

Title	ファストファッションの革新性
Sub Title	
Author	中原, るり子(Nakahara, Ruriko) 池尾, 恭一(Ikeo, Kyoichi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	<p>この論文では、近年メディアでも注目されるファストファッションという新しいカテゴリーを取り扱う。消費者はファストファッションという言葉を目に感じているようであり、ファストファッションで衣類を購入している。ファストファッションの革新性とは、衣類を速く、安く、おしゃれに販売するところにあると考えられ、それを実現可能にする流通や生産の面で革新性があったことは先行研究がある。しかし、それらの革新性によって消費者が得たメリットや、新しい価値について論じているものは少ない。</p> <p>本論文では先行研究を踏まえた上で、ファストファッションが日本の消費者にもたらした新しい価値に関する仮説を導出することを目的とする。以下の構成で仮説導出を行う。第一にファストファッションを明確に定義する。メディアでは、ファストファッション=安い衣類を売る企業という文脈になっている。メディアが一般的にファストファッションと総称する企業群を改めて定義に基づいて検討する。第二に、ファストファッションの商品と生産流通プロセスの革新性を分析する。今までの先行研究では、ファストファッションと従来のアパレルメーカーとの比較をある一面からのみ議論している。本論文では、ファストファッションが従来のアパレルメーカーと相違する部分を洗い出していく。第三にこのようにファストファッションが大きく成長した背景には消費者の存在がある。企業の提供する商品には提供価値があり、その価値を消費者はどのように受け止めているのかを考察する。</p> <p>以上を踏まえ、本論文において消費者にとってのファストファッションの価値を仮説として導出する。</p>
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2682号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2682

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文 2011 年度

論文題名

「ファストファッションの革新性」

主 査	池尾恭一教授
副 査	余田拓郎教授
副 査	坂下玄哲准教授
副 査	

2012 年 3 月 2 日 提出

学籍番号	81030902	氏 名	中原るり子
------	----------	-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	池尾恭一研究会	学籍番号	81030902	氏名	中原るり子
(論文題名) 「ファストファッションの革新性」					
(内容の要旨) この論文では、近年メディアでも注目されるファストファッションという新しいカテゴリーを取り扱う。消費者はファストファッションという言葉を目に感じているようであり、ファストファッションで衣類を購入している。ファストファッションの革新性とは、衣類を速く、安く、おしゃれに販売するところにあると考えられ、それを実現可能にする流通や生産の面で革新性があったことは先行研究がある。しかし、それらの革新性によって消費者が得たメリットや、新しい価値について論じているものは少ない。 本論文では先行研究を踏まえた上で、ファストファッションが日本の消費者にもたらした新しい価値に関する仮説を導出することを目的とする。以下の構成で仮説導出を行う。第一にファストファッションを明確に定義する。メディアでは、ファストファッション=安い衣類を売る企業という文脈になっている。メディアが一般的にファストファッションと総称する企業群を改めて定義に基づいて検討する。第二に、ファストファッションの商品と生産流通プロセスの革新性を分析する。今までの先行研究では、ファストファッションと従来のアパレルメーカーとの比較をある一面からのみ議論している。本論文では、ファストファッションが従来のアパレルメーカーと相違する部分を洗い出していく。第三にこのようにファストファッションが大きく成長した背景には消費者の存在がある。企業の提供する商品には提供価値があり、その価値を消費者はどのように受け止めているのかを考察する。 以上を踏まえ、本論文において消費者にとってのファストファッションの価値を仮説として導出する。					

修士論文

「ファストファッションの革新性」

慶應義塾大学大学院経営管理研究科

M33 81030902 中原るり子

主査 池尾教授

副査 余田教授 坂下准教授

要旨

この論文では、近年メディアでも注目されるファストファッションという新しいカテゴリーを取り扱う。消費者はファストファッションという言葉を身近に感じているようであり、ファストファッションで衣類を購入している。ファストファッションの革新性とは、衣類を速く、安く、おしゃれに販売するところにあると考えられ、それを実現可能にする流通や生産の面で革新性があったことは先行研究がある。しかし、それらの革新性によって消費者が得たメリットや、新しい価値について論じているものは少ない。

本論文では先行研究を踏まえた上で、ファストファッションが日本の消費者にもたらした新しい価値に関する仮説を導出することを目的とする。以下の構成で仮説導出を行う。第一にファストファッションを明確に定義する。メディアでは、ファストファッション＝安い衣類を売る企業という文脈になっている。メディアが一般的にファストファッションと総称する企業群を改めて定義に基づいて検討する。第二に、ファストファッションの商品と生産流通プロセスの革新性を分析する。今までの先行研究では、ファストファッションと従来のアパレルメーカーとの比較をある一面からのみ議論している。本論文では、ファストファッションが従来のアパレルメーカーと相違する部分を洗い出していく。第三にこのようにファストファッションが大きく成長した背景には消費者の存在がある。企業の提供する商品には提供価値があり、その価値を消費者はどのように受け止めているのかを考察する。

以上を踏まえ、本論文において消費者にとってのファストファッションの価値を仮説として導出する。

はじめに：背景と問題意識

本論文の構成

第一章：ファストファッションの歴史

1. 1 日本におけるファッションビジネスの移り変わり
1. 2 アパレル業界の市場規模
1. 3 ファストファッションとは
1. 4 ZARAとは
1. 5 ZARA とその他ファストファッションブランド

第二章：ZARA の商品の革新性について

2. 1 アパレル企画の流れと広告
2. 2 ZARA の商品企画と広告戦略

第三章：従来のアパレル生産について

3. 1 繊維製品の生産の流れ
3. 2 アパレル産業企業群における力関係

第四章：ZARA の製造・流通の革新性について

4. 1 投機型サプライチェーンと延期型サプライチェーン
4. 2 ZARA のサプライチェーン
4. 3 ZARA と流通

第五章：日本におけるファストファッションの革新性

5. 1 アパレルの消費者行動分析
5. 2 ファストファッションの消費者行動分析
5. 3 仮説導出

謝辞

付録・参考文献

はじめに

☆背景・問題意識

服飾の歴史は長い。ファッションの都と呼ばれるパリでは洋服の大量生産が始まる前から洋服屋がデザインを考案し、洋服の生産を行ってきた。今日の洋服の生産は、当時の洋服の生産と異なりパリで行われていたかつてのオーダーメイド生産方式からイギリスで発明された大量生産の技術を応用した既製の大量生産へとシフトしている。この既製の大量生産がファッションを一般市民の身近なものにし、モードやファッションは特権階級だけのものではなくなってきたのである。西洋の経済発展と同様、日本においても綿紡績は開国以来近代工業がいち早く発展した産業の一つである。綿紡績の近代工業化と共に日本における衣類は目覚ましく変化した。明治時代に入り、伝統的な和服から洋服へと移行することとなった。それ以降日本において、洋服がモードやファッションの中心として扱われるようになった。

今日洋服には様々なファッションカテゴリーがある。そのカテゴリーは特性や価格帯によって形成されている。カテゴリーは興隆と衰退を繰り返し、一つの時代を形作っている。ではカテゴリーとはどういうものだろうか。例えば、モードの最先端といわれ一部の高所得者が購入しているハイファッション。成熟化した大衆ファッションの象徴である DC ファッション。ユニクロなどに代表されるカジュアルウェアなどというカテゴリーがある。近年ではここにファストファッションという新カテゴリーも登場した。

このファストファッションは従来の研究では、アパレル業界に新しいビジネスモデルを持ち込んだアパレル企業だと言われている。新しいビジネスモデルは、従来のアパレルが持たなかった特徴的なサプライチェーンを持つ。ZARAはスペインで生まれたファストファッションを代表するブランドである。日本では1997年にZARAの日本上陸によってファストファッションというカテゴリーが認知されるようになった。

既存の議論では新しいビジネスモデルであるファストファッションという位置付けであるが本当にそれだけであろうか？ZARAが従来の日本のアパレル業界を大きく変えていったことは間違いない。例えばファストファッションがアパレル業界に与えたインパクトとして従来日本の最先端ファッションを担ってきたデパートがファストファッションをテナントとして店内に入れていることにも表れている。デパートは消費者から求められるテナントをその店舗内に誘致している訳であるから、この事象は日本のデパートのファッションリーダーとしての役割の低下を表すとともに、消費者から求められるファストファッションという構図も同時に表している。本論文ではZARAがなぜ日本の消費者に求められているのかということを取り上げ、仮説を導出する。

この論文では、ファストファッションの革新性について分析する。まず商品、製法の革新性を分析する。そしてそれらの革新性から生まれるスピードによって、消費者が得る便益を分析し、仮説を導出することが本研究の目的である。

☆ファッションとはなにか？

ファッションの語源は、ラテン語の **factio** (ファクティオ) であると言われている。その意味は「人間の創造行為」であり、日本では1800年代に、「儀礼」「作法」「流行」「はやり」という言葉に訳されている。[\[r1\]](#)

現在の「ファッション」という言葉は、人間の創造行為から発展した①個人の「個性の表現」である。②その「個性が集まって一般的に支持されたもの」と言える。③「服飾」を意味している。また、「ファッション」が個性の表現であるとするならば、それは時代と密接な関係にある。「ファッション」とはその時代の社会に存在する美意識を衣装・装身具などに表現したものとも言えるからである。①の「個性の表現」は人間の生活表現を生活する人間の立場からとらえた場合であり、この文脈によると、ファッションは「変化する社会の中での自分らしい生活表現」となる。②の「個性が集まって一般的に支持されたもの」をいいかえると「流行」と言える。この流行とは、「人々の個性表現の過程で、広く受け入れられた生活様式」だといえる。

「ファッション」とは時代の美意識を表現したものである。その美意識の本質的な要素とは、以下の図のように表わされる。

図1 美意識の本質的な要素

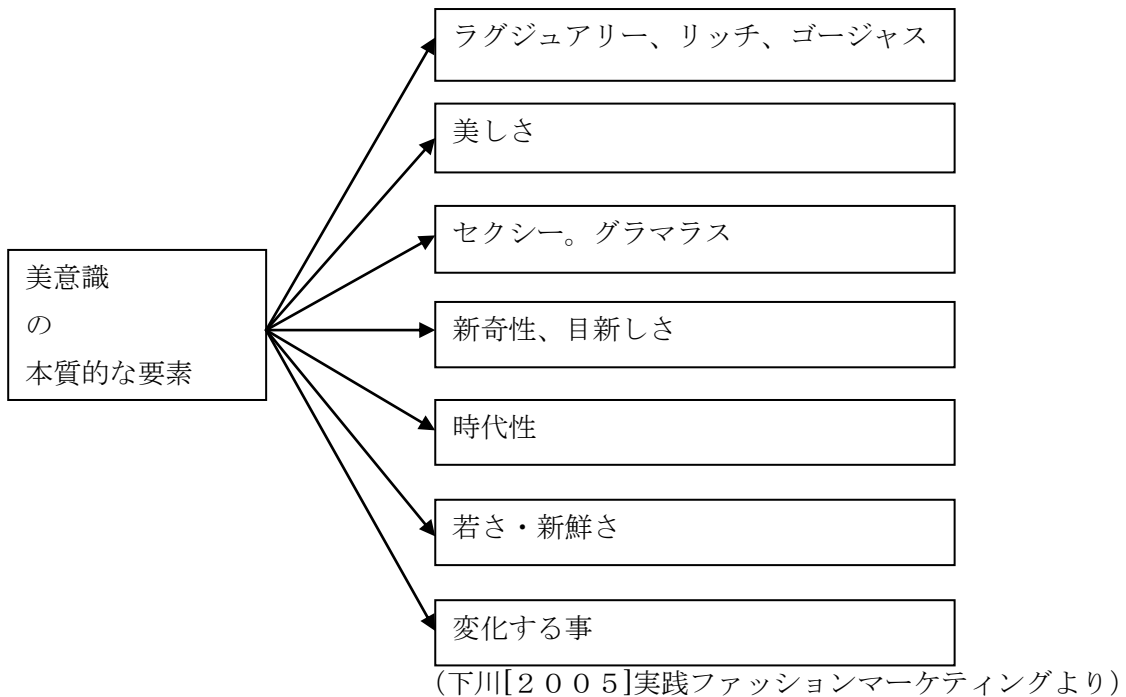


図1より、美意識の本質的な要素とは、ラグジュアリーさ、美しさ、セクシーさ、新奇性、時代性、新鮮さ、変化する事という要素に分解できる。これらのどれが優先するかというのは、時代によって変化する。16～17世紀のバロック調が重厚なのに対し、その次のロココ調では軽やかで繊細なデザインが好まれた。このように美意識には本質的な要素がありながら、時代の価値観や空気感によって、スタイルが変化する。時代を反映しているスタイルがファッションとよばれる。美意識の本質の要素のいずれか一つ以上を持ち合わせる製品はファッションをもっているということになる。美意識の本質のなかにある変化することという要素は美意識から外れているように思える。しかし、人は目新しいもの・経験したことのないものに驚きと感動を覚え、それを体験してみたいと思うのである。つまり、人の意識の根底には、新しいもの=それを取り入れられるのはおしゃれに敏感な証拠という図式があるかもしれない。下川(2005)によると、人間はこの目新しいものつまり、時代の雰囲気や空気を表す「イメージ」を消費している。この「イメージ」は時代に合わせて消費されるものであり、時代の変遷によって変化していく。つまり「ファッション」はこの時代のイメージを美意識の本質的な要素を持つ様々な製品や空間で表現したものによって構成される。言い換えれば時代のイメージを表していかつ、美意識の本質がある製品や空間は、ファッションでありそれが衣類や服飾品だけには限らないということが特徴的である。

☆ファッションビジネスとはなにか？

ファッションビジネスとはファッションに関する財やサービスを貨幣と交換で提供することである。具体的なファッションビジネスの主体としては、衣服・雑貨・アクセサリを扱うアパレル、テキスタイルなどを扱う素材メーカー、アパレル小売り、化粧品、ヘアメイク、ネイル、エステなど美容や理容サービスを提供する企業等のことである。また、フードやインテリアも含まれるとする見方もある。フードやインテリアの領域は、味や機能性だけではなく見た目やデザイン性の重視することへと変化した。さらに、消費が行われる空間で時代を取り入れた空気を提供するようになってきている。これらの事柄はフード、インテリアのファッション化を表している。

商品にはソフトバリューとハードバリューという二つの価値がある。ハードバリューとソフトバリューという二つの価値は商品の経営面と感性面を表している。経営面は機能、技術、設備や価格を表し、感性面は、カルチャーやアート、デザイン、サービスを意味している。ファッション化というのは、ソフトバリューを高めていくということだ。ソフトバリューを高めるという行動は先ほど定義したファッションの本質の構築行動である。

このソフトバリューに注目し、向上したことにより成功した事例がある。それは、AUのデザイン端末「インフォ・バー」である。当時の携帯電話市場ではメーカーが競って高性能端末を開発、発売していた。しかし、メーカーは開発費用の負担が増えていた。また、AUは、他キャリアとの差別化を限られた資源で行いたいと考えていた。AUは同じメーカーがキャリアに製品を提供するため、性能やデザインが似通っているという状況を打開しようとしていた。このような背景の中でAUはデザインを重視した端末を自社開発することで他のキャリアとの差別化を図って「インフォ・バー」を開発した。その結果若年層からの注目が集めることに成功した。AUの「インフォ・バー」は機能重視だった市場の常識にとらわれず、デザインを重視するというファッション化した製品を発売し、他キャリアとの差別化に成功し若年層からの支持を得た。この例のように、ファッションビジネスとは、衣類だけではなく人の生活の様々なところに関わっている。言い換えれば、衣食住というライフスタイル全体に及んでいると言える。

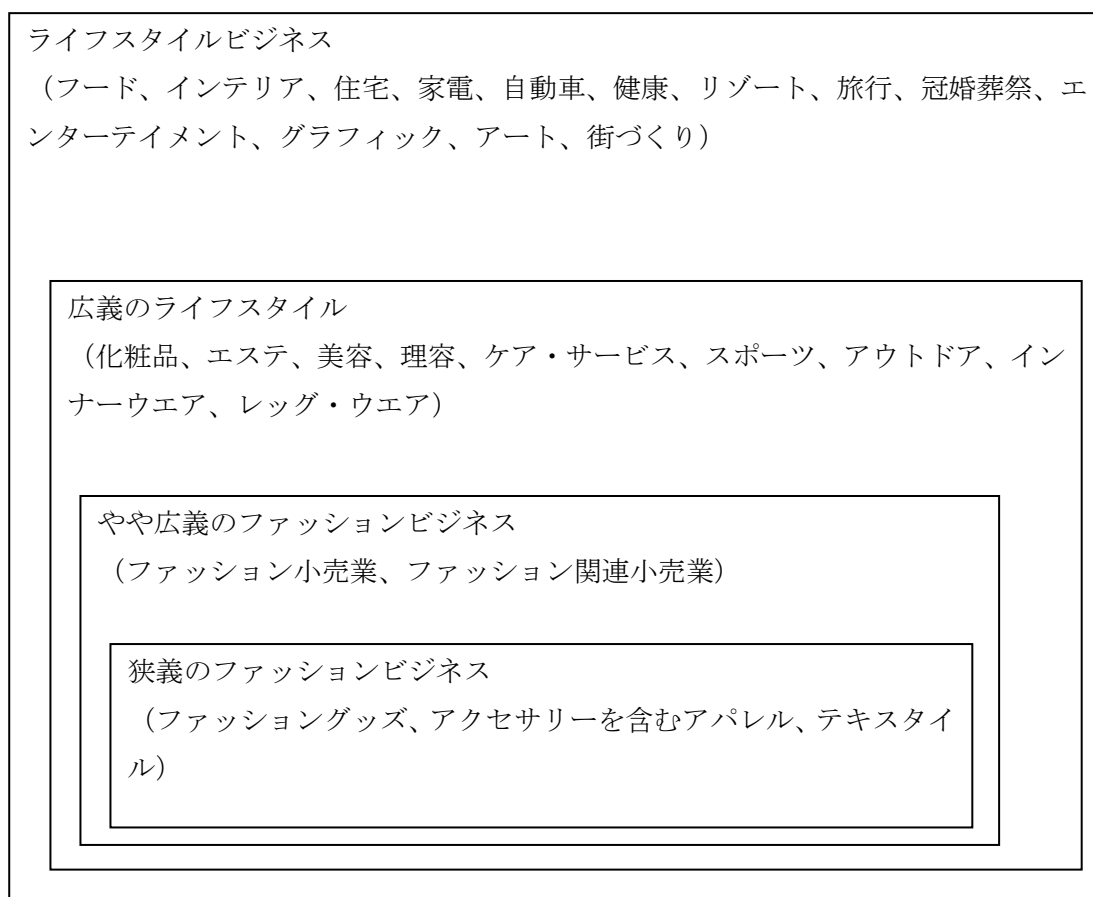
ライフスタイルとは、暮らし方、暮らしのスタイルを表している。ライフスタイルは、人口や人口構成世代変化、社会・経済環境変化、生活環境変化などという変化を受けて生活環境が変化することで変化していくものである。時代をけん引する世代特有の嗜好により、時代の「ライフスタイル」の主流が特徴として出てくる。

