

査読論文

多様な SPA の発展性 —中国アパレル企業オルドスカシミア・グループを素材として—

苗 苗*

要 旨

SPA の概念および本質的な理解を深めるため、より多様な SPA を取り上げ、SPA に転換していく過程を明確にすることが必要であると考えている。本稿では、アメリカや日本でなかなか見られないタイプの SPA —鄂尔多斯羊絨集団（オルドスカシミア・グループ）に焦点を当てる。オルドスは1979年にオルドス高原・伊克昭盟（イフ・ジョー）市にイフ・ジョーカシミア原毛工場として創業した。1989年に自社ブランド「ERDOS」を開発し、同年に自ら小売を行い始め、SPA への転換準備を揃えた。そして、メーカーの優位性を持ちながら、小売を起点とする多様な品揃え、高品質を保つ生産を行っていった。さらに、製品の品質やコストの管理を高めるために、SPA の仕組みに組み込む領域をより広げ、川上の原材料供給まで垂直統合する自己完結型 SPA を実現した。垂直統合と SPA と2つの用語を使うことで、中国独自の「自己完結型 SPA」の定義および存在意義を理解する。本稿では、事例分析を通じて、以下3つの論点を明らかにしたい。第1に、SPA の類型の中で、オルドスの SPA の歴史的発展を示すことで、SPA の概念および本質を明らかにする。第2に SPA とブランドとの関係性を示す。いわゆる、SPA によってブランド・アイデンティティがどのように構築されていったかを明らかにする。第3に中国のアパレル製造業の歴史背景を結びつけて、自己完結型 SPA を中心に論述しながら、各国の経済構造の中で、主体の出自による多様な SPA が形成されることを判明し、SPA の概念的な発展性を示す。

キーワード

SPA, 自己完結型 SPA, 垂直統合, ブランド構築, 多元的差別性, 時間的蓄積性

目次

はじめに

I. 本稿の理論的な視点

- (1) SPA と垂直統合との概念的相違
- (2) SPA の類型における「自己完結型 SPA」の意義

* 執筆者：苗 苗

所属機関：立命館大学経営学研究科博士後期課程

連絡先：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1

II. 事例研究—オールドスカシミア・グループ

- (1) 海外市場の開拓：繊維原料メーカーからアパレル製造業への転換—マーケティング・チャンネルの構築(1979年–1988年)
- (2) 中国国内市場の開拓：アパレル製造業から SPA への転換の準備段階(1989年–1993年)
- (3) 中国国内市場における小売を起点とする生産・流通システムの構築：SPA の成立・進化段階(1994年–現在)

III. 事例分析から得られた SPA 概念の発展性

- (1) ブランド構築との関連からみた SPA の概念
- (2) 各国における多様な SPA の発展—自己完結型 SPA を中心に

はじめに

アメリカの「GAP」や日本の「ユニクロ」に代表される SPA は、アパレルの小売業態として多く知られるようになった。学術面では、SCM (Supply Chain Management) において延期—投機原理にもとづく「生産・流通の効率化」という SPA の優位性が論じられている(遠藤(2001), 池田(2003), 鈴木(2000), 金(2002), 加藤(1998)など)。その後、SPA は製造小売機能を内包し、ブランド管理に貢献する点が論じられてきた(木下(2011), 小島(1999), 市毛(2010))。SPA に関する事例の中では、アメリカや日本のアパレル小売業者を事例に、PB 商品を企画・生産する機能を内包している小売起点の SPA 展開がよく取り上げられている¹。それ以外にも、卸売業として出発した「ワールド」²、製造業として出発した「ヤンガー・グループ」³のような多様な SPA が注目されてきており、「小売業」という概念で捉えきれない形態の SPA が現れてきた。このような現実から、そのさまざまなタイプの SPA の共通点は何か、なぜアパレル企業が SPA に転換していくか、SPA の強みと意義はどこにあるかといった問題に関心が集まっている。

SPA の概念および本質的な理解を深めるため、より多様な SPA を取り上げ、SPA に転換していく過程を明確にすることが必要であると考えている。本稿では、アメリカや日本でなかなか見られないタイプの SPA—鄂尔多斯羊絨集団⁴(オールドスカシミア・グループ)(以下オールドス)に焦点を当てる。表1に示したように、オールドスは1979年にオールドス高原⁵・伊克昭盟(イフ・ジョー)市にイフ・ジョーカシミア原毛工場として創業した。1989年に自社ブランド「ERDOS」を開発し、同年に自ら小売を行い始め、SPA への転換準備を揃えた。そして、メーカーの優位性を持ちながら、小売を起点とする多様な品揃え、高品質を保つ生産を行っていった。さらに、製品の品質やコストの管理を高めるために、SPA の仕組みに組み込む領域をより広げ、川上の原材料供給まで垂直統合する自己完結型 SPA を実現した。オールドスの歴史的プロセスをたどることで、まず、SPA は小売を起点とする自社ブランドの企画から生産、小

売まで一貫してコントロールするものだという理解ができると思う。次に、多様なビジネス目的を含んだ資本統合を伴う垂直統合とは違い、中国市場において製造業は大量生産システムをベースにして、川上から川下まで所有権にかかわって、一貫して管理する自己完結型 SPA の実体およびブランド構築における役割をクリアにすることができると考えている。すなわち、ブランドを所有し、直接販売する条件を満たした上で、小売計画にしたがう生産・流通システムの構築が SPA の必然条件である。その上、川上における原料から製品までの大量生産システムを内部に取り込むことは自己完結型 SPA の特徴である。

本稿では、オルドスの SPA の形成段階を目安に時期区分を行い、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ことにする。これによって、SPA ないしは自己完結型 SPA が一時的に形成されたものではなく、国の経済構造に反映しながら、歴史的発展の中で蓄積されたものであることを論証することができると考えられる。具体的には、以下3つの論点を明らかにしたい。それは、第1に、SPA の類型の中で、オルドスの SPA の歴史的発展を示すことで、SPA は小売を起点とした製品レベルから小売レベルに至るブランド構築の一手法であることを明らかにする。第2に、ブランド・アイデンティティは SPA によって、製品レベルから小売レベルまでトータルに多面的に構築されることを明らかにする。第3に、中国の経済構造の中で、輸出主導のアパレルメーカーによる独自の SPA 形態が形成されることを示す。そして、中国経済発展に伴うアパレル製造業の歴史的発展のプロセスをたどることで、多様な SPA の概念的な発展性を示す。

表1. オルドスカシミア・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	アパレルの生産・間接輸出
1988年	輸出権利の獲得；北京ホテルで直営店の設立
1989年	企業名を鄂尔多斯羊绒衫厂（オルドスカシミア工場）に転換「鄂尔多斯（ERDOS）」の商標登録；1級都市で直営店の設立
1991年	海外でロゴの登録；海外販売子会社と専門店の設立
1992年	全国地域での販売子会社、店舗と物流センターの設立
1993年	鄂尔多斯羊绒集团公司（オルドスカシミア・グループ）への変更
1995年	上海で上場
2003年	多様な製品ラインと多ブランドの開発；カシミヤギの養殖場の設立
2004年	多事業の展開（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：オルドス本社へのインタビュー（2012年9月4日－8日）にもとづき筆者作成。

本稿の構成は以下のとおりである。Iでは、生産・流通システムの管理に使われた2つの言葉、垂直統合と SPA を使い、先行研究をレビューしながら、概念的相違の中で SPA の概念お

よび意義を示す。そして、多様な SPA の類型を紹介し、自己完結型 SPA の形成要因および意義を述べる。II では、オールドスの事例を通じて、歴史的段階区分の中で自己完結型 SPA の発展プロセスを示す。すなわち、(1) 1979年から1988年にかけて、繊維原料メーカーオールドスは、輸出マーケティングを通じて、海外市場におけるマーケティング・チャネルを構築し、以後自己完結型 SPA の製造基礎を築いた、(2) 1989年から1993年にかけて、オールドスは自社ブランド「ERDOS」を立ち上げ、垂直統合を通じて、川上から川下まですべてのプロセスを自社内部化することで、自己完結型 SPA の形成条件を揃えた、(3) 1994年から2012年にかけて、オールドスは小売を起点する品揃え、製品開発、コミュニケーション戦略を行うようになり、SPA の本質的な仕組みを実現し、SPA が働くようになった。III では、各国の SPA、特に中国市場における製造業起点型 SPA を通じて、ブランドとの関係性の中で SPA の概念および本質を明らかにする。そして、国の経済構造によって、それぞれの主体から出発した SPA が存在していることを示すことで、SPA の多様化および各国への普及といった発展を論じる。

