

〔論 文〕

# ファストファッションにおける競争優位のメカニズム

## ——INDITEX 社 ZARA の事例を中心に——

大 村 邦 年

### 目 次

- I はじめに
- II ファストファッションとサプライチェーンマネジメント
  - 1. ファストファッションの現状
  - 2. 新たなサプライチェーンマネジメント
- III ZARA の事例
  - 1. ZARA を中心とした INDITEX 社の成長への軌跡
  - 2. ZARA のビジネスモデル
  - 3. ZARA の競争優位の源泉
    - 1) サプライチェーンの仕組み
    - 2) シンプルで意思決定の早い組織（コマース・チーム）
    - 3) 強固な現場力
    - 4) 多国籍企業化への取り組み
- IV まとめ

### I はじめに

近年、日本のファッションアパレル産業は、想定を超える国内景気の低迷やハイスピードで進むグローバル化の進展により、今まで以上に消費者ニーズが複雑に多様化している。さらに少子高齢化と人口減少による市場収縮という不可避な課題に直面し、ますます企業間の競争が激化している。また、日本市場で1985年から20年以上にわたり好調であったルイ・ヴィトンをはじめとする海外ラグジュアリーブランドでさえも、これらの環境変化に対応できず、ビジネスモデルの劣化による陰りが見え始めている。百貨店においては、構造的不況業種といわれる

ほど深刻な売上不振に陥り、ビジネスモデルのリストラクチャリング<sup>1)</sup> (restructuring) による企業変革が求められている (大村 2011)。重要なことは、生物が進化の過程で大きな変化を遂げたように、持続的な成長にはさまざまな環境変化への適応や大きな転換が不可欠であることを忘れてはならない。Christopher (2004) によると1990年代以降のアパレル市場には、①商品の短いライフサイクル②消費者の移り気の激しさ③商品の予測測定の低さ④高い衝動による購買動機⑤地球温暖化による天候不順の影響という特性がある。ところが、今までの伝統的な経営手法は、消費者の需要のみに対応する表出されたさまざまなデータベースと価値前提 (value premises) による予測に基づいており、結果として思いがけない在庫過剰と不足をまねく危険性があると指摘している。近年では、価格、品質に加えて、個性という三点志向が強い消費者がマス市場としての中核を形成しているといえる。つまり、現状のアパレル市場の課題は、製品ライフサイクル (product life cycle) のファド (fad) 化と消費者が購入対象とする商品の選択において、価格や品質のみならず差別化による個性という価値を重視する傾向にあると考えられる。今日、消費者の購買基準が過去に経験したことがないといえるほど、複雑かつ複合的な価値連鎖 (value chain) を求めているのである。

一方で、ZARA、H&M、FOREVER21、UNIQLO といった SPA<sup>2)</sup> 型ビジネスモデルを進化させたファストファッション<sup>3)</sup> (fast fashion) 企業は、衣料品販売のシェアを大きく伸ばしてい

る。

2008年9月にH&Mが東京銀座において日本一号店を出店したが、開店月間売上高が15億円と驚異的な数字をあげ、日本のファッション業界に大きなインパクトを与えた。さらに、2009年4月東京原宿に同じく一号店をオープンさせたFOREVER21は、そのH&Mの開店月間売上高レコードをいとも簡単に塗り替えることになった。ZARAは、1998年日本進出以来、市場でイメージ先行型のプロモーション活動によるブランド浸透をはかり、着実に顧客の信頼を獲得し、現在(2011年10月)では主要都市で71店舗、売上高250億円規模となっている。日本の消費者は、世界で最も厳しい商品選別の目を持つといわれている。多くの海外ファッション企業は、新製品や新ブランドのテストマーケティングのフィールドとして日本市場を選択し、日本人の目利きに合った製品をコア商品として編集し、中東やアジア諸国へと進出している。

本稿では、ファストファッションの代表的企業であるZARAを事例研究することにより、そのビジネスモデルの競争優位(competitive advantage)に関するメカニズムを抽出させ、これからの日本のアパレル企業が進むべき方向性を示唆することを目的とする。

