

信州大学審査学位論文

中国杭派ファッション衣料の
事業展開と市場に関する研究

2019年9月

LI HONGWEI

目次

序論「杭派女装」と本論文の展開.....	1
序—1 いわゆる「杭派女装」.....	1
序—2 杭派女装の事業者と業界団体.....	3
序—3 杭派女装と市政府との関係.....	4
序—4 本論文の展開.....	6
第1章「杭派女装」の成立経過と国際化の可能性.....	10
1—1 問題の所在.....	10
1—2 先行研究の現状.....	11
1—3 呉論文の要旨と論点.....	11
1—3—1 杭派女装の成立過程.....	11
1—3—2 コピー商品の蔓延と杭派女装の劣化.....	12
1—3—3 商品の差別化とブランドの文化的要素.....	13
1—4 先行研究の国際化視点.....	13
1—4—1 ベンチマーク準拠.....	13
1—4—3 伝統回帰.....	15
1—4—4 消費者の杭派女装評価の背景にある国際要因.....	16
1—5 前史としての80年代構造改革.....	17
1—5—1 身体表現の自由化.....	18
1—5—2 国営企業とファッション衣料.....	18
1—5—3 1980年代の国営企業による製造・販売.....	19
1—5—4 1980年代の郷鎮企業と個人企業の登場.....	20
1—5—5 個人企業内の共産党組織と製品設計上の裁量.....	21
1—5—6 身体表現の自由化に伴う設計の変容.....	22
1—5—7 新旧交代を意識した国営企業の整理.....	22
1—5—8 1997年～1999年「圧錠改造」.....	24
1—5—9 2000～04年の上場廃止と新規促進.....	25
1—5—10 外国証券市場での資金調達.....	26
1—5—11 既存勢力一掃後の杭派女装の登場と競合.....	26
1—6 杭派女装の情報経路.....	27
1—6—1 存在したであろう2つのルート.....	28
1—6—2 改革開放（1978年）前後の香港と広州.....	29
1—6—3 深圳の経済特区と蕭山出身者.....	30
1—6—4 寧波と蕭山のCMT工場と奉化出身の裁縫匠.....	31
1—6—5 四季青服装卸市場とテキスタイル工場の出現.....	32
1—6—6 杭派女装のtake-off.....	32
1—6—7 浙江地区での非公式情報交換.....	33
1—7 国際化の可能性.....	34
1—7—1 仮説の設定.....	34
1—7—2 ブランドを3つの類型に分類.....	35
1—7—3 設計要素10個の設定.....	35
1—7—4 類型間の比較.....	36
1—7—5 「3類型」における設計要素の違い.....	37
1—8 結論.....	39
1—9 補論 設計要素を特定した経緯.....	40
1—9—1 背景と基本的な考え方.....	40
1—9—2 マーケティングでいうポジショニングとの関係.....	40
1—9—3 網羅的に列挙した場合の「設計要素」.....	41

注	43
参考文献	44
第2章 杭派女装の設計組織と設計主務者の決定過程	47
2-1 某浙江ウィメンズファッション会社における製品設計過程	47
2-1-1 設計主務者とファッション工学	47
2-1-2 杭派女装と事業化情報ルート	48
2-1-3 杭派女装と日本の影響	50
2-1-4 ある杭派女装ブランドの設計部門の管理機構上の位置	51
2-1-5 設計に関連するエピソードの追加的整理	54
2-2 2つの先行研究の論評	60
2-2-1 先行研究1 「国際プレゼンス」による「設計者概念」	60
2-2-3 設計主務者の役割	61
2-2-4 先行研究2 SPA型ビジネスモデル研究	62
2-2-5 SPA型ビジネスモデルの組織体系	63
2-2-6 消費者発想の垂直的プロセス	63
2-2-7 SPAを支える5つの要因	65
2-3 研究方法	66
2-3-1 「R」について	66
2-3-2 設計総監へのインタビュー調査	67
2-3-3 コレクション評価	68
2-4 調査結果	70
2-4-1 設計総監へのヒアリング	70
2-4-2 コレクション評価	70
2-5 考察	79
2-5-1 2つの調査結果の考察	79
2-5-2 ファストファッションとのアナロジー	80
2-6 結論と今後の展望	82
2-7 補論 菅原による「ファッション工学への展望」へのコメント	82
2-7-1 ファッション工学の領域	83
2-7-2 身体表現の行動空間と市場細分化戦略	83
2-7-3 ファッション工学の課題	84
参考文献	85
第3章 杭派女装の多店舗展開と市場の感性—中国ファッション衣料市場への仮説—	87
3-1 問題の所在	87
3-2 杭派女装の事業者とブランド（ブランド）の抽出	87
3-3 多店舗展開と市場の感性	89
3-4 中国の都市分類	90
3-4-1 都市ビジネスとしての女装事業	90
3-4-2 人口による中国の都市格付け	90
3-4-3 人口以外の要素を加えた都市格付け	90
3-5 杭派女装の出店状況	91
3-5-1 資料…都市属性と出店状況	91
3-5-2 杭派女装ブランドのターゲット	93
3-5-3 調査対象都市の格付け別都市数	93
3-6 出店状況に影響を及ぼす要因	94
3-6-1 基本統計量	94
3-6-2 分析対象行列	95
3-6-3 主成分	95
3-6-4 各級（格付け別）都市の主成分得点	98

3-6-4-1	格付け1級都市	98
3-6-4-2	格付け2級都市	98
3-6-4-3	格付け3級都市	100
3-6-4-4	格付け4級都市	101
3-7	出店数に関する変数	102
3-7-1	重回帰分析	102
3-7-2	分析の結果	103
3-8	市場の類似性と異質性	103
3-8-1	「一様」を見出し中国全土に進出	103
3-8-2	設計の方針	104
3-8-3	ファストファッションとの差別性	105
3-8-4	一様だが多相な欲求	105
	注	108
	参考文献	110
第4章	補論 中国ファッション衣料事業者と株価	112
4-1	余報告に見る中国証券市場に上場したカジュアル衣料事業者の特徴	112
4-1-1	14億市場への商品供給	112
4-1-2	底本としての余報告	113
4-1-3	「上場会社に限定」とは別の個人大手会社	114
4-1-4	「個人大手会社」vs「国有会社」	114
4-1-5	カジュアルウェア会社の場合	116
4-1-6	若干の計算と検討	117
4-2	『中国株二季報』に紹介された中国の繊維・アパレルメーカー	121
4-2-1	16年10月以降の中国人民元のSDR採用	121
4-2-2	『中国株二季報』の中国の繊維・アパレルメーカー	121
4-2-3	主成分分析の計算	121
4-2-4	主成分の解釈	126
4-2-5	主成分散布図	127
4-2-6	参考「李寧の事業立て直し目指して＝金執行董事」	132
4-2-7	参考「思捷環球控股（エスプリ）の黒字転換とその後	135
	本章の謝辞	136
第5章	結論・・・感性工学との関連およびつぎの課題を含め・・・	137
結論①	競合激化が杭派女装国際化を促進	137
結論②	杭派女装は「集団の感性」発見論理の存在を示唆	139
結論③	国際化に結論②の論理が必要	141
	経過と謝辞	142

序論「杭派女装」と本論文の展開

序—1 いわゆる「杭派女装」

中国語の「杭派女装」は、日本語なら「杭派ファッション衣料」であり、たとえば英語では"Hangpai Women's Wear"となる。Hangpai（杭派）とはとりあえず「杭州産の」、「杭州ないし浙江という地域に由来を持つ事業者による」としよう。杭州すなわち浙江省、そして杭州市はおおむね以下の図1のように位置する。そして、このWearは広く衣料である。

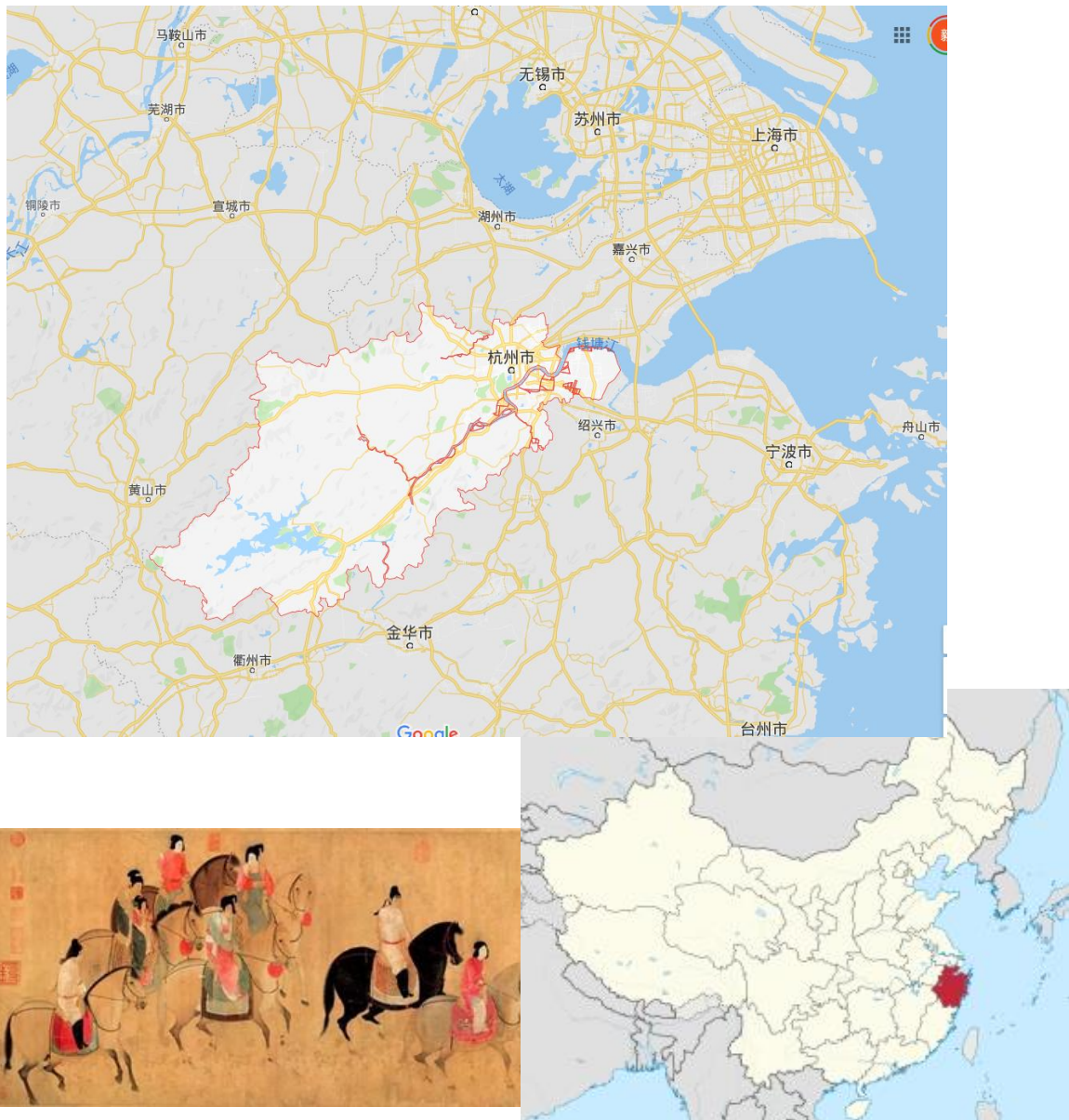


図1：浙江省・杭州市の位置、浙江産絹工芸品例

出典：Google 地図および維基百科「浙江省」地図から。伝統的な絹の工芸品と現代の情報技術を組み合わせた杭州の絹の絵画

ちなみに、浙江とは杭州市を流れる現・銭塘江（せんとうこう）の古称で、河川が蛇行している様をいう。また浙江は蘇州に並び、古来から著名なシルク製品の産地であった。したがって、繊維製品の設計・製造・販売にはノウハウを蓄積してきた土地柄である。

このように、杭派女装は杭州産の女性向け衣料のという意味であるが、「人間は着用する衣料には、①身体保護機能（a）、②身体表現機能（b）がある。ファッション衣料（ファッションアパレル）とは①に比べ②の機能が相対的に高いものを指している、たいていの衣料は何らかの程度に②の機能を持っている、「何らかの程度」の度合い（b/a）がファッション性である」

出典：大谷他「日本のファッション事業と国際プレゼンス」『感性工学』、p.632、<https://doi.org/10.5057/jjske.13.629>

本稿は、衣料のもつ、人間の身体表現に有用なひとつの道具としての側面に焦点を当てる。したがって、本論であつかう Wear は、日本語ではたとえば「ファッション・アパレル」「ファッション衣料」「モード」のような言葉に該当し、中国語では「时装」があてはまる。

いつのまにか、あるいは無自覚的にせよ、衣料に「時間」の要素が含まれる。おのずから「時流に合った」というような意味が含まれる。人間の身体表現において、すくなくならず「時流に合う」という要求があることを物語る。そのうえで「共通性」に注目する。

「ファッション性は主観による。地球上で行動する 70 億人が持つ基準は、すべて異なるという考え方もできなくはないが、ある程度の〔共通性〕があると考えた方が便利である」という考え方を取る。

共通性があるがゆえに、異なる人間が同じ衣料を用いて身体表現をする可能性が産まれる。ここで衣料は既製品という見方が有効になり、衣料が工業製品となる概念が成り立つ。すなわち「見込生産」が前提になる。この「見込生産」という前提が、製品の設計・製造・販売に難問を突き付けるのだが、この難問はなかなか解けない。本論文もささやかながらこの難問の一端に触れることになる。

以上のことから、本論文の「杭派女装」とは、杭州産にして、何らかの程度にはあるが、その時流に合った、身体表現機能を持つ、見込生産による女性向け

既製服となる。

序— 2 杭派女装の事業者と業界団体

杭派女装は、中国国内の婦人服市場で有力な「産地ブランド」でもある。その事業者は不明であるが、「不完全な統計によると、2011年末までに、浙江省には5000を超える杭派女装ブランド」がある。また、浙江工科大学の卒業生が、設計主務者（現地語で設計総監・Stylisteやcreative directorに相当）ないしは創業者として、その約70%に関係している。浙江理工大学は浙江女装産業に対し、「強力なリーダーシップ」を発揮している。これについては、後に触れることになる。

出典：朱振岳、中国教育新闻网—中国教育报

http://www.jyb.cn/high/gdjyxw/201306/t20130617_542034.html 2013年06月17日

業界団体はいくつかあるが、主要なひとつに、杭州ファッションデザイナー協会（杭州服装设计师协会）がある。2001年にデザイナーの有志が母体を創設、2003年に法人化した。ファッションデザインコンペ、専門家向け教育訓練、国際交流、海外訪問などを業務とする。あわせて、ブランドとデザイナーの仲介やデザイナーへの支援、学術交流、業界チェーンの上流下流の一体化などにより、杭派女装の発展を促すという。

出典：協会ウェブサイトなし、WeChat公開番号：hzfashion

業界を公式に代表するものに杭州衣料産業協会（杭州服装行业协会、Hangzhou Garment Industry Association）がある。中国共産党の市レベルの当事者委員会と市政府の支持を受け、「計画経済時代から社会主義市場経済時代への衣料産業の移行」にそって、杭州の歴史的文化的、そして長期間シルク産業に従事してきた実績を基礎に、「中国女装の首都を築く」ことを目的としてきた。市民社会団体ではあるが、杭州経済委員会に属し、杭州市政府民事局の指導と監督を受けている。女装部会、品質技術専門委員会、職業技能訓練・評価部門などがあり、加盟事業者は、衣料の製造卸・小売で130社、卸小売（製造機能がない）や

副資材や洋品の製造卸などで 2,000 以上を擁する。

協会加盟事業者の事業範囲は女装にとどまらず、衣料の貿易・国内販売・生地副資材などを含み、製品は紳士服、杭派女装、子供服、カジュアルウェア、ダウンウェアなど多岐にわたる。「中国を拠点とし、世界に向き、ブランドを目指して、有名なブランドを創り出す」という理念を掲げる。

この理念に「中国を拠点とし、世界に向き」とある。原文は「立足国内、面向世界」である。「面向世界」を、OEM ではなくて、浙江で設計した衣料を世界で売ろう、輸出志向という意味がある。今後、浙江女装の国際化の可能性を考え、その阻害要因と促進要因をあきらかにする意義が出てくる。本論文にはこの論点も意識する。

出典：[Http://www.hzfzxh.com/](http://www.hzfzxh.com/)



図 2：杭州衣料産業協会主催品評会 出典：[Http://www.hzfzxh.com/](http://www.hzfzxh.com/)

序—3 杭派女装と市政府との関係

政府（杭州市人民政府）からみれば、杭派女装は、地域経済を加速的に再編し、都市を発展させ、文化都市を築いて、完全雇用を達成する手段である。その強化育成は重要な課題であり、掲げられている方針を、以下のように抄述する。

1) 高等教育機関と連携強化し女装産業の技術進歩を促進。

国内外の関連大学と長期的な協力関係を確立、とくに女性専門家向け図書館の設立と情報収集・助言の推進、各レベルのデザイナーの能力強化と評価、人材あつせ

ん、そして補助金・報酬の交付がある。

2) ボトルネック的制約の解決と杭派女装発展の促進。

具体的には、実績ある（著名）ブランドへの報酬支給（300 万元の特別基金設置）、選別強化（トップテンの企業・ブランド・デザイナー）、有力展覧会強化、女性企業への融資保証、杭派女装の輸出拡大支援、解雇労働者の再雇用促進（3年以上契約に対し基金から補助金支給）、杭派女装事業者の資産再編に向けた株式取得や買収などの奨励や促進である。

3) 杭派女装全体イメージの確立と工業団地街路の確立

Jianggan 区と蕭山区に杭派女装団地（杭派女装研究開発センター、国際杭派女装服装都市）を設立、国内外の有名ブランドを杭派女装研究開発に積極導入、集積効果と総合優位性を形成、市の武林路と杭海路四季青に杭派女装街を設立し杭派女装市場拡大、杭派女装に関して 1~2 の特徴的な都市建物を建設、杭派女装生産販売事業者に優遇賃料適用し展示会参加を奨励、国内外の有名ブランドの杭州投資奨励（生産企業・有名デザイナー・工場設立などへの優遇）である。

4) 杭派女装開発のため良い雰囲気を醸成し良好なブランドの育成強化

杭州の人文的・自然景観的資源を最大限活用、西湖風景区でファッションショー開催、杭派女装の大規模内外展示会（例・中国国際杭派女装展示会開催、杭派女装の中国国際アパレルやアクセサリフェア）参加促進、杭州テレビ局ファッションチャンネルによる製品とブランドのプロモーション、中小企業サービスネットワーク（China Women Net）とインターネットによる衣服動態のライブウェブキャスト（インターネットで送受信するライブ音声・映像放送）、オンライン見本市、電子商取引促進、オンラインカスタマイズ、時間空間無制限インターネット使用、ファッション情報の宣伝公開、インターネットでの表示、杭派女装向け新聞コラムの公開・発売情報開示、トレンド分析、デザイナー紹介など。2年ごと杭州トップテン杭派女装企業・ブランド・デザイナーを評価、受賞者に一定報酬支給など。大都市の街区・駅・空港・ターミナルの看板に杭派女装向け広告空間を全体の 10%程度確保、屋外広告料なしの杭派女装宣伝広告板設置などを実施する。

5) 組織リーダーシップ強化、杭派女装の急速な発展促進。

杭州市人民政府に「杭州杭派女装開発主導グループ」を設置、杭派女装の発展計画・政策策定、主要問題の調整解決、工業開発の日常業務を担当し、意識を高

め杭派女装に高品質で効率的なサービスを提供。杭州衣料協会・杭州商工会議所・杭州アパレル商工会議所・杭州ファッションデザイナー協会と市政府との協力促進、業界団体による自主的業界管理・規制実施、そのための条件づくりを進める。

序—4 本論文の展開

この論文では、「序」で触れたように、何らかの程度にはあるが、「その時流に合った、身体表現機能を持つ、見込生産による」女性向け既製服を扱う。人間の身体装飾に寄与する既製品の衣服という視点から、杭派女装に焦点を当てる。

全体を三つのパートに分けて展開する。

第1に杭派女装が成立してきた過程を示す。身体表現が自由化され、人民服一色だった中国市場がいわば急変する。その過程でどのようなことが起きたのか。杭派女装の成長は平坦な道ではない。2000年前後には、安物の代名詞になったこともある。

先行研究のなかから、呉論文（中国美術学院）では、おおむね2000年前後からの杭派女装を追跡している。参入業者も急増して激しい競争が起こり、売れ筋商品のコピーが横行した。市場には類似商品があふれ、安物が横行、浙江という産地ブランドのイメージが低下した。この論文では設計（本論文でいう1次設計）の重要性が指摘され、ソニアリキエルを例に、設計者のなんらかの社会観・人生観あるいは思想を体現できるような着用者への提案が重要であると強調している。

呉論文は杭派女装の前史を扱っていない。そこで本論文では人民服ひと色だった中国の身体表現事情を考慮し、杭派女装出現前の1980年代中期に関心を示した。人民服という単品の大量生産は国営企業の得意芸である。需要が確実に読めるし、指示された量だけ生産していれば安泰だった。売れる量だけ生産できた。共産党幹部がスーツとネクタイを着用した80年代中頃から身体表現が自由化されると、着用者にふさわしい衣料を求めた。そのための生地や副資材の生産ははじめ、取引方法の確立が急がれた。次第にこの変化に国営企業はついていけなくなった。改革開放とともに、従前の業者が後退し新たな勢力が誕生した。この辺の事情について触れ、ことに2000年に入り、浙江理工大学服装学院の卒業生たち

が実務に就くと（学院派という）、売れ筋コピー傾向は徐々に後退した。

そこで本研究では杭派女装のトップ 50 のブランドを抽出し、10 個のデザイン要素を設け、50 ブランドを採点してその特徴を量的に把握した。さらに 50 ブランドのうち外国のブランドと提携もしくはライセンス関係にあるものを提携派と括り、それ以外の非提携派ブランドを学院派と非学院派に分け、商品の独自性（換言すれば非模倣性）に何らかの傾向が見られないかどうか推定した。

第 2 部では、杭派女装の 50 ブランドから、もっとも成功している典型的なブランドひとつを取り上げて、設計総監（Styliste ないし Creative Director に相当）に詳細なヒアリングを試みるとともに、その設計における意思決定過程を追い、日本の設計者との発想の差異を推定してみた。

その際、プライベートレーベルという特徴を強調しながら、SPA 業態を定義し、杭派女装をもまた SPA 企業であることから、両者の差異を理解しようとした。

この調査時に、杭派女装をの当該ブランドのランウェイショーが開催されたため、その画像（24 体）を日本の設計者にもコメントを求めた。サンプルは 1 件だけなので、国際間比較にほど遠いが、平素ありうるかもしれないと感じていた差を、示すことができた。

なお、「2」の補充として、杭派女装における設計組織について検討してみた。それは、日本の百貨店アパレルのマーチャンダイザーに近いというよりは、むしろパリ・ミラノのメゾンの Styliste や Creative Director に近い存在であることがわかった。設計者が自ら設計した商品に、ある程度の結果責任を負う発想である。

第 3 部では、杭派女装の 50 ブランドが、中国全土にどのように店舗展開をしているか把握し、その設計方針を推定しようとした。

中国国内の主要都市を格付け機関の格付けを参考に、1・2 級は全都市、3 級は華東地区、4 級は最南北の都市を抽出した。各都市について、人口、GDP、気温、北京からの距離、グレード別ショッピングセンター数などを収集する一方、50 ブランドを各主力商品の訴求対象年齢層（杭派女装の場合は価格帯とも相関が高い）から 3 分類し、そのうえで、各都市でにおける出店数をカウントした。

これらのデータから変数間の関係を多変量分析で推定した結果、出店と都市格

付けの間には、密接な関係があることが分かった。

その上で大まかに言うと、各ブランドはほぼ全国展開をしている。これら 50 ブランドは特定の地域や都市のために設計はしないという点で共通点がある。むろん売れるだけ生産することが大前提であるが、市場をむやみに細分化すれば、生産ロットが小さくなり、製品 1 単位当たり固定費負担が増加するため、製造原価の上昇は不可避となる。

各ブランドの小売店には、直営店とフランチャイズ店があるが、いずれの場合でも、店のバイヤーが社内展示会に出席し、自らの店に必要な商品を発注する。同一の選択対象群から商品を選ぶ。960 万平方キロ・14 億人（女性はその半分ではあるが）の市場に対し、同じコンセプトから導かれた選択対象商品群から売り場の商品を選ぶのである。ここに市場の同質性がある。

一方、このような選択対象群がブランドの数だけ存在することになる。すくなくとも 50 個はある。ブランドは相互にバッティングしないように差別性を強調する（個々の商品では偶然の一致や意図的一致、あるいは差別性に濃淡はありうるものの）から、同一市場において異質な志向が存在しうることを明らかにしている。この点を取れば、おなじショッピングセンター（SC）のなかに異質な商品を売るブランドの組合せが成り立つし、その売り場の組み合わせは他都市の SC でも成立する。ただし、顧客はブランドに絶対忠実とは限らない。異質な衣料の組合せのなかになお同質性を見出し、複数のブランドの衣料を購入するかもしれない。

こうした同一性と異質性が認められるゆえに、多数のブランドが、短期間に、広大な市場を、自ブランドの店舗で埋め尽くそうとする。

商品の設計も、他ブランドとの差別性を保持しながら（ときに意図的模倣もかけながら）、自社コンセプトにもとづく選択対象商品群の精緻化（むろんおのずから限界はあるが、よりひろい着用者の支持を求め）に励む。

14 億人から 70 億人に広がれば国際化の道筋が見えてくるであろう。



<https://www.nz86.com/display/3159/>
 女装网
 菀草壹 WANCAOYI



<https://www.nz86.com/display/4adb725234468b3b013454017df50023/>
 女装网
 COCOON



XG 雪歌
<http://store.ef360.com/shop/9576/20155.html>



伊美丽官网
 MM 麦檬
<http://www.eifini.com/stores.asp?cid=2>



图3 本研究で調査対象とした杭派女装ブランドの店舗例

上左：WANCAOYI 菀草壹 <https://www.nz86.com/display/3159/>

下左：COCOON 可可尼

<https://www.nz86.com/display/4adb725234468b3b013454017df50023/>

上右：XG 雪歌 <http://store.ef360.com/shop/9576/20155.html>

下右：MM 麦檬 <http://www.eifini.com/stores.asp?cid=2>

第 1 章「杭派女装」の成立経過と国際化の可能性

1-1 問題の所在

中国ファッション市場は、その規模と 2020 年代の成長可能性において、世界のなかでも魅力があるとされる[1]。今後 10 年に限って、単純に、人口のボリュームと国民一人当たり GDP の伸びを比較しても、この魅力について説得力がある。ただし、国内外いずれの事業者でも、この市場で成功するのは容易ではない。かつての日本の事業者も、ファーストリテイリングを除くと、大きな成功は得られなかった [注 1]。

本論文の「杭派女装」とは、前掲「序」で示したように、中国アパレルのうち、杭州市ないし浙江省[注 2]を主たる根拠地とする「婦人服」の事業者の集合をいう。そのおもな事業内容は婦人服の製造（含設計）と販売（卸・小売）である。浙江省における産業クラスタを形成する有力な事業分野のひとつでもある[2]。

杭派女装は、中国のおおむね全国内を市場として、この 30 年程度で急成長した。杭派女装のシェアは中国婦人服市場の約半分に及ぶ時期もあったという[3]。こうした急成長のために、中国ファッション衣料市場には、国内外の多くの事業者が参入し淘汰されていった。生き残った「勝ち組」の事業者には、いまでも激しい競合がある。競合は、浙江女装事業者間、他の地域の事業者間、たとえば広州、深圳の婦人服事業者（粵派 yuepai 女装という）[4]、外国から中国市場に参入する事業者とのあいだに見られる。

本論文は、杭派女装の成立過程を追跡しながら、そのなかに「国際化」の萌芽を見出そうとする。ここで国際化とは、何らかの事業スキームを構築して、中国のファッション事業者が、中国以外の市場でファッション衣料を販売（卸・小売）することである。この「成立過程の追跡」と「国際化萌芽の探求」を通じて、杭派女装の現状を分析する枠組みを構築する。

なお、現況分析そのものは、別稿において試みる[5]。また、本論文で成立過程の追跡にあたっては、先行研究の要旨を紹介するとともに、国際化の萌芽を見出すべく、あらたな見解を補う。

1-2 先行研究の現状

杭派女装の事業史に関する研究者は、おおむね、「服装学院」関連の教育研究組織に属し、OEM論[6]、シルク文化の活用[7]、中国的自然強調の設計[8]、製造機能の習得と教育強化による国際化[9]、現時点における国際化否定論[10]ないしマーケティング的視点[11,12]、に立つ報告が多い。香港ブランドと杭州ブランドの比較[13]、外国ブランドとの比較[14]、提携[15]あるいは物流がテーマとなる。その論旨は中国国内でのブランドの強化、その結果としての販売促進の実現、ないしはベンチマークとしての紹介[16]にあった。本稿でいう「国際化」をテーマとする論文は希少であり[17]、あまり考察されていない[注3]。

1-3 呉論文の要旨と論点

杭派女装の成立過程と現状の問題点を扱った呉碧波（中国美術学院）の所論（以下呉論文）[3]がある。発表時点から推定するに、21世紀最初の10年の後半における杭派女装の問題点を包括的にとらえ、「ブランド価値の向上とそのための設計戦略」を論ずる。

1-3-1 杭派女装の成立過程

呉論文では、杭派女装の成立過程を4段階に分けて整理している[注4]。

1：1991～96年。中国ファッション事業における人材養成の拠点校として設立された浙江理工大学服装学院から、幾多の人材が卒業し（学院派という）、いわばミシンだけで独立した。一軒の店が販売と工房を兼ねて、店の表で販売し、店の奥で、みずから設計・パターン・裁断・縫製・仕上げを行う。92年から96年にかけて、現在（～2011年）杭派女装として著名な4つの事業者（ブランド名は藍色傾情、浪漫一身、江南布衣、秋水伊人）が開業した。

2：1996～2000年。97年に「杭派服装」を商標登録、99年に業界団体である「杭派服装商会」が設立された。この頃の創業者は設計者であり学院派であった。北京の服のパターンや材料に対し、杭派は設計を重視し、かつ、細部にこだわって製造した。余力が出た事業者から、2線・3線級都市に出店していった。

3：2001～2008年。杭派女装は急成長し、販売兼工房の個店は多店舗化（長江地区で直営、他地区でフランチャイズ）した。規模拡大とともに事業主体は法人化

し企業化した。当然のことながら、生産数量も増大した。しかし生産管理がルーズになり、いつしか過剰な在庫も抱えるようになった。杭派女装の偽装品も登場し、不完全商品を乱売する事業者も登場した。「杭派女装」は次第に顧客の支持を失い始め、「反・杭派女装」顧客は層をなし、さまざまなセグメントに及んだ。一方、危機から脱した事業者の一部は1線都市にも出店した。杭州市政府も杭派服装事業を助成し、国内巡回宣伝や国際ショーなどを実施した。

4：2005～2008年。事業者は単に商品を生産販売するだけでなく、ブランドの価値を高めるブランド化に向けた作業をする。競合品との差別性を明示し、顧客の支持を高めて販売促進が可能になるようにブランドの訴求力を強化する。その手法として、①海外事業者との提携、②外国ブランドのイメージ（ロゴや色使いなど）への準拠が見られた。

互いにコピーしあう類似の安物商品として定着した杭派服装のイメージのままでは、百貨店や Shopping Center のなかで、良い場所が取れない。また、当時的高级客は海外ブランドに関心が高かったので、実力ある杭派事業者は高級化を志向した。

1-3-2 コピー商品の蔓延と杭派女装の劣化

しかしながら高級市場志向は、実力杭派事業者に高い参入障壁を招いた。事業者の多くが四季青市場（卸売市場）出身で、設計者の実力は2流であった。そしてなによりブランドに文化的価値が乏しかったため、市場は杭派女装を高級と認識しなかった。

創業当初の杭派女装事業者の情報源は深圳、ついで香港に求め、2010年頃は東京やソウルに求めた。事業者とその設計者を、東京やソウル行きの機内でよく見かけた。一方、自社のブランドに欧州の人気商品の要素を取り込み、中国市場で人気が出ると、そのコピー商品が出回った。事業者にとって「差別化」は重要な問題になっていった。

杭派女装のブランド（当時）は、①少淑（ちょっとかわいい少女）、②粵派（成功したブランドとして「例外」）[注5]、③日韓（韓流ドラマ・日本映画に高い関心）に分類できた。ただし各グループ内で人気商品を模倣しあった。結果的に類似商品が市場に並ぶようになった。

1-3-3 商品の差別化とブランドの文化的要素

以上のような展開から、呉論文では、杭派女装事業者における商品の個性化・差別化が重要な目標となり、ひいてはブランド価値の創造が新たに求められると指摘している。その所論は、おおむねマーケティングの通説に沿ったものではあるが、随所に「文化的要素」を強調している点は興味深い[注 6]。じつは呉論文の最初部分、杭派女装の分析をするにあたり、その枠組みを設定する際に、Sonia Rykiel をブランド構築のベンチマークのように紹介している。

本稿では、呉論文の「ブランドにおける文化的要素」とは、設計者特有の思想、価値、さらに換言すれば人生観のようなものであり、それをいかに衣料に取り込むか・・・という作業であると解釈した。

1-4 先行研究の国際化視点

1-4-1 ベンチマーク準拠

先行研究で設定される国際化の議論では、杭派女装に、なぜ有名ブランドがないのかとの論点が登場しがちだ。この有名ブランドとは、当然に国際プレゼンスがあり、当該ブランド発祥国の国境を超えて売れる品揃えを期待する。

たとえば、呉論文ならば、Sonia Rykiel の思想には「女性改革開放」「独立心あふれた強い女性」があり、それが彼女の設計する衣料の「かたち」に現れている。ゆえに、Sonia Rykiel というブランドには文化がある。世界市場においては、その文化が何らかの程度に顧客に支持され、その結果、収益の実現につながる。したがって「杭派女装の各ブランドもまた、このようにして文化を持つべきだ...」という展開になる[注 7]。

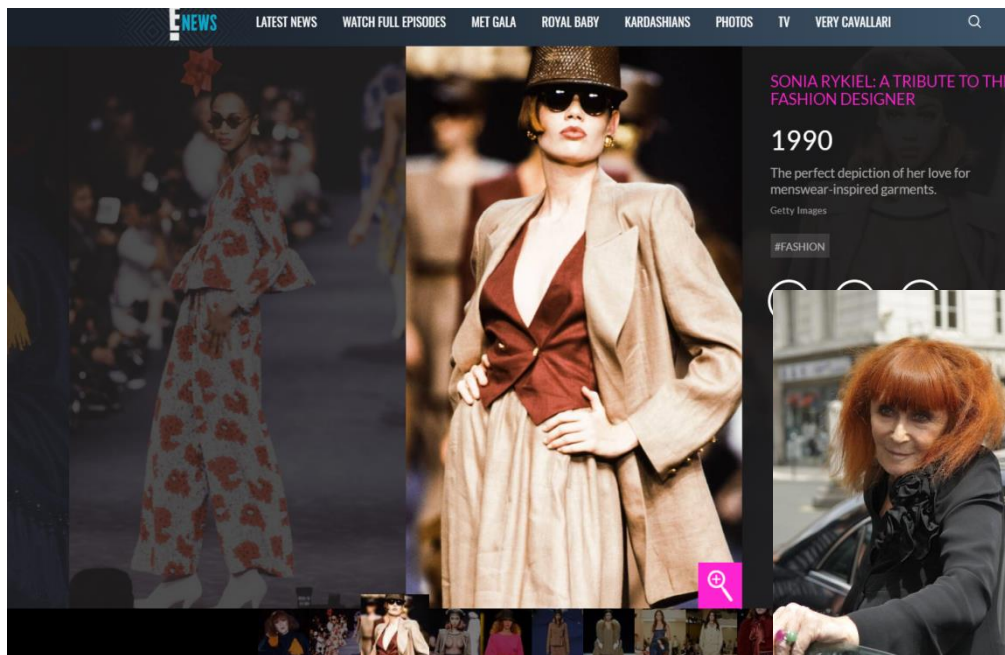


図 4 : Sonia Rykiel のランウェイショー例

出典 :

<https://www.eonline.com/photos/19335/sonia-rykiel-a-tribute-to-the-fashion-designer/715385>

なお、個人としての、Sonia Rykiel (1930～2016) は、フランスの Sonia Rykiel の創設者でスタイリスタ。夫の婦人服店で1962年に旧式の「プアボーイ」セーターを製造発売し好評。離婚後、1968年パリ・サンジェルマンに1号店開店。1971年、ロゴ「Sensuous」付き入りセーター発売、さらにボーダー柄ニットドレスを制作、黒とストライプを賞賛し、縫い目と裾のない衣料を発明するなど、独自の方法を重視し、「着やすい服」を追求した。女性の自由を表象し、女性の活躍を推奨（逝去当時の仏大統領オランドは衣料だけでなく生き方も提案したとソニアを称賛）、"ニット（編み物）の女王"と評される。

呉論文では、こうした Sonia Rykiel の人生観、ないしは人生のあゆみそのものを高く評価し、その思想が、着用者に対するまさに提案として、ソニアの衣服に固定されていることを見抜き、衣料の設計はかくあるべきだと強調している。Copy 横行の当時の杭派女装業界にとっては、貴重なアドバイスでもあった。

1-4-2 人材育成とマーケティング通論への準拠

また、たとえば孫論文[17]では、杭派女装に世界レベルの有名ブランドがない理由を、①設計が古く技術は乏しくマネジメントも良くないし有名デザイナーがいない、②国有企業では無理であろう、③文化大革命が終わってまだ日が浅く熟さないゆえ・・・と整理する。

そこで対応策として、①杭派女装のコア企業に支援し（一律ではなく事業者を選別して支援）、②海外デザイナーと積極的に交流させ、③高等教育（中国美術学院や浙江理工大など）を活用して有為な人材の育成を強化すべきと主張している。

さらに、いくつかの論文における、杭派女装における有名ブランド不在への対応の論調を見るに、おおむね現代のマーケティングの通論に沿った見解が目立つ。

たとえば、ブランドの登録促進、複数ブランド化とその複合化（サブブランドの設定）の推奨、ブランド主体の経営やブランドの連合・拡張、価値創造におけるブランドと顧客の相互関係、地域ブランドの創生、地域ブランドの優位性の確保、産業クラスター（例：杭派女装の杭州に加えて紳士服の寧波、生地 of 紹興、ニットの桐郷などの産地がブドウの房のように並ぶ）視点の導入を強調する[19]。

1-4-3 伝統回帰

これらに対し、浙江地区ないし中国の伝統や地域に回顧すべきとする論調もある。中国シルクは現時点でも世界市場で圧倒的なシェアを有することから、中国シルクの中核地域である杭州・蘇州で育った明や清の時代のシルクはもとより、この時代に栄えた手工業により多くの注目を払うべきという[14]。さらには、清朝末期の著名な惠州商人胡雪岩[20]に相当する大商人待望論などがある[21]。

こうした伝統回帰は、日本における産業の国際化展開の促進政策「CoolJapan」に近似する。この政策でファッション事業者がとった路線は「伝統回帰」や「地産推奨」であったけれども、ファッションに関しては失敗であった[22]。

以上で取り上げた所論の各指摘は、いちいちもつともではあるが、しかし、この論調からは、本稿でいうような国際化（世界市場における杭派女装製品の収益実現）の萌芽はなかなか見えてこない。図式そのものを変えないと見えにくいであろうとの疑問は消えない[23]。これらは本稿においても、若干ながら触れることになるであろう。

