慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	4大コレクションがアパレルブランドに与える影響
Sub Title	
Author	岡山, 花菜(Okayama, Kana) 余田, 拓郎(Yoda, Takurō)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2022
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2022年度経営学 第3957号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002022-3957

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（　　2022　年度）

論文題名

4大コレクションがアパレルブランドに与える影響

主　査	余田　拓郎教授
副　査	河野　宏和教授
副　査	井上　哲浩教授
副　査	

氏　名	岡山　花菜

論 文 要 旨

所属ゼミ	余田拓郎研究会	氏名	岡山　花菜

（論文題名）
４大コレクションがアパレルブランドに与える影響

（内容の要旨）

本研究はアパレルブランドを対象に、４大コレクションがどのような影響をアパレルブランドにメリット・デメリットを及ぼすのか実証的に検証したものである。

この着想に至った経緯を説明する。近年、サステイナブルな社会が進む世の中で、アパレル業界が社会に与える影響は、ネガティブなものが多く、業界全体の課題として、広く認知され始めている。著者は、アパレル業界の現場に従事する中で、このマクロな問題を現場で感じる瞬間があった。そこで、それらの問題がおきる「きっかけ」はどこからくるのか、考えた際、４大コレクションというミクロな部分がきっかけとなり、業界のマクロな問題まで発展しているのではないかと考え、本研究のテーマの着想、調査、論文の執筆に至った。

４大コレクションはアパレル業界の中で、長い伝統と歴史を持つ祭典だ。世界中のアパレルブランドが、ここに出展することを目標とし、会期中は世界中から今を時めくアパレルブランドが集まり、コレクションをみるため世界中の有名ＶＩＰと報道陣が集まる。しかし、この４大コレクションに出展することがブランド戦略の軸になってしまい、本来、各アパレルブランドが描いた戦略がうまく働いていないのではないかと考える。そして、これが業界全体に影響を及ぼし、マクロな問題まで発展している可能性がある。具体的に、①SCM、②ブランドイメージの２分野のうち、どの部分が影響を受けているのか把握し考察するため、各分野について文献・インタビュー調査を行った。

調査を踏まえ、２分野のうち、マーケティングに影響を及ぼすことがわかり、その効果を、考察①価格比較、考察②コレクション出展前後のインターネット上でのブランドの検索数の比較を行い、検証した。

検証結果から、アパレルブランドは独自のブランドの世界観を持つため、高価格の設定になることがわかった。しかし、これには多くの情報を消費者に伝えることが必要となるため、パリコレクション・ミラノコレクションを使って、ブランドが届けたいステートメントとメッセージを忠実に届けている。一方で、他社ブランドと競争の中で、ブランドの発信を行いたい際は、ニューヨークコレクション・ロンドンコレクションを使って、マーケティングを行い、売上の向上を目指しているとわかった。

目次

１．　序論
　１．１　問題意識
　１．２　研究目的
　１．３　本研究のアプローチ
　１．４　本論文の構成

２．　アパレル業界の現状、並びに市場の動向
　２．１　アパレル業界の定義
　２．２　アパレル業界の構造
　２．３　国内のアパレル業界の市場規模
　２．４　アパレル業界の廃棄率
　２．５　アパレル企業の離職率
　２．６　アパレル業界がサステイナルな社会に与える影響
　２．７　アパレル業界で世界ランキングのトップにいる会社の特徴

３．　調査方法

４．　文献・インタビュー調査
　４．１文献調査
　　４．１．１　日本の流通構造
　　４．１．２　延期と投機の理論
　　４．１．３　コレクションの意義
　４．２　インタビュー調査

５．　考察

６．　考察の検証
　６．１　考察一　検証
　　６．１．１　考察一　検証方法
　　６．１．２　考察一　検証結果
　　６．１．３　考察一　問題点
　６．２　考察二　検証

６．２．１　考察二　検証結果
６．２．２　考察二　検証結果

７．　本研究における課題
７．１　分析結果のまとめ
７．２　残された課題

８．　本研究における提言

９．　謝辞

１０．　参考文献

１　序論

１．１　問題意識

本研究において「４大コレクションがアパレルブランドに与える影響」を取り上げることとなったきっかけは、次の２つの問題意識からである。

１つ目は、４大コレクションに出展を行うことで、「SCM」が長期になり、販売時に流行が変わってしまうケースや、発表時の商品を他社に模倣されるという問題点がある。例えば、４大コレクションを店舗の入り口にあるデジタルサイネージに流していたが、実際に店舗で売られている商品のイメージは全く異なっており、来店客が混乱してしまうことなどがあげられる。

需要予測をもとに生産を行うため、予測が外れると、「在庫」が売れ残りになる問題がある。この余剰在庫の在庫管理に、現場社員の労働時間が増える。結果、在庫のコスト増とともに、社員の疲労から離職につながり組織力の低下になるため、企業に利益がでにくい構造となってしまっている。

実際に、著者はアパレルブランドのアウトレット現場にて従事した経験があるが、そこでは、売上に繋げるため商品管理が必要であった。具体的に、流行に合わせた商品陳列、毎週あるマークダウンになったセール商品の打ち出し、プロパー店から降りてくる商品の整理などがあり、店舗人員のみで大量の在庫を日々、回転させ売上に繋げることは体力勝負であった。この中で、アウトレットで何期もセール商品として倉庫を行き来し、売れ残ってしまう商品は、なぜ発生してしまうのか、その業界の仕組みに疑問をもった。その疑問を持ち調べていく中で、販売の数か月前に行われる４大コレクションが影響しているのではと考えた。なぜなら、４大コレクションの商品は実際に店舗にないこと、コレクション発表時から流行が変化していることがあるからだ。

２つ目は、４大コレクションに出展を行うことで、ターゲットである消費者に「ブランドイメージ（マーケティング）」がうまく働いていないことがある。例えば、４大コレクションの発表をみた報道陣が、ネガティブな印象で報道してしまうケースがあるが、これをブランド側は、コントロールすることができない。このようにマーケティング効果を自社でコントロールすることが難しいことから、コレクションの出典はネガティブな要素が多いと考える。

以上の問題意識から、本稿では４大コレクションがアパレルブランドに与える影響について研究を行う。

１．２　研究目的

第１に、アパレル業界の中での、成功要因を抽出する。

今回の研究の対象であるアパレルブランドのビジネスモデルは「投機の理論」を用いた方法である。投機の理論を使用すると、品切れリスクの緩和をすることはできるが、実際に顧客の実需需要に対応した生産ではないため、売れ残りが発生するケースがある。しかし、「投機の理論」を用いたブランドは、創業から長い歴史があり、手作りで伝統的な手法を用いて生産しているブランドも多く、現在までアパレル業界の成長の起因となっている。

一方で、「延期の理論」を用いたビジネスモデルの企業は４大コレクションに継続して出展していない。これは、在庫形成と製品形態確定の最適なタイミングを説明する理論である。「延期の理論」で生産管理を行う企業は、近年高収益を記録し、現在も全世界のアパレル業界の売上ランキングの上位を占めている。

このことから、４大コレクションへの出展の有無を起点として、どのような過程で、アパレルブランドが成長して現在のブランドを維持しているのか、成功要因を抽出する。

第２に、アパレル業界の構造を理解する。本研究の対象であるアパレルブランドの流通が長期になる理由として、「プロダクトアウト型」を採用している点がある。そのため、分業化されており、多段階性が進んでおり、主に企業が３段階で役割分担し、川上・川中・川下と別れている。この流通構造だと、結果的に、リードタイムが長くなる。しかし、４大コレクションは販売の約数か月前に開催するため、この分業型で行っている部分とサイクルが噛み合わず、販売時には消費者の流行が変わり対応できていないことがある。これらを本研究にて、コレクションを加味した流通構造を調査することで、アパレル業界の構造をより深く理解する。

第３に、アパレル業界のマーケティングの効果を図る。マーケティングの効果を図ることは、実際にアパレルブランドを行っているブランド構築の方向性があっているのか、今後の方向性はどのようにすべきか考える際の軸として、使用することが可能だ。

以上の目的から、４大コレクションがアパレルブランドに与える影響について研究を行い、業界の中でアパレル業界が収益を上げ、成長を維持していくための示唆に繋げる。

１．３　本研究のアプローチ

本研究では、考察を提唱した後、自ら発見できる内容について探索を行い、提言をしている。
研究プロセスは、「文献調査」、アパレルブランドにて、過去・現在、コレクション戦略について知見をもつ方々に「インタビュー調査」、「考察」、「提言」で構成されている。

問題背景・目的を出発点とし、文献調査では、問題背景・目的にある４大コレクションに与える影響を SCM・ブランドイメージの２つの観点を軸に調査を行った。この３つの観点がどのように４大コレクションに影響を与えるか、明確にした上で、関係性を明らかにする。

インタビュー調査では４大コレクションに出展しているブランド・４大コレクションに出展したことはあるが継続していないブランド・４大コレクションに一度も出展していないブランドでマネジメントされている方々にインタビューを行った。この狙いとしては、４大コレクションに出展することでアパレルブランドにどのような影響をもたらすのか、メリット・デメリットを含め、網羅的に調査したいという狙いがあったからだ。

その上で、考察では、文献調査とインタビュー調査から、複数の仮説を検証した。

これらの結果から、考察を行い、最後に４大コレクションはアパレルブランドにどのような影響をもたらすのか提言としてまとめている。

１．４　本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

第１章では、本研究の背景であるアパレル業界の現状を紹介した上で、本研究の問題意識・目的を述べた。

第２章では、本研究で用いた業界の基礎情報について説明した。

第３章では、調査方法について、説明した。

第４章では、文献・インタビュー内容を記している。

第５章では、文献・インタビュー内容を踏まえて、考察を提唱している。

第６章では、考察の内容を検証し、得られた本研究の結果から、著者の立場で考察を述べ、４大コレクションがアパレルブランドに対する影響を整理し、アパレルブランドが注力すべき点・注意すべき事項を整理し、取るべき戦略を述べた。