なお、本稿における資料は、2012年8月から9月にかけてのオールドス本社への訪問、担当者4名へのインタビュー、オールドス市、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)⁶、オールドスホームページといった2次資料を利用している。

I. 本稿の理論的な視点

(1) SPA と垂直統合との概念的相違

本稿で取り上げる中国アパレル産業独自のビジネスモデルを解明するために、「垂直統合」と「SPA」この2つの言葉を考察していきたいと思う。まず、垂直統合については、2つの先行研究を取り上げたいと思う。1つは、1880年代にアメリカの大手製造業者が小売機能を統合した事例を通じて、垂直統合の登場の原因と発展経緯を見出した Alfred D.Chandler (1977) (以下 Chandler (1977)) である。もう1つは、1950年代の日本で登場したメーカー支配型垂直統合と小売商業支配型垂直統合との2つの形態の形成要因および発展経緯を論じた佐藤(1974)である。この2つの研究とも、垂直統合に関する議論の中で、外せない研究である。

Chandler (1977) によれば、1880年代のアメリカでは、製造業者は大量生産に対応した大量販売を求めている。しかし、既存の卸売業者および小売業者はすぐ製品を消化する販売力または製品を宣伝するマーケティングを行う能力をもっていなかったのである⁷。そのため、大手製造業者はみずから販売機能を付加するか、販売機能を持っている組織を購入するか、製造・小売を自社内部で管理し、大量生産を大量販売にうまくリンクするようになった⁸。そして、急速な成長に伴い、資本金の増加によって、複数事業をもつ「ビッグ・ビジネス」が形成された。

佐藤(1974)によれば、日本では、戦後大規模な消費財メーカーがマーケティング志向をは

かり、自ら販売経路を構築しはじめた。その結果、メーカー支配型の垂直統合が形成されるようになったのである⁹。一方、1950年代後半以後、日本の小売商業を代表するスーパー、大規模な専門店チェーンなどが登場し、小売商業がみずからのプライベート・ブランド（以下 PB ブランド）を開発し、生産段階に介入し、あたらしい生産＝流通のシステムを構築しはじめた¹⁰。したがって、大手メーカーないしは小売業者が生産から小売まで製造・販売機能を統合し、さらに、買収や合併を通じて所有権を手に入れ、資本的統合により垂直的に拡張する事業形態が、垂直統合¹¹であると理解されている。垂直統合によって、コストの削減、各部門の間での情報共有や迅速かつ的確な市場適応が容易に実現できると考えられた¹²。

次に、SPA¹³という用語を考察していく。SPA の概念は曖昧で、さまざまな角度から議論されている。先行研究をふまえると、大きく2つに分けられる。1つは、アパレル「製造小売業」¹⁴である。すなわち、SPA は、小売業者が PB ブランドを企画・生産し、自社店舗で販売活動を行う小売業の1つの形態である。もう1つは、SCM の1つの形態である。SPA は、企画・製造・小売に至る垂直的管理によって、各職能部門の間での協調性と有効性を果たし、延期－投機原理¹⁵による生産・流通システムの仕組みだと論じられた¹⁶。

さらに、SPA はマーケティング戦略の1つと見られている¹⁷。それは、ファッション性の強いアパレル業界において柔軟な対応が求められるからである。木下（2011）はアパレルメーカー5社（樫山、レナウン、三陽商会、イトキン、ワールド）が1950から1970年代に小売機能を包摂したことで、製品ブランドから小売ブランドへと発展した経路を述べ、生産と小売を内包することがブランドに与えた影響を示した。小島（1999）では、ブランド要素を入れて、SPA を「企画製造直販型ブランドビジネス」として取り上げた。市毛（2010）は、ブランド管理論を用いて、SPA とはブランド要素を強化し、各工程において差別性を創り出すことだと述べた。

上述したように、SPA は「小売業」として理解されたり、「SCM としての SPA」という捉え方がされた。そして、SPA は「マーケティング戦略」、さらに「ブランドビジネス」というブランドへの影響の視点からも研究されてきた。

その中で、「小売業」と、「SCM としての SPA」の論点に筆者は疑問を感じた。まず、SPA を小売業として捉えると、メーカーから出発しながら小売機能を内包したタイプを落としてしまうことになる。製造業、卸売業や小売業など多様な主体を SPA の検討範囲の中に入れることで、より SPA の本質的部分、いわゆるブランドを製造から小売まで一貫して管理することを見出すことができると考えられる。多様な SPA 形態に関する先行研究の中で、小島（1999）は、より SPA の存在意義を深め、多様な SPA 形態を代表する企業を取り上げ、ブランドをマネジメントするモデルとして SPA をみていた。西村（2009）によれば、SPA の主体は主に製造業者、小売業者、卸売業者3種類ある（256-260頁）。つまり、SPA は製造機能を内包した小売業のことだけではなく、より広い意味で、主体の出自が小売業かメーカーかに関わらず、

小売を起点とする自社ブランドの企画から生産、小売まで一貫してコントロールするものである¹⁸と考えている。

次に、「SCMとしてのSPA」の理解については、以下の点を考えている。産業財のSCMを想起すれば分かるように、SCMはブランドの存在とは無関係に成立しうる。しかし、SPAを十分に発達させていくために、SCMの構築が不可欠になってくるが、SPAはブランドを不可欠な構成要素とする。アメリカの「ギャップ」は1969年リーバイスのジーンズを取り扱う専門店として成立した。その後、1975年にPBブランド「GAP」を打ち出し、自社ブランドを販売するSPAに転換していった¹⁹。日本のアパレル専門店「しまむら」は、1953年に創業し、単なる呉服店から転換して多様な品揃えとセルフサービスを導入し、1961年にチェーンストア化して、多くの小売店舗を設けていった²⁰。2000年までのしまむらは、優れたSCMを構築していたが、自前の商品ブランドを持たないという意味でSPAにはなっていなかった。2000年以後、自主企画商品に取り組み、SPAに転換していった²¹。そういう意味で、なぜSPAが登場したか、SPAだからこぞできることは何なのかを考える場合、SCMではSPAの本質を捉えきれないといえよう。「ギャップ」や「しまむら」の事例をふまえると、自社ブランド商品を自前の売場で売り出すことがSPAの形成条件であることがわかる。つまり、SPAは自社ブランドを製品レベルから小売レベルまで構築するために存在するのである。

最後に、小島(1999)は、SPAとブランドとの関連性を述べたが、SPAのブランド構築と、アパレルメーカーのブランド構築との違いを論じていなかった。いわゆるアパレルメーカーとの比較において、SPAの小売を起点とする本質的特徴を論じていなかった。ワールドを事例をとした藤田・石井(2000)は、ワールドがアパレルメーカーからSPAに転換することで、直接小売店舗を管理し、小売店頭の販売動向と連動した商品供給に向けて努力するようになったことを説明している(49-67頁)。楠木・山中(2003)はワールドの自社ブランド「オゾック」と「アンタイトル」の事業展開を紹介し、SPA管理体制によって、店頭販売での在庫ロスや機会ロスを最小化した取り組みを示した(134-153頁)。そして、本稿で取り上げるオールドスのSPAの形成後の仕組みの変化をみれば、アパレルの川下に行くにしたがって、川上部門が対応する仕組みがSPAの本質的な部分ではないかと考えられる²²。

したがって、SPAは、垂直統合では解けない概念であり、小売計画にしたがって、自社ブランドを企画・生産・販売を行う、いわゆる川下から川上までを一貫して管理する仕組みだと考えている。本稿では、そういった論点を用いることによって、SPAが、製造業と対比される小売業という理解ではなく、ブランドを構築する手法の1つであるというより本質的な概念および意義をクリアに理解することができるのである。

(2) SPAの類型における「自己完結型SPA」の意義

上述したSPAの概念を用いれば、SPAは一般的に知られた「ギャップ」や「ユニクロ」の

ような小売から出発した1種類のSPAに限定されるものではなく、各国の特徴や経済構造の中で、そして主体の出自によっても多様なSPA形態があると考えられる。多様なSPAをたどることで、SPAの本質およびそれぞれの形成要因、特に各国の市場において特性があるSPAの特徴と強みはどこにあるかを明らかにすることができると考えている。以下はアメリカ、日本と中国市場において典型的な4つのSPAを紹介していく。

