

# 我が国のアパレル業界の構造と特徴 その2

—SPA型小売チェーンのポジショニングを中心として—

橋 本 雅 隆

はじめに

1. アパレル関連企業の行動
2. 経営技術革新の流れ
3. アパレル関連の消費者行動と事業システム

はじめに

中国をはじめとする海外製造業から圧倒的な低価格商品が大量に流入する中で、わが国のアパレル業界は生産、流通の各段階で個別企業の経営努力が行われてきたが、多くの企業ではこれまで十分な成果を得ることはできなかった。そうした状況下でも、一部の組織型小売業やアパレルメーカーの中には革新的な事業モデルを構築し、注目すべき成果を収めている企業が現れてきた。小売業でありながら商品開発と生産プロセスに深く関与し、すぐれた販売の仕組みによって売り切るSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) 型のチェーンストアなどがその具体例といえよう。

しかし従来のアパレル関連製品などのファッション製品の業界は、流行

を生み出す業界としての世界的な仕組みが存在し、個別の企業はそのような流行の創出から普及に至る大きな流れの中で個々の位置取りを決めているものと思われる。さらに、業界全体が先進国市場の成熟化と新興国市場の急速な発展、生産拠点のグローバル化、さらには、情報テクノロジーの飛躍的な進歩を背景とした経営技術の高度化などによって業界の構造も大きく変化している。このようなダイナミックな変化の中で、川上、川中、川下に位置する製造業、卸売業、小売業の競争戦略はどのように変化し、SPAなどの新たな事業システムは、その中でどのように位置づけられるのだろうか。

本稿ではSPAなどの新たな事業システムが業界全体の流行の創出と普及のメカニズムをどのように活用しながら事業の仕組みそのものを形作っているのかを明らかにするための前提となるアパレル業界の構造と変化の方向性について分析することを目的としている。

そのためにまず、アパレル関連企業の行動が分析される。次に、当該業界の経営技術革新の流れを簡単に整理し、最後にアパレル関連の消費者行動と事業システムについて考察される。

## 1. アパレル関連企業の行動

### 1-1. 小売業の競争戦略

前稿で分析した通り<sup>[1]</sup>、わが国の婦人服衣料品においては消費者は選択的消費の傾向を示しており、成熟市場にある。小売業にとって当該業界の競争構造は多数乱戦の状態にあるといえよう。消費者は、商品情報を以前よりも多く入手できる環境にあり、郊外的大型店での購入や場合によっては通信販売などの手段によって多様な経路から直接商品購入することも可能になっている。一方、卸売業は、商品情報や生産者からの調達ルートを握っているものの、一部を除いて企業規模はそれほど大きくはない。国内生産者は海外のメーカーからの輸入品に圧倒されて製品

差異化を進めているものの、十分な効果を得られていない。代替品の脅威はそれほど高くはないだろう。新規参入者の脅威は、アパレルメーカーの川下展開や通販業者、ディスカウンターの脅威はかなりの程度高いと思われる。販売価格の低下傾向の中で、①コストリーダーシップ戦略、②差別化（差異化）戦略、③集中化戦略のどれを選択すべきであろうか。規模の小さい零細企業のとりうる戦略は、集中化戦略であろう。しかし、小売業の場合、店舗立地の制約から空間的に市場を移動することは高いコストを伴う。製品差別化戦略も商品企画機能や川上の生産組織を組織化できないと実現は困難である。小売業は単独店舗では市場情報の入手に限界がある。コストリーダーシップを小売業がとる場合には、十分な規模の経済性を発揮できるだけの販売力を持つことが前提となる。①コストリーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中化戦略のいずれの戦略を採用するにしても、チェーン組織型の規模化を行うことが前提といえるであろう。この場合、小売の本部機能として生産・流通機能の内、どの機能を取り込むかが重要な戦略的選択肢となる。このことは、販売機能のキャパシティの拡大を背景とした川上垂直統合戦略における統合すべき機能の選択の問題に行き着くであろう。川中の卸売業が担っていたマーチャンダイジング機能をどのように小売本部に取り込むかである。さらに、コストリーダーシップ戦略を採用しようとするれば、川上の製造機能の内部化、すなわち、SPA化の方向が課題となるだろう。特に、海外生産拠点から直接商品調達を図ると、高品質の商品を求める価値ハンターの多い、変化の激しい国内市場との整合性を確保する仕組みを構築する必要がある。