1-4-4 消費者の杭派女装評価の背景にある国際要因

馮 (Feng・嘉興学院) 他の論文[24]では杭派女装のブランド一般について、消費者の満足度を質問し、5段階で回答させている (図5)。

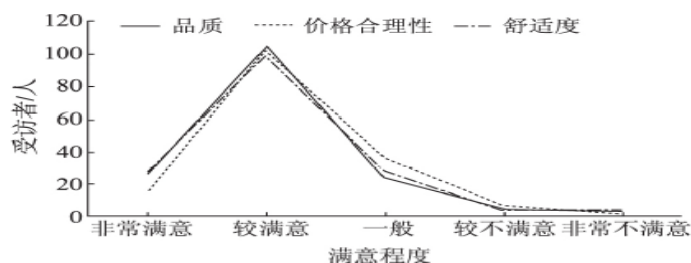


图1 杭派女装品牌实用价值

Fig. 1 Practical value of Hangzhou-style women's wear brands

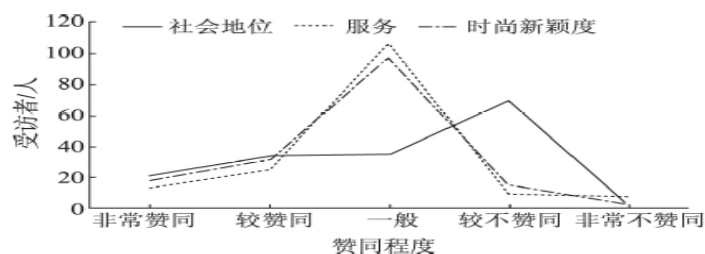


图2 杭派女装品牌社会价值

Fig. 2 Social value of Hangzhou-style women's wear brands

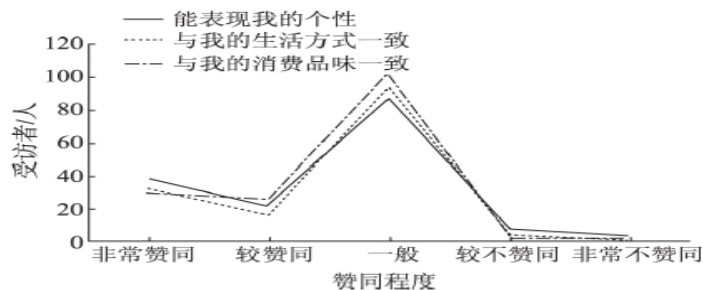


图3 杭派女装品牌与自我一致性

Fig. 3 Brand and self consistency of Hangzhou-style women's wear brands

図5：杭派女装ブランドに対する価値観[24]

質問内容は実用価値 (商品の品質・価格合理性・着心地)、社会価値 (ブランドのステータス・売場の態度・流行)、自我一致性 (自己の個性・ライフスタイル・消費者一般の好み)。結果は、実用価値で好意的な反応があったが、社会・自我一致では普通の評価となり、社会的ステータスでは不満が出ていた。

本調査時期は論文発表時期から 2016~17 年頃と推定。アンケートの対象者は 256 名。質問紙は手渡しとネット配布。回収 218、有効回答 197、直近 3 か月杭派

女装商品の不買者 37。最終有効回答 160 件。197 件の回答者属性は、年齢構成 22～27 歳 29%弱・28～33 歳 35%・34～39 歳 24%、学歴短大卒 39%・大卒 57%、月収 3500～5000 元 53%・5000～6500 元 34%、3 か月購買頻度 12 回 12%・3 回 26%・1 回 44%・0 回（不買者）19%。以上が回答者の概要である。

大雑把にまとめると、上海・杭州周辺に居住する、20 代後半～40 歳未満の大卒者、収入 3500～6500 元の消費者による「杭派女装ブランド全般」への印象として受容できる内容である。ただし回答にあたっては、推察するに、回答者は杭州や上海にある西欧の著名ブランドのイメージに影響されている。消費者は杭派女装のブランド評価にあたって、無自覚的にせよ、自己が認識している西欧の著名ブランドの現況が規範になっているであろうという推察である。国内において国内ブランドの社会的地位が低いと評価されるのは、国内ブランドについての外国での評価がないまたは低いことと関係があるようだ・・・と解する。

また、本稿の主たる研究の関心は杭派女装国際化の萌芽を探ることから、対象は、杭派女装の「ブランド一般」ではなく、杭派女装の「上位ブランド」である。調査対象を上位に絞れば、社会的ステータスを含め、馮調査よりも好意的な結果が出るであろうと推察する。

1-5 前史としての 80 年代構造改革

前掲の呉論文では、杭派女装成立過程を 1990 年代から説き起こしていたが、その前史としての「構造改革」を強調する必要がある。

また、本稿者（李）は 1992～96 年、杭州・蕭山（杭州市の郊外・現蕭山空港の所在地）に事業所をもち、①四季青卸売市場で開業していた業者の注文を受けて、pants (slacks) を 1 ロット 1 万本規模の生産を始めたのち、②国内販売用シルク T シャツの生産、③香港・中国合弁会社からの発注で輸出用シルクの T シャツを生産（以上は OEM 生産）、さらに、④材料を台湾から香港経由で仕入れ、ブルガリアなど東欧向けコートを自主生産（発注者が提示したサンプルを参考に受注側の裁量で設計し納入者の承認を取り量産する）していた。こうした経験も踏まえて、当時の市場の創出と構造改革の経緯に触れる。

1-5-1 身体表現の自由化

いかなる産業分野でも新旧交代が起き、成長できない企業は淘汰される[注 8]。この新旧交代は、通常、業界の日々の取引を通じ成り行きに任せるのだが、構造改革とは、所要の施策により、新旧交代を促進することである。構造改革は利害が絡み、具体のレベルではアウトサイダーが登場し、円滑に進行しがたいものだが、その点で、往年の中国における繊維の構造改革は徹底していた[注 9]。

中国では、おおむね 1980 年代前半までは「人民服」着用が常態であった。85 年前後から、服飾は徐々に自由化し、消費者は自己の「すがた」を自由に選択できた。身体表現の自由化である。

たとえば、80 年代初期まで一律に人民服（ポケットの数は異なるとしても男女ではほぼ同じ形）であったが、徐々に自由化した。しかし、83 年当時、全国的に、身体は地味に（素朴に）表現すべきとの暗黙の了解があった。

コミュニティが「基礎衣服」をきめた。このルールに反すると、アメリカ資本主義に毒されていると評価され、遠慮すべきとの忠告があった。

ある学校や役所では、デニムパンツ(ジーンズ)やベルボトム(いわゆるラッパ)、ヒール高 4CM 以上の靴、女性の口紅・イヤリング・パーマネント髪は禁止だった。しかし、その 2 年後、同じ職場で、同じ管理職が、会議でおしゃれを奨励（例・口紅推奨）した。これはひとつのエピソードに過ぎないが、似たような現象は、時差はあるものの、ほぼ全国的に生起したと推定する。こうして膨大な身体表現用衣服の需要が生まれた。この推移を念頭に置いて構造改革を理解する必要がある。

1-5-2 国営企業とファッション衣料

既述のように、衣料には身体保護と身体表現の 2 つの機能があり、後者の比率の高い衣料をファッション衣料と呼ぶ。この比率は各自の身体表現欲求に従って、着用者の主観で決まる。本稿の研究対象はこのファッション衣料である[23]。つまり、人が自らの姿に関して自由な選択を可能にするには、豊富な身体表現用の衣料、ファッション衣料が必要である。

ファッション衣料もまた工業製品で見込生産される。あらかじめ設計が必要だが、衣料を設計したところで、対応する材料がなければ、製品は生産されない。設計者が意図する衣料が朱色なら、糸や布はしかるべき属性を備えた、有用な朱色で

なければならない。人民服の素材を転用するにしても限界がある。人民服（極言すれば単品量産品）の製造販売を得意とした国営企業に、ファッション衣料とその材料の製造販売ができるであろうか。技術的には可能であろうが、問題は設計と生産数量の決定である。上級機関から命令されて製造するのではなく、製造すべきものを製造者が決める。製造した製品を完売する義務、すなわち責任が発生している。これが問われた。

1-5-3 1980年代の国営企業による製造・販売

80年代前半期において、たとえば浙江省の人民が必要とする衣料は、人民服であれファッション衣料であれ、浙江省第二軽工業庁が生産計画を策定した。杭州市はじめ省内の自治体の第二軽工業局が管内の数字をまとめ、省の計画の策定に反映させる。同工業局はこの計画の実施（製造）を浙江省第二軽工業会社に命令する。省にも工場（省レベルの国営企業）があるが生産能力は低い。実際の製造は市・県第二軽工業局傘下の工場（市・県レベルの国営企業）が受注する。おもに市レベル工場が担い、県レベル工場が補う。材料の生産も同様である。

工場は製品を出荷する。納品先は市・県第二軽工業局である。販売は浙江省商業庁が取りまとめ、市街地は市・県の商業局（傘下の百貨店・一般の商店を監督）が行う。地方（いわゆる田舎）は、各省・市・県・鎮（街道）・郷に設置された供销社[注10]が販売する。

生産・流通は以上の通りだが、「票証経済」で、「布票制」が敷かれていた。深圳は特区成立翌年の1985年に廃止されたが、最遅の地方では1993年まで続いた。

「すがた」は自由化して、商品もそれなりに自由化していくが、市場は総量規制されていた。

杭派女装が事業として成立するには、市場規制は撤廃され、設計者が必要とする材料が、ある程度、自由に調達できなければならない。自由にという意味は、選択対象となる製品の多様性ととともに、取引も多様化するが、必要な材料が購入できるだけでなく、そのことが取引コストの上昇を招かないこと、障害にならないことをも含むのである。

補注：現代（2019年）の日本のアパレル製造業者（大半は製造卸または製造小売）の製品設計者たちは、布帛や糸を扱う商社（もともと卸売）が持ち込む見本の

範囲でしか、生地を選ぶことができない。これは設計者にとってハンディキャップになる。いな、その設計業務すら外注している。このことを憂う評論家もいるが、それで売上予算を達成できれば、かならずしも憂う必要はないが、はたしてどうか。

前掲の国営企業がその任を果たさないのであれば、川上から川下に至る全関係事業者の「総入替」を不可避とする。従前に主流であった国営企業の整理であり、これに伴い、多くの失業者が発生する。このリスクを承知で構造改革が実施された。

1-5-4 1980年代の郷鎮企業と個人企業の登場

中国で企業といえば国有企業である。前掲のように、国有企業（1980～90年代は国営企業と呼称する例が多い）とは、国の他に省・市・県が設置する企業をも含む。

80年代前半から、国営企業の中小企業版が、郷鎮企業として登場し急速に成長する。郷鎮（正確には郷・鎮・村）は県以下の小さな自治体をいう。郷鎮企業の製品は当時の中国国民の好みに合致させようとしていた。また、学校が作る校立企業もあった（例：Wahahaブランドの水の製造販売）。80年代末期から90年代になると、国営会社の子会社や郷鎮村企業も含め、その多くが個人に払い下げされた。これが現代中国の「資産家」誕生の萌芽になった。逆に、払下げ企業の経営に失敗し「財産を失った人」になる例も多かった。むろん、個人が新規の事業を目指して企業を設立できるようになった。

ただし業種に制限があった。90年代、朱鎔基（後掲）の政策で、通信・鉄鋼・石炭・交通・港湾などいわゆる基幹産業は、全国1社またはわずかな数の国営企業が独占させた。私企業の参入は禁止された。国家が設置し国有企業管理委員会が管理する国営企業は100社程度あったが、繊維産業は、こうした意味での基幹産業に含めなかった。

このようにして国営企業と個人企業の2つの企業形態が生まれる。繊維のなかでも、単品ないし少品種の糸や布、いわば規格標準品の大量生産は、需要も予測しやすく国営企業に好適な事業であった。また、国営企業という企業形態とも矛盾はなく成長し大規模化し、関係会社（子会社・孫会社）として多くの染色や縫製工場を抱えていた。

しかしながら、規格を厳守した標準品の量産では、人民服からの自由化に対応できない。身体表現にふさわしい衣料の「かたち」は多様化し、材料のより自由な選択を前提にした設計作業を進める。規格外で特異な糸・布が必要になり、さらなる加工が必要になり、付加価値は再配分され標準品の取り分は相対的に減少する。また、さまざまな「かたち」を縫製することになり、定型品の大量縫製とは異なる縫製技術や生産管理が必要となった[注 11]。

この大規模化した国営の繊維企業が、標準品で培った取引慣行や関係を維持しつつ、人民服からの自由化に応じた事業を営むには、かなりの困難が伴う。標準品の大量在庫と在庫回転の長期化は容易に想像されよう。後述するように、中国政府は、繊維関連業界の大転換を強行した。「ファッション（身体表現用）衣料の生産販売」を念頭に置いた政策であったことは確かであろうし、旧来の繊維系国営企業の利害に大きな影響を与えるこの政策を、中国共産党は積極的に決定したことになる。

1-5-5 個人企業内の共産党組織と製品設計上の裁量

中国の政治形態から、国営企業・個人企業ともに、企業が共産党の指導を仰ぐ。これは不可避である。よって企業内に共産党の委員会なり支部を設置する。

党員は本来エリートであるから、厳格な審査を通過する必要がある。90 年末の江沢民（1989～2002 年党総書記、93～03 年国家主席）の頃から、事業者も選考により党員になれるようになった。90 年代から個人企業でもその規模等により委員会なり支部を設けようになったが、その構成員の多くは企業の従業者との兼任であった。企業の創業者等が党員であるなら、創業者等が書記（社長兼書記）になる。

稿者（李）の観察によれば、この個人企業内党組織は、日々の経営には接触しなかった。つまり、後述の「1 次設計」作業において conflict を生じさせなかった。たとえば、設計には素人である上級幹部が、設計過程の最後に出てきて、「この見本の襟をまるくしろ」「袖は長めで黄色に」というような指示は出さなかったのである。したがって、個人企業の社長の判断により、設計者が所要の裁量（権限の委譲）をもつことが容認された。むしろ設計者が創業した会社の場合は、設計者である創業者が設計の裁量権をもったことはいうまでもない。売れなかった場合の責任追及や原因究明において、だれが実質的に裁量権を持っていたのかを、あらかじめ

め明確にしておくことは、とても大切なことである。

この種の、設計者の裁量と会社の所有者（大株主）の関係、また、設計者の裁量と営業部門や管理部門（総務・経理）との関係は対抗的かつ相補的(Contre-complémentaire)でなければならない[25]。このマネジメントは、パリやミラノのファッション衣料事業にあっても問題を生みやすい事項なのだが、本稿では深入りしない。

以上とは別に、工会（日本でいう労組）がある。工会は日本ほど影響力を持たない傾向がある。この点は、パリ・ミラノの同業者には羨望の的になるであろう。

1-5-6 身体表現の自由化に伴う設計の変容

ファッション衣料は既述のように見込で生産する既製品である。衣料はただ単に作るだけだったら家庭でもできる。格別に難しくはない。しかし「売れる服を特定し、売れる分だけ作る」となると途端に難しくなる。設計者は、衣料を購入した着用者が、その衣料を着用した「すがた」を想定し、衣料の「かたち」を決める。このとき、衣料という商品は、設計者が推奨する「すがた」を着用者に届ける媒体に他ならない。この課題を解くには、設計者は、その「すがた」を推量する作業（これを1次設計という）を進めなければならない[注 12]。

人民服の事業ならば、作業が常軌化（繰り返し同じことする傾向）するのでむしろ容易である。しかし自由化となると「すがた」の多様化を招くので、設計作業は格段に難しくなる。しかもある程度の「ロット」が必要になる。そうなると、設定した範囲から、なんらかの最大公約数を探す必要がある[26]。探せなければ売れない商品の在庫が増え、資金繰りを圧迫させ、ブランドの崩壊・事業主体の崩壊を招く。1次設計者の責任者（たいていの場合は設計総監）の職務は非常に重い。しかもこの時代の杭州で、1次設計について、かなりの量の需要がうまれたが、人材不足は明らかで、デッドコピーが横行するもともなった。

1-5-7 新旧交代を意識した国営企業の整理

ファッション事業は、個人の主観により商品選択がある程度ランダムに変化するというリスクを、かなり積極的に受容しなければならない。浙江女装とて同様である。社会主義計画経済を旨とする国体は、統制による効率化を好むであろう。む

ろんファッション事業にも、統制（集権化）を必須とする領域（機能）がある。資本主義社会の会社でも分業と統制は「対」となる機能で、片方が欠けたら会社は目的を達成できない。どの体制であれ、会社において、極端に分業や統制に走ったら、マネジメントコストが上昇して、ついには製品価格で吸収できなくなる。いまのところこれを解く一般解はないので、管理者は日々「不効率」が増大しないように戦うことになる。

パリ・ミラノのメゾンの著名な設計主務者は商品の「かたち」について、最終の決定権をもつ。しかし生産数量の決定や販売そして総務経理は権限外である。会社のオーナーや設計主務者といえども、過剰に統制するだけでは、売れない商品の在庫がたまる可能性は高い。ファッション事業を振興させ定着させるには、設計者の責任の追及が不可避であることを前提に、商品設計に大幅な自由を容認する政策が必要である。これは政治的のみならず、流通を含む取引関係に潜む旧勢力の改革開放をも必要になる点で注意を要する。

新旧交代にあたっては、余湘頻（中国紡織計画研究会秘書長、中国紡績建設計画院業界研究部主任）の考察[27]（以下余論文）の考察を加えると、つぎのようなことが行われた。

①技術力が低く投資余力のない紡織事業者（平凡な国営企業や周辺にある安定的な帳合い関係）を淘汰した。②競争力を有する事業者を育成し良質安かつ豊富な材料を確保した。③ファッション事業者と紡織事業者との材料供給にかかる取引関係を「合理化」させた。④配給をイメージする定番優位的な取引関係を瓦解させた。



図6 1970年代からわずか40年間で大胆な「圧錠改造」を実現

ファッション事業者の登場は、当時、こうしたスキームによって促進された。この辺に潜む杭派女装の特徴から、現代における、国際化の萌芽を発見できるかもしれないと考える。つまりは破壊した秩序のあとに、すみやかに新規参入者が現れる。杭派女装の経過を見るに、起業家の層が厚いと推定するからである。

1-5-8 1997年～1999年「圧錠改造」

ひとつの象徴的な出来事は、1997-99年の「圧錠（原語は压锭）改造」、つまりは紡織業界における「強制的」な設備廃棄である（図6参照）。この時期は1979年の改革開放後、20年を経過している。朱鎔基（江沢民の世の94年から経済担当副総理、98-2003年国務院総理）の国有企業処理の一端である。これによって国有企業が後退、市場の需要に合わせて柔軟にもの造りできる民間企業の出現を許容した。ファッション事業に対応可能な取引関係を確立し、また製品の国際競争力を高める基礎を形成できた。あえて短絡するなら、杭派女装は、政治的にも産業政策的にも、過去の業界を否定するスキームの上に成り立っていた。

これは中国ファッション事業を概観する場合に非常に重要であるが、現地で成功を収めていた日本の事業者（例えば岐阜・小島衣料の小島正憲2代目社長など）はともかく、当時の日本のコンサルタントたちはこのことを見逃していた可能性がある[28]。

単なる形式上の新旧交代ではない。過去の業界の人的関係・取引慣行・適用技術・生産設備・販売経路・物流の一切を否定しても差し支えないという意味を内包するからだ。

1-5-9 2000~04年の上場廃止と新規促進

こうした新旧交代は上場会社の推移にも表れている。2003年現在で、滬深（上海・深圳両証券取引所）上場する紡織・ファッション関連上場企業82社のうち、最古参は1992年3月に上場した上海の「市北高新（二纺机）」である。

余論文に拠れば、この2000-04年に新旧の交代があった。1990年代に上場した相当数の企業が上場廃止された[29]。すなわち設備の強制廃棄までした90年代は、いわば紡織事業者の「改革探索期」であって、その成果の可否を問うのが2000-04年の「育成期」であった。この期間の「審査」に合格したものが上場を継続し、2004年以降の「変革加速・収穫期」での成長を謳歌する資格を得た・・・となる。つまり、国有企業にイメージされる漫然と事業を継続する事業者は消去され、現存の上場会社は審査を経て生き残っていることになる。

従前（2004年以前）の上場企業には、国有企業と相対的小規模の民営企業があった。この時期はいまだ計画経済体制が強く、増資や新規上場枠に規制があり、その権限を有する地方政府はこうしたメリットを体制内の国有企業に割当てた。結果的に上場にふさわしくない企業が混在していた。

そこで政府と業界団体（おそらくは朱镕基の発想）は、融資の際の審査基準を適用して分別した。2003年当時の繊維・衣料関連上場企業は77あったが、そのうち19は上場廃止され、さらに合併等により8社が整理され、77社の36%が退場した。

さらに余論文に依拠しよう[30]。2004年から新規上場は枠（資本額）の上限を撤廃し、審査は推薦+許可制になった。最終的に政府同意が必要だが、以前（資本枠や上場数の制限）よりは緩和された。滬深市場の124企業のうち、2004年以降のIPOは64社（ちょうど半分）この他に既上場非紡績類資源会社を買収した2社を合わせて66社、民営企業比53%超、また国有企業から民営移管などを含めると60%以上になった。

1-5-10 外国証券市場での資金調達

おなじく余論文の指摘では、外国証券市場での資金調達に関し、香港市場では、1988年の「同得仕集団（香港）」が、また香港以外では、2004年に「骏马化纤（張家港・江蘇）」がシンガポールで、それぞれ最初に上場している。以来、外国市場への上場は、香港 90、シンガポール 16、US5、ドイツ・韓国・オーストラリア各 3、英国 2、カナダ・マレーシア各 1 を数える。2012 年現在で合計 124 社。沪深市場と海外市場への上場は同数である。

沪深と外国（香港は未確認）両市場に上場する例は、いまのところ見当たらない。これは国内市場における上場手続きの煩雑さ（人治主義的要件）や所要時間を嫌った可能性が高い。また、ひとつ成功例が出れば、デモンストレーション効果が生まれ、同じ地域の同業他社がこれに見習うであろう。数例だが、上場先を西欧の証券取引所に求めた。これは取引先狙いであろうか。中国アパレルの国際化の可能性からみて、今後、精査が必要である。

上場の究極の目的が「資金調達」であるとしても、日本での上場は一件もない。市場の仕組みにメリットがないのか、あるいは市場に魅力がないのか。あるいは規制の故か。外国市場（香港を除く）への上場は、香港→広州→杭州よりは、台湾・香港→福州系の会社が多い。

1-5-11 既存勢力一掃後の杭派女装の登場と競合

身体表現の自由を得た十数億有余人の新市場が出現し、その一方で、商品供給側の旧勢力が一掃された。新規参入者の事業欲は自ずと増加する。参入者はロジステック曲線を描くように急増する。すなわち短期間の間に、事業者間の競合は激しくなる。本稿でいう国際化に取り組む暇があるならば、国内市場を確保したほうが、よほど旨味があるとみなされるであろう。一般に、自国内（例 US・中国・日本など）に錦城湯地（魅力的市場）をもつ事業者は意外に海外事業比が低い。しかし、それでもなお国際化は必要になるというのが、本稿の立場である。

いわば国家的政策のもとに、既存勢力一掃され、その後に杭派女装が登場した。それがゆえに、杭派女装間ではきびしい競合が生じた。ここで確認すべきは、杭派女装の国際化に対して、行政的にはなにも制約要因がない、むしろ推奨される状況にあったということである。それでいて国際化の兆しがなかったということは、事

業者自身にその意図がなかったということになる。しからばなぜであろうか。

あるいは、稿者の研究グループが、中国アパレルの実態を把握していないのであろうか。うごきのはやい中国アパレル事業である。その可能性は捨てきれない。

1-6 杭派女装の情報経路

中国本土におけるファッション衣料は、民族服を除けば、西洋衣料の普及はせいぜい 30 年である。

その前史として、アヘン戦争（1840～42 年）を契機に、上海に戦勝国の租界が形成され、英・仏・蘭ほかの外国人が生活する空間が誕生した。そこで中国の住民は、租界に居住する外国人の「すがた」を、そして彼らのコミュニティでの行動ぶりを見ることができたし、また、「すがた」に必要な衣料の、現地における製造に従事する者もでてきた。また、清朝末期の西欧留学組が帰国した。

つまりは、西欧衣料普及の予兆は、中国社会の上層部から下達されるというよりは、むしろ一般層から普及した可能性が高い。ちなみに日清戦争における日本の将兵の制服は、ドイツなどをモデルにしたが、清の将兵の兵服は、民族服であった。

つまり西洋衣料の普及は、中日でだいぶ様子を異にする。黒船到来後の明治維新では、明治天皇が率先して「洋服」を着用し、洋風化の手本を見せ（1887 年 5 月 15 日）[31]、事実上洋装を奨励した。民族服にこだわる旧士族は賛成しなかった。西南戦争における官軍は西洋衣料、旧士族反乱軍は民族服であった。時の流れが民族服を追放した。一般層から見れば費用の問題もあったから、そう簡単には普及しないにしても、官主導のコミュニティにおける公式基準は、西洋衣料で自己のすがたを表現することであった。

民間の中国人は、外国人租界の外国人の生活習慣を取り入れ洋装化していったが、日本のように「強制」ではなかった。人民服（1910 年頃中華民国大統領の孫文が着用）が改良され、国共戦争（1949 年共産党勝利）の時点で、全国民の制服となり、実質的に洋装の自由化（身体表現の自由）がなくなった。

自由化はその後 30 年を経過を必要とした。中国共産党政権の確立期を経た 80 年代後半から本格化し（中国共産党トップがスーツとネクタイを公式に着用）、南巡講話（1992 年）後の「改革開放」期に定着、膨大な市場が明確に出現した。

この経緯は図 6 のようにも整理できる。

さて、この節（1－6．杭派女装の情報経路）では、杭派女装の事業者が、短い期間に、身体表現機能を持つ衣料の見込生産の事業ノウハウ、すなわち製造（含設計）・販売のノウハウを、どのような情報ルートで取得したのか...を扱う。

また、80年代の蕭山の衣料事業事情については、李妙祥はじめ当時の郷鎮企業の経営者[注13]にヒアリングした記録に依拠して記述する。



図7：中国本土へのファッション衣料事業のノウハウ流入ルート

1－6－1 存在したであろう2つのルート

ファッション衣料の設計生産のノウハウは、中国の政治事情に拘わらず、周辺の香港・台湾に存在していたから、これに隣接する広州（交易会）・福州（華僑）を経由し、事業者が出現する基礎となった。本稿ではおもに、香港→広州→杭州ルートを検討に取り上げ、必要に応じ、台湾・香港→福州ルートを取り上げる（図7）。

東京→上海・杭州もあるにはあった。たとえば浙江理工大や東華大学には、東京の旧洋裁系大学から modelisme が伝わった。あるいは OEM 元から OEM 先に、ア

パレル生産管理（工程設計・QC（品質管理）が業務知識ないしは OEM 元への納品の条件として遵守を要求された。しかし、modelisme もひとつとおり普及すると、むしろ欧州から入るようになった。日本の OEM 元に Chaina+One や脱 Chaina の動きが明確になると、日本の OEM 元からの OEM 先への生産管理の要求もおのずから廃れていく現状にある。

補注：日本の JIS 基準による QC は必ずしも世界基準にはならない。

1-6-2 改革開放（1978年）前後の香港と広州

江浙地区は、古来（伝説では4500年前の黄帝・史実では2500年前の前漢）、蚕糸絹業が普及し、中国有数の生糸・絹織物の産地となった。つまり生糸を扱い織るという手工業の基礎があった。シルクは典型的ファッション製品（身体表現用衣料の素材）として珍重され、材料それ自体が「すがた」であった。シルクロード等で中東・欧州に輸出された。つまり東から西にモノが動いていた。シルクの情報もまた東から西であったが、シルクの製法は長らく秘匿された。

一方、近代、アヘン戦争以降、香港はシンガポールとならぶアジア有数の貿易機能が形成された。アジア域内はもとより欧・米との取引は盛んであった。既製服は一般に OEM 生産（含加工貿易）を常態とする。1960年代、日本はアメリカ（以下 US）の有数の OEM 先であったが、日本の高度経済成長で人件費が高騰すると、香港が低価格に訴求して US 販路を拡大した。日本は自主規制（日米繊維交渉）で決着した（詳述割愛）。香港も人件費が高騰し、OEM 機能を広州に求めるようになった。

改革開放以前の香港と広州などの中国本土との往来は厳しく制限されたが、広州は香港と取引関係があり、広州交易会は中国貿易の窓口であった。改革開放後は中国国内の需要を充たす衣料の産地となった。

改革開放後、衣料の自由化が進み、国内の多くの小売業者は広州で衣料を仕入れた。当時、広州には①香港経由で受注し輸出用の製品の OEM 生産する CMT[注 14]工場と、②国内向け普及品を生産する CMT 工場があった。国内向け普及品は、a) 自主生産（CMT 工場が製品設計・・・ただし外国製品の模倣が多かった）と、b) OEM 生産があった。杭派女装はこれらの広州の事業所を参考にして始まった。

OEM 生産は、クライアント指定デザインに従い、指定の生地・付属品などを加

工(裁断・縫製・仕上など)する。完成品は委託先（OEM 元）に全量納品する。裁断・縫製・仕上を分業することもある。

これに設計機能を加えると ODM になる。設計までも委託してしまう。ODM 元は生産数量の決定と販売だけになる、むしろ、これで売上予算を達成できれば、第一義的には是とすべきだが、そういう結果が実現できないときは、あらたな ODM 業者を探す必要がある。

ただ、この時代に ODM 業態の工場はなかったが、見本を渡されて模倣し、OEM 元の承認を得て生産する程度の設計能力は、徐々に身につけていった。

1-6-3 深圳の経済特区と蕭山出身者

この香港と広州のあいだの深圳に、84年、経済特区が出現する。89年の天安門事件を考慮すると、経済特区の政治的基盤は確実とは言えなかったが、92年の南巡講話あたりから安定感が産まれた。特区のなかにアパレル地区があり、人件費高騰を回避する CMT 工場が香港から移転してきた。

また、浙江地区の有力シルク事業者がシルク製品の CMT 工場を深圳に建設し、輸出用製品の OEM 生産のうけ皿になった。香港から移転した深圳の工場にとって、生産数量の変動を吸収するには便利な存在であった。この浙江資本による工場の勤務者に、多くの浙江出身者が存在した。一村まるごと同じ工場に勤務するような事例もあった。浙江のなかでもシルク産地として、ひととき有名な伝統をもつ蕭山の出身者が、深圳の製造現場に、一般のワーカーや管理者として従事していた。この蕭山の勤務者のなかから、新たに深圳の特区に投資する者が生まれた。そしてそこから成功体験が生まれ、故郷の浙江とくに蕭山に伝わると、深圳への CMT 工場投資は加速的に増加した。

このなかから、いまなお成長し、典型的な成功者が存在する。例えば漢帛、広明垂など。当時、香港経由で受注した OEM 生産の象徴的な商品は T シャツであった。1ロットが10万枚超す例は珍しくなかった。OEM 元の US のアパレルメーカーから受注した T シャツは、当時単色の生地では、プリントのシルク地では資本主義の象徴であり、かつとても大きなサイズの製品は、蕭山出身の勤務者にとって印象的であった。こうした生産を経て徐々に衣料の量産になじみ、後年、ジャケットなどを生産する基盤ができていった。

1985 年前後、地方自治体（市区の下位の「街道」という自治体）により杭州にシルク専門の軽紡城（≡生地卸売事業者が入居する専門の商業ビル）ができた。入居した卸売事業者の多くは浙江地区の出身者であった。この軽紡城に仕入れに訪れる小売業者等は、浙江地区や浙江周辺が多かったけれども、湖北、四川さらに全国に及んだ。

ここで取引される商品の多くは蘇州と浙江の製織・染色されたたシルク製品であった。この地区には染色工場もあった。そして、取扱商品のなかには広州から取り寄せたものも含まれた。広州の製品は蘇州や浙江地区の製品に比べ柄が新鮮であった。

89-90 年ごろに杭州にシルクの CMT 工場ができた。多くは香港の資本であり、より安価な人件費を求めて深圳から移転した。既にあった杭州の工場を買収し、製造能力を増強するような投資の例もあった。杭州の工場で生産したものでも輸出は可能になった。OEM 元は香港であり、主導権は香港資本が握っていた。

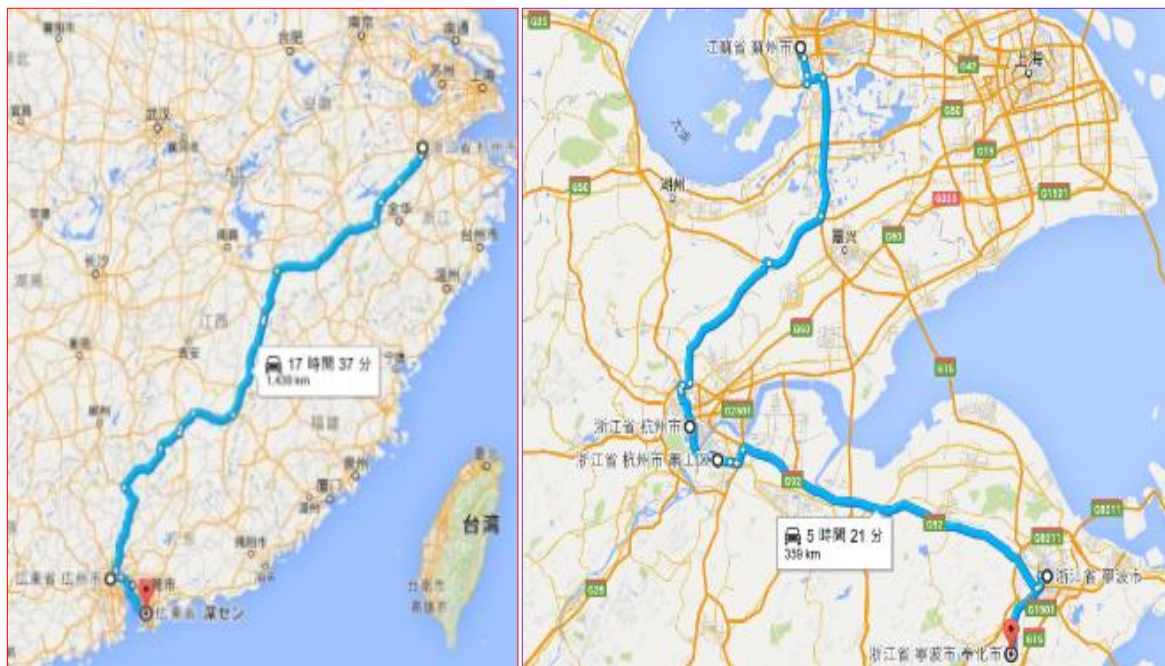


図 8：左図：上海・杭州・寧波・奉化・蘇州、右図：広州・深圳・台湾・杭州など、いずれも杭派女装事業に関連のある都市の所在地を示す。出典：

Google 地図から。

1-6-4 寧波と蕭山の CMT 工場と奉化出身の裁縫匠

90 年代前後の当時、浙江地区にはシルクについて 2 種類の CMT 工場が存在した。①杭州周辺に立地する中小規模の CMT 工場、②杭州周辺のおもに蕭山に立地

する比較的規模の大きな CMT 工場である。

このうち、②の OEM 元は香港事業者であり、香港事業者から直接発注、ないしは香港事業者が深圳経由で発注があった。これに対し、①は地元の事業者、ことに寧波の事業者が OEM 元になった。また、①は家族・一族プラス＋周辺住民の規模であった。②には、深圳の CMT 工場からの蕭山に帰郷した者が多く、従業員が不足すると、地元以外の出身者が、多く勤務するようになった

寧波には、上海に租界が生まれ、その租界の居住者から紳士服を受注し、設計製造する事業者が多かった。寧波の周辺にある奉化市から、多くの「裁縫匠」が育っていった。上海経済の多くは寧波出身者が活躍する。その成功者たちの衣料を奉化市出身の作業者が扱った[注 15]。ここから多くの「裁縫匠」が生まれた。

1-6-5 四季青服装卸市場とテキスタイル工場の出現

1989 年 10 月に杭州の自治体である「街道」が設置した「四季青服装卸市場」と称する衣料の卸売市場が出現する。シルク以外の衣料も扱い、おもに国内の需要に対応するものであった。前掲の①杭州周辺に立地する中小 CMT 工場との取引が多かった。

92-95 年は OEM はシルク中心であったが、南巡講話を境に、改革開放政策が安定すると、シルク以外の OEM を受注するようになった。その典型が 96 年から杭州地区ではじまった外国のプロントモーダ（たとえば Inditex の Zara）が OEM 元となる。しかしながら、プロントモーダの OEM 生産に使われる生地は、台湾、香港、日本から輸入、もしくは OEM 元が材料を支給する加工貿易であった。

中国産の生地が出回るのは 2000 年以降である。OEM 生産で成功した蕭山の CMT 事業者のなかから、織機を輸入し、テキスタイルの生産に従事するものがでた。いまでも中国テキスタイルのトップメーカー3社は蕭山出身である。

1-6-6 杭派女装の take-off

杭州婦人服は、①もともとあったシルク製品の製造ノウハウを基盤にして、②90 年前後の改革開放政策を契機にして、さらに③香港・杭州あるいは深圳特区のからの情報を総合して成立した。むろん、背後に中国国民 13 億人余という巨大市場があったことはいままでもない。④内外向け OEM 生産で基礎的ノウハウも習得、⑤情

報のコンバージョンがあった。つまりは、海外ファッション市場からその動向を手し、それを中国国産の製品に乗せて、国内向けに供給する。杭派女装が果たした機能である。

そして2000年ごろに、「喜得宝」「凱地」「万事利」などの企業集団の基礎ができた。この段階で杭州ファッション、いわゆる「杭派女装」のtake-offの時期を迎えた。なお、江浙地区（浙江省と江蘇省）の当時の経済事情を表1に示す。

表1 江浙地区の所得水準比較 2002年[32-34]

項目	単位	浙江省	江蘇省	浙江/江蘇
1人当たりGDP	CNY	16,570	14,397	115%
都市部1人当たり可処分所得	CNY	11,717	8,178	143%
農村部1人当たり純収入	CNY	4,941	3,980	124%
預金残高(企業)	億CNY	4,314	4,280	101%
同(個人)	億CNY	5,233	6,276	83%
個人の1人当たり預金残高	CNY	11,538	8,503	136%

1-6-7 浙江地区での非公式情報交換

シルクの歴史的な産地であった江浙地区のとりわけ浙江地区に、婦人服の製造・販売を事業とする者が集積した。つまりは多数の起業者が誕生した。そして本章でみたように、この事業のノウハウ、ことに初期においては製造ノウハウが、香港→広州→杭州ルートで浙江地区に流入した。これに台湾・香港→福州ルートは補完した。起業を志した人々は、当初OEM生産に注目し、「あれなら自分にもできる」と考えた。最初にOEMに注目したのは、繊維関連の製造業事業者、そしてその多く四季青服装市場（卸売り）に関係する人々である。その関係は、繁忙期に仕事を再委託するなど次第に輻輳するようになった。旧来のシルク工場も基本の技術があったから、OEMに従事しやすかった。

しかしながら、個人の紡織工場は資金があったため、OEMを経験せず、最初から自社で設計・製造を志向した。四季青服装市場の卸売り業者のなかには、製造・卸に転業した者もあった。広い意味で繊維関連の事業者たちが、身体表現用の衣料、ファッション衣料は儲かると認識しはじめ、それが相互に影響しあい、事業者の集積が加速化（いわばデモンストレーション効果）したと考えられる。

しかしながら、香港→広州→杭州ルートでも、設計に関する情報は、なかなか伝わらなかった。むしろ、パリ・ミラノで何が流行っているという情報は伝わる。伝わればコピーは可能だ。しかしそれ以上は進まない。これを打破しようとしたのが、

学院派による設計者創業である。また情報化でネットが盛んになると、豊富な市場情報をもとに、異業種からの参入が見られるようになった。この段階になると、身体装飾用衣料の設計とは何かという問いに答える必要が生じた

1-7 国際化の可能性

1-7-1 仮説の設定

急激な身体表現の自由化により、中国に巨大な婦人服市場が誕生した。杭派女装はこれまで見たように外国の影響を受けながら、製造（含設計）・販売のノウハウを取り入れ急成長した。この間、多くの参入者があり淘汰され、そのなかで現存する代表的なブランド 50 を抽出したが[5]、これらはいまのところ海外小売市場で収益を実現した形跡はほとんど見当たらない（確認できたのは JNBY1 社のみ）。