小売業起点型 SPA—「ギャップ」と「ユニクロ」

1970年代、アメリカ市場において、書店チェーンであるバーンズ・アンド・ノーブル (Barnes & Noble)、大手アパレル専門店リミテッド・ブランド (Limited Brands)、スーパーマーケットチェーンウォルマート (Wal-Mart Stores) など大手専門店チェーンが伸ばしてきた中で、「ギャップ」が出てきた。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「GAP」として設立された。1970年代後半、アメリカは経済自由化を背景に小売価格の規制緩和が進んだことにしたがって、リーバイスの商品がディスカウントされると同時に、他の専門店にも卸されるようになった。それに対して、ギャップは自らの利益を守るために商品構成をPBブランド「GAP」にシフトさせ、SPAに転化した²³。ギャップは小売専門店から出発したが、アメリカの経済環境の変化に対応するために自社ブランドの生産・流通システムを立ち上げ、小売業起点型SPAに転換した。

日本のアパレル市場において、(株)ファーストリテイリングは1949年にメンズショップ小郡商事として設立された。現代表取締役社長、柳井正氏は1984年にカジュアルウェア「ユニクロ」の第1号店を広島市にオープンした²⁴。当時「ユニクロ」は、品質が安定していなかったことや、価格決定権がなく小売の自由度が少なかったなどの原因で、1987年にオリジナル商品の開発を始め、商品企画・生産・流通・販売すべてに責任をもつSPAに転換した²⁵。

卸売業起点型 SPA—「ワールド」

ワールドは1959年に木口衛氏と畑崎廣敏氏によって、神戸市にニット婦人セーターの卸売として創業した²⁶。藤田・石井(2000)によれば、1993年に、ワールドは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、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。このシステムの改革とともに、初のSPAブランド「オゾック」が誕生した。オゾックはSPA形態を実現することで、市場への素早い対応を可能にしており、生産と販売面で卸事業の弱みを克服することができた(57-63頁)。こういった発展の中で、日本においても、自社ブランドを立ち上げ小売機能を内包するSPAが形成されたのである。

製造業起点型 SPA—「ヤンガー」と「オールドス」

1980年代、「世界の工場」という製造業が盛んな中国市場において、小売業の発展が遅れた

ため、製造業が自ら小売機能を内包するようになった。その中で、垂直統合の側面を強く持つ製造業起点型 SPA が中国のアパレル産業で登場した。本稿でこの形態を「自己完結型 SPA」²⁷と呼びたい。中国大手紳士服メーカーヤンガーは、1979年にシャツの縫製工場として設立され、1983年に製品差別性を作るために、自社ブランドを開発した。1990年代、国内小売業の発展が遅れていたため、既存の小売業者に依存できず、ヤンガーは1999年に自ら小売業に参入し、原料栽培から生地生産、縫製、市場開拓、小売まで一貫して管理する自己完結型 SPA を実現した²⁸。

同じ時代背景の下で、オールドスは、1979年に海外輸出向けのカシミア原毛工場としてスタートし、その後自社ブランドを立ち上げ、1989年に直営店を設け、みずから小売機能を担うようになった。さらに、製造業という出自の優位性を活かして、ブランド構築の各段階にかかわる原料供給から、生産、物流、小売まで垂直的に統合する自己完結型 SPA を形成した(歴史的記述はⅡで述べる)。この独自の SPA は、製造業起点の SPA の性格を持ちながら、垂直統合を行うことで、ブランド構築および管理を製品レベルから小売レベルまで完結させる。

アメリカの「ギャップ」や日本の「ユニクロ」、「ワールド」は、最初の頃、小売ないしは卸売から出発し、その後自社ブランドを立ち上げ、製品企画・開発を行い、ブランドを小売レベルから製品レベルに拡張させ、SPA を実現した。こういった小売ないしは卸売の視点からブランドを企画・生産・販売する小売オペレーションの側面が強い SPA がアメリカや日本の市場に形成されるのである。したがって、小売または卸売起点の SPA は、市場ニーズの変化に応えられる小売レベルの品揃え、販売サービスの提供、売場作りの面において優れていると考えられる。

それに対して、中国市場における「ヤンガー」と「オールドス」は、製造業ないしは原材料生産者から出発し、その後国内アパレル市場の発展にしたがって、自社ブランドを立ち上げ、生産・物流・販売すべてについてアパレル川上から川下まで徹底的に一貫して管理する自己完結型 SPA を実現した。以下、オールドスの事例を通じて、いままで着目されていない製造業起点型 SPA の形成経緯を示すことで、SPA の類型の中で SPA のより本質的な概念および発展性を明らかにする。そして、SPA はただ企業のビジネスモデルという理解は不十分であり、社会的構造や政府の政策の中で形成され、ある時代の産物だと考えられよう。

Ⅱ. 事例研究 —オールドスカシミア・グループ

オールドスは、当初海外市場に向けて、繊維原料メーカーからアパレル製造業に展開し、国内消費者の発展にしたがって、みずから国内市場を開拓するようになった。次の段階で、国内市場向けの自社ブランドを作り出すと同時に、百貨店への出店や直営店の設立によって、オールド

スはずから小売機能を担うようになり、SPA の形成条件を揃えていった。最後の段階で、小売を起点とする生産・流通システムをつくり、SPA を実現した。さらに、原料メーカーの優位性を活かして、原材料の生産から製品の製造、小売に至るまで垂直的に一貫して管理する自己完結型 SPA を形成した。オルドスの歴史的発展のプロセスは、SPA 形態の多様性を理解する鍵であり、中国の経済発展、特にアパレル産業の発展を反映する事例である。3つの段階に関する記述は以下の通りである。

（1）海外市場の開拓：繊維原料メーカーからアパレル製造業への転換—マーケティング・チャネルの構築（1979年-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、カシミア製品の生産および輸出マーケティング²⁹が行われるようになった。その後、製造ノウハウを持ち、製品レベルの OEM 形式の輸出も始めた。この時期に、オルドスは、国内マーケティングの構築より、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。そして、間接輸出を通じて、資金上の蓄積をして、以後国内マーケティング・チャネルの構築、特に自ら小売を行う SPA を展開する上での基礎を築いた。この段階に関する歴史的経緯は以下の通りである。

工場創立と輸出事業

1979年に、中国政府が出資し、オルドス高原のある伊克昭盟（イフ・ジョー）市にカシミア原毛の加工・輸出を主な事業とするイフ・ジョーカシミア工場（以下イフ・ジョー工場）が設立された³⁰。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³¹。その中で、整毛³²という作業は、直接カシミアの質に関わっており、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およぼした³³。そのため、1980年に、イフ・ジョー工場は、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はじめ、カシミア純度を上げていった³⁴。その後、原毛の付加価値を高めるため、1980年に日本の生産設備と技術を導入し、カシミアの糸加工と布の紡績を始めた³⁵。1981年に、イフ・ジョー工場は中国で初めてのカシミア・セーターを生産し、カシミア生地と製品を輸出するようになった³⁶。しかし、1980年代に、中国で殆どの消費者はカシミアが貴重な素材であると考えていたものの、カシミア製品に触れる機会がなかった。イフ・ジョー工場は、海外注文に応じて、カシミア生地および製品を100%海外に輸出し、OEM 供給による輸出マーケティング事業を行った³⁷。

中国国内高級ホテルへの出店

1980年代後半に、中国国内の消費市場の成長にしたがって、イフ・ジョー工場は輸出事業を展開する一方、国内市場に目を向けはじめた³⁸。前述したように、オルドスのSPA形成は中国の小売業態の発展と関係する。柯(2007)によれば、中国小売業の発展は、1900年代の百貨店の誕生から始まったが、1990年代まで国営百貨店、服務社(国営日用品商店)ぐらいしかなかった(89頁)。アパレル産業でも、小売業の発展が遅れていたため、既存の小売業者に依存できず、メーカーは自ら小売業に参入することになった。イフ・ジョー工場は、自ら国内市場を開拓するために、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の高級ホテル—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、北京の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いた。このように、イフ・ジョー工場は、1980年代の中国の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て、はじめて国内の販売販路を見つけた。一方、イフ・ジョー工場は、1988年に自らに輸出する権利を獲得し、その結果カシミア・セーターの輸出価格は100元に増加していった³⁹。