## 1-2. 卸売業の競争戦略

アパレル業界は市場で求められる製品の仕様が極めて多岐に及んでおり、生産技術も多様で、産地において特定製品に特化する傾向も強いな

どの背景から、伝統的に多段階で小規模な卸売業が複雑な取引関係を形成していることに大きな特徴がある。このような流通構造の中で、卸売業は国内販売の減少と販売価格の低下傾向にみまわれ呻吟している。従来は生産・流通のコーディネーターとして大きな存在感を示していたものの、戦後、生産段階における生産システムの近代化・規模化が進み、また、近年では量販店をはじめとする小売段階がチェーンストア化によりパワーを発揮していることから、相対的に苦しい立場におかれている。卸売業といっても、実際には総合商社のような大資本やアパレルメーカーのような大企業からローカルな専門問屋に至るまで実に多様な事業形態があるため一括して論じることは不可能である。しかし、全体としては買い手である小売業とのパワー競争にさらされており、中間流通機能の分業と取り込みの競争が行われていると見ることができるだろう。さらに、新規参入者として物流専業者(3PL)やICT関連企業による中間流通機能の取り込みも激しく、多数乱戦業界といえよう。卸売業の戦略的な課題は、販売市場の選択、商品開発機能の強化、生産機能の連携と内部化、物流・情報機能の強化など複雑かつ多面的な意思決定を要する点に特徴がある。集中化戦略や差異化戦略、コストリーダーシップ戦略の選択に関しては一般に複数の戦略を両立させようとしてはならないといわれているが、現在のアパレル卸売業界では、ある部分では複数の戦略を同時に追及せざるを得ないほど競争環境が複雑化している。垂直統合戦略をとる場合には、川上と川下の両方に対して、統合・準統合を含めた多様な形態が想定される。アパレルメーカーによるSPAは川上・川下統合の一種と見ることも出来るが、実際には物流や情報システムなどを含む多面的な機能の価値連鎖を形成しなければ成立しない。背景となる規模の経済、範囲の経済、スピードの経済、ネットワークの経済の選択と組み合わせが課題となっているのである。

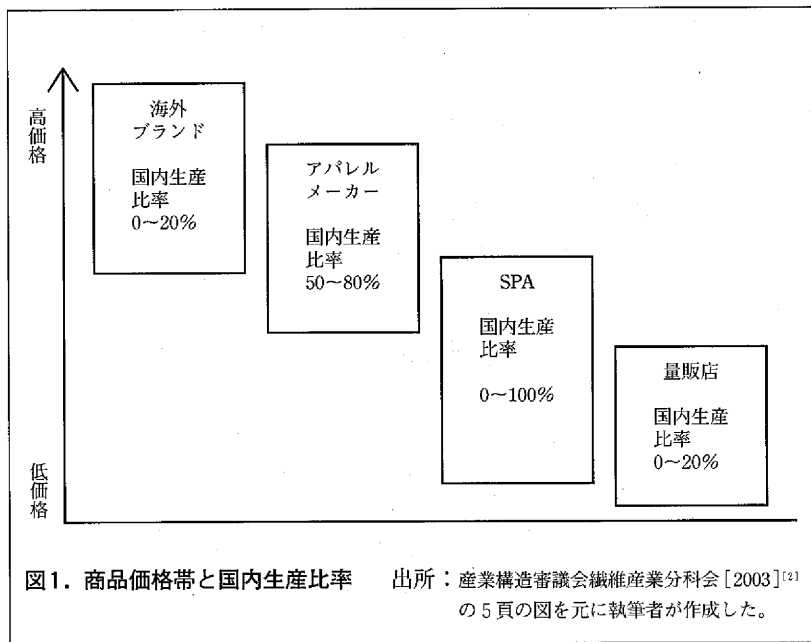
### 1-3. 製造業の競争戦略

製品の多様性、生産技術の多様性、1品目当りの生産規模が小さいことなどから、生産体制は小規模の専門製造業者間の複雑な連鎖によって組織化されていることが特徴である。一方で、標準化されたコモディティ製品に関しては、規模の経済性が有効に機能し、海外工場では大規模な生産体制が形成されている。極めて単純化すると図1のような商品の価格帯と分業体制の関係が描ける。

図1から、わが国のアパレル製造業は、アパレル製品の高級ブランド・ファッション製品から低価格コモディティ製品までのヒエラルキーの中で、日本国内で分担できる製品の範囲を取り込むという考え方が成立し、このような製品別の国際分業体制は単純に技術水準や生産要素のコストといった観点からのみでは説明しきれない側面がある。すなわち、市場への投入リードタイムや在庫リスク、輸送コストの観点も加える必要がある。いずれにせよ、縫製工程の製造段階は買い手のアパレルメーカーや専門卸売業のパワーと売り手企業である大手テキスタイルメーカーや大規模原糸メーカーの狭間に位置し、しかも業界内では国内ライバル企業のみならず強力な海外工場との価格競争に見舞われ、自らは衰退業界と認識しているようである。差別化戦略に活路を見出そうとするが、必要な設備投資や人材の育成確保がおぼつかない中小企業も少なくない。

### 1-4. アパレル業界構造の特徴と新たな方向

以上の分析を要約すると、わが国のアパレル業界は消費市場の買い控えや価格志向が強まる中で、多数乱戦の競争環境にあり、部分的には衰退業界と認識されるものの、商品生産段階においてグローバル競争戦略が求められる側面もある。消費者の価値志向（価格と品質を同時に重視する志向性）に対応するために、海外の生産拠点との連携をとる動きが、生産・卸・小売の各段階から生じ、統合・準統合を含む多様な企業間関係が模索



されている。一方、変化が激しく、選択性の強い消費市場に対応するために、アパレルメーカーなど川中や川上からも直接小売市場に参入する動きも発生した。このように、生産・流通の各段階からそれぞれに川上・川下あるいはその両方に向けての垂直統合化の動きが顕著になっている。従来の川上・川中・川下の垂直的な分業の障壁を乗り越える動きが活発化しているのである。このようなダイナミズムは企業間関係の競争戦略をベースとしながらも、より詳細なバリューチェーンの形成メカニズムの分析を必要としているように思われる。生産・流通・販売といった大きくくりではなく、商品開発、品揃え形成、物流、流通加工、決済などの詳細な仕組みの構築とそれらの分業・協業関係にまで立ち入らないと理解は困難と思われる。特に、市場の変化に対して俊敏な対応を迫られ、なおかつグローバルな適地生産・適地販売が要請される現代のアパレル業界では、伝統的