ファッションビジネスとは、ライフスタイルつまり、幅広く衣食住に関わるビジネスのことである。下川によるとライフスタイルビジネスを厳密に定義していくと、ライフスタイルビジネス、広義のライフスタイル、やや広義のファッションビジネス、狭義のファッションビジネスというように階層を成している。ライフスタイルビジネスは食べ物、インテリアなどによって構成されている。広義のライフスタイルは化粧品やエステなど、自分自身の体に関わるものによって構成されている。やや広義のファッションビジネスでは、

下川 [2005] によると、ファッションビジネスは層になっている。やや広義のファッションビジネスでは小売業によって構成され、狭義のファッションビジネスとは、ファッショングッズやアクセサリなども含んだアパレル、テキスタイル関連ビジネスによって構成されている。(図2)

本論文が取り扱うファストファッションとは、衣類を生産そして販売するアパレルである。つまり狭義のファッションビジネス、すなわちアパレル・テキスタイルに関するファッションビジネスを行う企業である。

図2 ファッションビジネスの層

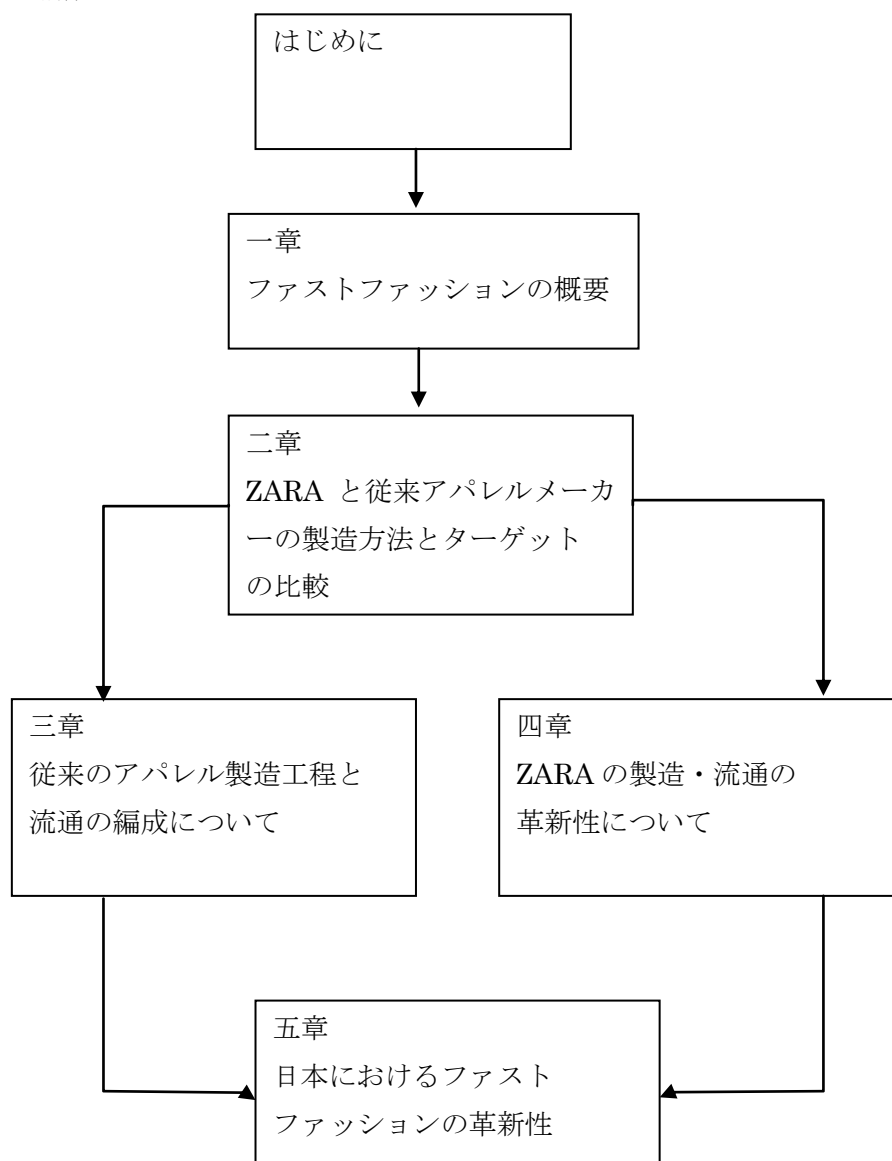


（下川[2005]実践ファッションマーケティングより）

本論文では、中でも狭義のファッションビジネスに含まれるファッショングッズやアクセサリ類、テキスタイルに関する部分には触れず、衣類、洋服に関するビジネスに着目していくこととする。

☆本論文の構成

図3 論文の構成

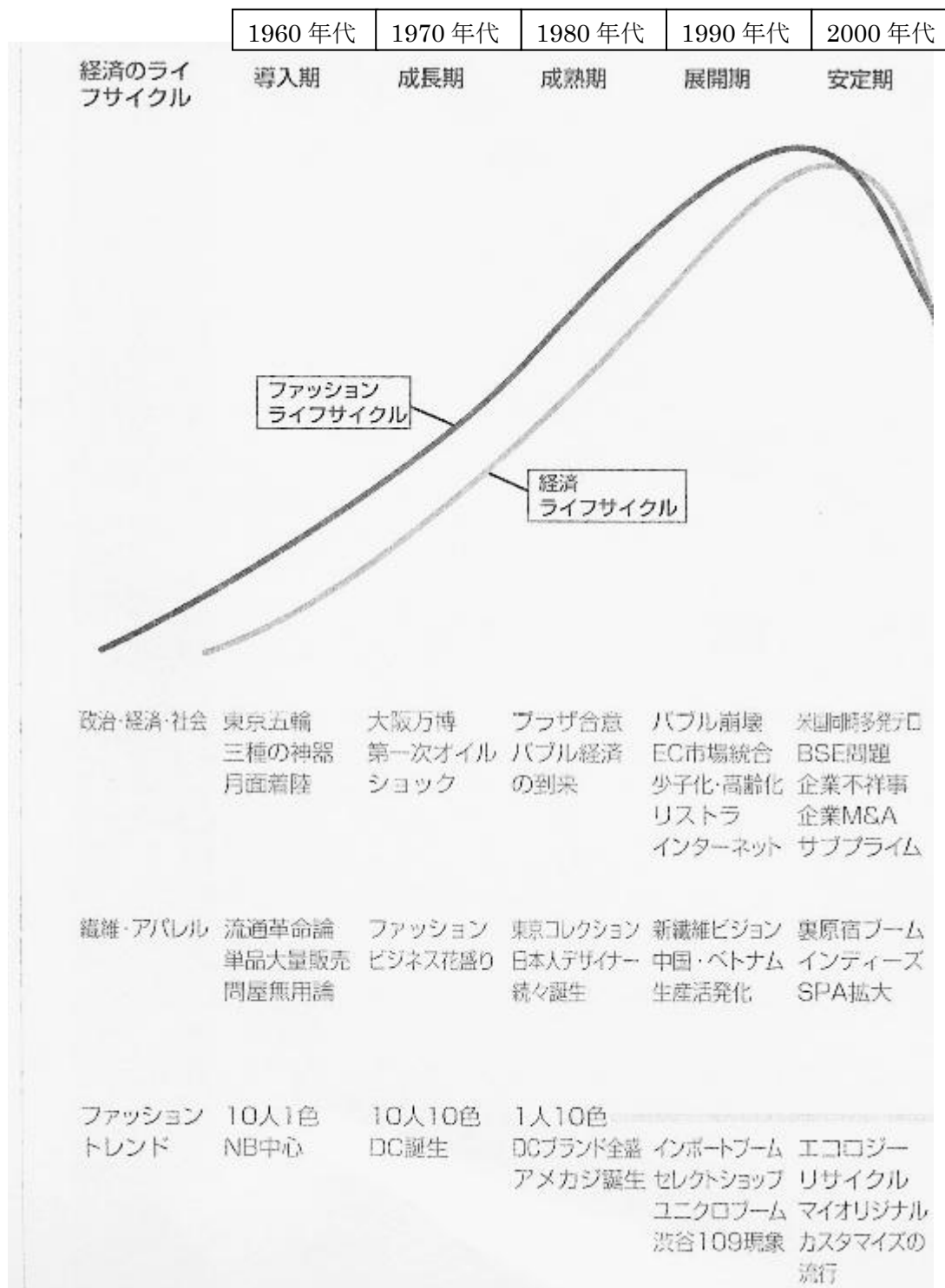


本論文の構成は上記の図のようになっている。「はじめに」で、問題意識と背景にふれ、「一章ファストファッションの概要」ではアパレル業界とファストファッションの定義や位置付けについて論じる。二章から四章までは衣類が出来るまでの企画から生産を論じる。「二章 ZARA と従来アパレルメーカーの製造方法とターゲットの比較」では製造方法とターゲットに関して従来のアパレルメーカーとZARAの比較を行う。「三章 従来のアパレル製造工程と流通の編成について」ではアパレル市場の状況と従来の縫製など衣服製造法を記す。また「四章 ZARAの製造・流通の革新性について」ではZARAのサプライチェーンによる製造法の違いをのべ、3章4章との間で衣類製造法と流通において従来とファストファッションとで対比させる。「五章 日本におけるファストファッションの革新性」では、消費者行動と、消費者の意識を分析し、仮説を導出する。

一章 ファストファッションの歴史

1, 1 日本におけるファッションビジネスの移り変わり

図4、アパレル業界の移り変わり



(ファッションビジネス入門より)

日本のアパレル業界は、1960年代の大量消費時代に入ってから成長を続け、1990年代のバブル景気に後押しされて大きく成長した。しかし、2000年代にはいって業界のライフサイクルとしては安定期に入ったとみられる。

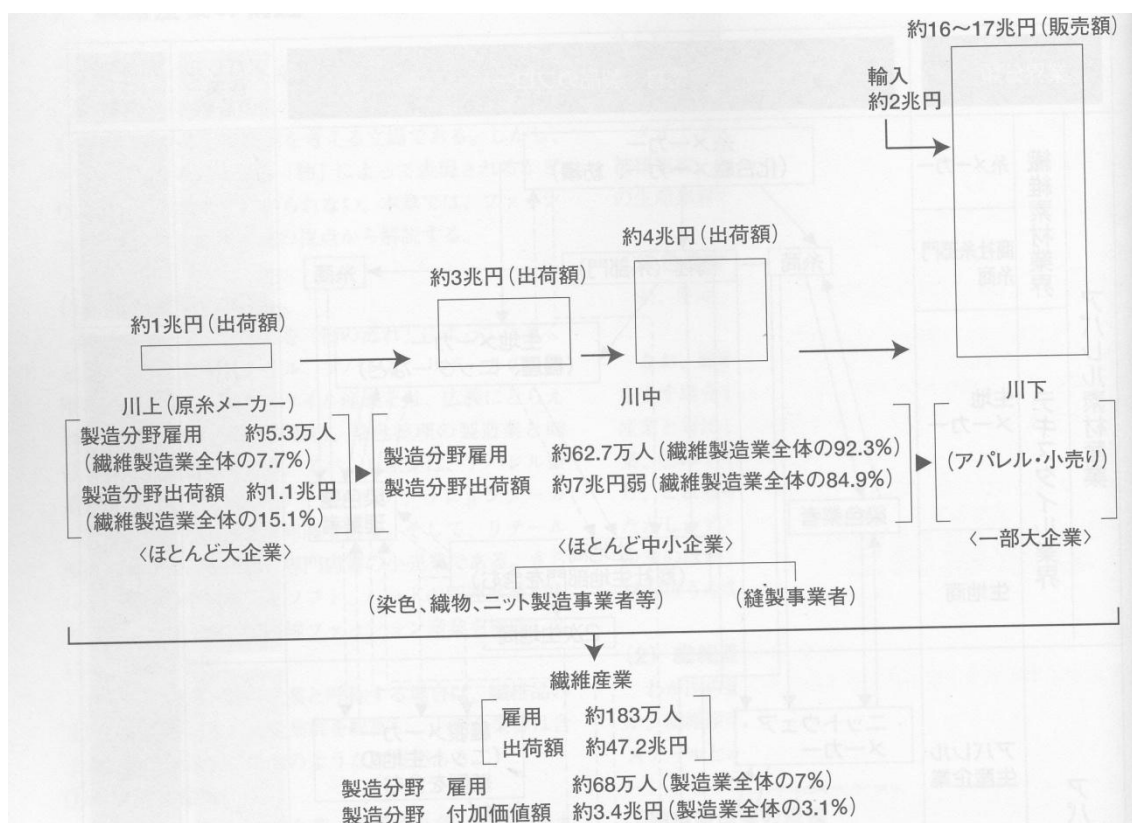
アパレル業界の歴史は、1960年代から大量消費の時代に入った。1960年代とはナイロンやポリエステルという合成繊維が登場し、大量生産が可能な繊維を服にして大量販売しようと企業が努力していた時代である。この時代は、東京五輪、三種の神器、月面着陸など、政治経済で人類の進歩と日本人の躍進が強調されている。この時代のファッショントレンドは10人1色、そしてツイギー来日により、ミニスカートブームが生れていた。

続いて1970年代とは、日本人デザイナーがパリコレクションに参加し始めた頃で「ファッション化社会」と呼ばれる衣食住にかっこよさを求める時代になった。大阪万博など晴れやかな出来事があった反面第一次オイルショックがおきた。70年代に入って、DCブランドが誕生し、日本のファッションシーンは10人10色に変化した。1980年代とはバブル景気にあいまって、プラザ合意がなされ円高が進んだことによって世界中ブランドのファッションに大衆の手が届くようになった時代である。この時に日本のファッションには1人10色という意識が生れた。経済の好調による大量消費に支えられ、DCブランドの全盛期を迎えた。このDCファッションは国内だけにとどまらず、世界においても注目された。1990年代はバブル景気の終焉と共に、不況に突入し、ストリートファッションに注目が集まるようになる。脱トレンドのユニクロがブームとなる一方、渋谷109が最先端のファッショントレンドを発信地として人気になる。また、インポートショップやセレクトショップが流行となる。2000年代は世界各国のSPA企業の出店が加速し、専門店・独自性を持った店が時代のトレンドとなっている。ファッショントレンドでは、マイオリジナルやカスタマイズといった“自分だけのもの”という意識に注目が集まっており、裏原宿ブームに端を発する古着をミックスした着こなしが流行した。2000年代は政治経済ともに低迷している時代であるが、アパレル業界自体も衰退期に入っている。このような日本のアパレル業界では、2000年代後半からSPAも含む海外の廉価ブランドが相次いで日本上陸しメディア・消費者の注目を集めた。長年のデフレーション、経済状況の停滞によって、バリューフォーマネー（Value for money）つまり安くて、品質がいいものを買いたいという意識が消費者の中で高まっている時期でもある。この時期に日本に上陸したブランドはZARA、H&M、Forever 21などいずれもバリューフォーマネーを訴求したブランドである。また、国内ブランドのハニーズの成長もみられるということは、消費者の消費志向の変化を背景に、バリューフォーマネーを追求したアパレル企業は国外、国内ブランドを問わず日本のアパレル市場で成長をしているということである。ZARA、ハニーズの成長を通して、ファストファッションブランドという一つのカテゴリーが日本のアパレル市場で受け入れられている様子がわかる。

1, 2 アパレル業界の市場規模

産業構造審議会によると、アパレル業界の川上から川下までを含めた市場規模は約24兆円といわれる。また、出荷額で見れば、原料・糸、生地、アパレル製品の製造業は合計で約8兆円規模となっている。アウターは婦人子ども服製造業がアパレル製造業全体の20%をしめ、ニット製品製造業（紳士、婦人含む）が31%となっており、婦人子ども服のアウターとニットがアパレル製造業の中心となっている。アパレル卸市場は約11兆円の市場で、婦人・子供服卸売業が42%のシェア、注いでその他の身の回り品（靴下。バッグ、靴など）が30%のシェアとなっている。小売業は婦人服市場が小売市場の52%を占めている。以上から、婦人服がアパレル産業の中で最も製造され、もっとも販売される製品であることがわかる。