上述したように、イフ・ジョー工場は、カシミア原毛から製品レベルまでの製造機能を有する一方、輸出マーケティングを中心に卸売事業を展開していった。そして、1988年に、自ら国内市場を開拓し、小規模での販売活動を始めた⁴⁰。この段階で、オルドスは、自社内部で大量生産体制を基礎にして、カシミア資源から製品レベルの製造ノウハウを有することで、自己完結型SPAの固有要素を実現し、創造業起点のSPAの特徴があらわれていると思う。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。

(2) 中国国内市場の開拓：アパレル製造業からSPAへの転換の準備段階(1989年-1993年)

1989年から1993年までの間に、オ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、マーケティング・チャネルを拡大していった。そして、国内百貨店に出店し、直営店を構築することで、みずから小売機能を担うようになってきており、SPAの形成条件を揃えていった。この段階に関する歴史的経緯は以下の通りである。

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製品差別化のため、ホホワイト・カシミアの生産地をアピールし、会社名を生産地の名前を使って、「オルドス・カシミア工場」に変更し、「ERDOS」を製品ブランドとして使い、ブランドのロゴ(図1)を決定した。ブランド・アイデンティティは「オルドスは世界を暖める」と付けられた⁴¹。



図 1. 「ERDOS」ロゴ

出所：オールドスホームページ (<http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=culture>) 2012年 8月 12日閲覧。

生産・卸売・小売事業の垂直統合

表 2 に示したように、1989年から1993年にかけて、オールドスは垂直統合を通じて、生産・卸売・小売を一貫して管理するようになった。まず、ブランドの土台である商品の品質を高めるために、オールドスはアパレルの川上において、原毛加工、染色、後整理、糸紡績など生地生産の各部門で同業者を買収し、北京や深圳、大連、そして海外のモンゴル、マダガスカルなどの地域で原料から最終製品に至るまでの工場を設立することによって、アパレルの川上部門を一貫して管理する垂直統合を行った⁴²。さらに、原料レベルの競争優位を得るために、「KVSS」原料ブランドをつくり、OEM 供給から自社ブランドの輸出マーケティングに変わっていった⁴³。

次に、中国は広くて、地域によって言葉や服に関する文化などに違いが多いため、各地域の特徴や販売情報を把握しなければならず、共通する言葉やその地域に相応しいコーディネートが求められるのである。1993年まで、オールドスは各エリアで販売子会社36社と、原毛から紡績糸、生地までの物流センターを設立し、販売拠点を600箇所に拡大した。

最後に、直接消費者ニーズを把握するため、オールドスは北京のホテルにとどまらず、1993年に委託仕入れ⁴⁴の形で北京や上海での百貨店に出店しはじめた⁴⁵。ただ、百貨店に出店した店舗については、商品の所有権がオールドスにあるが、店舗の陳列や面積、場所、販売員の採用、販売促進など小売にかかわる店舗レベルの販売活動は百貨店が管理した。1993年に、各地域でのホテルの中や1級都市の中心部で直営店を設立しはじめた⁴⁶。

表 2. オールドス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年	<ul style="list-style-type: none"> ・「ERDOS」ブランド ・「KVSS」原料ブランド ・縫製工場の統合 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外にカシミア原毛および製品の輸出 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホテルで直営専門店 ・百貨店への出店の増加
1993年	<ul style="list-style-type: none"> ・国内および海外で工場の構築 ・10カ国にブランドの登録 	<ul style="list-style-type: none"> ・中国国内で販売子会社36社、物流センターの設立 ・海外販売子会社7社の設立 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外で直営店の構築 ・1, 2級都市の直営店構築 ・国内販売拠点600箇所

出所：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による（2012年9月5日）。

ブランド広告の開始

1989年にオールドスは多くの消費者に認識してもらうブランド宣伝を始めた。1989年1月にオ

ルドスはモデルを選び、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⁴⁷。次に、当時中国でマス・メディアの利用が普及していなかった環境の中で、オールドスは30万円を宣伝費として使い、毎日夜8時に中央テレビで、毎回30秒でコマーシャルを放送していた⁴⁸。「オールドスは世界を温める」というブランド・アイデンティティは多くの消費者の認知を得ることができた。しかし、多様なコミュニケーション手段や売場レベルの販売促進は展開できていなかった⁴⁹。

1989年から1993年にかけて、オールドスは自社ブランド「ERDOS」を創り、全国の卸売販売体制を構築しはじめた。そして、直営店を設けることによって、小売に関わるプロセスに関与するようになった。この時期は、オールドスは垂直統合を通して、生産から販売まで自社内部で管理することを実現し、SPAを形成する自社ブランドおよびみずから小売を行うという不可欠な要素を揃えていった。ただ、この段階では、卸売に依存し、小売展開および小売計画にもとづく生産計画を行う仕組みはできておらず、SPAにはなっていなかった。

（3）中国国内市場における小売を起点とする生産・流通システムの構築：SPAの成立・進化段階（1994年 - 現在）

Iで述べたように、自社ブランドを直接売り出すことはSPAの形成条件であるが、SPAの本質的な仕組みは小売を起点とする生産・流通システムの実行である。1994年に、オールドスは、消費市場と購買行動の変化⁵⁰に対して、いままでの「製品を多くの拠点で売り出す」という販売方式ではなく、「売れる商品を開発し、売れる量を生産する」⁵¹という市場主導の販売方式に転換するようになった。1994年からの数年の間に、オールドスは、多数の直営店を設け、小売を起点とする売場設計、品揃え、製品開発を行い、小売計画にしたがって生産活動を行う仕組みになっていった。以下、各要素を述べていく。

小売の強化と物流の設立

まず、1990年代半ば、オールドスは百貨店への出店に関して、委託仕入れを売上仕入れ⁵²に変えていった。その理由は、中国百貨店の私営化と小売業の発展に影響されたのである。これによって、商品の品揃え、店頭設計、店員の雇用などの小売に関するすべての責任がオールドスにあり、アパレルメーカーは小売オペレーションを担うようになった⁵³。

次に、直営店が急速に設けられていった。直営店では、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⁵⁴。1994年から2000年までの間にオールドスは小売の販売エリアを43都市から160都市に拡大し、路面直営店400店舗を設立、560箇所の百貨店に出店し、国内カシミア製品市場の35%を占め、売上高は年々増加していった⁵⁵。一方、海外市場においては、2000年に東京、ロサンゼルス、パ

りなどのファッションの中心地に24の直営専門店舗を設立し、海外カシミア市場シェアの25%を占めた⁵⁶。

最後に、1990年代、中国の2、3級都市において、インフラ整備がすべて整っていなかったため、オルドスは外部の物流インフラに依存できず、自ら主要ルートの新設を含んだ物流を構築するようになった。2000年までにアパレル製品の販売物流拠点33箇所が整備されていった⁵⁷。川上から川下までの物流を自社内部で実現することによって、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優位性が得られる⁵⁸。

上述したように、1994年から、オルドスは、百貨店の仕入れ制度の改革、店舗の増加、大型店舗の設立によって、小売を強化し、SPAを構築していった。一方、店舗面積の拡大にしたがって、カシミアセーターという単一の商品では売場をつくることができなくなっており、新たな提案をする店舗づくりと豊富な品揃えが求められるようになった。

小売計画に則した品揃え：多シリーズ化

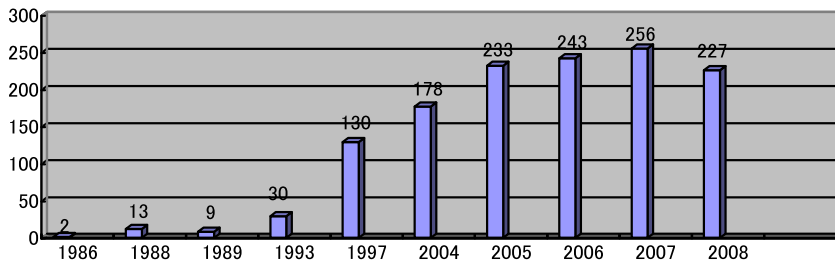


図2. オルドスのカシミア製品の国内販売実績 (単位: 万枚)

