

SPA企業と価値連鎖の構築

深 見 環

1. はじめに

我が国のアパレル産業は、長引く消費不況と市場グローバル化の進展により、消費者ニーズの多様化と高度化に拍車がかかり、価格、品質、ファッション性など、あらゆる欲求を充足させるための激しい競争に晒されている。個人消費の冷え込みや、海外で生産された低価格のアパレル製品が過剰供給されていることなどにより、百貨店やスーパーなどの衣料品分野の売り上げ低迷は深刻であり、いまだ回復の兆しは見えない状態である。

こうしたなか、ファストファッションと呼ばれる企業が急速に売り上げを伸ばしている。ファストファッション企業には、スペインInditexグループのザラ (Zara)、スウェーデンのヘネス & モーリツ (Hennes and Mauritz : H&M)、米国のフォーエバー 21 (FOREVER21) などをあげることができる。これらの企業は、最新のトレンドや消費者が求めるデザインを素早く取り入れ短時間で商品に反映し、手ごろな価格でグローバル規模の販売を行っており、多くの消費者から支持を集めている。こうした業態は、アパレル産業で優位性を確保してきたSPA企業をさらに発展させたものと捉えることができ、成長が続いていることから世界的に注目を浴びている。また、本稿で取り上げる日本のユニクロもファストファッション企業に数えられることがあり、ファストファッション企業とSPA企業との境界も必ずしも明確化されていないと考えられる。

本稿では、SPA企業のなかでも特にSCM (サプライチェーン・マネジメント) 型の特徴を持つ企業事例を取り上げ、SCM型のSPA企業がいかなる価値連鎖 (Value Chain) を構築し、競争優位性を生み出そうとしているのか考察していくことにする。

2. アパレル産業とSPA

(1) アパレル製品の特徴

アパレル製品の特徴として、まずファッションという言葉を取り上げると、ファッション (fashion) には、ラテン語のfactio「人間の創造行為」の意味が含まれており、英語の流儀、作法、流行、服飾等の意味とともに、その概念をいくつか示すことができる¹⁾。例えば、ファッションが多くの人々が受け入れる流行であるとするれば、その時々の人々の価値観の共有現象であると捉えられるし、人間の創造行為に重点を置けば、個性を生活で表現する個性表現の手段と捉えることができる。また、ファッションが服飾であるとするならば、服飾によって生活者の個性表現や流行が顕著に表れるのであり、これを支えるのがファッション産業やファッションビジネスということになるのである。このようにファッションは、単に流行や価値観の共有だけにと

どまらず、人々の個性の表現や創造という側面も兼ね備えた概念であると考えられるのである。

以上に見られるファッション製品の特徴により、その代表であるアパレル製品についても、製品ライフサイクルの予測は非常に困難を伴うものになっている。なぜなら、製品がいつ売れるか売れなくなるかは、製品自体の耐用年数や陳腐化によって決定されるのではなく、むしろ複数の消費者によって支持された日々刻々と変化するスタイルや流行、個性を表現するための様々なコーディネートといった多層的要因によって左右されるからである。こうした、流行の移り変わりや他者との差異化といった、ファッション性が重視されるアパレルビジネスには、そもそも需要予測の立てづらさや過去の販売データがほとんど役に立たないという点、在庫が増大していく傾向にある点などが指摘されているのである。

(2) QR概念の導入

日本のアパレル産業におけるSCM概念の導入は、1994年に当時の通産省と繊維産業構造改善事業協会が中心となって、日本のアパレル産業のQR（クイック・レスポンス）化の取り組みを開始し、同年、民間の繊維産業流通構造改革推進協議会も設立され、進められることになるのである。このQRは、流行の激しいアパレル産業において、EDI（Electronic Data Interchange、電子データ交換）など、情報システムを活用することにより、メーカー、卸、小売りの間の販売情報、売れ筋情報、商取引情報などの効率的な情報交換をはかり、流通段階での商品の停滞時間を短縮し、不良在庫を減らしてコストを削減する受注システムを指している。このため、JAN（Japanese Article Number）コードによるソースマーキング、QRコードセンター²⁾の活用、標準化されたEDIの整備、普及が目指されることになったのである³⁾。

そもそもQRの考え方は、1984年の米国において、輸入アパレルの大洪水ともいえるアパレル産業の危機的状況の中、繊維コンサルタント会社カート・サーモン・アソシエイツ（KSA）による報告書によって業界全体へ広がったものである。この報告書によれば、素材段階から最終販売までの66週間に及ぶサプライチェーンのうち、製造に費やされた11週以外の残りの55週は、倉庫や輸送、店内の在庫として滞留している時間であり、これらによる過剰在庫や品切れ、見切り売りなどによる損失は、米国の年間アパレル売り上げの25%にもものぼるとされたのである。その後米国では、VICS（Voluntary InterIndustry Communications Standards）⁴⁾などを中心として、QRを支援するための単品識別のためのUPC（Universal Product Code）やEDIの標準化、物流梱包システムの標準化、QR会議を通しての啓蒙活動を展開するなどの幅広い活動が行われ、1997年のKSA社の調査では、年間の消費者利益350億ドルのうち、37%の利益がQRによってもたらされ、在庫切れの減少により約80億ドル、サプライチェーン内の在庫削減により約50億ドルの費用が削減できたと報告されたのである⁵⁾。