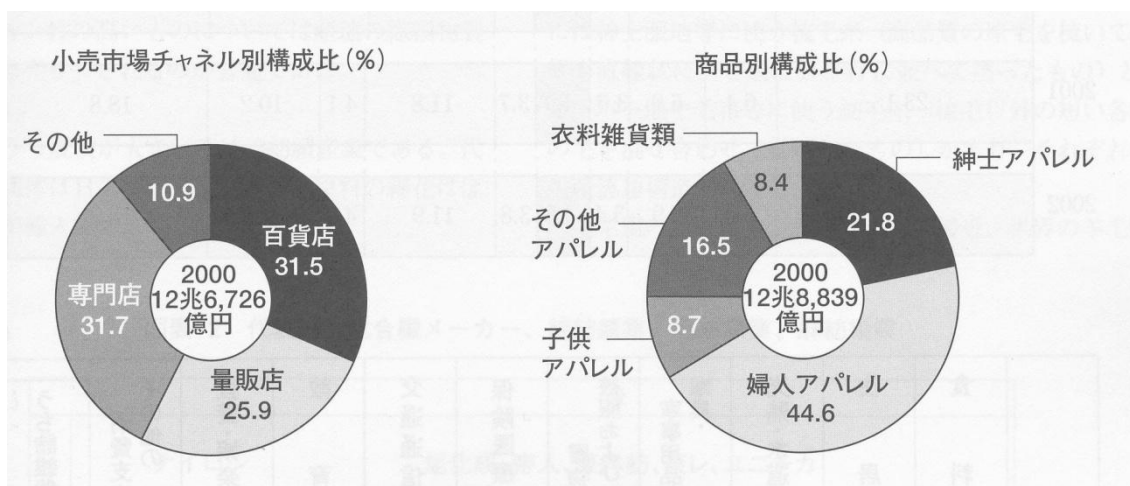
図5、繊維産業の段階別の出荷額・販売額



(産業構造審議会・繊維産業分科会平成15年7月「日本の繊維産業が進むべき方向ととるべき政策」より)

小売市場チャネルとしては百貨店、量販店、専門店が中心となっている。このチャネル構成比から小売業の中で百貨店がマーケットシェアを失い、専門店がマーケットシェアを増していることが分かる。

図 6、小売市場チャネル、商品別構成比



(日本アパレル産業協会第五回アパレル市場規模に関する調査報告より、2000)

アパレル市場は、クリストファーら(Christopher, M. et al, 2004)によると①短いライフサイクル、②移り気の激しさ、③予測可能性の低さ、④高い衝動買いという特性があり、消費者の需要に対応する伝統的な方法は予測に基づいており(forecast-based)、その結果として在庫過剰と不足を招く危険性があると指摘している。

田村(2006)は、価格志向と品質志向がともに強い消費者がマス市場としての中核を形成していると指摘している。また、橋本(2005)は、小売業の課題を製品ライフサイクルの短縮化と、消費者が購入対象とする商品の選択において価格のみならず価値を重視する傾向にあることを指摘している。つまり、今日消費者の購買基準が新鮮なもの、価格対価値が高い製品を求めるといように、より一層厳しくなっているということだ。したがって、アパレル市場において、コスト削減行動、クオリティ向上行動、スピード上昇行動がさらに求められるようになったと考えられる。このような消費者志向の時代背景の中から、伝統的なサプライチェーンを破壊し、コスト削減、クオリティ向上を行う必要がでてきた。これが従来の大量生産からSPA、そしてファストファッションが生れるに至った背景である。

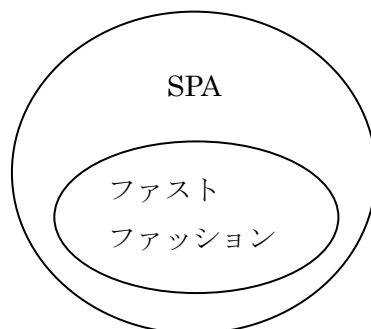
1. 3 ファストファッションとは

この1. 3では本論文で取り扱うファストファッションの定義の明確化をする。なぜならば近年ファストファッションという言葉が新聞や雑誌で取り上げられている一方、「ファストファッション」という言葉が示す対象は紙面や書き手によって異なっているからである。そこで本章でファストファッションの定義を行う。

ファストファッションとは、ファーストフードを語源に持つ造語である。ファーストフードの特徴である「はやい」「安い」「うまい」の3つの要素をファッションの中で表しているという意味だ。つまり、ファストファッションとは「価格が安い」「生産が早い」「流行を取り入れたファッションナブルさ」を持つ企業のことである。その流行を取り入れたファッションを実現するために垂直統合で延期型サプライチェーンを持つ企業が多いという特徴を持っている。このサプライチェーンについては本論文の3章にて述べる。本論文でファストファッションという単語を用いた場合「価格が安い」「生産が早い」「流行を取り入れたファッションナブルさ」を併せ持つ製品を提供する企業という定義に基づいて使用する。

ファストファッションを間違って使っている例としてはユニクロをファストファッションと呼ぶことである。ユニクロは垂直統合で製品を生産するSPAというカテゴリーに属するブランドである。SPAとはアメリカの衣料品小売大手GAPのドナルド・フィッシャー会長が1986年に発表した「Specialty store retailer of PPrivate label Apparel」の頭文字を組み合わせた造語で、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売業態のことを指す。一方ファストファッションは、先述の通り「価格が安い」「生産が早い」「流行を取り入れたファッションナブルさを持つ」の3つを併せ持つ製品を提供できる企業を表す言葉のことである。ファストファッションは3つの条件を達成するために生産から販売まで垂直統合で行っている場合が多い。したがって、ファストファッションとは、生産を垂直統合し、製品を安く、早く、ファッションナブルに製造する企業ということになる。SPAとファストファッションの関係性を図に表すと、以下のようになる。

図7、SPAとファストファッションの関係性



ユニクロは、自社で商品開発・製造、小売を行う企業である。日本での物流コストが高いため、物流はアウトソーシングしているが、小売店の経営も自社で行っている。では、ユニクロを上記の定義に当てはめると、ユニクロは商品開発・生産を自社で行う企業であるため、SPA の定義に合致する。したがって SPA というカテゴリーに属している企業であると言える。次にファストファッションの定義に照らし合わせてみる。ユニクロは価格が安い、デザインから生産までの期間が短いとは言えない。ユニクロは、大量仕入れ、大量生産を行うことで、規模の経済性を生み、高利益率を得ている。しかがって、ユニクロの製造速度は速いとは言えない。次に、ユニクロの製品は流行をとり入れたファッションナブルな製品というよりもベーシックなデザインの製品が多いことが挙げられる。ユニクロは脱ファッション化により、ファッション性と収益を維持しようとしている。この理由としては、大量生産大量販売の薄利多売モデルであるため、一つの製品で多くのターゲットをカバーし多くの人に購入してもらおうとしたことにある。ユニクロのカジュアルウェアは年代を超え多くの人をターゲットとするため、流行を取り入れないファッションを提案している。この点もファストファッションの流行を取り入れたファッションナブルさを持つという定義に合致しないと言える。つまり以上二点からユニクロはファストファッションとは言えない。つまりユニクロをファストファッションと呼ぶことは SPA とファストファッションを混同した結果だと言える。

また、しまむらもファストファッションと混同されることが多い企業である。しまむらはバブル 1980 年代のバブル期において国際的にみて高水準であった日本の衣料品価格を 1990 年代に入って、衣料品価格破壊をユニクロと共にけん引した企業であり低価格帯製品を提供し続けることで着実に成長をしている企業だ。しまむらは独自の調達方法で、どこよりも低価格で、良質な大衆向けデイリーウェアを先駆けて、大量に供給することを目指している。1990 年代にはものが売れないが故にアパレル各社が望まない割引を行っていたが、しまむらのように人々の生活を豊かにする「顧客志向」のある低価格戦略を持った企業は先駆けて低価格を実現し、その戦略が成功した。このしまむらのビジネスモデルをみると、卸売と小売りを垂直統合的に包括したものであることが分かる。しまむらは、小売店舗を持つ企業である。そして、その仕入れは買取仕入れ方法で、様々なメーカーから商品を大量に仕入れ、自前の物流によって各店舗に配送することで支えている。まとめると、しまむらは自社で製品開発機能をもたないが、卸売機能を包括した小売業である。しまむらは自社で製造を行わないため、仕入れから店頭までの配送、陳列スピートが早く、完成品を仕入れるため、ファッショントレンドの予測から発注までのスピードが早い。ファッショントレンドの予測から発注までは約一週間で行われるという。また、しまむらの品ぞろえは 300 坪～500 坪の標準店では、4～5 万アイテム (ユニクロの約 100 倍) のアイテムが展開される。そして、商品は追加補充は一切行わない売り切り販売方式で販売する。これはしまむらが鮮度維持、変化訴求の方が、機会損失の防止よりも優先するからである。しまむらの値下げ率は 4.9% (06 年 2 期) この低い値下げ率を可能にして

いるのが自社物流で、商品一枚から行う店舗間移動である。

以上から、しまむらはPBとしてメーカーに洋服を作らせることがあるが、原則自社ではデザイナーを持たない。つまり、製造機能を持たないしまむらは、価格が安いというファストファッションの条件にあてはまるが、SPA ないしファストファッションと呼ぶことはできない。

本論文では、ファストファッションを自社で製品企画を行い、生産から販売まで短時間の間に流行を取り入れたファッションナブルな製品を量産し、低価格で顧客に提供できる企業と定義することとする。このファストファッションを代表する企業として、国外ではZARAが挙げられる。また、H&M.forever21, Topshopなどもファストファッションのカテゴリーに含まれるブランド群である。日本においては、ハニーズがZARAに極めて似たサプライチェーンを持つと言われている。

ハニーズは自社企画生産を前提にしているが、外部の力も柔軟に活用し、売り切りで多品種を展開する。ハニーズはZARAに似た製造法を取り入れ大きな躍進を見せている企業である。

1、4 ZARA

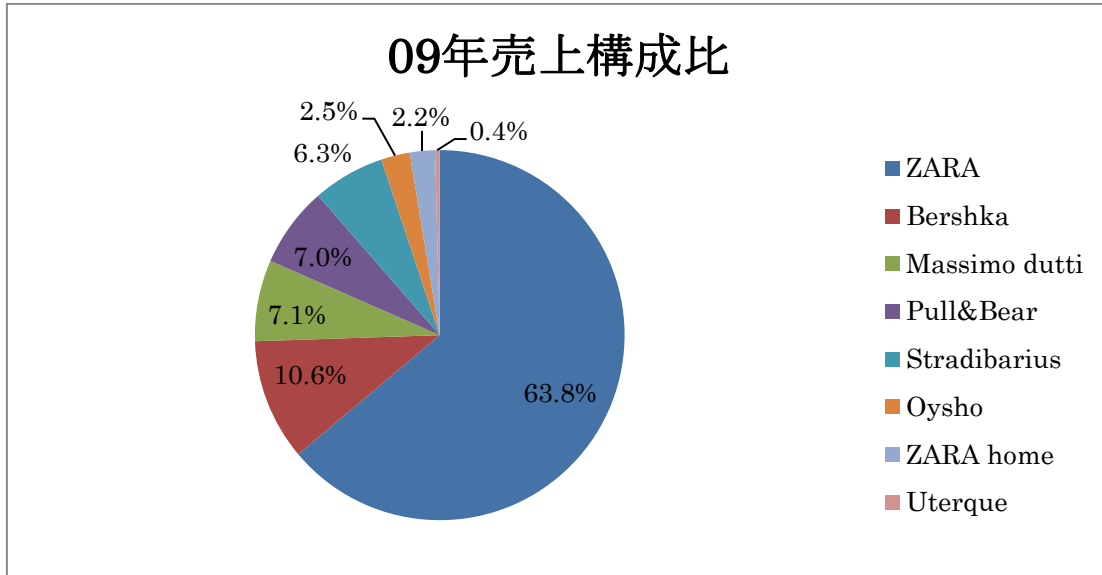
ZARAはファストファッションを代表する企業である。ZARAとはアマンシオ・オルテガという創始者によって1975年にスペインの第一号店は開店した。このZARAは現在7つのブランドを持つInditex社のコアブランドである。当時のスペインは、女性が社会進出を始めたところで、OLつまり働く女性という新時代の女性が生れていた。彼女たちは働いているため多額ではないが、自分で使うことのできるお金があった。しかし、街にはおしゃれでかつ仕事に着ていくことができる洋服はなかった。そこに気付いたアマンシオ・オルテガは、ZARAを設立し、20代から30代の働く女性達のための洋服の製造販売を始めた。

Inditex社はZARA、Pull&Bear、Massimo Dutti、Bershka、Stradivarius、OYSHO、UTERQUEという7つのブランドを持っている。これらのブランドは全て服飾に関わるものであるが、ターゲットや価格帯が異なっている。

表1 Inditex社のブランドとその特徴

ZARA	Inditex社の旗艦ブランド。女性の20代をターゲットにファッションブルなラインとベーシックなラインを提供する。ZARAにはティーン向けにitrfというラインと呼ばれるブランドを包括している。また男性服はZARAHommeと名づけられている。
ZARAKids	ZARAの子どもライン
ZARA Home	ZARAの名前を冠したインテリアを提案するブランド
Pull&Bear	若者をターゲットとし、カジュアルで自己主張しすぎない服装を提案するブランド
Massimo Dutti	都市に住む独立した男女の生活を表したフォーマルさを取り込んだ服層を提案するブランド
Bershka	音楽とファッションを重視した若者文化によりそった文化と服装の融合を目指したブランド。
Stradivarius	生地などにもこだわって独創的で最新のファッショントレンドを提案するブランド
OYSHO	クリエイティブで独立した女性をターゲットとした女性用下着のブランド
UTERQUE	鞆や靴、アクセサリなど服飾アクセサリを専門にして取り扱うブランド

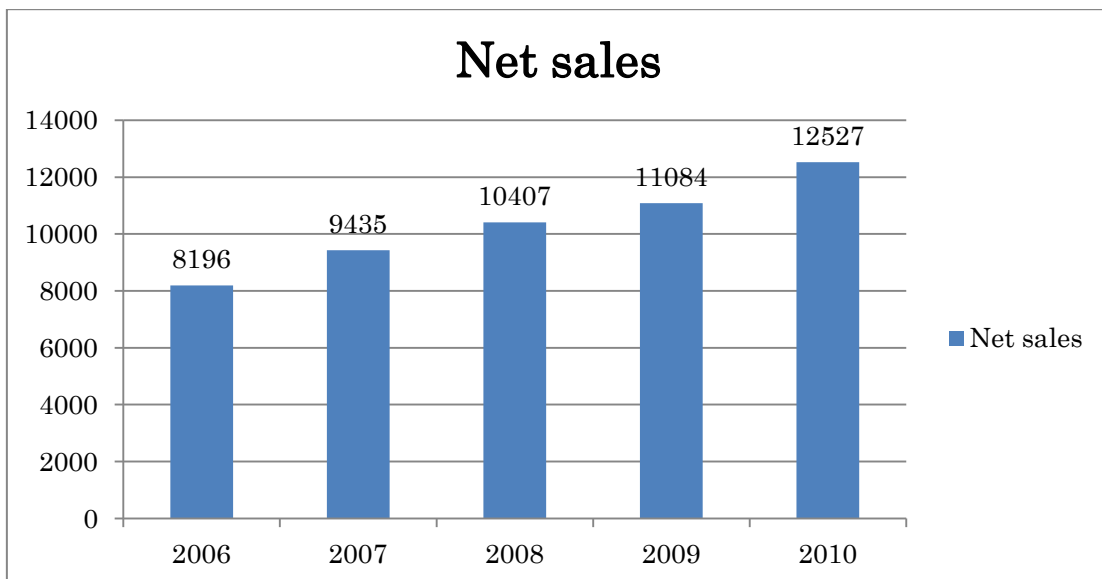
図8 Inditex 社売上構成比 2009年



(Inditex 社アニュアルレポートより作成)

これら9つのブランド中でも ZARA は Inditex 社の売上の約60%を占めている。ZARA は1975年にスペインに第一号店をオープンし、その成長とともに Inditex 社の拡大を支えてきたブランドである。

図9 Inditex 社の売上推移



(Inditex 社アニュアルレポートより作成)

Inditex 社の成長戦略はグローバル展開を行うことである。1989年ポルトガルに進出し、から現在までに5154店舗を持ち、そのうちZARA、ZARAkids、ZARA Homeの3つのブランド店舗の合計は全体のうち40%を占めている。日本への進出は、1997年にザラ・ジャパンが設立され、渋谷に一号店をオープンさせたことに始まる。2011年には姉妹ブランドのBershkaを開店させるなど、日本への投資を行っている。