出所: 胡 (2011), 136頁 (著者は企業インタビューおよび内部資料にもとづいて作成したものである)。

カシミア製品は季節が限定されるため、夏は売れ行きが良くなかった。それは、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からである。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、中国のアパレル市場では多様性かつファッション性が求められるようになった。その中で、カシミアセーターとマフラーという2種類の商品しか置いていないオルドスは、自社製品が単一であるがゆえに、販売実績を高めることが難しくなってきたことに気付いた(図2)。そのため、2000年から、オルドスは、各シーズンに消費者に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)開発をはじめた⁵⁹。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⁶⁰。多シリーズを持つことで、「ERDOS」は単なるカシミア製品のブランドから、それぞれの商品を組み合わせて消費者にコーディネート提案ができるコーディネート・ブランド⁶¹に転換し、より幅広い消費層を獲得した。そして、豊富な品揃えは大きな面積を持つ売場を支えてお

り、売場設計との相互作用によって、多方面からブランド・アイデンティティを演出することができるようになると考えられる⁶²。

店舗設計と多様な品揃えとの相互作用

オールドスは、コーディネート・ブランドを表現するために、全国統一で、店舗設計に力を入れるようになった。具体的には表3の通りである。以下都心部の直営店について簡潔に記す。

- ①場所と面積：店舗が都心部や高級ホテルの中に設けられ、売場の平均面積は300㎡以上である。1997年前後、オールドスは、店舗の面積を広げていった。2000年に、1、2級都市で大型旗艦店を構築しはじめ、2009年に大型旗艦店は100店舗に増えた⁶³。大型直営店は、オールドスが店頭を起点とする小売オペレーションを担い、SPAのシンボルとなる。
- ②店舗設計：たくさんのディスプレイを使用し、コーディネートを通じて、トレンド性とヒット商品を示す。そして、宣伝用写真やポスター、さらに、オールドス牧場、農家がカシミア原毛を採取している写真を壁に飾り、オールドス高原を代表する民族曲が流れている。
- ③販売計画と陳列の修正：毎週月曜日に店頭の在庫チェックと販売計画を修正し、それに従って発注の調整を行う。販売計画の修正にしたがって、商品の陳列を調整し、ディスプレイの服を変える。販売実績にそって、商品処分計画を立て、3ヶ月ごとに在庫に残った商品をアウトレットショップに移動する⁶⁴。

以上のことから、オールドスはより多くの消費者に認識してもらうために、立地のいい場所を選び、広い店舗を作り、それに対応する多様な品揃えを展開していった。そして、単品販売から商品を組み合わせる流行性を表現する組み合わせを提案した。一方、店舗は消費者と接触する場であり、ブランドおよび商品の良さを表現する有力な手段であることに経営者が気づき、ブランド・アイデンティティにふさわしい店舗設計をしていった。このように、多様な商品開発、商品のバリエーションの拡大は店舗の設立、陳列や設計とリンクしており、品揃えと店舗設計との相互作用でブランド・アイデンティティを表現するようになった。

表3. 中国市場でのオールドスの代表的な7店舗

店 舗	営業時間	店舗面積	経営方式	ブランド	年間売上
成都市旗艦店(大慈路)	9:00-21:00	400㎡	フランチャイズ	「ERDOS」	3千万元
成都市王府井百貨店	10:00-21:00	200㎡	直営	「ERDOS」 「1436」	5千万元
本店 (オールドス本部にある天驕ホテルの中)	7:45-19:30	800㎡	直営	「ERDOS」 「1436」	5千万元
オールドス市旗艦店(東勝ホテルの中)	8:00-19:30	3階建て 800㎡	直営	「ERDOS」 「1436」	4千万元
北京旗艦店(崇文門店)	9:00-22:00	2階建て 400㎡	直営	「ERDOS」	3千万元

北京直営店 (金融街)	10:00-21:00	600㎡	直営	「ERDOS」 「1436」	5千万元
北京新世界百貨店	10:00-21:00	300㎡	直営	「ERDOS」	3千万元

出所：筆者はオルドス市、成都市、北京市にあるオルドスの7店舗を訪問した (2012年8月26日-9月17日)。

小売起点の製品開発と生産計画

SPA は小売を起点とするブランドを構築する手法であるため、製品レベルのブランド構築において、2つの優位性が考えられる。1つは、市場ニーズの把握によって、消費者に求められる製品を開発することができること。販売実績や売場での接客を通して、「ERDOS」の消費者の6割は30~60代の男性であり、製品はデザインより、機能性 (無静電気、虫防止など) を重視していることが分かった⁶⁵。そのため、1997年に、オルドスは自社の技術センターを設立し、毎年売上高の5%を技術開発費として投入している⁶⁶。1990年代後半から、オルドスは独自の技術革新を行いはじめ、製品の品質を高めながら、「着やすい、洗いやすい、ファッション性の高い」機能性製品の開発に努めている (表4)。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 (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トレンド性の説明) が求められている⁶⁷。

表4. オルドス1990年代-2000年代主な技術革新

年代	技術名称	成果
1990年代	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年代	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	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、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。ナノテクによって、カシミア製品を洗濯機で洗えるようになった。

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。

もう1つは、販売実績によって、必要される量だけを生産することで、在庫リスクや販売にかける負担を削減することができると考えられるのである。新シーズンの半年前に、各販売子会社は、小売店舗の販売情報にそって、販売数量を見込みながら、販売計画を立てる。販売計画にもとづいて、シーズンごとに、オルドスの本社で行われる新商品の注文展示会にて、商品を発注する⁶⁸。このことから、オルドスの生産活動は、販売活動いわゆる小売計画にしたがって行われていることが分かる。

ブランド・アイデンティティからブランド・イメージへの転換

1989年に、「ERDOS」の商標登録を行い、「オルドスは世界を暖める」というブランド・ア

アイデンティティがテレビ広告を通じて消費者に伝わった。1990年から、オルドスは多様な宣伝手法を展開し、ブランド・アイデンティティを構築しはじめた。

まず、テレビCMは視聴率が一番高く、ゴールデンタイムと言われる夜7時～9時の間に放送される。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、アイデンティティの音声を流すというごくシンプルな形式に変えた。そして、テレビCMにとどまらず、ラジオや空港、電車站、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するようになった。次に、中国の女優を採用し、女優の影響力を利用し、ブランド認知を広げていった。続いて、2000年から、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/>) を作り出し、時間や空間制限がない販売ルートを増やした一方、認知度を高めていった⁶⁹。最後に、2008年11月から、オルドスはチャンネルのデザイナー、ジルデュフル (Gilles Dufour) を採用し、毎年オルドス・ファッションショーを行っている⁷⁰。

こういったコミュニケーション戦略をみれば、1989年代に製品の宣伝を中心にする「製品としてのブランド」構築から、ブランド・ロゴや女優の採用、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った⁷¹。

この段階において、オルドスは、1990年代に展開してきたアパレル製造業から、小売計画にしたがう生産・流通システムの構築によって小売を起点とするSPAに転換した。さらに、強い製造ベースの下で、垂直統合を通じて、原料および製品の生産、物流、小売を内部化し、高度的なコントロール・システムを実現し、自己完結型SPAを完遂した。

Ⅲ．事例分析から得られたSPA概念の発展性

本稿では、ブランドの誕生とともに成立したSPAの形成条件およびSPAとブランドとの関係性に着目してきた。先行研究では、「製造小売業」や「SCMとしてのSPA」という視点から、SPAは小売業の1つの形態ないしは生産・流通システムの仕組みであると論じた。その中で、筆者はブランド構築に与えた意義からSPAの概念および本質、さらに中国アパレル産業における独自のSPA形態の登場と意義について検討してきた。事例分析をふまえると、以下の結論が考えられる。

(1) ブランド構築との関連からみたSPAの概念

オルドスは、1979年に川上である原料加工工場として創業し、1988年に単なる輸出事業から卸売、さらに自ら国内市場を開拓し、高級ホテルでの小売販売を始めた。1989年に、自社ブランド「ERDOS」とブランド・アイデンティティを定め、自社ブランド製品の生産・小売をはじめた。1989年から1993年までの間に、オルドスは垂直統合を通じて、生産・流通システムの

構築・拡張を本格的にはじめ、百貨店の仕入れ制度を売上仕入れに変え、各地域で直営店を設け、製造から小売まで一貫して管理するSPAの形成条件を揃えていった。そして、1994年から、小売を起点する生産・販売をはじめ、小売の展開にしたがって、豊かな品揃えと店舗設計、機能性製品の開発と生産、多様なコミュニケーションをおこなっていった。

