大、物流の強化、多様な品揃え体制、見込み生産と追加生産とのミックスという小売計画を出発点に置いた生産・流通システムである。

### (3) グローバル・ネットワーク

第3章から第5章までで示したように、1980年代以後海外企業のOEM調達と中国市場への進出は、3社の生産ノウハウの向上を促した。1980年代に、ヤンガーはシャツのOEM加工を受け、品質の向上が要求されたことで、先進的な生産ノウハウを導入しはじめていった。その後、日本やイタリアから生産設備とノウハウを導入し、シャツおよびスーツのテキスタイル生産から製品の縫製まですべての生産過程を担い、生産規模を拡大していった。

オールドスの場合は、1980年代後半までにカシミア原毛を加工し、100%輸出していった。その後、カシミアの粗利益を上げるために、日本やドイツから生産設備を導入し、カシミアを製品化した。

これに対して、アンターはナイキやアディダスなど海外ブランドの中国市場進出により、新たな競争刺激を受け、1990年代後半から多種類のスポーツ・シューズおよびアパレルを開発し、特にスポーツシューズの機能性を高めることに力を入れ始めた。

グローバル化が進んでいる中で、2001年に中国がWTOに加入し、中国国内企業は海外企業との提携や交流を積極的に行い、海外市場への進出を始めた。こうした環境の中で、本論文で取り上げた3社は、国内事業を拡大しながら、海外企業との提携や交流を通じて、先進的な経営ノウハウを学ぶ機会を得られた。

たとえば、ヤンガーとオールドスは2000年代から、海外企業の視察により、アパレルメーカーの大量生産を伴う生産の不確実性と在庫問題に対して、小売の管理ノウハウを学び、販売情報共有システムを導入した。アンターは海外企業に勤めたマーケティング管理に優れた人材を採用し、小売店舗のマネジメントを吸収していった。そういう意味で、グローバル・ネットワークは、3社の製造・小売事業の展開を支えており、SPAの生成に必要な知識またはノウハウを与えていったといえよう。

### (4) 政府の政策

第2章に述べたように、1937年に開戦した第二次大戦の影響により、中国の繊維産業の発展が停滞し、先進国に遅れを取るようになった。1970年代から社会主義計画経済政策の下で、低廉な労働力が創出され、綿花や羊毛など原材料を加工する繊維工業が発展し、繊維品は貴重な外貨を獲得するための商品として輸出されていた<sup>1</sup>。そのなか、オールドスのような資源上の競争優位をもつアパレルメーカーは、原材料を加工し、輸出を中心とする国際マーケティングを行っていった。

---

<sup>1</sup> 平井(2011), 160頁。

1978年に改革開放政策が打ち出されてからは、国営企業の民営化、郷鎮企業の登場、台湾や日本、韓国等の周辺諸国・地域からの工場移転と外資導入がはじまった。また、平井(2011)によれば、改革開放政策の下で、中央・地方政府は一連の関税優遇対策や輸出促進措置など沿岸部の経済発展および繊維産業育成を促していった(162頁)。

その中で、ヤンガーとオールドスのような地方政府によりつくられたアパレル工場は、海外の先進的な生産ノウハウを導入し、生産を拡大していった。これに対して、アンターの創業地である福建省は、国の政策に優遇され、他のエリアよりいち早く商業が発展し、個人商店が許されるようになった。そのなか、アンターの創業者は1986年に卸売を起し、「ものをどう作るかよりもものをどう売るか」という考えを持つようになった。

上述したように、創業地におけるアパレル産業と小売業の発展、ライバル間競争、国の政策などの外部環境は、3社におけるSPAの特徴または生成に影響を与えている。言い換えると、3社によって作り出されたSPAは、単に経営者の経営理念や戦略によるものだけではなく、それぞれの時代背景、創業地、ライバル間競争の中で形成されたと考えられよう。

