

## 論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨の公表

学位規則第 8 条に基づき、論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を公表する。

○氏名	苗 苗 (みょう みょう)
○学位の種類	博士 (経営学)
○授与番号	甲 第 1011 号
○授与年月日	2015 年 3 月 31 日
○学位授与の要件	本学学位規程第 18 条第 1 項 学位規則第 4 条第 1 項
○学位論文の題名	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—
○審査委員	(主査) 木下 明浩 (立命館大学経営学部教授) 三浦 一郎 (立命館大学経営学部教授) 金 昌柱 (立命館大学経営学部准教授)

### <論文の内容の要旨>

SPA とは、Specialty Store Retailer of Private Label Apparel の略称であり、「自社ブランドのアパレル製造直販小売業」のことを意味する。本論文は、1979 年から 2013 年にかけての中国大手アパレル製造業 2 社とスポーツ服飾品卸売業 1 社の SPA 形成プロセスを取り上げ、SPA がその生成を取り巻く環境条件のもとで製造・小売機能の統合とブランド構築を不可欠な構成要素としながら成立することおよび、中国における SPA の生成プロセスの特徴と SPA の普遍性を明らかにすることを目的としている。

本論文の構成は以下の通りである。

序章 本論文の研究目的と分析枠組み

第 1 章 SPA の理論的考察

第 2 章 中国における SPA の生成背景

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)

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)

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)

結章 SPA の生成—生産・流通システムとブランド構築

序章では、上記の研究目的をふまえ、研究方法と研究対象を定めている。中国 3 社による SPA の歴史的生成プロセスを製造・小売機能の統合とブランド構築の視点から時期区分

に従い明らかにする研究方法をとり、中国の SPA 3 社への素材収集は、各社へのインタビューによる独自の資料収集と二次資料に依拠している。研究対象を中国の SPA 3 社に選んだ理由は、SPA の具体的対象について先行研究で取り扱われてこなかった「事業の出発点が製造業ないしは卸売業であり機能性を重視している」SPA3 社を取り上げる点にあるとしている。研究対象である 3 社は、「世界の工場として大量生産体制が築かれた中国」の SPA の多様な特性と多様なタイプを見ることができ、先行研究にはない特徴を抽出することができる。またこの 3 社は事業規模から見て中国のアパレル業界を代表する企業でもある。SPA の分析枠組みは、①製造・小売機能の統合、②製品・小売ブランド、③SPA の生成を規定する要素（歴史的蓄積、事業の出発点、製品カテゴリー、環境要因）の相互規定関係に置いている。

第 1 章では、先行研究をレビューし、SPA の概念と形成要素を検討している。その際、SPA を明示している先行研究のみならず、アパレル産業に関連するサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）および、ブランド構築にかかわる先行研究も検討対象としている。SPA の主要な要素を「販売情報に基づく SCM」「ブランド構築」の 2 点に求め、SPA を「自社ブランドの製造直販小売業」と定義し、SPA を小売業態の 1 としてとらえている。

SPA の歴史的生成プロセスを考察する意義は、①小売起点の生産・販売システムの統合、②製品レベルから小売レベルに至る統合的なブランド構築、③SPA に結実する事業の出発点・取り扱い製品カテゴリー・中国における事業展開など SPA 生成の規定要因という 3 つの要素が相互に関係しながら SPA が生成する動態をとらえることができることにあり、たんに SPA の完成形態を考察するだけでは不十分であるとしている。

第 2 章では、具体的な SPA の生成事例を分析する前段階として、中国における SPA の生成背景を示している。中国国内アパレル産業および小売の形成と発展、ヤンガー社、オールドス社、アンター社の創業地である浙江省・寧波市、内モンゴル・オールドス市、福建省・晋江市の産業について示し、3 社の創業と事業展開が、中国のアパレル産業・製靴産業、小売業の発展および創業地の産業発展と密接に結びついていることを示している。