オールドスのSPA形成過程をふまえると、まず、主体の出自によって、「ギャップ」や「ユニクロ」とは違うタイプのSPA形態が存在しており、SPAは主体の出自によって多様であることが示唆される。そして、自社ブランドの存在はSPAの前提条件であり、かつSPAはブランド構築を推し進めるものであることが示された。今まで、論じられた「製造小売業」の理解は小売業という主体の出自にこだわっており、SPAはブランドを生産から小売まで一貫して管理する本質的な部分を見出しにくかった。製造業または卸売業から出発したSPAを取り上げることによって、ブランド構築に貢献するSPAの側面を示すことができると考えられる。また、「SCMとしてのSPA」は、SCMの部分的な理解にとどまり、SPAがブランド構築を本質的な要素としていることが捉えられていない。したがって、ブランドとの関連性の中で、SPAとは「主体の出自に関わらず、小売を起点とした、自社ブランドを企画から生産、小売まで一貫してコントロールするブランド構築の一手法である」と定義したい。すなわち、SPAは、小売計画にしたがって、自社ブランドの開発・生産を行う川下から川上までマネジメントする。そういう意味で、自社ブランドと自前の売場がSPAの必要条件であるが、川上が川下の視点から計画・管理される仕組みがSPAの本質的な部分である。

SPAとブランドとの関係性、いわゆるSPAとブランドとの相互作用はどのように働いているかについては、以下のことを考えている。まず、SPAはブランドを本質的な要素として含む。前述したように、自社ブランドの開発はSPAの形成条件の1つになる。ブランドをより構築・管理することはSPAの最終目的である。次に、ブランドはSPAによって、多方面で構築される。楠木(2010)によれば、他社との差別性がいくつかあっても、これらの要素の間につながりがないと、それは有効に働かない。そういう意味で、オールドスのSPA成立後に振り返ってみれば(図3)、市場の拡大、物流センターの構築という小売の面から動きだし、その後、小売計画にしたがって原料・糸・染色・後整理上の製造技術、低コスト生産を行い、さらに宣伝や企業文化の構築などコミュニケーション・レベルを含んだブランドの差別化要素を繋いで連動させる働きが2000年代に成立した⁷²。

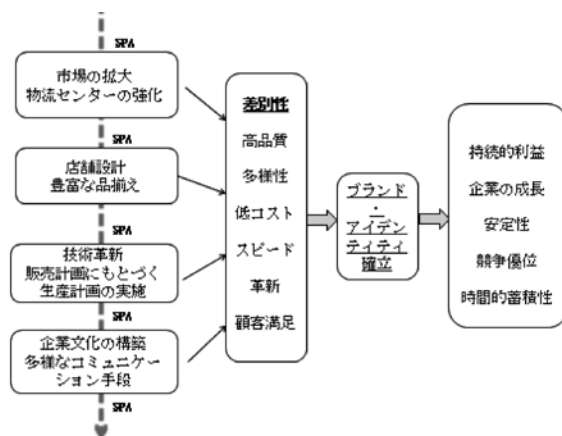


図3. ブランド構築におけるSPAの役割

出所:筆者作成.

木下(2009)によれば、アパレルメーカー起点と小売業者起点の生産・流通システムの共通点は、店頭を起点とすることと、ブランドの生産・小売機能を実質的に内包することである⁷³。要するに、小売業から出発したSPAであろうが、製造業起点のSPAであろうが、SPAは、自社ブランドを製造機能から小売機能まで拡張させ、生産から小売まで一貫して管理する面に貢献する。

一方、ブランドを構築するプロセスにおいては、「ERDOS」は、SPAによって、メーカー視点の製品開発・生産から顧客ニーズにしたがう小売視点の仕組みに変わっていった。それは、チャネル出身のデザイナーを採用したり、商品のバリエーションをカシミア製セーターやマフラーから他の服種に広げていった点に表れる。そして、顧客ニーズの変容にしたがって、店舗面積の拡大や店舗の設計、中国で有名な女優を起用するといったコミュニケーションの進化を通して、ブランドを進化させた。それはマルチ・ブランドおよびグローバル・ブランドを伴うものであった。

(2) 各国における多様なSPAの発展—自己完結型SPAを中心に

1990年代初頭、「世界の工場」の地位を占めるようになった中国は、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大量生産と大量販売をリンクすることができるようになった⁷⁴。そのため、1990年代という経済環境の中で、小売主導のSPAが中国市場において十分に目立つことがなかったが、垂直統合を通して、原料加工から製品生産、販売まで一貫して管理する製造業起点の自己完結型SPAが形成されている。

図4に示したように、1993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、ブラ

ンドを伴った SPA を形成していった。その後、メーカーの出自という優位性を活かして、垂直統合を通して、原料の生産・加工にいたるまで自社内部で完成し、SPA をさらに完結させて、アパレルの川上・川下を徹底的に管理する独自の自己完結型 SPA を打ち出し、中国アパレル産業において代表的なビジネスモデルを生み出した。自己完結型 SPA は、垂直統合の側面を持っているが、垂直統合とは違い、ブランド構築および小売を起点とする生産活動を推進する SPA の1つの形態であり、垂直統合論では解けない概念である。本論において、自己完結型 SPA とは、「大手メーカーないしは小売業者が原材料の生産から製品の生産、販売まで製造小売機能を統合し、資本統合を伴う製品レベルから小売レベルまで垂直的に一貫して管理する特殊な SPA である」と定義したいと思う。

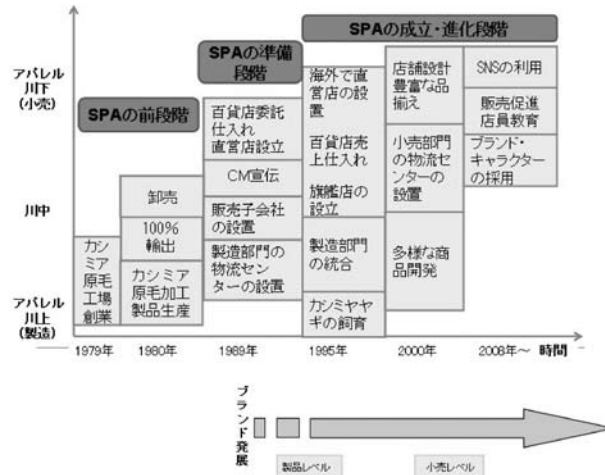


図4. オルドスのブランドとSPAの展開
出所: 筆者作成。

一方、アメリカや日本の市場において、小売業起点型の「ギャップ」や「ユニクロ」、卸売業起点型の「ワールド」は、強い小売オペレーションを用いて、小売または卸売ブランドとして市場に登場した。各国における多様な SPA をみれば、各国の社会的な背景の中で、それぞれの経済構造を反映する主体によって、多様な SPA が形成されたことがわかった。小売業または卸売業起点の SPA は、小売を押さえながら、外部の製造機能を活かして、製品の企画・開発に差別性を取り込んで、小売機能を中心に強化する中でブランドを構築したと考えられる。それに対して、製造業から出発し、すべての製造機能を所有する自己完結型 SPA は、メーカーという出自の優位性を活かして、強い生産・開発力をベースにして、製品レベルのみならず、小売レベルのブランド構築を成し遂げたのである。小売または卸売起点の SPA と比べれば、長年メーカーとして高度な製造技術を蓄積し、製品の差別化が容易であり、製品レベルからブランド構築が可能であると考えられる。特に、原料の生産や物流センターの設立を含んだすべての作業をみずから管理する自己完結型 SPA は、高品質を作り保つ点で優れていると考えら

れる。

したがって、SPAはアメリカや日本のような大量消費の進んだ国だけではなく、中国のような海外市場に向けての消費財製造が盛んな国においても、消費者の購買力が高まるとともに、製造から小売まで一貫して管理するビジネス形態が形成されるのである。そして、中国のアパレル事例をたどることで、SPAの概念的な理解をより深めることができる一方で、SPAの新たな発展が捉えられるように考えられる。

本稿では、オールドスの自社ブランドの登場をともなったSPAの歴史のプロセスを記述することで、中国アパレル産業の歴史的發展を含めて、自己完結型SPAの登場要因および意義を示した。しかし、オールドスの事例をみれば、多様な商品開発にしたがって、原料種類がより多くなっていくことで、すべてのプロセスを自前でやるのが難しくなっている。そのため、自己完結型SPAは、今後どのような展開をたどるのか、いつの時代まで適応できるのかといった課題を本稿には検討できなかった。そして、SPAがアメリカから日本、さらに経済構造が違う中国に発展してきたことを論じたが、すべての事例はアパレル産業に絞られていた。日本の「ニトリ」や「無印良品」のような家具やインテリアを取り扱う小売業が、SPAを実現したことをみれば、これからSPAは単にアパレル産業におけるビジネス形態であるか、あらゆる分野にあてはまるか、いくつかの可能性を含めて考えるのが今後の課題の1つになる。