### Ⅲ. 本論文の研究意義と課題

従来のSPA研究では、SPAを支援する物流と情報管理を中心に明らかにしてきたが、SPA形成における原材料調達から生産、物流、小売までの各工程の差別性をBIの要素として統合することについては必ずしも明示的に議論されてこなかった。

これに対して、本論文では、歴史的視点でSPAの各要素の形成を考察してきた。その中で、SCMおよびブランドは、一時的に形成されるものではなく、歴史的発展の中で蓄積され、経済環境の変化の中で企業経営戦略上の要求に応じて生成した。そのプロセスを考察することで、SPAの構成要素自体の形成だけではなく、外部環境の変化の中で、要素間の関連性をとらえながら、SPAの生成をみることができた。本論文の研究意義は以下の点でとらえられる。

まず、小売起点の生産・流通システムが、生産・流通の全プロセスによるBI提案を支えると同時に、生産から小売までの全プロセスと結びついたBI提案が小売起点の生産・流通システムの生成を促すことを、3つの事例を通じて明らかにした。すなわち、SPAは小売を起点とする生産・流通システムとブランドとの相互作用の中で形成される。

また、3社のブランド構築の歴史をたどることにより、製品レベルのブランド構築から小売レベルのブランド構築に至るブランドの垂直的拡張が示された。製品・小売ブランドの成立を考えれば、製造業者、卸売業者または小売業者は単に製造・小売の統合だけではなく、小売の視点からBIにかかわる原材料の調達、商品の企画、生産、物流、小売などの全プロセスを設計・管理することを通じて、製品・小売ブランドを設計する。

製品・小売ブランドという概念を用いれば、企業の戦略的な視点でブランドを拡張させるプロセスないし手段を見ることが出来る。同時に、アパレル産業のみならず、今日PB商品

を開発し、商品の企画・製造・小売に取り組んでいった(株)セブン・イレブン・ジャパン<sup>2</sup>や(株)良品計画<sup>3</sup>、(株)ニトリ<sup>4</sup>などの製造小売業の形成ないし普及を理解することができる。

次に、SPA が中国で生成した歴史的プロセスを示すことで、中国のアパレル製造小売業の生成を理解する一方、SPAの多様な形態の生成およびSPAの普遍性を示したと考えられよう。その普遍性は「小売を起点とする生産・流通システムとブランド構築との相互連関性」に求める。

最後に、本論文は、アパレル企業、さらには生産・流通システムの有効性とブランド価値を図る企業に対して、SPAを1つの戦略的手段として提示している。その中で、事業の出発点と製造・小売の管理手法により、多様なSPAが形成され、異なる競争優位が生まれることを示すことができた。

しかしながら、本論文では必ずしも明らかにされていない課題がある。第1に、本論文は中国市場で生成したSPAを取り上げ、その歴史的発展プロセスを考察した。これにより得られた議論を多様な産業または他国・地域で生成したSPAにおいて検証する必要がある。

第2に、本論文はSPAを支えるシステムとしてSCMをとらえ、販売情報に基づく生産・販売体制の改革を考察してきた。SCMの中心的な議論となる情報とロジスティクスを考察し、それをふまえたブランドの変遷を検討することが今後求められる。

第3に、ギャップやユニクロまたは、本論文で取り扱った3社の事業展開をみれば、SPAの形成にしたがって、SCの国際的な展開が見られる。SPAの生成とSCの国際的展開との関連性を検討することが求められる。

第4に、本論文では、製販における統合管理の程度により2つのタイプのSPAを取り上げた。しかしながら、異なるタイプのSPAにより構築されたブランドの競争優位の相違点はどこにあるかを考察し、より明確に示す必要がある。

第5に、SPAの生成プロセスを理解した上で、従来の生産と商業との分業関係に対して、SPAにおけるアパレル生産と小売との統合および、小売から切り離された生産が存在しなくなったことを理解しなければならないが、その点の立ち入った分析は今後の課題としたい。