な分業体制によるリスク分散の仕組みでは対応できなくなっており、川上・川中・川下の区分を超越した事業の仕組みを設計しなおさなければならない時代に突入しているのである。すなわち、グローバルなサプライチェーン・ディマンドチェーンの構造分析が新たな課題となってくるのである。

そこで次節では、アパレル業界における物流・情報技術を中心とした技術的側面について整理しておこう。

## 2. 経営技術革新の流れ

### 2-1. QRの導入と発展

アパレル業界に新しい革新の流れが押し寄せたのは、1980年代の米国においてである。岩島・山本<sup>[3]</sup> およびカート・サーモン・アソシエーツ<sup>[4]</sup>によれば、1980年代に米国で衣料品の輸入が急増（1980年の初頭には、アパレル分野の輸入品シェアが40%に達していた）するなか、1984年に国産品愛用運動の協会（Crafted With Pride in USA Council）が結成された。協会は1985年と1986年にアパレル業界のサプライチェーンに関する調査をコンサルタントファームのKSA社（Kurt Salmon Associates, Inc.）に依頼して報告書を作成させた。この報告書では、繊維産業、織物産業、アパレル産業、小売業がそれぞれ独自にコストの最小化を目指す、サプライチェーン全体では大幅なコストの増大をもたらすという内容であった。報告書によると当時の米国のアパレル業界では、原材料から消費者の購入まで66週間を要しており、この内、11週間が工場内の時間（繊維・織物・アパレルの各工程の合計）、40週間が倉庫と輸送時間（繊維・織物・アパレル・小売の各段階の合計）、15週間が店舗内の時間であったという。この内、生地生産や縫製加工等の製造に費やされた正味の時間は11週間で、残りの55週間は手待ちで在庫として滞留している時間であったという。この報告書によれば、サプライチェーン全体のリードタイムが長いと資金負担の増

大をもたらし、さらに、不正確な需要予測に基づく生産・流通が商品の過剰と欠品を引き起こすことが明らかになった。また、米国全体で年間1000億ドル（約12兆円）に上るアパレル製品の売上高の内、そうしたムダによる損失が約250億ドル（約3兆円）に及ぶとしている。この損失の2/3は小売業や製造業での値下げによる損失と、小売店頭での品切れによる機会損失である。何より、消費者は好みのサイズや色の商品を見つけられない場合、店舗のロイヤルティを失うことが出口調査で明らかになった。66週間の内、業務改善の範囲で20週間短縮され、ロジスティクス・ネットワークそのものの再構築を含むサプライチェーン革新によって21週間に短縮できることが判明した。

これを確認すべくメーカーと大手小売業が共同して実験したところ、売上げが30～60%増大し、在庫回転率も30～90%向上したという。そこで、デイトン・ハドソン、JCペニー、シアーズ・ローバック、ウォルマートなどがクイック・レスポンス（QR：Quick Response）に取り組み始めた。QRの導入の結果、以前は62日間を要していた定番品の補充サイクルは15日間に短縮されたという。当初、ジーンズや下着などの定番商品を対象として、これに統一標準商品コード（UPCコード）を付け、POSで単品管理を行うシステムを作り、小売業主導で自動補充システムを開発した。これにリーバイ・ストラウス、ラングラーなどのメーカーが呼応し、EDIによるデータ交換の仕組みを普及させる団体VICS（産業間通信標準化委員会）を結成して普及に乗り出した。また、1992年以降、定番商品だけでなく、ファッション衣料品も対象となった。KSA社の調査によれば、ファッション衣料品のQR導入効果は大きく、売上高が28%上昇、値下げ金額は40～45%減少したという実証結果を報告している。これに先立つ1989年頃には既に小売主導の発注に切り替えてメーカー等のベンダー主導で在庫管理を行うVMI（Vendor Managed Inventory）も導入されている。その後、小売業とメーカーとのコラボレーションは進み、共同商



品開発や店舗ごとのMD計画の共同立案、CADを活用した新商品テストなど共同化の範囲は広がってゆく。こうしたQRの動きは、食品・日用雑貨品業界に应用されECR (Efficient Consumer Response) へと拡大発展してゆくことになる。

## 2-2. SPA化の動きとその意義

アパレル業界でQRと並び、あるいはQRを活用しつつ発展したのがSPAであった。SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) は、ギャップのドンナルド・フィッシャー会長が1986年の決算報告で同社の新事業体制を定義して宣言したことに端を発する造語であるといわれている。日本でもファーストリテイリング (ユニクロなどを傘下に持つ持ち株会社) が同種の事業体制を採用したことで一般的に認知されるようになった。SPAという用語は学問的に明確な定義がなされているわけではない。SPAの概念は実際にはかなり幅広い使われ方をしている。一般的には、①小売業が商品企画・開発に深く関与し、②自社製品 (store brand か private brand) を、③完全買取を前提とし、④川上の生産工程に深く関与しつつ、⑤生産された商品を店舗にダイレクトに供給して、⑥小売段階で売り切る小売ビジネスの仕組み、と理解されている。しかし、アパレルメーカー等の主導で行われるSPAも認めるとすれば、①、②は絶対的な条件ではなく、④、⑤も程度の問題ということになる。少なくとも、売り切りを前提とした製販が直結した事業の仕組みという点が重要であり、さらに川上の製造プッシュではなく川下のプルを基本として流通が川上統合した仕組みという点で注目されたものと考えられる。しかし、SPAの本質は、誰が川上と川下を統合するかではなく、リスクを企業間ネットワークで分散もしくは転化するのでもない。SPAは、川上と川下のプロセスを少なくとも情報上統合して情報共有し、リアルタイムに近い形で製品企画・計画から調達、生産、物流、販売までのプロセスをモニタリングすることにより、意思決定を迅