註

- 1 欧米の「GAP」, 「H&M」, 日本の「ユニクロ」や「しまむら」などが代表的である。
- 2 (株)ワールド(WORLD) HP「沿革」<http://corp.world.co.jp/company/about/history.html> (2013年4月20日閲覧)。
- 3 中国大手アパレル企業雅戈尔集团(ヤンガー・グループ)は1983年に自社ブランドを開発し、1999年に自らに小売を行い、原料栽培から生地生産、縫製、市場開拓、小売まで一貫して管理するSPAを実現した。アパレル事業分野では、2010年に中国のトップ企業になった(ヤンガー・グループホームページ(<http://www.youngor.com/>) 2013年5月6日閲覧, 苗(2013)参照)。
- 4 2010年にオールドスの全事業の売上高は236億元、利益は32.88億元に上り、中国で800店舗と1,000の百貨店で小売販売を展開し、アパレル事業を中心とする中国有数な企業グループになった。2010年にカシミア製品の販売数250万枚、中国全土で38%の売上シェアを占めた。中国国家統計局に“カシミア大王”として認定され、アメリカ大手百貨店Macy'sに優秀な取引先として最高賞の5つ星を与えた(株式会社オールドスジャパンのホームページ<http://www.erdos.co.jp/products.html> 2012年7月12日閲覧)。
- 5 鄂尔多斯(オールドス)は中国・内モンゴル自治区の西南部に位置する。2009年に一人当たり

- 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バス（アルパス）ホワイト・カシミアヤギのカシミア原毛は、オルドス高原で生産されている（『チャイナ・クエスト』2010年6月号 No.50, 6頁）。
- 6 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。
 - 7 Chandler（1977）p.287, 鳥羽・小林訳（1979）、502頁。
 - 8 Chandler（1977）pp.287-312, 鳥羽・小林訳（1979）、503-549頁。
 - 9 佐藤（1974）は戦後日本の自動車、家電、医薬品、化粧品などの消費財メーカーを取り上げ、メーカー起点する生産・流通システムを構築することを述べた（139-168頁）。
 - 10 佐藤（1974）、236頁。
 - 11 Chandler（1977）によれば、1880年代にアメリカの製造業者は、生産ならびに流過程をより効果的に管理し、またその過程を通ずる財の流れをいっそう効果的に調整し、マーケティングへの統合を行った。そういった、製造業者が工場から顧客への製品の流れを調整する業務を自ら行うことが垂直統合だと理解されている（Chandler（1977）p.287, 鳥羽・小林訳（1979）、502頁）。『現代経営学辞典』（2003）は、垂直統合（**Vertical Integration**）とは、最終組立工程を担当している企業が、今まで部品を供給している企業を吸収したり自社で生産することにより調達機能を内部化することや自社の販売網を設定したり卸業者を自社の傘下におくことにより販売機能を内部化することであるとまとめている（215頁）。一般的に、垂直統合は既存企業の買収や系列化などの手段を用いて、所有権にかかわる資本的統合を伴うと考えられる（『経営教育事典』（2006）、61頁）。
 - 12 岡本（2003）、日本経営教育学会（2006）を参照のこと。
 - 13 ギャップは1987年の株式総会において、自社が開発したモデルを“**Specialty Store Retailer of Private Label Apparel**”として発表した。織研新聞社の記者はこれを記し、そして上記の英語表現を「SPA」と略し、1987年5月30日付の織研新聞の紙面に掲載した。（山崎（2007）、86-90頁）。原文“**Our company is a specialty store retailer of private label apparel,thus allowing us to control our own destiny – through creating and designing our product,manufacturing and labeling it,selling it at a price of own choosing,presenting it in a coordinated way,and offering first-class service by knowledgeable salespeople.**”（Gap Inc., “1986 ANNUAL REPORT The Gap”, May 13, 1987, p.5.）
 - 14 鈴木（2000）、225頁。
 - 15 アメリカ学者 Alderson（1957）による延期原理、Bucklin（1977）による投機原理の提起によっ

- て、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)。
- 16 遠藤(2001)、池田(2003)、鈴木(2000)、金(2002)、加藤(1998)を参照のこと。
- 17 株式会社シーズの代表取締役月泉(2002)は、SPAを実行している企業の優位性は「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、および速攻型の業態開発力が突出して高いのである」と述べた(月泉(2002)、11頁)。
- 18 ただし、アパレル製造機能・デザイン機能については、外注しながら管理する場合があるが、小売機能については、例外なく直接管理する(苗(2013)を参照のこと)。
- 19 Gap Inc. HP「Our Story」<http://gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus/ourstory.html> (2013年4月23日閲覧)。
- 20 ㈱しまむら HP「沿革」<http://www.shimamura.gr.jp/company/history/> (2013年4月23日閲覧)。
- 21 ㈱しまむら HP「沿革」<http://www.shimamura.gr.jp/company/history/> (2013年4月23日閲覧)。
- 22 SCMにおいて、ダイヤモンドチェーン・マネジメント(Demand Chain Management)についてよく論じられている。ダイヤモンドチェーン・マネジメントとは、消費者ニーズに合った商品を最適な場所に、最適なタイミングで届けるためのサプライチェーンの管理を指している(白石(2000)、110-113頁)。言い換えると、消費者の購買行動に従うサプライチェーンを管理するシステムだと理解している。本稿でのSPAは、消費者購買行動に従うダイヤモンドチェーンの意味を含んで、小売計画いわゆる店頭販売活動にしたがう生産活動を行う仕組みを意味している。
- 23 木下(2001)、136-139頁と李(2009)、136頁を参照。
- 24 ㈱ファーストリテイリング「会社情報—沿革」HP (<http://www.fastretailing.com/jp/about/history/>)、2013年7月22日。
- 25 柳井(2006)、40-45頁。
- 26 ㈱ワールド(WORLD) HP「沿革」<http://corp.world.co.jp/company/about/history.html> (2013年4月20日閲覧)。
- 27 李(2010)は中国アパレルメーカーのヤンガー・グループを取り上げ、「サプライチェーンの諸機能を内部統合化しているヤンガーのモデルを自己完結型SPAと呼ぶ」としている(李(2010)、50頁)。
- 28 苗(2013)を参照する。
- 29 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).
- 30 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。王林祥氏が当時工場の担当者を務めた (胡 (2011), 11-14頁).
 - 31 中国国家統計局によると、2010年度の中国の 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。しかし、1980年度の中国1人当たりの名目 GDP は307.34元 (約4千円)、低い消費水準であった (亜州 IR (2011) 14-15頁)。そして、1980年代には、中国政府の政策のもとで、民営企業は自ら輸出する権利がなかったため、国の機関を通じて間接輸出をおこなった。ただ、海外取引先との商談や商品の管理権はイフ・ジョー工場で行われた。(オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬のインタビューによる (2012年9月4日)).
 - 32 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ため、不純物を取り除く作業は整毛と呼ばれる (オールドスカシミア工場訪問 (2012年9月3日-8日訪問)).
 - 33 当時工場の設備が旧く、整毛技術が遅れており、カシミアの純度が低く、5頭のヤギのカシミア原毛はマッチ1箱の価格と同じであった (オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬のインタビューによる (2012年9月4日)).
 - 34 オールドスカシミア・グループの30周年記念活動の見学による (オールドス本社・国際展示会館・30周年記念回廊, 2012年9月5日).
 - 35 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 (オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬のインタビューによる (2012年9月4日)).
 - 36 1981年10月に、生産されたカシミア・セーターは世界アパレル展示会で「優秀製品」と評価された (オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬へのインタビューによる (2012年9月4日)).
 - 37 オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬のインタビューによる (2012年9月4日).
 - 38 オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬のインタビューによる (2012年9月4日).
 - 39 この段落に関してはオールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬のインタビューによる (2012年9月4日).
 - 40 オールドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬のインタビューによる (2012年9月4日).