第７章では、本研究における課題を述べた。

第８章では、本研究における提言を述べた。

２．　アパレル業界の現状、並びに市場の動向

２．１　アパレル業界の定義

アパレルとは、服装、装いなど「衣服」の総称である。衣服産業、既成服を扱う業種の総称として使われる。

さらに、アパレル業界は、製品の製造にかかわる事業者と企画・流通・販売に関わるアパレル企業によって構成されると定義する。

２．２　アパレル業界の構造

アパレル業界は、川上・川中・川下で大きく役割が分かれている。

（１）川上

繊維の原材料をつくり、生地に仕上げるまでの業種である。主に「原糸メーカー」と「生地メーカー」にわかれている。原糸メーカーは、2 種類ある。「紡績」天然素材を原材料にして糸にするものと、「化合繊維」石油・パルプなどの原材料を人口で繊維に糸で加工する方法だ。

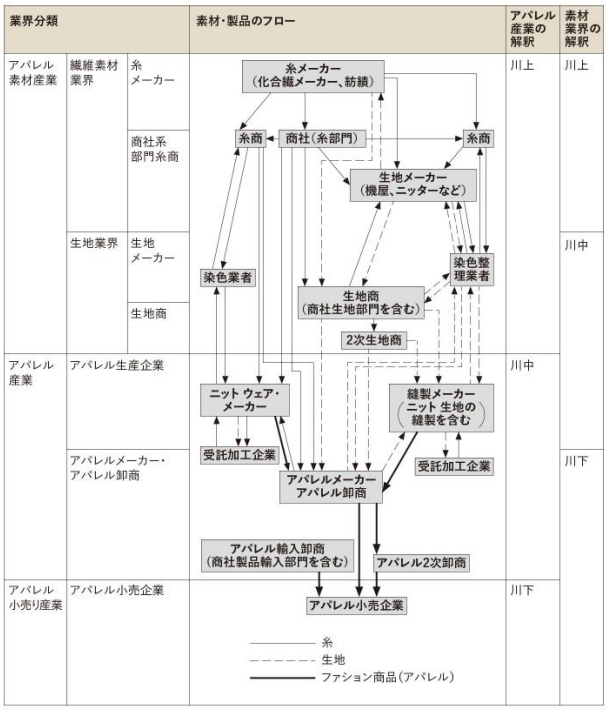
（２）川中

生地の選定のデザイン作成、それに縫製を行い製品に仕上げるまでの工程である。「織り地」は布帛品といい、「編み地」はニット品である。ODM・OEM 会社、自社店舗を持たないアパレルメーカーを指す。

（３）川下

商品を消費者へ販売する業種。百貨店・専門店・量販店。インターネットでの販売などがある。店舗では、オートメーションによる商品フォローを行う。主に必要となるものは 4 点。商品知識・接客・クレーム処理・情報管理だ。

図 2-1　日本におけるアパレル産業分類と生産・流通図



出典　文化出版局『ファッションビジネス用語辞典 改訂版』
（https://www.fashionbiznavi.org/fbAll/fbClassification/）

２．３　アパレル業界の市場規模

年々、国内のアパレル業界の市場規模が縮小している実態があるが、世界の市場規模でみると、成長している業界だ。

2015 年に 1 兆 3060 億ドル（約 146 兆円）だったアパレル産業全体の市場規模は、2025 年には 2 兆 7130 億ドル（約 300 兆円）に倍増する。その成長率は年平均 3.6%、物価変動を加味した名目ベースでは 7.6%だ。市場規模は１０年間で、倍以上に増えると見込まれている。

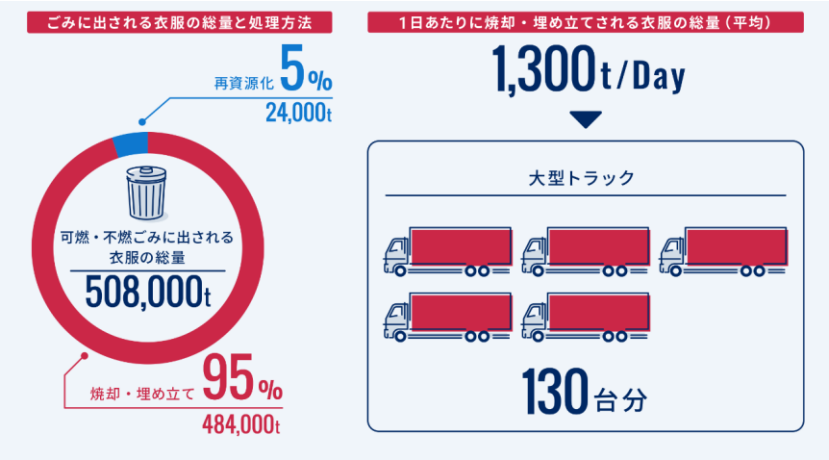
図 2-2　世界のアパレル市場推移

出典　Euromonitor, Roland Berger
(https://www.businessinsider.jp/post-34639)

2．4　アパレル業界の廃棄率

再資源化される割合は５％で、ほとんどはそのまま焼却・埋め立てをして処分される。そのため、年間で約４８万トンも焼却される。日ごとに換算すると、大型トラック約１３０台分を毎日焼却・埋め立てをしていることになる。

図 2-3　可燃ごみ・不燃ごみに出される衣類の量と焼却・埋め立て量



出典　環境省『サステイナブルファッション』
（https://www.env.go.jp/policy/sustainable_fashion/index.html）

２．５　アパレル企業の離職率

そもそも、小売業界全体の離職率は極めて高く、早期離職率の高い上位５産業をみても、高校卒業者のランキングでは第４位で小売業は４７．８％である。そして、大学卒業者をみると、第５位の３７．４％となっている。その中で、アパレル業界の離職率は２５～４０％程度となっている。

このアパレル業界の離職率の高さの主な原因として上げられる点は２点ある。１点目は、安い給与だ。販売員の月給は平均が１６～２０万円と他の業界よりも低い水準となっている。２点目が、労働量が多く・労働時間が長いことだ。一般的に土日祝日に休みがないため、年間を通して基本的な休みは他業界よりも少なく、シフト制のため有休がとりにくい。その中で一日立ちっぱなしの上に商品の入れ替えなど体力仕事が多い。

図 2-4　生産時における産業全体の環境負荷

4-1．業種別新卒3年後離職率（%）の平均

マスコミ・メディア	8.2
テレビ	6.7
ラジオ	0.0
広告	10.3
新聞	9.2
通信社	14.6
出版	7.3
メディア・映像・音楽	0.0
コンサルティング・シンクタンク・リサーチ	18.2
シンクタンク	12.7
コンサルティング	23.0
リサーチ	27.9
情報・通信・同関連ソフト	14.8
通信サービス	12.8
システム・ソフト	15.2
商社・卸売業	15.2
商社・卸売業	15.2
金融	15.4
銀行	21.2
政策金融・金庫	10.5
共済	3.9
証券	16.9
生保	14.0
損保	11.1
代理店	30.0
信販・カード・リース他	10.2

メーカー（電機・自動車・機械）	10.2
電機・事務機器	9.4
電子部品・機器	11.3
住宅・医療機器他	14.5
自動車	5.9
自動車部品	10.7
輸送用機器	13.0
機械	8.6
メーカー（素材・身の回り品）	10.7
食品・水産	11.6
農林	10.1
印刷・紙パルプ	13.8
化粧品・トイレタリー	6.9
医薬品	10.5
化学	8.9
衣料・繊維	17.1
ガラス・土石	6.5
金属製品	16.3
鉄鋼	11.2
非鉄	12.1
その他メーカー	11.5
建設・不動産	13.3
建設	13.9
住宅・マンション	17.3
不動産	7.0

エネルギー	9.7
電力・ガス	9.5
石油	10.5
小売	28.6
デパート	18.0
コンビニ	28.7
スーパー	27.8
外食・中食	43.9
家電量販・薬局・HC	27.2
その他小売業	25.8
サービス	12.8
ゲーム	5.3
人材・教育	14.4
ホテル	35.8
レジャー	11.1
海運・空運	4.1
運輸・倉庫	11.7
鉄道	8.5
その他サービス	14.9
有効回答（条件なし）1030社	13.3

出典　東洋経済新報社『就職　四季報　２０２３年版』

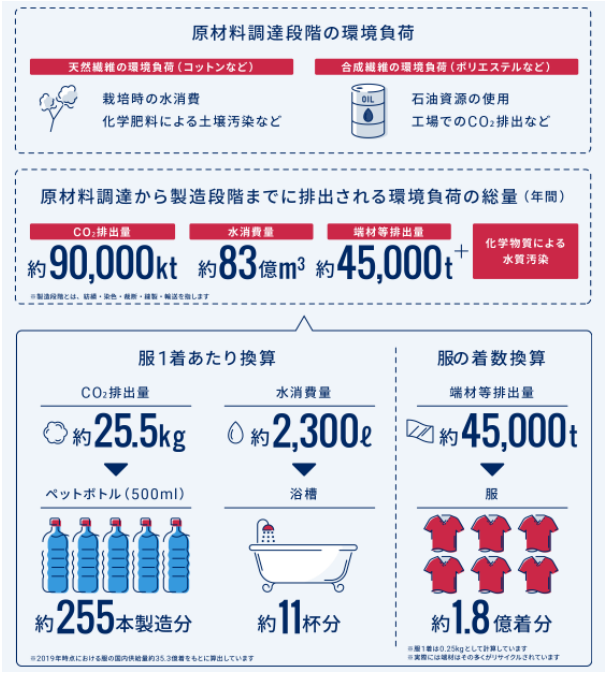
２．６　アパレル業界がサステイナルな社会に与える影響

現在、世界中が SDG s（持続可能な環境目標）に取り組む中で、最も悪影響をもたらしている業界の第２位がアパレル業界である。SDG s の項目の中で、アパレル業界の問題点は、「環境問題」と「人権問題」にある。