---

<sup>2</sup> (株)セブン・イレブン・ジャパン「沿革」:<http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>, 2014年4月20日閲覧。

<sup>3</sup> (株)良品計画「企業情報沿革」:<http://ryohin-keikaku.jp/corporate/history/>, 2013年12月13日閲覧。

<sup>4</sup> 「ニトリは従来型の製造小売り（SPA）モデルをさらに進化させた製造物流小売りモデルを確立した」((株)ニトリ「会社情報」):<http://www.nitori.co.jp>, 2013年11月23日閲覧。

## 参考文献

### <英語文献>

- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳(1994)『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社)。
- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳(1997)『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社)。
- Barnes, Liz 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, Vertica and Fairhurst, Ann (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)。
- Choi, Eugene K. (2011), “The Rise UNIQLO: Leading Paradigm Change in Fashion Business and Distribution in Japan,” *Entreprises et Histoire*, No.64, pp.85-101.
- Christopher, M., Robert Lowson, and Helen Peck (2004), “Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry,” *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.32, Iss.8, pp.367-376.
- Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert, and Janus D. Pagh (1997), “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics,” *International Journal of Logistics Management*, Vol.8, Iss.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, John and Nobukazu Azuma (2004), “The Changing Nature of Japanese Fashion: Can Quick Response Improve Supply Chain Efficiency?,” *European Journal of Marketing*, Vol.38, Iss.7, pp.790-808.
- Gereffi, Gary (1999), “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain,” *Journal of International Economics*, 48, pp.37-70.
- Iyer, Ananth V. and Mark E. Bergen (1997), “Quick Response in Manufacturer-Retailer Channels,” *Management Science*, Vol.43, Iss.4, pp.559-577.
- Houlihan, John B. (1985), “International Supply Chain Management,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.15, Iss.1, pp.22-38.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd Edition.

- 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 P.G.S.A. Jayarathne (2010), "Fast Fashion: Achieving Global Quick Response(GQR) in the Internationally Dispersed Clothing Industry," in Edwin, T.C. and T.M. Choi(eds.), *Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management*, pp.37-60.
- Minami, Chieko, Kenichi Nishioka, and John Dawson (2012), "Information Transparency in SME Network Relationships: Evidence from a Japanese Hosiery Firm," *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol.15, Iss.6, pp.405-423.
- Morash, E.A. and R. C. Steven (2001), "Supply Chain Integration: Customer Value through Collaborative Closeness Versus Operational Excellence," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.6, pp.104-120.
- Reichheld, Frederick (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press.
- Runfola, Andrea and Guercini Simone (2013), "Fast Fashion Companies Coping with Internationalization: Driving the Change or Changing the Model?," *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.17, Iss.2, pp.190-205.
- Scott, Charles and Roy Westbrook (1991), "New Strategic Tools for Supply Chain Management," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.21, Iss.1, pp.23-33.
- Sebastiao, Helder J. and Susan Golicic (2008), "Supply Chain Strategy for Nascent Firms in Emerging Technology Markets," *Journal of Business Logistics*, Vol.29, Iss.1, pp.75-91.
- Tokatli, Nebahat (2008), "Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry-the Case of Zara, a Fast Fashion Retailer," *Journal of Economic Geography*, Vol.8, Iss.1, pp.21-38.