速化して意図せざるリスクを最小限に抑制する仕組みであるという点にその本質がある。これはSCMのコンセプトとほぼ同様であるが、異なる点は川下の小売業段階で売り切ってしまう仕組みを前提としていることである。したがって、小売段階での売り切りの仕組みを前提として、製品開発から調達・生産・物流・販売などの基幹業務プロセスが川上から川下まで統合的に運用されるという条件がそろえば、SPAとしての特徴を備えているものとみても良いであろう。

### 2-3. わが国での経営技術革新の流れ

以上のような米国での経営技術革新の流れを受けて、わが国でも1990年代の中頃からようやく経営技術革新へ向けた改革の試みが出始めた。わが国では、QRとECRがほぼ同時期に紹介され、研究が始まった。藤野<sup>[5]</sup>によれば、このころ日本百貨店協会と日本アパレル産業協会はファッションビジネスアーキテクチャ委員会を設置して、QR導入の前提となる伝統的な商取引習慣の見直しと情報技術の革新によるあらたなコラボレーションに取り組み始めた。また、1990年代に入って大手アパレルメーカーやユニクロをはじめとする小売事業者の一部にSPAの導入が試みられ、そのなかにはユニクロのように大きな成功をみせる事業者も現れた。この動きをみて、その他のGMSや衣料品専門のチェーンストアがSPAの導入に踏み切った。また、これに対応して、製造問屋の中には、中国との関係を強化する動きが本格化した。

## 3. アパレル関連の消費者行動と事業システム

### 3-1. 消費者行動からみたアパレル製品の特性

アパレル関連製品に関して消費者行動論の観点から重視すべき概念は、関与である。

まず、関与について消費者行動論における一般的な定義を概観しておこ

う。平久保<sup>[6]</sup>によれば、「関与とは、個人がブランド・商品・購買経験などの対象物に対して知覚する個人のニーズ・価値観・関心との関連性である」と定義され、関与度を示す属性として、関心、商品リスク、購買リスク、愉悦感、自己像を挙げている。Lauren and Kapferer<sup>[7]</sup>によれば、服飾品は、商品リスク、購買リスク、愉悦感、自己像において高得点を獲得した極めて関与の高い商品であるとしている。この愉悦感について平久保は、消費者ニーズの種類の観点から、機能を求めるニーズ (utilitarian needs) と、快楽を求めるニーズ (hedonic needs) に分類した上で、「他人からよく見られたいとか、きれいになることで幸せを感じたいという意識が働いて洋服を選ぶ人もいる」と述べ、服飾品がhedonic needsに基づく高関与商品であることを示唆している。そして、関与の高い消費者行動として、ショッピング (比較購買)、買回り、情報の重要性、複雑な選択評価基準、ブランドの重視、価格対価値の精査などを挙げている。

さて、アパレル製品が高関与商品としての特性を有しているとして、そのことが、事業アーキテクチャに対していかなる影響を及ぼすかである。そのためには、関与がどのようにして形成されるか、何が消費者の商品に対する関与の程度を規定するのかについて明らかにする必要がある。

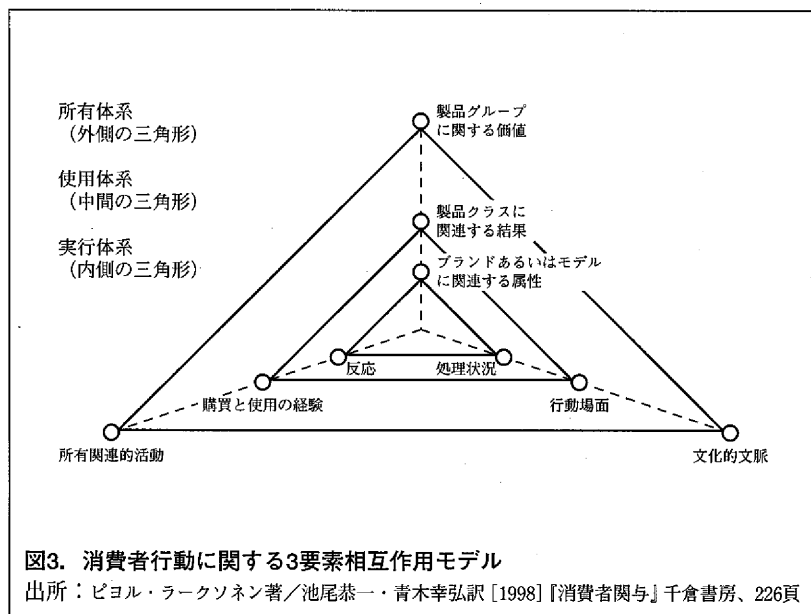
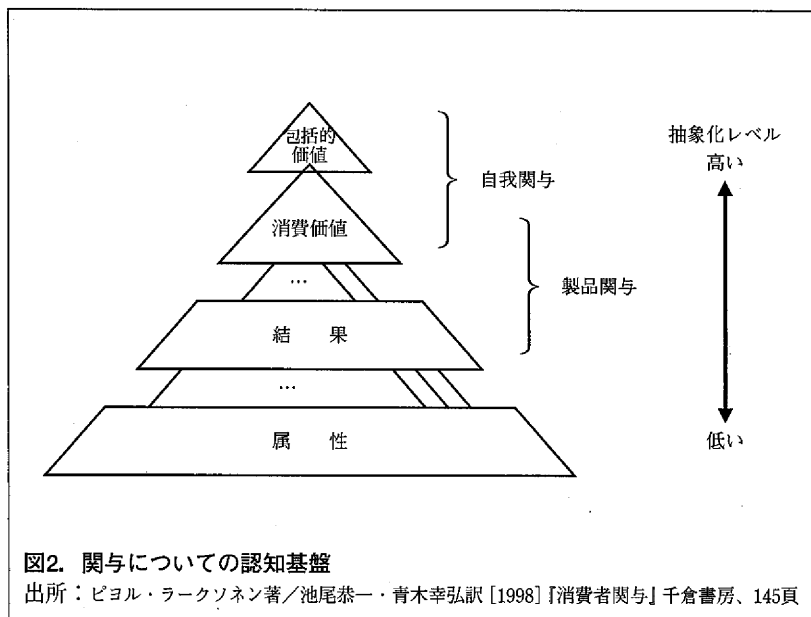
消費者関与について詳細な理論的体系化を試みたのがラークソネン (P. Laaksonen)<sup>[8]</sup>である。ラークソネンは関与について図2のような認知基盤モデルを設定した。ここから、「価値の認知基盤を形成するのは、製品の所有、使用、消費から連想される結果が、個人の消費関連価値に結び付けられる強度である」と述べている。そして、この所有、使用、実行の体系に基づく「消費者行動に関する3要素相互作用モデル」を示した (図3)。この体系において、最も抽象化レベルの高い所有体系では、製品グループに関連付けられた価値の要素、所有関連的活動の要素、文化的文脈に関する要素、そしてそれらの要素間の関連である。それは、対象に込められた暗黙的な意味 (消費者の心理的欲求と対応する深く隠蔽された想像上の意