まず、環境問題だが、原材料調達段階で環境に負荷をかけている。主に天然繊維の環境負荷と合成繊維の環境負荷だ。例えば、デニムを一本つくるために、最大で 10,850 リットルもの水を使用する。これは、１人の人間が１１～１２年間かけて飲む水の量に匹敵する。

次に、人権問題だが、アジア進出の日系アパレル企業は、経営課題として人権問題が７６％あると答えている。過去には、悪化した労働環境の中で、低賃金で雇うことにより、生産にかかるコストを下げようとしている会社が多くニュースで取り上げられ問題になった。

図 2-5　生産時における産業全体の環境負荷



出典　環境省『サステイナブルファッション』
(https://www.env.go.jp/policy/sustainable_fashion/index.html)

２．７　アパレル業界で世界ランキングのトップにいる会社の特徴

２０２２年、アパレル業界の売上ランキングを見ると、主な特徴が２点ある。

１点目は、１～１０位の企業はすべて高価格帯ではなく、低価格・中価格で販売している企業である。

２点目に、高い売上を維持している企業は、SPA 構造の企業が多いことがあげられる。１位～４位はすべて SPA 構造を取り入れたことにより成功している。SPA とは製品の企画、製造、販売までを一貫して自社で行うことである。
一貫して自社で行うため、卸会社を経由しないため中間コストを下げることが可能になり、売上原価を低く抑え、営業利益を確保しやすくなる。

図 2-6　世界の主なアパレル製造小売業

企業名(主なブランド名)	国と地域	決算期	売上高(兆円)	売上高(Billions of dollar)	前期比(%)(現地通貨ベース)
インディテックス(ZARA)	スペイン	2022年1月	3.58	31.01	+35.8
H&M	スウェーデン	2021年11月	2.41	20.83	+6.4
ファーストリテイリング(ユニクロ)	日本	2021年8月	2.13	18.45	+6.2
Gap	米国	2022年1月	1.93	16.67	+20.8
PVH(Calvin Klein,Tommy Hilfiger)	米国	2022年1月	1.06	9.15	+28.4
ネクスト	英国	2022年1月	0.72	6.19	+30.9
アメリカンイーグルアウトフィッター	米国	2022年1月	0.58	5.01	+33.3
ラルフローレン	米国	2021年3月	0.51	4.40	−28.6
アバクロンビー＆フィッチ	米国	2022年1月	0.43	3.71	+18.8
エスプリ	香港	2021年12月	0.12	1.06	+66.5

(注)各社のアニュアルレポートより作成。2022年2月28日時点の為替レートで算出($1=¥115.59)

出典　ファーストリテイリング『世界の主なアパレル製造小売業との比較』
(https://www.fastretailing.com/jp/ir/direction/position.html)

3　調査方法

本研究では、次の調査方法を用いた。この順序で行う理由としては、アパレル業界・4大コレクションの基本・アパレルブランドを整理した上で、文献調査・インタビュー調査を行うことにより、4大コレクションの位置付けや影響度を、アパレルブランドがより明確にすることができるからである。

（1）文献調査

アパレル業界・4大コレクションの基本・アパレルブランドの種類について、書籍・論文・インターネット記事を基に調査を行った。アパレル業界の製品の生産・流通・販売まで、どのような構造かを整理し、現状、どのような問題がアパレル業界にあるのか明らかにし、その因果関係を調査した。そして、4大コレクションの定義・歴史などを明確にした。さらに、アパレルブランドについては、ブランド数が多いため、どのブランドが4大コレクションのどこに出展しているか明確にし、そのブランドの特性に共通項がないか調査した。

（2）インタビュー調査

その上で、インタビューを通して、4大コレクションに対する意識や事例に関する真相を調査した。その際、4大コレクションがアパレルブランドにもたらす影響は、SCM・ブランドイメージのどの部分か、という点をインタビューで最初に質問することを徹底した。その後、4大コレクションへの出展の有無・出展後の継続の有無によって質問内容を変え、成功・失敗談などを調査した。

４　文献・インタビュー・仮説検証

４．１　文献調査

４．１．１日本の流通構造

（１）日本の流通構造

1970 年代前半にかけてアパレル産業の中核に成長していったのはアパレル製造卸売業者だった。製造卸は、製造機能と卸売機能の両方を有する業者であるが、アパレル分野においては、商品企画・設計と卸売機能を中心とし、製造機能は下請織製業者ないしはニッターに依存している場合が一般的である。

川上の合織・紡績メーカーや川下の百貨店と比較して小さかった製造卸が、アパレル産業の中核に位置するようになった理由は、1：商品開発力、2：小売過程に関与し、小売販売リスクの管理と消費者情報の吸収を行ったこと、3：自社ブランドで直接消費者との関係を構築していったことを挙げることができる。

（２）商品開発力の充実

伊勢丹によれば 1970 年代前半には、「今まで百貨店と手を携えてファッション商品の企画・開発を行ってきた大手アパレルメーカーが急速に力をつけ、独自に消費者ニーズに応える商品を生み出す体勢を整えるに至った」「メーカー・問屋の供給する商品で顧客のニーズに応えうる品揃えが可能になり、百貨店のモノづくりの時代からメーカー・問屋のモノづくりの時代への転換点となった」この記述から、1970 年代初頭には製造卸売業の商品開発力が高い水準に達していたことがわかる。また、大手衣服製造卸売に成長した三陽商会は、1960 年代前半には商品の質を高めるために商品研究室を設置し、商品開発体制を整備している（三陽商会社内資料）

（３）小売過程への関与

買取り仕入とは、仕入段階で納入業者の責任に帰す理由がない限り返品はできない形態であり、百貨店は検品後に、商品の所有権と引き換えに商品保管リスクおよび在庫（売れ残り）リスクを全面的に引き受けることとなる。

委託仕入れは、納入業者が一定期間商品の販売を百貨店に委託する仕入形態であり、百貨店に納入した商品のうち実際に販売された商品の分だけ、商品の所有権が納入業者→百貨店→消費者へと移転し、その分だけ仕入代金を支払う方法である。

消化仕入れとは、百貨店に納入された商品のうち売れた分だけ仕入を起こし、仕入代金を支払う仕入形態である。この点では委託仕入れと変わらないが、店頭の商品管理責任は納入業者側が負う。

（４）製造卸売業者自身のブランドによる顧客との関係性構築

第一ブランドとコモディティの対比がブランドと顧客との関係性を浮き彫りにする。繊維は、生産者によって価格差がさほど生じず、規格化されており価格による需給調整が行われるものである。加工度の低い製品ほどコモディティとして位置付けられる。衣料品においても、実用衣料の分野でブランドがつけられていない。

1990 年代以降、日本のアパレル流通は国際的な競争と分業を無視してはとらえられなくなっている。1990 年代アパレル流通の質的な変化は、①売れ残り在庫と販売機会ロスの同時削減をめざした生産と販売が相互浸透する製販統合、②商品企画、生産管理、小売販売、コミュニケーションを統合するブランド構築への深化に表現される。

木下明浩『日本の流通 100 年』有斐閣　2004 年

４．１．２　延期と投機の理論

（１）延期と投機の理論

在庫率の変動の基礎となる考え方は、在庫形成における投機と延期の問題である。投機型在庫形成については、大量輸送、延期型在庫形成については多頻度小口輸送が、それぞれ想定される。ユニクロは大量輸送を基本としているが、延期型在庫形成が全く行われないわけではない。在庫形成の延期化には多様なプロセスが存在しており、「国際化」「生産拠点・販売店舗の集中化」「情報」「経路短縮化」「生産寡占化」および「在庫率」それぞれが作用する。投機型在庫形成については、「市場成長率」「経路短縮化」「国際化」および「在庫率」それぞれが作用する。

（２）投機的な在庫形成による SCM への影響要因

成長期においては、需要に見合った製品の供給を行うことが、チャネル戦略において重要であるので、流通業者に対して十分な在庫を確保することが求められる。流通業者は、広告・販促活動を通じて需要を刺激された製品であれば、在庫

リスクをより低く知覚するために、製造企業が提案する投機的な在庫を受け入れると考えられる（Dhalla1976,高嶋・桑原 2008）成長期は、需要量は増加することが前提となるために、投機的な在庫は売れ残りとなって価格引き下げや在庫処分による経済的損失を発生させるリスクは少ないと考えられる。一方で、欠品や品切れが生じれば、ストア・ロイヤリティの低下を招く可能性があるので、それを避けるためには流通段階において投機的な在庫を形成することが望ましいと主張できる。

このように、消費者需要を確保するために、製品差別化戦略と低コスト品の追及が企業において積極的に行われることになるので､生産･流通段階においては、投機的な在庫が形成されると考えられる。

（３）延期的な在庫形成による SCM への影響要因

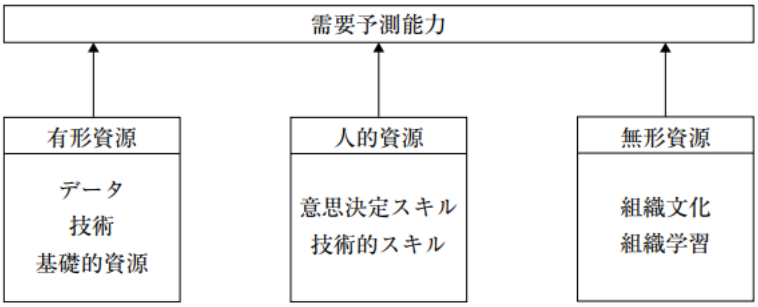
国際化と生産拠点・販売店舗（空間次元）の関係について説明する。

グローバル企業が生産拠点・販売店舗を決定するうえで重要となるコストと質の観点からは、本国の国内状況よりも国際的な要因に大きく影響を受けるのが常である。また、グローバル企業の方が国内企業よりも、国内の生産拠点・販売店舗の配置について国際的な要因の影響を受けやすくなる（Dimitrov 2012)。したがって、国内で取引するよりも、グローバルに取引する方が距離的にも時間的にも商品の物流に制約ができるので、それらを解決するためには港湾の近辺に集中的に生産拠点・販売店舗を設けることが望ましいと考えられる。