#### <日本語文献>

- アーカー・デイビッド A.・阿久津聡(2002)「ブランドが組織と戦略を統合する」『Diamond Harvard Business Review』3月号,ダイヤモンド社,68-79頁。
- 青木幸弘・電通ブランドプロジェクトチーム(2002)『ブランド・ビルディングの時代』電通。
- 青木幸弘・恩蔵直人編(2004)『製品・ブランド戦略』有斐閣。
- 青木幸弘(2011)『価値共創時代のブランド戦略:脱コモディティ化への挑戦』ミネルヴァ書房。
- 青木幸弘(2013)「『ブランド価値共創』研究の視点と枠組み:S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」『商学論究』,60(4),85-118頁。
- 東伸一(2010a)「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(2010b)「第10章北欧アパレル企業のマーケティング」マーケティング史研究会編(2010)『シリーズ・歴史から学ぶマーケティング第3巻—海外企業のマーケティング』同文館出版, 164-189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・辻正雄(1994)「経営速度指標としての通過時間」『企業会計』46, No. 2-3, 中央経済社。
- 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。
- 石井淳蔵・向山雅夫編(2009)『小売業の業態革新』中央経済社, 257-282頁。
- 石倉洋子(2003)「ビジネス・ケースしまむらローコストオペレーションの確立と新業態の開発」『一橋ビジネスレビュー』51巻2号, 140-157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。
- 石原武政・忽那憲治編(2013)『商学への招待』有斐閣。
- 井上達彦(2001)「スピードアップとアンチ・スピードアップの戦略的統合に向けて:(株)ワールドにおける情報化と製品開発システムの革新」『国民経済雑誌』184巻1号, 35-52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。
- 上野和彦(1993)『現代中国の郷鎮企業』大明堂, 128-140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。
- 大村邦年(2012)「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム—INDITEX社ZARAの事例を中心に—」『阪南論集社会科学編』第47巻第2号, 97-113頁。
- 岡野純司(2008)「大規模小売業者・納入業者間の売上仕入契約—百貨店の事例を素材として—」『判例タイムズ』No. 1262, 5-17頁。
- 岡本康雄(2003)『現代経営学辞典』同文館出版。
- 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。
- 小川孔輔(2004)『よくわかるブランド戦略』日本実業出版社。
- 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。
- 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。
- 加藤司・崔相鐵(2009)「第1章進化する日本の流通システム」崔相鐵・石井淳蔵編(2009)

- 『流通チャネルの再編』中央経済社, 1-30 頁。
- 柯麗華 (2007) 『現代中国の小売業—日本・アメリカとの比較研究—』創成社。
- 川上智子 (2009) 「第 6 章家電業界における流通チャネルの再編」崔相鐵・石井淳蔵編 (2009) 『流通チャネルの再編』中央経済社, 135-162 頁。
- 木下明浩 (2001) 「第 4 章ブランド・マネジメントの課題と展望—使用価値と価値の創造」青木俊昭・近藤文男・陶山計介編著 (2001) 『21 世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房, 113-144 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。
- 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。
- 瞿曉華 (2005) 「第 4 章中国流通業の対外開放」松江宏編 (2005) 『現代中国の流通』同文館出版, 71-86 頁。
- 楠木健・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』第 51 巻第 3 号, 134-153 頁。
- 楠木健 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 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。
- 康賢淑 (2001a) 「中国のアパレル産業における技術移転:二つの決定的な要因分析」『経済科学』第 49 巻第 1 号, 69-90 頁。
- 康賢淑 (2001b) 「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。
- 公正取引委員会事務局調査部 (1952) 「デパートの不公正競争方法に関する調査」『政経月誌』(6), 49-56 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。
- 小島健輔 (2010) 『ユニクロ症候群』東洋経済新報社。
- 小島健輔 (2011) 「岐路に立つ SPA」『販売革新』, 30-32 頁。
- 小島三郎編 (1978) 『現代経営学事典』税務経理協会。
- 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—国際ビジネス情報誌』第 54 巻第 639 号, 40-43 頁。
- 近藤文男 (2004) 『日本企業の国際マーケティング—民生用電子機器産業にみる対米輸出戦略—』有斐閣。