第 3 章から第 5 章までは、ヤンガー、オールドス、アンター各社における SPA の生成を示している。第 3 章では、紳士服メーカーのヤンガー社の SPA 生成プロセスを明らかにする。1979 年に、国営の下着縫製工場として、寧波青春服装場が創業し、1983 年に自社ブランド「北倫港」の企画・生産を始める。1990-1999 年には、株式会社として、ヤンガー社を設立し民営化を進め、海外の生産と経営のノウハウを吸収する。さらに「北倫港」から転換した「YOUNGOR」ブランドの販売のために、各地域の商社を買収して販売子会社を設立し、「YOUNGOR」と名づけられた小売店を出店するようになった。2000-2005 年には、綿花栽培、綿織物、ニット、毛紡績からシャツ、スーツ、セーターなどの製造まですべての生産工程を行う。国内小売業の急速な発展に対応して、本社と販売子会社の管理権限を定め、全国小売店舗を管理するようになる。2006-2012 年には、①生産計画が小売計画に先行することによる店頭在庫問題を克服し、②品揃え、陳列、ディスプレイなどの売場づくりや接客サービスなど適切な店舗管理を行うようになった。①各店舗の売れ筋と在庫を把握し商品供

給を調整する売場づくりを通じた顧客ロイヤルティの創造、②2級都市への注力、③品揃えの多様化と大型旗艦店などの店舗面積拡大によるブランド構築、④ブランド・アイデンティティを表現する店舗コミュニケーションを通じて、この時期にヤンガー社は、小売店舗運営を起点とする生産・販売システム、製品と小売の両方を含んだブランド構築を行えるようになり、「YOUNGOR」はSPAに転換したと結論づける。

第4章では、オールドスカシミア・グループのSPA生成プロセスを示している。1979-1988年には、国の出資によるカシミア原毛工場の設立、カシミア糸加工と紡織、セーターの製造、間接輸出から直接輸出への転換、国内販売を進め、製造能力と販路を作っていた。1989-1999年には、オールドスは「世界を暖める」というブランド・アイデンティティ（BI）を有する「ERDOS」を開発する。あわせて、原毛加工工場の統合、国内・海外商社の買収による販売子会社の設立、販売子会社による路面直営店「ERDOS」の出店を行った。この段階では、小売事業は販売子会社が行っていた。2000-2012年には、生産計画が先行する販売計画と、欧米を模倣した商品企画の問題点を克服し、小売を起点とする売場設計・品揃え・製品開発・生産、路面直営店の設置、小売店舗増加に対応した在庫管理と物流センター設置を進める。非カシミア商品の開発による直営店舗の品揃え充実、小売店舗装飾、ブランド・コミュニケーションなどによる小売ブランド「ERDOS」の創造が進んだ。2000年以後、「ERDOS」は製品ブランドのみならず、小売ブランドとしても提案されるようになり、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小売業態としてのSPAが形成される。

第5章では、スポーツの服飾品卸売業者アンターのSPA形成を明らかにしている。製造業から出発したヤンガーとオールドスと違い、アンターは卸売業から出発している。1987年、アンターの創業者は、福建省にてスニーカーの工場を営んでいた父親の支援を受けて、各種の靴を仕入れ北京で卸売販売を始める。そして1991年には晋江市に帰りスニーカーの製造を始める。1994-2005年には、アンターは「ANTA」ブランドの構築に注力した。海外からの生産設備と製造ノウハウの導入、中高級ブランドとしてのポジショニング、テレビCM、各地域の現地商社との提携による卸売システムの構築、現地商社を通じた「ANTA」店舗（百貨店、路面店、フランチャイズ）の普及を進めた。しかし、2000年には、小売事業を自らコントロールするために、現地商社への出資を進め販売子会社を各地に作るとともに、販売子会社の支援を受けながら自ら商品を所有し店舗を運営し始める。2006-2013年には、小売販売情報を商品の企画・生産に活かした生産・流通システムを作っていく。具体的には、大衆ブランド「ANTA」としてのポジショニング、直営店および商社経由のフランチャイズ店との併用、多様な品揃えと大型店舗づくり、現地の方言が話せてスポーツ経験のある販売員による小売サービス、在庫を小刻みに確認するシステム、販売子会社による倉庫・物流センターの設置、基幹商品の投機的生産とファッション商品の少量・追加生産との併用を進める。小売販売動向を商品在庫・物流・生産につなげるシステムと、製品レベルから小売店頭展開に至る統合的な「ANTA」ブランドの構築により、「ANTA」はSPA業態に転換し