そこで、杭派女装のなかで、外国事業者との提携、ないしは外国事業者を買収し中国国内で現地化させるなどしたブランドと、（以下提携派）。それ以外のブランド（以下非提携派）があるが、両派の商品には差別性があるはずで、つまりは、商品設計も異なる傾向があるのではないかという仮説を設けてみた。

1-7-2 ブランドを3つの類型に分類

50ブランドを「提携派」と「非提携派」に分け、非提携派を、浙江理工大学服装学院で設計など学び卒業起業して成長した「学院派」と、それ以外の非学院・没提携派（以下単に没提携派という）とに区分し、3つの類型(a,b,c)を設けた。

杭派女装31社50ブランドを以下の類型に区分

提携派12社18ブランド(c)

非提携派・非学院没提携派（以下没提携派）12社19ブランド(b)

学院派7社13ブランド(a)

1-7-3 設計要素10個の設定

各ブランドの商品の特徴を表すために、後掲の10個の設計要素を設定した。そして、各ブランドの2018年春夏ワンピース商品を20~40点インターネットで観察し、あらかじめ設定した設計要素に基づき採点した。

採点は筆者(李)が3つのブランドの設計総監(固有名詞非公開)からヒアリングして点数化した。マーケティングでいうなら、ポジショニングを開示してもらったに等しい。

10個の設計要素は数値化するため離散尺度化した。設計要素は表2、また点数化したデータの基本統計量は表3のとおりである。

表2：設計要素の変数表

変数	選択肢
1)外国企業との関係	1外国企業と提携がなくかつ設計が欧風ではない、2同じく欧風である、3提携がある、4被買収会社のブランドである。
2)(年齢・価格の)程度	1少淑(18~28歳)、2中淑(25~35歳)、3大淑(30歳~)、4轻奢(軽
3)流行色材	1主に非流行一般材料を使用、4主に流行材料を使う。2と3はその中間(2・3の説明は以下同様とし省略)。
4)独自	1欧日韩等の商品の模倣が強い・かなりコピーに近い、~4模倣・コピーがなく独自。
5)レース	1レースを使わない、~4よく使う。
6)天然素材	1天然素材は少ない、~4はよく使う。
7)復古紋様	1欧米の60~90年代で流行した紋様・柄を参考にしない、~4よく使
8)レトロ	1欧米60~90年代で流行したスタイルを参考にしない、~4よく使う。
9)ジーンズ(綾織・丈夫な綿布)	1この材料をほとんど使わない、~4よく使う。
10)一字肩One character shoulder clothes.	1ワンショルダーの形の商品がほぼ見当たらない、~4は多い。

表 3：基本統計量

基本統計量							
変数	n	合計	平均	不偏分散	標準偏差	標準誤差	変動係数
外国a	13	17	1.31	0.23	0.48	0.13	0.37
外国b	19	30	1.58	0.26	0.51	0.12	0.32
外国c	18	62	3.44	0.26	0.51	0.12	0.15
程度a	13	30	2.31	1.56	1.25	0.35	0.54
程度b	19	34	1.79	1.62	1.27	0.29	0.71
程度c	18	47	2.61	1.43	1.20	0.28	0.46
流行色材a	13	37	2.85	0.97	0.99	0.27	0.35
流行色材b	19	46	2.42	0.81	0.90	0.21	0.37
流行色材c	18	57	3.17	0.62	0.79	0.19	0.25
独自a	13	45	3.46	0.94	0.97	0.27	0.28
独自b	19	45	2.37	0.80	0.90	0.21	0.38
独自c	18	50	2.78	0.77	0.88	0.21	0.32
レースa	13	21	1.62	0.42	0.65	0.18	0.40
レースb	19	35	1.84	0.36	0.60	0.14	0.33
レースc	18	32	1.78	0.54	0.73	0.17	0.41
天然素材a	13	40	3.08	0.74	0.86	0.24	0.28
天然素材b	19	48	2.53	1.15	1.07	0.25	0.42
天然素材c	18	52	2.89	0.58	0.76	0.18	0.26
復古紋様a	13	29	2.23	0.69	0.83	0.23	0.37
復古紋様b	19	33	1.74	0.76	0.87	0.20	0.50
復古紋様c	18	39	2.17	0.38	0.62	0.15	0.29
レトロa	13	25	1.92	0.58	0.76	0.21	0.39
レトロb	19	28	1.47	0.37	0.61	0.14	0.42
レトロc	18	37	2.06	0.17	0.42	0.10	0.20
ジーンズa	13	19	1.46	0.44	0.66	0.18	0.45
ジーンズb	19	33	1.74	0.43	0.65	0.15	0.38
ジーンズc	18	30	1.67	0.71	0.84	0.20	0.50
一字肩a	13	23	1.77	0.53	0.73	0.20	0.41
一字肩b	19	32	1.68	0.34	0.58	0.13	0.35
一字肩c	18	30	1.67	0.47	0.69	0.16	0.41

1-7-4 類型間の比較

表 2 に示した 3 類型の 10 個の設計要素値は離散（カテゴリー）データであり、必ずしも正規分布を仮定できないので、ノンパラメトリック検定を行い、Kruskal-Wallis 検定により、各設計要素について表 4 の結果を得た。

表 4：各設計要素内の検定結果

Kruskal-Wallis test

	カイ二乗値	自由度	P 値	
1)外国	37.492	2	0.000	**
2)程度	4.912	2	0.086	
3)流行色材	5.746	2	0.057	
4) 独自	10.160	2	0.006	**
5)レース	1.199	2	0.549	
6)天然素材	2.750	2	0.253	
7)復古紋様	3.907	2	0.142	
8)レトロ	9.098	2	0.011	*
9)ジーンズ	1.565	2	0.457	
10) 一字肩	0.173	2	0.917	

*: P<0.05 **: P<0.01

帰無仮説は「すべての水準の平均値は等しい」であるから、棄却された設計要素、すなわち外国・独自。レトロについては、その内容（各要素に関するブランドの評点）に関し同じではない、つまりは何らかの差があることを示唆している。

そこで、10 個の設計要素について、その内部にある 3 つに類型化したブランド群について、ブランド群相互間（前項 7.2 の ab・ac・bc 間）に差があるかどうかを、Steel-Dwass 法により多重比較し、その結果を集約した（表 5）。

また、この検定結果を、各類型相互間（ab・ac・bc）別に区分して、区分ごとに、各設計要素の P 値を昇順に並べて表示した（表 6）。

1-7-5 「3 類型」における設計要素の違い

3 つの類型間での商品差別性(表 5)、ひいては商品設計も異なる傾向があるはずという仮説は、10 個の設計要素のうち、1)外国・4)独自・8)レトロについて指摘できるが、それ以外の設計要素については、P 値で比較する限り微妙である。10)一文字や 5)レース、9)ジーンズは各類型、つまりはブランド群間で共通する傾向がありうることを示唆する。有意水準が 5%・10%となると、そこまでの差別性をだせる設計要素は限られるとも解釈できよう。

つぎに、各設計要素について、3 類型間の差をみていく（表 5）。類型間でみても、5%・10%の有意差が出る設計要素は限られる。

まず、1)外国 a 同 b および同 c の組み合わせで有意になるのは、定義の数値化であるから、この差は当然の結果である。

表5：設計要素に関する3つの類型間の差の検定結果（集約）

多重比較: Steel-Dwass test集約

類型	ab	ac	bc
1)外国		**	**
2)程度			
3)流行色材			*
4)独自	**		
5)レース			
6)天然素材			
7)復古紋様			
8)レトロ			**
9)ジーンズ			
10)一字肩			

*: P<0.05 **: P<0.01

(注)ab、ac、bcは本文参照。

表6：3類型相互間ごとの設計要素（P値昇順）

多重比較: Steel-Dwass

類型	水準1	水準2	統計量	P 値	
ab	独自a	独自b	2.999	0.008	**
ab	レトロa	レトロb	1.728	0.194	
ab	復古紋様a	復古紋様b	1.585	0.251	
ab	天然素材a	天然素材b	1.491	0.294	
ab	外国a	外国b	1.486	0.296	
ab	程度a	程度b	1.301	0.393	
ab	ジーンズa	ジーンズb	1.255	0.419	
ab	流行色材a	流行色材b	1.206	0.448	
ab	レースa	レースb	1.063	0.535	
ab	一字肩a	一字肩b	0.258	0.964	
ac	外国a	外国c	4.874	0.000	**
ac	独自a	独自c	2.227	0.066	
ac	流行色材a	流行色材c	0.889	0.646	
ac	程度a	程度c	0.725	0.748	
ac	ジーンズa	ジーンズc	0.653	0.790	
ac	レトロa	レトロc	0.630	0.803	
ac	レースa	レースc	0.590	0.825	
ac	天然素材a	天然素材c	0.583	0.828	
ac	一字肩a	一字肩c	0.395	0.917	
ac	復古紋様a	復古紋様c	0.090	0.995	
bc	外国b	外国c	5.375	0.000	**
bc	レトロb	レトロc	3.111	0.005	**
bc	流行色材b	流行色材c	2.411	0.042	*
bc	程度b	程度c	2.205	0.070	
bc	復古紋様b	復古紋様c	1.733	0.192	
bc	独自b	独自c	1.363	0.359	
bc	天然素材b	天然素材c	1.227	0.436	
bc	ジーンズb	ジーンズc	0.620	0.808	
bc	レースb	レースc	0.568	0.837	
bc	一字肩b	一字肩c	0.204	0.977	

*: P<0.05 **: P<0.01

【学院派 a と没提携派 b】

独自 a と同 b との間に有意な差があった。学院派の独自性は高い評点(平均 3.46・表 3 参照) が付き、没提携派は低い (平均 2.37)。学院派 13 ブランドは、没提携派 19 ブランドに比べて、模倣やコピーが少ない、没提携派は学院派に比べ、設計力が弱いという可能性がある。レースや一字肩については良く似ている可能性が高い。

むろん模倣をデッドコピーではなく、いわゆる Mimesis と解するなら好ましいが、独自色が出なければならぬ。仮に、模倣が、パリ・ミラノのデッドコピーに近づく設計ならば、既存のファストファッション勢を追い越す勝ち目はない。

【学院派 a と提携派 c】

定義項である外国 a 同 b 以外では有意な設計要素はなかった。5%・10%の有意差はハードルが高い。その点を考慮すると、4) 独自 a 同 c (各平均値 (以下 μ) 3.46、2.78、標準偏差 (以下 s) 0.97、0.88) の P 値が 0.066 であり、他の設計要素に比べれば、学院派は提携派に比べれば模倣やコピーが少ないと推定できる。ただし、流行色材から復古模様に至る設計要素 (各要素の μ および s は表 4 参照) の P 値は高く、両者はよく似た傾向があると推察できる。

【没提携派 b と提携派 c】

レトロと流行色材が有意になった。没提携派 b と提携派 c に属する各ブランドのレトロと流行色材 ($\mu=1.47$ 、 2.06 、 $s=0.61$ 、 0.42) という設計要素は同じではなく、提携派 c は没提携派に比べ、流行に沿った市色材を用い、また、1960~90 年代に流行したかたちに準ずる傾向がある。一方、P 値から見ると、一字肩、レース、ジーンズ (各要素の μ および s は表 4 参照) では似ている度合いが高い。

独自性 b と同 c ($\mu=2.37$ 、 2.78 、 $S=0.90$ 、 0.88) は有意差はなく、没提携派も提携派もともに、学院派に比べれば、模倣・コピーの傾向が高いことを意味している。

1-8 結論

海外展開に必要な設計力について、その可能性を求めるなら、学院派 (a) ということになる。しかし、この 13 ブランドも本論でいう国際化比率は低い。確認できたのは、唯一、JNBY (江南布衣) のみである。今後の課題は、960 万平方キロに住む 14 億人市場を制覇した設計者が、たとえばパリと上海で売れる同一衣料を

設計できるかどうかにかかっている。この先は、今後の研究課題にしたい。

1-9 補論 設計要素を特定した経緯

1-9-1 背景と基本的な考え方

設計総監がファッション衣料（身体表現を重視する衣料・以下この項では「お洋服」と呼称）の「かたち」を考えると、「どのような要素に注目するのか」と聞いてみても、設計総監は返答に困ることになる。それば、「かたち」を考えるべき「お洋服」によって異なるから、一律にはいえないからである。そして、設計総監にもまた人間であって、思い起こさせる項目はせいぜい三つか四つぐらいに限られてしまう。いわゆる認知的限界である。

そこで、設計総監の「かたち」を決める作業について、何回かヒアリングを繰り返す。そこにでる用語をならべて、観察者の方でもこれを「網羅的」に、すなわち関連する用語を補充し、整理してみると、ひとつの表が例示できる（次1-9-3参照）。稿者すなわち観察者としては、その上で改めて、設計総監の認知的限界ということ考えた。

設計総監があるシーズンで例えば50個の形を決めるときに、50型すべてについて同じ項目を思い浮かべるわけではない。もっともふさわしいと思われる項目を選び、それについての過去の経験や既得の知識を思い起こす、すなわち記憶の中から拾い出してきた。「かたち」を決める作業に適用していく。そのうえで、1シーズンでたとえば50の「かたち」を決めるとき、よく出てくる項目をあえて10個拾い出したものが、前掲の「設計要素」にほかならない。

1-9-2 マーケティングでいうポジショニングとの関係

そこで、この10項目の設計要素に「一般性はあるのか？」という疑義が提示されよう。ヒアリングはそのブランドの機密のものを聞き出すという側面でもあり、難しいという事情もあり、杭派女装のなかの上位の2ブランドの各設計総監に対してしか行っていない。くわえて、春夏物を前提にヒアリングであった。ゆえに項目に「レース」を含む。

したがって、この10個の設計要素が、中国のお洋服一般に威力を発揮するかに

については限定的に考えなければならないが、この設計要素の有効性は、2つのブランドに特定のものかとなると、必ずしもそうは言えない。

これらの項目は、設計要素になるのではがあるが、それとどまらず、他のブランドとの差別性を検討するさいの、いえあゆるポジショニングの項目に使われる。他のブランドと自分たちのブランドの違いをどう考えるかについての項目でもあるのだ。しかもおなじ杭派女装の上位ブランドから見ている。他のブランドも同じような項目でこちら（ヒアリングしたブランド）を意識していることは確かでありうる。実際に断片的に確かめても見た。

この推論から、設計要素としてあげた10個の項目にも、ある程度の一般性があると主張できることになる。ゆえに50ブランドの杭派女装の特徴を探索する際に、この10個の設計要素を用いることとした。

1-9-3 網羅的に列挙した場合の「設計要素」

設計総監が「お洋服」の「かたち」を考える際に、影響を及ぼすであろうような項目について、ランダムに列挙し、多少とも整理した（表7）。すでに触れたように、設計総監は、これらの項目すべてを、同時に想起するわけではない。3-4程度の項目を想起し、その結果が不満足であれば、つぎの想起に移行する。その思考を繰り返してであると推定し、掲記の10個項目が設計要素として想起されがちだと断定したものである。

表7 網羅的に並べ若干整理を加えた設計要素検討のための項目

品牌市场定位	高级定制	市場の ポジシ ヨニン グ	高度なカスタマイズ
	高端		ハイエンド
	轻奢		軽い贅沢
	大众		大衆
服装产品风格	韩版	衣料品 スタイ ル	韓国版
	学院		大学
	欧美		ヨーロッパとアメリカ
	OL通勤		OL通勤
	中性		中立
版型设计	淑女	レイア ウト設 計瘦身 シルエ ット	レディ
	瘦身廓形		中立的なシルエット
	中性廓形		緩いシルエット
	宽松廓形		タイプAのプロフィール
	A型廓形		ウエスト形状
	收腰廓形		シンプルなシルエット
设计风格	简约廓形	デザイ ンスタ イル	デザインスタイル
	欧美复古		ヨーロッパとアメリカの レトロ
	欧美时尚		ヨーロッパとアメリカの トレンド
	美国流行		アメリカの人気
	韩版		韓国版
	东瀛		東風
18年流行元素	中国风	18年の 人気の 要素	中華風
	经典格纹		古典的な格子縞
	露肩		ストラップレスショルダー
	民族风		国民的スタイル
	运动风		スポーティなスタイル
	仙女裙		フェアリースカート
主要生地	彩色条纹	主な生 地	カラーストライプ
	棉织		綿
	麻织物		麻生地
	毛织物		ウール生地
	丝绸织物		シルク生地
	针织类		編み物
	化学纤维		化学繊維
裘皮及皮革	スエードとレザー		

注

[注 1] (株)ファーストリテイリング 2018 年 8 月期連結決算における海外ユニクロ事業のうちグレーターチャイナ（中国、香港、台湾）の売上収益約 4400 億円（連結 2 兆 1300 億円）。出典：有価証券報告書等。

[注 2] 浙江省は杭州・寧波・紹興・金華・台州などを含む地方政府である。蘇州は南京・無錫・鎮江などととも江蘇省に含まれる。古来中国シルクの中心地でもある両省をまたがる地域を江浙地区とか蘇杭地区ということもある。

[注 3] 中国の学術文献検索サイトの「百度学術」「愛学術」「中国知網」「維普」による。

[注 4] 第 6 章

[注 5] 習近平夫人愛用で、国際舞台にもっとも近い中国ファッションブランドという。以下は「例外」ブランドを日語で紹介したサイト。

<http://jp.eastday.com/node2/home/xw/sheh/userobject1ai76236.html>、2019 年 3 月 26 日閲覧。

[注 6] 第 7 章

[注 7] 7 章、pp.74～75

[注 8] 収益が安定している状態は、一面で好ましいが、つぎの成長路線を逸失する原因になることがある。一種の官僚制の「逆機能」が作用している。

革新の必要性は、古来から説かれる。①Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition (Oxford University Press, 1995)、②Joseph A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1912 など。なお、身体表現のための商品を提供するファッション事業では、商品のライフサイクルが短いだけに、「停滞」の現象が発生しやすい。

[注 9] 日本の構造不況業種対策に見る昭和 50 年の通産省（当時）の政策と比較すると明らかであろう。なお、大谷、構造不況企業の経営責任（日本企業の転換能力を探る）、中央公論経営問題、p164～172,1977。

[注 10] 供銷社は供給および販売代理店をいう。

[注 11] 日本の縫製工程の生産管理技術者がコンサルティングに加わった。また、1 冊のなかで日語と中語で併記した縫製工程の生産管理の書籍が刊行された。河内保二、彭憲・高島春弥訳、「チェックリストによる少量・短納期生産モデル縫製工場実践ガイド」2004、繊維流通研究会。

[注 12] 1次設計は「かたち」を想起する過程をいう。仏・伊語の *Stylisme*、英語の *Styling* である。なお、大谷毅[23]。

[注 13] 李妙祥は 1982～92 年までネクタイを中心に中国風ジャケットや布団織錦被面（カバーの一種）などを生産する郷鎮企業を経営していた。中国要人（共産党幹部など）は人民服からスーツで身体を表現したことで、およそ 35 年ぶりに洋装が急速に浸透したため、ネクタイの需要が急増し繁忙を極めた。国営企業から技術者を採用、従業員も 1000 名雇用していた。

[注 14] CMT とは *Cutting, Measuring, Trimming* の略、ないしは、*Cutting Manufacture Treatment* の略という。本来、裁断・縫製・仕上げ工場と書くべきだが煩雑であるので略記した。

[注 15] 「百度百科」によれば紅幫裁縫は上海で有名な「レッドギャングテイラー」のこと。中国で最初のスーツ・チュニックスーツ（孫文の人民服）・洋服店・スーツ縫製教材・洋裁学校に従事した。赤毛とはオランダの称号で、後にヨーロッパ人を意味する。古い上海では、「赤いギャング」とは西洋のサービス産業または製造業を指す。

参考文献

[1] 経済産業省、ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド・セッティングに関する波及効果・波及経路の分析、経済産業調査会、2014

[2] 唐磊，章依凌，刘鑫、浙江省衣服産業における地域ブランドの競争優位性に関する実証的研究，原題：浙江省服装产业区域品牌竞争优势实证研究，《针织工业》、2013 年 4 期，61-63

[3] 吳碧波，女性ブランド価値向上のデザイン戦略に関する研究 - 例として杭州女性ブランドデザインのデザイン戦略をとる，原題：女装品牌价值提升的设计策略研究-以杭州女装品牌设计的设计策略为例，中国美术学院学位论文、2011、DOI：10.7666/d.d200163

[4] 周姚、過去 10 年間の深圳ブランド婦人服の調査，原題：深圳品牌女装近十年发展概况研究，艺术教育，2014-12-01, P. 300

[5] 李宏偉、高寺政行、大谷毅、杭派女装(中国・浙江婦人服)の成立経過と国際化の可能性、日本感性工学会論文誌，Vol. 18 No. 4, pp. 353-364, 2019

[6] 謝少安, 周開斌 中国の衣料品独立ブランドの国際化に関する戦略的思考原題：我国服装自主品牌国际化的战略思考，武漢科技学院学報，2008, 21(2), pp.36 - 40

[7] 吳海燕、冷芸，中国時尚：対話中国服装設計師，pp.58-79, 2014. 中国紡織出版社、

<http://zs.efu.com.cn/newsview-202950-1.html>(2018/07/10 閲覽)

[8]張紫妍, 古怡、デザイナーブランド「江南布衣」のデザインスタイルに関する研究, 原題: 設計師品牌“江南布衣”的設計風格研究, 服飾導刊, 2017,6(1) pp.57-63

[9]李雯瑁、李娟, 鄔関榮, 杜華偉、浙江省におけるファストファッション衣料産業の発展に関する分析 - ZARA ダイヤモンドモデルの研究に基づいて, 原題: 浙江發展快時尚服裝産業探析——基於 ZARA 鑽石模型的、絲綢, 2012, 49, pp.73-77

[10]肖文陵、国際的ファッションシステムと現代中国ファッション産業の発展, 原題: 国際流行体系與当代中国時尚産業發展途徑, 裝飾, 2010, 210, 94-95

[11]GuoxinLi,GuofengLi,ZephaniahKambebe, Luxury fashion brand consumers in China: Perceived value, fashion lifestyle, andwillingness to pay, Journal of Business Research, 65 (2012), 1516–1522

[12]BopengZhang,Jung-Hwan Kim, Luxury fashion consumption in China: Factors affecting attitude and purchase intent, Journal of Retailing and Consumer Services 20 (2013) pp. 68–79

[13]鄭潞茜、杭州女装品牌的现状分析及品牌提升的对策研究、商场现代化、2007年10月(上旬刊), 总第517期, pp. 190-192

[14]朱偉明.杭州の婦人服における強いブランドの創造に関する議論, 原題: 杭州女装創建强势品牌的探討、浙江理工大学学报、第22卷、第4期、2005年12月, pp. 356-360

[15]查志強, 都市産業クラスタに関する研究 - 例として杭州女性産業クラスタを取り上げる, 原題: 都市型产业集群研究 ——以杭州女装产业集群为例, 上海经济研究, 1, 70-75、2006

[16]鄔嘉坤, 郭建南、ZARA と我が国のアパレル企業のコア競争力の比較研究, 絲綢, 2006, 4 (2) , 4-7

[17]孫鐘華、杭州で世界クラスの婦人服ブランドを築く方法, 原題: 杭州如何打造世界级女装品牌, 经营管理者, 2013.09, 中期, 262-263

[18]设计师吴海燕、「初心に帰る」原題: “归元初心”法海寺大秀在京举行。
http://www.sohu.com/a/116128570_162522、2019年3月26日閲覽。

[19]王小芳・顧慶良.浙江省における織物および衣料産業の集中とその地域分布、原題: 浙江省纺织服装产业的集聚及其地区分布, 江苏纺织、2002年06期, 27-30

[20]徐明德、论清代、“红顶商人”胡雪岩的历史功绩、安徽师范大学学报、人文社会科学

版、2003年第4期, pp. 438-442

[21]張俊華、杭州商人の歴史的 position と浙江商人の精神への貢献, 原題: 杭州商人的历史地位及其对浙商精神的贡献, 商业经济与管理, No.7, Vol.225。

[22] 経済産業省商務・サービスグループ・クールジャパン政策課、「クールジャパン政策について」、2018年11月

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/file/181101CooljapanseisakuNov.pdf、2018年12月14日確認

[23]大谷毅, KIM KyoungOk, 高橋正人, 乾滋, 森川英明, 高寺政行, 日本のファッション事業と国際プレゼンス, 日本感性工学会論文誌, 2014, 13巻, 5号, pp. 629-668

[24] 冯佳靖, 章依凌, 杭派女性ブランドの価値の調査と分析, 原題: 杭派女装品牌价值的研究与分析, 江南大学学报、自然科学版、第2巻、第6期 2017年12月, pp 553-556

[25] Stefania Saviolo=Salvo Testa, Strategic Management in the Fashion Companies, ETAS, 2002

[26] 高橋正人, 大谷毅、ファッション衣料の設計主務者が設定したイメージ変数の次元、日本感性工学会論文誌、2018、17巻5号, pp. 577-585

[27]余湘頻、「上場企業の展望(全3巻)」、原題「透視上市公司(全3冊)」、中国紡織出版社、15年11月

[28] 寒川雅彦(東レ経営研究所)、未定稿

[29]余湘頻、中国紡織経済網

,http://news.ctei.cn/bwzq/201409/t20140929_1845674.htm、2018年12月14日確認

[30]余湘頻、中国紡織経済網。

http://news.ctei.cn/bwzq/201409/t20140930_1846442.htm、2018年12月14日確認

[31]森田登代子, 明治天皇の洋装化—宮内庁書陵部所蔵『御用度録』を参考に—, 2015年66巻7号 pp. 317-328

[32] 浙江省統計局、浙江統計年鑑 2003、2003、中国統計出版社

[33] 江蘇省統計局、江蘇統計年鑑 2003、2003、中国統計出版社

[34] 「中国・浙江省の経済・産業の特徴と投資環境」、みずほアジアインサイト、2004年2月20日、みずほ総合研究所、p.2

<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/asia-insight/asia-insight040220.pdf>

第2章 杭派女装の設計組織と設計主務者の決定過程

2-1 某浙江ウィメンズファッション会社における製品設計過程

2-1-1 設計主務者とファッション工学

本研究のこの章では、杭派女装（中国アパレル SPA 企業の典型例）の設計主務者の意思決定過程について、事例研究を通して、設計主務者の行動を解明する。本研究の過程で、杭派女装のブランドの設計部門は、東京の百貨店アパレルよりはパリ・ミラノのメゾンに近いという仮説を抱くようになった。

その際に、先行研究として、「日本のファッション事業と国際プレゼンス」の「設計主務者」の概念を取り入れる。この設計主務者は、パリ・ミラノのメゾンでの呼称は一律ではない。たとえば、「Styliste」や「Creative Director」に相当する。

おそらくは、東京の百貨店アパレルの「MD（マーチャンダイザー/Merchandiser）」の機能（function≡実質的な職務）とは重なるであろうが、しかしながら、スタイリング（styliste ≡かたちを作り出す）という点で、重みが異なるであろう。MD は下位者に「デザイナー」を抱えている。実質的なスタイリングは MD ではなく「デザイナー」の機能になっている可能性が高い。経営組織における「かたち」に関する結果責任を、「デザイナー」が負うのか、あるいは「MD」が負うのか不明確である。

売上げ予算（経営計画上の今期売上目標値）の未達成は、たとえば、①販売促進上の効果、すなわち、接客や VMD（Visual Merchandising）の不備や、上代設定や値引き問題、広告などの問題、あるいは②製造工程上の QCD（品質・原価・納期）に係る OEM 先の問題によることもあり、すべて設計に帰するとは限らない。MD はたしかにブランドの売上について結果責任を負うが、設計に問題があった場合、それを徹底究明するとは限らない。ことに MD 自身の能力に欠陥があった場合、部下の提案能力不足と相殺する可能性があるからだ。その点、設計だけでひとつの部門を構成する方が、責任の所在をより確認できると考える。

また、前掲「日本のファッション事業と国際プレゼンス」では、サブタイトルで、「ファッション工学を標榜する」とある。本研究ではその入り口で遠望する程度にすぎないが、ものの設計は「設計工学」に通じる。

むろん、設計工学が確実に自動設計に繋がるとは限らないものの、どこまでが機械化（さらには自動化）が可能で、どこから先が人間の創造活動の帰結なのかは検討に値するテーマである。ファッション衣料の設計の設計過程には、*stylisme* と *modelisme*（詳細後述・[1] 参照）があり、杭派女装ではそれぞれ独立した部門を持っている。*Modelisme* では、すくなくとも *Modéliste* の機能はかなりの程度に機械化されている。

したがって、あえてファッション工学というからには、問題は *stylisme* の解明にある。しかし、「工学」であると否戸を問わず、ファッション衣料に関する *stylisme* についての研究はあまり見当たらない。また、既存の設計工学では扱いきれないであろうという見解もある（神戸大文・長沢二郎）。しかしその見解は建築設計、ことに意匠よるものだ。そこで、ファッション衣料において、この問題を放棄するにはまだ早い。

ファッション衣料における *stylisme* とはなにか。まずは、これをあきらかにしたい。

前掲「日本のファッション事業と国際プレゼンス」では、「ファッション工学を標榜する」とあるように、「ファッション工学」の研究体系の輪郭が検討されている。その予備的考察として、ファッション事業における 3 4 個のキーワードが抽出されている。このファッション事業のキーワードの中で、中心的な役割を果たしているのが、「設計主務者」である。

ただこの「設計主務者」の意思決定過程も、アパレル製造卸（以下製造卸・例日本では百貨店アパレル）とアパレル製造小売（以下製造小売・例・日本では Uniqlo）とでは異なってくる。本研究では杭派女装を扱う。そのほとんどは製造小売である。その設計主務者に照準をあててその特性をあきらかにし、ファッション工学的特色（どこまでが設計主務者の創造活動なのか）を定性的に提示したい。前掲「国際プレゼンス」のほか、一部、欧州で展開されている「ファッションデザイン」研究を参考にする [1]。

2-1-2 杭派女装と事業化情報ルート

中国人の身体表現が、人民服による身体表現から、多様な衣服を用いて身体表現に変貌していくには、人民服に代わる、身体表現のための多様な衣服（ファッション衣

料) の供給が必要になった。いわゆる国有会社は、標準品の大量生産に極めてふさわしい企業形態ではあるが、国有会社がファッション衣料を事業とするに際して、難問が山積したのであることは容易に想像できる。杭派女装の先駆者たちは、ファッション衣料の設計・製造・販売のノウハウを、いずれからか入手する必要がある。すなわち杭派女装の設計過程もまた、人民服の設計過程とは異なる機能も果たす必要があるからだ。

いま、ファッション衣料は設計過程を、①stylisme と②modelisme に分けて考える。人民服の場合は①stylisme をほとんど必要としなかった。しかしファッション衣料となると、①stylisme が不可欠となり、また、それなりの水準の②modelisme も必要になる。

そもそも、人民服以外の衣服とは何であるかについての情報は、台湾福州ルートと、香港講習ルートから取り入れた。このうち杭派女装ファッションは香港杭州ルートに依存した。

この情報には、①stylisme と②modelisme の2つの要素が含まれていたのだが、当時最も必要としたのは、人民服以外のすなわちファッションアパレルを生産するため、OEM先として、業務を確立するために必要な、②modelisme のなかの製造工程に関する技術的情報であった。続いて必要になったのが、製造工程の1つ前の段階、②modelisme の中の、パターンに関する技術であった。つまり、設計者は市場に供給したい製品(ファッションアパレル)が主に紙媒体に描かれている場合、これを人や物の媒体に翻訳する技術である。これは台湾福州ルート、香港杭州ルートではなくて、日本の服飾関係者から伝わった。



図9：杭派女装の情報ルートと浙江理工大学

この方面の学術振興で中国政府の重点大学になった「浙江理工大学」は、ある時期、日本の②modelisme の技術者に競って学んだ。また、杭派女装の設計者の多くが、この大学の出身者である点で、この大学の設置施策は成功した。しかし、市場にどのような姿形を提案するかに関する①stylisme の領域については、日本から得た情報は少ない（あるいはほとんどない）のであって、改めて香港・広州ルートからの影響を受けた。そのなごりであろうか、2017年現地調査では、浙江理工大学と FIT（ニューヨーク州立ファッション工科大学 Fashion Institute of Technology）との提携が目立った。

2-1-3 杭派女装と日本の影響

いまの杭派女装の現場において、日本の影響はあまり見られないは、日本のファッション衣料事業の国際プレゼンスが低く、欧州からの参入をきわめて容易にさせたことも起因する。

中国のファッション衣料市場は、1990年代後半から21世紀の入り口にかけては、日本のから輸入した衣料（日本国内で売れ残った品物を含む）を購入した。しかしその後も日本のファッション衣料事業者は、同様のビジネススキームを継続したためにうまくいかず、結果的に中国市場で参入できたのは、ファーストリテイリングと良品計画などにとどまった。

日本のファッションに衣服の設計に関する学問的基礎が、家政学の延長の被服学にあったことに由来する。

それから、日本の被服学が家政学の延長にあったことに大きく起因する。基礎的な部分は同一であるとしても、家計内で家族に着せるための衣服を設計制作することと、見込生産で既製服を設計生産することとは、あるところから大きな違いを生じるからである。ことに在庫の概念に関して、被服学はほとんど知見を持たない点で、決定的な差異が認められる。

このため、日本の②modelisme は、硬直していた。これは日本の典型的なファッション衣料企業（百貨店アパレル）の設計過程に対し、また、日本で著名なファッションデザイナーの設計思想に対し、基本的な疑問を抱く基礎にもなったと思われる。中国のファッション衣料の高等教育機関は全国に70近く存在するが、そのほとんどは美術系で行われる（ちなみに清華大学の衣服テキスタイルは美術学院

に設置される)。

ただしそこで、①stylisme 教育が、うまく成功しているかどうかはまた別の問題である。

こういった視点に立って、典型的な浙江アパレルのファッション企業において、ファッション衣料の stylisme がどのように遂行されているか。ひとつの事例から杭派女装のことに設計に係る管理機構の実態を紹介するとともに、また杭派女装のそれ自体の国際展開に関する要件を探索する一助とする。

2-1-4 ある杭派女装ブランドの設計部門の管理機構上の位置

杭派女装はブランドごとにファッション衣料の設計・製造・販売を事業とする。この事業は様々な業務を発生させる。様々な業務は専門化の原則に従って、同じ業務を同じ者が担当し、担当者が複数いる場合は部門を構成させ、部門の責任者として管理者を置く。その職務にふさわしい権限を委譲し、もって義務として責任をもたせる。この職務と権限と責任によってできる体系を管理機構という。

杭派女装の設計部門に注目して、その要点を箇条書き風に提示すると以下のようになる。

1：「設計総監」の職務は製品設計（stylisme）の統括はである。

2：設計総監の上司は社長（同社オーナー）である。

3：設計総監の下位者に「設計マネジャー」。

職務：プロジェクト全作業のマネジメント。

色、素材、デザイン図の下描き、柄の選定。

ファッションショー実施。

含 CM 撮影・モデル選択・アクセサリ・靴・バッグなど提案と実施。

4：設計マネジャーの下にプロジェクト主管と設計主管。

4-1) プロジェクト主管

1) 部下に生地師、図案師、企画師各担当者 3 人。

2) 生地師は生地のサプライヤーに連絡。新生地見本を収集。

3) 図案師は柄・デザイン図案の資料収集等

4) 企画師は関連写真を収集・整理、企画 PPT を作成。

4-2) 設計主管

1) 部下に主任デザイナー、デザイナー3人、アシスタントデザイナー2人、

2) デザイナー3名は3シリーズ約50件を設計。

3) アシスタントはデザイナーの補助・雑務作業。

以上のうち3と4が設計総監の下位者になる。

5：版型部門

パターンを担当。

これは設計総監の部下ではない。別の部門になる。

設計総監はクレームや相談に乗る。

ファンクショナルな権限をもつ位置にはある。

Conflictが発生しやすい位置にある。

6：営業部門

設計総監とは独立。

設計総監が価格やセールスプロモーションを決定する権限はない。

7：製造部門

以上の5～7は、設計総監とは独立。設計総監が生産数量を決定する権限はない。

...