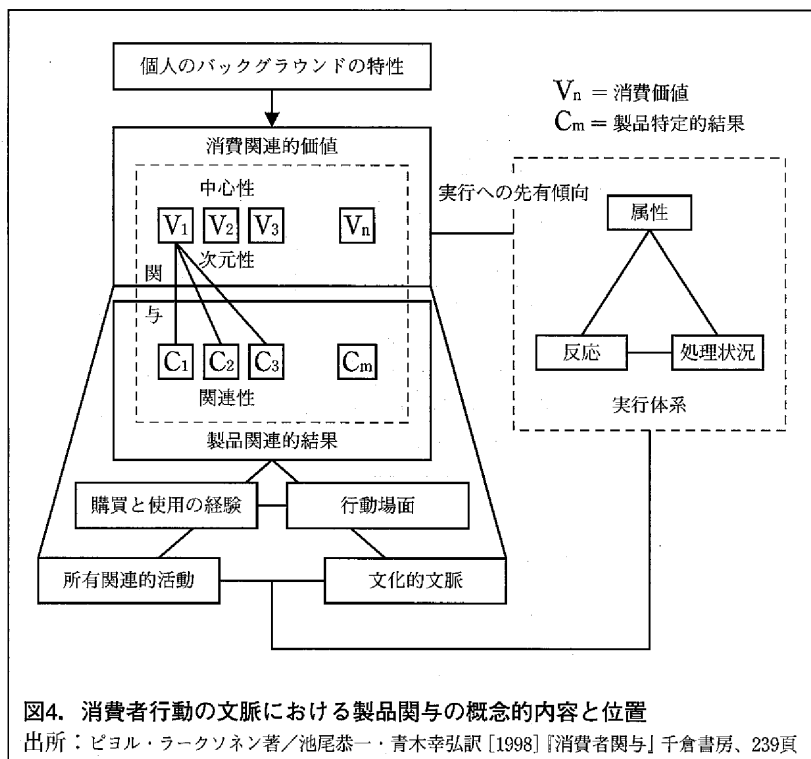
味)を創造するとしている。ラクソネン [1988] は、「関与とは、所有体系レベルで創造された象徴的意味が製品の使用体系を制御する程度を反映するものとみなされる」としている。そして、「おそらく関与は、消費者反応が内部的には個人の製品関連的認知構造によって、そして外部的には状況特性あるいはスクリプト化されたり習慣化された行動パターンのタイプによって、制御される程度を規制する…中略…ある製品に高く関与している場合、行動は個人内部の製品関連的認知によってより大きく規定されていると想定している」と述べている。図4は、ラクソネンが示した「消費者行動の文脈における製品関与の概念的内容と位置」の体系である。

このような、ラクソネンの体系から、アパレル製品に対する消費者の高関与と購買行動としてどのような特徴を引き出すことが可能であろうか。

第一は、価値(個人)、購買活動(行動)、文化的要素(環境)の3つの要素が、所有体系、使用体系、実行体系の3つの抽象化レベルで相互に関連しあって製品に対する関与の強度を規定するという枠組みである。第二は、ラクソネンは高関与製品を評価する場合に、消費者は固有の製品特性を評価する以外に、より主観的で抽象的な評価基準が採用されるということである。