Notteboom and Rodrigue （2007）では、港湾後背地の発展段階として､「マクロ経済段階｣,「物的段階」および「ロジスティクス段階」の３つを挙げている。「マクロ経済段階」では生産システムと流通システムの効率化が主要な内容であり、例えば 物流拠点を設置する場合に、製造業者と小売業者においてそれが「関係特定的資源」と位置付けられるケースも当てはまる。

企業のビッグデータ特有の資源を統合する能力は、需要予測能力として定義されている。資源ベース理論を用いると、需要予測能力としては図１の通り、有形資源・人的資源・無形資源を挙げることができる。(Gupta and George 2016)

図 4-1　国際化の空間次元に関する需要予測能力の規定要因



＜出典＞ Gupta and George（2016）p.1051を一部修正

図１　国際化の空間次元に関する需要予測能力の規定要因

出典　Gupta and George（2016）p.1051 を一部修正

次に、情報と在庫率の関係について説明する。

企業間取引において、不空商品の一括取引や一定期間にわたる商品供給などによって、付帯サービス、物流、決済条件などの取引条件は複雑化する。このような履行作業の多くは、取引過程のデジタル化の効果が最も発揮される領域である（Benjamin and Wigand 1995, 田村 2001）。

情報の共有化とは、供給される情報の品質や明確性に関する問題が中心だ。また、情報の可視性とは、サプライチェーンにおける在庫や需要水準に関する情報フローが中心議題となり、原材料や情報フローを捕まえる幅広い能力としてとらえられる。サプライチェーンに属する企業は、情報を共有してサプライチェーンのオペレーションの可視性を高めるために、それぞれの結びつきを強めようとする。これが実現できれば、需要のゆがみの否定的な影響を選らすことによって、迅速なオペレーションの効率的な計画の実現や戦略的な価値を創造することができるので、サプライチェーンの業績が大きく改善する（Brandon-Jones *et al.*2014）。

４．１．３　コレクションの意義

ファッション・ビジネスにとって、ブランドが「あこがれ」られるものとして確立していた場合、コレクションの話題性は重要である。

コレクションの話題性が重要な理由の１点目に、デザイナーの名前がブランドの名前に起用されている場合、そのデザイナーが死去した後にブランドの話題性がなくなってしまう。そのため、コレクションに出展し新たなブランドイメージの発進を行い、ブランドの話題性を作る必要がある。これは、シャネルやディオールに見られた傾向と比例する。

コレクションの話題性が重要な理由の２点目に、アパレルブランドは商品の良さの重要性もあるが、流行を生み出すデザイナーの重要度も重視される。定番商品のマーケティングとは異なり、デザイナーの名前を数世紀に亘って、顧客の支持を得る必要性がある。そのため、コレクションで発表し話題性を作ることは、とても重要な要素である。

塚田朋子. ファッション・マーケティング研究に関する一試論. 三田商学研究 51.4 (2008): 157-169.

４．２　インタビュー調査

当該分野専門家にインタビューを実施し、４大コレクションがアパレルブランドに与える影響について、具体的な経験談をふまえ、成功例・失敗談を収集した。さらに、４大コレクションについて、文献調査であった不明点を深堀するため、コレクション戦略の仕組みと、その可能性について意見を収集した。

４．２．１　荒　直樹氏/（現任）GUCCI 阪急うめだ本店　Operations Manager（元）PVH Japan セールス＆オペレーション部　エリアマネージャー

日時：2022 年 9 月 13 日
方法：電話

（１）ラグジュアリーブランドの在庫・流通について

ラグジュアリーブランドは、そもそも流行がないので、４大コレクションに在庫・流通は影響しない。ＧＵＣＣＩの場合、定番の商品は売れ切れる数を用意しているが、コラボ商品は、売れ残ることが多い。

具体的な在庫の決め方だが、１段階目として、４大コレクションに出展している際に、VIP 用に生産を行っている。そして４大コレクションのすぐ後に配る。大体、１ブランドにつき約２００人～３００人だ。そして、在庫数値は、コレクション発表前に決まっており、VIP 特別枠として用意されている。次に、２段階目として、全ての顧客を向けた在庫の投入を行う。基本的に数量は少なめで、売り切れるように在庫数は設定している。

そして、これらの在庫枠とは別に、コラボ商品を生産している。近年だと、ミッキーやドラえもんなどだ。コラボ商品に関しては、売れ残りが発生することが多い。

（２）その他のブランドの在庫・流通について

中価格帯ブランドや新規ブランドは、流行を意識した商品をコレクションで発表している。そして、４大コレクションを軸に在庫・デザインを決定しているため、流行が変化すると売上に波が生じる。これらは、世の中での流行の発信力が強いのに対し、ラグジュアリーブランド・化粧品などは、ブランドが独自で生み出したトレンドの発信力が強いのが特徴である。

そして、上記の枠に入らないブランドとして、エルメスがある。エルメスは、オーダーをもとに製作することが多くオートクチュールである。

４．２．２　石田　泰博氏/（現任）トゥモローランド社外取締役　（元）マッキンゼー・アンド・カンパニー・パートナー

日時：2022 年 9 月 28 日

方法：Zoom

（１）トゥモローランドが商品を販売するまでの経過

ファッショントレンドが作られる流れとして、商品展開される約２年前に、ミラノにある生地展で流行色の方向性の決定を行っている。そして、商品展開される約１年半前にファッショントレンドの方向性が決定する。

トゥモローランドは、約２年前のこの発信をみて２年後のシーズンに必要なトレンドをあらかた決定している。商品を販売する１年前に工場の稼働率を計算している。全体の生産数のうち、約半分を東北地方にある工場で生産している。そのため、生産数が限られてしまうので、生産後に調整を行い、全体最適な在庫数を確保している。

（２）アパレルブランドが４大コレクションに出展する理由

アパレルブランドが４大コレクションに出展する理由は、５点あると考えられる。

１点目は、自社の生産したものと、他社の生産したものを照らし合わせ、方向性が間違っていないか、最終確認をする目的だ。そして、ZARA は、これらの４大コレクションで発表されている商品を参照して商品企画を行っている。

２点目は、４大コレクションに出展したブランドはブランディングになるという点だ。

３点目は、人的ネットワークが作れるという点だ。４大コレクションの発表前後は、社交の場になっているため、その場で人脈を広げて自社のビジネスにつなげることができる。

４点目は、自社の採用のマーケティング力がある。例えば、有名デザイナーの採用などは、この４大コレクションの発表をみて行い、逆にデザイナー自身も４大コレクションを参考にすることができる。

５点目の理由として、シャワー効果を狙っている目的がある。具体的に、ブランドの立ち上げや、新しいシリーズの発表を行う際に、最初に発表する場所でブランドのステータスが決まってしまう。例えば、日本のブランドが、日本の顧客をターゲットに商品を販売することを目的としていても、まず初めに日本でマーケティングを行うのではなく、服飾の本場のイメージが強いパリコレクションで発表をあえて行い、そこから、日本の顧客に情報がおりるようにすることで、顧

客にブランドのステータスを高く見せることが可能だ。実際にトゥモローランドも、一度、２００８年にパリ・オートクチュールコレクションに参加したことがある。

以上の５点の理由から、アパレルブランドは４大コレクションに出展している。

４．２．３　内野　佳高氏/ファーストリテイリング　GU 商品企画部長

日時：2022 年 10 月 11 日

方法：対面

（１）セオリーが４大コレクションに出展し、GU・ユニクロが出展しない理由

ＧＵはイノベーターで見ると「アーリーアダプター」の１３．５％の部分をターゲットにしているので、コレクションに出展していない。ユニクロはイノベーターで見ると「アーリーマジョリティ」の３４％の部分をターゲットにしているので、コレクションに出展していない。それに対して、４大コレクションに出展しているブランドの多くはイノベーター理論の中では一番左に位置する、「イノベーター」の２．５％の部分をターゲットとしている。そのため、GU・ユニクロが４大コレクションに出展しても、違うターゲット層に対して、マーケティングしていることになるので、出展しない。しかし、セオリーは、ハイブランドの位置づけなので、唯一コレクションに出展している。

（２）ユニクロは 2007 年に日本ファッションウィークに出展しているが、その後、出展を取りやめた理由

デザイナーズインビテーションプロジェクトの一貫で出展した、このプロジェクトは、若いデザイナーとコラボをすることである。そして、デザイナーとコラボをしたものをファッションウィークなどショーで発表する。

このプロジェクトの目的は主に２点ある。１点目は、「ブランド価値を高める」ために行っている PR 活動だ。この戦略は、ブランドのステータスをあげるのに効率がいい。そのため、２００５年にユニクロのフリースブームが終わってから、２００７年～２０１１年までファッションウィークに出展し、ブランド価値を高めた。

２点目は、「イメージ（認知率）を上げる」ためだ。コレクションと店舗で同じ商品を展示し、実際にお客様に見ていただいた商品を手に取って着用できるこ

とが重要である。なぜなら、イノベーター理論のアーリーマジョリティの部分をターゲットとしているからだ。
　しかし、その後、ブランド価値が高まってコレクションに出る価値が無くなり、出る必要がなくなった。