こうした一方で日本のQR導入は、百貨店やアパレルメーカーなどとの長年にわたる特殊な取引慣行やアパレル流通の多段階性によって、スムーズには進まなかったのである。返品可能な仕入れ制度やメーカーからの派遣店員制度、メーカーへのリポートや協賛金などの要求は、そうしたコストのアパレル製品への転嫁につながり、消費者にとって不利益を被る要因となっ

ていたのである。また、アパレル製品におけるサプライチェーンの全体像も、日本のアパレル産業は極めて複雑な構造になっている。原料も合繊、綿、毛、麻など複雑であるのにも関わらず、繊維の原料から糸、織、アパレルへと至る各段階にそれぞれ加工と流通機能があり、その内部にもさまざまな下請けが存在しているのである。このほか、ボタンやファスナー、テープ、芯地などの副資材の工程が別に必要になるうえ、これらを一つにまとめて仕上げるのも、アパレルメーカーの下請け工場が行うのである。さらにこの流れのなかでもアパレルメーカーに焦点を絞ると、アパレルメーカーは、一貫生産を行う純粋なメーカーでもなければ、卸だけでもない形態をとってきたのである。デザイナーやパタンナーを自社内に配置し自社工場を持つなど十分なメーカー機能を備えていても、染色業者や縫製業者に委託生産をさせることで、重層的な多段階構造を形作ってきたのである。また出来上がった製品を小売り企業へ卸す際に、商社や二次卸を介在させるということもあるうえ、マーケティング活動や小売り企業との取引活動にも大きな役割を果たしてきた。このように、原料から消費者に至る日本のアパレル産業のサプライチェーンは、より一層複雑化していったのである。

このようなアパレル産業の多段階性は、市場変動が激しくない時代には、品ぞろえの確保や価格変動の調整など、仮需性の強いサプライチェーンの川上と実需性の強い川下間のリスクの分散機能に役立つものであった。しかし一方のQRの導入には、多くの企業との標準化された協働作業が必要となり、多くの困難を伴うものとなったのである。流通段階の多段階性により、製造コストの増加やリードタイムの長期化、プルウィップ効果⁶⁾による販売機会喪失など、多くのデメリットが存在したからである。

(3) SPA企業の生産体制

前節でみてきた日本のアパレル産業に伝統的な多段階の流通体制のもとでは、その生産プロセスは早期受注生産が選択されてきた。販売シーズンの約一年前から生地調達などが始まり、デザインや企画を行って展示会を開き、小売店から受注を受けると製造を開始する方法がとられたのである。しかしながら、早期に受注を行うことは、末端における市場の需要変動には対処が難しく、製造段階の多段階性によって、在庫リスクの分担が行われてきたのである。しかしこのようなシステムでは、初めから消費者の望む商品が的確に供給されるとは限らず、売れ残り商品は、値下げによって在庫が減らされてきた。このため、この受注生産方式では、需要の変動リスクによるコストも価格に転嫁され、消費者は、もともと割高な商品を買わなければならなかったのである。このような受注から販売に至るリードタイムが長期化する生産プロセスは、理論的には、投機的生産体制と呼ぶことができる。その一方、QRやSPAは、できるだけ生産と販売の時間差を縮めようとするものであり、延期的生産体制の考え方に基づく生産体制といえる。そこで以下ではまず、投機的生産体制と延期的生産体制の特徴についてみていくこととする⁷⁾。

投機的生産体制の特徴として第一にあげられるのが見込み生産が基本であるということである。投機的生産体制では、生産と販売の活動が連動するということではなく、事前に販売数量を見込んで計画された生産活動と市場への商品投入後の販売活動は、別々の活動としてその経過

を辿るのである。投機的生産体制の特徴としては、規模経済性の実現や商品投入後に新たな需要喚起を目指すマーケティング活動が行われることなどを指摘することができる。つまり計画的に生産された商品のブランド価値を高めたり、その期のトレンドを広告媒体を使って人為的につくりあげ、販売数量を高めていく戦略がとられるのである。投機的生産体制の二番目の特徴として、生産者と小売業者は市場での取引関係で結ばれ、市場メカニズムを利用し、取引を成立させているという点があげられる。生産者と小売業者間で常時情報共有化が行われてはいないものの、市場における商品の販売状況を見て、生産者は次期の生産計画を策定するのである。そして、期中における需給調整は通常、中間在庫がその役割を担うことになる。このため、見込み生産の予測が外れてしまうと、利益損失も免れないものとなるのである。

