

## 博士論文要旨

# 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—

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

ふりがな みょうみょう

氏名 苗苗

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 の形成プロセス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 はギャップにより発表された自社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」または「製販統合型アパレル」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た。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ている。いわゆる、SPA は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製造小売業だと理解している。

本論文は、歴史的な視点から中国のアパレル企業 3 社の発展プロセスをとらえ、経済環境の変化の中で、生産・流通システムとブランドの変遷を考察することを研究方法としている。

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。

3 社の考察から以下の結論が得られた。第 1 に、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できる。

第2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。

第3に, 本論文は, アパレル企業, さらには生産・流通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。