- 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。
- 篠原航平(2011)「中国のスポーツアパレル」『繊維トレンド』9・10号, 52-56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』第22集, 223-232頁。
- 陶山計介・梅本春夫(2000)『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社。
- 織研新聞社編(1999)『日本流SPAの挑戦:ファッションビジネス成長の条件』織研新聞社。
- 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)「流通チャンネルにおける延期と投機」近畿大学『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。
- 高橋浩夫(2005)『グローバル企業のトップマネジメント』白桃書房。
- 立川和平・沖田耕一(2000)「第4章第5節福建南部三角地帯の郷鎮企業」北村嘉行編(2000)『中国工業の地域変動』大明堂, 189-196頁。
- 陳静宇(2005)「中国流通業の現状および趨勢」松江宏編(2005)『現代中国の流通』同文館出版, 87-104頁。
- 崔相鐵・石井淳蔵(2009)「第11章製版統合時代における一チャンネル研究の現状と課題」崔相鐵・石井淳蔵編(2009)『流通チャンネルの再編』中央経済社, 285-328頁。
- 崔容熏(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。
- 月泉博(2002)「ファッションSPA「ファイブフォックス」」『流通とシステム』No. 111, 8-12頁。
- 辻美代(1997)「日中繊維貿易からみた中国繊維産業の現状」『日中経協ジャーナル』第43巻, 40-46頁。
- 辻美代(1998)「国有紡織企業改革—面紡織工業の「設備廃置」を中心に」『日中経協ジャーナル』第57巻, 109-118頁。
- 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。
- 鄭林寛(1942)『福建華僑の送金』満鐵東亜経済調査局。
- 富澤修身(2001)「中国の紡織・アパレル産業と日中合弁企業」『経営研究』第52巻第3号, 17-38頁。
- 西川英彦(2008)「第4章ディスカウント・ストアとSPA」石原武政・竹村正明編(2008)『1からの流通論』碩学舎, 51-67頁。
- 西村順二(2009)「第10章製造卸による小売業展開における競争構造の変化—SPAの源流」石井淳蔵・向山雅夫編(2009)『小売業の業態革新』中央経済社, 257-282頁。
- 日本国際貿易促進協会(1993)『中国産業別概況1993年版』日本国際貿易促進協会。
- 橋本雅隆(2005)「製造小売りアパレル専門店における事業システムとグローバル・ロジス

- ティクスについて—成熟市場における小売業のリスク分散と吸収のメカニズム—」『横浜商大論集』第39巻第1号, 117-145頁。
- 橋本雅隆(2007)「我が国のアパレル業界の構造と特徴その2—SPA型小売チェーンのポジショニングを中心として—」『横浜商大論集』第41巻第2号, 81-101頁。
- 林周二(1962)『流通革命』中央公論社。
- 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。
- 平井東幸(2011)「第6章世界最大規模に成長した中国の繊維アパレル産業」古賀義弘編著(2011)『中国の製造業を分析する—繊維・アパレル, 鉄鋼, 自動車, 造船, 電機・機械』唯学書房, 157-184頁。
- 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。
- 二神恭一(2006)『新版ビジネス・経営学辞典』中央経済社。
- 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。
- 苗苗(2014)「SPAの理論的研究に関する一考察—SPAの革新性および研究上の課題—」『立命館経営学』第53巻第4号, 91-109頁。
- 苗苗(2015)「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—」『立命館ビジネスジャーナル』Vol. 11, 2015年2月刊行予定。
- 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。
- 柳井正(2003)『一勝九敗』新潮文庫。
- 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。
- 山内孝幸(2009)「第4章メーカー系列販売会社の生成と展開」崔相鐵・石井淳蔵編(2009)『流通チャネルの再編』中央経済社, 81-104頁。
- 山下裕子・一橋大学BICプロジェクトチーム(2006)『ブランディング・イン・チャイナ』東洋経済新報社。
- 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。
- 林松国(2009)『中国の産業集積における商業の役割—専門市場と広域商人活動を中心に』