一方の延期的生産体制の特徴は、市場の販売状況や販売予測に基づきながら生産活動を調整するというものである。つまり、生産と販売活動は連動的となり、販売情報が即時に生産現場にフィードバックされて、生産活動に影響を与えるのである。この体制の大きな特徴の一つは、生産者と小売業者間の情報の共有化である。延期というのは、生産活動の意思決定自体が実需の発生時点近くまで引き延ばされるため、消費情報の共有による生産活動の柔軟な対応が欠くことのできないものとなっている。投機的生産体制が見込み生産を基本としていたのに対し、延期的生産体制は、限りなく受注生産に近づけられるのであり、不確実性の低い、無駄のない生産体制を築くことを目指すのである。こうして見てみると、延期的生産体制は、市場取引というよりもむしろ、生産者と小売業者の提携関係が基礎に置かれており、情報共有によって、それまでに見られた取引上の様々なりリスクが軽減されるのだと考えられるのである。例としては、需給調整上、投機的生産体制に必要であった在庫というものが削減され、在庫リスクそのものが軽減されたり、生産の意思決定が延期されることによって、売れ残りなどの販売リスクも小さくなるのである。不良在庫がなくなることによって製品価格を下げるのが可能になり、消費者ニーズへの対応がしやすくなる。このように、投機的見込み生産から延期的生産体制への移行は、製品ライフサイクルの速いアパレル製品にとってはメリットが大きいのである。以上のような投機と延期の考え方からも、アパレル生産において、延期的生産体制を基本とし、サプライチェーンを構築することは、不可欠な視点であると考えられるのである。

繊維・アパレル生産に延期的生産体制を適応した場合のメリットをまとめると以下のようになる⁸⁾。

- ①迅速で効果的な顧客・消費者ニーズに対応することが可能になる。
- ②顧客・消費者の商品供給への満足度が高まり、結果的に売上高が増加する。
- ③より正確な需要予測が立てられるようになり、売れ残り在庫や中間在庫が減少し、欠品の回避も可能となる。
- ④生産から販売までの総流通時間の短縮、不良在庫の削減で、商品回転率が上昇する。
- ⑤売上高増、調達・生産・在庫・販売時間の短縮とそれらのコストの削減、不良在庫の削減、商品回転率の上昇によって、利益ないしキャッシュフローが増加する。

以上に見られるアパレル産業の新たな潮流の中からアパレル製造卸と小売販売の機能を一貫

して行うSPA（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel）という新たな業態が登場するようになるのである。SPAは、「アパレル製造小売専門店」を略したもので、米国GAP社のドンナルド・フィッシャー会長が1986年に同社の事業体制を定義した言葉から生まれたものである。これは、企画製造した自社ブランド商品を、直販型プロセスで販売するというビジネスモデルを指しており、日本では、バブル経済の後にDC（Designer's & Character Apparel）ブランドやインポートブランドブームに替わって徐々に台頭し始めたものである。DCブランドでは、デザイナーの製品やデザインコンセプトに基づく、プロダクト・アウトの商品供給がなされていたが、SPAでは、顧客と双方向のコミュニケーションを図りながらマーチャンダイジングを構築しようとするのである。このためSPAのビジネスモデルでは、店頭を起点として、素材調達、企画、製造、物流、販売といった、サプライチェーン全体を販売動向に即応して制御しようとするのである。この考え方のもとでは、店頭では、ビジュアル・マーチャンダイジングが展開され、販売動向も含めた、顧客からのニーズ情報が吸収されていく中で、これに連動した、月別、週別の商品展開と店舗ごとのマーチャンダイジングが行われるのである。このためSPAを採用する企業では、これまで以上に顧客に密着した商品展開と頻繁な商品の入れ替えが行われている。こうした、サプライチェーンの製造から販売までを1社で管理する手法は、投機的生産体制の特徴とされた見込み生産による過剰在庫や売れ残り商品の返品などを減らし、需要に即した商品開発を行うことを可能にさせたのである。

このSPAは、もともと、アパレル製造卸などであったが、直営店などを設け、販売部門の経営、運営に乗り出した形態（メーカー系SPA）と小売業がアパレル製造卸の機能を追加しSPAになった形態（リテール系SPA）の少なくとも2つの形態にわけることができる。次にこのSPAの2類型についてみていくことにする。