2009年まででInditex社が進出した国は74カ国にのぼる。その出店国の約80%はヨーロッパ大陸であるが、近年はアジアへの進出に力を入れている。

図10、ZARAの出店国数の推移

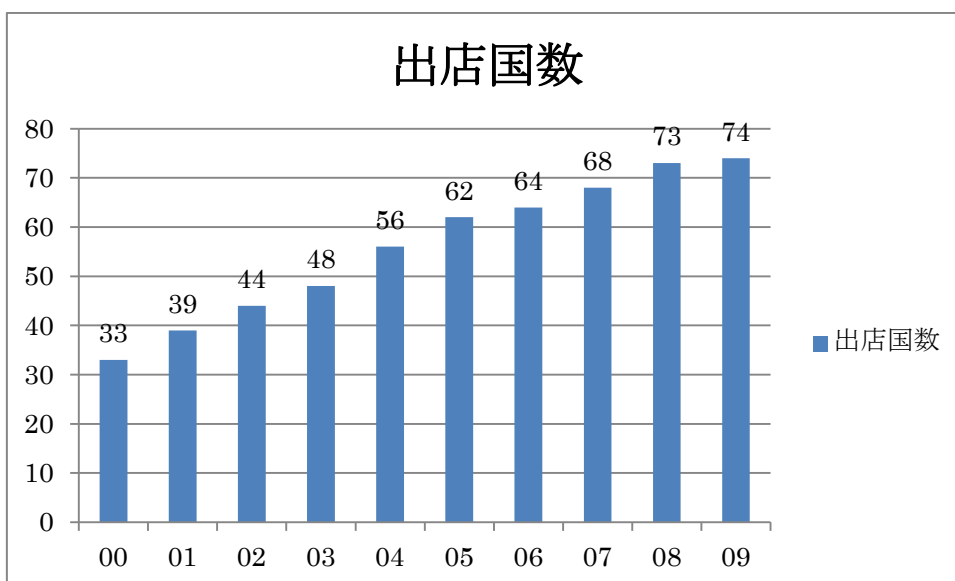
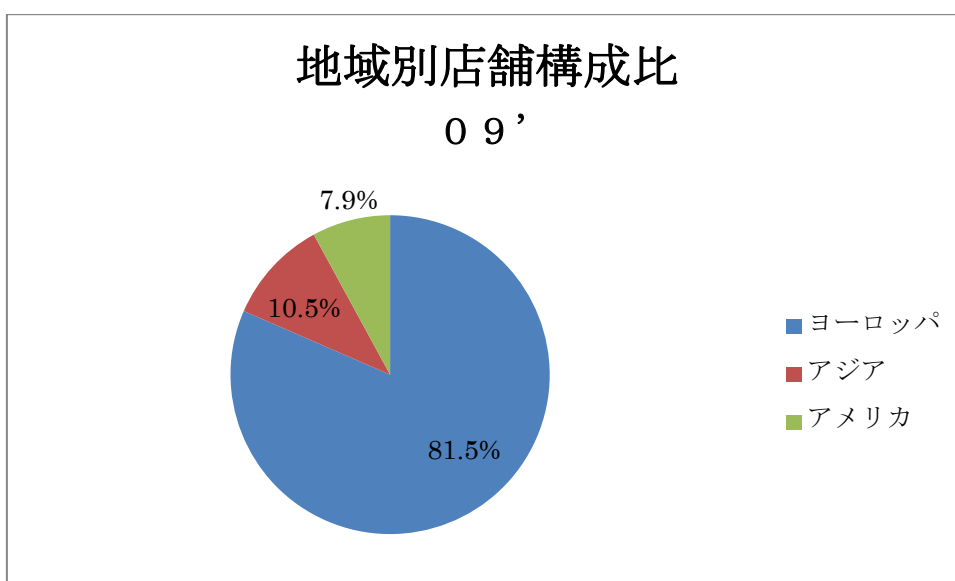


図11、ZARA 地域別店舗構成比 (2009年)



ZARAはグローバルチェーンで、48位のブランド価値を持つ企業である。アパレルとしては、21位のH&Mに次ぎ、84位のGAPを大きく上回る。(Interbrand2010より)

ZARAのブランド認知度は、特に広告を打たないという広告戦略を持つ企業にしては高い。また、GAPよりも新しいブランドであるが高い認知度を持つこともZARAが消費者の興味を集め消費者に認知されていることを示している。

1, 5 ZARA とその他ファストファッションブランド

ハニーズは ZARA と似たサプライチェーンを持つという。ハニーズの江尻義久社長は 2004 年の週刊ダイヤモンド誌が行ったインタビューの中で、同社の強みは「多品種小ロット発注」「鮮度重視、売り切り追加発注なし」「週一回デザイン発注」であるとしている。これらの強みは ZARA の強みと共通している。この章で ZARA と比較する。

ハニーズは 1978 年にいわき市にて婦人服販売を目的に設立された。その後、小売業だけではなく、生産を行うことができる体制に移行するため 1985 年に企画製造部門を設立した。1991 年には海外生産を開始し、2001 年には中国生産へ移行した。小売業も好調であり、店舗拡大を行っている。2005 年は小売店 400 店舗を達成し、東証一部へ上場した。2010 年度の売上高は 556 億円である。2009 年に最高益を達成した後、売上の低迷がみられるが、店舗数においては 2010 年度には 1059 店と前年比+33 店舗と増加している。

表 2、ハニーズ年表

1978年	いわき市にて婦人服販売を目的に設立された。
1985年	企画製造部門の設立
1991年	海外生産を開始
2001年	中国生産へと移行
2005年	400店舗、東証一部への上場
2010年	1059店舗で556億円の売上を達成している。

図 1 2 ハニーズ売上高推移

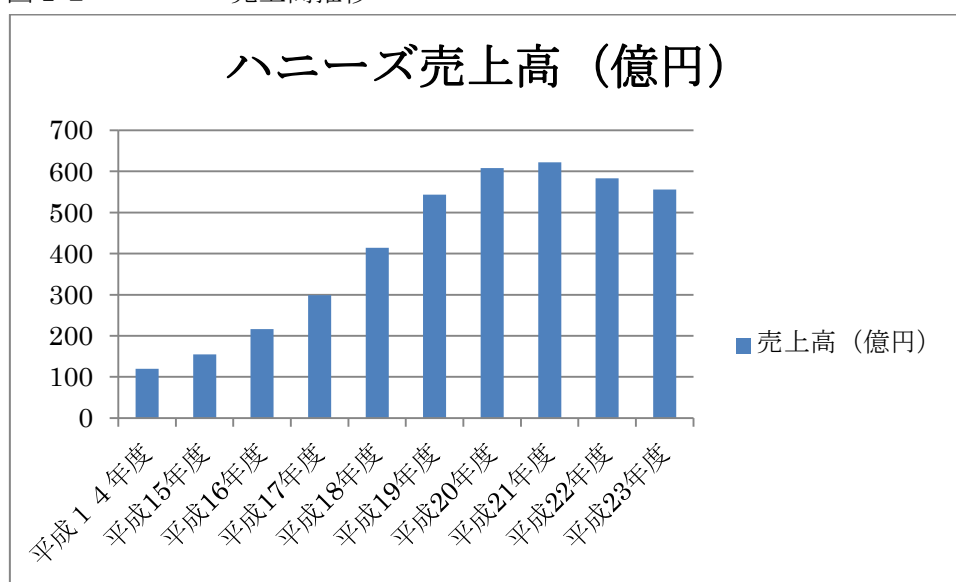
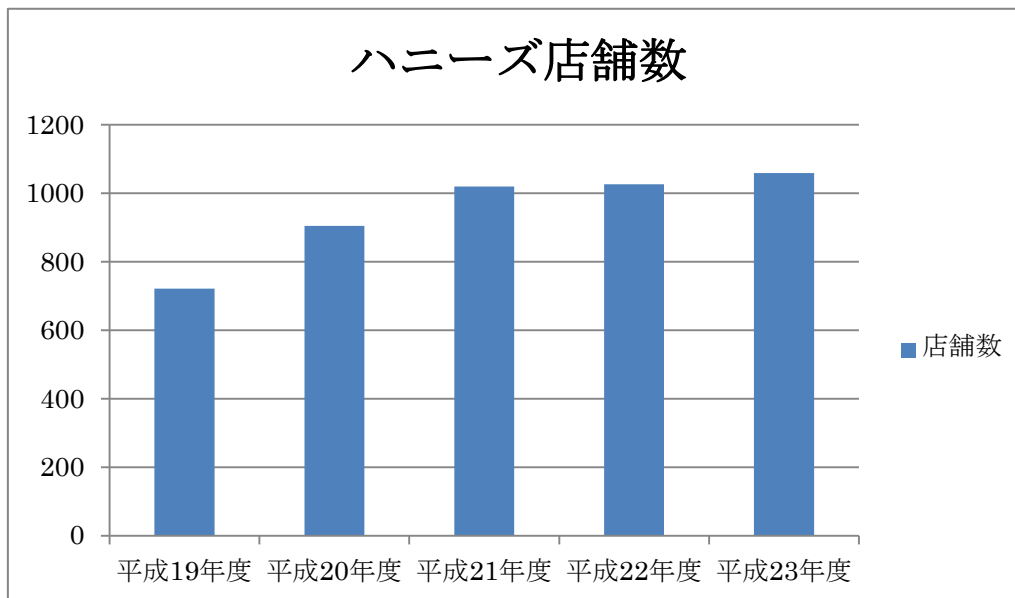


図13、ハニーズ店舗数推移



ハニーズは GLACIER、CINEMA CLUB、C・O・L・Z・A、Comfort basic という4つのブランドを持っている。これらのブランドはそれぞれ、異なるターゲットを持っている。GLACIER は20代から30代の働く女性へフェミニンテイストを取り入れた通勤カジュアル服の提案を行い、CINEMA CLUB は20代半ばの女性をターゲットとし、オンにもオフにも着まわしが出来る服を提供している。C・O・L・Z・A は20代半ばからティーンをターゲットとしたカジュアル服で、Comfort basic は着まわしのきくシーズンベシックをテーマに企画製造を行っている。

図14、ハニーズブランドイメージ



図15、ハニーズ内装



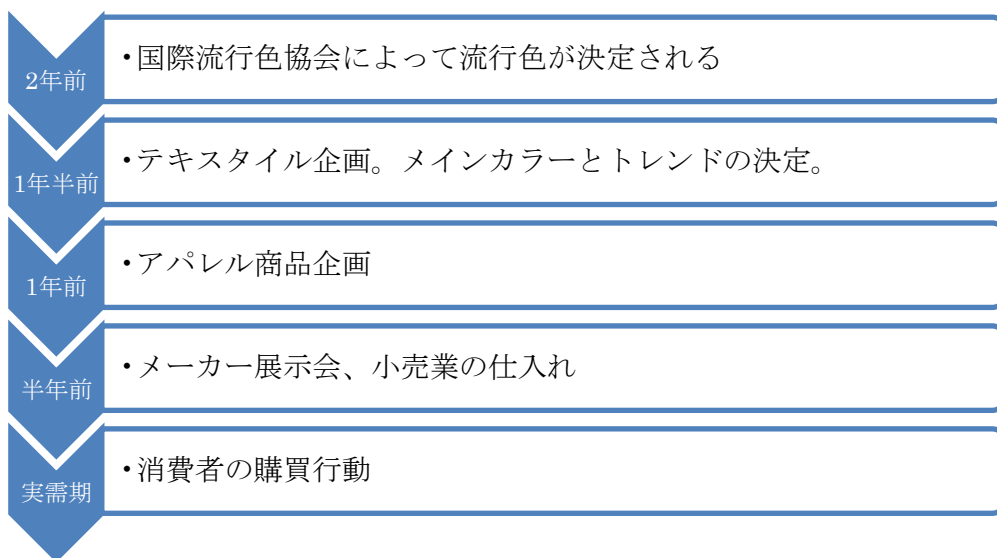
ハニーズ店舗内装の様子

ハニーズとZARAとの相違点を上げると、ZARAが自社工場において縫製を行っている、のに対し、同社は中国に発注している点である。2001年から製造を国内から中国へとシフトすることにより、価格競争力を高めることができた。中国での製造によってそれまで、2900～3900円だった主力商品の単価が1000円も落ちる一方、粗利益率は上昇した。2004年には商品の平均単価1700円に対し、粗利益率は53.6%という水準となった。

二章 ZARAの商品の革新性について

2, 1 アパレル企画の流れと広告

図16、アパレル製造企画の流れ



アパレル企画は発売の2年前からプロダクト・アウト型製造で始まる。発売2年前に国際流行色協会による流行色の予測が行われる。1963年に設立されたこの機関は2011年4月現在世界の13カ国が参加する唯一の国際間で流行色を予測する機関である。この流行色とは、国際流行色協会が推薦する色、車体や化粧品などの色彩動向から予想される色、そして最後に暮らしのトレンドから生れる色の3つのカテゴリーから選出される色をファッションメーカーなど有識者と共に合議で決定するのである。この会議には約6カ月の時間がかかる。2012年のレディースウェア春夏シーズンでは、大地を思わせる光り過ぎないワールド、野菜を思わせるボタニカルカラー、水のようなブルーと水の中できらめくイエロー、そして光と影を思わせるような2色の組み合わせが流行色として発表されている。

(<http://www.jafca.org/trendcolor/2012jafca-2.php>)

アパレル製糸業はこの流行色をふまえて、糸の企画を行う。そして、その半年後には、テキスタイルの企画が始まる。テキスタイルの企画とはメインカラーの決定やトレンドの予測である。このテキスタイルの企画を行う際に色、テキスタイルの評議会、フランスモード工業組合などの民間団体のトレンド情報を分析している。約1年前になると、アパレル商品の企画が始まる。これは、糸の見本市やテキスタイル製品見本市などからトレンド情報を得て開始する。アパレル製造業は、半年をかけて製品を製造し、発売の半年前までには卸業に商品を卸すことが出来るようにする。アパレル卸業は、メーカーの展示会、見本市やデザイナーコレクションを参照して、実際に店舗に置く製品を決定する。商品の仕入れから、店舗に並ぶまで半年の歳月がかかってやっと消費者の手に届く。このように企画に長く時間をかけているのは、消費者がその時求めているものを提供することはとても難し

い。したがって、アパレル業界においてトレンドの予測は最重要でありながら、最もリスクをはらんだものであり続けた。このリスクを軽減する方法として、トレンドを自ら作り出すためにアパレル業界では、売上の3～5%程度を広告費とし、ファッション雑誌の活用やテレビなどで行う媒体記事を活用するのが慣習となっていた。

2. 2 ZARAの商品企画と広告戦略

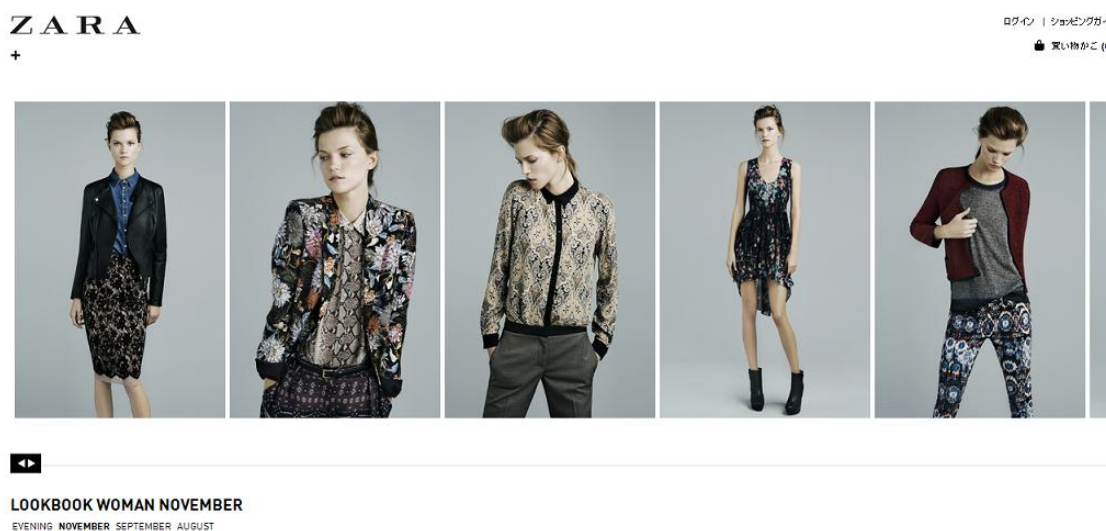
従来の商品企画期間2年に対し、ZARAの商品は企画には1週間しかからない。このスピートの源泉にはデザインに対するポリシーと、デザインチームの働きがある。

ZARAには従来のアパレル企画とは違い20代の女性のための服という明確なターゲットを持ちながら、デザインにコンセプトを持たないという相違点がある。ZARAはデザインにコンセプトを持たない代わりに、1つのポリシーを持っている。そのポリシーは、オシャレとは、誰の手にも届くものであるべきであるということである。そこでZARAはデザイン、品質と価格をトレードオフにして、低価格でありながらおしゃれな服を提供することを達成した。ZARAが誰もが手に入れられる値段の服を消費者に手に提供するためにトレードオフにしたものは、オリジナルなデザインと、耐久性に優れた品質の服という2点である。

ZARAのファッションはデザインにオリジナルコンセプトを持たない。その理由は、消費者の求めるおしゃれな服をそのまま作り出すことに専念しているからである。ZARAのデザインに対する考え方は、消費者が求めるデザインをトレンドが生れる場所から発見し、そのトレンドをコピーして提供するというものである。また、ZARAは、ファッショントレンドはパリコレクションなどハイファッションから発信されるものだけではなく、街にもあると考えている。そのためZARAはパリコレクションなどコレクションでのトレンドリサーチはもちろんだが、町中にファッションウォッチャーを配置し、街で流行のファッションのリサーチを行っている。このようにシステムティックにデザインを分析するZARAでは、デザイナーに求めるものは超一流のデザイン学校やファッションスクール出身者ではない。それよりもむしろ、「ファッションが好きであること、ZARAの文化に適合できること、そしてその人が与えるイメージが良いこと。」という3点を求められている。ZARAの文化とは、一人の素晴らしいデザイナーによる仕事ではなく、よく連携したチームでのデザイン活動のことである。実際のデザインプロセスは、トレンドウォッチャーがトレンドの生れていると考えられるあらゆる地域に行き、それぞれの地域のトレンドをつかみ、分析を行う。その地域とは、パリやミラノなどコレクションが行われる地域はもちろんだが、東京のストリートも含まれている。こうしたおしゃれが生れる地域にて、女性達が実際どのような服を着ているのかウォッチし、分析を基にデザイナー達は製品をデザインする。このデザインは「若々しさ、エレガントさ」を体現している。こうしたトレンド分析は企画を始めてから約1週間で行われる。その後、製造プロセスに入り、企画から2週間後には小ロットで生産された製品が店頭に並ぶのである。この製品は売れるかどうかを