ここから、ファッション性の強いアパレル製品が高関与商品の特性を示しているとすれば消費者行動の特性として、個人の内部的な主観性の強い抽象的評価基準が用いられ、文化的文脈や所有関連的活動の経験がこの内部的・主観的な意味合いの形成を通じて間接的に個人の製品関連的認知に影響を与え、これが実行への傾向に影響を与えていることが理解されよう。すなわち、高関与製品であるファッション性のアパレル製品は、習慣的な購買行動による継続的購買特性よりも、主観的な価値観の変化によって影響され、この部分が変化することによって容易に購買における選択基準が変化することを示唆している。





### 3-2. ファッション性製品の特性

高関与製品はアパレル製品に限らず自動車や家具、住宅、化粧品など幅広く存在する。その中で、特にアパレル製品などの服飾品はファッション製品といわれる。ファッションは、一般的には「流行」や「はやり」などと訳されるが、専門的には例えば、Jarnow J. and B. Judelle<sup>[9]</sup>のような定義がなされている。すなわち、「ある特定の時期および場所において、多くの人間がそれを受け入れ、またはそれに従う衣服のスタイルの変化の過程の一連」である。また、同じ流行でも、流行がある一定期間持続する場合の、その方向性や傾向をfashion trendと称す一方、短期間に、ごく一部の人間に着用されるファッション傾向をfashion fadと呼んで区別している

(繊維経済新聞社<sup>[10]</sup>)。いずれにしても、ファッション性製品の特徴は、複数の消費者によって支持される衣服のスタイルの変化にあり、それが色、素材、デザイン、コーディネートといった多様な製品属性の複合として表現されるということである。そうした多層的な変化のサイクルがプロダクト・ライフサイクルの規定要因となっている。多くの消費者にこのような衣服のスタイルの共通的傾向が認められる点が、ファッション製品の特徴といえる。

この衣服のスタイルの共通的傾向は、特定の時期と場所において同時に生ずるものではない。それは一種の普及過程を取るものと思われる。ロジャース<sup>[11]</sup>の普及理論によれば、新商品の購入に対する購入・採用態度によりある分布が認められる。ロジャースはこれを、ノベーター (2.5%)、初期採用者 (13.5%)、前期大衆 (34%)、後期大衆 (34%)、採用遅滞者 (16%)、の5つの層に分類した。このことは、アパレル関連ビジネスにとって重要な示唆を与える。すなわち、当該事業が標的とする市場の顧客が上記分類のどこに属するかによってビジネス・モデルが異なってくることを意味している。すなわち、インベーターや初期採用者を標的にする場合、自らがファッションを提案し、トレンドを形成することに重点を置くことになる。リスクが高い分、(相対的に高い販売価格設定による)期待利益率も高まる傾向にある。一方、前期大衆を標的にする場合は先行者が開発し、一定のトレンドが既に形成されつつある市場を的確に把握し、模倣的な開発を行えばよい。リスクが低下する一方、販売価格設定による期待利益率は先行者よりも低くなるだろう。前者の商品開発・デザインは専門性の高いデザイナーによる提案型の企画・デザインを行うことになる。後者の場合は、市場のトレンドを迅速に把握し、消費者の選択基準に適合した模倣的製品を早期に商品化し、市場に投入することが求められる。

さらに、ロジャースは普及の速度の決定要因として、①知覚されたイノベーション属性(相対的有利性、両立性、複雑性、試行可能性、観察可能

性), ②イノベーションの決定タイプ (任意的決定, 集合的決定, 権威的決定), ③コミュニケーション・チャネル, ④社会システムの特性 (規範, 連結速度など), ⑤チェンジ・エージェントの普及を挙げている。