（i）メーカー系SPA

メーカー系のSPAとは、製造卸業や製造業を専門としていた企業が、直営店などを設け、小売部門の経営、運営に乗り出した形態である⁹⁾。デザインなど商品開発についてはメーカーと同等の機能を担い、自社で企画した商品をトータルで展開できるため、ブランドのシーズンコンセプトに沿ったスタイリングや商品構成で売り場を構成できる点に特徴がみられる。また、店頭顧客の動向に敏感に対応した、期中企画商品（実シーズンに入ってから企画商品）の比率が高いのも特徴である¹⁰⁾。例えば、日本においてメーカー系SPAとしては、株式会社ワールドをあげることができる。ワールドは、1990年代になると、「オゾック」「アンタイトル」「インディヴィ」などのSPAブランドの強化を進め、92年には、消費者を起点にした製販一体化構想を打ち出したのである¹¹⁾。1993年に日本で初めてQRを取り入れた「オゾック」では、年4回の商品化計画のサイクルを52週のサイクルに変更し、週ごとの販売指数に応じて全量発注をかけ、できるだけ売れ筋商品の生産へ近づける取り組みを行った。この週ごとの指数は、過去のアイテム別データの構成比を参考に、52週間の週別のアイテム別売上高を仮説として立て、数値化するというものである¹²⁾。このようにメーカー系SPAは、もともとあった製造ノウハウを販売強化に結び付けるため、品質管理と在庫管理の緻密化と物流効率化に着手し、発展した形態と

考えられるのである。

(ii) リテール系SPA

リテール系SPAとは、小売業を行っていた企業がアパレルメーカーの商品企画、生産管理までの機能を追加した形態である¹³⁾。マーチャンダイジングは専門店と同様の機能を担うが、メーカーから商品を仕入れるのではなく、自らオリジナル商品を開発するところに特徴がある¹⁴⁾。リテール系SPAとは別にPB（プライベートブランド）として商品の品揃えをする小売店があるが、PBで品揃えをする小売店の多くが、メーカー等に自店向けの商品の開発を依頼して仕入れているのに対して、リテール系SPAはメーカーを通さず自ら素材を調達し工場に生産依頼している¹⁵⁾。例えば、日本のリテール系SPAの代表には株式会社ファーストリテイリングのユニクロ、株式会社良品計画の無印良品などをあげることができる。

3. SPA企業と価値連鎖

(1) 価値連鎖の概念

SPA企業は、国際的にまたがったサプライチェーンを構築しなければならない。労働集約的な製造過程を持つアパレル産業は、縫製段階を海外の途上国で行い、コストを低減しなければならないからである。その際に考えなければならないのが、いかなる価値連鎖を構築していくかという問題である。では、価値連鎖とは、どのような概念であるのだろうか。以下で述べていくことにする。

企業が世界の各国に多数の拠点を設置し、グローバルレベルでの事業活動を行うようになると、企業の行う業務プロセスの各国への配置と、それら諸活動の調整という問題が取り上げられるようになった。ポーター（M.E.Porter）はこの問題について、価値連鎖の概念を用いて議論を深めている¹⁶⁾。

そもそも価値連鎖は、企業が競争優位を生み出すための源泉はどこに存在するのか、企業が価値を生み出すプロセスはいかなるものかを、企業活動のつながりとして明らかにするものである。価値連鎖によれば、企業活動は2つの価値活動に分けられ、その一方が主活動（プライマリー）であり、もう一方が支援活動（サポート）であるとされている。ここで主活動は、図-1に示されるとおり、購買物流、製造、出荷物流、マーケティングと販売、販売後サービスに分けられる。ここで購買物流は、原材料や部品を購入し、工場まで運び入れる活動を指し、原材料や部品を製品に仕上げる製造へと進んでいく。その先には製品を配送する出荷物流や販売先を開拓するマーケティング活動などがあり、製品が販売された後には、顧客に対する販売後サービスが実施されるというつながりがみとれるのである。一方の支援活動は、全般管理、人的資源管理、技術開発、調達活動から構成され、これらは主として本社が行うサポート業務となる。企業は、このように分割されたそれぞれの活動の配置と調整を考え、全プロセスの効率性を図らなければならないのである。

しかしながら、こうした企業の活動の配置も企業の戦略によって異なることが指摘されている¹⁷⁾。ポーターは、企業の海外事業に対する戦略には、グローバル戦略とマルチドメスティック



図-1 価値連鎖（バリューチェーン）

（出所）M.E. ポーター著，土岐坤，中辻萬治，小野寺武夫，戸成富美子訳『国の競争優位（上）』ダイヤモンド社

ク戦略があることを指摘しており、この2つの戦略の違いは、価値連鎖の各活動の配置にも少なからず影響を及ぼすと考えているのである。企業がグローバル戦略をとった場合、世界市場を単一的にとらえ、標準化された製品の世界的な拡大を狙うため、価値連鎖の活動の配置も、それぞれの活動の内容に応じた優位性確保のための、最適地配置をグローバルな観点から行うことになる。一方企業がマルチドメスティック戦略をとる場合、各国市場の違いに着目した現地適応化の戦略をとるため、価値連鎖の活動の多くが国ごとに配置されることになるのである。この場合企業は、特定国での優位性を確立するための現地市場への適応と、現地での競合他社との熾烈な競争に対処しなければならないため、効率性よりも対応力に重点を行わなければならない。その際、販売・マーケティングや販売後サービスの分野だけではなく、製造や購買物流、出荷物流、技術開発や人的資源管理など、価値連鎖の多岐にわたる活動において、資源の特定国への集中が進むと考えられるのである。