専修大学出版。

<中国語文献>

- 『2007-2008 中国服装行业发展报告』(2008)中国纺织出版社。  
伊克昭盟羊绒衫厂(2001)『二十年：鄂爾多斯集团回顾与展望(1981~2001)』。  
王新磊(2010)『安踏永不止步』浙江人民出版社。  
王若明主编(2010)『2009/2010 宁波纺织服装产业发展报告』中国紡績出版社。  
胡潔(2011)『鄂爾多斯集团考察』经济管理出版社。  
蘇益波(2010)『雅戈爾：非凡掘起』。  
戴一峰(2004)『区域性經濟發展与社会変遷—近代福建地区為中心』岳麓書社。  
中国製衣編集(2006)「从 HP 到 DP-探求免烫衬衫技术升级之路」『中国製衣』2006 年 11 月号。  
赵平主编(2008)『服装品牌资产研究』中国纺织出版社。  
楊以雄編著(2006)『21 世纪的服装产业-世界发展动向和中国实施战略』东华大学出版社。  
楊大筠(2009)『模式的革命』中国纺织出版社。  
雍非(2008)「縱 2 万到 100 億的裂変—解讀雅戈爾集团的發展之路」『SOHU 財經』。

<雑誌・新聞・刊行物など>

- 亜州 IR(2001)『中国産業地図』日本經濟新聞出版社。  
『フォーチュン(Fortune)』。  
『SOHU 財經』。  
『經濟視点報』。  
『織研新聞』。  
『チャイナ・クエスト』。  
『中国青年報』。  
『日経流通新聞』。  
『日本經濟新聞』。  
日本經營教育学会(2006)『經營教育事典』学文社。  
日中經濟協會(1987)『中国のアパレル産業』財団法人日中經濟協會。  
日中經濟協會(2005)『中国華東地域のアパレル産業』財団法人日中經濟協會。  
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』。  
日本流通学会(2009)『現代流通事典』。  
『福建日報』。  
矢野經濟研究所『繊維白書 2000 年版』『同 2012 年版』。

<社内資料>

- FTC(Federal Trade Commission), “Annual Report 1977.”  
The Gap Stores, Inc., “Annual Rerport 1986.”  
The Gap Stores, Inc., “Annual Rerport 2002.”  
安踏(ANTA)体育用品有限公司「2008 年度-2012 年度年報」。  
オルドスカシミア・グループ内部資料「創業 30 周年記念展」。

オールドスカシミア・グループ内部資料「销售年报(2005-2008)」。  
オールドスカシミア・グループ内部資料「30周年記念回廊」。  
(株)ファーストリテイリング「2002年度ビジネスレポート」。  
ヤンガー・グループ内部資料「2010年雅戈爾集團經濟發展白書」。  
ヤンガー・グループ社内資料「雅戈爾(ヤンガー)紹介」。

<ホームページ>

American Marketing Association

[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M)  
SAP(Systemanalyse und Programmentwicklung)

<http://www.sap.com/china/search/search-results.html?Query=ERP+R%2F3>  
安踏(ANTA)体育用品有限公司 [http://www.anta.com/brand/brand\\_logo.php](http://www.anta.com/brand/brand_logo.php)  
内モンゴル鹿王(KING DEER)

[http://www.kingdeer.com.cn/dept\\_info/reso\\_dept/khfw/pppy.asp](http://www.kingdeer.com.cn/dept_info/reso_dept/khfw/pppy.asp)  
オールドスカシミア・グループ <http://www.chinaerdos.com/chinese/default.asp>  
オールドスカシミア・グループ「オールドス大事記」

<http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=20years>  
開開公司 <http://www.chinesekk.com/qyjs.htm>

株式会社オールドスジャパン <http://www.erdos.co.jp/products.html>  
株式会社セブン-イレブン・ジャパン「沿革」 <http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>  
株式会社ニトリホールディングス「会社情報」 <http://www.nitori.co.jp/>  
株式会社ファーストリテイリング「グループ店舗一覧」