ここまでをとりあえず整理するならば、東京の百貨店アパレルのMDと比較するならば、杭派女装の設計総監はパリ・ミラノのメゾン *styliste* の業務に近い。

設計総監に *stylisme* 上の強制力を発揮できるのは代表権ある社長（株式の過半数を支配）のみである。設計総監と法人は雇用契約の関係である。社長の *stylisme* に関する裁量権を設計総監に委譲する。よって、社長は設計総監の決定を拒否できる強制力を有する。設計総監は、以下のような過程を経て、シーズンテーマやデザインスタイルを決める。設計総監の経歴や経験が大きく影響する。本事例では、社長も設計総監もまた学院派（浙江理工大服装学院の卒業生）であった点も興味深い。

また販売部門や製造（OEM元としての管理業務）部門あるいは *modelisme* 部門は、設計上のことについて「助言」「勧告」は可能だが、強制力はない。その助言や勧告を受け入れるかどうかは、設計総監の裁量による。

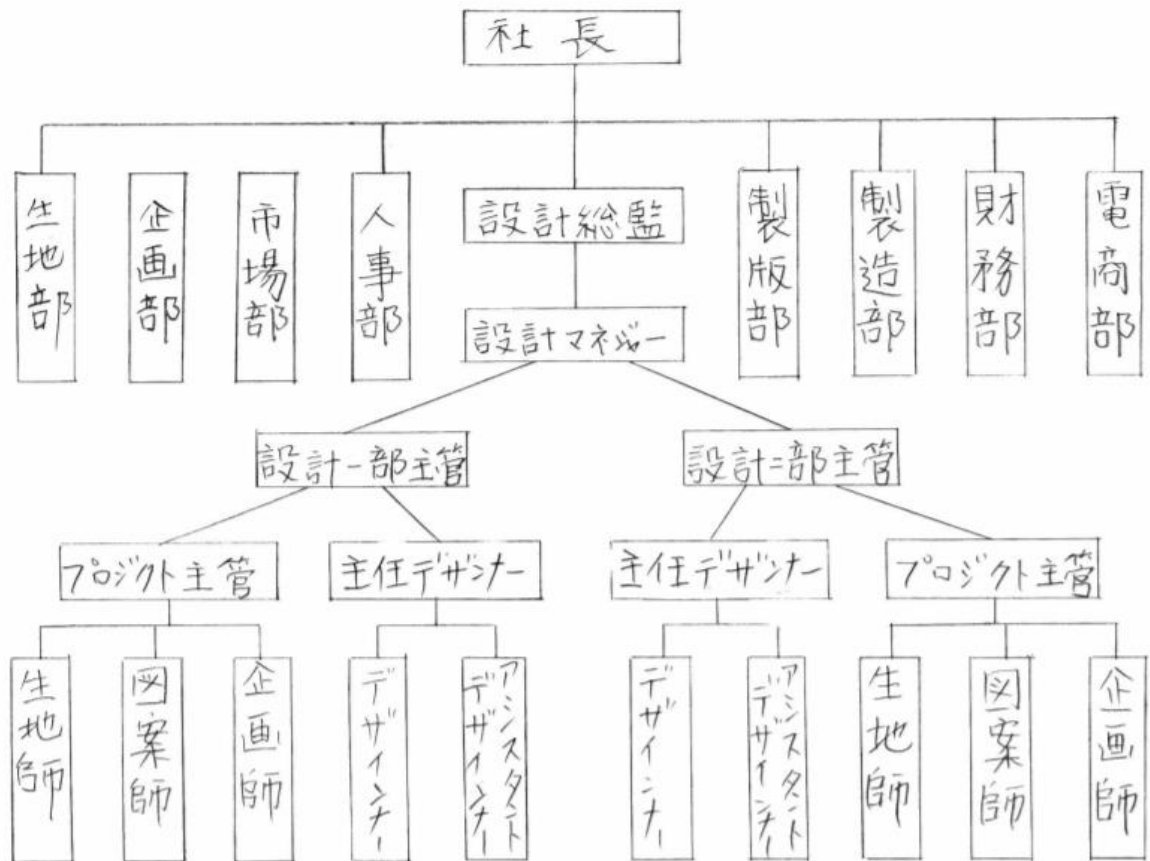


図 1 0 : ある杭派女装ブランドの設計部門の管理機構

東京の百貨店アパレルのブランド別部門（事業部的なプロットセンターに近似）に存在する「デザイナー」は、部門収益に結果責任を負う MD の命令を受け、その強制力を受容する義務があるので、設計主務者ではない。

従って、杭派女装における設計主務者は、東京の百貨店アパレルの MD も異なり、またその部下である「デザイナー」とも異なる。むしろ、パリ・ミラノのメゾンの設計主務者である *Styliste* に近い存在であると言える。よって、日本のファッション衣料の設計ノウハウは杭派女装に対し *modelisme* のみ伝わり、*Modéliste* の育成に寄与したのは、このような事情から無理からぬものがある。

なお、もう一つ触れるべきは、日本のファッション衣料、あえていえば東京の百貨店アパレルの製品が中国市場で思いのほか普及しなかった（売れなかった・売らなかった）理由は、*stylisme* の業務が、杭派女装に比べても不完全であったからだと解せる。これはまた後の章の課題になる。

2-1-5 設計に関連するエピソードの追加的整理

設計総監の下位者との命令と報告の授受、年間スケジュールその他日常の行動から、設計過程を推定する。

1：前提条件

このブランド全国に1005店の販売店があるとしよう。今回の作業で、この設計プロジェクトチームは、その売り場の半分程度を埋める商品进行設計する。むろん全ての商品がそのお店で一番目立つところに展示されるわけではない。そのうえで、設計条件には、各商品が売り場のなかで、どのような位置にいかなる手法で展示されるのかも含まれる。

さらに、全ての店舗が同じ商品进行売るのであるではない。しかし、すべての店舗は同じ選択対象群から商品进行选择バイイング（社内仕入）する。選択対象群以外の商品进行売ることはいできない。これも設計作業が満たすべき重要な条件である。

ここで設計総監に無限の時間があれば、設計総監自らが必要な数の型を作り出し、設計仕様書にまとめて、これをModéliste部門に渡すであろう。しかし実際にはそれだけの時間がない。よって他人を使うことになる。まさにこの場面は、管理者は他人を介して自分の仕事を進めるといふ鉄則に該当する。

しかしながら他人は自分と同じではない。他人が、自らの問題意識で、自分が期待するように働くとは限らない。そこで重要な管理業務は、途中経過を報告させ、管理者の期待どおりに、事態が進んでいるかどうか確認する。それすらもままならない場合は、スペシャリストスタッフとして存在する「設計マネジャー」が、スペシャリストスタッフからラインアシスタントに変身し、自分の代理となってその業務を行うことになる。命令の一元化（ある部下に強制力を發揮するのはひとりではない）を維持する。

2：参加型と権威主義型の併用・・・アイデアをだすときの光景

設計総監が次シーズンで打ち出す基本スタイルの方向とテーマを決める。たとえばテーマを「夢游记（≡夢のなかで遊ぶ物語り）」と設定する。これは総監自身の経歴や経験に関して設定してあるので、その結果できあがるファッション衣料とその組み合わせについて、かなり明確な基準が、総監の脳という媒体にイメージとして出来上がっている。

チームメンバー（以下成員）は、設計総監の頭脳という媒体に固定したイメージという情報を、できるだけ忠実に、自分の頭脳という媒体に翻訳し移動し定着させなければならない。この場面は設計総監の成員に対する強制力の発揮、すなわち権威主義型のリーダーシップの発揮であって、この翻訳移動がうまく成立しないと、以降の作業は失敗に終わることになる。

そのうえで、成員はその頭脳に「嵐」を起こし、連想を展開する。広い視野で、いろいろと考える。チームの成員は設計総監の考え方を支持し、設計総監が設定した高い目標に向かって、設計総監に変わって自らの頭を働かせる。設計総監の狙っている型を出力することになる。この場面は明らかに参加型のリーダーシップの発揮になる。当然のことながら、それにふさわしい能力の持ち主でなければならない。

いきなり設計総監の思考レベルに合わせることは難しいので、成員はテーマに関するキーワードを提示する。例えば、遊覧船、海、海洋生物、東瀛、扇子、ヨーロッパ、イギリスの花園、ロンドン、街頭、古城、女王などなど。テーマと関連するのキーワードは多い。最後にみんなで集中して協議する。もっとも興味のあるキーワードを選択する。最初は、全部書く。そしてこれを整理する。そして設定相関と打ち合わせることにな。そこに設計総監と成員との間になにがしかの乖離があれば、調整することは好ましい。

すべてキーワードの設定は「夢遊記」のテーマと関連する、選別確定した後のキーワードを中心に、小さいストーリーを作る。エピソードもまた「夢遊記」と関わる。その後、個々のエピソードから、相応の生地、デザイン、色などを詳細に考える。もちろんすべてはテーマと離れられない。

シーズンごとに10個ぐらいのテーマを考える。今回は「夢遊記」なので、これに関連するエピソードである。それから図案設計、設計図の輪郭の確定、生地を選択などを行う、企画はここで終わり、後に具体的なデザインの設計段階を行う。

・・・

以上のエピソードを中心に、いくつかの例を考慮して、stylisme を多少一般的に表現すると、以下のようにも描ける。

1：設計総監は、設計マネジャーにプロジェクトチーム「チーム X」を構成させる。

2) 設計マネジャーにプロジェクトチーム「チーム X」を構成させる。

(注) 設計総監は「チーム X」のリーダーに「主管」を任命。

3) 設計総監は仮テーマ「X」を設定し、「チーム X」に趣旨を説明する。

(注) この場合設計定マネジャーは、設計総監の直属部下である。ラインマネジャーとして位置付けるケースとスペシャリストスタッフとして位置付けるケースがある。通常はスペシャリストスタッフとして設計総監から指示のあった事項について、専門的な立場から、設計総監の部下に助言勧告することを仕事とする。しかし場合によっては、設計総監から権限を委譲されて直接設計チームを指揮することがある。

4) 設計総監は「チーム X」の構成員の連想・視野に期待し、キーワードの提出を課す。

(注) その結果を主管は設計総監に報告する義務が発生する。

4) チームはブレインストーミングを実施。

5) チームはサブワード X1～Xn を提示。

6) チームは議論を Y に集約。Y には X1～Xn から展開した Y1～Yn を含む。

7) 設計総監は主管から Y について報告させる。

8) 設計総監が可と判断すれば、Y をテーマに小ストーリー S を創作させる。

(注) 主管は創作結果を設計総監に報告する義務がある。

8) S がこのテーマの判断基準になる旨設計総監が決定する。事後は生地、デザイン、色その他詳細は S が基準になる。

9) S により図案・生地の選択を行う。

企画はここで終わり、後は細部設計を行い、次の部門に渡す。

3：通常の見学会の招待者

通常の見学会は、加盟店と自営店を集めた内部向け行事である。加盟店のオーナーとバイヤー（店長）、自営店長、本部販売担当者を招待する。毎年 4 回、バイヤーから注文を受ける見学会を開催する。すべての服をモデルが着用して展示し、デザイナーが説明する。バイヤーは、ネットで直接注文する。

ランウェイショーは大規模なショーとしてたまに開催する。通常の見学会の招待者のほかに、報道関係や映画スターなど。広告宣伝の効果を達成するもので、

この場合の衣装はいつもの展示会で受注するような衣料ではない。

4：次シーズンの設計作業の開始時期と設計総監の指示。

注文（受注）展示会は3ヶ月前からデザイン企画の準備を開始。企画案確定は1ヶ月半かかる。衣装様式設計開発は1ヶ月半。基本的に3ヶ月で1シーズン衣服の設計ができる。

次シーズンの設計作業の開始にあたって同時にいくつかの作業が進めさせる。まずは直属部下のマネジャーの動きをみる。1ユニット50体くらいはこなす。通常複数のユニットをもつ。まずは所定の期間内に1冊の完全な企画書を設計総監に提出出来ればよい。

5：設計総監のブランド支持者に対するのイメージ

設計総監は自らが理想とする顧客のイメージがある。この顧客のイメージは実在する顧客のイメージというよりは実在する複数の顧客のイメージを統合化した。元々実在する顧客からデータを集めて、設計総監自ら想定する抽象的な顧客イメージでもある。実在する顧客の内在的な素質、職業、ステータス、教養、所属組織、出身・・・などを把握してこれを総合化するなる。こうして想定された好ましい顧客は、すなわち公益のことに熱心で、自分の身体表現に情熱や関心をもつ余裕がある。ビジネスでは成功体験がある。生活は積極的で、美しい生活が好きで、社交的にも活躍、自分や家族にも素質がある。努力し続けて夢を実現し、生活条件に優越性がある。外見、体つきは健康で、しかも身体は小柄で、肌の白、うっすら色化粧する・・・というような存在である。

この顧客イメージは、現実に存在する理想的な顧客の、いわば最大公約数的な存在である。イメージした理想の顧客に、設計総監は、みずから提供するファッション衣料を着用させる。こうして得られる着用者の「すがた」は、設計総監が次シーズンにおいて自らが提案するファッション衣料の是非を決める判断基準になる。

これらの顧客がシーズンを越えて好む「かたち」が定番である。ただ定番といっても每期同じものを提案すのではない。少しずつ変えて新味を持たせる。さもないと顧客がこのブランドの商品に飽きてしまう。定番対トレンドは7：3。定番には2種あって、ブランドの伝統に近いかたちと、今回のテーマコンセプトに近いもの

を2分する。あるいは後者の比率を若干多くする。それぞれに少しずつ変えるための変化をもたらす設計要素を含む。

6：生産数量および上代の決定と設計総監のかかわり

生産数量は注文展示会で受注したデータを適当に加減して決める。バイヤーは、陳列したサンプルに色・サイズを加味して発注する。生産量の決定に設計総監は参与しない。

自社工場でも生産（裁断・縫製・仕上げ）するが、OEM工場もある、工場はきまったところに継続発注され、OEM先は基本的は変わらない。工場にパターンや仕様書、見本を提供するが、仕様書や設計の位置変更はできない。縫製工程は工場側で手直しすることはある。設計部門の所属者（設計総監や部下を含め）が、OEM先で生産工程をチェックすることはない。担当部門があつて専門家がOEM先に派遣され、縫製工程、完成品までをチェックする。

上代について意見を求められれば、設計総監は設計部門として提案する。しかし決定は営業部門である。普通は社内基準（粗利率など）で逆算（オッズ計算という）して、上代と生産数量を確定する。オッズによって高くなりすぎる場合、適切な価格を調整する。

7：設計部門とパターン部門との関係

執務室は分離されている。設計部門とパターン部門は別々の執務室で仕事をす。設計部門で出来上がった設計仕様書はパターン部門に渡される。その際、対面で（ネットではなく）、相互にコミュニケーションをとる。

パターン部門はコンピューターがあるが、設計部門はコンピューターがない。基本的に手書きである。ただし、設計部門で図案を作成するさいは、図案をパソコンソフトで作り、工場でプリントし。製造工程で利用する場合もある。またはミシンで刺繍する。

8：設計総監と任期や業績評価

本例の場合、設計総監や設計主管はすでに15年間勤務。一般の設計師も少なくとも5年間以上務めている。安定している。

設計総監の業績評価は、販売の業績による。販売の持続的成長が重要なのでたまに下落があっても、それが人事考課のマイナスとなって、設計総監の解雇や契約解除になることはない。販売業績のマイナスの場合は、社長、設計・販売両総監などが集まり会議を開き、その原因を究明するとともに対応策を検討し改めて実行に移す。

販売下落の原因分析は、経済のマクロ・ミクロ要因、全体の政策・製品戦略・宣伝効果などの諸項目を検討し、問題を見出し、各部門の次シーズンの活動が、不合理にならないように、新しい発想による改善を促す。

9：情報収集その他

外国調査。設計総監は国際ファッション主要都市の市場調査を行う。ヨーロッパ各国、とくにパリ・ミラノ・ロンドンには毎年出張する。近年は部下を2～3名伴い調査に回っている。社長・会長はロンドンに長期滞在できるように宿舎を設けている。

国内販売状況。営業販売部は3が月ごとに店舗からのフィードバック報告を設計部に提出している。次のシーズンの商品設計に参考とする。販売データには、主に、売れ筋の色、デザイン、サイズ、価格帯が記載され、文章として評価や感想はない。設計師は自ら店舗に行って調査を行う。

最終顧客のCRM (Customer Relationship Management) 風のアンケート調査により収集されたデータがある。顧客の年齢、学歴、仕事、身長、体重、皮膚色、趣味、好きな色、家族構成、週末イベント参加状況、旅行回数、収入など情報を収集し、買い物状況とあわせて分析する。

設計総監は、シーズン毎に売れ筋の色・柄・版型・生地を追求する。次シーズンには、成績が良かった型をそのまま使い、たとえば花柄を変更する。あるいは、色はそのまま使い、かたちを新型に変更する。売れ筋の生地もある部分を残す。花柄要因と設計要因を引き続いて使い、新しいテーマの要素を入れる。

およそ約30%はそのまま使う感じだ。これでブランドのスタイルは変えない。ブランドは進化するが、ブランドの基本のイメージは変わらない。

2-2 2つの先行研究の論評

本研究は菅原正博との共同研究において、「設計者概念」を明確にするべく、先行研究1「国際プレゼンス」と先行研究2「SPA型ビジネスモデル研究」を検討する（文献は後述2-2-4を参照のこと）。これは杭派女装の設計概念、ことに設計主務者たる設計総監の機能を明確にとらえる準備として必要な作業であった。

すでに大谷らが「国際プレゼンス」で触れたように、日本のファッション衣料の設計に関する議論は、少なくとも、①「デザイン」を描画、「デザイナー」を描画者と理解することによる設計業務の誤解、②Modélisteを軸に据えStylismeを付加的付随的に扱う態度、③Studio部門とAtelier部門の混同、④分析困難としてstylismeの内容に立ち入り工学的に研究することの回避、⑤ODM化に伴い実務が設計業務それ自体を放棄することなどが、杭派女装の設計業務の理解を困難にさせている。

よって菅原による「設計者概念」の明確化の議論は、杭派女装における設計総監の存在や、その行為たる設計過程を理解するうえで、不可避な作業になる。

なお、「姿」「形」について、後に、衣料の「かたち」と衣料を着用した着用者の「すがた」は使い分けたが、この調査時点にあつては区分せず認識していたので、そのまま漢字で「姿」「形」と表現した。

以下本節2-2の記述は、李と菅原との現地杭州での杭派女装の調査およびその後の意見交換、ならびに李と大谷による意見交換を整理したものである。

2-2-1 先行研究1 「国際プレゼンス」による「設計者概念」

今回の研究では、先行研究として、大谷他「日本のファッション事業と国際プレゼンス」で描かれた「設計者の概念」を採り上げる。

設計者にとって必須の作業は、設計者の顧客となりうる部分集合を抽出することにある。その上で部分集合Aの典型的要素を充足した仮想の着用者を「モデル」として想定し、そのモデルの「姿」「形」を指示する作業が絶対に必要となる。

補注：この「モデル」はいわば潜在的着用者の最大公約数のごとき想定であり、設計主務者が想起する概念上の存在であつて、ランウェイショー（Défilé）に登場するモデルのことではない。

この一連の作業がファッションの設計過程であり、設計者がこの作業を担う。こ

うした経験を積みながら、卓越した能力を有する者が設計主務者となり衣服設計の方針を決定する。

2-2-3 設計主務者の役割

設計主務者は、この一連の設計過程（＝設計チェーン）の結果責任を負う。ファッション衣料の設計過程で、次のシーズンの出発点で「姿」「形」に関する基本の指示を出す。これを一次設計と呼ぶ。テーマ・コンセプト・エピソード・メモ・ポンチ絵など何でも良い。

この主務者が提示する「姿」「形」を指示する着用者が多数存在する。顧客名簿に搭載された顕在顧客として実在する。

この「設計主務者」の「姿」「形」の概念をファッション生活者から抽出する第1次設計に関する「設計主務者」のリーダーシップを出発点として、次期シーズンの設計過程がスタートする。その簡単なプロセスを図式化すると、図11のようになる。

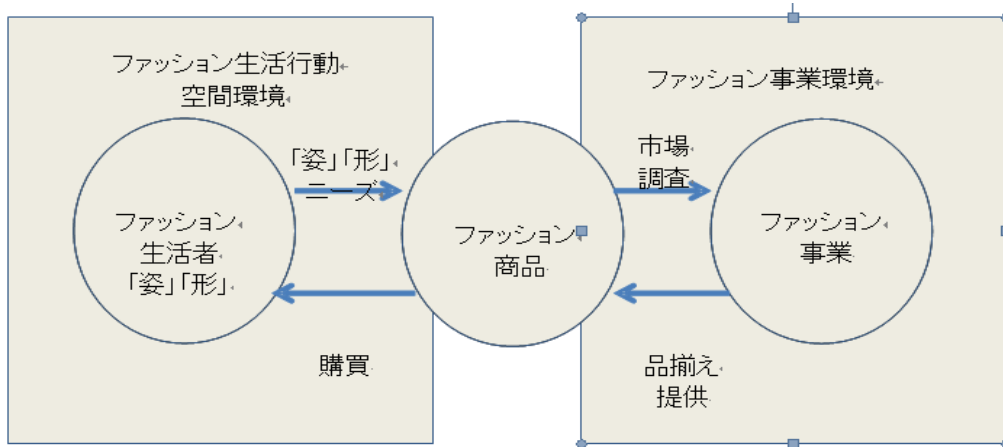


図11：ファッション工学の基礎概念

この考え方の枠組みに、大谷他「国際プレゼンス」が提唱する基礎概念の「ファッション事業」を構成する15個のキーワードをはめ込むと、図12のようになる。

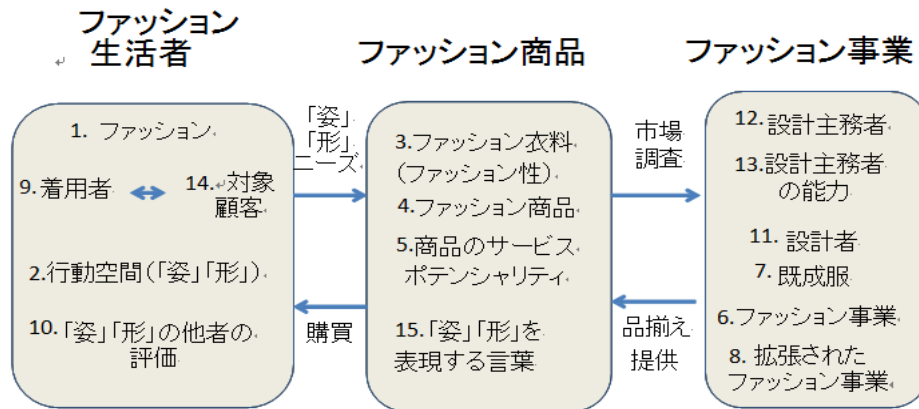


図 1 2 : ファッション事業の対象項目 (15 項目)

なお、ここで菅原が引用した「設計主務者」という用語は、大谷他「国際プレゼン」によるもので、あえて無定義語に近い、

日本語の片仮名で表示される「デザイナー」という signifiant は、文脈によって意味合いが (signifié) 変わるため、それを回避するべく、stylisme の責任者を特定して、「設計主務者」と呼称したものである。菅原はそのことを理解した上で引用している。

2-2-4 先行研究2 SPA型ビジネスモデル研究

80年代後半から90年代にかけて日本のファッション業界でSPA(SpecialtyStore Retailer of Private Label Apparel)型ビジネスモデルが注目され始めた。日本では「アパレル製造小売」という形で訳されているが、むしろ、この略語には「プライベート・ブランドのアパレル専門店」という意味合いが含まれている。このSPA型ビジネスモデルでは、デザイン開発をする場合には、自社の店舗に買いに来てくれる消費者を対象にしている。

なお、本論の他の箇所では、菅原の主張も含め「SPA型ビジネスモデル」を製造小売と記述している。製造小売という業態がある程度完成した事業者にとって、他社製の製品を販売することは、自己否定につながりかねない。製造小売の事業者は直営店・FC店の如何を問わず、店頭で陳列販売する商品はすべて自社で製造(含OEM生産による調達)する。杭派女装にあっても同様である。

2-2-5 SPA型ビジネスモデルの組織体系

SPA型ビジネスモデルに登場するプレーヤーを整理する（図13）[2]。この所説を稿者はつぎのように理解した。

図13では、「ショップMD」が重要な役目を果たす。担当するショップに対してコンスタントに商品をフォローする。店の商品の販売状況はPOSデータで「ディストリビューター」に伝わる。ショップMDはこれにコメントを付する。店の商品回転率や消化率は「ショップMD」「ディストリビューター」が責任を負うことになるが、未達成の場合は、商品が悪いのか、商品の組合せが悪いのか、売り方が悪いのか、による。次シーズン展開では、「ディストリビューター」が「MD」「デザイナー」に対し、POSデータにコメントを付することになる。

図13の「デザイナー」は、売場の販売状況に沿って、オリジナルブランド商品を月ないし週単位で企画する。SPA企業は、売場と「デザイナー」の間に取引業者が介在していない。売場の要望通りに商品を企画し生産する体制にある。たしかにSPA企業では「ターゲット戦略」から「テキスタイル企画」までプロセス的に一貫して連結され、顧客の声がダイレクトにサプライチェーンに反映されることになっているが、はたしてそれが実行できている日本のSPA事業者はどのくらいあろうか。

SPA業態は杭派女装の事業成立の大前提である。その意味で、菅原が整理した「SPA型ビジネスモデル」は理念型（ないし理想型）として有用である。いわばその理想がどの程度達成されているのか。これは杭派女装を観察するときの要点になる。

2-2-6 消費者発想の垂直的プロセス

消費者の要望に応えるような業務プロセスを企画しないと、幾らデザイン開発が的確でも、価格の安さに負けてしまう、という競争環境が支配的になってきた。米国では不況が長引いた80年代にこういったSPA型のビジネスモデルが競争力を持ち始めたが、日本では、90年代後半に入って、同じく不況が長引く時期にSPA型ビジネスモデルが注目され始めた。

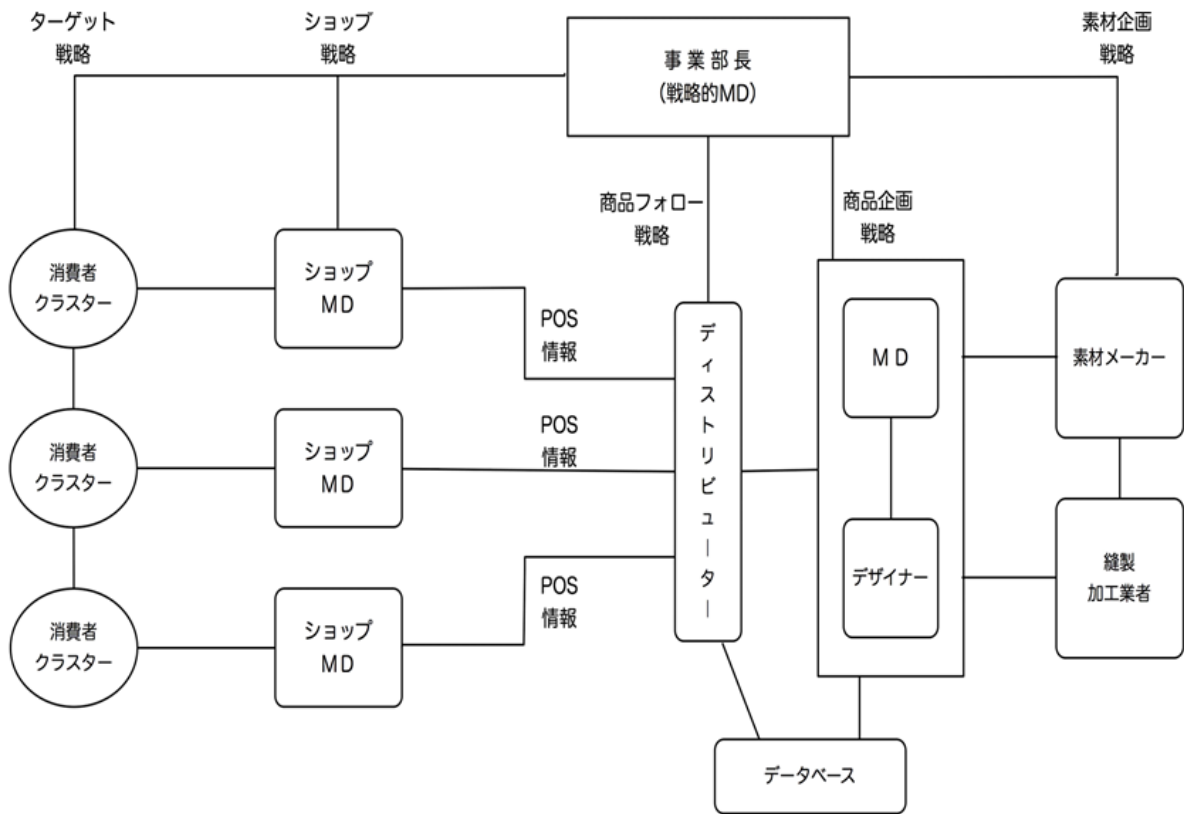


図 1 3 : アパレル製造小売業のMD組織

この消費者発想の垂直的プロセスを図式化すると図 1 4 のようになる。

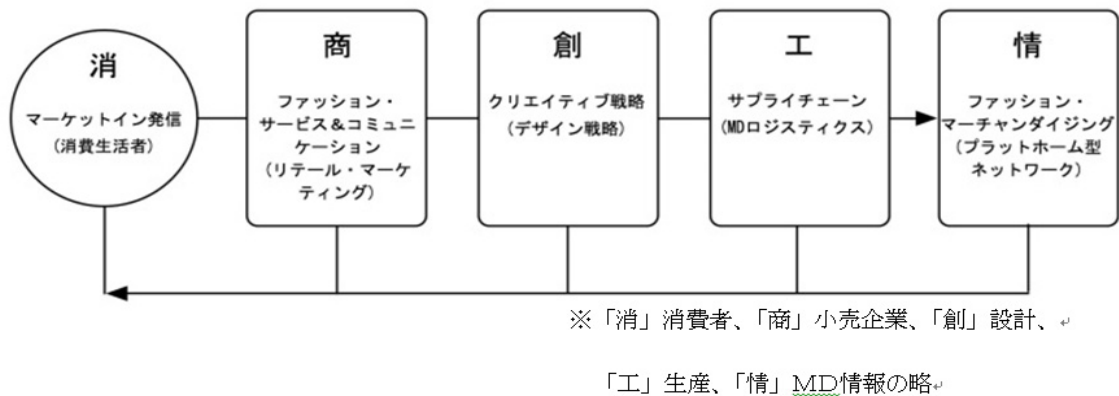


図 1 4 : 消費者発想の垂直的プロセス

SPA 企業は、どのような商品を企画し顧客サービスを行うかという MD 企画と、生産、配送、販売のロジスティック・オペレーションをシステム化しているために、顧客満足という点では NB ブランドのアパレル製造卸売企業よりもはるかに競争力がある。90 年代に注目された SPA 企業のビジネスモデルは、その当

時のファッション・マーケティングを事業システム化した高次元の戦略で合ったといえる。

さらに情報処理が発達した現代では、店舗に仕入れ係たるバイヤ（ないし MD）が必要かどうかは一考の余地があると思われたが、この時点ではあえて菅原の見解に異論をさしはさまなかった。ただし、杭派女装では店舗バイヤによる品揃え、またベンチマーク的存在の ZARA（事業者は Inditex）では本部裁量による品揃えである。この点で、杭派女装は、菅原が分析した「SPA 型ビジネスモデル」に近いともいえる。

2-2-7 SPA を支える 5 つの要因

21 世紀には SPA 以外は生き残れないといわれているが、その SPA を満たす条件として、菅原はつぎの 5 要因をあげる。

- 1) オリジナル企画
- 2) 自社生産
- 3) 自社オペレーション
- 4) VMD（ビジュアル・マーチャンダイジング）
- 5) QRS（クイック・レスポンス・システム）

独自性を出すためには、誰のための店であるかが具体的に明確になっていること、テイストが限りなく絞込まれていることが条件である。

したがって、SPA にとって重視する必要があるのは、オンリーワンコンセプト（着用者からみてここにしかない衣料を提供する設計思想）である。他にないユニーク性が絶対条件である。幅広いターゲットから限定されたターゲットに強くアピールする必要がある。たしかにそうなのではあるが、見込生産で実施するには生産ロットがどの程度になるかが問われる。規模の経済に依存するか、逆に、One-To-One のような業態を開発するかとなる。

また、菅原は、このうち「5) QRS（クイック・レスポンス・システム）」に高い評価を与えてるが、期末、異ブランド間に商品の類似性が目立つ点（つまりはどこに行っても同じような商品が並んでいる）で、疑問の余地があると考ええる。

2-3 研究方法

中国を代表する SPA で杭派女装でもある「R」を事例として研究を進める。これをもって中国アパレル業界ではと一般化するつもりはない。日本の百貨店アパレルと対比させ、杭派女装では、こういう事業が成り立っているという報告である。

その根底には日本のアパレル政策をみるに、伸びゆく中華圏域、インド圏域のファッション衣料市場について、高級品は欧州（例：パリ・ミラノ・ロンドン）、並級品は中国（例：深圳広州・杭州）、そしてもっとも成長が著しい中級品を、日本（例・東京の百貨店アパレル）が取れるというスキームを所管庁の研究会が提案していたことがあった。実際、ファーストリテイリング（あえていえ良品計画を含め）以外に、中国アパレル市場に参入した会社は見当たらない。

補注：寒川・大谷らの研究（非公表ペーパー・投稿準備中）によれば、日本のファッション衣料事業者は、2000年代前半中国ファッション衣料事業における事業環境激変期に、まともに適応しようとしなかった（リスクを取ろうとしなかった）ことが原因という。

本研究は杭派女装しか扱っていないが、それだけ見ても、こうした意識で、中間価格帯をターゲットとし、成功すると想定したのはいささか甘いと言わざるを得ない。そういう仮説を抱いての叙述である。

2-3-1 「R」について

ブランド名「R」は、すべての女性の一生は「蝶」のよう進化の過程と考え、ずっと頑張る中国女性に、ファッションを通じて独自の優位性を見つけ、洗練された、優雅な女らしさを身に付けた、魅力的な女性像を提案する。ややセクシーなイメージも加味されている。

また、東洋の女性の魅力に自信を持ち、独立職場で活躍しており、街を歩くことも、素敵な女、優雅な女性像を理想とする。「R」は 25-35 歳の成熟優雅な都市の女性をターゲットとしており、女らしい、女性の独立性を見せる、女性たちの独特な個性、または成功した女性をイメージした商品を展開する。他社とぼ商品差別化により個性が目立つ。消費者が購買する製品だけでなく、ブランドの歴史とひとつのライフスタイルを提示する。

商品をつぎのように分類する。

- 1) 高級注文シリーズ・・・スター、著名人などをターゲット
- 2) 高級シリーズ・・・ファッション雑誌に発表、テーマ物語シリーズ
- 3) 成衣シリーズ・・・コンセプト提案
- 4) 優雅な都会なイメージ
- 5) 柔らかな女らしいイメージ
- 6) 週末のカジュアルシリーズを提案
- 7) アクセサリーを提案
- 8) 女兒姫シリーズを提案。

また、「R」製品の主な特徴は以下4点のとおりである。

- 1) 優良な品質...ハイエンドブランド品質の製品はその価格の合理性を証明する。
- 2) 手頃な価格の高級ファッション...手頃な価格にもかかわらず「R」はハイエンドブランドである。価格帯は広い。
- 3) 国際化のスタイル...当社のブランドの任務は西洋のトレンドを中国に持ち込む、優れた製品を作り出している。
- 4) 高級なデザイン...デザインは実用的だけではだめで、シンプルすぎでもよくない、かつユニークなアイデアを必要とする。

2-3-2 設計総監へのインタビュー調査

先行研究で重要性を明らかにした「設計主務者」の職務内容を明らかにするために、以下の16項目について、「R」社の設計主務者（中国では設計総監という）に2015年8月2日に、「R」のデザイン室（設計部）でヒアリングを行った。

- Q1：現在、「R」社の設計総監の職務範囲。
- Q2：設計部門所属者の管理責任の範囲。
- Q3：次期シーズンの企画開始時期。
- Q4：次期シーズンのテキスタイル・デレクションテーマの選定。
- Q5：テキスタイル企画と選定に関して設計責任者の参画。
- Q6：次期シーズン「ファッションショー」要するデザイン数。
- Q7：次期シーズン展示会用デザイン数。
- Q8：「R」社顧客ターゲットの会社決定者。

Q9:「R」社在庫管理にかかる商品評価に設計管理者のコンピュータデータ活用。

Q10:「R」社直営店の陳列什器や売場面積を想定した型数決定。

Q11:トレンド型数とベーシック型数比。

Q12:「R」社の春夏と秋冬における商品アイテム(注)数とアイテム別売上の比。

(注)ワンピース、スーツ、コート、スカート、パンツ、ダウンジャケット、ブラウス、シャツ、カットソー、靴、バッグ

Q13:春夏、秋冬各シーズン企画出発点で打ち出すテーマ数。

Q14:設計企画開始時に参考とする情報。

Q15:都市百貨店・路面店で「R」社と競合するブランド名。

Q16:e-Commerceへの「R」社の対処。

2-3-3 コレクション評価

「ファッション工学」の概念を参考にして、「着用者」によって支持される「姿」「形」に関する設計主務者の表現力について、菅原は以下のように定義できるという。

「設計表現力」とは、「姿」を「スタイル」で表現し、「スタイル」の「原型」を表現した「シルエット」に分類し、平面体の「ファブリック」の魅力を生かして、「上身頃」と「下身頃」に分けて、「アイテムデザイン」のハンガーイラストまたはクロッキーを作成し、選定する能力を意味している。

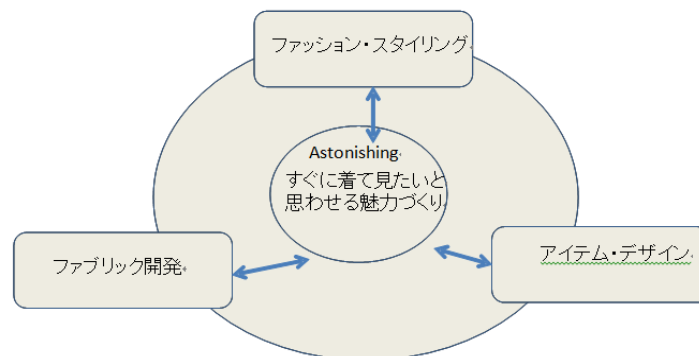


図15 Astonishing 感性リッチ価値提案システム

設計主務者は、「姿」「形」を見える化するために、「スタイル」「ファブリック」「アイテムデザイン」の3つのバランスの表現力をシーズンごとに磨き続ける必要がある。

このバランス関係を図式化すると、図7のようになる。

Astonishingとは「驚き」の意味で、着用者自身の「驚き」だけではなく、「着用者」を取り巻く周囲の人々の「称賛」も、この「驚き」の概念に含まれている。したがって「驚き」は周囲の人々の「要求水準」Aspiration Levelや期待値を超えるインパクトのあるものである必要がある [3] [5]。

そうした「驚き」のある「姿」「形」であると、「すぐにでも着たい」という衝動を呼び起す魅力を持った表現力と評価される。

・・・

稿者はこの見解を受容し、つぎの段階に進んだ。この「魅力度」を評価するにあたって、設計主務者が最終決定した「コレクション」の各スタイルを「スタイリング」「ファブリック選定」「アイテムデザイン」の3つの要素のうちで、どの要素の「魅力度」が高いか、というランク付け調査を行った。その評価表は、図8に示すように、スタイリングの写真を提示し、それぞれに魅力度の高い要素を順に挙げ、コメントを記入する形式とした。

今回は2015年秋冬のコレクションから24スタイル(図8、図9)について、「R」社の設計総監と日本のファッションディレクターの2人に、2015年8月に調査を実施した。

Styling 1



• 3 Criterion of Style Selection :
Styling, Item Designing , Fabric
First Rank & Comment

Second Rank& Comment

Third Rank & Comment

図16 調査に用いたスタイル写真 (R社設計総監提供)

2-4 調査結果

2-4-1 設計総監へのヒアリング

「R」の設計総監宛てヒアリングの結果は以下のとおりである。

- A1：シーズン前のファッションディレクションから、売上・利益に責任を負う。
- A2：デザイナーはもとより、素材選定、パターン作成、サンプル縫製まで管轄。
- A3：シーズンが終わった段階から1年先の企画を監視。
- A4：シーズン開始1年前テキスタイル展示会に出席。主力テキスタイル納入業者のプレゼンを受けテーマを決定。
- A5：次期テキスタイル選定は担当デザイナー要望を取り入れ設計総監が決定（図7参照）。
- A6：約50型。
- A7：約150型。
- A8：営業の意見を聞き設計総監が決定。
- A9：品番毎の売行状況を見て追加生産や在庫調整。設計総監も参画。
- A10：直営店各陳列什器ではコーディネート提案。カセット形でデザイン品番を決定。
- A11：新規3割、継続品7割。
- A12：秋冬はワンピース・スーツ・コート・ダウンジャケット・パンツ・スカート・靴・バッグ、春夏はワンピース・パンツ・ブラウス・シャツ・カットソー・靴・バッグの順。
- A13：5～7テーマを出す。
- A14：欧テキスタイル・ディレクション情報とパリ・ミラノコレクション情報。
- A15：「K」の「K1」や「K2」,「A」の「B」。
- A16：AグループのCモールD商城でネットショップ展開に注力。

2-4-2 コレクション評価

「R」社のコレクションの中から24スタイルを選んで、それぞれの「スタイリング」「ファブリック」「アイテムデザイン」の3要素について、中国の「設計主務者」と日本の「ファッションディレクター」に評価をしてもらった。その結果を表

8にまとめた。

24スタイルを以下の Styling1～24（一括して図17）に示す。

Styling 1•2



Styling 4•5



Styling 5•6



Styling 7•8



Styling 9•10



Styling 11•12



Styling 13•14



Styling 15•16



Styling 17•18



Styling 19•20



Styling 21・22



Styling 23・24



図 1 7 調査に用いたスタイル (Stayling1~24)

表8 コレクション評価・スタイリング No ごとの中日対比分析

スタイリング No	中国 設計主務者の評価	日本 ファッションディレクターの評価
No1	<p><u>1位：スタイリング</u> X型シルエットのワンピース、ハイウエストのラインは小柄なアジア女性にピッタリ、透ける素材は、アジア女性のセクシーさを強調している</p> <p><u>2位：ファブリック</u> 異素材を上手く組み合わせることにより、エレガントな雰囲気演出している</p> <p><u>3位：アイテムデザイン</u> アイテムのシンプルな組み合わせを強調している</p>	<p><u>1位：ファブリック</u> 質感の違う異素材使いがおもしろい。クラシック素材とフェミニン素材の融合バランスが印象的</p> <p><u>2位：アイテムデザイン</u> ビスチェを重ね着したようなデザインは女らしい</p> <p><u>3位：スタイリング</u> 編上げのニーハイブーツとの組み合わせがレトロでかわいい</p>
No2	<p><u>1位：スタイリング</u> クラシックなS型シルエットは女性が好きで、パーフェクトでない分、きれいに見える</p> <p><u>2位：ファブリック</u> 異素材の組み合わせ、素材全体がソフトで、冬シーズンのロマンティックな雰囲気を演出している</p> <p><u>3位：アイテムデザイン</u> 組み合わせの仕方で、上から下に向けてグラデーション化している</p>	<p><u>1位：アイテムデザイン</u> クラシカルなペプラムディテールが女性らしく、このトップスだけで着こなしが仕上がる</p> <p><u>2位：ファブリック</u> 襟、ペプラムの異素材使いが特徴的</p> <p><u>3位：スタイリング</u> 透け感のボトムとの組み合わせが新鮮で全体のシルエットが美しい</p>