SPA企業は、上記の観点からみれば明らかにグローバル戦略をとっており、価値連鎖のそれぞれの活動が、グローバル規模で分散し、価値活動の調整が高度に行われているものと考えることができる。そこでこうした価値活動の配置や調整はSPA企業においては、いかなる方法で行われているのか、次節では、GAP社とファーストリテイリング社を例にとり、価値連鎖のそれぞれの活動に照らし合わせながら検討していくことにする。

（2）GAP社の価値連鎖

GAP社は、1969年にアメリカのサンフランシスコで創業した。当初はリーバイスの商品を主に扱っていたが、74年からオリジナル商品の販売を手掛けるようになり、チノパンやTシャツ

など、ベーシックなデザインの商品とクールな広告で人気を呼び、80～90年代に巨大ブランドへと成長したのである。現在、グループはGap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime, Athletaの5ブランドを持ち、90カ国以上で3200以上の店舗を展開している¹⁸⁾。GAP社は、生産コストの安い地域への委託生産を活用する一方、サプライチェーンの活動のほとんどを企業内部に取り込み、情報技術を用いて垂直的に統合された組織を構築した。また、同社の扱う商品は、ベーシック商品が中心であり、米国における同質的なカジュアルウェアの普及に呼応した大量生産体制を築くことで、市場優位性を築くことができたのである。

GAP社はSPA業態の先駆け企業ではあるものの、近年は業績が低迷しており、現在は基軸ブランドのGAPのリストラと低価格業態であるオールドネイビーへの経営資源の集中をすすめている。こうした動きは、2011年の同社のアニュアルレポートからも明らかである¹⁹⁾。表-1からは、GAP社の基軸ブランドがOld Navyに取って代わられていることがわかるであろう。

表-1 GAP 社 ブランド別、地域別売上高 2011 年

(百万ドル)

地域 \ ブランド	Gap	Old Navy	Banana Republic	その他	合計	%
米国	3,231	4,644	2,060		9,935	68
カナダ	333	392	193		918	6
ヨーロッパ	702		54	69	825	6
アジア	966		131	79	1,176	8
その他地域				135	135	1
店舗合計	5,232	5,036	2,438	283	12,989	89
オンラインショッピング合計	433	638	188	301	1,560	11
合計	5,665	5,674	2,626	584	14,549	100

(出所) Annual report 2011, Gap Inc.

Old Navyは、低価格市場に参入するために、GAP社が94年にスタートさせたカジュアルブランドである。「低価格の服を楽しんで買う」というコンセプトが消費者に支持され、30ドル以下の価格帯の商品を数多く揃え、広い店舗で商品展開が行われている。2012年7月からは北米市場のみならず、東京でも店舗を展開し、2013年4月には、日本国内にさらに9店舗が一斉オープンした。

2011年度における地域別売上高割合は、米国が全体の68%、カナダが6%、アジア8%、ヨーロッパ6%となっており、カナダやヨーロッパへのオンラインショッピングの割合も11%に上っている²⁰⁾。

(i) 調達物流、製造

GAP社は主原料の綿素材をパキスタンや中国で調達していたが、2009年、この地域では天候不良による洪水などが続き、綿の生産が決定的に不足することになったのである。この結果、米国では商品の在庫不足が決定的となった。それにより、生産コストが上昇し、利益は大幅に

減少している。

GAP社は自社組織内の商品企画に加え、一部商品においては外部企業とも共同開発を行っているが、近年、デザインや経営チームも市場の近くに移転させ、現地市場の把握に努めるようになっていく。またアメリカ本社の主導で12か国にわたる700余りの委託製造業者から外部調達を行っていたものを、その発注先を上位50社に集中させるなどしてリードタイムの短縮化も図ってきた²¹⁾。

1981年頃までPB商品の調達についてはアメリカ国内を中心としていたが、香港、シンガポール、中国、韓国、フィリピン、タイ、インド、プエルトリコ、ハイチ等の工場と取引関係を築き、13%の商品を海外から直接仕入れることを可能にした。こうした工場には、当然ではあるが、コスト低減の他にもGAPの商品スタイルに対応できる生地や縫製の品質、迅速な納期などが厳しく要求された。1978年には香港の商社である利農集団と提携し合弁会社の利佳成衣有限公司を設立し、1987年からは完全子会社とした。同社は生地の発注や生産工場の選定、値段交渉や検品など様々な業務を請け負い、迅速な商品供給とローコスト化に貢献したのである²²⁾。しかし2011年度においては、原材料やその他コストの引き上げにより会社全体のコストは引き上げられている。

商品の企画については、デザイナーを本社から外国に移し、ローカル化に歩み寄る戦略をとってきたが、日本の例をあげるとすれば、2008年秋冬物では、米国のコーンデニム社や日本のカイハラの生地を使用したジーンズの種類を充実させ、日本のファッション誌とのコラボレーションを行うなどして、日本人向けのパターン開発や日本初の商品企画も強化するようになっている²³⁾。