<http://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/>  
株式会社良品計画「企業情報沿革」 <http://ryohin-keikaku.jp/corporate/history/>  
經濟産業省「商業動態統計調査業種別商業販売額及び前年時系列データ」

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html>  
上海第一八佰伴有限公司 <http://www.bldybbb.com/jbjs.php>  
珍貝羊絨 [http://www.zhenbei.com/columns\\_detail/&columnsId=39.html](http://www.zhenbei.com/columns_detail/&columnsId=39.html)  
全球紡績 <http://www.tnc.com.cn/info/c-010006002-d-185880-p1.html>  
中国晋江市 [www.jinjiang.gov.cn/](http://www.jinjiang.gov.cn/)

中国服装 [http://news.china-ef.com/20100512/222893\\_3.html](http://news.china-ef.com/20100512/222893_3.html)  
中国服飾報 <http://www.cfw.com.cn/html/Home/report/111475-1.htm?reportpos=1>  
日中經濟協會 <http://www.jcsh-web.com.cn/uploadfile/fangzhiye04.PDF>  
日中經濟協會「浙江省のアパレル産業」

<http://www.jcsh-web.com.cn/uploadfile/fangzhiye04.PDF>  
日本カシミア協會 [http://j-cashmere.or.jp/cash\\_whats.html](http://j-cashmere.or.jp/cash_whats.html)  
日本商品先物振興協會「中国における食糧の国内市場自由化の進展状況」  
<https://www.jcfia.gr.jp/study/ronbun-pdf/n011/4.pdf>  
日本貿易振興機構(ジェトロ)(2014)「中国浙江省の産地一靴・自動車部品・アパレル」  
<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001639/07001639a.pdf>

寧波市政府 <http://japanese.ningbo.gov.cn/col/col213/index.html>

北京燕沙友誼商城有限公司 <http://www.yansha.com.cn/index.action>

ヤンガー・グループ <http://www.youngor.com/>

ヤンガー・グループ「雅戈爾集團重要里程碑」

<http://www.youngor.com/about.do?cid=200811070246144574>)

#### <インタビュー>

雅戈爾(ヤンガー)シャツ開発部部長・徐雅艷, 2011年8月31日。

雅戈爾(ヤンガー)国際展示即売センター担当・張利珍, 2011年8月30日。

雅戈爾(ヤンガー)日中紡織印染有限公司・生産部部長・王平, 2011年9月1日。

雅戈爾(ヤンガー)「YOUNGOR」ブランドの企画部部長・鄭乙紅, 2011年9月2日。

中国・寧波市旗艦店の店員, 2011年9月3日。

中国・北京市崇文新世界店店長, 2012年2月20日。

中国・北京市東単旗艦店店員, 2012年2月27日。

中国・成都市青年路専門店店員, 2012年3月6日。

オルドス内部資料—創業30周年記念展示, 本社にある展示会, 2012年9月3日-8日。

オルドスカシミア・グループ総合管理部部長・李彬, 2012年9月4日。

オルドスカシミア・グループ生産部担当者・楊雪清, 2012年9月6日。

オルドスカシミア・グループ—カシミア製品販売会社営業部担当者・李氏。

オルドスカシミア・グループ製品開発部担当者・王氏, 2012年9月7日。

オルドスカシミア・グループオルドス市本店店長, 2012年8月26日-9月17日。

オルドスカシミア・グループオルドス市旗艦店店長, 2012年8月26日-9月17日。

オルドスカシミア・グループ成都市旗艦店店長, 2012年8月26日-9月17日。

オルドスカシミア・グループ成都市王府井店店長, 2012年8月26日-9月17日。

オルドスカシミア・グループ北京市旗艦店店長, 2012年8月26日-9月17日。

オルドスカシミア・グループ北京市新世界百貨店店長, 2012年8月26日-9月17日。

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・蓮版明發商業広場店・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。