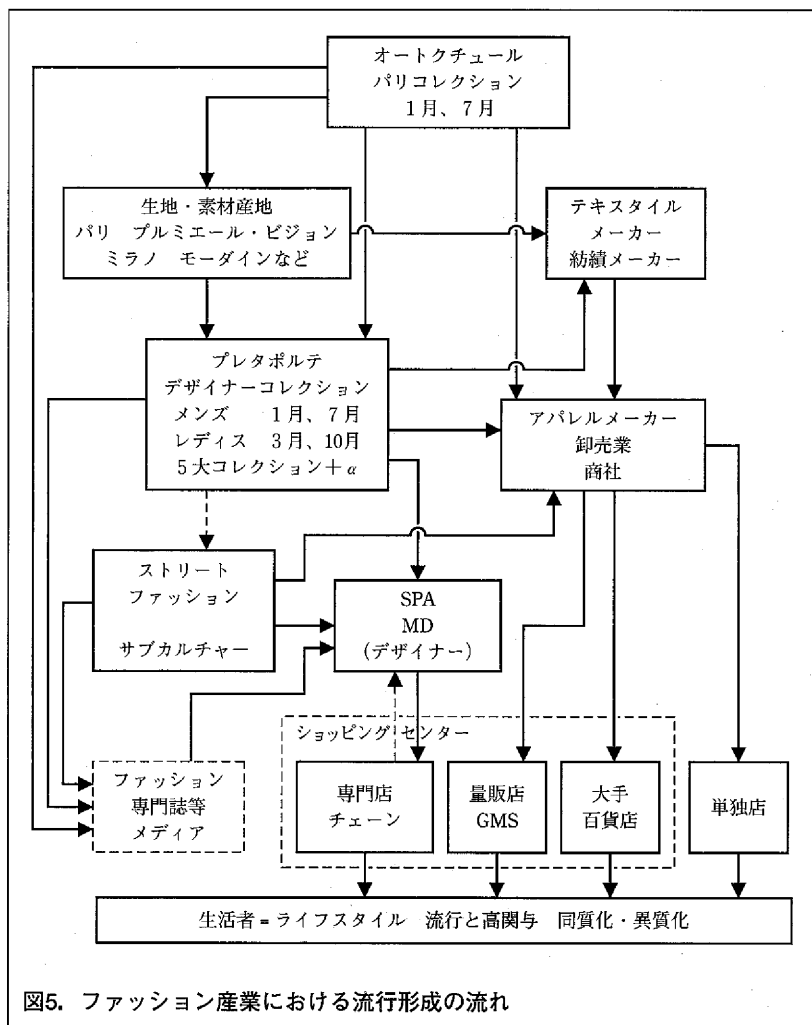
さて, このようなアパレル製品のファッションはどのように形成されるのであろうか。もともと, ファッションはファッション・デザイナーが自らブランドを確立しビジネスとして展開するオートクチュールに端を発するという見解がある (塚田朋子 [12])。1846年にフランスに渡ったチャーチル・フレデリック・ワース (シャルル・F・ウォルト) が1858年にパリに高級衣装店を開きモデルを用いて作品を発表したことに始まる。こうした高級衣装店が急増し, 1868年には高級仕立業の組合が設立される。その後, ウォルトの店で働いていたポール・ポワレが1903年に独立して店を出し, 革新的なファッションを生み出し, 一部の権力者を顧客にしたビジネスから富裕層を対象として拡大した。1911年にはオートクチュール協会を再編して規約を強化し, 1月と7月にメゾンが発表する新モードが約半世紀に渡ってパリのファッション界をリードした (塚田朋子 [2006])。1960年代になると, ピエール・カルダンやクレージュなどのオートクチュール・メゾンがプレタポルテを発表し, 1970年代にはプレタポルテ専門のデザイナーが登場して若い消費者を対象に既製服を大量に販売するビジネスが主流となる。しかし, 衰退の危機にあるオートクチュールも1992年の組合規約の改正により規制を強化して保護し, ブランドの価値を守り, これをプレタポルテや関連する大衆化ビジネスに転用して収益を拡大する産業構造が形成されている。1970年代から盛んになっていたレディス・プレタポルテのファッションショーは3月と10月に行われ, 現在ではパリ, ミラノ, ロンドン, ニューヨーク, 東京の5つのファッションショーが5大コレクションとなって世界のファッションの情報発信拠点となっている。近年では, オーストラリアや韓国などもファッション情報の発信拠点となっている。1950年代~1960年代までは, パリのファッション企画会社やテキスタイル



メーカーが作るスタイル・色・柄・素材などのシーズントレンドを、化学合成繊維メーカーや紡績メーカーが自社企画に取り入れ、アパレルメーカーや大手百貨店を中心とした売り場において流行として発信する情報の経路を形成していた。しかしながら、近年では前述のデザイナーコレクションの流れと併せて、ストリートファッションといわれるファッション先進地域を発信源とする若者のファッションが主流を占めつつある。1990年代後半の「裏原宿」や渋谷の「109系」といわれるファッションは、新しい若者ブランドのコンセプトを形成し、さらに多様化し続けている。このことは、ファッションが従来のようにオートクチュールを頂点としたある種のヒエラルキーの中で、上意下達で形成された流れから、プレタポルテのデザイナーコレクションを起点とする流行の流れが加わり、さらに消費者のライフスタイルの延長線上に位置づけられる「民主的」な情報の発信経路が形成され、これらが並存している多層構造の流行形成が行われるようになってきたことを示している。また、それらの多層構造間で新たな情報が創造されるという複雑かつ変化に富んだ多様なファッションの意味形成が行われているとみられる（繊維経済新聞社 [2004]、塚田朋子 [2006]）。

以上の流通形成の流れを要約したものが図5である。このファッション情報の流れをみると、SPAタイプの小売チェーンでは、デザイナーを内部化しているか卸売業のデザイナー・MD部門との協働によってオリジナルのデザインを開発しているものの、それはプレタポルテなどのデザイナーとは質が異なっており、デザイナーコレクションによって発信されたファッション情報を模倣的に取り入れたり、ストリートファッション情報入手したり、またファッション情報誌の情報や店頭販売情報を参考にするなど、マーチャンダイジング業務と一体化されたデザイナーといえる。それはオートクチュールに端を発するアーティストとしてデザイナーの性格を薄め、デザイン2次加工の技能者としての性格を徹底して強化したものとなっている。いうならば、市場を基点とし、大衆的消費者の観点に立った

デザインというあらたな職能としてのデザインである。いずれにしても、専門のアーティストとして提案するデザインから、市場の動きを瞬時に捉えてアパレルという形にしてみせるというデザインへの転換である。



### 3-3. 消費者行動と事業システムならびにプロセス・アーキテクチャ

以上の分析を整理すると、先進的なアパレル関連小売チェーンは、ファッション関連商品の中でも大衆市場を対象としており、価格志向は比較的強いと考えられるが、日用雑貨品などと比較して、その消費者行動には著しい差異が認められる。すなわち、こうした事業は、ヘドニック・ニーズを満たす高関与商品を販売対象としており、なおかつ流行性商品を販売しているという特徴がある。オーソドクスな普及論で言えば、前期大衆を対象としており、ある程度の流行の普及が実現している段階での採用を行う顧客群を対象としている。さらに、近年のストリートファッションの流れやサブカルチャーなど、大衆のライフスタイルの分化傾向を反映して、文化的文脈を反映した多様な流行現象の的確かつ素早い取り込みが重要視される。加えて、高関与商品としての特性から、消費者自身の個性や独自のライフスタイル、価値観などが消費行動に反映される。