No3	<p><u>1位：スタイリング</u> 同系色を組み合わせたシルエットを活用して、トレンド感を演出している。</p> <p><u>2位：アイテムデザイン</u> 暖かいファブリックとショールの組み合わせが特徴で、フェミニンなイメージを演出している</p> <p><u>3位：ファブリック</u> セパレーツになっているために、組み合わせを変えているいろいろな着こなしが楽しめる</p>	<p><u>1位：ファブリック</u> ファー使いのショールが華やかさを出している</p> <p><u>2位：アイテムデザイン</u> ペプラムとラップボトムデザインが印象的</p> <p><u>3位：スタイリング</u> 黒のパンプスとのコーディネートがシックで女性らしい</p>
No4	<p><u>1位：ファブリック</u> 上質なウール混の素材を使っているので、シンプルなシルエットによくマッチしている</p> <p><u>2位：アイテムデザイン</u> デザインの技術を駆使して、シンプルに仕上げている。アイテムの品質をアップさせている。</p> <p><u>3位：スタイリング</u> ブラック同士のコーディネート魅力を生かすために、シルエットをシンプルにしている。</p>	<p><u>1位：アイテムデザイン</u> 一見シンプルに見えるワンピースだが細かなディテールに凝っていて繊細さを感じるデザイン</p> <p><u>2位：スタイリング</u> 全体を黒でまとめシックなスタイリングに仕上げている。プレスレットのアクセサリーがアクセントが良い。</p> <p><u>3位：ファブリック</u> 全身黒でまとめているがワンピースの軽い素材感がフェミニン</p>
No5	<p><u>1位：アイテムデザイン</u> 顧客の多様なニーズに対応するために、顧客のオケーションスタイリングを重視している</p> <p><u>2位：スタイリング</u> 働く女性のらしさを支援する素材や色を重視している</p> <p><u>3位：ファブリック</u> 光沢感のある異素材の組み合わせが良い</p>	<p><u>1位：スタイリング</u> モノトーンのアウターに赤と黒のサンダルスタイルがモダン</p> <p><u>2位：アイテムデザイン</u> ショート丈ベストがアクセントになり印象的</p> <p><u>3位：ファブリック</u> 異素材の各アイテムがバランスよく調和している</p>

2-5 考察

2-5-1 2つの調査結果の考察

前節2-4の①設計総監宛てヒアリングと②コレクション評価の結果から、「R」

のファッションデザインに関する「設計主務者」の意思決定プロセスについて、菅原は以下のようなことがいえるという。

1) 「R」のターゲットは、中国の働く女性の通勤着である。

2) 1次設計は、路面店及び百貨店のインショップに買い物に来る消費者のワードローブ（着用者の持つ衣装の組み合わせ）を考慮している。

3) ファッションディレクション（ブランド全体の管理）とファブリックスを考慮に入れて、設計している。

4) 店頭の消化率と、品揃えの、展示の形を考慮して設計している。

5) 設計（stylisme）の全過程を管理しており、結果責任を負っている。

稿者はこの整理について、若干の違和感がある。まず、意思決定プロセスには違いないが、おおむねは決定前提についての指摘である。それも事実と価値に分類するなら、事実の前提である。そのうえで、1) の理解はあきらかに狭い。「R」は「軽奢（詳細後述）」に属するので、通勤着は数あるテーマのひとつである。また、3) のファッションディレクション（ブランド全体の管理）を考慮に入れてというのは、いささか誤解を招きかねない。ブランド全体の管理について、何が正しいのかその価値を決定しその結果責任を負うのは、設計総監の上位者の「R」のオーナーであるからだ。設計総監はその定められた価値を前提に、ファッション衣料の「かたち」をきめる裁量をもつことになる。

ただ、菅原の指摘は、いずれにしても、この杭派女装の設計総監の職務は、日本の百貨店アパレルにおけるMDの枢要な決定・デザイナーへの指示、およびディストリビューターやショップMDの機能の一部を、ひとつの部門の代表者として、ひとりで遂行しているとも解せるのである。とすれば、どちらか生産性が高いのか、あらたなテーマが設定できるが、。今後の研究課題としたい。

2-5-2 ファストファッションとのアナロジー

菅原の指摘によれば、図18は垂直的プロセスの進化形で、ファッションの短サイクルとテキスタイル企業との連携をより強めた「ファストファッション」のビジネスモデルをイメージ的に表現したものであり、ファッションの短サイクルとテキスタイル企業との連携をより強めた「ファストファッション」のビジネスモデルをイメージ的に表現したものであるという。[2]

「R」とファストファッションの「短サイクル」についてどこまで類似性があるのか。Rの短サイクルと、ファストファッションの短サイクルは本質的に異なると稿者は考えている。「R」の展示会は年に4回、その展示会に店舗のバイヤーが仕入れに行く。典型的なファストファッションでは、週に2回、本部から一方的に商品を送る。極端な場合、先週時点で、なんらかの流行をキャッチすれば、来週末には店頭の商品を並べることも可能である。

そのファストファッションも生産計画は1年前、3か月前、1週間前にわけている可能性がある。すくなくも全てが衣料品ではないにせよ、最も回転の速いインデックスの財務諸表でも、商品回転は年に9回程度である。さらに、売上の70%はベーシックと想定すれば、平均的には1ヶ月以上の余裕を持って設計を行っていると考えられる。

菅原が注目する短サイクルとは、売れ筋の繰り返し生産を意味するならば、むしろこれは日本の百貨店アパレルに独特なことであり、世界のアパレル業界での短サイクルとは、必ずしも同じではないとも考えられる。

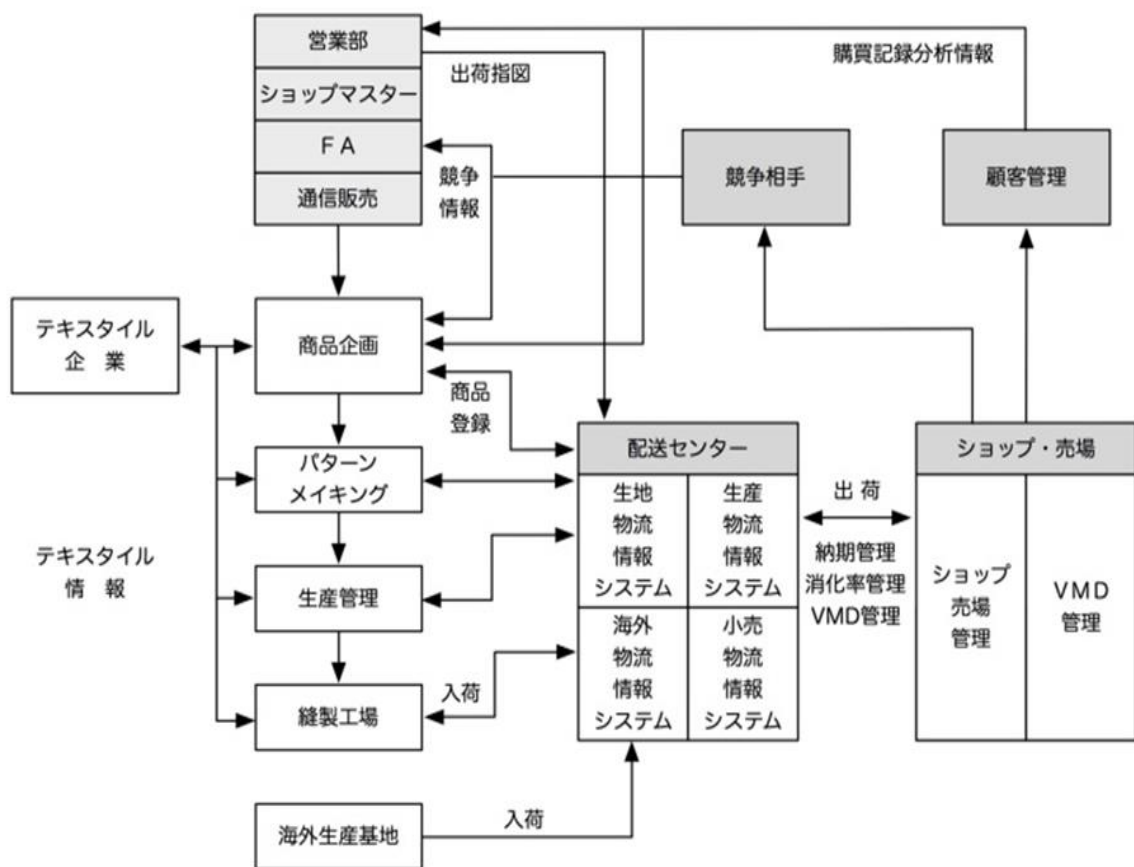


図 18 ファストファッション戦略

2-6 結論と今後の展望

今回は、特定のアパレル企業に限定して定性的調査を行った。むしろ一般化は慎重でかねればならない。

「R」社の設計総監は、このブランドの創設以来、15年間就任している。ブランドの第1次設計とそれを消費者の購買に結びつけ、各シーズンごとの在庫管理から利益責任まで経営トップ共有ということがヒアリング調査を通じて確認できた。

逆に日本のアパレル企業では、こういった「設計主務者」の存在を必要としないまま、MD主導型で展開してきたという意味では、杭派女装のほうがパリ・ミラノのメゾンに近いと指摘できる。[7][8]。

同じ杭州で早くから高級ブランド企業として成長してきている「K」のJブランドは、すでに日本市場で展開しており、国際プレゼンス力を高めつつある[9]。この「K」にも、「設計総監」が存在する。「ファッションデザイン」と「ファブリック選定」を第1次設計レベルにおいて、経営的視点を加味した意思決定をして成功してきている。

また杭州地域のみならず、アパレルSPA企業の動向は、香港、広州、深セン地域でも活発になっている。「設計総監」は中国全土のファッション衣料事業に存在している。

中国のファッション衣料流通過程では、日本と異なり、商社やアパレル卸商が介在しない。インターネットと結びつきも日本より素早いしまた密接である。リアル店舗とネットショップを通じて、直接、顧客の姿・形に関する感性知識を共有しながら、今後、アジア全領域にわたって、「国際的プレゼンス」力を高めていく可能性が高い。「国際的プレゼンス」を高める一つ的手段として、「感性工学」の「気分分析」を重視する必要がある[10]。

2-7 補論 菅原による「ファッション工学への展望」へのコメント

この節は、大谷らが提唱した「ファッション工学」への考え方に対する、菅原の

コメントを中心に扱う。稿者が菅原とともに杭派女装の調査をしていた折に、話題としたことなので、菅原のコメント（[11]ことに 5.1 ファッション工学の領域）と、それに対する大谷らの意見を、稿者（李）が整理し書き添えておく。

2-7-1 ファッション工学の領域

菅原の指摘は、「・・・日本の場合、日本で消費される衣料の 95%が輸入依存であるばかりか、日本のファッション事業の国際プレゼンスは乏しい」「信州大学ではこの問題に関して、技術的経営的な側面から検討を加えてきた」という。菅原もまた、「製品設計」が国際プレゼンスの乏しさのの原因の 1 つではなかろうかという考えに対し、賛意を表した。すなわち、ファッションは人間の身体表現行為そのものにあり、最終的には混とんとした大空間から抽出してきた部分集合によって説明される対象顧客の行動範囲における「姿」「形」である。ファッション工学は身体表現に有用なファッション商品の設計製造販売に係る問題に寄与すべきである・・・と理解していた。

これについて、大谷らの持論は、ファッション工学に該当するひとつのテーマは、この 1 次設計（stylisme）の解明にある。日本のこれまでのファッション論は、被服学（家政学の一部）およびマーケティング（商学の一分野）が培ってきた考え方に依存する。こうした自然言語ではなかなか説明しきれないだろうという認識のもとに、人工言語を使って説明することにある。

まだ構想段階で、いくつかの論文発表したに過ぎないが、一次設計について理論的な解明がなされなければ、いつまでたってもこの問題にはケリがつかないであろうと考える。

2-7-2 身体表現の行動空間と市場細分化戦略

菅原は、「姿」「形」の行動空間が類似しているグループを層別に捉えて「特定のターゲット」を選定し、そのターゲット層に向けた「ファッション事業」を審議・承認するのは、経営トップの仕事であるけれども、下位者がその裁量権を持つことがあり得るといふ。

すなわち、この場合、設計主務者が、自己の特異性を生かして、なおかつ、最終的に利益を確保できる「対象顧客」を経営トップに提言し、その「対象顧客」に対

する「ファッション商品」を企画・生産・販売することを通じて、安定した利益を確保し、そのファッション事業に投資した資金を一定期間内に回収可能であると判断した場合には、「設計主務者」として最終的にシーズンの企画内容を意思決定する・・・という見解である。

これに対して、大谷らは、これはファッション工学というよりは、経営組織論の問題であると考えている。ファッション事業者のトップが必ずしもファッション衣料の1次設計を得意とするとは限らない。ちなみにLVMHのBernard Arnaultは、衣料を設計製作した経験はないという。彼が得意とするのは、ファッション事業者の企業買収であり、あらたな設計総監の選任である。トップのオーナーは設計に通ずる必要はかならずしもない。

ただし、この問題についてファッション工学が何らかの意味を持つとすれば、やはり自動設計への歩みである。ファッション衣料は着用者の「すがた」にかんする設計者の提案を、衣料という媒体に固定して提示するゆえに、設計という一連の作業は、何らかの形で画像処理の問題として、機械学習の一端として、扱う可能性がないとは言えないのである。

2-7-3 ファッション工学の課題

菅原は、特定ターゲットが受け入れる「姿」「形」の「行動空間」を表現した「ファッション商品」を企画・生産・販売することを通じて、実際に「特定ターゲット」の「着用者」が満足し、なおかつ、その業務に欠けたコストを上回る収益を生み出すプロセス全体を設計することを「ファッション工学」と定義することができる・・・という。

しかも、この「ファッション工学」は欧米では「ファッション・マーケティング」と呼ばれている概念に近いのであって、日本では、この「ファッション工学」の企画プロセスを「商品企画」と呼んできたが、欧米でも「Product Development」と呼んでおり、ファッション・ショウで提示する「商品企画」を「ファッション・デザイン」と呼んでおり、その設計責任者を「設計主務者」または「デザイン・マネージャー」とも呼んでいる [4] [6]・・・と解説する。

確かにファッション工学は、ファッションマーケティングの一環として語ることができる。なぜかなれば、着用者の姿は、着用者が属するコミュニティに規制さ

れるからである。既制服の設計は、このコミュニティの着用者に対する規制の、何らかの意味での最大公約数を、地球上の70億人に対して、発見することだからである。

なぜプロントモーダのある同じ商品が、あるいはクチュールメゾンのある同じ商品が、異なる国のファッション都市の店で売れるのかという問題を考えれば理解できよう。つまり、それぞれの国の着用者が、同じようなコミュニティの規制に服しているからである。

ただこの規制を自然言語を使って推定するのはなかなか難しい。これを記号化されたファッション工学を使って、コミュニティの規制の最大公約数を発見することができれば、確かに菅原の言うようにファッション工学は、ファッションマーケティングに近づくことができるのである。

以上は、大谷・菅原の双方の共同研究者である稿者（李）の整理である。



左・図19：設計総監とのインタビュー風景 右・図20：設計室

参考文献

- [1]「日本のファッション事業と国際プレゼンス ファッション工学を標ぼうする」大谷 毅 KyongOk KIM、高橋正人 乾滋 森川英明 高寺政行 感性工学 VOL12、No12、p. 629-668、2015
- [2]「ファッションバイヤーMD」菅原正博 1995 ファッション教育社
- [3]「感性リッチ型時代にける SACAI Brand Designing の仕組み テキスタイルの魅力

- 度分析を中心にして」李宏偉 菅原正博 日本感性工学会、2015.9 大会口頭発表
- [4] Fashion Design and Product Design. H.Carr, J. Pomeroy 1992 、Blakwell
- [5] Sacai A to Z Ed by S,Mower 2015 Rizzoli
- [6] The Fundamentals of Fashion Design , R. Sorger , J. Udale 、2008 avo Academia
- [7] 「ファッション・デザイン・ハンドブック」監修者 炭釜啓人 菅原正博 平成 21
年度文部科学省研究助成教育・学習方法改善支援報告書 宝塚大学
- [8] 「ファッションブランディング」崎田喜美枝 2006 宝塚造形芸術大学出版局
- [9] 「テキスタイルメーカーの製品設計にみる front loading について」大谷毅 高橋
正人 日本感性工学会 2015.9 大会口頭報告
- [10] 「売れる商品は感性工学がある」椎塚久雄 2013 KK ベストセラー
- 「11」 「中国アパレル SPA 企業における設計主務者の意思決定プロセスに関する一
考察」李宏偉, 菅原正博 - 日本感性工学会論文誌, 2016 - jlc.jst.go.jp,

第3章 杭派女装の多店舗展開と市場の感性ー中国ファッション衣料市場への仮説ー

3-1 問題の所在

ここに中国・杭派女装（Zhejiang Female Fashion）とは、中国・浙江に由来を持つ事業者の、婦人向衣料の設計・生産・販売に係る諸活動をいう[1-3]。浙江は蘇州とならび、中国でも蚕糸・絹業（シルク）事業の盛んな地域であった。別稿[4]で明らかにしたような経緯を経て、杭州は中国婦人服事業（製造・卸または小売）者の集積地に成長している。

本論の主な課題は、現時点で杭派女装が出店している都市の傾向を指摘し、中国の婦人服市場、ことに市場の要求にかんする特徴を推定する。そのため、①全国都市 661 から主要 98 を抽出し、都市属性データを与える。②杭派女装から主要ブランド 50 を抽出して業態に沿って 3 類型化し、都市ごとにその出店数を数える。そのうえで①+②全体を説明できる何かを探そうとする。

その延長で、杭派女装事業者の製品が、外国のファッション主要都市（世界の上位格付都市）で売れるかという副次的関心がある[5,6][注1]。これは「日本のファッション事業と国際プレゼンス」、「なぜ日本の衣服は外国で売れないか」の原因を説明するという、大きな課題に含まれる[7]。

中国市場の規模と成長には、世界中の同業者の誰しもが注目し、欧州勢は健闘しているにもかかわらず、日本の事業者については撤退例を聞くことの方が多い[注2]。なぜなのか。本稿の副産物がこの課題の A に寄与できるかもしれない。

3-2 杭派女装の事業者とブランド（ブランド）の抽出

中国に主要な婦人服事業者がどの程度あるかは定かではない。ひとつは、余湘瀨による繊維関連事業者調査（紡織・衣料・ファッション関連事業を含む）がある（以下余調査）[8]。余調査の調査対象は、当時の繊維・衣料関連全上場会社であるが、杭派女装に該当する会社は 3 社しかなく、いわゆる上場規模手前の「中堅企業」が多いと推定する。また、中国の上場会社の日本における紹介は、年二回の『中国二期報』[注3]および、過去に 2 回だけ刊行された『中国四季報』がある[注4]。ただし「二期報」は香港市場（H 株）に限られ網羅性はない。後者「四季報」は、な

ぜか、前掲余報告との整合性ない。したがって、非上場会社の経営データから網羅的に抽出することは不可能である。そこで小規模事業者を割愛し、一つひとつ会社を探して積み上げる手法をとる。

まず、①杭州のアパレル事業専門の人材派遣会社にヒアリングして顧客リストを見せてもらうこと、②杭派女装事業者に生地を販売する事業者から顧客名簿を見せてもらうこと、③懇意な杭派女装の設計総監（現在2名）に前掲①のリストをチェックしてもらうこと、④杭州服装協会の事務到我々のリストを確認してもらうこと、⑤インターネットでの多様な検索を繰り返して、適宜、補充を行うことによる。

ブランド（＝品牌）名称は事業者（法人）名と異なる。1社当たり1～複数ブランドである。収集ブランド数80余に及ぶが、紳士・子供比率が高いもの、廃業などで経営状況が不詳なもの、名称変更で重複するとみなせるものを除外し、最終的に、以下の31社、50ブランドをリストアップした。

調査対象の「品牌」名をABC・簡体字順に列举する。

ARIOSEYEARS 艾诺丝雅诗、AVVN 飞鸟与新酒、BADINA 芭蒂娜（IT提携）、CLOVE 卡拉佛（IT）、「R」■可可尼、COLOUR 三彩、D&D 片断、DESIGNICE 迪赛尼斯、DUNNU 敦奴（FR）、EIFINI 伊芙丽（FR提携）、EP（ネット販売最早い）、FAIRY、FINITY（US）、FIONACHEN 斐娜晨（IT提携）、FIRST VIEW、FLOWER ENJOY 华人杰（IT提携）、GMXY 古木夕羊、红袖 H.S、HOPESHOW 红袖、IAM27、ibudu 伊布都、IHAPPY、IMM 尹默、JNBY 江南布衣、JZ 玖姿（FR提携）、KBNE 卡贝奈尔、LADY'S DIARY 女性日记、LESIES 蓝色倾情、less、Material Girl（MG）（US）、MEILLEUR MOMENT 麦檬（FR提携）、MISSLI（IT）、nawain 纳纹（GBDANSER提携）、ONE MORE（パリ、ミラノなどに設計室を設置）、OTT、ROCOCO 洛可可（FR提携）、SEC（高級定制服～10万元）、SEFINI 诗凡黎（FR提携）、SOMSOM 索玛（KR）、Sweet basil 紫淑、VIZAVIZA（HG）、VOL.3、WANCAOYI 菀草壹、X.YING 香影、XG 雪歌、Y.SING 衣香丽影、ZIHAN 紫涵、佳人苑、快鱼、秋水伊人。なお、FR フランス、IT イタリア、US アメリカ、KR 韓国、HG 香港由来を意味する。

3-3 多店舗展開と市場の感性

中国では e-Commerce による無店舗販売 (Non-Store) が成長している。しかし、大型の人工的商業集積開発が進行している現況から、まだまだ店舗の需要は旺盛と判断した。そこで、店舗を持つ小売業者 (Store retailer) に注目する。身体表現用の衣服を、自らブランドを掲げて、設計・製造、販売する事業者をあえてとりあげる。

卸売や e-Commerce による売上は含むけれども、ヒアリングによれば、その大方は、いわゆる製造小売業者 (Specialty Store Retailer of Private Label Apparel・邦語では SPA) としての売上である[注 5]。

以下、杭派女装の平均的な業界事情を定性的記述し参考に資する。主には杭派女装 10 社の設計総監や市場責任者、取引先業界の団体幹部や人材派遣会社へのヒアリングによる。

①杭派女装事業者の多くは製造小売に該当する。②ただし、ネット販売・卸売も併営する。③店舗が裁量権をもち他社製品を仕入れて販売することは禁止される。④セレクトショップに卸売することはあるが、自らセレクトショップ[注 6]の業態を採用することない。⑤ブランドに属する各店は本部が用意した商品群から選択して品揃えする。⑥仕入作業は年 4 回の展示会において、一回当たり 3 か月分を発注する。⑦条件付き (直営店・FC 店で条件が異なる) 返品制で、週単位で店舗に納品する (いわゆるプロントモーダ[注 7]とは異なる)。⑧本部が用意した商品以外の商品を、各店が独自に仕入れて販売する例はむしろ稀である。⑨新規出店の進捗を早める場合は、自己資金の制約を超えて加盟店を募集し、商品・ノウハウを供給する一方ロイヤリティを徴求する (franchise system)。以上のことから、⑨店舗展開は基本的に Chain operations[注 8]に近い。

杭派女装にあっては、どの程度の商圈を確保するのか、その店舗展開の実態から追跡する。また、同じ商品を売なのかどうか。同じ商品を売って経営が持続するのであれば、中国のファッション衣料における市場の要求 (≒潜在・顕在顧客が要求する「すがた」[注 9]のいわば公約数) について、全国的に見ても、何らかの領域では、「一様」な要求が存在すると推定できる。つまりは、同じ製品が売れる根拠がそこにあると考えてよいはずだ。

3-4 中国の都市分類

3-4-1 都市ビジネスとしての女装事業

世界のファッション事業がそうであるように、杭派女装もまた都市ビジネスである。製造工程はともかく、最終製品の多くは都市に立地する店舗で販売される。ネット販売やリゾート店のような遠隔地販売であっても、都市店舗を訪れる顧客の延長とみなせる。リゾートの場合も同様で、都市の店舗がリゾートにも出店していたので、顧客は都市の店舗で購入する代替として、リゾートに立地する店舗で買い物をするからである[注 10]。ただし観光地における土産物の販売とは異なる。

また、一般的には Huff-Model[注 11]が成り立つと考える。顧客が買い物する確率は、居住地からみて店舗集積の規模に比例し、集積地点に到達する時間距離に反比例する。その際、集積が立地する都市の格付けが影響する。居住地の近隣の上位都市に流れる確度が高くなる。該当する都市がなければ、ネットの販売サイトが代替する。

3-4-2 人口による中国の都市格付け

中国の全人口は約 14 億人前後。都市数は 661。むろんこれらの都市には格差がある。出店効率からみて、そのすべての都市に平均的に出店するのではなく、都市を選択して出店する。人口は都市の格差を単純明快に表示する。最大人口は重慶市、以下上海・北京・成都・天津各市と続く[注 12]。成都是四川省に属する。他の 4 都市は直轄都市で、行政上は「省」と同じである。

仮に人口 300 万人(いわば名古屋市クラス)で区切ってみても 185(DID(Densely Inhabited District) 人口 300 万人以上なら 27) 都市がある。資金のフローからみても、これらの 300 万人都市に均等に、1 都市 1 店舗に限定する出店政策が一般的とは言い難い。このあたりは規模感覚において日本と事情を異にする[注 13]。

3-4-3 人口以外の要素を加えた都市格付け

小売の出店では人口がカギを握るが、人口以外の要素も加味される。そこで、よく使われるのは、その都市が一定期間に産み出す付加価値額(以下 GDP/Gross Domestic Product)である。これを人口一人当たりによれば、市民の「富」もある

程度推測できる。

また、人口は、合併により広域化すれば人口は自動的に合算され、大きな規模の都市として格付けされるので、同じ人口でも人口密度や DID 人口を使う。さらには、特定の施設（たとえば大学や図書館）数や特定の会社（上場会社など）の事業所数などを加味して指数化する。これにより、たとえば「当該都市の GDP1,600 億元以上かつ DID 人口 200 万以上」などの基準ができる。

中国の人口は都市に集中（約 67%）するごとく、中国富裕層は全土に均一に存在するのではなく、中国の華東（または沿岸）地区に集中していると紹介される[注 14]。いわゆる 1 級都市に人口の 18%、富裕層の 30%が集まるともいう[注 15]。また、内陸よりは太平洋岸の沿海部に富は集中しているともいう。こうした通説は、本作業にあたって、いわば前提として導入することになる。

本研究の都市格付けは Baidu「中国城市新等級分類」に紹介された「第一財經 G」の指標を用いる[注 16]。指標の構成要素は、①市民一人当たり GDP、②世界 500 トップ企業（Fortune による）の事業所数、③著名ブランドの事業所数、④空港の発着回数（国内線を含む）、⑤外国公館数、⑥国際線便数、⑦大手企業の事業所設置希望状況、⑧中国政府指定大学所在数、などを加味して指標化している。

これらの変数を合成して、中国の都市を 6 区分して格付けする。1 級都市の 19 をはじめ、2 級 30、3 級 70、4 級 90、5 級 129、6 級 323、計 661 都市である。

3-5 杭派女装の出店状況

3-5-1 資料...都市属性と出店状況

中国全国から 98 都市を抽出し、各都市の属性を示す変数（表 1 の B~K）および杭派女装の各都市の出店状況を示す変数（同 L~N）を設定し、各変数に数値を与え、都市属性と出店状況の関連を追跡する。当初以下の 28 変数で予備的に考察した。

表9：標本（A項都市）と変数（B～N項13個の説明変数）一覧

記号	摘要	概要
A	都市	本研究で対象とした都市は98。詳細は本文参照。
B	GDP	当該都市のGDP（各都市の）。国家統計局2018年1月18日発表。単位億元。
C	人口	同上。単位万人。
D	上海距離	当該都市から上海までの道路距離。中国物通網による[注17]。2018年8月31日現在。念のため北京距離も参考にし
E	等級	都市格付。第一財経、2017年5月25日発表。6区分のうち本研究では4区分を使う。本文中で説明。
F	地区	浙江から近い順に各地区を定義。カテゴリデータを強引に順序データに変換した。華東1、華中2、華南3、西南4、河北5、東北6、西北7。
G	D高級	Dは百貨店・ショッピングセンターの略。人工的商業集積のうち高級に属する施設数。海外ブランドの数が多い。
H	D中級	同上で中級。国内の高級ブランドが多い。
I	D一般	同上で一般に属する。上記以外。
J	1L	当該都市の1月の最低気温の平均値。指摘があり途中から11月のデータを加えた[注18]。
K	1H	同上1月（11月）最高気温の平均値。
L	軽奢計	軽い贅沢。国内高級ブランド。SSで上代800～3000元、AWは1200～6000元。（注）価格帯はSSではTシャツ～ワンピース、AWではTシャツ～コート。以下の価格帯もこれに準じる。これに属するブランドの各都市の店舗数の合計値。
M	大中淑計	大淑女は30歳～。SS400～1200。AW800～3000元。中淑女25～35歳。SS200～800。AW300～1200元。同上の店舗数の
N	少淑計	少淑女は18～28歳。SS150～400元。AW200～600元。たとえばUniqloの価格帯。同上の店舗数の合計値。

1)GDP、2)GDP ランク、3)人口、4)人口ランク、5)平均 GDP、6)平均 GDP ランク、7)人口密度、8)DID 人口(市街地人口)、9)上海からの距離、10)北京からの距離、11)都市等級、12)地区、13)人工的商業施設数のうち高級ゾーンの属する施設数、14)同中級、15)同一般、16)各級商業施設数の計、17)11月平均最低気温、18)11月平均最高気温、19)1月平均最低気温、20)1月平均最高気温、21)軽い贅沢に属するブランド(14件)の各都市の店舗数合計、22)同じく大淑女(3件)および中淑女(10件)の店舗数合計、23)さらに少淑計女(23件)の店舗数合計、25)当該都市の全店舗の合計、26)これに対する軽奢(軽い贅沢)、27)大中淑(大淑女+中淑女)、28)少淑女各ブランドの店舗の各比率である。

ただし、因子分析によれば、GDPまたは人口、地区、人工的商業集積のうち一般的施設数、各月都市最低・最高平均気温などは、線形結合しやすく、使い勝手の

悪い変数であることがわかった。

そこで、計算にあってはしばしばその一部または全部を除外した。そのうえで、杭派女装 50 ブランドの出店都市とその属性、および各都市別 50 ブランドの出店数を、ターゲット別（軽奢、大淑女＋中淑女、少淑女）に集計して一覧表にした（表 17 後掲）。しかしながら、この一覧データ（表 17）も完全に確定ではなく、計算を繰り返すうちに、D・J・Kのように、変容を加えた変数もある。

この 13 の変数もすべて有効ではなかった。対象データにより有効は変数は変化するので、状況に応じて変数を絞り込んだ。

3-5-2 杭派女装ブランドのターゲット

杭派女装 50 ブランドの出店都市とその属性、および 50 ブランドを 4 つのターゲット（軽奢、大淑女、中淑女、少淑女）に分類した（集計上は軽奢・大淑女＋中淑女、少淑女の 3 つのターゲットに集約）。

これは本調査に非公式に参加した 2 つの杭派女装ブランドの設計総監（設計主務者）との議論を経たものである。

設計総監の立場からは、自らが総監するブランドと、同一群内または異群間のブランドとの差別性を確認する作業に近似する。いわばコンセプトの確認、マーケティングでいうポジショニングの入り口にあたる。

差別要因は価格帯と年齢である。価格帯が上がれば対応する年代も上がる。相対的に年代の上の方が高い裁量支出を可能とする。こうした基準を設計も販売も前提にする。杭派女装は格別かわった売り方をしているのではない。まずは価格帯で切り分け、あとはおおむね年齢別にターゲットを設定し、コンセプトに合った商品を供給している。

3-5-3 調査対象都市の格付け別都市数

調査対象都市は 98 で、1 級 19、2 級 30、3 級 41、4 級 8 各都市である。このうち 1 級・2 級各都市については、50 ブランドの出店都市全数をカバーした。3 級については全国 70 都市から無作為に 41 都市（全体の 58%）、4 級は地理的にみて辺境にある 8 都市（全体の 8%）を選んだ。無作為抽出ではない[注 19]。

一方、主成分分析については、手元にあるデータは後掲一覧表（表 9）の通りと

割り切って計算し、結果の表示と解釈において、データの偏りを考慮すればよいとした。

そこで主成分分析に依拠し、50ブランド98都市展開の現状を示す前掲表(表9)をもとに、変数を吟味選択して主成分を引き出し概観した。データの偏りから、1・2級都市の傾向を反映した主成分になる。全98都市の主成分得点を図化する(図22)他、多少ともその弊害を除くべく、各都市等級(格付)別に表示(図23~26)し、考察を加えた。

3-6 出店状況に影響を及ぼす要因

3-6-1 基本統計量

とりあえず主成分を引き出す。計算の前提にしたのは、つぎの変数である。上海距離(表1のD項)に準じて、北京距離も加えた。

変数はおおきくつぎの3種類からなる。

GDP~地区(B~F)と1L・1H(J・K)の各変数は地理的要因...①

D高級~D一般(G~I)は商業施設数...②

軽奢~少淑(L~N)は店舗数...③

表10：基本統計量

基本統計量						
変数	n	平均	不偏分散	標準偏差	最小値	最大値
GDP	98	6,095	29,964.297	5,474	793	30,133
人口	98	696	221,557	471	168	3,372
上海距離	98	1,144	472,708	688	0	3,906
北京距離	98	1,213	446,900	669	0	2,768
等級	98	2.4	0.8	0.9	1.0	4.0
地区	98	2.9	4.3	2.1	1.0	7.0
D高級	98	1.8	7.7	2.8	0.0	15.0
D中級	98	14.8	172.3	13.1	2.0	76.0
D一般	98	15.1	93.3	9.7	2.0	53.0
11L	98	6.0	53.2	7.3	-11.0	20.0
軽奢計	98	21	596	24	1	125
大中淑計	98	33	1,354	37	2	226
小淑計	98	59	3,862	62	3	353

掲記①では経済的特徴をGDP、気候の特徴を11Lで表そうとした。②は各都市の大型のショッピングセンター(以下SC)や百貨店の数である。③は本研究対象の50ブランドの出店数である。そして、ここでは、①~③を併置してどのような成分が出るか問うものである。

また、基本統計量（表 10）により、98 都市で変数の最大値・最小値を比較すると、その変数にかなりの幅があるが、各級とも一定の幅には収まっている（図 22）。これらが混沌とした中国的 Ω （後述）の一端を形成することになる。

3-6-2 分析対象行列

各変数間の相関係数を分析対象行列（表 11）に示す。軽奢の都市別店舗数は、その都市の GDP、高級および中級の百貨店や SC の数と高い相関がある。つまり高級・中級の商業施設が多くある都市に、軽奢のブランドは出店する傾向がある。大淑女+中淑女にあってもこれに準ずる傾向がある。この点、少淑女は GDP との関係はそれほど高くなく、一般クラスの商業施設数との関係も思ったほど高くない。

表 1 1：分析対象行列

分析対象行列										
	GDP	人口	上海距離	北京距離	等級	地区	D高級	D中級	D一般	11L
軽奢計	0.83	0.71	-0.20	0.00	-0.74	-0.07	0.85	0.81	0.60	0.10
大中淑計	0.74	0.62	-0.22	0.02	-0.70	-0.09	0.77	0.73	0.51	0.12
小淑計	0.68	0.57	-0.39	-0.02	-0.63	-0.25	0.66	0.71	0.46	0.16

また、都市の等級とターゲット別店舗数でも、軽奢、大淑女+中淑女で相応の相関がある。等級数が下がるほど店舗が少なくなる。なお、4 級都市のデータが充実すれば、相関係数は高くなるかもしれない。この段階では、上海・北京との距離、都市の 11 月最低平均気温との相関関係もない。他の気温データでも相関は見られなかった。

3-6-3 主成分

主成分 1（X 軸）を特徴とする都市は、高い GDP、各クラス商業施設（D 中級・D 高級）や店舗数（軽奢計・大中淑計・少淑計）の多い都市である。X 軸はファッション都市の傾向が強さを示す「ファッション都市」軸で、右に行くほど強い。GDP が Y 軸ではなく X 軸右にあることは、ファッション衣料が経済的豊かさと強い関係があること示唆している。（図 2 1）

主成分 2（Y 軸）は、上海距離や地区要因との関係がつよい。上海から遠い都市、地区番号が高い都市が該当する。北京・上海から遠く、かつ、浙江地区のある華東地区からも離れた「遠隔都市」軸で、上にいくほど強い。98 都市の分布（図 22）

は、X 軸（いわばファッション軸）では下級都市ほど左に広がり、Y 軸（あえてい
えば地理軸）では、各級都市ともにある幅に収まっている。

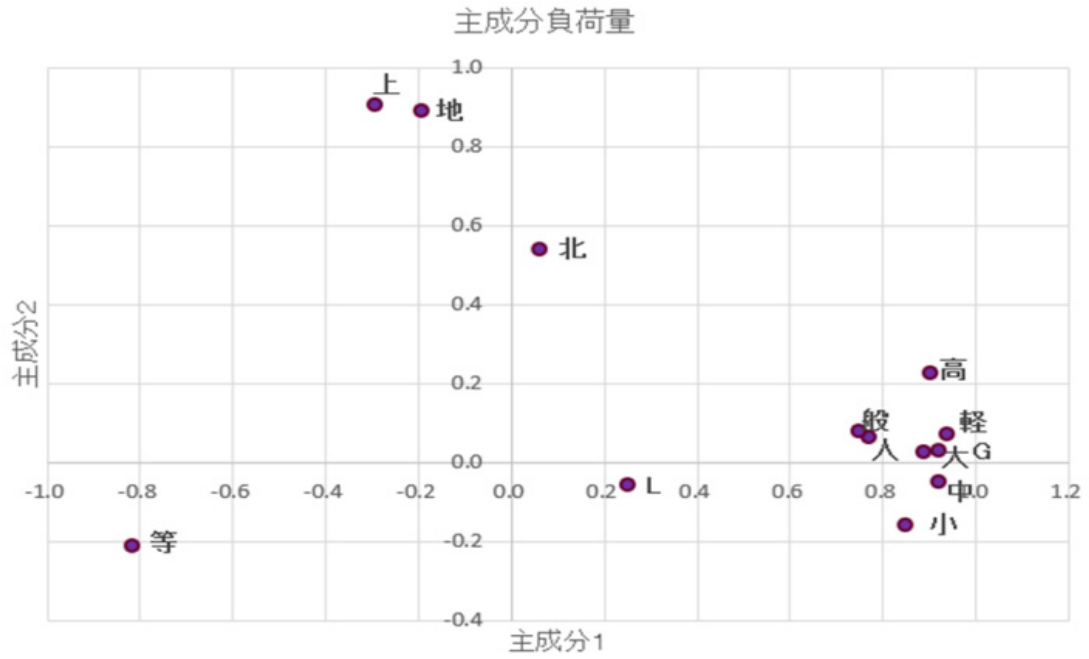
表 1 2 : 主成分付加量

主成分付加量					
変 数	主成分1	変 数	主成分2	変 数	主成分3
軽奢計	0.94	上海距離	0.90	地区	0.28
GDP	0.92	地区	0.89	軽奢計	0.15
D中級	0.92	北京距離	0.54	人口	0.15
D高級	0.90	D高級	0.23	上海距離	0.14
大中淑計	0.89	D一般	0.08	大中淑計	0.12
小淑計	0.85	軽奢計	0.07	等級	0.10
人口	0.77	人口	0.06	GDP	0.09
D一般	0.75	GDP	0.03	小淑計	0.07
11L	0.25	大中淑計	0.03	D高級	0.06
北京距離	0.06	D中級	-0.05	D中級	-0.04
地区	-0.20	11L	-0.06	D一般	-0.09
上海距離	-0.30	小淑計	-0.16	北京距離	-0.80
等級	-0.82	等級	-0.21	11L	-0.93