POS システムによって監視され、再生産を行うかが決まる。ZARAはこの方法で製品の売れ残りを1%に抑えている。通常のアパレル企業において、1%の売れ残りというのは業界において目覚ましいものである。この売れ残り率の低さは、デザインポリシーによって実現されている。つまり、従来のアパレルでは、企業の持つポリシーを消費者に提案していた衣類のファッショントレンドを、ファッションウォッチャーによって消費者の真ニーズを発見するという体制に変換したのである。

図17 ZARA 2011年 Look Book



続いて、品質についてだが、ZARA は製品の品質に関して一つの製品を10回程度着ることができるものを作ることをポリシーとしている。最上級の品質にこだわらない代わりに価格抑制、そしてファッション性の訴求を目指し、常にトレンドの先端取り入れたデザインの服を消費者に提供することを目標としている。

こうして、オリジナルデザイン、品質と価格をトレードオフした ZARA の価格は消費者にとって手の届かない高い価格ではなく、安すぎない価格設定をすること、また競合より少し安い価格になるよう設定されている。この価格を設定するにあたってZARAは参入市場における競合他社との比較にて価格を決定している。海外市場に参入する際に市場調査を行い、価格を決定するため、日本市場での価格は同一製品であってもスペインを1とした場合2となるように設定されている。コストを積み上げるのではなく、市場に合わせた価格設定をし価格競争力を維持することを実現するためにはコストカットの仕組みが重要になる。ZARA は価格競争力を維持の一環として、テレビや雑誌などの媒体を使ったマス広告を行わないという特徴をもつ。その代わりに店舗の内装やショーウィンドウを魅力的にする努力をしている。店舗自体が広告塔だということである。そのため出店戦略も人

通りの多い目抜き通りに開店するというポリシーをもつ。このように店舗自体によって消費者に認知し、購入してもらえよう内装やディスプレイに力を入れている。

店内のディスプレイはスペインにある Inditex 社本社内にあるモデルルームでほぼ全ての製品の配置が決まり、その配置のようにどの店舗でも製品が配置されることになる。また、ショーウィンドウも店舗ディスプレイと同様に Inditex 社本社内でイメージを決定している。このように店舗ディスプレイとショーウィンドウのデザインを本社で決定する事で、全社で統一的なブランドイメージを持つことができる。ZARA のように広告を行わずに店舗を一つの広告として展開している場合、統一的で、良い店舗イメージを消費者から持ってもらうことが重要である。しかし、グローバルに展開する企業であればそのオペレーション上の管理は難しくなる。ZARA はオペレーション上の管理の難しさを本社でディスプレイ、ショーウィンドウデザインすることによって乗り越えているのである。

また、ZARA の店員は ZARA のイメージを具現化することが出来る存在といえる。店員に関しても雇用する際に、流行に敏感で ZARA のファッションを楽しむ人格そしてスタイルを持つ人材が優先的に採用される。

図 1 8 ZARA 渋谷 公園通り店 店舗外装、メンズ売り場。レディース売り場



(http://fashionjp.net/shop-open/zara_shibuya.html より)

この ZARA 公園通り店は日本における 50 店舗目の店舗であり、渋谷地区に二つ目の ZARA 大型旗艦店として 2009 年 11 月 26 日にオープンした。オープン当時には、モデルによるファッションショーを行うことでメディアアテンションを引き、消費者の注意を渋谷公園通り店限定発売のバレリーナシューズとクラッチバッグによって集めた。

図 1 9、銀座 ZARA マロニエ通り店



(http://ginza.aonline.jp/c11_kiji1_p3/20090605zara.htm より 1)

ZARA 渋谷公園通り店とは違い銀座にある落ち着いた雰囲気のある ZARA マロニエ通り店。ZARA というロゴが全面に出ていながら、地域に合わせた店舗デザインをしている。また、マロニエ通り店においては、「スタイルコンサルタント」と呼ばれる流行を熟知したスタイリストにより個人の希望やスタイルに合わせたコーディネート提案を完全予約制・無料にてサービス提供をしていた。2010年4月からこのサービスを拡大し、東京都内では6店舗、大阪心斎橋1店舗において同様のサービスを提供している。

ZARA は従来ならば重要な顧客しか行われない VIP 向けのサービスを、予約さえすれば誰にでも提供するというマス化を行ったと言える。

三章 製法（生産流通プロセス）の革新性について

3、1 繊維製品の生産の流れ

洋服は繊維から服となって最終消費者のもとに届くまで多くの行程が存在する。したがって、その行程に携わる多くの企業群によってサプライチェーンが構成されている。これを産業企業群と呼ぶ。日本標準産業分類の産業の定義は「財又はサービスの生産と供給において類似した経済活動を統合したものであり、実際上は同種の経済活動を営む事業所の総合体と定義される。」とある。

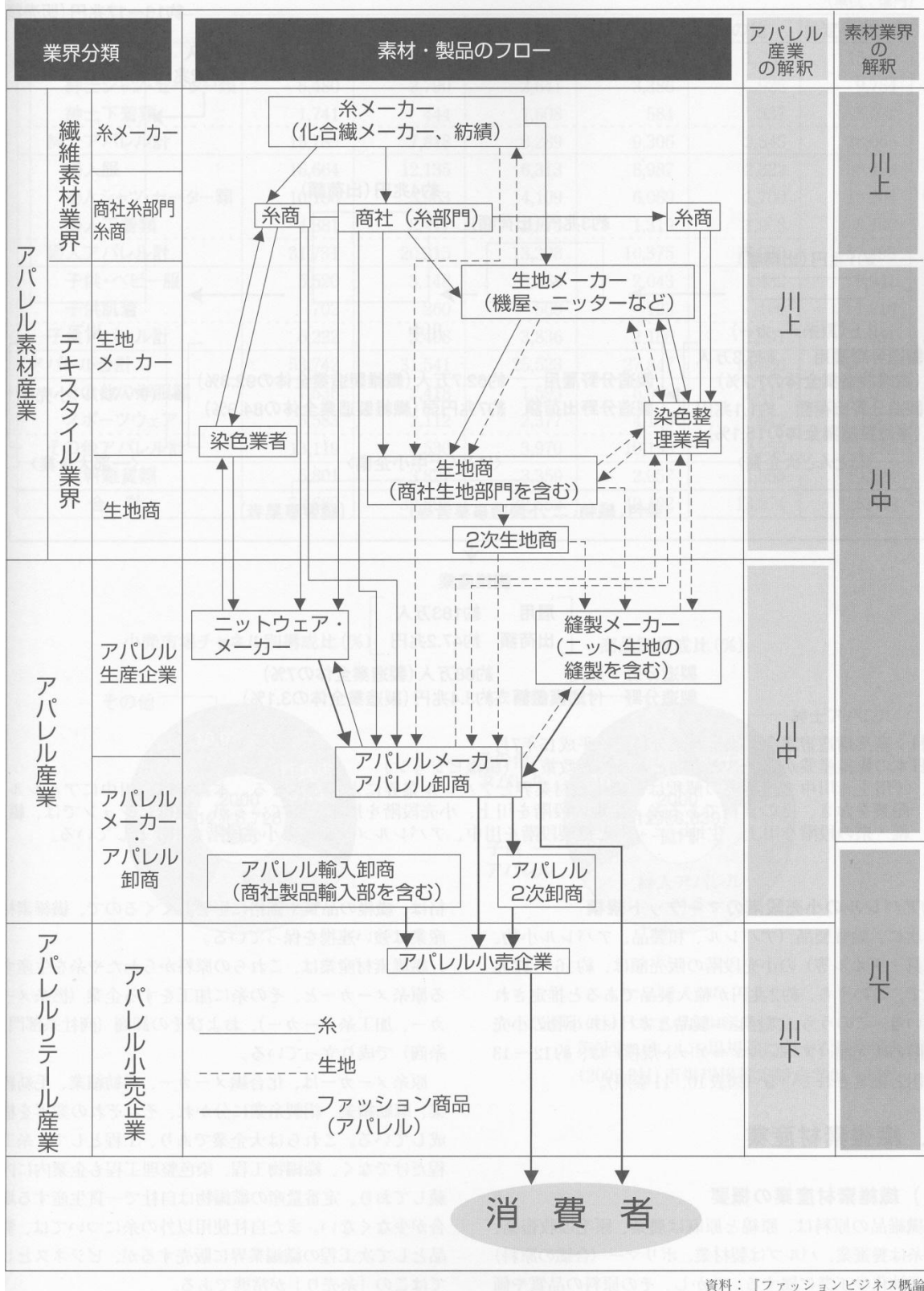
アパレル業は、製造業と卸売業によって構成されている。製造に関わる企業群を日本標準産業分類で分類すると、10の中分類に分けられる。これは、①管理を行う事業、②製糸・紡績・化学繊維ねん糸等を行う製造業、③織物業、④ニット生地製造業、⑤染色整理業、⑥綱・網・レース繊維粗製品製造業、⑦外衣・シャツ製造業、⑧下着類製造業、⑨和装製品・その他の衣服・繊維製身の回り品製造業、⑩その他の繊維製品製造業となっている。

また卸売業・小売業の分類では4つの中分類に分けられる。それぞれ①管理を行う業態、②繊維品卸売業、③衣服卸業、④身の回り品卸売業となっている。つまりこの分類の中には、総合商社、繊維原料卸売業者、糸卸売業者、織物卸業者、衣服卸売業者、身の回り品卸売業者（寝具、靴・履物、カバンなど身の回りの品）を卸売りする事業所を含んでいる。このように製造業と卸売が入り混じって、アパレル製造産業企業群が構成されているため複雑になっている。

続いて、製造業、卸売業の二つの営業業態から成り立っている繊維業界においてどのように製品が出来、店頭に出るのか、その過程を追っていく。

服のサプライチェーンは、糸の製造から始まる。糸の素材は多岐に渡るが、大きく分けて二つである。コットン、麻、ウールなどの天然素材かポリエステルなど化学素材である。素材の原料となるコットン等は国外からの輸入に頼っている。日本のねん糸業は化学繊維を製造する上で技術業の強みがある。糸の製造が終わった後は、糸を生地となるよう織布の過程にはいる。織布の段階は現在では中国が50億4000万平方メートルと世界一の生産量となっている。（2011年3月生産量国家統計局より）生地が出来上がった後に行う過程は、染色である。染色が済むと裁断、縫製と続いて、卸売業に完成製品として届く。小売店は卸売業から購入した完成製品を店頭に出し、消費者に販売する。

図20、繊維ファッション産業の生産・流通構造



資料：『ファッションビジネス概論』

3、2 アパレル産業企業群における力関係

産業企業群で構成されている複雑かつ、長いサプライチェーンにおいて、製造、卸。小売の間に力関係が発生する。繊維業界においては、川上であるねん糸やテキスタイル製造と川下である小売業に力があつまり、川中である裁縫、卸は力が弱い傾向にある。その結果、現在では、卸の中抜き現象や、裁縫部門の中国へのアウトソーシングが起っている。

この現象はアパレル大手5社である樫山（現オンワード）三陽商会、レナウン、イトキン、ワールドの歴史からも見てとれる。アパレル業界は構造的に川中よりも小売の方が魅力的だったことがわかる。5社の歴史の類似点として、1950年代に化学繊維を使用したテキスタイルの使用用途が衣類にまで広がり、海外から洋服製法を学び、いち早く大量生産に乗り出した樫山（現オンワード）三陽商会などの企業が基礎となって作られた。1960年代には、既製服統一サイズの制定と洋服のノウハウ蓄積に助けられ、自社開発、自社ブランドの構築が行われ、1970年代にはアパレルメーカーが小売業へと関わっていく時代となっている。アパレル5社は小売業である百貨店に食い込んでいくために、製造だけではなく、卸・小売を兼業する体制を整えた。百貨店の中に自社ブランドの店舗を持ち、その店舗に自社の販売員を送り込むことで小売業を持つことを達成したのである。

こうした中で、伝統的なチャネル政策は、開放的チャネル、限定的チャネル、閉鎖的チャネルと分類される。開放的チャネルとは、食品や日用雑貨製品においてよくとられるチャネル政策であり、製品取り扱いの業者の数や範囲を限定せず、あらゆる利用可能なチャネルに広域に販売しようとするチャネルのこと。限定的チャネルとは、メーカーが特定の地域に対して、一定の条件を備えた業者を選定し、商品を優先的に販売する政策のこと。選定された業者は競合商品も扱うため、メーカーは自社商品に対するロイヤルティを高める必要がある。主に化粧品や医薬品などの商品に見られるチャネル政策のこと。閉鎖的チャネルとは家庭用電化製品などによくみられるチャネルのこと。ブランドイメージの維持や消費者に対する高いサービス提供のために小売業を限定すること。専売制度や販社制度と呼ばれることもある。

従来小売には二つの理論がある。小売の輪の理論と、アコーディオン理論である。

小売の輪の理論とは低価格、低マージン、低ステータスで挑むが、成長するに従って、それらを維持できなくなり、新たな低価格、低マージン、低ステータスの小売業参入余地が生れるというサイクルを理論化した仮説のことである。つまり、低価格、低マージン、低ステータスの市場では、低価格、低マージン、低ステータスを自身が強みとして競争に勝ち成長していくにつれ、新たな低価格、低マージン、低ステータスの脅威に曝されているということだ。この理論を当てはめると、SPA というカテゴリーの中で新たに産まれたファストファッションが力を持っていると言える。

また、アコーディオン理論とは、品ぞろえを専門化した小売業と、品ぞろえを総合化した小売業が交互に主流となり、それを繰り返すという理論である。これによって、品ぞろえの幅が拡大、縮小するため、その姿をアコーディオンのように例えた理論である。

しかし、最近では、総合化と専門化が同時並行で進む「小売分極化」が進行しているため、一概にアコーディオン理論が当てはめにくい市場環境となってきた。つまりデパートのような総合店と、ファストファッションのような専門店のどちらも伸びがあっておかしくはないという市場状況になったということである。

衣料品の取引形態は大きく分けて3種類ある。買取仕入れ、委託仕入れ、消化仕入れである。委託仕入れ、消化仕入れは需要予測の間違いなど各種のリスクを小売だけに持たせるのではなく、サプライヤーである売り手側も返品という形で持つことにより小売りと納入業者との間でリスクを分散させる目的がある。

これら三つの仕入れ方法は小売店がアパレルメーカーから衣類を仕入れるときに採択される一般的な仕入れ方法である。

買取仕入れとは、仕入れの段階で商品を百貨店が所有するものであり、一般の小売店と同様の仕入れ方法である。返品ができないため、百貨店には売れ残りリスクを負うことになる。そのリスクを持っているが故に、高い利益率が得られる。

委託仕入れとは、仕入れの時に委託期間を設定して、期間中に売れた分だけ百貨店が買い取り、売れ残った商品については返品するという仕入れ方法のこと。百貨店は商品管理の責任を持つが、売れ残りについては仕入れ先がリスクを負う。買取仕入れに比較し、利益率は下がるが、売れ残りリスクが無いため、多くの種類の商品を仕入れることが出来る。

消化仕入れとは、商品が売れるごとに売れた分だけ百貨店が商品を買取る方法である。

これは帳簿上百貨店が仕入れた形に見せる仕入れ方法である。

仕入れ方法をまとめると以下の図のようになる。

表3 仕入れ方法とリスク、利益率、商品選択自由度の関係性について

	リスク	利益率	商品選択自由度
買取仕入れ	高い	高い	高い
委託仕入れ	低い	低い	低い
消化仕入れ	低い	低い	低い

現在の百貨店では、委託仕入れや消化仕入れのような百貨店がリスクを負わない仕入れ方法が一般的になっている。百貨店にとっては、売れ残りリスクを軽減することができるというメリットを享受できる。また、メーカーにとっては、リスクをメーカーが一部負担するため、百貨店への販売価格を高く維持することが出来る。また、百貨店は売れ残りリスクを考慮しなくてよくなるため、商品仕入れを行う際に多品種仕入れると考えられる。消費者にとっては、百貨店が多品種仕入れることで選択の幅が広がるというメリットがある。

しかし、委託・消化仕入れ形態をとると、商品構成が仕入れ先の意向に左右されるため百貨店ごとの特徴が見えにくくなる。近年の百貨店の売上減少には、百貨店ごとの特徴が失われてきたからではないかという示唆もある。そうした百貨店業界の中で、ファッション性を強く打ち出そうとしている伊勢丹はリスクを負って、自社で買取仕入れを行うこと

で百貨店自体の独自性を確保している。

一方 SPA の仕入れはというと、自社生産を行う際に生地仕入れなどを買取仕入れで行っている。ユニクロは仕入れをグローバルな視点で行い、一円でも安い材料を大量に、そして、買取仕入れで仕入れることで仕入れコストを低減している。買取仕入れであるから、売れ残りの可能性があるなど、高いリスクをとる。しかし、メーカーとしては、買取仕入れであれば、自社でリスクを取る必要がないため、ユニクロに対する販売価格を引き下げる。このように仕入れコスト低減を行えるためユニクロは薄利多売のビジネスモデルで利益を得て成長してきた。

第四章 ZARAのサプライチェーンの革新性について

4、1 投機型サプライチェーンと延期型サプライチェーン

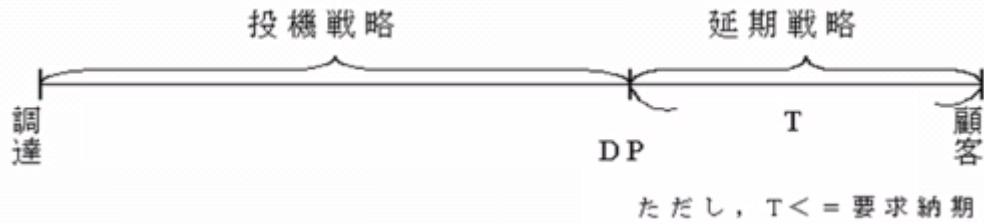
L.P.Bucklin は投機と延期の考え方のリスクについて論じている。製品の生産を行う際、生産を始めるタイミングは企業の戦略として異なることがわかっている。