- 41 ブランド・ロゴには4つの意味がある。①アルファベットの「e」は「ERDOS」ブランド名を代表する。②ヤギの角の形にして、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。ブランド・アイデンティティは、カシミア製品の保温性をアピールする一方、社会責任を負い、消費者の要求に応じてより良い商品を作り、国と社会に貢献するという意味も込められている。1993年にオルドス社はカシミア原料および製品の加工・生産・海外輸出事業を傘下に収め、社名をオルドス・カシミアグループ（以下オルドスに略）に変えた。（「オルドス大事記」オルドスホームページ（<http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=20years>）2012年8月28日閲覧）。
- 42 胡（2011），12頁。
- 43 胡（2011），112頁。
- 44 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）。
- 45 オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬のインタビューによる（2012年9月4日）。
- 46 「百貨店羊絨重“火”曙光乍現」『中国服飾報』ホームページ（<http://www.cfw.com.cn/html/Home/report/111475-1.htm?reportpos=1>）2012年11月16日閲覧。
- 47 オルドスホームページ（<http://www.chinaerdos.com/chinese/about/default.asp?Page=culture>）2012年8月12日閲覧。
- 48 「百貨店羊絨重“火”曙光乍現」『中国服飾報ホームページ』（<http://www.cfw.com.cn/html/Home/report/111475-1.htm?reportpos=1>）2012年11月16日閲覧。
- 49 オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬へのインタビューによる（2012年9月4日）。
- 50 1993年前後、外資百貨店の進出や海外輸入品の増加によって、多様な商品ラインが中国市場で見られるようになった。選べる選択肢が多くなったことによって、消費者は主体的な購買行動に変わっていった（オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬へのインタビューによる（2012年9月4日））。
- 51 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）。
- 52 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れ形態である（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）。そして、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」ことが顕著であった (257頁).
- 53 オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬へのインタビューによる (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.
- 54 オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬へのインタビューによる (2012年9月4日).
- 55 胡 (2011), 13-136頁.
- 56 胡 (2011), 134頁.
- 57 オルドスは, 高原地域から内モンゴル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による (2012年9月6日)).
- 58 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による (2012年9月6日).
- 59 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. オルドスはカシミア原毛以外の原材料を市場から調達している. しかし, 主力商品がカシミア原毛で構成されているために, 非カシミア素材の外部調達は「自己完結型 SPA」という事業モデルに大きな影響がないと考えている (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による (2012年9月7日)).
- 60 胡 (2011), 137頁.
- 61 「同じ売場内に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」はコーディネイト・ブランドと呼ばれる (木下 (2011), 16頁).
- 62 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による (2012年9月7日).
- 63 胡 (2011), 140頁.
- 64 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, 旗艦店と百貨店7店舗を訪問し, 店長から説明を受けたことによる (2012年8月26日-9月17日).
- 65 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による (2012年9月5日).
- 66 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による (2012年9月5日).
- 67 筆者は成都市, オルドス市, 北京市3都市の直営店, 旗艦店と百貨店全部で7店舗を訪問した (2012年8月26日-9月17日).
- 68 オルドスカシミア・グループ総合管理部部長李彬へのインタビューによる (2012年9月4日).
- 69 オルドスカシミア・グループのホームページ (<http://www.chinaerdos.com/chinese/default.asp>) 2012年8月26日閲覧.
- 70 オルドスカシミア・グループのホームページ (<http://www.chinaerdos.com/chinese/news/>)

default.asp?Page=News&ChannelID=26) 2012年9月4日閲覧.

- 71 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 (Aaker (1996) pp.68-85, 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997), 86頁).
- 72 SPA の意義について, オルドス総合部部长は, 「リードタイムの短縮により, SPA は部門と部門との間のつながりを強くさせ, 有効な管理を目指し, 製品の品質を正確に消費者のイメージに転換させることができるようになったが, それは一番の強みだ」と語った (オルドスカミア・グループ総合管理部部长李彬へのインタビューによる (2012年9月4日)).
- 73 木下 (2009), 256-260頁.
- 74 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」.

参考文献

- Aaker, David A. (1996) *Buiding Strong Brands, The Free Press*. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年).
- Alfred D.Chandler (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge. (鳥羽欽一郎・小林袈婆治訳 (1979) 『経営者の時代 (下)』東洋経済新報社).
- 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.
- 東伸一 (2010) 「垂直統合型衣料品専門店チェーン小売商をめぐる認識と実在 — H&M の事例を中心に」『青山経営論集』第45巻第3号, 197-215頁.
- 石井淳蔵・向山雅夫編『小売業の業態革新』中央経済社, 257-282頁.
- 伊克昭盟羊絨衫厂 (2001) 『二十年: 鄂尔多斯集团回顾与展望 (1981~2001)』.
- 岡本康雄 (2003) 『現代経営学辞典』同文館.
- 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 (2009) 『流通チャネルの再編』中央経済社, 1-30頁.
- 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 (2009) 『流通チャネルの再編』中央経済社, 135-162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一』創成社.
- 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『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一」『立命館経営学』第43巻第2号, 113-137頁.
- 木下明浩 (2009) 「第10章アパレル業界の生産・販売体制の革新」崔相鐵・石井淳蔵 (2009) 『流通

- チャンネルの再編』中央経済社, 257-284頁.
- 金賢珠 (2002) 「日本のアパレル業界における SPA」『経営学研究論集』明治大学大学院, 第16号, 265-285頁.
- 楠木健 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社.
- 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』51巻3号, 134-153頁.
- 小川孔輔 (2004) 『よくわかるブランド戦略』日本実業出版社.
- 小島健輔 (1999) 『SPA の成功戦略』株式会社商業界.
- 小島三郎編 (1978) 『現代経営学事典』税務経理協会.
- 胡潔 (2011) 『鄂尔多斯集团考察』经济管理出版社.
- 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.
- 鈴木理恵 「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, 2000年, pp.223-232.
- 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.
- 崔相鐵・石井淳蔵 (2009) 「第11章製版統合時代における — チャンネル研究の現状と課題」崔相鐵・石井淳蔵 (2009) 『流通チャンネルの再編』中央経済社, 285-328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.
- 月泉博 「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, 2002年3月, pp.8-12.
- 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.
- 苗苗 (2013) 「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.
- 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」『小売業の業態革新』中央経済社.
- 日本経営教育学会 (2006) 『経営教育事典』学文社.
- 二神恭一 (2006) 『新版ビジネス・経営学辞典』中央経済社.
- 柳井正 (2006) 『一勝九敗』新潮社.
- 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 (2009) 『流通チャンネルの再編』中央経済社, 81-104頁.
- 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.

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.

楊以雄編著 (2006) 《21世紀の服装産業 —世界発展動向と中国実施戦略》 東華大學出版社.

〈インタビュー〉

オールドス内部資料—創業30周年記念展示, 本社にある展示会 (2012年9月3日-8日訪問).

オールドスカシミア・グループ総合管理部部長 李彬.

オールドスカシミア・グループ生産部担当者 楊雪清.

オールドスカシミア・グループ—カシミア製品販売会社営業部担当者 李氏.

オールドスカシミア・グループ製品開発部担当者 王氏.

オールドスカシミア・グループオールドス市本店店長.

オールドスカシミア・グループオールドス市旗艦店店長.

オールドスカシミア・グループ成都市旗艦店店長.

オールドスカシミア・グループ成都市王府井店店長.

オールドスカシミア・グループ北京市旗艦店店長.

オールドスカシミア・グループ北京市新世界百貨店店長.

**Diversified Development of SPA:
Case Study on Chinese Apparel Company ERDOS Group**

Miao Miao *

Abstract

This paper investigates the historical development of SPA and the significance of brand building with the case study of Chinese cashmere brand of Erdos. As an apparel enterprise, Erdos Group has initiated its own brand and has a comprehensive system in terms of production of material, fabric processing and distribution channel. In the process of development, it has built a special model of SPA and has become the famous brand from China. The case study of Erdos shows that brand building is a process of accumulation in terms of various aspects and cannot be built in a short period by using the theory of brand equity. During the last 30 years, Erdos Group has always focused on the new product development, innovation of technology and quality assurance that are considered the basis of brand construction. Erdos Group established its brand in terms of perceived quality with the help of expansion of distribution channel, improvement in the speed of circulation and pursuit of high quality. Compared with Japanese apparel enterprises, Erdos Group has developed its own typical characteristics in the process of establishing the brand. Especially, it distinguishes itself in terms of its brand and by developing a special model of SPA .

Keywords

SPA, Brand Building, Historical Development, Plurality of Discrimination, Vertical Integration

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