（３）ファストファッションブランドからみる４大コレクションの位置づけ
　この質問を伺った理由として、低価格を軸とするファストファッションのブランドでは多く、４大コレクションで発表されたラグジュアリーブランドを参照し、自社の商品のデザインを企画すると筆者は認識しているためだ。このようなファストファッションブランドにとって、ブランド商品の企画・制作の軸になる４大コレクションとは、どのようなものと考えているのか伺った。
　伺った内容として、商品を企画する上で参考にしているものは３つあることがわかった。１点目は、４大コレクションである。２点目は、一流ブランド・日本市場の店頭も歩いている。３点目は、ファッションをベースに綿密な市場調査マーケティングを行っているリサーチ会社から得る情報だ。
　この戦略をとる理由として、ユニクロは、長く幅広いターゲットに愛される商品を作りたいと考えているからだ。そのためには、マスに打てる商品である必要がある。このような商品を生み出すため、商品企画をする際は、常にマクロ視点を持ち、上記の３点を参考にしながら、自社の顧客にフィットするようなトレンドになるよう工夫している。
　この戦略は、ロット数をみても競合と比べると大きな差があることがわかる。アパレル業界で常に上位の売上高を誇るとＺＡＲＡは３万ロットを生産するが、ユニクロは３千ロットの生産である。
ファストファッションブランドの時代の流れとして、「模倣産業」になっている傾向がある。特に、約１０年前に FOREVER21 などファストファッションが盛り上がっていた時代には、商品の「同質化」が顕著にみられた。なので、現時点では、ブランドを原点回帰して、差別化を意識する流れに変化してきている。

４．２．４　尾郷　高志氏/PVH Japan President

日時：2022 年 10 月 17 日
方法：対面

（１）PVH（Tommy Hilfiger・Calvin Klein）がコレクションにでる理由
　ブランドのイメージ自体がアメリカのカルチャーとファッションから発信され

ているので、両ブランドともニューヨークコレクションに参加している。コロナ前はかなり派手なものを発信していたが、コロナ渦は参加していなかったが、2022 年から再び参加を始めた。

両ブランドがコレクションに出る理由として、第一にオピニオンリーダーに注目してもらい、コミュニケーションしていく。第二にブランドの世界観にとどまらず、発信する必要があるからだ。例えば、ラフシモンズがラルフローレンの世界観からカルバンクラインでは、どのように取り付けていくのか、という部分がとても話題になった。第三に、日本のお客様にも見時期に感じてもらうことが可能だ。特に近年は、消費者に継続してランウェイを見てもらい身近に感じてもらえるよう努力している。具体的に、オンドメディアと呼ばれる、自社でコントロールできる媒体（Instagram と Twitter など）での発信や、2 人のインフルエンサーからトミーさんと一緒に撮った写真、または商品をレポートしていただいている。

（2）4 大コレクションを打ち続ける理由は

ブランドヒットを作るには、シャワー効果のように、どこから情報を届けていくかが重要である。まず、オピニオンリーダーは、ピラミッドの上の 1 ～ 2 %の人に向けて発信を行い、次に、アーリーアダプターのファッションに感度の強い方に届ける。このように消費者に届くことで、ポジティブなブランドイメージを届けることができる。

（3）4 大コレクションに出展する意義

出展する意義は 2 点ある。1 点目は、ニューネスな発信をすることで、コミュニケーションとること。

2 点目は、そこから発生するシーズンエッセンシャルの発信することである。例えば、2022 年の秋冬に発表したものをみると、モノグラムを使ったシーズンエッセンシャルな商品の発表を意識している。

トミーヒルフィガーはコアリプレッシメントと呼ばれる、長年、通年通して、どの時期でも販売されているブランドのコアになっている商品を作りたいと考えている。競合のラルフローレンは、ポロシャツ・オックスシャツなどのコア商品が複数あるのに対し、トミーヒルフィガーは、コア商品で消費者に定着している商品が少ない現状がある。このコア商品になるものを作り、さらに、シーズンエッセンシャルになる商品をある程度トレンドを加味しながら、注力して、どのアイテムにするか注力して選んでいる。

3 点目は、トミーヒルフィガー・カルバンクラインにとっては、コレクション

に出展することで、効率性の高いマーケティングを行うことができる。例えば、ブランドのアイコンとなるもののイメージを変えたいときには、コレクションで発表を行い、そこから２次データを使ってマーケティングを行うことができるため、効率性が高い。

これに対して、ラグジュアリーブランドは厳選されたものを販売しているので、ブランドの世界観やコレクションのテーマをコミュニケーションしていくことが大事だと考えられる。

（４）４大コレクションに出展した商品が日本の店舗で販売されていない理由

４大コレクションで発表している商品の約９０％は、コマーシャルに打ち出す商品である。コレクションに発表されていて、店頭にでていない商品は、グローバルでオファーがあったが、日本では偶々、買い付けていなかったというケースである。

日本社では、商品の仕入れは販売の１年前にコミットメントしているが、ランウェイで発表する商品は販売の数か月前に決まっていることも多い。そのため、有名なモデルが着用しているが、実際に商品がないケースが発生しないように、マーケティングと商品の仕入れのアライメントを進めていく必要がある。これは日本だけではなくグローバルなレベルで進めている。

４．２．５　斉藤　麻子氏/（元）ルイ・ヴィトンジャパン株式会社　(現任)株式会社ヤオコー　(現任)三菱鉛筆株式会社　社外取締役　(現任)株式会社三陽商会　社外取締役

日時：2022 年 10 月 19 日

方法：Zoom

（１）４大コレクションについて

パリは、世界に向けてのショーケースでトレンドの発信をリードする場所である。一番顕著な特徴として、そのままの服が展示会にでてこない点がある。そして、パリとミラノはトレンドを作る場所である。トレンドは出来上がるものではなく、誰かが作るものである。そして、ミラノコレクションの前に素材の展示会がある。ここで大まかな系統、パリとミラノに出展するデザイナー・ブランドの雰囲気などが決まってくる。LVMH がでているのは、パリとミラノである。

ニューヨークとロンドンは、売るためのコレクションである。以前にトリーバーチに携わっていた際は、ニューヨークに出展していた。売るためのコレクショ

ンなので、デジタルですぐに購買ができる。そして、USのブランドはUSのマーケットが大きいため、海外売上よりUSの方が高くなる。そのため、ニューヨークのあり方はパリ・ミラノと違ってくる。

全般的なコレクションの話になると回数の方が、今は問題視されている。秋冬と春夏の２大ファッションーシーズンの合い間に開かれるクルーズコレクションは、今はもういらないと思う。これにより、過剰に供給になってしまい、商品の作りすぎがおき、サステナビリティの観点でも無駄多く、ブランドのデザイナーがやるべき、クリエイティビティの発揮が短期間でできるはずがなく、回数の話は、全般的に見直す傾向がある。

（２）ルイヴィトンがコレクションに出展した理由

ルイヴィトンは創業１４４年後に出展している。この出展では、バックがメインの商品カテゴリーの中で、マークジェイコブと共に始めたアパレル製品をショーにだした。メンズラインをやり始めたのも、この時期だ。アパレルを導入する理由は、アパレルをブランドの「広告塔」にするのが目的だ。ファッションは賞味期限が短くサイズも様々なので、バックの方が安定した。しかし、話題性や変化がないと、ニュースにならず新鮮感もない。なので、ファッションを取り入れた。アパレルラインを維持し続ける目的も、収益を得ることが狙いではなく、「話題」を作るためだ。

（３）ルイヴィトンがパリ・ミラノコレクションに出展することにより得られるもの

ルイヴィトンがパリとミラノに出展しているのは、「ステータス作り」の目的がある。ルイヴィトンは最終日２１時など、一番いい時間帯に出展している。これも一つのステータスとなる。

さらに、Appleの社長や有名な俳優などがインフルエンサーの役割を担っているおり、このインフルエンサーの集団をフェリックスと呼ぶが、このパワーを発揮するために、コレクションを使用した。例えば、コレクションの席数は限られるので、何名か参加ができるツアーを提供していた。

（４）ルイヴィトンのマーケティングについて

ルイヴィトンはインターネットがある前は、ブランドイメージ広告と商品広告を分けて行っていた。そして、新聞・雑誌など全ての媒体を使用して、マーケティングを行っている。これは、ルイヴィトンに多額の広告予算比があったからだ。

ラグジュアリーブランドと呼ばれる高価格帯のものは消費者に購入していただくまでに、理解してもらわないといけない情報量が多い。その歴史、拘り、革の質、技術など直接的に感知できない情報をストーリーとして、ターゲットの消費者に聞いてもらう必要がある。この時に、興味を持っていただける入口から、順番に情報を伝えていくと、さらに興味をもっていただける。なので、常にどの展示会や情報誌が流行っているか自社の担当者が実際に体験して、日々、情報収集を行っている。

この中で、４大コレクションの中でも、パリ・ミラノは流行を発信している広告塔であり、パリはその中でも最も上位にある情報であると考えられる。そのため、ルイヴィトンはパリ・ミラノで発信している。例えば、ヴァージルアブローというデザイナーは、コレクションで、デザイナーがいかに時代の空気感を取り入れ先取しているか、そこでデザイナーが何を発信するのか、今の時代は何かなど発信していた。

（５）ルイヴィトンがコレクションで発表しているものと、そうでない商品の違い

コレクションで発表していて展示会にでない商品には、「ステートメントとメッセージを伝える」目的がある。これらの商品を、国内ではブランドに対して好感度が高い方がキャッチする。そして、コレクションから発信される情報が日本のオピニオンリーダークラスの人達にどのような影響を与えているか見られている。

これらの意味は、消費者がブランドを選択するときに、ブランドに対して、良いイメージを持っていて、「共感」できる状況を作るためだ。この状況を作らないと、高価格帯の商品は購入するときの障壁が高くなる。さらに、コレクションでは、同じ情報を発信するだけでは共感を得る状態を維持し続けることは難しいので、コレクションに発表することを続ける必要がある。

5　考察

本稿のテーマである「４大コレクションはアパレルブランドにどのような影響を与えるか」を考察するにあたり、先行文献・インタビュー調査から検討されることを整理する必要がある。