(ii) 出荷物流

GAP社のリードタイムは、多くの商品群で基本的に長く、変化の激しいファッショントレンドに即座に対応することはたやすくはない²⁴⁾。しかし6ヶ月～8ヶ月かかるリードタイムを近年では、最短で6週間程にまで短縮している²⁵⁾。また同社は、航空機で製品を輸送する方法は、燃料費の高騰も加わっているため粗利益率に悪い影響を与えたとし、利用を控えている²⁶⁾。

在庫管理については、品切れ防止や見切り品との区別を迅速化するため、ディストリビューションセンターを活用している。また、地域のディストリビューションセンターは、個人向けオンライン市場向けの在庫拠点ともなっている²⁷⁾。

(iii) 販売・マーケティング、サービス

現在のブランドを発展、進化させる能力は、GAPの事業を成功するための鍵であり、ブランドの明確化は重要な資産の一つであると考えられている。オンラインショッピングサイトの充実や店舗の改装、店舗の海外展開などを通してブランド構築のために投資を行っている²⁸⁾。また宣伝広告にも力を入れており、2010年8月には、クーポン共同購入サービス最大手のグルーポンが対応している地区でのGAPのクーポン割引が実施され、1人1回のみの利用に限っていたものの44万5,000人がこのクーポンを購入し、1,100万ドルもの売り上げを上げている。

(3) ファーストリテイリング社の価値連鎖

ユニクロの原点は1949年、山口県宇部市でメンズショップ小郡商事が創業したのに遡る。その後1984年6月には、ユニクロ第1号店が広島市に出店され、1991年には商号が小郡商事からファーストリテイリングに変更される。1998年2月には本社新社屋が完成し、この年の10月に同社のフリースが全国的な話題となるのである²⁹⁾。また、2001年から始まった海外進出は、英国、中国、香港、台湾、韓国、米国、フランス、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、ロシアへと拡大し、2012年期末におけるユニクロの店舗数は国内が845店舗、海外では292店舗となっている。そしてグループ全体では2222店舗を展開しているのである³⁰⁾。

「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というスローガンを掲げ、2020年に売上高5兆円、世界一のSPA企業となることを目指している³¹⁾。世界のカジュアル衣料チェーンでは、前述のGAP、スペインのZARA、スウェーデンのH&Mが売上高1兆3000億円程度で覇権争いをしていいる。5兆円の目標は他のSPA企業の売上高に比べ、とてつもなく大きな目標であり、これを達成するためにアジア地域を中心とした新規出店を急速に拡大している³²⁾。またこのような急速なグローバル化のもと、本年4月には店長候補として採用した全世界で働く正社員すべてと役員の賃金体系を統一する「世界同一賃金」を導入する考えを明らかにした。同社は、2020年にユニクロの店舗数を国内1000店舗、海外3000店舗とする計画であるが、日本国内の従業員と海外の従業員に差をつけることなく、一本化された評価基準のもと同一賃金を導入することで、世界各国で優秀な人材を確保したいと考えている³³⁾。

2010年度における事業別売上高割合は、国内ユニクロ事業で74%、海外ユニクロ事業で9%、国内関連事業で6%、グローバルブランド事業で11%、その他で0.2%となっている。また、国内事業だけで全体の8割、ユニクロ事業だけでも全体の8割を占める。ファーストリテイリング社は拠点地である日本がメインとなっている。

(i) 調達物流、製造

全世界の素材の中から良質な原材料を大量に安定して仕入れ、大規模生産と大量販売によって、製造原価と小売価格の低廉化を実現している。また、2006年から東レと「戦略的パートナーシップ契約」を締結し、「ヒートテック」「サラファイン」など消費者の潜在的ニーズを掘り起こした高付加価値商品の開発に成功した。徹底した品質管理は、中国企業が経営する生産工場との長期的、戦略的な提携によって推進されている。これらの工場はユニクロと一体となった「バーチャルカンパニー」であり、ともに付加価値の追求を目指すとともに、リスクや利益を分け合う運命共同体である³⁴⁾。

現在、中国、韓国、タイ、ベトナム、カンボジア、インド、バングラデシュに70の委託生産工場を持つが、75%が中国での生産であり、中国の人件費が10年強で4倍に高騰していることや、尖閣諸島などをめぐる反日感情の高まりなどへの対応から、中国での生産比率を低下させる予定である³⁵⁾。

同社は中国では上海と深圳に生産管理事務所を設けており、100名以上の現地常駐社員がパートナー工場に赴いて、製造に関する品質や納期管理に目を光らせている。このほかにも染色、

紡績、編み立て、縫製、工場管理などの分野で30年から45年の経験を持つベテラン技術者が、技術指導もこまめに行っている。この技術者集団は「匠」と呼ばれ、彼らの活躍によってパートナー工場のレベルアップが図られている。また、すべてのパートナー工場と国内の店舗をインターネットで結ぶサプライチェーンシステムを構築しており、各店舗の販売データが毎日工場へ送られるようになっている³⁶⁾。