以上の消費者行動に対応するためには、機能性ニーズ対応のコモディティ化された商品とは異なる事業システムが要求される。第一に、流行性に起因する商品のある種の共通性が求められるとともに、高関与性に起因する差異性・個別性も同時に求めるということである。いわゆる「同じで、違う」商品を求めているのである。ある準拠集団に属している記号としてのファッション性や流行からはずれていない感性の表現としての共通性は、不可欠の基底的要素となる。その一方で、自己の延長としてアパレルを身にまとうに際し、他人とまったく同じ衣服を身に着けることには強い忌避の感情を持つ。この矛盾するニーズを満たすには、流行の基本要素を迅速に取り込み、なおかつ多様な商品を開発して、少量ずつ市場に提供しなければならない。これは、アーティストとしてのデザイナーが長い期間をかけてファッションを作り上げ、顧客に提案するオーソドクスな事業システムとは明らかに異なる。SPAといわれるハニーズやZARAなどの製造小売業は、こうした特定の市場のニーズを満たす事業システムとして構築

されている。そうした事業システムは下記のような特性を有する。

- ① 製品価値・製品開発のプロセス・製品開発サイクルなどのプロダクト・アーキテクチャとプロダクト・プロセス・アーキテクチャでは、ブレタポルテのデザイナーコレクション（5大コレクション）から、ストリートファッション、さらにはファッション専門誌の情報、店頭での販売実績情報など、（標的としている市場における）顕在化している流行を素早く収集し、顧客の観点で流行要素を抽出し、これを迅速かつ多サイクルで商品化する商品開発プロセスが不可欠となる。
- ② 原材料や部品調達・生産・物流・販売の基幹業務プロセスでは、製造コストの引き下げ、多品種少量多頻度店舗投入を可能とする高速の商品供給システムの構築が不可欠となる。定番を品切れなく補充することよりも、店頭で迅速に売り切り、在庫回転率を上げることによって投資採算性を確保する事業システムとなる。

以上のように、事例で分析されるSPAタイプの小売チェーンの商品開発システムと商品供給システムは、比較的若年層を対象とした「・・・系ファッション」といった手軽なアパレル商品を取り扱う小売ビジネスであり、そうした商品を求める顧客層の消費者行動を前提としていることを明確にしなければならない。したがって同じアパレル関連の小売業でも異なる消費者ニーズに対応するためには異なった事業システムを構築する必要がある。また、事例のSPA型小売業も、内部に矛盾を孕むものである。例えば、標的とする市場のニーズにピンポイントで応えようとするほど、マーケットは限定され、チェーンストアとしての規模の拡大と矛盾する。このような中で、株式会社ポイントのような一部のチェーンストアでは、店舗のストアフォーマットと商品の品揃えを一体化して業態（ブランド）として開発し、店舗数の上限を設定して展開する事例も生まれている。

SPAのようなアジャイルな事業システムの必要性は、特定のビジネスのみに必要なことではない。品質と価格をバランスさせることが高いレベ

ルで求められる成熟市場においては、市場を起点とした俊敏な製品開発とグローバルに展開される生産・販売拠点を同期的にコントロールする仕組みが広い分野で求められている。このような事業システムにおいては、業界全体におけるポジショニングを正しく行うことが不可欠になるといえる。

#### 参考文献

- [1] 橋本雅隆 [2007] 『我が国のアパレル業界の構造と特徴 その2』 横浜商大論集, 第41巻, 第2号, 185-204頁.
- [2] 産業構造審議会繊維産業分科会 [2003] 『日本の繊維産業が進むべき方向と取るべき政策ー内在する弱点の克服と強い基幹産業への復権を目指してー』 経済産業省.
- [3] 岩島嗣吉・山本庸幸 [1996] 『コンシューマー・レスポンス革命』 ダイアモンド社.
- [4] カート・サーモン・アソシエイツ著, 村越稔弘監訳 [1994] 『ECRー流通再編のリエンジニアリングー』 株式会社NEC総研/アメリカン・ソフトウェア・ジャパン株式会社.
- [5] 藤野直明 [2004] 『百貨店チャネルのアパレル流通におけるサプライチェーン・マネジメント改革の動向』 『サプライチェーン・マネジメント』 朝倉書店.
- [6] 平久保伸人 [2006] 『消費者行動論』 ダイアモンド社, 62-88頁.
- [7] Kapferer J. N. and G. Lauren [1986], Consumer Involvement Profiles: A New Practical Approach to Consumer Involvement, *Journal of Advertising Research*, Vol 26, No.5, pp.48-56.
- [8] ピョル・ラークソネン著/池尾恭一・青木幸弘訳 [1998] 『消費者関与』 千倉書房 (Pirjo Laaksonen [1994], *Consumer InvolvementーConcept Research*, Routledge.)
- [9] Jarnew J. and B. Judelle [1975], *Inside the Fashion Business*, Wiley.
- [10] 繊維経済新聞社 [2004] 『よくわかるアパレル業界』 日本実業出版.
- [11] E. M. ロジャース著/青池慎一・宇野善康訳 [1990] 『イノベーション普及学』 産能大学出版部.
- [12] 塚田朋子 [2006] 『ファッション・ブランドの起源ーボワレとシャネルとマーケティングー』 雄山閣.