（１）各素材の展示会

ファッションのトレンドは、販売の約２年前から色・糸・素材の順番にトレンドを各組織が発表しているため、販売の数か月前に行われる４大コレクション前にパブリックな系統が、おおまかに固まっている。そのため、ブランドのデザイナーは、４大コレクション前に各素材のトレンドをキャッチし、自社ブランドの立ち位置や個人的な趣味など、違った変数を入れ、４大コレクションで自社のトレンドを発表する。

このトレンドの発信についてだが、まず、「インターカラー（国際流行色委員会：INTERNATIONAL COMMISSION FOR COLOR）」が、２年後の流行色を約２０～３０色を決めたところから始まる。このインターカラーとは、1963 年に発足された委員会で、様々な国が加盟している。具体的に、実売期の約２年前に、加盟各国が提案色を持ち寄る。そして、６月に春夏カラー、１２月に秋冬カラーを約２０～３０色、選定する。下記、写真はインターカラーの選定風景だ。

図 5-1　トレンドカラーの選定風景

出典　インターカラー（http://www.intercolor.nu）

次に、この流行色をもとに欧米のファッショントレンド情報会社が「トレンドブック」を販売する。社会背景の分析や予測から打ち出した、約2年後のトレンド予測情報を発信している。日本では、「一般社団法人　日本流行色協会（JAPAN FASHION COLOR ASSOCIATION/ JAFCA）」が、インターカラーに日本を代表して参加しており、グローバルなカラートレンドを約1年半前にJAFCA部会員に向け、発信している。具体的に、国内市場に向けて選定する最先端のカラートレンドを、グローバルなカラートレンド情報をもとに、国内の専門家が集まり選定を行っている。JAFCAが決めるカテゴリーは、レディスウェア・メンズウェア・プロダクツ＆インテリア・メイクアップの4つである。

図 5-2　日本流行色協会が選定するカラートレンド例

出典　一般社団法人　日本流行色協会（https://jafca.org/colortrend/）

この後、トレンドの素材の方向性を決める、ヤーン展とテキスタイル展が開催される。

ヤーン展は、糸のトレンドを発信しており、有名な国際展示会はイタリアのフィレンツェで行われる、「Pitti Immagine Filati（ピッティ・フィラーティ）」である。

テキスタイル展は、生地のトレンドを発信している。その中でも、世界最高峰といわれる国際見本市が「プルミエール・ヴィジョン・パリ（PREMIERE VISION PARIS）」だ。ここでは、生地を中心に、繊維・レザー・復職資材・テキスタイルデザインなどを取り扱う。そして、シャネル・ディオールなどのラグジュアリーブランドのバイヤーなども参加している。

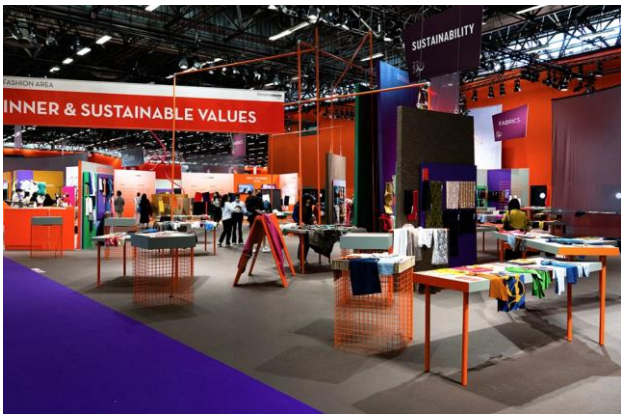
図 5-3　PREMIERE VISION PARIS の様子

出典 PREMIERE VISION PARIS （https://paris.premierevision.com/en/）

このプルミエール・ヴィジョン・パリの重要な求心力となっているのが、毎回発表される 2 シーズン先のトレンド予測だ。来場者の目的には、このシーズンの動向を掴むために来場する人も多く、会場中心には、トレンドに沿ったサンプルを提示する「トレンド・フォーラム」が設けられている。

この「トレンド・ファーラム」ができる過程だが、装苑が行ったプルミエール・ヴィジョン・パリ（以下、PV）のゼネラルマネージャーのジル・ラスボルド（Gilles Lasbordes）氏のインタビューによると、「PV が発信するトレンド予測はフランス、イタリア、イギリス、日本など、11 か国にいるメンバーの協議によって決定されます。まずはそれぞれの国で、アナリストやトレンド予測のプロが、その国の視点でトレンドを出します。次に国際会議で話し合い、色のコンビネーションやイメージを練り上げるのです。そして、それらの情報はまず出展者に提供されます。9 月展分であれば 4 月末前後ですね。参考にするかどうかは自由ですが、多くの出展者はその情報を基にサンプルを作り、約 3 万点が PV に送られてきます。それをトレンドのフィルターにかけながら約 700 までに絞り込み、トレンド・フォーラムに展示するのです。そうすることで、マテリアルにもクリエーションがあることを示せますし、同時に価値を高めているのです」と記載されている。

図 5-4　会場中心にあるトレンド・フォーラムの様子



出典　「装苑 SO-EN ONLINE」『２シーズン先のトレンドを予測。帰ってきた「プルミエール・ヴィジョン」』（https://soen.tokyo/from-paris/news/paris211216_02/）

（２）４大コレクション

インタビュー調査から、４大コレクションの中でも２つに大きく分類できることが分かった。主にパリコレクション・ミラノコレクションとロンドンコレクション・ニューヨークコレクションの括りだ。

パリコレクション・ミラノコレクションは、ブランドの世界観やイメージの発信を伝える場であり、ここでトレンドが作られている。そして、特にパリコレクションが一番この特性が強く、トレンドの発信をリードしている。そのため、このコレクションに出展することにより得られるステータスが大きいことがわかる。結果的に、世界に向けてトレンドを発信しているため、コレクションで発表されたものが、展示会や消費者が購入できる媒体には出品されない。

ロンドンコレクション・ニューヨークコレクションは、商品を売ることを目的としている。そして、アメリカでマーケットのシェアがグローバルに比べ高いブランドが出展する傾向が強い傾向があることがわかった。そのため、コレクションで発表されているものは、消費者が購入することが可能だ。

（３）４大コレクションがアパレルブランドに与える影響

筆者は、４大コレクションがアパレルブランドに与える影響として、SCM・ブランドイメージのどれかの分野が影響を与えているのではないかと仮定していた。結果、インタビュー調査を通して、ブランドイメージが影響を与えており、SCM は、関与していないことがわかった。インタビュー調査では、まず最初に

この質問を行ったが、すべての方が「ブランドイメージ（マーケティング）である」と回答した。

以上の流れから、先行研究・インタビュー調査を踏まえて、４大コレクションはアパレルブランドにどのような影響を与えるのか、仮説を構築した。

考察一：パリコレクション・ミラノコレクションはロンドンコレクション・ニューヨークコレクションに出展しているアパレルブランドに比べ、商品の価格が高い。

考察二：パリコレクション・ミラノコレクションに出展しているアパレルブランドは、コレクションの出展前に比べ、ネット上で取り上げられる数が多い。

6　考察検証

6．1　考察一　検証

考察一の「パリコレクション・ミラノコレクションはロンドンコレクション・ニューヨークコレクションに出展しているアパレルブランドに比べ、商品の価格が高い」を検証する。

6．1．1　考察一　検証方法

４大コレクションに出展しているアパレルブランドの最低価格・最高価格の値段を調査し、ｔ検定を行い、効果測定した。対象のブランドは、１つのコレクションにつき約２０のアパレルブランドを調査した。なお、ブランドの中でも年ごとに価格設定にブレが少ないバックを選び調査した。このアパレルブランドの選定の基準だが、コレクション情報を多数記載しているインターネット上の「FASHION PRESS(ファッションプレス)」というページから各コレクションのトップにあがっているアパレルブランドを選出した。そして、各アパレルブランドの公式ホームページに掲載されている中で、最低価格・最高価格をだし、約２０のアパレルブランドの最低価格・最高価格のアベレージをそれぞれだした。下記の図 5-1（左）は、全てのコレクションの最低価格・最高価格をまとめたものである。その後、ｔ検定を行った結果が、下記の図 5-2（右）である。

図 6-1（左）　１コレクション約２０ブランドの平均

図 6-2（右）　t-検定：一対の標本による平均の検定ツール

	low(円)	high(円)
①NY	32,510	474,639
②ロンドン	89,153	373,663
③ミラノ	66,322	547,107
④パリ	81,667	1,448,220

	変数 1	変数 2
平均	134826	1421815
分散	3.47E+08	6.58E+11
観測数	2	2
ピアソン相関	1	
仮説平均との差異	0	
自由度	1	
t	-2.29676	
P(T<=t) 片側	0.130712	
t 境界値 片側	6.313752	
P(T<=t) 両側	0.261423	
t 境界値 両側	12.7062	

出典　著者作成

6．1．2　考察一　検証結果

前節の内容の仮説検証の結果、この仮説に効果があることがわかった。「パリコレクション・ミラノコレクションはロンドンコレクション・ニューヨークコレクションに出展しているアパレルブランドに比べ、商品の価格が高い」ということが判明した。

前節の図 5-2（右）の黄色の塗りつぶし部分を確認すると、ｔ検定を行った結果、0.5 以下の数値がでたため、結果は「効果あり」と考えられる。しかし、図 5-1（左）をみてみると、仮設のとおり、パリコレクション・ミラノコレクションの価格がロンドンコレクション・ニューヨークコレクションに比べ、高かったわけではなく、「パリコレクションが他３つのコレクションに比べ、高価格帯のアパレルブランドが、出展していた」ということがわかる。そして、各アパレルブランドが販売している商品の最低価格は、４つのコレクションの中で、ニューヨークコレクションが最も低く、最低価格はコレクションごとに幅広い大差がないことがわかった。