表 1 3 : 固有値表

固有値表			
主成分	固有値	寄与率	累積寄与率
1	6.901	53.09%	53.09%
2	2.045	15.73%	68.82%
3	1.696	13.04%	81.87%
4	0.760	5.85%	87.71%

この2つの主成分で杭派女装が出店した都市の属性の68%を説明することになる。(表5)



【略語】 G:GDP, 人:人口, 上:上海距離, 北:北京距離, 等:等級, 地:地区, 高:D高級, 中:D中級, 般:D一般, L:L1L, 軽:軽奢計, 大:大中淑計, 小:小淑計

図 2 1 : 主成分 1 と主成分 2 の負荷量図

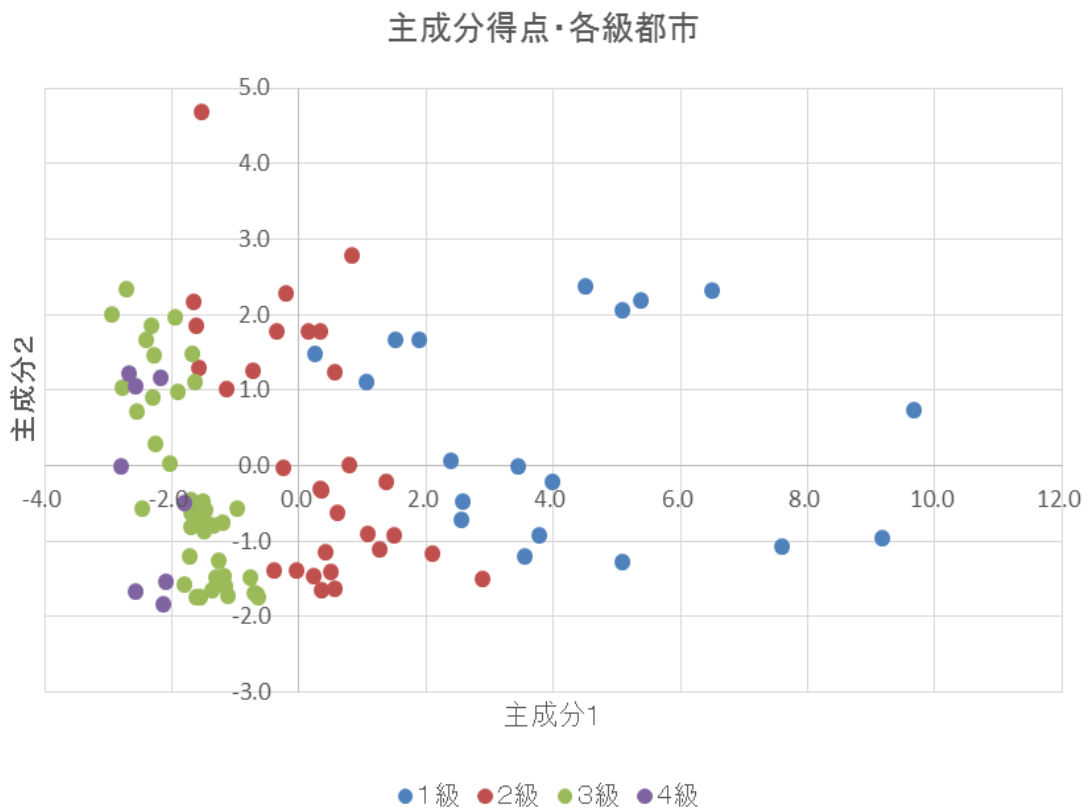


図 2 2 : 各級 (全) 都市の主成分得点

3-6-4 各級（格付け別）都市の主成分得点

3-6-4-1 格付け1級都市

杭派女装からみて、19の1級都市は5つに分類される。X軸の最右側にある①北京・上海・杭州は典型的ファッション都市である。②重慶・成都・深圳・広州は遠隔にしてファッション都市。③近隣都市の蘇州はこれに匹敵するが、杭州には及ばない。④武漢・南京・寧波・天津・鄭州・青島・長沙は近隣都市ながら、②③の都市の下位にある。⑤西安・瀋陽・大連・東莞はやや遠隔都市ながら、杭派女装の店舗展開からみて、1級都市のなかでは、ファッション都市として下位にある。

興味深いのは、上海・北京から遠隔にしてファッション都市性の高い②グループの都市が存在することである。④を合わせて考慮するなら、中国のファッション衣料は、首都や首都に準ずる都市から浸透するとは限らないかもしれない。同じ1級都市であっても、このように杭派女装からみると、かなりバラつきがあることが分かる。

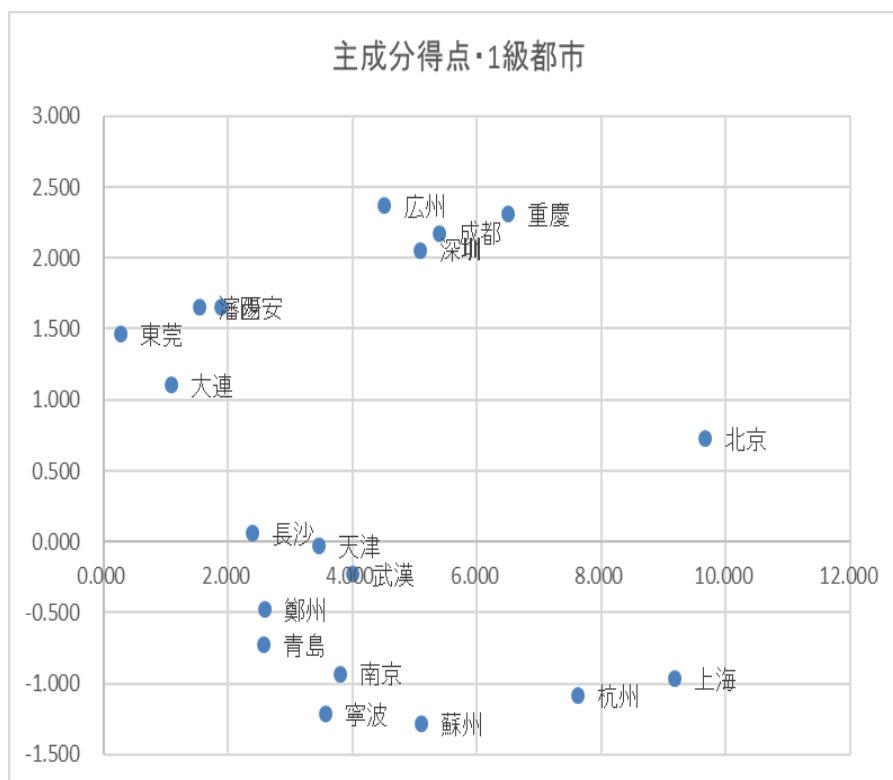


図 2 3 : 主成分得点・1級都市

3-6-4-2 格付け2級都市

全体を概観すると、2級都市は1級都市と異なり、左上から右下に分布しており、X軸主成分1とY軸主成分2は逆相関である。遠隔都市においてファッション都

市としての特徴が弱く（杭派女装の店舗が少ない）、近隣都市の方が杭派女装が普及している傾向が見える。全数調査してあるので、杭派女装の遠隔地での普及は、いまだ未達成状況にあるといえる。 2級都市の散布図（図24）を前掲1級都市と比べると、X軸、Y軸ともに原点付近にある。X軸は $X < 0$ の領域にも都市がプロットされた。Y軸の主成分得点は、1級都市で2.5から-1.5の範囲だったが、2級都市では5.0から-2.0の範囲に散布が拡大した。 2級30都市は、①ファッション都市優等の無錫・合肥、②準優等の温州・福州・済南・煙台があり、いずれも近隣都市である。③ファッション都市として中位（ $-1 < X < 1$ ）に位置づけられるには、遠隔組の③昆明・佛山・貴陽・南寧・哈爾濱・長春・中山、近隣組の④厦門・南昌・常州・紹興・台州・泉州・南通・石家荘・嘉興・金華・太原・徐州がある。下位5都市の惠州・ウルムチ・珠海・海口・蘭州はいずれも遠隔組である。

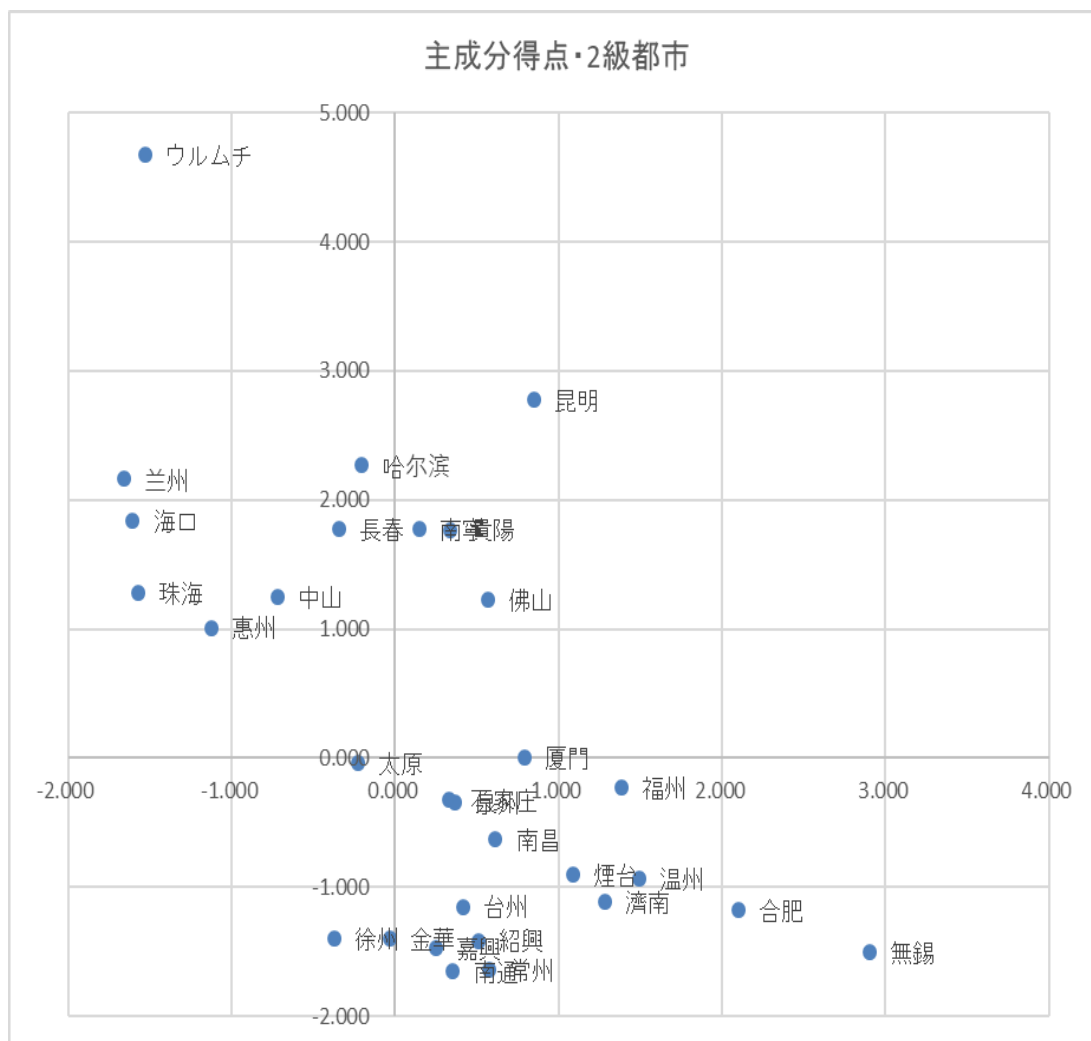


図24：主成分得点・2級都市

3-6-4-3 格付け3級都市

3級都市は $X < 0$ に存在する（図25）。2級都市に比べて、ファッション都市の特徴は弱くなる。また、3級都市も、2級都市に似て X 軸主成分1と Y 軸主成分2はおおむね逆相関である。3級都市の場合は、サンプルの偏りが図化に影響する可能性があるが、遠隔都市ほど杭派女装ブランドの店舗は少なく、普及は弱いと推定できる。

一方、浙江に近い華東地区をはじめとする近隣都市では、ファッション都市としての特性が強い。すなわちより多くの店舗がある。図25：主成分得点・3級都市3級都市は3つに分類できる。図の右下、①近隣都市にして3級都市のなかではファッション都市の性格が濃い都市、泰州、塩城、揚州、濰坊、唐山、鎮江、臨沂、濟寧、保定、上饒、淄博、南陽、蕪湖、洛陽、岳陽、滄州、漳州、宜昌、連雲港、湖州、襄陽、邯鄲、株洲、廊坊、威海、東營。②遠隔都市でファッション都市としての性格が薄い都市、柳州、湛江、江門、綿陽、呼和浩特、包頭、吉林、鞍山、大慶、銀川、丹東、西寧、撫順、延邊がある。その他に、それらに属さない③秦皇島がある。

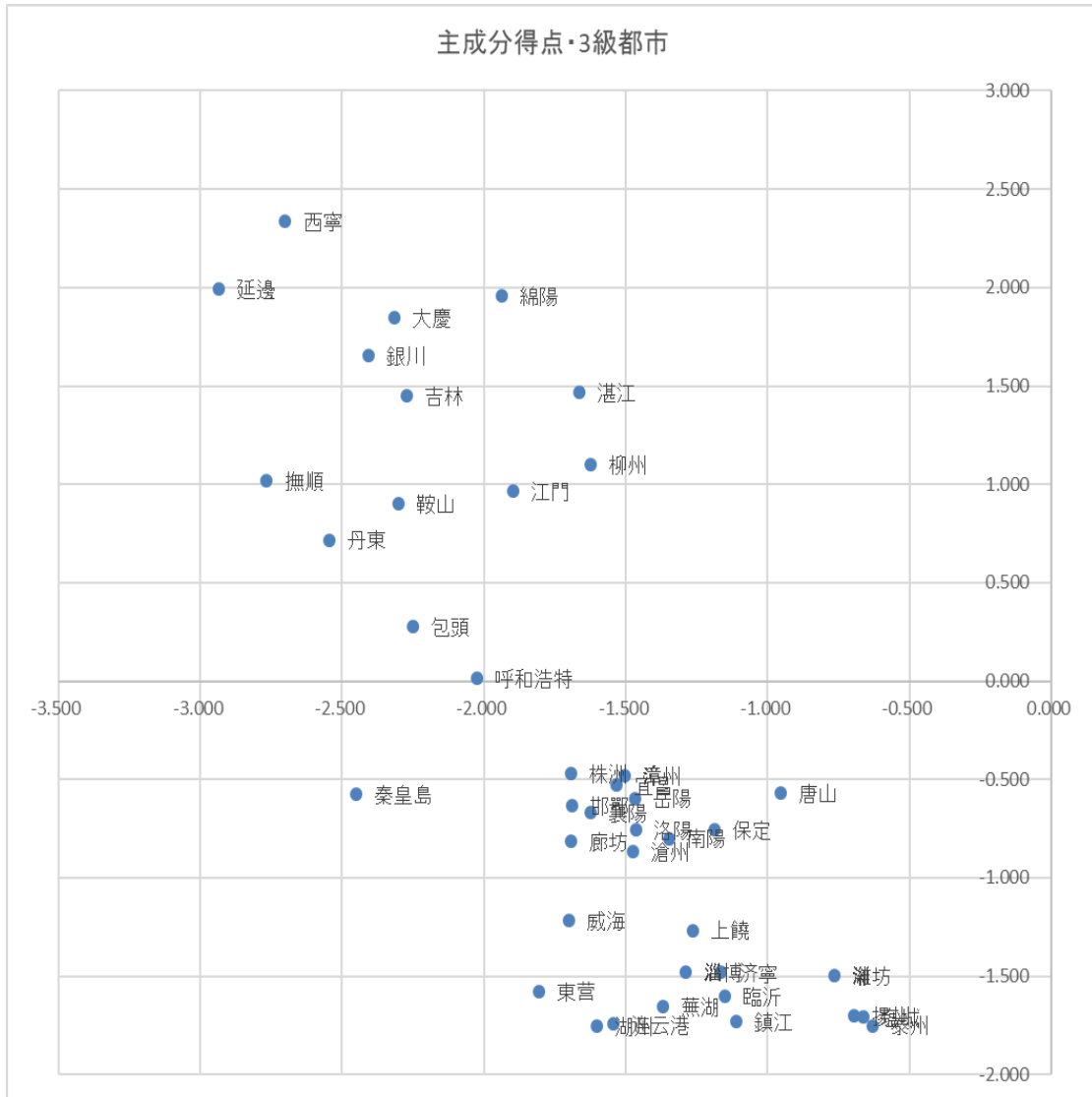


図 2 5 : 主成分得点・3 級都市

3 - 6 - 4 - 4 格付け 4 級都市

4 級都市はサンプルに難はあるが、7 都市が $X < -2$ にある。ちなみに、鄂尔多斯 (オールドス) はモンゴル自治区の標高 1300M、9 月某日深夜気温 10 度。茂名 (マオミン) はベトナム国境まであと 200KM。24 度の温暖な街である。ともに浙江からは道程 1600 km 以上ある。

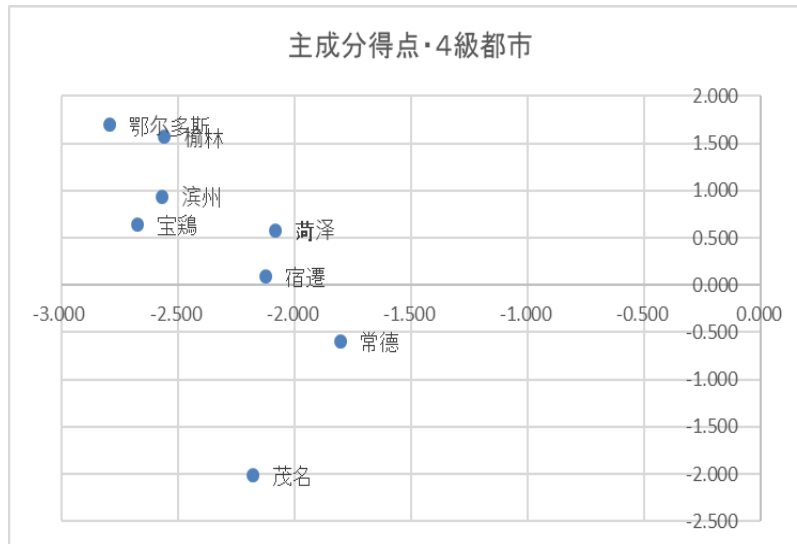


図 26：主成分得点・4級都市

3-7 出店数に関する変数

3-7-1 重回帰分析

軽い贅沢、大淑女+中淑女、少淑女の各ターゲットに属するブランドの都市別出店数の合計値を従属変数とし GDP、上海距離、等級、地区、D 高級、D 中級、D 一般の 7 変数を独立変数として、重回帰分析を試みた (表 14)。

表 14：回帰分析 回帰式に含まれる変数

回帰式に含まれる変数 (偏回帰係数・信頼区間等)

	変数	轻奢計			大中淑女計			少淑女	
		GDP	D高級	D中級	GDP	D高級	D中級	GDP	D中級
	偏回帰係数	0.00	3.92	0.46	0.00	4.46	0.86	0.00	2.56
	標準誤差	0.00	0.90	0.19	0.00	1.74	0.37	0.00	0.68
	標準偏回帰係数	0.27	0.40	0.28	0.26	0.30	0.35	0.29	0.59
1	下限値	0.00	2.14	0.08	0.00	1.01	0.13	0.00	1.21
	上限値	0.00	5.70	0.84	0.00	7.91	1.60	0.01	3.90
2	F 値	4.16	19.09	5.80	2.45	6.58	5.41	3.39	14.19
	t 値	2.04	4.37	2.41	1.56	2.57	2.33	1.84	3.77
	P 値	0.04	0.00	0.02	0.12	0.01	0.02	0.07	0.00
3	結果	*	**	*		*	*		**
4	単相関	0.83	0.85	0.81	0.74	0.77	0.73	0.68	0.71
	偏相関	0.15	0.40	0.20	0.07	0.31	0.17	0.16	0.33
5	トレランス	0.08	0.17	0.11	0.08	0.17	0.11	0.11	0.11
	VIF	12.31	5.88	9.49	12.31	5.88	9.49	9.25	9.25

(注)1: 偏回帰係数の95%信頼区間、2: 偏回帰係数の有意性の検定、3: *: P<0.05, **: P<0.01、4: 目的変数との相関、5: 多重共線性の統計量

3-7-2 分析の結果

分析の結果を表15に示す。線形結合になる変数はあらかじめ除外しており、単相関と偏相関の係数の符号がプラスであること、また、修正 R² が 0.74~0.86、ダービン=ワトソン比が 2 前後なので、おおむね信頼できると考えた。

表15：都市別出店数を従属変数とする重回帰分析

変数選択結果・回帰式の精度			
	軽奢計	大中淑女計	少淑女
R	0.93	0.88	0.86
修正R	0.93	0.88	0.86
R ² 乗	0.86	0.78	0.75
修正R ² 乗	0.86	0.77	0.74
ダービン=ワトソン比	2.20	1.61	1.67
AIC	492	622	742

結果を見ると、軽奢では高級商業施設（以下 SC）と GDP・中級 SC、大中淑女では高級・中級 SC、少淑女では中級 SC の数によって、それぞれのターゲットと店舗数が説明できるという結果になった。

つまりは SC など商業施設の開発が、杭派女装の出店におおきな影響力を持っており、また、そのような開発が盛んな都市の GDP もまた高いことを示唆している。

3-8 市場の類似性と異質性

3-8-1 「一様」を見出し中国全土に進出

本論では店舗が存在しているということは、店舗を維持するだけの売上と粗利が実現している証しと考える。中国のファッション衣料（身体表現用衣服）の着用者の行動空間は、963 万 km²×5000 年×14 億人余（以下中国的 Ω）である。杭派女装は中国全土のファッション都市に進出している。しかし、ファッション都市としての度合、つまりはファッション衣料の売れ具合は、すでに見たように同じ」ではない。まだら模様である。浙江や上海・北京からの距離・気候・地域の成立ちなど地理的歴史的条件、また人口規模や人口当り GDP など人口動態的条件にも格差がある。それでもそこにさらに「一様」の部分を見出し、中国全土に進出する。

パターンやグレーディング、POS・物流・QC システムのような physical な問題は解決できるとして、製品設計のような metaphysical な問題をどう解決している

のだろうか。

表 1 6 : 基本統計量(上) 多重比較検定(下)

基本統計量

モデル	因子 A	n	平均	標準偏差(SD)	平均-SD	平均+SD	標準誤差(SE)	平均-SE	平均+SE
1級都市	外	19	4.81	2.68	2.13	7.49	0.62	4.19	5.42
	内	19	6.45	3.67	2.78	10.11	0.84	5.60	7.29
2級都市	外	30	1.57	0.75	0.83	2.32	0.14	1.44	1.71
	内	30	2.40	1.34	1.05	3.74	0.25	2.15	2.64
3級都市	外	41	0.69	0.34	0.35	1.03	0.05	0.64	0.74
	内	41	1.25	0.64	0.61	1.89	0.10	1.15	1.35
4級都市	外	8	0.51	0.42	0.09	0.93	0.15	0.36	0.65
	内	8	0.79	0.53	0.26	1.33	0.19	0.60	0.98

(注)1~2級は全数、3級は58%抽出で球面性検定をクリア。4級は8%抽出で同検定は棄却。

多重比較検定

因子	目的変数	手法	水準1	水準2	平均1	平均2	差	標準誤差	統計量	P 値	注
因子A	変数Y	Sidak	外	内	4.81	6.45	1.64	0.43	3.83	0.001	**
因子A	変数Y	Sidak	外	内	1.57	2.40	0.82	0.18	4.56	0.000	**
因子A	変数Y	Sidak	外	内	0.69	1.25	0.56	0.08	6.84	0.000	**
因子A	変数Y	Sidak	外	内	0.51	0.79	0.29	0.21	1.34	0.222	

(注)**:P<0.05 ***:P<0.01

3-8-2 設計の方針

ここに設計とは、次シーズンの着用者に提案する「すがた」を前提に、次シーズンに販売する衣服の「かたち」を確定することである。ヒアリングによれば、ある地域に立地する特定の店舗（群）のための製品設計は実施しないとのことである。どの店でも同じものを売る。

しかし、先に触れたように、気温 10 度の鄂尔多斯（オールドス）店と 24 度の茂名（マオミン）店でおなじ商品が売れるのだろうか。設計総監 7 名へのヒアリング記録[注 20]から類推すると、若干のソリューションが浮かぶ。①おなじ型のもとにサイズ・色を多様化する、②傘下の店をその属性によりカテゴリー化し公約数分の型を用意する、③セレクトショップ的運営を併用する・・・など。

おそらく②を実施し、①で補完しているのではなかろうか。とすれば SKU(Stock Keeping Unit)が細かくなり、ロットは小さくなる。店舗開発と返品を含む在庫管理が急務となる。なお、両都市とも一般家庭に冷暖房機が普及しているので、季節性が多少薄れる。また、たまたま、鄂尔多斯は石炭、茂名は石油精製で付加価値を実現している。4 級都市とはいえ豊かな都市である。

3-8-3 ファストファッションとの差別性

杭派女装が提供する商品は、中国にある欧米系ファストファッションの製品と明らかに異なる。この証明は別稿にて行う予定であるが、杭派女装には、①一格うえの素材を使う、②60～80年代欧州風を現代風にアレンジする、③で襟・袖・裾の造りがやや複雑などの傾向が見られ、そこに中国らしさがある（図 27 参照[注 21]）。

しかし、欧米系ファストファッションもそれなりに売上を実現している。多くの設計総監はあきらかにパリ・ミラノの動向を気にしている。杭派女装の 18 のブランドは、パリ・ミラノ、ニューヨークなどのブランドと提携、あるいはそれらのブランドを買収している。そのうえで中国風、中国好みを設計していることになる。

念のため、外国ブランドと特別の関係を持つ 18 ブランド（表 16 で「外」と表示）と、それ以外の 32 ブランド（同「内」と表示）の、都市別出店数の 1 ブランド当たり平均値（都市ごとの店舗数/その都市に出店しているブランド数）を比較すると、表 16 のような結果が出た。要は、1～3 級都市ごとに、1 ブランド当たり平均出店数を比較すると、「外」と「内」のブランドでは、差があることになる。平均出店数は「外」の方が少ない。また、下級都市ほど少ない。1 級都市では、都市当たりブランド当たり 2～8 店ある。2 級は 1 店弱～2 店強、平均誤差から見ると各都市に各ブランド 1 店舗はありそうだ。3 級では出店しないブランドがあり、4 級の場合、その都市では珍しい店となる。まだら模様ではあるが、「外」の設計総監の提案を受容する顕在客は存在する。これは店を維持するにふさわしい売上がある限り確かなことである。一定の支持層があることを裏付けている。

3-8-4 一様だが多相な欲求

杭派女装の 50 の各ブランドは、店舗が仕入に際して選択対象とする一連の「商品群」を用意し、展示会で開示する。店舗固有の事情は公約数にまとめ、それ以上の要求には答えない。7 ブランドの市場部門責任者および設計総監のヒアリングから、中国全土に同じ選択対象群を用意し、そこから品揃えをする大前提がある旨を推定できる。それを購入し、着用した着用者の「すがた」は、それぞれの行動空間を構成す



図 27: 中国風の設計例[注 21]

るコミュニティの構成員から支持される（少なくとも否定はされない）。つまりは、中国的 Ω に広範に当てはまる共通の「好み」、すなわち、ある「すがた」を否定しない「受容基準」がある。これは個々のコミュニティの成員が共有している。つまりは「一様」である。

表 17：都市別都市属性・業態別出店数

変数	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	変数	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	変数	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n				
都市	都市	GDP	人口	上海	等	地	D	D	LL	輕	大	小	都市	都市	GDP	人口	上海	等	地	D	D	LL	輕	大	小	都市	都市	GDP	人口	上海	等	地	D	D	LL	輕	大	小										
井	名			距離	級	区	高	中	一	計	計	計	井	名			距離	級	区	高	中	一	計	計	井	名			距離	級	区	高	中	一	計	計	井	名			距離	級	区	高	中	一	計	計
1	上海	30,133	2,418	0	1	1	11	76	13	1	0	99	133	263	34	無	湖	3,100	367	353	3	1	0	11	9	0	7	9	15	35	67	海口	1,390	227	2,049	2	4	1	6	5	16	21	8	15	21			
2	蘇州	17,000	1,065	103	1	1	6	34	21	0	7	53	120	228	35	連	云	2,630	507	430	3	1	0	6	11	2	8	5	8	30	68	唐山	7,012	1,024	1,192	3	3	1	7	12	-10	1	6	25	27			
3	杭州	12,556	919	170	1	1	8	38	19	1	8	125	226	353	36	湖	州	2,450	262	150	3	1	0	5	11	-1	6	9	7	44	69	洛陽	4,343	680	1,026	3	2	1	3	10	-4	6	6	12	29			
4	南京	11,715	827	304	1	1	6	35	21	-1	7	55	99	122	37	上	鎮	2,030	675	519	3	1	0	7	10	2	10	4	15	52	70	襄陽	4,066	550	1,088	3	2	0	4	7	-1	6	7	14	34			
5	青島	11,258	871	750	1	1	2	31	37	-3	3	47	44	50	38	荷	済	2,880	843	844	4	1	0	5	8	-5	4	2	5	16	71	宜昌	3,957	413	1,148	3	2	0	5	9	2	9	7	20	45			
6	寧波	9,850	788	227	1	1	3	34	27	2	9	44	78	205	39	濱	州	2,680	380	917	4	1	0	6	2	-7	3	2	9	11	72	滄州	3,643	780	1,040	3	3	0	3	8	-8	2	3	30	54			
7	無錫	10,511	653	133	2	1	3	37	29	0	7	45	66	145	40	宿	遷	2,610	485	492	4	1	0	4	5	-2	6	13	11	26	73	鄭州	3,541	949	1,078	3	3	0	2	6	-6	-3	7	15	28			
8	南通	7,750	730	129	2	1	1	14	12	0	7	17	25	95	41	北	京	28,000	2,171	1,207	1	3	15	65	53	-9	3	114	130	189	74	包頭	3,448	286	1,870	3	3	1	3	9	-17	15	5	9	12			
9	煙台	7,550	701	908	2	1	1	18	36	-4	2	30	38	58	42	深	圳	22,286	1,090	1,482	1	4	11	36	28	12	20	67	77	78	55	汕頭	3,273	563	997	3	2	0	6	11	2	8	6	13	37			
10	泉州	7,535	851	940	2	1	0	20	28	10	17	8	8	42	43	広	州	21,500	1,404	1,469	1	5	10	38	45	10	18	35	37	37	76	保定	3,220	1,043	1,156	3	3	0	3	9	-8	-2	12	25	65			
11	濟南	7,285	706	879	2	1	2	33	29	-5	4	30	29	59	44	重	慶	19,530	3,372	1,687	1	5	7	28	26	6	10	97	111	141	77	呼和浩特	3,179	300	1,688	3	3	1	6	12	-17	-5	6	9	17			
12	合肥	7,191	937	466	2	1	2	31	35	-1	7	25	52	114	45	天	津	18,595	1,547	1,087	1	3	5	33	31	-8	2	33	48	76	78	鄭州	3,098	450	1,162	3	3	0	7	13	2	8	4	19	31			
13	福州	7,128	757	782	2	1	2	28	31	8	15	23	32	60	46	成	都	13,890	1,592	1,964	1	5	7	21	26	3	10	80	136	262	79	南陽	2,917	1,009	965	3	2	0	2	8	-3	7	8	19	47			
14	常州	6,620	471	181	2	1	1	23	13	0	7	27	31	94	47	武	漢	13,400	1,077	838	1	2	4	28	25	0	8	67	94	168	80	江門	2,790	724	1,877	3	4	0	5	12	14	20	4	8	11			
15	徐州	6,600	871	586	2	1	0	9	10	-3	5	19	19	45	48	長	沙	10,200	765	1,081	1	2	3	21	16	-2	9	40	95	123	81	吉林	2,761	441	1,997	3	6	0	4	8	-24	-10	10	21	14			
16	温州	5,485	919	459	2	1	2	20	31	5	12	27	36	107	49	鄭	州	9,003	1,001	949	1	2	4	23	21	-4	6	34	68	165	82	江門	2,750	448	1,553	3	4	0	6	10	13	18	2	3	15			
17	紹興	5,311	501	230	2	1	1	18	21	2	8	24	24	92	50	東	莞	7,500	832	1,470	1	4	2	7	19	12	20	15	25	12	83	柳州	2,743	396	1,675	3	4	1	5	13	8	14	3	13	32			
18	南昌	5,000	537	778	2	1	2	29	27	3	9	13	22	45	51	大	連	7,365	700	1,069	1	6	4	22	18	-7	-1	34	45	42	84	株洲	2,725	402	1,048	3	2	0	7	8	3	9	4	19	27			
19	台州	4,388	603	391	2	1	1	18	23	2	9	16	27	73	52	西	安	7,206	945	1,383	1	7	2	16	17	-4	5	32	96	112	85	大慶	2,480	302	2,265	3	6	0	6	12	-24	-12	12	11	17			
20	廈門	4,300	400	1,033	2	1	5	27	26	10	17	19	17	31	53	瀋	陽	5,870	829	1,691	1	6	5	18	23	-17	-5	45	50	81	86	銀川	1,803	223	1,929	3	7	0	7	8	-14	-1	6	12	27			
21	嘉興	4,083	455	99	2	1	2	14	17	2	8	28	32	53	54	佛	山	9,500	846	1,493	2	4	2	28	21	11	18	4	24	29	87	鞍山	1,602	361	1,680	3	6	0	4	9	-14	-4	9	7	16			
22	益華	4,010	545	328	2	1	0	13	6	2	9	25	38	105	55	長	春	6,613	880	1,988	2	6	2	12	16	-20	-10	24	23	38	88	綿陽	2,075	481	1,922	3	7	0	6	7	2	10	6	24	38			
23	濰坊	6,325	927	802	3	1	0	13	7	-8	3	16	17	55	56	哈	爾	6,609	1,063	2,256	2	6	3	13	15	-24	-10	22	28	29	89	延邊	928	226	2,403	3	6	0	2	5	-24	-11	2	10	4			
24	揚州	5,064	500	280	3	1	1	13	11	-1	7	15	21	50	57	石	家	6,538	1,078	1,116	2	3	2	18	19	-7	3	19	29	35	90	撫順	953	207	1,749	3	6	0	3	8	-16	-5	3	2	9			
25	塩城	5,030	724	307	3	1	1	12	6	-2	7	18	23	55	58	昆	明	4,856	726	2,355	2	5	4	17	24	2	16	25	74	53	91	丹東	793	241	1,372	3	6	0	2	7	-12	-3	8	10	12			
26	濰博	4,886	464	804	3	1	1	7	11	-7	3	12	11	34	59	南	寧	4,180	732	1,897	2	4	3	17	18	10	17	23	22	36	92	秦皇	1,506	311	1,296	3	3	0	3	6	-10	1	4	5	14			
27	泰州	4,744	508	245	3	1	1	11	8	-1	7	19	30	64	60	惠	州	3,830	476	1,390	2	4	2	8	6	13	20	5	13	19	93	西寧	1,285	236	2,264	3	7	0	6	7	-14	1	8	5	7			
28	濟寧	4,620	808	781	3	1	0	12	8	-5	4	7	19	31	61	貴	陽	3,518	470	1,866	2	5	2	23	16	2	9	27	53	78	94	鄆州	4,716	201	1,780	4	3	0	4	6	-17	-5	3	7	11			
29	臨沂	4,345	1,044	569	3	1	0	7	9	-5	4	6	15	32	62	中	山	3,500	356	1,541	2	4	2	17	15	13	18	8	9	21	95	榆林	3,337	375	1,624	4	7	0	5	9	-16	-1	6	10	26			
30	東莞	4,198	209	836	3	1	0	13	6	-7	3	5	10	13	63	太	原	3,200	432	1,337	2	3	3	16	21	-12	1	14	28	52	96	常德	3,246	609	1,216	4	2	0	3	11	2	8	5	21	47			
31	瀋江	4,100	319	249	3	1	1	8	10	-1	7	11	20	49	64	ウ	ル	2,799	352	3,906	2	7	2	8	10	-18	-8	17	12	33	97	茂名	2,924	747	1,801	4	4	0	8	7	12	20	2	3	6			
32	漳州	3,535	505	1,056	3	1	0	8	9	10	18	1	16	19	65	珠	海	2,494	168	1,577	2	4	2	6	7	13	19	6	6	3	98	宝雞	2,179	378	1,553	4	7	0	5	6	-4	-5	6	8	20			
33	威海	3,530	280	970	3	1	0	10	8	-3	2	9	12	18	66	蘭	州	2,445	401	2,028	2	7	0	5	8	-11	1	17	23	32																		

ただし50のブランドは外国ブランドに対しては中国志向という共通項があるに

せよ、互いに独立している。各ブランドが持つ選択対象としての「商品群」は多様である。

すなわち、中国的 Ω は「受容基準」を多数形成しており、それが支持する範囲で杭派女装のブランドは成立する。逆に言えば、杭派女装の設計総監（≒パリ・ミラノの Styliste）は、まさにその「受容基準」のひとつを発見し、それに基づき着用者（顕在者に潜在者を加える）に提案する「すがた」を、衣服の「かたち」に固定する機能をもつ。これは「多層」ないし「多相」である。「一様」に対して都市は異なった反応をする。よって「多層」「多相」が「一様」に濃淡・厚薄をもたらす。時代と共に都市が変貌すればたとえば開発により大型の商業施設が出現すれば、「一様」も変化する。この適応過程の一端は設計総監の職務に含まれる。

この中国的 Ω が地球規模の Ω に拡張したとき、杭派女装の国際プレゼンスが試される。70 億人から 14 億人を差し引いた 56 億人が織りなす着用の実績と、なにがしか類似点がみいだせば、その可能性は引出せよう。また別の機会に触れる。

注

[注 1]それは、①世界一の人口規模をもつ中国国内市場は、まだまだ成長途上にあり国内事業が繁忙であり、外国市場には関心を持たないであろうとするものと、②西欧・米・日本の OEM 元から、長年、大量の OEM を受注し、また多くの中国人労働者がイタリアなどの現地で経験を重ねた。さらに、国策である一帯一路もあり、海外展開はもはや時間の問題であるとするものとの 2 つである。

[注 2] 欧州の「僻地」「地方都市」に本社を置く Inditex や Hennes&Mauritz AB のような大手プロントモーダ（ファストファッション）や、Chanel や Giorgio Armani のようなパリ・ミラノのクチュールメゾンなど、中国市場を含めた活発なグローバルビジネスに比して、日本の事業者は劣勢である。一見華やかにみえるファッション事業とはいえ、既製服に関する限り、見込み生産による製造業でもある。売れる商品を設計し、売れる量だけ生産できるか、その作業が地球市場を前提にして可能かどうかを問われている。世界市場における日本の衣料のプレゼンスの低さは、日本の自動車や電機機器とは大きく異なる。これはなぜなのか。中国市場においても、現在における本邦の成功例は、Uniqlo（ファーストリテイリング）に、あえて Muji（良品計画）を追加するにとどまる。

[注 3] 年二回の「中国二期報」（DZH フィナンシャルリサーチ）版

[注 4] 過去に 2 回だけ刊行された「中国四季報」（東洋経済新報社版）

[注 5] 1986 年に US アパレル大手 GAP 創業者ドナルド・フィッシャー(Donald Fisher)が自社業態を表現したさいに使った造語である。

[注 6] なお、セレクトショップは和製英語だが、日本の事業者が発案したので select shop でも理解を得られることもある。exclusive shops、selection shop、exclusive shops は同義語で用いることがある。意味は shop that carries a selection of products from several different brands。仕入小売なのでブティック(仏 boutique)近い。要は品揃えの方針、仕入（商品化計画）自体に工夫を重ね、これを顧客に訴求する。