投機型サプライチェーンを持つ企業は最終製品の需要予測を行い、実需が確定する以前に計画的に最終製品の生産と物流を行っている。この投機型サプライチェーンは一般的に見込み生産と呼ばれる。投機型サプライチェーンのメリットは二つあり、①大量生産が可能になり、規模の経済性を確保しやすい。②高い付加価値の流通サービスが提供できる。この流通サービスとは、品切れを起こさないことや、製品を実需が発生する前に生産するため顧客が製品を手に入れるまでのリードタイムが短いことを指す。デメリットとしては、需要計画と実需との乖離により製品在庫の過不足が起こる可能性があることである。さらに、製品ライフサイクルが短い製品では規模の経済を活かしきることができない、製品在庫がデッドストックとなる危険性を含んでいる。

一方、延期型サプライチェーンは顧客ニーズに適合した製品を生産するため最終製品としての特徴を付加する時期を出来る限り遅らせている。このため売れ残りによるロスや欠品による機会損失は排除することができる。一般的には受注生産と呼ばれる。この延期型サプライチェーンのメリットは4つある。①不確実性を減少させることができる。実需が確定してからの生産となるため、需要の変動などの影響を受けないということである。②在庫費用の軽減。受注生産であり、完成製品の在庫を持たないため在庫費用を軽減できる。③ロジスティクスの効率化④新鮮さを提供できる。完成した時点で製品が流通されるため新鮮な製品を提供できる。反対にデメリットとしては、納入リードタイムが長くなることである。この納入のリードタイムが長くなるということだが、見込み生産をする場合市場予測に基づき製品を生産し、売れなかった分を在庫として持っている。その在庫を使用すると受注数をそろえるまで生産すればいいことになり、生産数が減る。生産数が減ればリードタイムが減る。これに対し、完全受注生産であると在庫がないため、受注数をそろえるまで生産をしなくてはならない。したがって、見込み生産よりも受注から納入までのリードタイムが長くなるということである。

多くの企業ではより上流に近い部品や中間製品に関しては受注予測を行い投機型サプライチェーンで生産し、最終製品は顧客の注文を受けてから中間在庫を用いて対応していることが多い。サプライチェーン上において、投機と延期の分岐点のことをデカップリングポイントと呼ぶ。このデカップリングポイント設定の原則は、カスタマイゼーションに必要な時間と顧客からの要求納期に等しくするもしくは短くできる在庫ポイントをサプライチェーン上に設定することである。

図 2 1、延期・投機戦略とデカップリングポイントの関係を表す概念図



(延期・投機戦略のサプライチェーン・ロジスティクス最適化より)

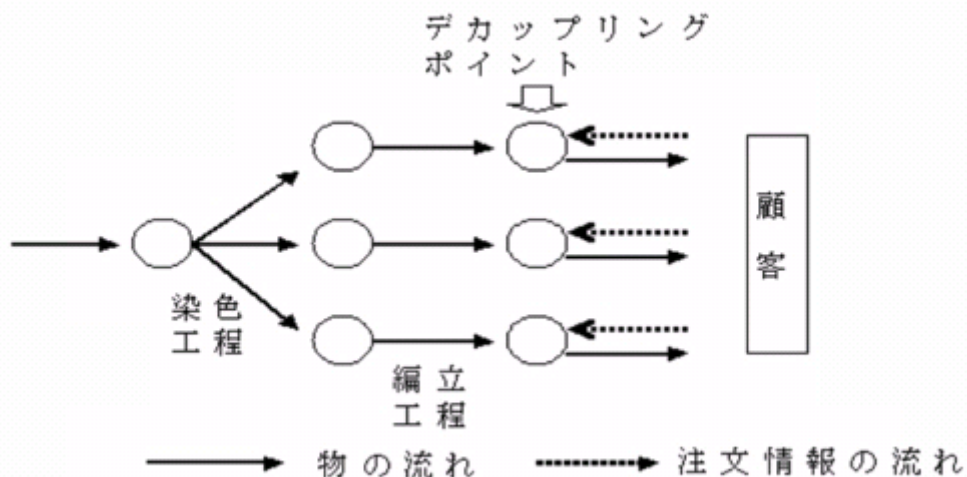
4、2 ZARAのサプライチェーン

図6のようなデカップリングポイントを持つ企業は、最終製品まで投機型サプライチェーンで消費者のニーズに対応しようとしている。たとえば、このサプライチェーンが衣服製造業のものであるとする。消費者は流行によって左右されやすく、流行の色に対し敏感に反応した場合、このサプライチェーンで対応する事が難しくなる。なぜならば、染色はアパレルの製造工程の中で上流に位置するからである。通常の製造であれば、織り上がった布の染色を行い、裁断裁縫というプロセスを通る。したがって最終消費者が流行の色に敏感である場合ニーズを満たすための調整が行程を上流までたどって行う必要が出てくるということである。

そこで、染色と裁断・裁縫の順序を入れ替える。すると、デカップリングポイントが上流に変化し色の変化に対応できるようになる。

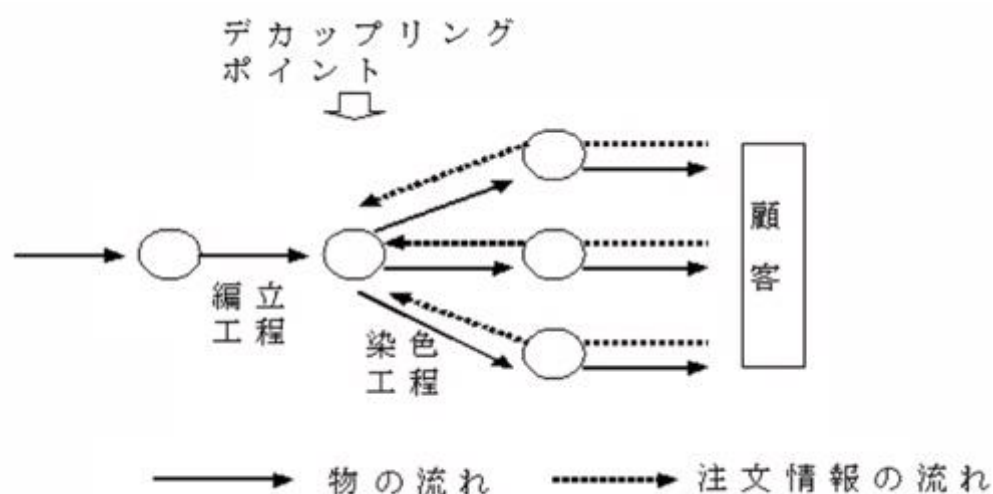
このようなサプライチェーン転換を行ってZARAは豊富なカラーバリエーションやデザインを提供することが可能となり、成功した。

図 2 2、ビジネス・プロセスとデカップリングポイント (変更前)



(延期・投機戦略のサプライチェーン・ロジスティクス最適化より)

図23、ビジネス・プロセスとデカップリングポイント（変更後）



（延期・投機戦略のサプライチェーン・ロジスティクス最適化より）

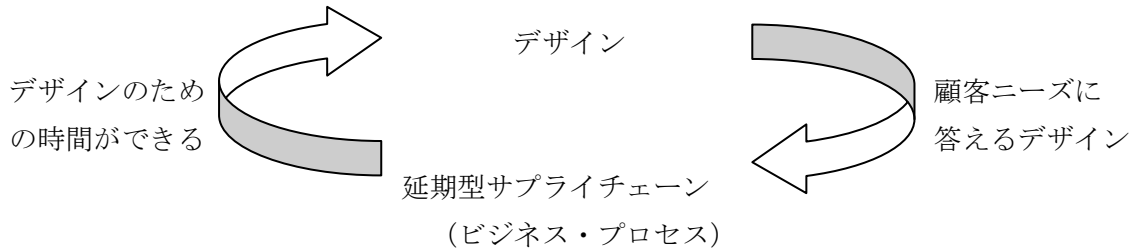
このビジネス・プロセスを組み立てる際に重要となることは、原材料、中間製品、製品の関係が種類に関して1:N:Nではなく、1:1:Nになるように組み立てることである。これによってデカップリングポイントの位置が最終製品から中間製品に変更され、この変更によって2つの効果が期待できる。

- 1) 投機戦略に該当する原材料から中間製品の生産においては、大量生産によるコストメリットが享受できる点
- 2) 複数種類の最終製品に共通する中間製品を定義し、さらに中間製品にデカップリングポイントを設定することによって、需要量（ここでの需要は製品ではなく、中間製品であることに注意）の安定化による在庫量の削減と、短期間で顧客の要求仕様にあった製品にカスタマイゼーションできる点

（延期・投機戦略のサプライチェーン・ロジスティクス最適化より）

このようなメリットを享受してZARAは延期型サプライチェーンを活用している。このサプライチェーンはトヨタのJIT(Just In Time生産)を組み込んだものである。この方式により徹底した短納期で顧客のニーズに答えることのできる体制となっている。また、このサプライチェーンから生み出される製造スピードによって、デザイン企画を製造ギリギリまで時間をかけることが出来るようになる。そのため発売日より近いタイミングの市場ニーズをくみ取ってデザインすることが出来るようになり、デザインは市場ニーズを反映しやすくなる。つまり市場において旬な洋服を製造することができる。

図 2 4、デザインと延期型サプライチェーンの相乗効果



4、4 ZARA と流通

ZARA の流通は、コンビニエンス・ストアの流通と似ている。物品は作れば売れる時代から、成熟の時代へと変わり、付加価値の高いものだけが売れるようになった。そのような成熟の時代において、成長を遂げたのがコンビニエンス・ストアである。コンビニエンス・ストアは流通の革新により小ロット仕入れを行い、在庫を減らすことにより多品種製品を限られた店舗スペースに置くことを可能にした。それによって、消費者の貯蔵庫という付加価値を提供した。この貯蔵庫の役割の利便性に消費者は気付き、消費者からの絶大な支持を得てコンビニエンス・ストアは成長をした。つまり、コンビニエンス・ストアは消費者の立場に立ったビジネスモデルであると言われるが、その実は流通革新が先立ったビジネスモデル革新だ。ZARA もその流通に同様の革新性が見られる。月泉 (2006) は、流通業は今、「消費者の購買代理人」として市場で求められる商品をいかに生産者から適時・適品・適量に調達、供給し、その期待に求められるかという、よりレベルの高い機能が求められていると述べている。

この市場で求められる商品をいかに生産者から適時・適品・適量の調達、供給を可能にするためには、流通の革新性が欠かせなかったことが、コンビニエンス・ストア、そして ZARA の成功から見てとれる。

ZARA の商品はコンビニエンス・ストア同様に多品種小ロットが目まぐるしい回転率で店頭に並ぶ。この回転率によって、消費者は ZARA に対し ZARA は商品が豊富だというイメージを持つ。この店頭における商品回転の激しさによって消費者は「ZARA は多品種を販売している」と感じているのである。限られたスペースを有効活用するために、回転率を上げることは ZARA とコンビニエンス・ストアの小売と共通する点である。

また、ZARA はコンビニエンス・ストアと同様に POS システムの活用をし、「売れ筋商品」と「死に筋商品」をリアルタイムで見極めている。ZARA は商品の売れ行きを、IT 技術を駆使して監視し、その情報を直接自社工場に送っている。そのため、ZARA は新製品の投入において、投入当初小ロットで、商品の売れ行きをみながら追加発注をかけるという政策を取ることができるのである。しかし、ZARA やコンビニエンス・ストアのように多品種、小ロットで商品の追加補充をすることは商品補充の回数を増やし、流通のコスト

を高めることになる。そこでコンビニエンス・ストアはこの流通のコスト低減のために出店政策に工夫をしている。コンビニエンス・ストアは地域に集中的に出店し、その地域のコンビニエンス・ストアにセントラル・バイイングで購入した大ロットの製品を配ることで、規模の経済性と多品種小ロットというロットの相反する在庫政策を実現した。ZARAも大都市に数店舗を集中的に出店することから、コンビニエンス・ストアと同様に地域ドミナント出店により規模の経済性を確保し、流通コスト削減を行っていると言える。

五章 日本におけるファストファッションの革新性

5. 1 アパレルの消費者行動分析

・消費行動

一都三県の34歳以下の女性を対象にした消費者動向調査によると、女性・単身就労世帯の平均年収は、330万円であり、支出合計は月に約18万5千円から19万円となっている。収入のうち、被服、履物に支出する割合は全体の8%程度となっている。

表4

■34才以下女性単身・勤労者1世帯あたり1ヶ月の消費支出額と用途分類構成比

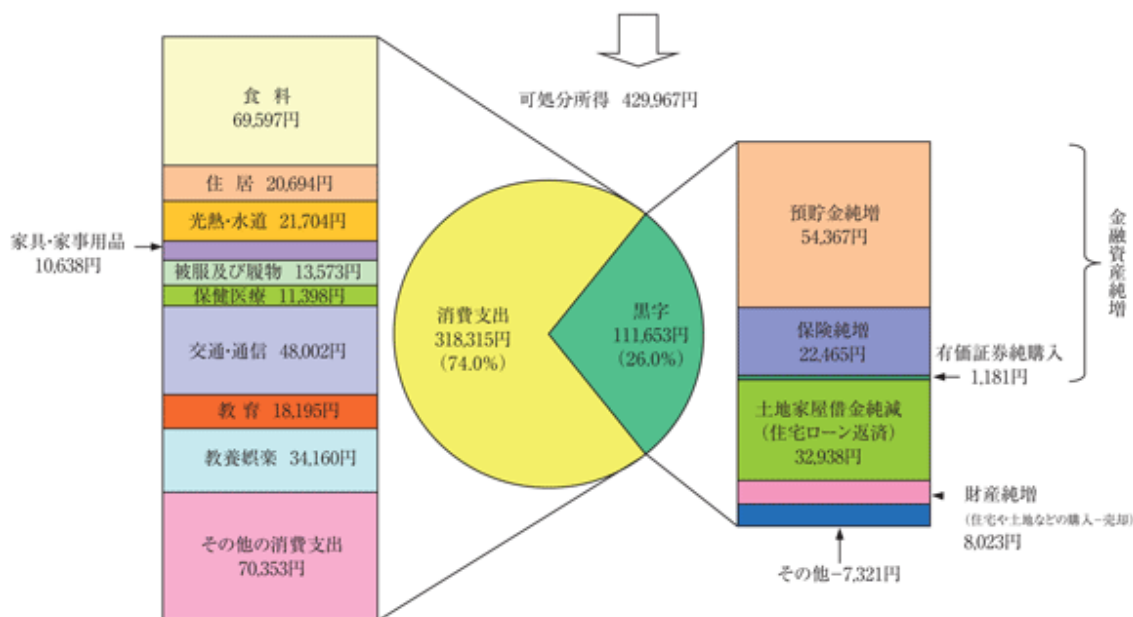
出典：家計調査年報
(総務省統計局)

消費支出計	食料	住居	光熱・水道	家具・家事用品	被服・履物	保健医療	交通・通信	教育	教養娯楽	その他
2009年 ￥184,642	18.8	16.3	3.9	3.1	8.6	1.8	20.8	-	10.9	15.8
2008年 ￥192,200	17.6	22.2	4.1	1.7	9.0	2.2	13.4	0.0	11.0	18.8
2007年 ￥186,484	17.7	20.4	4.5	2.2	7.8	2.7	18.3	0.0	10.9	15.4

(%)

(VDR 消費者情報より)

図25、家計の収入と費用

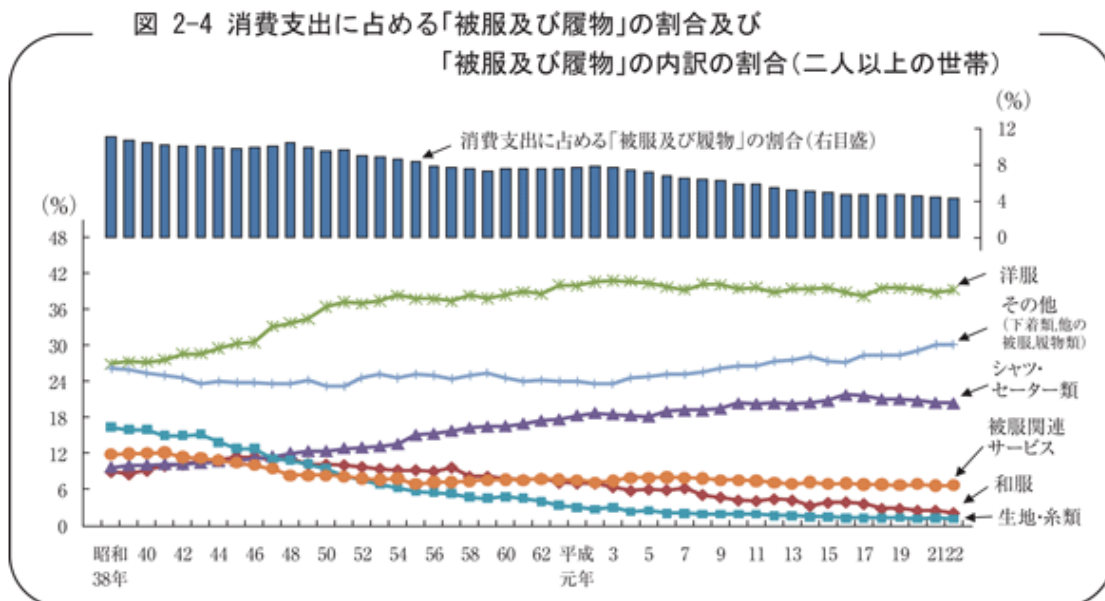


(家計簿からみたファミリーライフ平成23年6月総務省統計局発行より)