6．1．3　考察一　問題点

今回、検証を行った中で、問題点として主に２点ある。

第１に、最低価格のアベレージに幅広い差がでなかった点だが、高価格で販売しているラグジュアリーブランドの中でも、普段使いができる商品は低価格で価格設定しているものが見受けられた。例えば、エコバック、カバンと兼用できるポーチなどは、数百万・数十万の価格帯と同じシリーズで販売されていた。

第２に、検証できないアパレルブランドがあったことだ。売れ行きのいいシリーズは、すでに売り切れ商品の回転が早いものや、リアルで接客を必要とする商品は、オンライン上にアップされることが少ない。そのため、このようなシリーズを用意しているアパレルブランドは、そもそもオンラインページがないケースや、限られたシリーズのものしかオンライン上にアップしていないケースが見受けられた。

６．２　考察二検証

仮説二の「パリコレクション・ミラノコレクションに出展しているアパレルブランドは、コレクションの出展前に比べ、ネット上で取り上げられる数が多い」を検証する。

６．２．１　考察二　検証方法

パリコレクション・ミラノコレクションに出展しているアパレルブランドがコレクションに出展する前と後で、どれほどグーグルの検索数が伸びたのか調査した。

パリコレクションは、パリコレクションの日程が公式に発表される「Paris Fashion Week」のページに掲載されている、2022 年 9 月 26 日から 10 月 4 日までの期間にあった、2023 年の春夏コレクションに出展しているアパレルブランドを参考にした。ミラノコレクションも同様に、ミラノコレクションの日程が公式に発表される「Camera Nazionale della Moda Italiana」のページに掲載されている、2022 年 9 月 20 日から 9 月 26 日までの期間にあった、2023 年の春夏コレクションに出展しているアパレルブランドを参考にした。

ここに出展しているアパレルブランドを各コレクションにつき２０ブランドを、「グーグルトレンド」で使用し、検索数の伸びを調査した。調査期間についてだが、コレクション開催の期間から、調査時まで約 3 カ月経過していたため、コレクションの開催前の 3 カ月と、開催後の 3 カ月の検索数を比較した。

その際、検索している国が、「すべての国」であるものと、「日本」であるものと分けて、調査を行った。この 2 種類の調査を行った理由だが、インタビュー調査をさせていただいた方々のうち、4 人がグローバルブランドの中の日本でのマネジメントに関わっている方々であり、1 人は日系ブランドの方であった。そのため、「すべての国」を調査だけではなく、さらに深堀、「日本」も調査することで、仮説検証の結果がより明確なものになると考えた。

６．２．２　考察二　検証結果

前節の内容の仮説検証の結果、この仮説に効果があることがわかった。「パリコレクション・ミラノコレクションに出展しているアパレルブランドは、コレクションの出展前に比べ、ネット上で取り上げられる数が多い」ということが判明した。Google で検索した対象が「すべての国」であったときと、「日本」のみの場合、両方とも効果ありであることがわかった。

まず、検索した対象が「すべての国」を対象としたほうは、図 5-3 の黄色の塗りつぶしの部分をみると、左側のミラノコレクションは、コレクション前の２０ブランドの平均検索数が 638.75 であり、コレクション後の平均検索数は 730.5 という結果がでた。そのうち 5 ブランドは、コレクション前がコレクション後より検索数が高いものもあるが、平均でみるとコレクション前より約 100 増えている。右側のパリコレクションも同様に、コレクション前の 20 ブランドの平均検索数が 652.5 であり、コレクション後の平均検索数は 749.85 という結果がでた。こちらも同様に、そのうち 5 ブランドは、コレクション前がコレクション後より検索数が高いものもあるが、約 100 でみるとコレクション前より検索数が増えている。

図 6-3　各コレクションに出展したアパレルブランドの Google 平均検索数
Google で検索した人は「すべての国」を対象としている

Milano Fashion Week 2023 春夏 2022年9月20日~9月26日		
アパレルブランド名	コレクション前(数)	コレクション後(数)
ANTONIO MARRAS	310	181
CALCATERRA	344	623
MARCO RAMBALDI	223	197
DIESEL	788	830
FENDI	1022	1072
DEL CORE	889	1146
AC9	451	574
ALBERTA FERRETTI	551	364
N° 21	586	738
ROBERTO CAVALLI	962	938
ANDREĀDAMO	82	97
ONITSUKA TIGER	834	1063
MAX MARA	720	1095
GENNY	982	1032
DSQUARED2	866	1116
ANTEPRIMA	943	1097
DANIELA GREGIS	454	351
PRADA	906	1041
ACT N° 1	47	32
EMPORIO ARMANI	815	1023
20ブランドの平均値	638.75	730.5
	調査日2023年1月2日	

Paris Fashion Week 2023 春夏 2022年9月26日~10月4日		
アパレルブランド名	コレクション前(数)	コレクション後(数)
Vaquera	146	47
Botter	899	755
Mame Kurogouchi	942	1013
Victoria/Tomas	536	681
Christian Dior	49	243
Anrealage	1082	1024
Koché	351	467
Saint Laurent	285	370
Courrèges	862	1075
The Row	573	956
Undercover	957	1014
Dries Van Noten	496	479
Cecilie Bahnsen	845	1029
Rochas	863	751
Acne Studios	772	906
Dawei	586	1052
Balmain	788	868
Shang Xia	1020	1250
Gauchere	556	721
Chloé	442	296
20ブランドの平均値	652.5	749.85
	調査日2023年1月2日	

出典　筆者作成

次に、検索した対象が「日本」を対象としたほうは、図 5-4 の黄色の塗りつぶしの部分をみると、左側のミラノコレクションは、コレクション前の２０ブランドの平均検索数が 412.5 であり、コレクション後の平均検索数は 501.45 という結果がでた。右側のパリコレクションも同様に、コレクション前の 20 ブランドの平均検索数が 317.9 であり、コレクション後の平均検索数は 366.8 という結果がでた。

検索した国が「すべての国」であった時と、「日本」であったときの違いを比較してみると、３点の違いがある。１点目は、「日本」の方が、全体的に検索数が少なく、検索数が多い週と少ない週に波が大きいのに対し、「すべての国」は波が少なかったことだ。２点目は、「日本」の方は、ミラノコレクションがパリコレクションに比べ、検索数が全体的に多く注目度が高いことが分かった。３点目は、パリコレクション・ミラノコレクションに出展するアパレルブランドの中で、日本では検索がほぼ見受けられないアパレルブランドが複数あったことだ。

以上の結果から、仮設の検証は、効果ありとわかった。

図 6-4　各コレクションに出展したアパレルブランドの Google 平均検索数
Google で検索した国は「日本」を対象としている

Milano Fashion Week 2023 春夏 2022年9月20日~9月26日		
アパレルブランド名	コレクション前(数)	コレクション後(数)
ANTONIO MARRAS	75	93
CALCATERRA	716	1063
MARCO RAMBALDI	626	857
DIESEL	139	119
FENDI	364	89
DEL CORE	416	243
AC9	223	229
ALBERTA FERRETTI	427	787
N° 21	289	700
ROBERTO CAVALLI	140	128
ANDREĀDAMO	540	712
ONITSUKA TIGER	562	378
MAX MARA	149	239
GENNY	846	1062
DSQUARED2	465	630
ANTEPRIMA	405	606
DANIELA GREGIS	205	408
PRADA	400	160
NM6 MAISON MARGIELA	867	1025
ACT N° 1	396	501
20ブランドの平均値	412.5	501.45
	調査日2023年1月2日	

Paris Fashion Week 2023 春夏 2022年9月26日~10月4日		
アパレルブランド名	コレクション前(数)	コレクション後(数)
Vaquera	82	94
Botter	180	333
Mame Kurogouchi	531	560
Christian Dior	520	798
Anrealage	295	410
Koché	110	73
Saint Laurent	634	758
Courrèges	153	77
The Row	639	758
Undercover	635	697
Dries Van Noten	494	600
Cecilie Bahnsen	276	320
Rochas	318	162
Acne Studios	335	797
Dawei	252	112
Balmain	84	87
Shang Xia	280	241
Chloé	403	232
Uma Wang	37	191
Ludovic de Saint Sernin	100	36
20ブランドの平均値	317.9	366.8
	調査日2023年1月3日	

出典　筆者作成

7　結論

7．1　分析結果のまとめ

本稿の研究により、４大コレクションがアパレルブランドに与える影響は、「ブランドイメージ（マーケティング）」であり、その効果はあることがわかった。

文献調査・インタビュー調査をふまえて行った考察検証結果をみて、とりわけ重要な示唆は以下の２点である。

１点目は、アパレルブランドは、自社にとって、よりマーケティング効果を高くもたらすため、コレクションに出展している。そのマーケティング効果を高くもたらす媒体はどこか考えたときに、４大コレクションの中のどれか１つのコレクションに、必要な時期を狙って、出展している。

まず、パリコレクション・ミラノコレクションに出展するブランドは、ブランドの世界観を強く持ち、その高いステータスを維持するため、コレクションに出展し、ステートメントとメッセージを届けたいと考えている。上記を優位に考えると、ブランドの主体的な発信が強くなるため、受け身の顧客が情報を受け取りやすく工夫する必要性がでてくる。そのため、ブランドは、まずコレクションから発表し、情報を二次データで伝達していくことで、より顧客が受け取りやすくしている。このように、主体的な発信が強いことから、ブランドは消費者が求める価格帯に左右されず、独自のブランドが打ち出すトレンドの世界観に合う価格を主体的に設定している。そのため、考察一の検証結果にみられるように、パリコレクション・ミラノコレクションに出展しているブランドは販売価格が高い。

一方で、ロンドンコレクション・ニューヨークコレクションに出展するブランドは、売上の向上を目的としており、コレクションを使って、自社のイメージを顧客に明確に伝えたいと考えている。そのため、競合や従来の自社イメージと差別化した商品を発表し、コレクションで発表した商品は実際に購入することを可能にしている。結果、価格設定は競合や自社の既存商品と比較して設定することから、低価格・中価格の商品が多い。