[注 7] 伊語 prontmoda 展示会を開催しない業態≡ファストファッションの業態とは異なる側面がある。

[注 8] いかに大型化しても 1 店舗あたりの商圈は限られるので、ひとつの店への追加投資を限定し、その分の資金を、新たな商圈を確保すべく新店舗に投下する。その際、どの店でも同じ商品を売るという前提を、絶対条件として維持すれば、「Chain

operations」になる。

[注 9] 本研究では「すがた」「かたち」を使い分ける。設計者は、ターゲットとした特定の着用者（潜在顧客を含む）群に、なんらかの「すがた」を提案する媒体として、衣服の「かたち」を決め、商品として顧客に展示する。顧客がこの提案を受容すれば買い物につながり、会社は収益を実現できる。

[注 10] 各種の伝記（例：Paul Morand，山田登世子訳「シャネルー人生を語る」中公文庫、2007）によれば、Chanel はフランス南部の新興リゾートドーヴィル

（Deauville）に、1913 年、2 号店を出店した。なお、観光（Tour）客と異なりリゾート（Stay）客は滞在が目的である。出典：http://www.j-resortclub.or.jp/?page_id=295、2019 年 3 月 26 日閲覧。

[注 11] Huff-Model、消費者が特定店舗で買物する確率のこと。店の規模に比例し距離に逆比例する傾向を指数関数を援用して量化する。

[注 12] シンセン ZhongyanPuhua 管理コンサルティング有限公司のホームページ <http://www.chinairn.com/news/20180412/091951756.shtml> から、2019 年 3 月 26 日閲覧。

[注 13] 日本のセレクトショップや紳士服チェーン、あるいは地球規模に市場を持つクチュールメゾンやファストファッション(プロントモーダ)の出店数と比較すれば容易に理解できよう。日本国内で売上一位のユニクロで 2068（内日本国内 827）店舗、杭派女装の「轻奢」に近い UA は 218（内ファーストラインのユナイテッドアローズは 88）店舗（いずれも国内）である。

[注 14] 中国国家统计局、<http://www.stats.gov.cn/tjsj/pcsj/>、および、Bai 百科中国人口、<https://baike.baidu.com/item/中国人口/4417422?fr=aladdin>、2019 年 3 月 26 日閲覧。

[注 15] 経済日報のサイト www.ce.cn および、Baidu 百科「全国相对富裕地区」<https://baike.baidu.com/item/全国相对富裕地区>、2019 年 3 月 26 日閲覧。

[注 16] 第一財經 [Ghttps://www.yicai.jp/](https://www.yicai.jp/)。本論では Baidu に紹介された第一財經の指標による。<https://baike.baidu.com/item/中国城市新分級名单/12702007?fr=aladdin>、2019 年 3 月 26 日閲覧。

[注 17] 中国物通網のサイトによる。<http://www.chinawutong.com/>、2019 年 3 月 26 日閲覧。

[注 18]気温のデータは中国気象局サイト <http://www.cma.gov.cn/>。2019年3月26日閲覧。なお、当初1月気温データを使った(表9)が、本研究協力者(某ブランド設計総監・営業担当者)の指摘から11月のデータを採用して計算した。ただし結果的には、都市の11月気温と出店数には相関はなく、1月データも同様だった。

[注 19]ことに4級都市について全体像をより厳密に推察するなら、別に標本と母集団の関係を検討する必要がある。

[注 20]営業上の秘密が含まれるので非公表記録である。

[注 21]淘宝网 taobao.com で「中式服装」をキーワードに検索して得た画像例、2019年3月25日閲覧。

参考文献

[1]高月梅、「改革開放以来の中国の衣料産業の発展に関する研究：衣料市場を中核として」、原題「改革开放以来中国服装产业发展研究：以服装市场为核心」中国纺织出版社、2016年05月、ISBN：9787518024483

[2]中国服装协会、「2015-2016中国衣料産業発展レポート」、原題「2015-2016中国服装行业发展报告」、中国纺织出版社、2016年9月、ISBN: 7518029278, 9787518029273

[3]中国服装协会、「2017-2018中国衣料産業発展レポート」原題「2017-2018中国服装行业发展报告」中国服装协会、中国纺织出版社、2018年3月、ISBN: 9787518047697, 7518047691

[4]李宏偉、高寺政行、大谷毅、杭派女装(浙江婦人服)における多店舗展開と市場の感性—中国ファッション衣料市場への仮説—、日本感性工学会論文誌、Vol. 18 No. 4, pp. 343-352, 2019

[5]钟安华、「現代衣料産業の紹介」、原題「现代服装产业导论」、湖北科学技术出版社、2016年05月

[6]夏春玲、「寧波纖維とアパレル産業の発展レポート」、原題「宁波纺织服装产业发展报告」、中国纺织出版社、2016年09月

[7]大谷毅、KIM KyoungOk, 高橋正人, 乾滋, 森川英明, 高寺政行, 日本のファッション事業と国際プレゼンス, 日本感性工学会論文誌, 2014, 13 卷, 5 号, p. 629-668

[8]余湘頻、「上場企業の展望(全3巻)」, 原題「透視上市公司(全3冊)」, 中国紡織出版社、2015年11月

[9] 高橋正人・大谷毅、「ファッション衣料の設計主務者が設定したイメージ変数の次元」、日本感性工学会論文誌, 2018, 17 巻, 5 号, p. 577-585

第4章 補論 中国ファッション衣料事業者と株価

これまで検討を重ねてきた杭派女装は、中国の婦人服市場においても、確実な位置を占めていることは確かであるが、中国アパレル事業全体を推定しようということになると、さらに幅広いデータが必要になる。本研究はこれに対して十分な備えをしているわけではないが、その全体的一端を垣間見るという意味では、中国の証券市場に登場するファッション衣料、あるいはファッション商品の製造・販売事業者の株価の推移を観察することで、目的に近づく手段であると考えた。

いまは、いささか古いデータとなってしまったが、①2014年現在で調査した「余報告」に記載されたデータを元に、本研究なりに分析を試みたものと、②2015年版の「中国二期報」（中国上場会社の日本向けデータ解説集）に掲載されたデータを基に、本研究なりに検討したものについて、以下に掲示しておく。

本来は、アニュアルレポート（日本でいえば有価証券報告書）を収集し、財務会計ないしは経営分析的な手法により、詳細な分析を試みるべきがあるが、遺憾ながら、アニュアルレポートの収集は必ずしも容易ではなく（日本の金融庁が主宰するEDINETのようなものが見当たらない）、また中国の現状における会計基準について、本研究は明確な認識を持っていないことから、本研究の現段階ではこの程度で収めたものである。よってこれらは補論として位置づけておく。

4-1 余報告に見る中国証券市場に上場したカジュアル衣料事業者の特徴

4-1-1 14億市場への商品供給

2020年のグローバルなファッション市場を、2013年と対比すると、①市場のボリュームでUS（米国）と②伸び率でCN（中国）ないし中華圏が挙がる。中華圏市場にはHK（香港）MC（マカオ）とTW（台湾）SG（シンガポール）を含む。③EU（ヨーロッパ）とJP（日本）はせいぜい現状維持、④IN（インド）の成長はCNの後、あとは⑤RU（ロシア）、BR（ブラジル）、ID（インドネシア）など新興国が期待できる。人口増加と経済成長の数字をあてはめれば、おのずから導出できる、常識的で穏当な見解である。A.T.カーニーはJPの経産省の委託調査で、上手に図化している。

さて、その 14 億人を擁する中国ファッション市場は、外国会社にとって参入の有力な対象ではあるが、この市場にファッション衣料を供給しているのは、他ならぬ中国の繊維関連の会社である。中国市場にアクセスする外国会社にとって、これらの中国会社との競合は不可避である。そこで、本稿では、中国の繊維関連会社の実態を垣間見て、中国ファッション市場の特徴を推定する作業を試みる。

4-1-2 底本としての余報告

中国に限らないが、繊維関連会社といってもすそ野は広い。これはファッション製品（身体表現に有益な製品群）の幅の広さと多様な流通経路の反映である。

また、産業レベルの数字はそれなりに有意義ではあるが、本報告ではあまり関心がない。類似事業者の経営成績や財政状態の合計値や、類似事業者をひとつの単位として疑似化し、その投入産出を知っても、個々の会社とはかけ離れてしまう。繊維産業全体の動向を考慮しながら、個々の会社の動向を指摘した稀有な資料が、以下の余報告である。我々は当面この余報告を手掛かりに中国のファッション市場を観察する。

余湘頻「透視上市公司」は全 3 巻、①服装靴帽子編 441 頁、②紡織編 490 頁、③化学繊維編 150 頁からなる。服装靴帽子編は、全 10 章からなり、包括的な記事、スポーツ衣料品、カジュアル、フェザー衣装、メンズ、ウィメンズ、子供とアニメーション、制服、アウトドア、皮革、衣類付属品の各章がある。本報告はそのなかのカジュアルに注目して、試行的に分析してみた。

余氏の手法は、いわゆる経営分析に相当するもので、それ自体はすでに確立されたものであるが、なんとといっても、中国の繊維関連全上場会社 127 社に及び、とりあえず概観できるのは素晴らしい。本来なら、各社の決算資料(Annual_Report)をダウンロードしなければならないが、とりあえず概観するにはいささか荷が重い。

外国人投資家向け会社紹介資料はないわけではなが、外国人は限られた市場のみ投資可能なので、紹介される会社もそれに限られる。ちなみに『会社二季報』株式会社 DZH フィナンシャルリサーチ刊では、2013 年上期版で、27 社程度が収録されていた。

(<http://www.nikihou.jp/>)。

『中国会社四季報』東洋経済新報社版（ただし2013 - 14年版2冊のみ刊行）では全業種全上場会社をカバーしているが、今回の報告では割愛する。

4-1-3 「上場会社に限定」とは別の個人大手会社

上場会社以外の法人の経営内容を知ることは、東京でも上海杭州でも同様に至難である。日本でもTDBとかTSRのデータを使うしかないが、これとても限度がある。貿易の信用調査なら、日本からみた外国会社の場合は、手始めにNEXI（日本貿易保険）やJETROのデータを見るのであろうが、本テーマにはなじまない。

実は、杭派女装だけを見ても、上場されていない有力会社は複数存在する。あえて上場しないのは、日本のワールドが自主的に上場廃止したのと似た動機が働いている場合もある。もっと単純に言えば、会社は大小問わず、個人・ファミリーのものという信念が横たわるような例も散見される。

会社は大規模になればステークホルダーが増加し、利害調整から、会社は急速に社会性を帯び、その公益的側面が強調され「CSR」が課され、不祥事のたびに内部統制が足りないとかで法制化（SOX法など）が強調される。また、超古典の所有と経営の分離（Berle, A. and Means, G）からみたら、日本の株式持ち合いなどは、まだしも卓越した存在で、「日本的経営」のサンプルみたい位置づけることもできる。

しかし、ファッション事業では、LVMHないしその親会社のChristian Dior S.A.を先頭に、上場・非上場の如何を問わず、「個人大手会社」の活躍が目覚ましい。このことは、ファッション事業を扱う際に、結果的には、金儲けの手段としてのファッション事業の側面があること、そのうえで成功も失敗もあり、そしてそれが「CSR」以上に重要であることを、つねに留意をしておく必要がある。

日本のファッション事業に国際プレゼンスが乏しく、また、中国のファッション事業が日本のように国内のみにとどまるかどうかに関しては、こうした「会社形態」「コーポレートガバナンス」に関連する可能性が高いという見通しを持っているからだ。

4-1-4 「個人大手会社」vs「国有会社」

中国には、このような「個人大手会社」に対峙して、「国有会社」がある。コー

ポレートガバナンスという点では、まさに対極的な存在である。この後者の繊維がらみの国有会社に関しては、1990年代後半に、まさに大胆な構造改革が実施されていたという事実を見落としてはならない。日本で言えば1975年前後の構造不況会社救済政策に該当するものであるが、中国における実施の内容は、日本よりもはるかに厳しいものがあったようである。

仮に、中国の国有会社のガバナンスが、かつての日本の3公社5現業のガバナンスに匹敵し、その延長線上にあるものと推定できるならば、規格品の大量生産、例えば人民服を大量に作るということに関しては、極めて有効な会社形態バランス形態とも考えられる。

しかし、衣服に多様性を認め、着用者の裁量に任せ、身体表現にのための衣料（ファッション衣料）ということになると、国有会社的なガバナンスは、まことに不都合である。また多数の限られた大手国有会社が存在するということは、取引関係も固定化しており、その取引関係を越えて新たな取引関係を結ぶためには、想像以上に取引費用が発生する。

となれば、衣料に多様性を認めたところで、それを可能にする商品が供給されないで、事実上着用者の不満を生み、ある種の困難が生ずる事は明らかである。この件は別途に扱うこととして、とりあえずは、現存する127社の上場会社のかなには、こうした構造改革を乗り越え、生き残ったという側面がある。

こうした国有会社のガバナンスは、日本の多くの大規模会社のホワイトカラー・ガバナンスと相通ずるものがある。当然のことながら、そこにホワイトカラー間の権力闘争がうまれ、様々なコンフリクトが発生し準解決に向かったことは想像に難くないが、その間のコストを最小限に抑える権力が、また別にあったということも、あわせて記憶しておく必要がある。

4-1-5 カジュアルウェア会社の場合

概況	
1.	鳄鱼恤 (HK00122)
2.	长江制衣 (HK00294)
3.	YGM贸易 (HK00375)
4.	佐丹奴国际 (HK00709)
5.	德永佳 (班尼路) (HK00321)
6.	堡狮龙国际 (HK00592)
7.	思捷环球 (ESPRIT) (HK00330)
8.	旭日企业 (真维斯) (HK00393)
9.	恒富控股 (HK00643)
10.	联泰控股 (HK00311)
11.	包浩斯 (bauhaus) (HK00483)
12.	迅捷环球 (HK00540)
13.	利标品牌 (HK00787)
14.	福源集团控股 (HK01682)
15.	美邦服饰 (SZ002269)
16.	搜于特 (潮流前线) (SZ002503)
17.	森马服饰 (SZ002563)
18.	百圆裤业 (SZ002640)
19.	麦考林 (NASDAQ:MCOX)

図 28 : カジュアルに属する会社名・上場コード

(注) カジュアルに属する会社名・上場コード (注) 簡体字の用意がないので、原本の目次を画像で示す。また、後掲の図にある番号は上図の会社名を意味する。() 内は上場コードで、HK は香港、SZ は Shenzhen、NASDAQ は US にある証券市場を意味する。

表 18 : 19 社の財務データ

2014		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
名称		资产总额	负债总额	所有者权益	资产负债率	速动比率	营业收入	毛利额	净利润	主营业务毛利率 (%)	
1		17.23	5.14	12.09	29.8	88.0	4.03	2.43	0.85	60.4	
2		12.11	1.83	10.28	15.1	233.4	8.62	1.26	0.09	14.6	
3		14.49	2.06	12.42	14.2	340.6	10.01	6.41	1.78	64.0	
4		30.97	7.60	23.37	24.6	236.0	44.53	25.81	3.74	58.0	
5		78.11	30.28	47.83	38.8	178.9	79.18	26.35	4.73	33.3	
6		9.27	2.83	6.44	30.5	188.1	20.46	10.45	1.02	51.1	
7		185.97	50.17	135.80	27.0	166.7	194.54	97.61	1.69	50.2	
8		38.84	21.70	17.14	55.9	99.2	47.02	19.83	0.98	42.2	
9		2.87	0.35	2.52	12.0	741.2	1.23	0.26	-0.12	21.8	
10		7.71	3.91	3.80	50.7	122.3	12.24	2.16	0.16	17.7	
11		6.85	1.29	5.55	18.9	215.3	11.46	7.31	1.00	63.7	
12		6.58	4.90	1.68	74.5	108.4	10.15	1.29	0.19	12.7	
13		295.40	142.54	152.86	48.3	60.2	213.32	68.86	6.42	32.3	
14		4.76	1.71	3.05	35.9	118.1	7.52	1.34	0.10	17.8	
15		69.87	33.50	36.37	48.0	90.9	66.21	29.91	1.46	45.2	
16		29.48	7.82	21.67	26.5	353.4	13.06	4.90	1.23	37.5	
17		103.73	18.67	85.06	18.0	421.2	81.47	29.38	10.88	36.1	
18		22.05	3.73	18.32	16.9	232.5	8.42	4.42	0.29	52.5	
19		4.08	0.99	3.09	23.8	109.2	0.13	0.08	0.00	63.9	

(注) 上掲右の2行目各指標の和訳は、総資産、負債合計、株主資本、資産負債比率、当座比率、営業利益、売上総利益、純利益、主な事業の売上総利益率(%)。2014年7月のレートでHKDとUSDをCNYに換算。単位億CNY。作図・表は筆者。

既述のように、余報告の①服装靴帽子編 441頁のなかの第三篇「尚休閒篇」の19社を取り上げる。尚休閒は「カジュアル」を充てた。ニューヨークなら「sportwear」と訳すが、「スポーツウェア」とすると、また意味が異なってしまう。余報告にはこれとは別に「戸外運動編」がある。

4-1-6 若干の計算と検討

以下で、2014年データの主成分分析を試みた(表2-5、図2-4)。

表19：基本統計量

主成分	固有値	寄与率	累積寄与率
1	5.139	57.10%	57.10%
2	1.728	19.20%	76.29%
3	1.128	12.54%	88.83%
4	0.548	6.09%	94.91%
5	0.230	2.56%	97.47%
6	0.206	2.29%	99.76%
7	0.020	0.23%	99.99%
8	0.001	0.01%	100.00%
9	0.000	0.00%	100.00%

表20：分析対象行列

変数	主成分1	主成分2	主成分3	主成分4
资产总额	0.9886	0.0349	0.0370	0.0593
负债总额	0.9258	-0.1289	0.0353	0.0565
所有者权益	0.9773	0.1545	0.0361	0.0579
资产负债率	0.2266	-0.9049	0.0948	-0.1626
速动比率	-0.2671	0.7287	0.5447	0.1524
营业收入	0.9878	0.0225	-0.0109	0.1163
毛利额	0.9227	0.0899	-0.1240	0.2182
净利润	0.6318	0.3642	0.2229	-0.6436
主营业务毛	-0.0043	0.4415	-0.8681	-0.1127

表 2 1 : 固有値表

変数	n	平均	不偏分散	標準偏差	最小値	最大値
資産总额	19	49.493	5655.842	75.205	2.867	295.398
負債总额	19	17.948	1099.611	33.160	0.345	142.542
所有者权益	19	31.543	1995.104	44.667	1.678	152.856
资产负债率	19	32.072	282.701	16.814	12.040	74.480
速动比率	19	215.983	26068.193	161.456	60.160	741.220
营业收入	19	43.873	3864.200	62.163	0.130	213.319
毛利额	19	17.898	664.325	25.774	0.080	97.613
净利润	19	1.921	7.749	2.784	-0.120	10.880
主营业务毛	19	40.789	315.822	17.771	12.730	64.000

表 2 2 : 主成分負荷量

分析対象行列	資産总额	負債总额	所有者权益	资产负债率	速动比率	营业收入	毛利额	净利润	主营业务毛利率
資産总额	1.000	0.954	0.975	0.174	-0.212	0.972	0.888	0.600	-0.025
負債总额	0.954	1.000	0.865	0.305	-0.299	0.891	0.762	0.490	-0.077
所有者权益	0.975	0.865	1.000	0.066	-0.135	0.974	0.930	0.647	0.015
资产负债率	0.174	0.305	0.066	1.000	-0.611	0.193	0.113	-0.065	-0.410
速动比率	-0.212	-0.299	-0.135	-0.611	1.000	-0.233	-0.206	0.112	-0.113
营业收入	0.972	0.891	0.974	0.193	-0.233	1.000	0.965	0.560	0.001
毛利额	0.888	0.762	0.930	0.113	-0.206	0.965	1.000	0.462	0.116
净利润	0.600	0.490	0.647	-0.065	0.112	0.560	0.462	1.000	0.029
主营业务毛	-0.025	-0.077	0.015	-0.410	-0.113	0.001	0.116	0.029	1.000

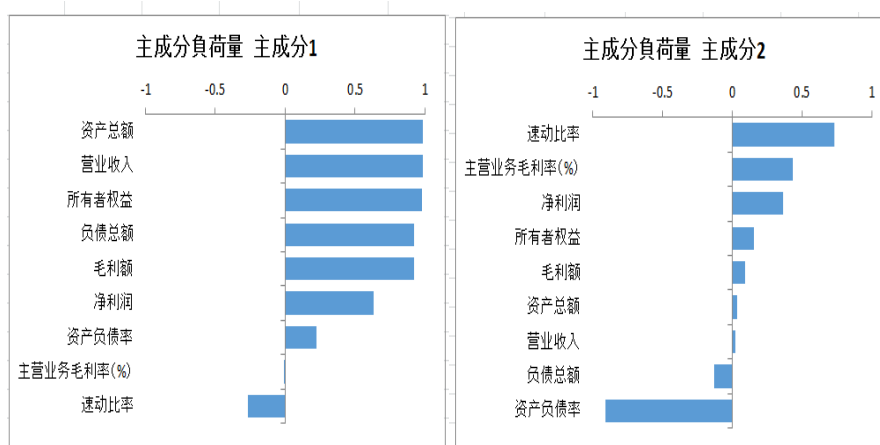


図 2 9 : 主成分負荷量

主成分得点図 (図 3 0、3 1) から、X 軸 (第一主成分) はプラスの方向に行く

と規模が大きくなる一方短期支払能力は低めになる。y軸(第二主成分)はプラスの方向に行くと短期支払能力が高くかつ負債比率が低くなる。第1象限は規模を大きくかつ安全性の高い会社である。19社の多くは、第2象限および第3象限とy軸の間に集まっている。相対的に見ると、規模の大きな会社は少なく、中堅クラスの会社が多いことを意味している。中堅クラスの会社は、第2象限すなわち短期支払能力が高くかつ負債比率が低い安全性の高い会社と、第3象限すなわち相対的には安全性の低い会社が混在していることがわかる。

改めて、主成分1を見ると、資産総額、売り上げ、自己資本比率、負債総額、粗利額が、それぞれが似たようなウエイトで構成される。主成分2にあつては、当座比率と、資産負債比率は対極になって現れる。全体に、会社の安全性が話題の中心になっている。これは余報告が、そのような問題意識のもとに作られている可能性もある。

ちなみに分析対称行列を見ると、売り上げ(営業収入と、資産総額、負債総額、自己資本比率が高い相関になっている。ところが、当座比率はわずかながらマイナスの相関になっている。これは、獲得した資金は目一杯のレベルで事業で使われているので、ゆえに手元の資金に余裕がないのかもしれない。すなわち支払いはあまりよくない、手形のサイトが長いという仮説を抱かせる。

ここで紹介したのは、想定する作業の1部である。おそらく中国の14億人ファッション市場は、相対的な低成長路線から抜け出したときに、相当に活性化すると予想される。その時大きく羽ばたく会社が現上場会社の中に存在するならば、そこにどのようなマネジメントがあるのか、さらに検討を重ねてみたい。

主成分得点

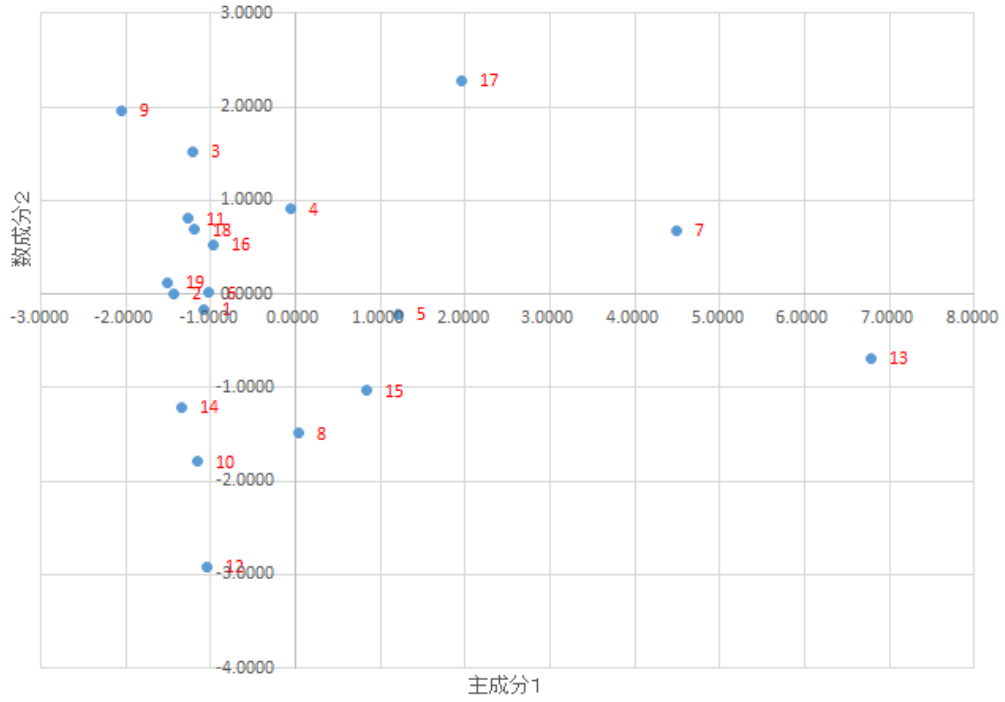


図 3 0 : カジュアルウェア会社の主成分の布置 (主成分 1-2)

主成分得点

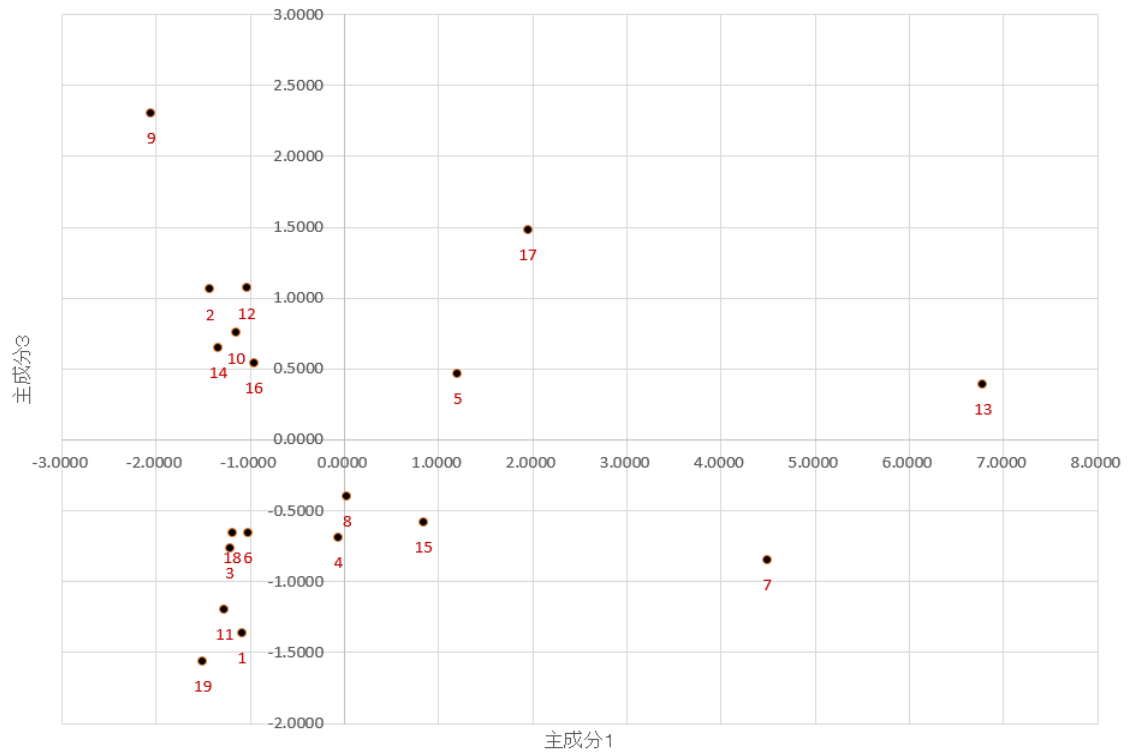


図 3 1 : カジュアルウェア会社の主成分の布置 (主成分 1-3)

4-2 『中国株二季報』に紹介された中国の繊維・アパレルメーカー

4-2-1 16年10月以降の中国人民元のSDR採用

2015年6月中旬、上海市場の株価は急落し、その影響は国内にとどまらず、また、8月中旬に意表をついた（というか輸出強化のための）人民元切り下げがあり、中国経済の減速が厳しい。中国の15年上期の実質GDP成長率は前年同期比7.0%は目標の範囲内としても、こうした数字では表せない不安が存在しているはずだ。

エコノミストたちは「鉄鋼やセメントの供給過剰、PM2.5に象徴される環境問題の深刻化、人件費の高騰による競争力の低下など、投資がけん引する高成長経済のほころび」を指摘するが、こうした状況は、日本の昭和50年代の構造不況を想起させる。ただし、市場規模が全く異なるので、地球規模の構造不況かもしれない。

IMFは16年10月以降の中国人民元のSDR採用を決めた。しかもそのシェアは10.92%でUSD、EURに継ぐ。よって政策開示はいやおうなく今までよりは進化しよう。

むろん、単純なアナロジーは避けるべきだが、しかしながら、習政権の言う「新常态」（安定成長経済への転換）は、膨大な消費市場を予言しているように思えてならない。いまは最悪の中国株式市場ながら、その片鱗を『中国株二季報』に紹介された中国の繊維・アパレルメーカーに探索してみる。

4-2-2 『中国株二季報』の中国の繊維・アパレルメーカー

中国二季報で収録の繊維・アパレル企業から、現況で当該事業を手掛けている18社を抽出した（表18）。なお、おもにはメインボード、ShenzhenB株、上海B株であり、外国人が投資可能な銘柄に限られる。なかに決算状況などから。投資不適格扱い（ST）も含まれる。

4-2-3 主成分分析の計算

18社の概況を知り、多少とも特徴ある会社を探すべく、前掲の中国二季報の繊維・アパレル18企業の財務指標を変数とした主成分分析を行った（表6-12、図

32)。財務指標は二季報記載のデータに沿って、①安全性、②収益性、③成長性を説明する以下の数値を用いた。

まず、①収益性：ROA（総資産利益率）、ROE（株主資本利益率）、粗利率、②成長性：増収率、自己資本増加率、そして③安全性：負債比率、流動比率、株主資本比率である。各数値をスプレッドシートに転記し、これに対し主成分分析を実施した。そして寄与率、負荷量、主成分得点図を得た。

表 2 3：分析対象の会社名

1	徳永佳集団	http://www.texwinca.com/en_index.asp	Texwinca Holdings Ltd
2	思捷環球控股	http://www.esprit.com/imperfect?mc=stories&wt_cc2=stories	Esprit Holdings Ltd
3	裕元工業(集団)	http://www.yueyuen.com/index.php/en/	Yue Yuen Industrial
4	佐丹奴国際	http://www.giordano.com/	Giordano International Ltd
5	中国利郎	http://www.lilanz.com/home.html	China Lilang Ltd
6	九興控股	http://www.stella.com.hk/sc/index_sc.html	Stella International Holdings Ltd
7	普拉達	http://www.prada.com/ja.html?cc=JP	PRADA S.p.A
8	安踏体育用品	http://en.anta.com/	ANTA Sports Products Ltd.
9	申州国際集団有限公司	http://www.shenzhouintl.com/cn_jt/index.asp	Shenzhou International Group Holdings Ltd
10	李宁	http://ir.lining.com/en/global/index.php	Li Ning Co Ltd
11	魏橋紡織	http://www.wqfz.com/en/	Weiqiao Textile Co Ltd
12	中国动向集団	http://www.dxsport.com/eng/global/home.php	China Dongxiang Co.Ltd
13	波司登国際控股	http://company.bosideng.com/eng/global/home.php	Bosideng International Holdings Ltd
14	魯泰紡織	http://www.ccct.org.cn/EN/Recommend/CDetailEN.aspx?queryStr=03x09x03o3w8w1v0v5v5	Lu Thai Textile Co Ltd
15	深圳中冠紡織印染		Shenzhen Vivtor Onward Textile Industrial Co Ltd
16	上海海欣集団	http://www.haixin.com/	Shanghai Haixin Group Co Ltd
17	上海三毛企業		Shanghai Sanmao Enterprise Group Co Ltd
18	上海開階		Shanghai Kai Kai Industry Co Ltd

表 2 4：分析対象会社の事業内容

	会社名中国語表記	通貨	
1	徳永佳集団	HKD	カジュアル衣料チェーン、ニット生産、糸の加工、製造販売、取引先ウォルマート、GAP、ユニクロ
2	思捷環球控股	CNY	カジュアル衣料製造、卸売り、小売り
3	裕元工業(集団)	USD	スポーツシューズ
4	佐丹奴国際	HKD	カジュアル衣料チェーン
5	中国利郎	CNY	紳士(スーツ・カジュアル衣料)、製造は福建省、3080店舗
6	九興控股	USD	広東省の靴メーカー、クラークス、エコーの受注生産、プラダ、ジバンシイ、パリーの企画製造
7	インポート	EUR	イタリアの高級ファッションブランド
8	安踏体育用品	CNY	中国のスポーツ用品大手、福建省の民営企業
9	申州国際集団有限公司	CNY	中国ニット衣料製造、カジュアル衣料、スポーツウェア、ユニクロ、ミズノ、ナイキ、アディダス、プーマ
10	李宁	CNY	スポーツ用品大手
11	魏橋紡織	CNY	綿織物の国内最大手
12	中国动向集団	CNY	中国のスポーツ用品大手、Kappa、Phenix、Inhabitant
13	波司登国際控股	CNY	中国のダウン衣料最大手、製造、販売、OEM生産
14	深圳B株	CNY	先染織物大手、タイ企業との合併、綿花栽培～縫製まで、シャツ用生地世界最大手
15	深圳中冠紡織印染	CNY	紡織品染色メーカーから内装事業へ業態転換
16	B株※1	CNY	生地・医薬品メーカー、生地はポリエステル、アクリルなどの化学繊維
17	上海三毛企業	CNY	毛織物メーカー、ウールトップ、生地、アパレル製品の製造販売、14年にST銘柄(※2)から復帰
18	上海開階	CNY	アパレル・医薬品メーカー、シャツ、背広、セーター

表 2 5 : 各社の経営成績・財政状態ならびに関連指標

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード
会社名中国 語表記	徳永佳 集団	思捷環 球控股	裕元工 業(集 団)	佐丹奴 国際	中国利 郎	九興控 股	普拉達	安踏体 育用品	申州国 際集团 有限公
評価	B	E	B	B	A	B	C	B	C
	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$
株価	7.93	8.81	29.6	4.24	6.67	19.48	31.6	21.65	40.3
年間騰落率	12%	-9%	14.50%	9.80%	20.80%	-12.30%	-33.70%	43.40%	49.30%
最低売買価 格(JPY)	249,161	13,841	232,508	133,221	104,786	153,015	49,644	340,122	633,113
PER(倍)	14.2		19	16.3	11.8	16.5	21.3	26.1	22.3
PBR(倍)	1.8	1.4	1.4	2.3	2.4	2.1	3.2	5.5	3.9
利回り	8.40%	0%	4.10%	6.50%	6.90%	4.80%	2.50%	3.10%	2.60%
売上(百万)	9,322	19,421	8,013	5,545	2,433	1,663	3,552	8,923	11,132
営業利益		-3,683		542	681		702	2,019	
純利益	773	-3,696	331	408	555	121	451	1,700	2,066
流動資産	7,690	10,634	3,708	2,073	3,785	921	1,885	9,231	10,934
総資産	9,999	17,413	7,190	3,815	4,194	1,333	4,798	11,362	17,086
流動負債	3,370	4,916	1,920	651	1,381	384	1,052	2,950	2,392
総負債	3,679	5,515	2,345	787	1,438	384	1,819	3,122	5,291
株主資本	6,086	11,898	4,458	2,858	2,757	949	2,961	8,032	11,780
営業CF	865	-72	385	364	230	-77	63	1,147	785
投資CF	13	773	-113	69	98	-40	-236	-539	-43
財務CF	-691	-353	-250	-254	-176	83	2	-1,058	-3
FCF	878	701	272	433	328	-117	-173	608	742
現金同等物	1,475	3,688	993	862	1,997	97	-171	4,453	2,165
ROA	7.7%	-21.2%	5.8%	10.9%	13.2%	8.1%	7.9%	17.0%	13.1%
ROE	12.7%	-31.1%	9.4%	14.6%	20.1%	11.4%	12.7%	24.0%	19.0%
粗利率	34.1%	49.9%	22.6%	57.2%	41.1%	20.3%	72.7%	46.6%	29.4%
増収率	-5.4%	-19.8%	7.4%	2.4%	9.0%	10.4%	4.2%	24.0%	11.9%
自己資本増 加率	2.2%	-29.6%	4.8%	-1.4%	8.3%	3.5%	11.0%	8.8%	10.7%
負債比率	60.5%	46.4%	52.6%	27.5%	52.2%	40.4%	61.4%	38.9%	44.9%
流動比率	228.2%	216.3%	193.1%	318.4%	274.1%	240.0%	179.3%	313.0%	457.1%
株主資本比 率	60.9%	68.3%	62.0%	74.9%	65.7%	71.2%	61.7%	70.7%	68.9%

表 2 6 : 分析対象会社の経営指標②

	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード	メイン ボード	深圳B 株	B株※1	B株※1	B株※1	B株※1
会社名中国 語表記	李寧	魏橋紡織	中国動 向集団	波司登 国際控 股	魯泰紡 織	深圳中 冠紡織 印染	上海海 欣集団	上海三 毛企業	上海開 階
評価	D	A	C	なし	B	なし	なし	なし	なし
	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$	HK \$	US\$	US\$	US\$
株価	4.16	3.54	1.98	0.75	10.37	14.88	0.759	1.039	1.257
年間騰落率	13.70%	-9.20%	34.70%	-34.80%	7.70%	64.10%	44%	33.50%	41.40%
最低売買価 格(JPY)	32,677	27,807	31,106	23,565	16,291	23,376	9,241	12,650	15,304
PER(倍)		11.2	9.8	37	8.5	487.9	20	22	53.2
PBR(倍)	2.1	0.2	1	0.7	1.3	15.8	1.2	3.7	4.2
利回り	0.10%	5.50%	4.20%	0.00%	3.90%				
売上(百万)	6,728	11,211	1,262	6,293	6,170	11	1,110	1,285	883
営業利益	-529		555	199	1,040	3	410	69	42
純利益	-781	308	430	132	959	4	291	60	36
流動資産	4,585	16,387	5,606	9,723	2,970	65	1,180	383	395
総資産	6,600	28,962	10,555	12,489	8,586	173	6,510	760	966
流動負債	2,043	5,167	1,139	3,920	1,555	34	597	317	262
総負債	3,224	12,531	1,170	5,075	1,713	44	1,487	390	495
株主資本	3,131	16,359	9,370	7,185	6,456	131	4,794	357	465
営業CF	165	1,858	91	388	362	1	-190	9	8
投資CF	-138	-1,226	-201	116	-128	0	224	66	45
財務CF	701	-129	-143	-197	-357	0	-110	15	0
FCF	27	632	-109	504	234	1	35	75	53
現金同等物	1,757	11,225	1,473	2,471	528	59	489	166	160
ROA	-11.8%	2.2%	5.5%	1.1%	8.0%	2.5%	3.0%	7.9%	2.3%
ROE	-25.0%	3.8%	6.2%	1.8%	10.7%	3.3%	4.1%	16.8%	4.7%
粗利率	44.9%	4.2%	53.6%	45.6%	27.5%	65.5%	23.3%	6.7%	20.9%
増収率	16.1%	-18.6%	28.3%	-23.6%	-5.5%	9.7%	-3.7%	-10.0%	-1.2%
自己資本増 加率	46.5%	2.0%	8.2%	0.4%	5.7%	2.6%	64.4%	17.6%	13.5%
負債比率	103.0%	76.6%	12.5%	70.6%	26.5%	33.9%	31.0%	109.4%	106.4%
流動比率	224.5%	317.1%	492.2%	248.0%	190.9%	192.0%	197.7%	121.0%	150.7%
株主資本比 率	47.4%	56.5%	88.8%	57.5%	75.2%	75.4%	73.6%	46.9%	48.1%