同社は、改良を重ねてヒット商品を育て、少品種大量販売する戦略をとっている。商品開発に平均1年という長い期間をかけ、売り上げが期待できる商品には改良を加えて「ヒートテック」などのヒット商品へと育てていく。また、商品アイテムはさほど増やさずに、色や柄のバリエーションを増やすことで、品質の高い商品を大量販売するのである。また顧客ターゲットをあえて絞り込まず、シンプルかつベーシックな商品でありながら、汎用性のある製品供給を行い、「生活必需品とファッションの中間、または両方を兼ね備えたもの」という開発ポジションをとっている³⁷⁾。

(ii) 出荷物流

週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新商品を各店舗に送る。適正在庫を保つとともに、各店舗からの発注要求に機動的に対応する³⁸⁾。こうした物流には大手商社なども使い、納品の安定性も担保している³⁹⁾。

(iii) 販売・マーケティング、サービス

販売市場である現地の文化や国民性に根ざした商品開発やマーケティング、販売方法などを採用する「現地適応」は行わず、財務、調達、販売などの業務プロセスを世界レベルで標準化、統合し、最適化することで経営の効率化を目指す「グローバル統合」に重点を置いている。例えば、販売価格を現地市場の価格帯に合わせて下げることはせず、すべての国で同一商品、同一価格の「グローバル・シングル・プライス」戦略を採用している⁴⁰⁾。このような、グローバル統合に重点を置く姿勢は、同社の全世界でのSPAのシステム統一化や、グローバルな共通基準での人材登用などにも表れているのである。

4. まとめ

南(2003)⁴¹⁾は、SPAにはトレンドの強いアパレル製品を主力製品にするタイプと定番品を中心に非ファッション製品を志向する2つのタイプがあることを指摘する。前者は「ファッション型」SPAであり、後者は「非ファッション型」SPAであるという。「ファッション型」SPAのビジネスモデルは、リードタイムを短くし、商品を高回転させることにより低価格戦略を実現しているとする一方、「非ファッション型」SPAは販売動向の把握と即応性は重視しつつも、長いリードタイムや大量生産が基本となる投機型のビジネスモデルを採用していると考えている。

「ファッション型」SPAには、単なる売れ筋商品の期中追加生産にとどまらず、シーズン中には新商品を投入して、新たな品揃えを店頭で組み立てられる仕組みを持つ企業もあるが、一

方の「非ファッション型」SPAは、GAPやファーストリテイリング社を事例として取り上げ、次のように考察している⁴²⁾。「本国のメーカーが企画し、原材料調達及び製造を開発途上国において行い、調達・製造コストの安さを強みに、カジュアルウェアという定番品を直営店で販売するといった方法が展開されてきた。これらの企業は開発途上国で製造することでコストを削減し、シーズンごとに店頭ごとに商品を出すという、リードタイムが長く、大ロット発注に基づく、投機型のビジネスモデルに依拠している。」

また、リードタイムが長く、ロットが多くても需要予測が可能であるのは、カジュアルウェアそのものをブランド化していることも戦略にあるという。「シーズン毎に有名人を使い大々的に広告を行い、定番型のカジュアルウェアを着るというスタイルをトレンドとして売り出す手法がとられている。」とする。

このような非ファッション型SPAは、顧客需要を起点として製品を生み出しているDCM(ダイヤモンドチェーン・マネジメント)型ではなくSCM型に分類できるものと考えられる。SCM型SPA企業に分類できる企業の特徴は、製造部門を中心としてプロダクト・アウトの価値連鎖を構築しているため、川上から川下方向への付加価値活動に重点が置かれている点が指摘できる。価値連鎖の基点である調達物流とそれと連動した製造に重点を置くことで、商品の価値を生み出し、競争優位性を高めようとするのである。

前章ではGAP社とファーストリテイリング社をSCM型のSPA企業として取り上げ考察したが、この両社の共通点はどのようなものであろうか。まずこれについて、原料・素材の差別化をあげることができる。GAP社は、綿を使用することにこだわっており、ファーストリテイリング社は、高品質な製品供給のため素材メーカーと連携し、高機能製品の開発を追求している。工場の生産体制については、GAP社、ファーストリテイリング社ともバーチャルカンパニーといえる提携工場に生産を委託し、アジア圏で生産を行うことで低コスト化を実現している。GAP社及びファーストリテイリング社の両社ともに企画段階から販売に至るリードタイムが長く、定番品のベーシック商品を中心に展開を行っている。また出荷物流については両社とも輸送コストの安い船便を中心として利用している。さらにブランド構築としては、両社ともブランド価値を高めることで非ファッション的な定番商品の弱みを補う戦略をとっており、有名人を起用した宣伝・広告に力を入れている。GAP社は、割引クーポンをインターネットで期間を限定し販売するフラッシュマーケティングの手法を導入したり、ファーストリテイリング社は、他業種とのコラボレーションによって、店舗の再構築などを手掛けるなど、特色あるサービスで顧客を引きつけている。