国民全体として見ても、2人以上の勤労世帯の平成22年の1か月の平均収入は、1世帯当たり52万1千円である。税金や社会保険料などをひいた可処分所得は43万円になる。このうち、31万8千円が、食料や住居費などの生活費（消費支出）に使われ、衣類に関しては全体の支出の4.2%を占める。

消費支出に占める「被服及び履物」の割合は経年変化で2人以上の世帯においては低下傾向にある。また、洋服やセーター類にお金をかけ、仕立てや和服。被服関連サービスにはお金をかけない傾向がここからわかる。

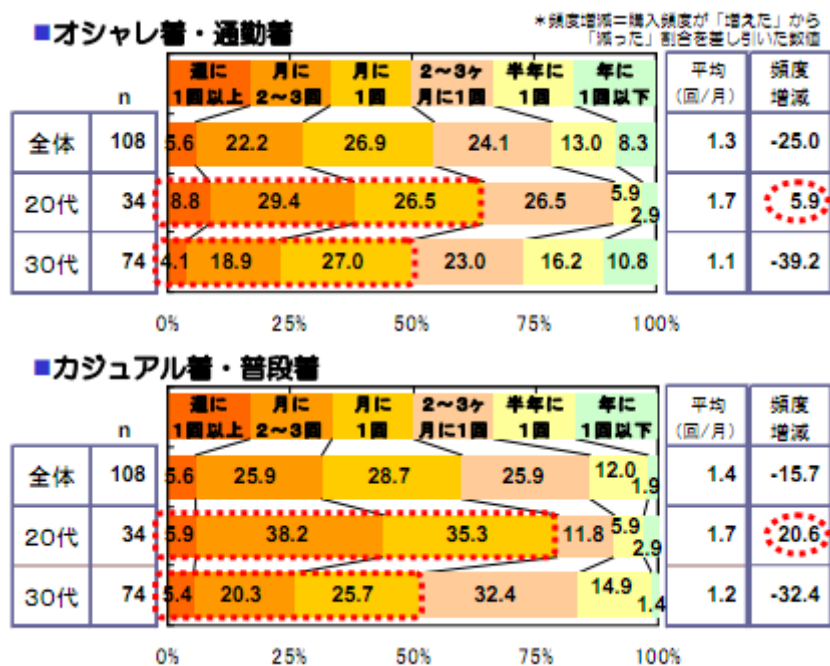
図 2 6 消費支出に占める「被服及び履物」の割合



(家計簿からみたファミリーライフ平成 23 年 6 月総務省統計局発行より)

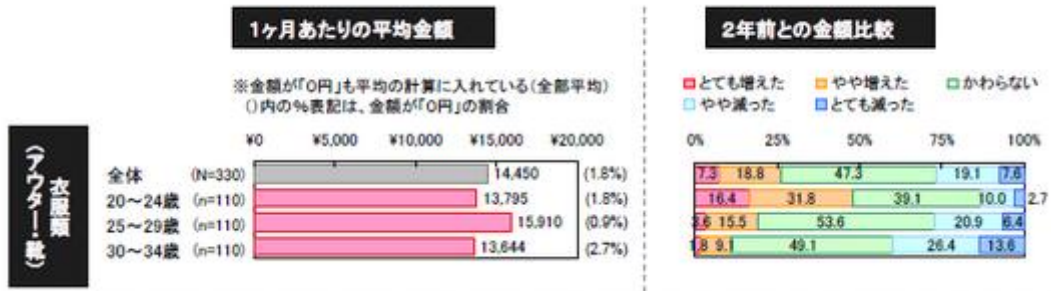
しかし一方で、20代の女性は被服に対する支出に積極的であるという調査も出ている。20代の女性は、オシャレ着・通勤着、カジュアル着・普段着共に、一年前よりも購入頻度が増えていることが分かる。

図 2 7、20代、30代女性の被服購買頻度調査



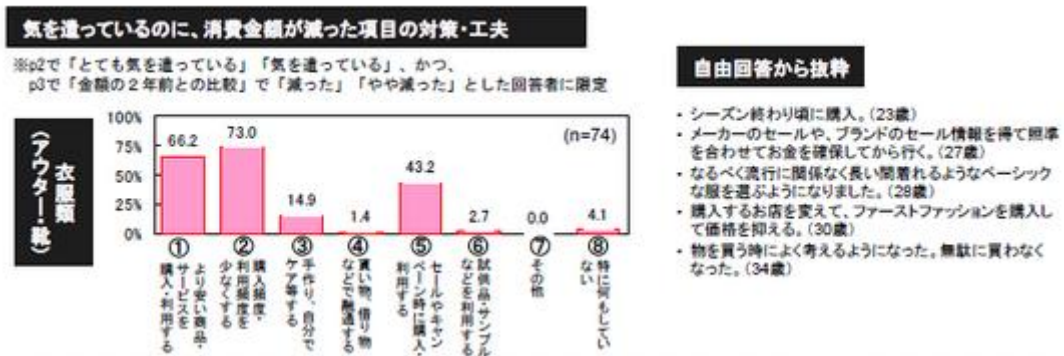
(VDR 消費者情報より)

図 2 8 未婚女性の一カ月当たりおしゃれに支出する金額



(未婚女性のおしゃれ消費と意識に関するマーケティングデータ～消費行動編～より)
朝日大学マーケティングの首都圏に住む女性を対象にした調査によると、被服にかかる金額に関しては、二年前と比較して、減少傾向にあると回答している。

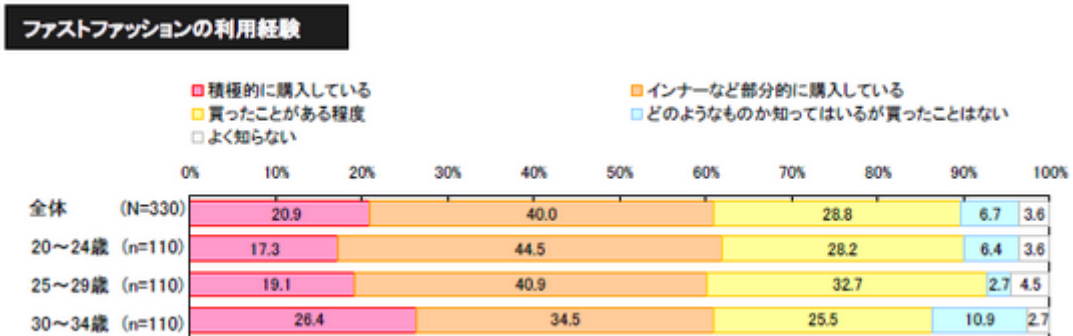
図 2 9 未婚女性のおしゃれ支出抑制に対する対策・工夫



(未婚女性のおしゃれ消費と意識に関するマーケティングデータ～消費行動編～より)

その理由として、買物の回数を減らす、より安い製品を選んでいるからという回答がある。また、自由回答から、買い控え行動や、シーズンオフの製品を購入することや、ファストファッションを購入するという消費者行動がわかる。ファストファッションに関しては、回答者の90%が購入経験を持っている。

図 3 0 未婚女性ファストファッション購入状況



(未婚女性のおしゃれ消費と意識に関するマーケティングデータ～ファストファッションとファッション意識編～より)

以上のことから、20代の未婚、勤労女性はおしゃれに積極的にお金を使い、来店回数も多い。女性のおしゃれに対する支出は20代後半の女性が最も多くなる傾向にあるようだ。多くなる傾向にある支出に対して、未婚・勤労女性は、「買い控え」「シーズンオフやセールの活用」「ファストファッションの活用」という行動を取っている。

以上をまとめると、衣類にかかる金額は全体として減少傾向にあるが、20代から30代の女性は相対的に他の世代より衣類に多く支出する傾向がある。その支出は月間1万4千円程度で2年前と比較し支出金額に大きな違いはないが、購入頻度は前年よりも多くなっている。この事より、買物一回当たりの客単価が減少するが頻繁に衣類を購入するという消費者行動がわかる。そして、消費者は一回当たりの購入金額を減少させるために「買い控え」「シーズンオフやセールの活用」「ファストファッションの活用」を行っている。

5, 2 ZARA の消費者行動分析

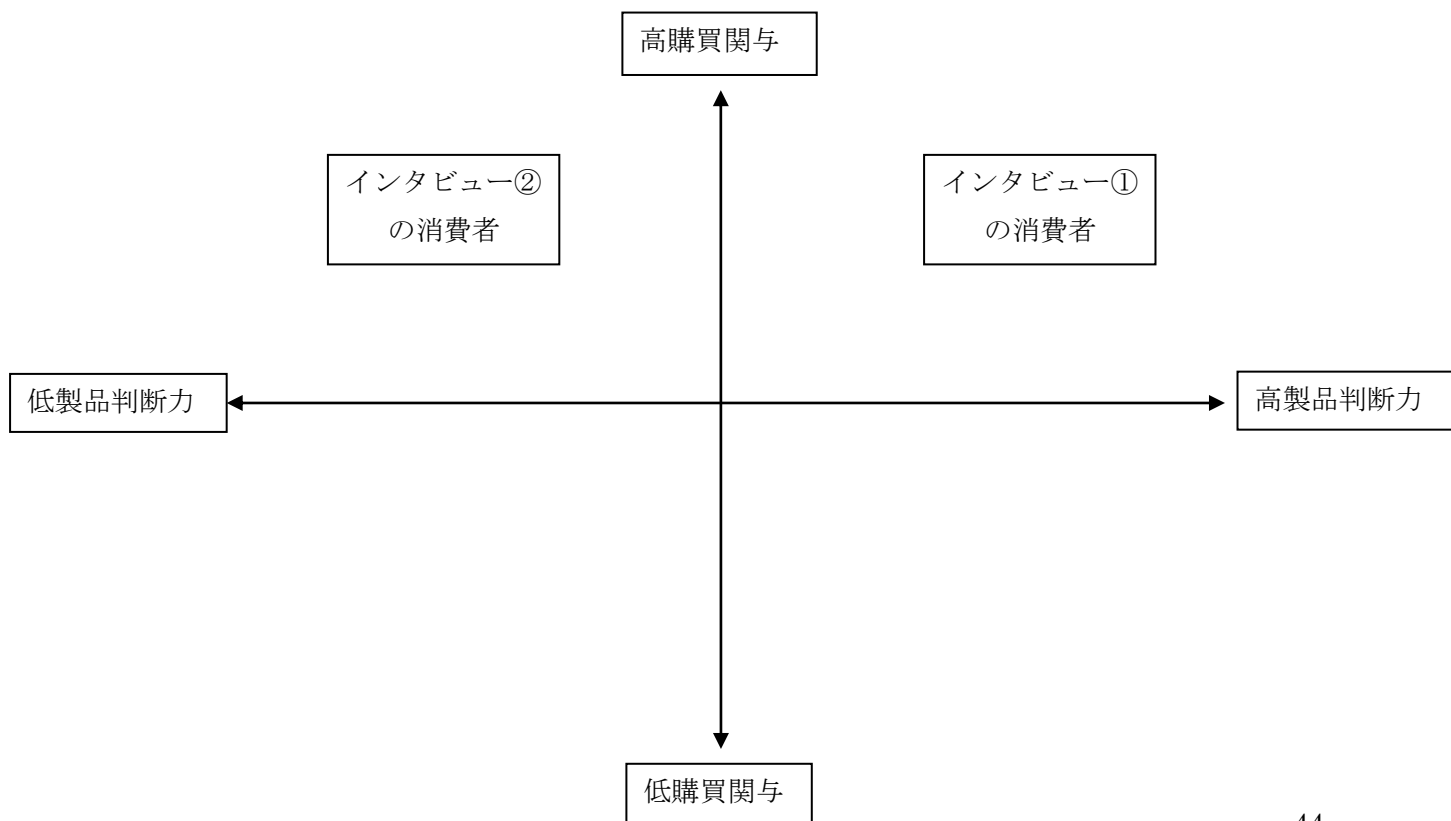
ZARA の消費者行動分析を行う上で、ターゲットとなる20代から30代の女性にインタビュー調査を行った。このインタビュー調査の目的は、ZARA を購入する消費者はどのような人物なのか、消費者がどのように ZARA をとらえているのか、ZARA で買物をどのくらいするのか、どのように購入した服を使用するのかということを明確にすることである。

このインタビュー調査によって、ZARA を購入する消費者は「ファッションアイコンを持たず」「流行を追いかけるのではなく個性を持ちたい」「自分が探しているアイテムを購入したい」という消費者と、「ファッションアイコンを持ち」「そのアイコンのように服を着たい」「流行の服を着たい」という消費者どちらも含むことがわかった。インタビュー①に関しては、製品カテゴリーのみ決定されており、ブランドの決定は消費者の嗜好に合ったブランドをその時に購入するという消費者行動をしている。つまり購買関与が高く、ファッション製品に対する判断力も高いと考えられる。

一方でインタビュー②の消費者の場合は衣類に対して積極的に情報探索を行っているため購買関与度が高いと考えられるが、ファッション製品の判断力が低いためファッションアイコンの着る洋服を購入していると考えられる。

また、インタビュー①、②を通して、消費者が ZARA に対して、「レトロ」「エレガント」「おしゃれ」「フォーマル」というイメージを持っていることが分かった。インタビュー①②からどちらの消費者も ZARA は ZARA にしかない商品があると感じている。

図40 購買関与と製品判断力

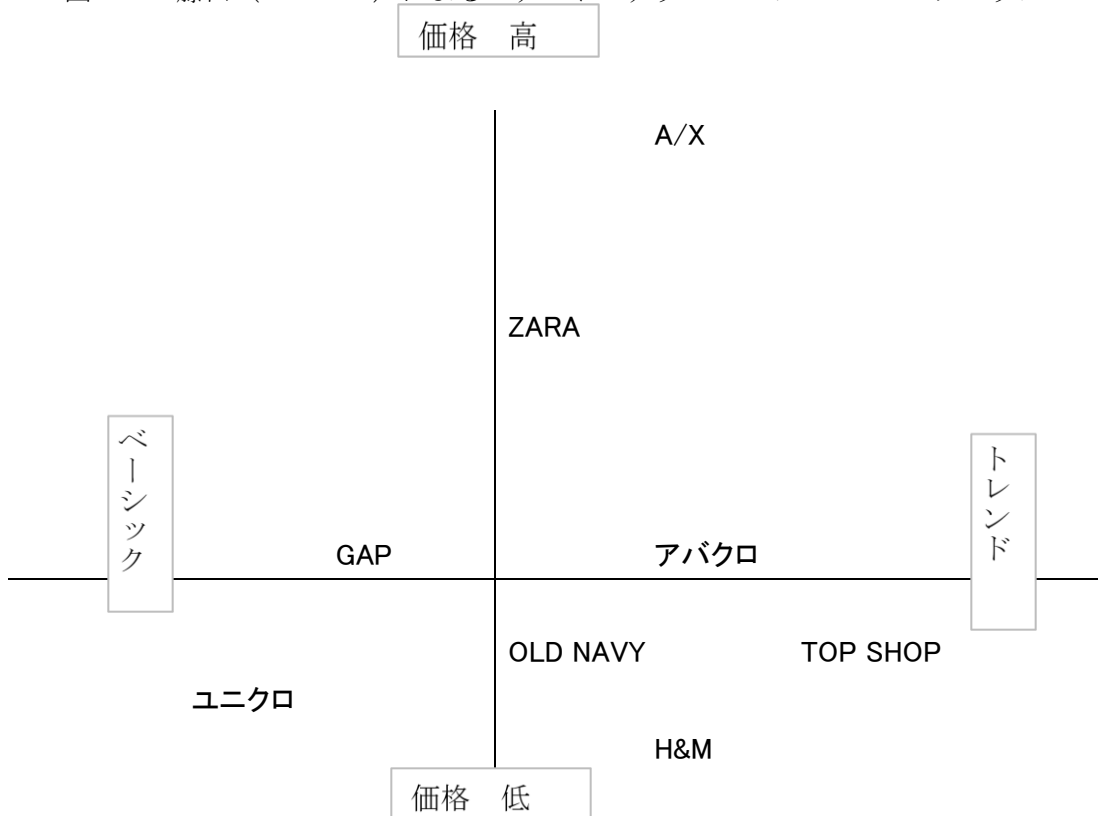


インタビューのように ZARA の製品の独自性を認める消費者がいる一方で、ZARA という企業は他の低価格帯ファッションブランドと混同されている。

それはファストファッションとは安い服を売っている企業だという間違った認知が消費者の中に存在するからである。

藤田（1999）によると、ファストファッションのポジショニングマップは図のようになるとしている。図をみてわかるようにユニクロと ZARA が同じポジショニングマップに書かれている。ユニクロは製造納期が長いことからファストファッションの定義から外れる。しかし、その定義を消費者は認知しておらず、同じカテゴリーだと考えているということが以下の図からわかる。

図41 藤田（1999）によるファストファッションポジショニングマップ



図は縦軸に価格帯、横軸にデザインがトレンドを重視したものか、ベーシックなものをプロットしたポジショニングマップである。この図より、ZARA は価格帯が高く、トレンド重視でも、ベーシック重視でもないといえる。これは、ZARA がベーシックラインをそろえているからだとも考えられる。また、このアパレル各社の中では、TOP SHOP が本論文の定義に沿った企業である。