表 2 7 : 主成分分析に用いた指標

	企業名	ROA	ROE	粗利率	増収率	自己資本 増加率	負債比率	流動比率	株主資本 比率
A	德永佳集団	7.7%	12.7%	34.1%	-5.4%	2.2%	60.5%	228.2%	60.9%
B	思捷環球控股	-21.2%	-31.1%	49.9%	-19.8%	-29.6%	46.4%	216.3%	68.3%
C	裕元工業(集団)	5.8%	9.4%	22.6%	7.4%	4.8%	52.6%	193.1%	62.0%
D	佐丹奴国際	10.9%	14.6%	57.2%	2.4%	-1.4%	27.5%	318.4%	74.9%
E	中国利郎	13.2%	20.1%	41.1%	9.0%	8.3%	52.2%	274.1%	65.7%
F	九興控股	8.1%	11.4%	20.3%	10.4%	3.5%	40.4%	240.0%	71.2%
G	普拉達	7.9%	12.7%	72.7%	4.2%	11.0%	61.4%	179.3%	61.7%
H	安踏体育用品	17.0%	24.0%	46.6%	24.0%	8.8%	38.9%	313.0%	70.7%
I	州国際集団有限公	13.1%	19.0%	29.4%	11.9%	10.7%	44.9%	457.1%	68.9%
J	李寧	-11.8%	-25.0%	44.9%	16.1%	46.5%	103.0%	224.5%	47.4%
K	魏橋紡織	2.2%	3.8%	4.2%	-18.6%	2.0%	76.6%	317.1%	56.5%
L	中国動向集団	5.5%	6.2%	53.6%	28.3%	8.2%	12.5%	492.2%	88.8%
M	波司登国際控股	1.1%	1.8%	45.6%	-23.6%	0.4%	70.6%	248.0%	57.5%
N	魯泰紡織	8.0%	10.7%	27.5%	-5.5%	5.7%	26.5%	190.9%	75.2%
O	深圳中冠紡織印染	2.5%	3.3%	65.5%	9.7%	2.6%	33.9%	192.0%	75.4%
P	上海海欣集団	3.0%	4.1%	23.3%	-3.7%	64.4%	31.0%	197.7%	73.6%
Q	上海三毛企業	7.9%	16.8%	6.7%	-10.0%	17.6%	109.4%	121.0%	46.9%
R	上海開階	2.3%	4.7%	20.9%	-1.2%	13.5%	106.4%	150.7%	48.1%

表 2 8 : ケース要約、基本統計量、分析対象行列、主成分負荷量

ケースの要約								
	n	%						
有効ケース	18	100.00%						
不明ケース	0	0.00%						
全 体	18	100.00%						
基本統計量								
変 数	n	平 均	不偏分散	標準偏差	最小値	最大値		
ROA	18	4.6%	0.8%	9.0%	-21.2%	17.0%		
ROE	18	6.6%	2.0%	14.1%	-31.1%	24.0%		
粗利率	18	37.0%	3.7%	19.2%	4.2%	72.7%		
増収率	18	2.0%	2.1%	14.4%	-23.6%	28.3%		
自己資本増	18	10.0%	3.8%	19.4%	-29.6%	64.4%		
負債比率	18	55.3%	8.1%	28.4%	12.5%	109.4%		
流動比率	18	253.0%	95.2%	97.6%	121.0%	492.2%		
株主資本比	18	65.2%	1.3%	11.2%	46.9%	88.8%		
分析対象行列								
	ROA	ROE	粗利率	増収率	自己資本	負債比率	流動比率	株主資本比率
ROA	1.00	0.99	-0.10	0.40	0.09	-0.27	0.26	0.24
ROE	0.99	1.00	-0.15	0.29	0.03	-0.22	0.19	0.20
粗利率	-0.10	-0.15	1.00	0.33	-0.20	-0.39	0.17	0.40
増収率	0.40	0.29	0.33	1.00	0.26	-0.34	0.45	0.41
自己資本増	0.09	0.03	-0.20	0.26	1.00	0.19	-0.13	-0.17
負債比率	-0.27	-0.22	-0.39	-0.34	0.19	1.00	-0.49	-0.98
流動比率	0.26	0.19	0.17	0.45	-0.13	-0.49	1.00	0.55
株主資本比	0.24	0.20	0.40	0.41	-0.17	-0.98	0.55	1.00
線形結合している変数								
なし								
固有値表								
主成分	固有値	寄与率	累積寄与率					
1	3.221	40.27%	40.27%					
2	1.916	23.96%	64.22%					
3	1.142	14.27%	78.50%					
4	0.751	9.39%	87.88%					
5	0.654	8.18%	96.06%					
6	0.292	3.65%	99.71%					
7	0.020	0.25%	99.95%					
8	0.004	0.05%	100.00%					

表 2 9 : 主成分負荷量

主成分負荷量								
変 数	主成分1	主成分2	主成分3	主成分4	主成分5	主成分6	主成分7	主成分8
ROA	0.62	0.74	-0.18	0.17	-0.01	0.07	-0.03	-0.04
ROE	0.55	0.76	-0.27	0.18	-0.04	0.06	0.03	0.04
粗利率	0.40	-0.58	0.20	0.63	0.05	0.24	0.00	0.00
増収率	0.66	0.12	0.58	0.15	0.26	-0.35	-0.01	0.00
自己資本増	-0.11	0.42	0.80	-0.18	-0.31	0.21	0.00	0.00
負債比率	-0.84	0.34	0.12	0.15	0.36	0.03	0.09	-0.01
流動比率	0.69	-0.13	0.04	-0.43	0.52	0.23	-0.00	0.00
株主資本比	0.86	-0.36	-0.05	-0.17	-0.29	-0.06	0.10	-0.01

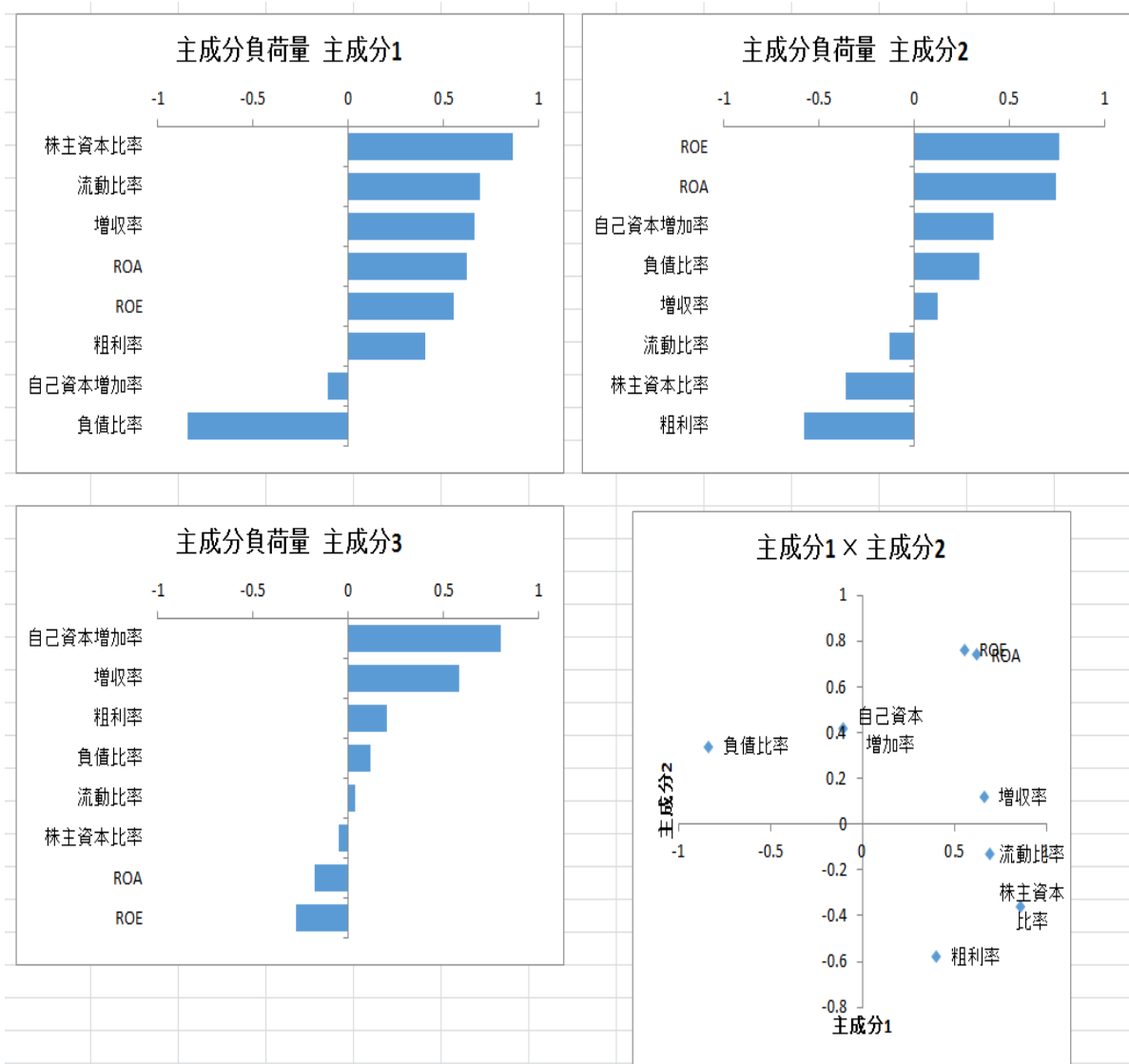


図 3 2 : 主成分負荷量

4-2-4 主成分の解釈

各軸の特徴は、際立って明解にはならないが、主成分負荷量から、およそ以下のように描けるであろう。第一主成分はどちらかというと資産系の軸で、会社の財政状態を表現しようとする。+方向に行けば自己資本比率や流動比率が高く（財務的にゆとりがある）、-方向なら負債が多い。

第二主成分は収益力を説明しようとしている。+方向なら資本や資産の回転率が高く、それだけ収益力がありそうなこと、-方向なら粗利益率が下がり、利益が薄いのであまりもうからないことを表している。

第三成分は成長性を示しているかもしれない。＋方向は自己資本増加率や増収率が高い。年々売り上げを伸ばし、儲かった資金を社外に流出させず、資本として蓄えておくから自己資本も増加するというイメージである。－方向は ROA や ROE が幾分低くなる。これは収益の伸びに比べ、分母の資産の膨らみが早いことを意味しているかもしれない。

4－2－5 主成分散布図

1. 第一主成分と第二主成分の散布図

図 33、34 に散布図を示す。Y 軸から見るとさほど特徴はないが、X 軸の＋方向にある会社が 4 社ある。中国動向 (L)、安踏体育用品 (H)、佐丹奴国際 (D)、申州国際集団有限公司 (I) である。このうち、D はカジュアルウエアの小売りチェーンであり、20 か国 2378 店舗を展開している。出店数 (売上比率) は、中国国内 928 (28%)、香港・台湾 275 (30%)、その他 (東南アジア・インドなど) 559 (23%)、中東 202 (12%) である。店舗当たり売上の低い中国国内よりも、香港台湾の方が商売になりそうと言えるのかもしれない。

L,H,I はスポーツ用品 (衣服も含む) を事業化している。H は 1994 年に福建省で創立、いまは 5 つの工場をもち、国内中心に 8674 店を展開、製造小売り事業である。中国五輪では公式スポンサーで、中国選手にウエアを提供。中国政府の補助金 (1 億 CNY 超) や貸倒引当金の圧縮 (70% 程度) により利益拡大。減量経営路線を行く感じである。

I は OEM 契約で製造を遂行、垂直型統合では国内最大ともいう。売上の内容は、カジュアルウエア 64%、スポーツウエア 24%。製造はベトナム・カンボジアが中心である。日本のミズノ、ユニクロ、ナイキ、アディダス、プーマなどから OEM 受注を受け、日本に輸出する。同様の取引を米国の会社ともおこなう。

2. すべての軸で否定的な位置にある例

B (Esprit Holdings Ltd) はどの軸をとっても芳しい位置づけにならない。カジュアル衣料の大手で、企画 (デザイン)・製造・卸売・小売りすべてを手掛ける。Zara の幹部を CEO に据えるなど、人材を外部から招き転換を図る。

ホセ・マヌエル・マルティネス・グティエレス最高経営責任者（CEO）は中国市場の立て直し策について「正しいタイミング、価格で商品を投入することが必要だ」と述べ、商品開発やサプライチェーン（供給網）の見直しを進める考えを示した。（日経新聞 2014/9/24 23:46）

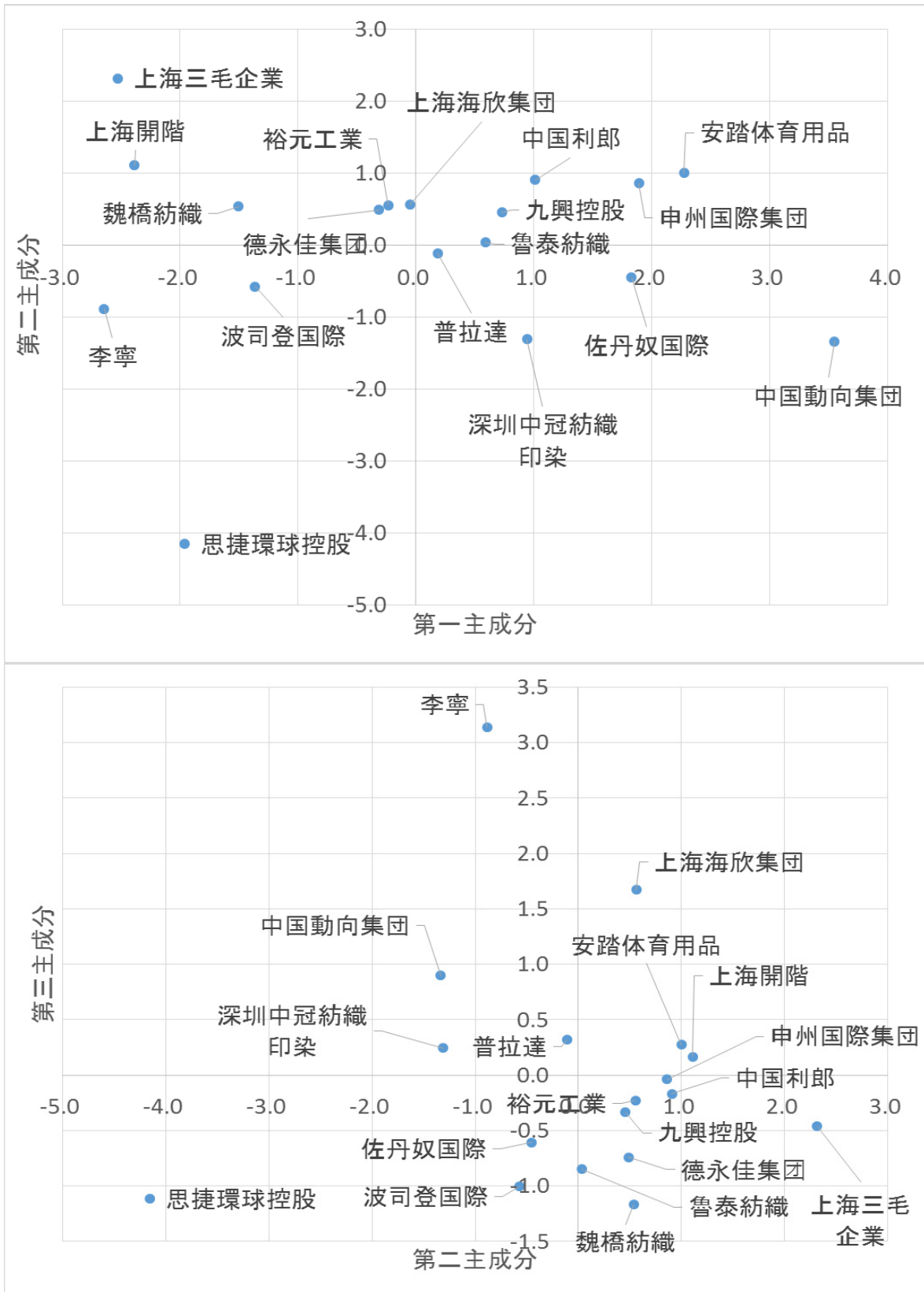


图 3 3 : 散布图 (第 1 · 第 2 主成分、第 2 · 第 3 主成分)

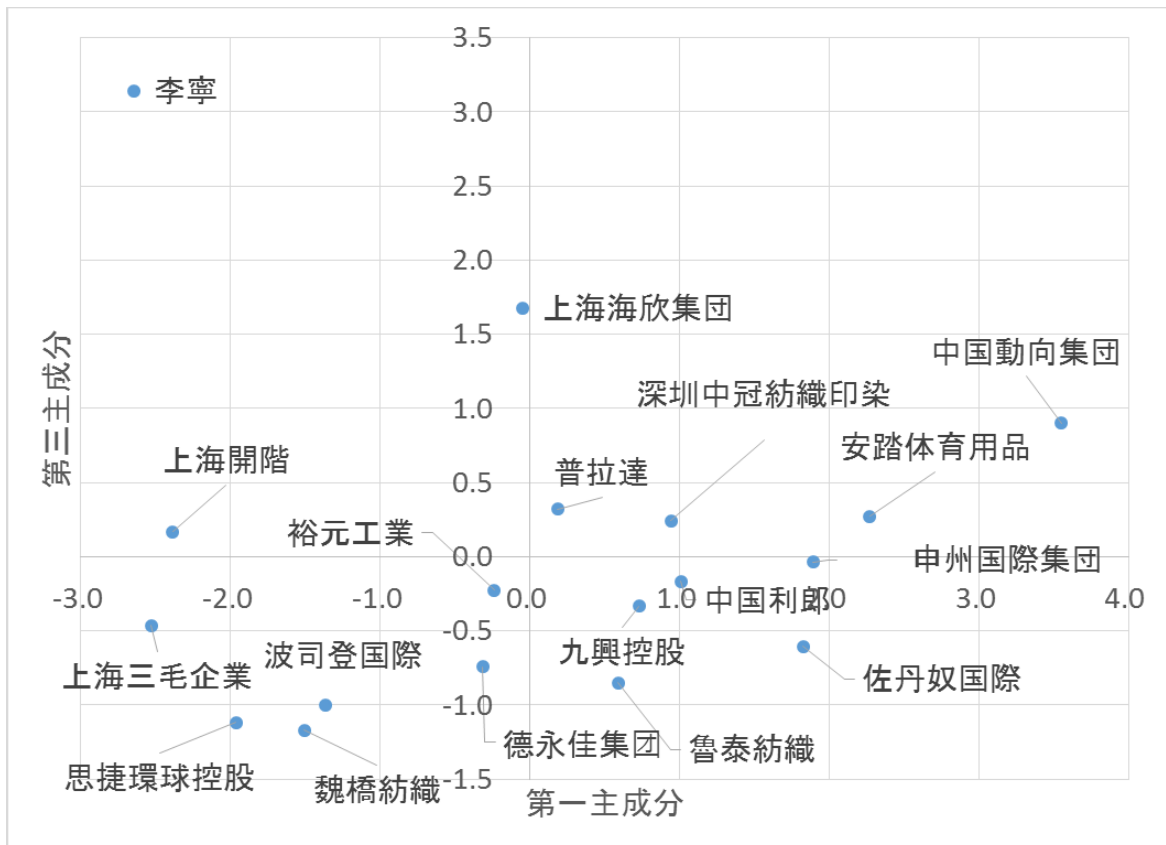


図 3 4 : 散布図 (第 1・第 3 主成分)

2014 年 6 月期決算は売上は 242 億 2700 万香港ドルで前年同期比 6 % 減少だが、最終損益は 2 億 1000 万香港ドル (約 30 億円) の利益が出て、やっと黒字に転換した。典型的な減量経営である。不採算店閉鎖・広告費圧縮など営業費用を 3 割削減した。ただし 2015 年 6 月決算では再度赤字になった。

3. 第二主成分と第三主成分の散布図

P (上海海欣集團) がダントツのポジションに登場した。高い成長性示す。上海を拠点に、ポリエステルやアクリルなど合成繊維を生産、2000 年に医薬品に進出した。医薬品部門の売上は全社の 6 割を占め、さらに医療機器分野の充実を狙う。事業転換の成功例である。

残りの会社は原点付近に固まっている。あるいは、新常态の移行への過程で、じっと堪えている印象をあたえる。

4. すべての軸でめだたない例

C（裕元工業）はそうした会社のひとつだが、実は本業以外で稼いだ。本来はスポーツシューズの製造・販売を行うも、2014年決算で、ディリバティブ取引の評価益が1,200万米ドルになった。そのため、ROAやROEは過大評価されているものである。

5. 第一主成分と第三主成分の散布図

この図の2象元は安全よりも積極策をとって成長をめざす空間である。J（李寧）がその典型。安価なスポーツブランドとの競争激化により、業績は低調である。大幅値下げに踏み切り、不採算店舗網の縮小を進めている。

これまで見せていた野心的な海外拡大計画は消え去り、現在は再び中国本土に力を注いでいる。臥薪嘗胆路線かもしれないが、体力がつづくかどうか。

6. 展望

中国経済の落ち込みはかなり厳しいものがあるが、それがマクロのことで、中国のテキスタイル・アパレルのすべてが消滅するのではない。まずはこれを確認しておきたい。

そして法人にも個性があり、極端に言えば、千差万別、生き残るところは生き残る。それではどこが生き残るのか、その経営者像や策略を明示し、あるいは予想することが肝要だ。

さらに言えば、中国の特殊事情があるのか、西欧一般の会社と同じなのかどうか、中国のテキスタイル・アパレルメーカーがグローバル・ファッション・ビジネス・マネジメントを構築する意味でも、必要である。

主成分では全体の傾向よりも特異値に注目した。業界全体の生き残りよりも、生き残れる会社を探した方が、本稿の目的からは、結論は得やすい。ただ、既出のように「財テク」で稼ぐ会社もあるので、おなじサンプルに、異なる角度から焦点を当てることも肝要だ。

4-2-6 参考「李寧の事業立て直し目指して＝金執行董事」

出典：WSJ（The Wall Street Journal 日本語 Web 版）の記事から

2012/12/4 16:52 JST 「李寧の事業立て直し目指して＝金執行董事」の要旨と論
点

http://jp.wsj.com/public/page/0_0_WJPP_7000-558354.html



図 3 5 : 李寧の株価 内藤証券のサイトから 2016年2月14日現在



図 3 6：李宁の株価・広発証券発展研究中心（2018年6月28日現在）

中国の会社が経営不振に陥った場合、どのような手段で切り抜けようとするのか。外形的にはかなりの落ち込みで、香港市場の株価は2010年ピークから86%下落、12年初めでは3分の1超まで下落、12年1-6月期の純利益は前年同期比85%減少した。

問題のひとつは、低価格ブランドとの価格競争である。

同社の大株主のTPGキャピタルは介入を決定、事業の再構築役に送り込まれたのが金珍君氏（執行董事兼執行副主席）である。米パソコン大手デル、達芙尼国際控股(0210.HK)などの事業立て直しの実績がある。

1：多くの企業が短期間に参入、供給過多になった。

2：5年前の中国スポーツウエアは卸売りで、小売りではなかった。商品化やブランド構築、顧客理解とは正反対。おもな関心は顧客でなく、出店と販路確保にあった。

3：元幹部らは優れた経営手法を持っていたが、市場は別の業務を求めている。古き良き時代が終わった。

4：若者の人気を失った。やや年上の愛好家だけでは不十分。中核顧客層の嗜好を理解し実行していく。まず中国プロバスケットボールリーグ（CBA）と米国のドウェイン・ウェイドへの投資だ。中国の若い世代はこれに重要な魅力を持つ。

5：中国の消費者はブランドモノのスポーツ品を買わない。市場は高級価格帯（ナイキ）と国内平均価格帯の中間にある。この層を取り込む。

6：機能性重視のスポーツ用品に焦点を当てる。

7：イノベーションはデザインやブランディング。主要対象顧客向けに新製品を供給。色・デザインその他をプロ的に追及する。担当チームを結成した。

8：ランニング部門で最軽量衣料品および靴を販売。

9：抑汗、消臭、抗菌性中敷き入り靴も販売。

10：平均価格帯に大きな変化はない。確固とした若い顧客基盤が存在しているバスケットボール部門ではただ一部製品では調整する。シューズは300元（約4000円）も出している。

11：売れ筋製品のバドミントン部門は、2000元と高い価格をつける。こうして顧客重視の姿勢に戻る。いまは最終ユーザー市場を心配する必要がある。

12：店舗網計画は7000店強で安定。立地や規模は不適。一部地域に極度に集中。再編の必要がある。

13：単純店舗数は競わない。生産性が重要。店舗数は目先で縮小。出店依存の時代はおわった。

14：李寧氏の役割は社内外の資源をまとめ役。密接に協力。経営会議や意思決定プロセス、政府やスポーツコミュニティーの活動にも従事している。

15：計画が功を奏するのは2年以内。完全実施には至らないが軌跡は見られる。

16：回復の兆しは新製品の業績だ。

17：香港店閉鎖の理由は本土の中核市場に注力するためだ。

要するに、顧客層の整理と再設定、不採算店舗を閉鎖、小売価格の見直し、新製品の投入などにより、競合店とのバッティングを回避、供給過多が整理できるまで、業界の我慢比べに対峙しようというものであるとみた。

【効果】

この記事から3年は経過した（初出稿作成時点）。中間的な結果でもよいから確かめる必要がある。今回の中国不況は、この程度の努力を消し去るほど深刻なものかどうか、見極める必要もあるからだ。以下は2013年以降のJ（李寧）株価である。中国不況を考慮すれば、15年初頭を底に、手堅い動きをしているとみる。不況のなかで金執行董事の改革は、現状では、必ずしも無用ではない、むしろ有用のようだと評価できる。

4-2-7 参考「思捷環球控股（エスプリ）」の黒字転換とその後

出典：2014/9/24 23:46（日本経済新聞）

どの軸でも否定的と評価したB（Esprit Holdings Ltd・エスプリ・ホールディングス（香港のアパレル大手）は、2014年6月期決算の最終損益が2億1000万香港ドル（約30億円）の黒字に転換した。不採算店閉鎖や広告費圧縮などの合理化で営業費用を3割削減したのが奏功した。

（注）Esprit Holdings Ltd・エスプリ・ホールディングスは「思捷環球控股」。

売上高は242億2700万香港ドルと前年同期比6%減少した。ホセ・マヌエル・マルティネス・グティエレス最高経営責任者（CEO）は中国市場の立て直し策について「正しいタイミング、価格で商品を投入することが必要だ」と述べ、商品開発やサプライチェーン（供給網）の見直しを進める考えを示した。香港で記者団の質問に答えた。

エスプリは売上高の47%をドイツ、15%をアジア太平洋市場が占める。欧州の景気低迷に加えて、スウェーデンのヘネス・アンド・マウリッツ（H&M）など他社との競争が激化し、前年同期の最終損失は43億8800万ドルと上場以来初の赤字を計上していた。

12年9月に「ZARA（ザラ）」を展開するスペインのインディテックス幹部だったマルティネス氏をCEOに迎えて、経営の立て直しを進めている。



図 3 7 : 思捷環球控股の株価・北京和讯在线信息咨询服务有限公司 (2018 年 1 月 26 日現在)

本章の謝辞

本 4 章の計算と図表の作成にあたり吉岡佑磨氏 (信州大学大学院) の協力を得た。

第5章 結論・・・感性工学との関連およびつぎの課題を含め・・・

結論① 競合激化が杭派女装国際化を促進

本論文では中国杭派女性ファッション衣料（杭派女装）の事業展開と市場に関し、全体を三つのパートに分けて論じた。

第1章では杭派女装が成立してきた過程を示した。身体表現が自由化され、人民服一色だった中国市場がいわば急変する。その過程でどのようなことが起きたのか。杭派女装の成長は平坦な道ではなかった。2000年前後には、安物の代名詞になったこともある。

先行研究のなかから、呉論文（中国美術学院）では、おおむね2000年前後からの杭派女装を追跡していた。参入業者も急増して激しい競争が起こり、売れ筋商品のコピーが横行した。市場には類似商品があふれ、安物が横行、浙江という産地ブランドのイメージが低下した。呉論文では設計（本論文でいう1次設計）の重要性が指摘され、ソニアリキエルを例に、「設計者のなんらかの社会観・人生観あるいは思想を体現できるような着用者への提案が」重要であると強調している。

呉論文は杭派女装の前史を扱っていない。そこで本論文では人民服ひと色だった中国の身体表現事情を考慮し、杭派女装出現前の1980年代中期に関心を示した。人民服という単品の大量生産は国営企業の得意芸であった。80年代中頃から身体表現が自由化されると、着用者にふさわしい衣料を求めた。そのための生地や副資材の生産はじめ、取引方法の確立が急がれた。次第にこの変化に国営企業はついていけなくなった。改革開放とともに、従前の業者が後退し新たな勢力が誕生した。この辺の事情について触れ、ことに2000年に入り、浙江理工大学服装学院の卒業生たち（学院派という）が実務に就くと、売れ筋コピー傾向は徐々に後退した。

そこで本研究では杭派女装のトップ50のブランドを抽出し、10個のデザイン要素を設け、50ブランドを採点してその特徴を量的に把握した。さらに50ブランドのうち外国のブランドと提携もしくはライセンス関係にあるものを提携派と括り、それ以外の非提携派ブランドを学院派と非学院派に分け、商品の独自性に何らかの傾向が見られないかどうか推定した。

その結果、学院派と非学院派（提携派）の比較では、学院派が「独自」の標点が高く、「模倣・コピー」は少ないものの、両者は類似していることが示唆された。学院派は非学院派（没提携派）とは、有意な差があった。つまり没提携派は学院派に比べ、設計力が弱いという可能性が示された。

海外展開に必要な設計力について、その可能性を求めるなら、学院派ということになる。しかし、学院派の13ブランドも本論でいう国際化比率は低い。確認できたのは、一社のみである。今後の課題は、960万平方キロに住む14億人市場を制覇した設計者が、たとえばパリと上海で売れる同一衣料を設計できるかどうかにかかっている。

第2章では、杭派女装の50ブランドから、もっとも成功している典型的なブランドひとつ、「R」社を取り上げて、設計総監に詳細なヒアリングを試みるとともに、その設計における意思決定過程を追い、日本の設計者との発想の差異を推定した。その際、プライベートレーベルという特徴を強調しながら、SPA業態を定義し、杭派女装をもまたSPA企業であることから、両者の差異を理解しようとした。

「R」社の設計総監は、ブランドの創設以来、15年にわたって設計主務者を担当しており、ブランドの第1次設計とそれを消費者の購買に結びつけ、シーズンごとの在庫管理から利益責任まで経営トップ共有ということがヒアリング調査を通じて確認できた。

逆に日本のアパレル企業では、こういった「設計主務者」の存在を必要としないまま、MD主導型で展開してきたという意味では、中国杭州のアパレルSPAのほうで、ファッションにおいて工学的特色を備えている企業が排出している、という知見が得られた。

第3章では、杭派女装の50ブランドが、中国全土にどのように店舗展開をしているか把握し、その設計方針を推定しようとした。

中国国内の主要都市を格付け機関の格付けを参考に、1・2級は全都市、3級は華東地区、4級は最南北の都市を抽出した。各都市について、人口、GDP、気温、北京からの距離、グレード別ショッピングセンター数などを収集する一方、50ブランドを各主力商品の訴求対象年齢層から3分類し、そのうえで、各都市に

おける出店数をカウントした。これらのデータから変数間の関係を多変量分析で推定した結果、出店と都市格付けの間には、密接な関係があることが分かった。

各ブランドはほぼ全国展開をしていた。これら 50 ブランドは特定の地域や都市のために設計はしないという点で共通点があった。同じコンセプトから導かれた選択対象商品群から売り場の商品を選ぶのである。ここに市場の同質性がある。

一方、ブランドは相互にバッティングしないように差別性を強調するから、同一市場において異質な志向が存在しうることを明らかにした。50 のブランドは外国ブランドに対しては中国志向という共通項があるにせよ、互いに独立していた。各ブランドが持つ選択対象としての「商品群」は多様であった。この点を取れば、異質な商品の組合せが成り立つ。こうした同一性と異質性が認められるゆえに、多数のブランドが、短期間に、広大な 14 億人市場を、自ブランドの店舗で埋め尽くすことが可能であった。

現状では中国女性ファッション衣料の国際化比率は低い。商品群の同一性と異質性の対象が 14 億人から 70 億人に広がれば国際化の道筋が見えてくるであろう。中国では、アパレル流通過程で、日本のような商社やアパレル卸商の介在する余地が少なかった。また、杭派女装にかんしては ODM にはなっていない。設計は委託せず自社で行う。そのために、ファッション工学が、IT と結びつきながら、リアル店舗とネットショップを通じた実験がしやすい。また、顧客の「すがた」の、衣料の「かたち」を通じての提案にかんする枠組みを構築しやすいとも考えられる。そうなれば、アジアあるいは世界全領域にわたって、「国際的プレゼンス」力を高めていく可能性が高いと推察できる。

結論② 杭派女装は「集団の感性」発見論理の存在を示唆

前項の、「こうした同一性と異質性が認められるゆえに」「多数のブランドが、短期間に、広大な 14 億人市場を、自ブランドの店舗で埋め尽くす」ということは、互いになんの関係もなく、また隔絶した地に生活する着用者が、それぞれ属するコミュニティについて、なんらかの共通性をもつこと、また、こういう共通性を持ったコミュニティが何種類（すくなくもブランドの数だけ）かあることを推定させる。

人間の感性はあくまでも個々の人間に属するものであり、それ以上のものではないとして考えてきた。しかし、このような同質性と異質性を考えると、人間の集団にも感性があると考えることになる。あえていえば「集団の感性」である。

人間の身体表現に関する決定は、その前提として、着用者が属するコミュニティの規制の範囲に含まれることという基準がある。この基準は、コミュニティを構成する成員の感性の共通性から形成される。身体表現に関するコミュニティの規制は、すなわち同じような感性を持つ人々の集まりであるがゆえに、この規制が成立しているとも考えられる。この規制はかなり広い範囲での最大公約数である場合もあるし、狭い範囲での最大公約数である場合もある場合もある。

こうしたコミュニティの規制は他のコミュニティの規制と、互いに反発し合う場合と、重複する場合がある。重複することが多いのでコミュニティ間の交流が可能になる。また、ひとりの人間は、1日の生活の中で複数のコミュニティに属することが可能になる。これらを勘案すると、人間の身体表現に関するコミュニティの規制は、かなり厳格な場合と、広い許容範囲をもつ（なんでも通用する服装におかまいなし）場合がある。これは「お洋服」の生産ロットに関係する。ファッション衣料事業の根幹である。

国際的に（国境を越え・当然に異なる民族を対象に）行動するコミュニティや、国際的に存在するコミュニティにおいて、身体表現の同質性を発見できれば、設計主務者のお洋服の設計において、着用者（含見込者）のあるべき「すがた」を想起できるし、また、お洋服の「かたち」も描きやすい。

つまり、身体表現のコミュニティの規制は、国境を越えたらあるいは民族が異なったら全くことなるかということ、必ずしもそうも言えない。ゆえに、こうした複雑のコミュニティの規制に関して、「なんらかの最大公約数の発見」が不可欠である。こうした意味での「集団の感性」を身体表現に関して発見する手続きを明示するのが、ファッション工学の役割であろうと主張しておきたい。あえてファッション工学というのは、自然言語の束縛を越え、人工言語で描くからだ。杭派女装の成長の促成や実態は、こうしたファッション工学の存在を予見しているのではないか。

また、コミュニティの規制にかかる、コミュニティ間の同一性に関してあるは、設計者 A からは認識できなくても、設計者 B から見れば発見できることもある。

すなわち、設計者の能力に負うこと大であり、ゆえに設計者 B の延長にある設計主務者は貴重な存在となる。卓越した設計主務者とはいかなる存在なのか。ファッション工学がこれを解き明かす・・・と期待したい。

結論③ 国際化に結論②の論理が必要

今後 10 年程度の規模で見た場合、中国のファッション衣料市場はまだまだ伸びるであろう。生産年齢人口は停滞気味であるが、所得は伸びる。しかし既存の事業者たちは店舗数を増やしていく。いずれこの巨大な市場は臨界点を迎える。あるブランドの店が売上を増やせば、他のブランドの店が売上を減らすという場面が出てくる。このとき杭派女装はいかなる策に出るのか。

杭州市も浙江省もともに杭派女装政策は競合促進させ、有能小規模事業者限定育成・既実績強者強化を図る。いまの杭派女装は第一世代（毛沢東⇒鄧小平）のころの浙江省党委書記習近平（当時 49 歳）、張徳江らが育てたものである。しからば第二世代はどういう手を打つのか。おそらく「国際化」の萌芽は必須であろう。中華圏周辺のインドネシアやバングラデシュのような人口の多い国のほか、インド市場を狙うことになる。このとき杭派女装は前項の結論②で描いた、「なんらかの最大公約数の発見」問題に直面するであろう。

経過と謝辞

この博士論文を提出するに至った経緯に触れる。提出者李宏偉は、1984年に杭州師範学校（現・杭州師範大学教育学院）を卒業し、小学校の美術教員をしていた。その頃の中国では、志望大学や職業選択の自由が制限されていたため、本来自分が従事したかった美術研究の機会を中国で得ることができなかった。それでも、1987年に中国美术学院美術教育学科の入学試験に受験でき、合格したけれども、勤務先の校長の許可が得られず、結局無給で勤めるかわりに、研究生の身分で3年半在籍して勉強した。

その後1992年から1996年まで繊維事業（郷鎮企業）の経営に参画した。ネクタイの縫製からはじまり、次第にコートなど衣料全域の縫製を手掛けた。ファッション衣料のビジネスの基礎を経験したことになる。

しかし、美術に対する研究欲は消えることなく1999年日本に渡航、神戸の日本語学校に入り、2001年から京都精華大学芸術学部に入學、デザイン学科カートンマンガ専攻を卒業した。この頃から中国ではマンガブームが生まれはじめ、上海大学デジタル芸術学院のマンガの教員に誘われたが、これを断って、2006年から宝塚造形芸術大学大学院修士課程に入學し、2013年に同博士課程を修了、博士（芸術学）を取得した。この間、ファッションマーケティングを専門とする菅原正博教授と知り合い、浙江理工大服装学院や上海東華大学服装学院それから中国美术学院服装学科との交流をはじめた。この時点で自分の専門領域は、デジタルコンテンツ（漫画アニメ）のほかにファッションビジネスが加わったのである。

そこでファッションビジネスについても勉強するべく、たまたま菅原教授の縁で、信州大学の菅原毅名誉教授を紹介され、2013年秋に、信州大学大学院工学系研究科博士課程に入學した。同名誉教授は「日本のファッション事業と国際プレゼンス」のテーマで、3本の科学研究費補助金（以下科研）を獲得し研究に従事し、その研究仲間の、現役の高寺政行教授を紹介され、指導を受けることになった。高寺教授もまた、「国際市場を前提とする服飾造形とテキスタイルの設計提案に関する技術的経営的研究」で科研の資金を獲得していた。研究対象はパリ・ミラノ、ニューヨーク、上海・杭州・北京はじめ、ジャカルタ、ダッカ、プノンペンその他東欧都市にも及んだ。こうした研究環境のなかで、李は、高寺・菅原両教授を中国美术学院の呉海燕教授や、清華大学美术学院の肖文陵教授、浙江理工大服装学院の季曉芬教授、浙江農林大学芸

術設計学院黄玉冰教授（現・浙江理工大学服装学院教授）らとの研究交流を進めた。
この間、李は「杭派女装」の成長過程に注目、今回の博士論文の執筆につながったのである。また、森川英明・乾滋・高橋正人各教授から、統計・情報処理についてご指導をいただいた。深謝する次第である。