このようにSCM型SPA企業に分類できるGAP社とファーストリテイリング社は、素材の品質を追求することによって素材段階から差別化を図り、製造工場を絞ってこれら工場への技術指導を重ねることで、製品の質的向上や、機能性を付加しているのである。出荷物流については、企画から販売に至るリードタイムが長いこと優先しているとは言い難いものの、ブランドイメージを高める戦略により、必ずしも消費者ニーズに適応しきれていないプロダクト・アウトの商品でも、消費者に支持を受け売上げを伸ばしているのである。

本稿では、SCM型あるいは、投機型生産体制を中心戦略に据える非ファッション型のSPA企

業について検討を行ってきたが、一方の延期型生産体制を中心戦略とするSPA企業も近年注目を集めている。したがって、延期型－投機型双方のSPA企業を考察し比較を行うことで、より詳細かつ広範囲のSPA企業についての示唆が得られるものと考えられる。これら2種類の比較検討については、今後の課題にすることとしたい。

注

- 1) 山村貴敬, 鈴木邦成『アパレル業界のしくみ』ナツメ社, 2009年, 16～17頁。
- 2) 生産、販売業間でSKU (Stock Keeping Unit: 在庫管理の単位、商品ごとの単品管理) 単位での情報管理を実現するためのデータベースセンター。
- 3) 繊維産業構造改善事業協会『QRガイドブック』1996年, 84～99頁。
- 4) 米国でアパレル小売業を中心に1987年に創設された民間の産業間通信規格委員会。
- 5) 繊維産業構造改善事業協会『実践QRガイドブック』1998年, 37頁。
- 6) サプライチェーンの下流である消費者の僅かな需要変動が、上流にいけばいくほど在庫量や注文量の増幅を招くという効果。
- 7) 西島博樹「延期的マーケティングとSCM」『サプライチェーンの形成が地域の流通システムに与える影響に関する研究』2004年3月, 64～68頁。
- 8) 岩永忠康「SCMの生成と現状－情報共有に基づく延期の原理の応用－」佐賀大学経済論集37(2), 14～15ページをもとに筆者作成。
- 9) 山村貴敬, 鈴木邦成, 前掲書, 56頁。
- 10) 同書, 58頁。
- 11) 同書, 56頁。
- 12) 池内清和「SPA、HSCにおけるDC革新」Business insight 14(1), 2006, 53頁。
- 13) 山村貴敬, 鈴木邦成, 前掲書, 56頁。
- 14) 同書, 58頁。
- 15) 同書, 58頁。
- 16) M.E.ポーター著, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫, 戸成富美子訳『国の競争優位 (上)』ダイヤモンド社, 1992年, 59～66頁。
- 17) 同書, 82～89頁。
- 18) Gap Inc. Annual Report 2011, p.22.
- 19) Ibid., p.70.
- 20) Ibid., p.70.
- 21) 「カジュアル帝国 GAPに「中年危機」」Newsweek 20(35), 2005年9月, 76頁。
- 22) 李雪「アメリカにおけるSPAモデルの生成と発展－ギャップの事例研究－」早稲田商学420・421合併号, 2009年9月, 137頁。
- 23) 速水良夫「「本土決戦」時代の幕開け」販売革新, 2008年9月, 54頁。
- 24) Gap, op. cit., p.9.
- 25) 「ザラ、高速経営の神髄」日経ビジネス, 2012年11月, 31頁。
- 26) Gap, op. cit., p.10.
- 27) Ibid., p.7.
- 28) Ibid., p.6.

- 29) 月泉博『ユニクロ 世界一をつかむ経営』日本経済新聞出版社, 2012年, 275頁。
- 30) ファーストリテイリング アニュアルレポート2012, 10 ～ 11頁。
- 31) 猪狩典子、庄司昌彦「ユニクログローバル競争における中国の戦略的意味」智場 (116), 2011年 3 月, 28頁。
- 32) 川嶋幸太郎『図解 ユニクロ』中経出版, 2012年, 114頁。
- 33) 『朝日新聞』平成25年 4 月23日。
- 34) 猪狩、庄司, 前掲論文, 29頁。
- 35) 川嶋, 前掲書, 156 ～ 157頁。
- 36) 渡辺人「ユニクロ戦略 (SPA) の徹底分析データ」ビジネスデータ, 2001年 3 月, 53頁。
- 37) 猪狩、庄司, 前掲論文, 28頁。
- 38) 川嶋, 前掲書, 108頁。
- 39) 「企業研究 ファーストリテイリング」選択35(5), 2009年 5 月, 69頁。
- 40) 猪狩、庄司, 前掲論文, 32頁。
- 41) 南知恵子「ファッション・ビジネスの論理－ZARAに見るスピードの経済」流通研究 第 6 巻第 1 号, 2003年 3 月, 31 ～ 42頁。
- 42) 同書, 37頁。