ていった。

第6章では、小売を起点とするサプライチェーン、ブランド構築、SPA生成を取り巻く外部要因という相互関係から、本論文を総括している、SPAの完成形態をそのまま分析するのではなく、生成プロセスを具体的にたどることでSPAを形成する要素とその関係性が明らかになる。SPAの生成において、小売を起点とするサプライチェーンは、直営の小売オペレーション、物流システム、生産・卸売・小売の機能統合として整備されていく。そして「YOUNGOR」「ERDOS」「ANTA」ブランドは、製品としてのブランドから出発しながら、ストアをも含むものとなり、サプライチェーンの統合管理を通じて小売までを包括するブランドへと拡張していった。同時にSPAの生成は、製品から小売レベルにブランドを拡張するだけではなく、「ANTA」が大衆ブランドへと位置づけなおされたことにも現れているように、ブランドを修正する働きがあることを示している。商品企画から小売運営に至る生産・販売システムの統合が、製品から小売に至る包括的なブランド提案を可能にすると同時に、そのようなブランド提案がサプライチェーンの性格と方向性を規定するとしている。

以上が歴史的考察から得られた3社に共通した特質であるが、3社の個別性にも言及している。ヤンガーとアンターは、製造業として事業を始め、原材料と製品の品質における競争優位を梃子として、小売まで事業を拡大しSPAになった。2社は製造部門における資本統合度の高いSPAとして成長したが、アンターは、部分的な製造の統合であり、また外部の地域商社による直営店ないしはフランチャイズ店を一部活用している。アンターをふまえると、SPAは製造・小売機能の内部統合を不可欠な要素とするのではなく、小売情報の共有化による生産・流通システムと製品から小売に至る包括的なブランド構築を本質的な要素とする。

中国市場におけるSPAの形成の視点からみれば、3社のSPAを取り巻く外部要因として、①繊維原料、紡績・織物、製靴などの製造拠点や商業拠点としての創業地の特性、②ライバル間競争のもとでの製品、サプライチェーン、ブランド構築、③海外からの技術・経営ノウハウの移植、④政府の繊維産業政策による国営企業としての創業（ヤンガーとオールドス）と、商業振興政策のもとでの民営企業としての創業（アンター）といった点にも注意を払い、それぞれ3社が特徴を持ったSPAへの展開を遂げたことを指摘している。

3社のSPAの歴史的生成は、SPAの構成要素自体の形成および相互関係だけではなく、SPAを取り巻く環境条件に規定されながら3社それぞれが独自性をもったSPAを形成することをも示している。

#### <論文審査の結果の要旨>

本論文は、学術用語として定着しているとはいえないもののアパレル関連分野の小売業態として1つの支配的な形態となっているSPAについて、関連する先行研究をふまえて分析枠組みを提示し、これまであまり研究されてこなかった中国のアパレル企業3社を取り上げ、SPAに至る歴史的生成プロセスを丹念にとらえながら、SPAの普遍的特質と事例の独自性に

踏み込んだ労作である。本論文の評価すべき点は以下の通りである。

第1に、SPAに関連する研究をサプライチェーンとブランド構築の両面から整理し、その2つの構成要素の生成と相互作用としてSPAをとらえている点である。製品レベルからストアレベルに至る包括的なブランド提案は、小売店頭の品揃えなどの小売オペレーションから製品企画、製造、物流などのサプライチェーンの統合的な管理によりはじめて可能となる。逆に小売オペレーションを起点とする生産・販売システムは、製品から小売までを含めたブランド構築によりその目的と方向性が与えられる。小売起点のサプライチェーンとブランド構築との相互に支え合い、促進する関係が、3社におけるSPAの生成プロセスとして示されている。そのことにより、申請者は、自社ブランドのアパレル製造直販小売業という業態として理解するSPAの構成要素とその相互関係を示し、SPAを素材としてブランド構築と生産・販売システムとを結びつけている。SPAは、単に生産と小売の垂直統合（所有統合と機能統合の両方を含む）の延長線上に位置づけられるのではなく、垂直統合を伴いながら製品要素から小売までの各要素を統一的なブランドへとまとめ上げる小売業態であることが示されている。