5, 3 仮説導出

北山（1986、1996）によると、モードとは、他人と違うことを求め奨励するが、結局は横並びになるというユニフォーム化を出現させる装置であるという。北山によると、各個人は、動物が環境に適応するように、他人が何を着ているのかというのをみて無意識に真似してしまう同化と、他人と一緒にいることに反抗的な気持ちを持つ差別化の意欲があるとしている。鷺田（1989、1999）によると、ファッションは、可視性の変換であるという。つまり、自然な体のある特定の姿に変換する文化的操作だ。自分という存在を強く持たなければ、他者との関係を構築出来ないが、自分自身で自分をみることが出来ないため、衣類や化粧品を通して可視性を操作する。他者が通して見ている可視性と自分自身が見ている可視性が一致していることに安心するというのだ。鷺田も北山と同様に、個人の確立である差別化と、他者の可視性と自分の可視性の一致である同化をファッションを通して行っていると述べている。

南（2003）は ZARA の頻繁な情報投入と高速の機動生産力は、ファッションの特質、すなわち陳腐化の制度化をファッションビジネスに組み込んだビジネスモデルであると述べている。

小山（1977）によると、ファッションはイノベーターを中心として、その周りに集まってくる追従者の流れによって形成されるものだとしている。また、そのファッションとは「好み」を具現化した集積なので、そこに強制力が働き、多数の散在している個人に同類的反応を起こし、その同類意識に共感や親和感が発生するとしている。また、ファッションが成立するには時期が重要であるとし、四季に関するものであれば少しの先取りが好ましいとしている。最後に、ファッションとは美意識の表現であるから、イノベーターには美に対する自我意識を積極的に働き掛ける熱意があり、追従者にはその時代の美意識を受け入れさせるプレッシャーがあると述べている。

南（2003）の陳腐化を組み込んだファッションビジネスとは、ニーズ把握・トレンドのデザインをコピーし、延期型サプライチェーンによって短期間で製造し、売り切ることである。インタビューより消費者はこのビジネスモデルから生み出される商品に対して、トレンドを掴んだものであり、ZARA 独自の商品があると感じている。つまりコピーという手法で最先端のトレンドを生み出しているメーカーに同化する製品を提供しているにも関わらず、多品種小ロット生産・売り切り販売によって商品回転率が高くなるため、消費者製品が豊富で新しいトレンドのものであると感じ差別化された商品があると感じているということだ。

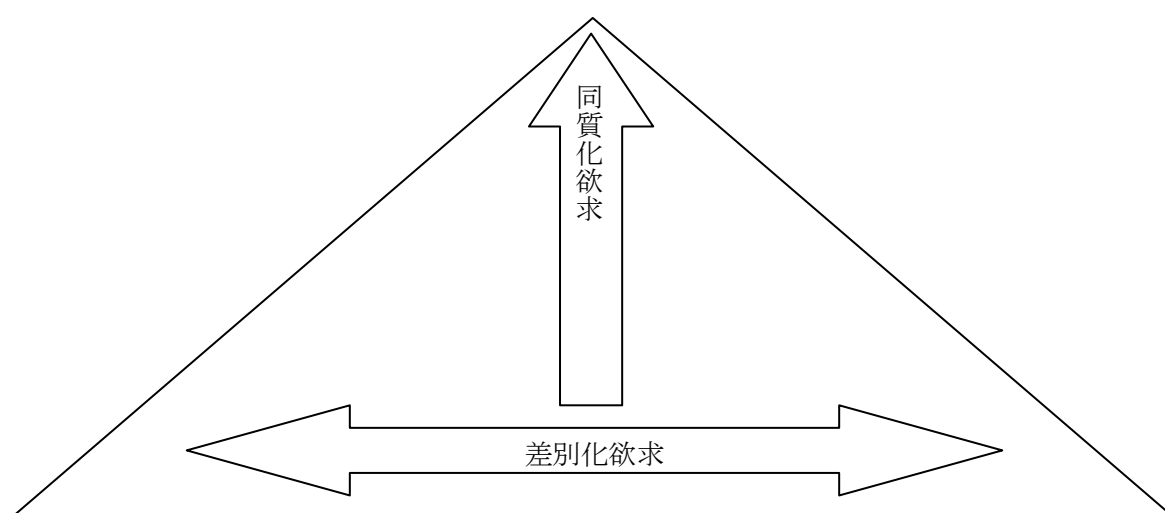
小山（1977）よりファッションはイノベーターによって先取りされた流行が積極的に追従者の元に普及されるよう働きかけられ、追従者は時代の美意識を受け入れさせられるようになっている。追従者が受け入れることのメリットとしては、同類意識から生まれる共感や親和性だ。

以上のことから消費者はイノベーターへの同化により、時代の美意識であるファッション

を共有することで同類意識を持つことをもとめる一方、同じ環境を共有する他者とは、まったく同じものを着ることに居心地の悪さを感じて、差別化したいと考える欲求を持つと考えられる。

以下の図は縦軸上方に行けばいくほど最先端のファッションを表し、横軸に自分の存在する環境を表した概念図である。イノベーターに追従者は同化したいと新しいファッションを取り入れることに意欲的であるが、自分のいる環境において同じレベルにいる追従者とは差別化したいと言う欲求を図で表している。

図 4 1 提唱仮説概念図



ZARA が消費者に求められるブランドである理由は、トレンドに同化した製品を消費者に提供しつつ、延期型サプライチェーンを使用して多品種小ロット生産することによって他社ブランドとの差別化を達成しイメージ戦略に勝利したためであると考えられる。すなわち既存商品のコピーデザインでトレンドと同質化し、イメージ戦略で差別化した結果、ZARA は同質化・差別化という人間が持つ二つの欲求を同時に満たすことに成功し日本の消費者に受け入れられた。

謝辞

本論文を作成するにあたり、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の池尾恭一教授、副査の余田拓郎教授、坂下玄哲准教授から、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表明したいと思います。

インタビュー作成の際には皆様からひとかたならぬ協力をして頂きました。ありがとうございました。

池尾恭一研究室の木塚氏、田部井氏、大庭氏、笠原氏には議論に積極的に参加して頂き、多くの刺激と示唆を受けることができました。

最後に、温かく研究を支えてくれた家族や友人に感謝します。本当にありがとうございました。

(付録)

インタビュー調査「日本のファストファッションの消費者行動分析」

目的

- ①ZARA を購入する消費者はどのような人なのか
- ②消費者がどのように ZARA をとらえているのか
- ③ZARA で買物をどのくらいするのか
- ④どのように購入した服を使用するのかということを明確にすることである。

調査概要

本インタビューは、ZARA を購入する消費者の消費者行動を明らかにするために行ったものである。このインタビューは、デプスインタビュー方式で行った。

調査の内容 (質問票)

あなたの年を教えてください。[r2]

あなたの職業を教えてください。

あなたは月にどのくらい洋服へお金を使いますか？

好きなブランドはありますか？

あなたは雑誌を読みますか？

一どのような雑誌ですか？どのくらいの頻度で読みますか？購買しますか？

買物はどのようにしますか？

仕事や学校の帰りがけに衣料品店に立ち寄りますか？

休日に買い物に出掛けますか？

どのような店ですか？

洋服の流行に敏感な方ですか？

どうやって流行に関する情報を集めていますか？

好きなファッションアイコンはいますか？

そのファッションアイコンを意識して洋服を選びますか？

あなたは月に何回くらいZARAに来店しますか？

ZARAに入店する際どのような期待を持って来店しますか？[r3]

どのくらいの頻度で、ZARAで買物をしますか？

ZARAで購入する際一回にどのくらいお金を使いますか？

ZARAにどのようなイメージを持っていますか？

あなたの好きな他の店とZARAを比較して、どのような洋服をZARAで買いますか？

どのようなシーンで ZARA の服を着ますか？

ZARA の選好度を教えてください。

とても好き、好き、普通、あまり好きではない、好きではない。

ZARA のどんなところが好きですか？

ZARA の品質に対してどう思いますか？

ZARA の価格に対してはどう思いますか？

標本抽出の方法

ZARA のターゲット層である 20 代から 30 代女性の中から

- ・ ZARA で購入したことがあり、
- ・ 勤労者か、学生か

という 2 点を考慮してそれぞれ一名ずつ選出した。

調査実施日

2011 年 12 月 29 日

2012 年 1 月 3 日

調査結果

調査の結果、インタビュー①では「ファッションアイコンを持たず」「流行を追いかけるのではなく個性を持ちたい」「自分が探しているアイテムを購入したい」という消費者像が見えてきた。

それに対し、インタビュー②では、「ファッションアイコンを持ち」「そのアイコンのように服を着たい」「流行の服を着たい」という消費者像が見えてきた。

また、インタビュー①、②を通して、消費者が ZARA に対して、「レトロ」「エレガント」「おしゃれ」「フォーマル」というイメージを持っていることが分かった。

今後の課題

ZARA はスペインにおいて、働く女性のための服をデザインし始めたという歴史がある。しかし、インタビュー①において、職場では着ることが出来ないという発言があった。日本とスペインの間で消費者の使用行動が異なるのかもしれないので、サンプル数を増やして働く女性にインタビューを行うことが今後の課題である。

インタビュー書き起こし

インタビュー①

あなたの年を教えてください。

—28です。[r4]

あなたの職業を教えてください。

—会社員しています。

あなたは月にどのくらい洋服へお金を使いますか？

—3万円くらいです。

好きなブランドはありますか？

—ブランドというよりは、気に入ったものを買います。

あなたは雑誌を読みますか？

—雑誌は特に読まないかなあ。美容院などであれば読む程度です。

買物はどのようにしますか？

—休みの日に買物に行きます。会社帰りに外食する際に少し見て換えることもあります。

どのような店ですか？

—ショッピングセンターやデパートが多いです。

洋服の流行に敏感な方ですか？

—流行は気にしているけれども、必死になって追っている訳ではないかな。

どうやって流行に関する情報を集めていますか？

—主にウィンドーショッピングで、トレンドを掴もうとしています。

好きなファッションアイコンはいますか？

—特に居ないです。

あなたは月に何回くらいZARAに来店しますか？

—月に2, 3回くらい。でも毎月その回数行くのではなく、行くときにはたくさんいくし、行かない時にはいかないの、平均すると2, 3回です。

ZARAに入店する際どのような期待を持って来店しますか？[r5]

—まずニットならニットというイメージを持っているので自分の気に入る服があるかなあという期待をします。

どのくらいの頻度で、ZARAで買物をしますか？

—見に行くけど、買うのは月に1度あるかないかくらい。

ZARAで購入する際一回にどのくらいお金を使いますか？

—ZARAでは一回に1万円くらいかな。

ZARAにどのようなイメージを持っていますか？

—ちょっとレトロなエレガントな服というイメージ

あなたの好きな他の店とZARAを比較して、どのような洋服をZARAで買いますか？

—特にどの店が好きということもないので、いろんなお店の一つでしかない。いろいろなお店を回って、気に入った服を買う。

どのようなシーンで ZARA の服を着ますか？

—会社には着ていけないので、オフの時に着ます。

ZARA の品質に対してどう思いますか？

—すごく悪いと思う。生地が悪いから物によっては買いたくない。

価格に対してはどう思いますか？

—価格は高いと思う。でも他と比べて特別高いって言うわけじゃないし、他の店にないスタイルがあることもあるから値段は気にしていません。

インタビュー②

あなたの年を教えてください

—30歳です。

あなたの職業を教えてください。

—学生をしています。

あなたは月にどのくらい洋服へお金を使いますか？

—5万くらいです。

好きなブランドはありますか？

—ZARA が好きです。

あなたは雑誌を読みますか？どのような雑誌ですか？どのくらいの頻度で読みますか？購買しますか？

—はい読みます。雑誌は好きで、毎月3誌以上は読んでいます。25ans, Miss, Oggi, AneCan を読みます。雑誌は買わずに立ち読みしたりしますが、Miss, Oggi, AneCan は買っています。

買物はどのようにしますか？

仕事や学校の帰りがけに衣料品店に立ち寄りますか？

休日に買い物に出掛けますか？

—買物は、授業がない時に出掛けることが多いです。

どのような店ですか？

—大体繁華街にいて、いろいろなお店を回ることが多いかな。

洋服の流行に敏感な方ですか？

—敏感な方だと思う。

どうやって流行に関する情報を集めていますか？

—雑誌やテレビかなあ。

好きなファッションアイコンはいますか？

—ケイト・ミドルトン

そのファッションアイコンを意識して洋服を選びますか？

—おしゃれだけどフォーマルな感じは見習いたいと思う。

あなたは月に何回くらいZARAに来店しますか？

—月に5, 6回くらいかな。

毎月そのくらい来店しますか？

—毎月5, 6回、少なくとも3回は行ってると思う。

ZARAに入店する際どのような期待を持って来店しますか？[r6]

—ZARAはエレガントでおしゃれな服が多いから、イメージに合う服がないか見に行きます。

どのくらいの頻度で、ZARAで買物をしますか？

—大体月に2, 3回かな。

ZARAで購入する際一回にどのくらいお金を使いますか？

—一回に1万円～2万円くらい。

ZARAにどのようなイメージを持っていますか？

—ZARAは少しレトロで、フォーマルなイメージ。今のはやりに合う服を作ってると思う。

あなたの好きな他の店とZARAを比較して、どのような洋服をZARAで買いますか？

—他の店とは、洋服の雰囲気が違うなって思う。日本の服はゴテゴテしていたりするけど、すっきりシンプルだし、カットがきれいっていうイメージがあります。

どのようなシーンでZARAの服を着ますか？

—普通に毎日着ています。

ZARAの選好度を教えてください。

—好きです。一番大好きなブランドではないかも。

ZARAのどんなところが好きですか？

—やっぱり流行を抑えていて、カットがきれいなところですよ。

ZARAの品質に対してどう思いますか？

—品質はそんなに良くないから、買う時にはいつもほつれややぶれがないかチェックして買っています。

価格に対してはどう思いますか？

—価格は、同じような製品が他でもっと安く売ってるから高いなあと思う。でも他の店よりもZARAはセールになることも多いから、セール品はお買い得だと思う。

参考文献

- 池尾恭一 [1999] 『日本型マーケティングの革新性』 有斐閣。
- 池尾恭一・井上哲浩 [2008] 『戦略的データマイニング～アスクルの事例で学ぶ』
日経 BP 社。
- 文化服装学院編 学校法人 文化学園 [2010]
『文化ファッション大系アパレル生産講座②ファッションビジネス応用編』 文化出版局。
- 金頭哲 [2001] 『コンビニエンス・ストア業態の革新』 有斐閣。
- 矢作敏行 [1995] 『コンビニエンス・ストアシステムの革新性』 日本経済新聞社。
- 渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二 [2008] 『流通論をつかむ』 有斐閣。
- 山口正浩監修 田中秀一編著 [2009] 『マーケティング・ベーシック・セレクション・
シリーズ 流通マーケティング』 同文館出版。
- 為家洋子 [2007] 『図解入門業界研究 最新ファッション業界のトレンドがよ～くわかる本』
秀和システム。
- 結城義晴 [2010] 『小売業界大研究』 産学社。
- 岩崎剛幸 [2009] 『最新アパレル業界の動向とカラクリがよ～くわかる本』 秀和システム。
- Enrique Badia [2009] 『Zara and her sisters』 palgrave macnillan
- 木下明浩 [2011] 『アパレル産業のマーケティング史—ブランド構築と小売機能の包摂—』
同文館出版。
- 上田拓治 [2010] 『マーケティングリサーチの論理と技法』 日本評論社。
- 酒井隆 [2006] 『マーケティング・リサーチ・ハンドブック』
日本能率協会マネジメントセンター。
- 下川美知瑠 [2005] 『実践ファッションマーケティング』
日本能率協会マネジメントセンター。
- 藤田悟 [1999] 『ファッションビジネス入門』 織研新聞社。
- 月泉博 [2006] 『ユニクロ VS しまむら』 日本経済新聞社。
- ヘスス・ベガ・デ・ラ・ファジャ (溝口美千子・竹田祐治訳) [2010]
『世界中を虜にする企業 ZARA のマーケティング&ブランド戦略』アチーブメント出版。
- 総務省統計局 [2011] 『家計簿からみたファミリーライフ』
- 田村正紀 [2006] 『バリュー消費』 日本経済新聞社
- Christopher, M. Lowson, R., Peck, H. [2004] 『Creating agile supply chains in the fashion
industry』, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.32
- 南知恵子 [2003] 『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
- 南知恵子 [2010] 『消費生活とマーケティング12 ファッション・ビジネスの論理 ZARA
の挑戦』 繊維製品消費科学 43号
- 鷺田清一 [1986] 『ファッションという装置』 河合文化教育研究所

鷺田清一 [1996] 『垂直のファッション、水平のファッション』

デザイン・モード・ファッション 岩波講座、現代社会学、岩波書店

北山晴一 [1991] 『おしゃれの社会史』 朝日新聞社

[1996] 「モードの権力」 デザイン・モード・ファッション 岩波講座、
現代社会学、岩波書店

[1999] 『衣服は肉体になにを与えたか』 朝日新聞社

小山栄三 [1977] 『ファッションの社会学』 時事通信社

参照ケース

ZARA：ファースト・ファッション

参照HP

Interbrand

<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx> (2011年6月16日閲覧)

「延期・投機戦略とサプライチェーン・ロジスティクスの最適化」 竹田賢 2003年

http://www.sakata.co.jp/nletter/nletter_031211.html (2011年6月16日閲覧)

中国人民共和国国家統計局

<http://www.stats.gov.cn/> (2011年6月30日閲覧)

VDR 消費者情報

<http://www.mdr-j.co.jp/jisyu/jouhou/201007-2.pdf>

ZARA 銀座店

<http://news.ameba.jp/20111001-114/>

<http://www.fashionsnap.com/news/2010-04-18/zara-style-consultant/>