２点目は、４大コレクションは、発信したものを受け手に届けやすい媒体ということがわかった。数あるブランドの中から、顧客に選ばれ続けるには、受け手がブランドを見たときに思うイメージが、本来ブランドが届けたいものに忠実でなければならない。本研究の４大コレクションは、その情報を届けるときに最もそのイメージを届ける際に忠実に届けることができる媒体だ。なぜなら、世界共通の色・素材などのトレンドが作られた後に、各ブランドが一斉にコレクション

で自社トレンドを世間に発表する仕組みのため、自社ブランドの世界観は、何色に染まることもなく、2次データを通じ、顧客が受け取ることができる。

特に、パリコレクション・ミラノコレクションは、ブランドの世界観やイメージの発信を伝える場であるため、コレクションの出展をきっかけとして、ブランドの情報が受け手に伝わっていることが非常に重要だ。その中で、仮設二を踏まえると、パリコレクション・ミラノコレクションに出展をすることで、ブランドの検索数が増えていることがわかった。

7．2　残された課題

本研究を通して、２つの課題が見つかった。

１点目は、コレクションに出展した際の費用対効果がだせなかった点である。４大コレクションのうち、ロンドンコレクション・ニューヨークコレクションは、実際に顧客が購入できるものを発表している。そのため、コレクションの出展費用と販売した商品の売上を比較すると、費用対効果が現れ、効果が明確に測ることが可能だ。しかし、コレクションへの出展費用は公開されておらず、費用対効果を出すことができなかった。この費用対効果を測ることができたら、更に有効なデータが得られたのではないかと考える。

２つ目は、コレクションに対する情報が少ないという点である。今回、コレクションについて調査を始めた際、インターネット記事や、文献では情報が少なかった。そのため、４大コレクションが行われている国の多言語のインターネット記事を探したり、インタビュアーの方に知見を沢山いただいたり、１年間を通して、様々な議論、論理的な構築を繰り返した。情報が多ければ、さらに信憑性の高い分析を行うことができたのではないかと考える。

8　提言

本節においては、先述の調査・分析で得られた結果を基に、アパレルブランドがコレクションに出展する際に注力すべき点・注意すべき事項を整理し、アパレルブランドにおけるコレクション戦略のあるべき姿を提言として次に提示する。

まず、本研究の主旨であるアパレルブランドは、４大コレクションに参加すべきか否かという点だが、どちらともいえないという回答になる。なぜなら、マーケティングについては、効果がでているが、SCM については効果がでていないからだ。そのため、マーケティングについて効果を求める場合は、コレクションに出展したほうが良い。

（１）メディア対応

メディア対応については、コレクションがネガティブな影響にならないよう工夫する必要がある。基本的なモデルの安全面の確保、モデルを起用する際の体重・年齢・国籍など規則にない範囲でも、モラル的に問題にならないか事前に注意する必要がある。加えて、コレクションの演出は賛否がわかれる。話題性を作るために、モラルから欠けたテーマを発信することは、効果がはっきり出ないこともある。メディアがどのようにブランドが発信したコレクションをふまえて、記事にするかはコントロールが難しいため、事前にこのようなリスクを取り払ったうえで、コレクションでの発表を行うことが重要だ。

（２）デザイナーとの連携

デザイナーとの連携だが、パリコレクション・ミラノコレクションについては、今までにない独自のブランドイメージを強いメッセージ性をもって打ち出すことを重視し、ロンドンコレクション・ニューヨークコレクションについては、ブランドの既存イメージ・競合との価格帯を重視する。そして、ブランドが打ち出したい内容をデザイナーに伝え、反映してもらう必要がある。先行研究の内容を踏まえると、本来打ち出したい戦略に基づいて、デザイナーを決定し、そぐわない場合はデザイナーの変更も考える必要がある。

（３）従業員への対応

アパレルブランドに従事する従業員への対応も考える必要がある。特に、コレクションの発表に使用した商品が現場にない場合、コレクションのイメージと現場にある商品のイメージが違っている場合、対応が必要だ。なぜなら、現場社員は店舗の売上を確保するため、顧客が求める商品の展開と接客をする必要がある

からだ。そのため、コレクション発表後に実際に買い付けた商品が違っていること、発信したイメージと実際に店舗で販売するシリーズのイメージの違いを説明する必要がある。この過程を挟むことで、従業員の混乱を招くこと防ぎ、在庫管理・接客ロスがなくなることから、売上の向上が認められる。

（4）SCM

最後に SCM について述べる。ロンドンコレクション・ニューヨークコレクションに出展するブランドは、コレクションの発表の前に、買い付けを行っているため、コレクション発表時にはすでに在庫が分配されている状態になっている。しかし、コレクションで人気になる商品があり得るため、コレクション後にも買い付けを行える仕組みを作る必要がある。これを行うことで、コレクション前の買い付け時の需要予測のずれを防ぐことができ、現場での混乱も防ぐことに繋がると考える。

9　謝辞

本研究に取組むにあたり、様々の方々に助言や提案を頂くと共に、多くの面でサポート頂きました事を感謝申し上げます。

執筆にあたり、熱心なご指導をいただいた指導教員の余田拓郎教授、並びに適切な助言を下さった副指導教員の河野宏和教授、井上哲浩教授に心から御礼申し上げます。特に主査の余田拓郎教授には、研究の着想から、調査、論文執筆まで多くのご指導をいただきました。心よりお礼を申し上げます。

また余田ゼミの皆様にも多くのご支援をいただきまして、有難うございました。

加えて、本研究の調査においてインタビュー調査にご協力下さった全てのインタビュアーの皆様に心から感謝いたします。

この１年間、本当にありがとうございました。

１０　参考文献

[1] 精選版　日本国語大辞典
https://kotobank.jp/word/%E3%82%A2%E3%83%91%E3%83%AC%E3%83%AB-426378

[2] 経済産業省　製造産業局(2016 年 6 月)「アパレル・サプライチェーン研究会報告書」
https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/apparel_supply/pdf/report01_01_00.pdf

[3] アパレル繊維業の流れ「川上・川中・川下」とは？【アパレル業界を目指す人必見！】
https://apparel-shine.com/textile-industry/

[4] 文化出版局「ファッションビジネス用語辞典 改訂版」
https://www.fashionbiznavi.org/fbAll/fbClassification/

[5] 「アパレル 300 兆円市場、3 つの勝ちパターン ―― ユニクロ、無印、鎌倉シャツに学ぶ日本企業の生き残り戦略」
https://www.businessinsider.jp/post-34639

[6] 経済産業省製造産業局生活製品課「繊維産業の構造変化と政策課題について』
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/textile_industry/pdf/001_06_00.pdf

[7] 環境省「サステイナブルファッション」
https://www.env.go.jp/policy/sustainable_fashion/index.html

[8] 東洋経済新報社「就職　四季報　２０２３年版」

[9] 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況を発表します」
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00004.html

[10] 「小売業界の離職率は？業界別比較や高い理由、防止対策の事例までわかりやすく解説」
https://media.shouin.io/what-is-the-turnover-rate-in-the-retail-business#:~:text=

[11] 「全産業中ワースト 2 位の不都合な真実、アパレル業界の環境破壊と人権問題を解決する方法」
https://diamond-rm.net/management/83621/

[12] 「服を作るには水が○リットル必要！ファッション業界の SDGｓへの取り組みを知る」

https://osare-staff.amebaownd.com/posts/14801958
[13] 日本経済新聞「アジア進出の日系アパレル、「人権問題が経営課題」76%
https://www.nikkei.com/article/DGXZQODB144KL0U2A210C2000000/
[14] 小売業の離職率は
https://media.shouin.io/what-is-the-turnover-rate-in-the-retail-business
[15] ファーストリテイリング「世界の主なアパレル製造小売業との比較」
https://www.fastretailing.com/jp/ir/direction/position.html
[16] 木下明浩『日本の流通 100 年』有斐閣 2004 年
[17] 塚田朋子. ファッション・マーケティング研究に関する一試論. 三田商学研究 51.4 (2008): 157-169.
[18] 宮下真一. 消費財産業のサプライチェーン・マネジメントにおける在庫形成の延期と投機 關西大學商學論集= The business review of Kansai University 64.4(2020): 35-49.
[19] 長沢伸也『ルイ・ヴィトンの法則: 最強のブランド戦略』 東洋経済新報社, 2007 年
[20] 苦瀬博仁, and 飴野仁子. 『サプライチェーン・マネジメント概論: 基礎から学ぶ SCM と経営戦略』 白桃書房, 2017 年
[21] 南知恵子.ラグジュアリー・ブランドの流通戦略－ルイ・ヴィトンジャパンのビジネスモデル－(2006)
[22] インターカラー http://www.intercolor.nu
[23] 一般社団法人 日本流行色協会 https://jafca.org/colortrend/
[24] PREMIERE VISION PARIS https://paris.premierevision.com/en/
[25] エスモード
https://www.esmodjapon.co.jp/column/knowledge/trend-material
[26] Pitti Immagine Filati （ピッティ・フィラーティ）
https://filati.pittimmagine.com/en
[27] プルミエール・ヴィジョン・パリ（PREMIERE VISION PARIS）
https://paris.premierevision.com/en/
[28] 装苑 SO-EN ONLINE『2 シーズン先のトレンドを予測。帰ってきた「プルミエール・ヴィジョン」』
https://soen.tokyo/from-paris/news/paris211216_02/
[29] fashion press https://www.fashion-press.net/collections/
[30] Google Trends https://trends.google.co.jp/trends/?geo=JP
[31] Camera Nazionale della Moda Italiana
https://www.cameramoda.it/en/milano-moda-donna/calendar/

[32] Paris fashion week https://parisfashionweek.fhcm.paris/en/womenswear-fall-winter-2022-2023/
[33] London fashion week https://londonfashionweek.co.uk/schedule
[34] New York fashion week calendar https://www.dn-mag.com/nyfw-new-york-fashion-week-calendar/