第2に、これまで多くのSPAの事例が研究されてきたが、本論文は機能性を重視した製造業ないしは卸売業から始まる中国SPAの生成を研究対象としており、オールドスやアンターは先行研究では必ずしも取り上げられてこなかった。先進資本主義諸国の小売業から発展したSPAに対して、中国の製造業者ないしは卸売業を母体にしたSPAの形成が明らかにされている。繊維・アパレル分野の世界の工場、アパレル小売業者の未発展など、中国のアパレル産業を取り巻く環境条件に規定されて、中国に固有のSPA発展をたどったことが具体的に示されている。なおこの点にかかわり、申請者は、製品開発、商品企画、生産管理部門の部長、直営店の店長・店員などに対するインタビューを3社それぞれにつき7名から10名行い、歴史的な発展について丁寧にインタビューをしている点も評価できる。

第3に、3社のSPAへの歴史的生成プロセスを明らかにした点である。たとえば、ヤンガーが各地の販売商社を買収して販売子会社とし、本社と販売子会社が役割分担をしながら直営店を管理するようになったとしても、それだけでは「YOUNGOR」はSPAとはならない。SPAとしての「YOUNGOR」は、各店舗の売れ筋情報と在庫情報に基づく商品補充、2級都市の中高級ブランドというポジショニング、多様な品揃えと店舗設計をふまえたブランド構築、ブランドを表現する店舗コミュニケーションなどを通じて作られていく。SPAは一挙に作られるものではなく、生産と販売の統合、小売販売情報の把握、製品レベルから小売レベルへのブランドの垂直的拡張により、歴史的な段階を踏んで形成され、その中で個別の環境要因がSPAの生成に重要な役割を果たすことを事実に基づき丹念に描き出している。

このように本論文は優れた研究成果であるが、次のような課題もある。

第1に、SPAを小売業態の生成として概念化しているものの、なおその途上にある。小売流通機能を遂行する店舗の基本的な様式としての小売業態論からSPAをとらえる場合、出店戦略と小売ミックスからなるフロント・システムと商品調達・商品供給・情報システムな

どからなるバックシステムとがどのように歴史的に生成し相互に促進し合う関係が形成され、どの点でSPAが革新性を持っているのかについて、本論文はブランドとサプライチェーンとの相互作用の視点からアプローチしているが、さらに本研究の意義を小売業態の文脈の中に置いて説得的に述べる必要がある。

第2に、本論文の基軸概念となっている製品・小売ブランドの意義について掘り下げるべきである。小売ブランドは一般的にはストアないしショップにかかわるブランド概念であり、製品ブランドとはブランド化する対象が異なる。同じブランド名称で製品レベルとストアレベルのブランド・アイデンティティを提案するとの主張であるが、その概念の意義をより説得的に展開することが求められる。

以上のような課題はあるものの、3社のSPA形成プロセスよりその動態と構成要素をとらえること、SPAにおけるブランドの生成と拡張、中国における3社のSPAの独自性とその普遍性をとらえるという研究目的は達成されており、中国のSPA生成の特徴に目配りしながら、歴史的な発展プロセスの中にSPAの概念化とその動態をとらえた研究成果である。

したがって、審査委員会は、本論文が「博士(経営学) 立命館大学」の学位を授与するに相応しいものであると判断した。

#### <試験または学力確認の結果の要旨>

申請者は、2011年3月に宇都宮大学大学院国際学研究科国際学専攻前期課程を修了し、2011年4月に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に進学し、2013年3月12日、経営学研究科委員会にて博士候補者の資格を認定されている。申請者は、本学学位請求論文の提出に先立ち、4本の単著論文を『社会システム研究』(立命館大学社会システム研究所、1本、査読付き)、『立命館ビジネスジャーナル』(立命館大学経営学会、2本、査読付き)、『立命館経営学』(立命館大学経営学会、1本)にて発表している。学会報告は、日本商業学会関西西部会にて3回、日本流通学会全国大会にて3回、日本流通学会関西・中四国部会にて1回行っている。

審査委員会は本論文の審査にあたり、公聴会を2015年1月22日(木)アクロスウイング7階第2研究会室において16:20-17:50に行い、引き続き同室で口頭試問を18:00-19:00に行った。

以上のような論文審査の経過と結果を踏まえて、審査委員会は、専攻分野について、研究者として自立して研究を行うに必要な研究能力とその基礎となる学識を申請者が有するものと判断し、本学学位規程第18条第1項に基づいて、申請者に対して「博士(経営学)立命館大学」の学位を授与することが適当であると認める。