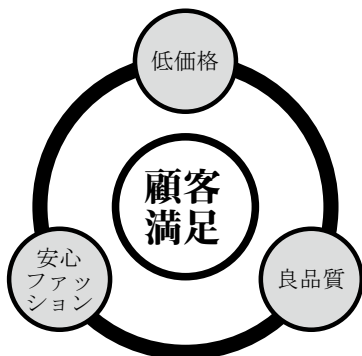
## II ファストファッションとサプライチェーンマネジメント

### 1. ファストファッションの現状

多くのファッション関連のビジネスが苦戦を強いられているなか、ファストファッションといわれる新たなブランド価値の創出により急速に世界の販売シェアを伸ばし始めている企業が存在している。ファストファッションとは、世界のマーケットを目指すことを基本的な戦略として、最新のトレンド(trend)を素早く取り入れながら、徹底的な低価格の衣料品を短期間に大量生産し、販売するファッションブランドやその業態のことである。つまり、手軽に、気楽に、安く、そして最新の流行を日常的に着ることができるといふ、すこし欲張りな満足感を与えてくれるファッションといえる(図1、図2)。代表的な企業としては、ZARA(スペイン)、H&M(スウェーデン)、FOREVER21(米国)が3大ファストファッション企業として認知されている。さらに最近では、日本のUNIQLOがSPA型からファストファッション型へとビジネスモデルを移行させる企業変革に取り組み、「3プラスワン」ともいわれている(図3)

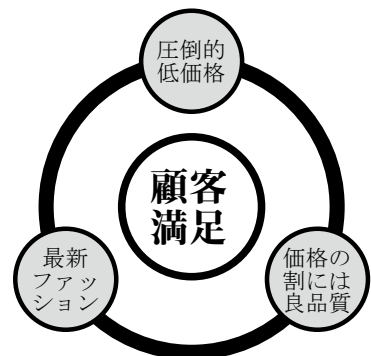
日本の消費者がファストファッションを実際に購入する理由をアンケート調査をしたとこ

図1 SPA型の概念



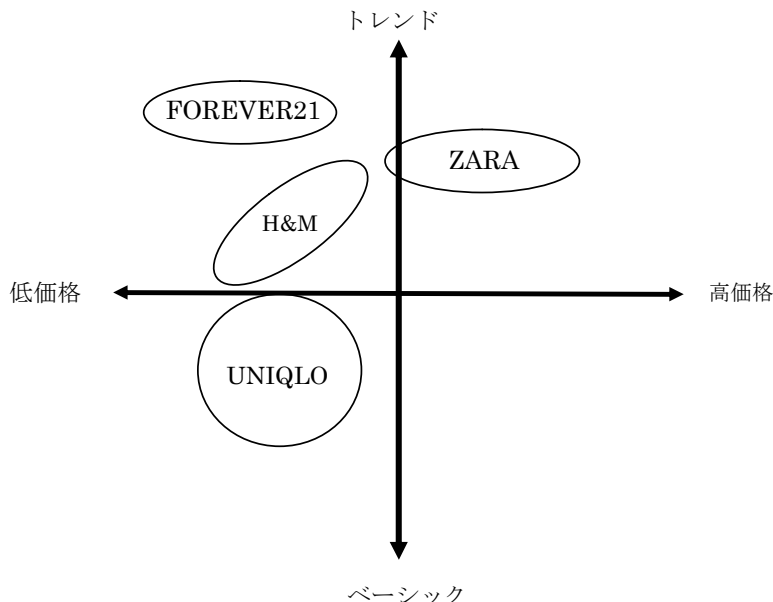
出所) 筆者が作成

図2 ファストファッション型の概念



出所) 筆者が作成

図3 ファストファッション企業のポジショニング



出所) 筆者が作成

る、①安くてかわいい②情報で知り得たトレンドデザインが満載③商品の種類が豊富で楽しい④手ごろな価格(安価)で品質も満足というキーワードが抽出された(サンケイリビング新聞社 2009)。

つまり、各企業の商品コンセプトや狙い(最新のファッションを素早く安価で提供)そのものが、厳しい目を持つ日本人の消費者にも受け入れられており、このことが短期間にブランド力を獲得した理由に依拠するところでもある。

ここで、2010年度通期決算により世界の衣料品専門店の売上高ランキングを概観(表1)するとINDITEX社がトップとなった。ここ数年来、ZARA(INDITEX社)は、主に南アフリカ、レバノン、カザフスタン、ロシアを中心にピンポイントの出店戦略をおこなってきた。そして、2011年度より韓国、台湾、中国そして日本での店舗拡大を目指しており、東南アジアだけで年間240店舗の出店を計画している。第2位のH&Mは、中国やインドなどの成長著しい新興国への出店を加速させ、2010年の1年間に254店舗を出店し、さらに規模の拡大を図って

いる。また、両社に共通することは生産国の主流が南ヨーロッパ、北アフリカ、東南アジアであったが、出店とともに東欧のブルガリア、エストニアや南米のペルー、チリ、ボリビア、そしてアフリカの南アフリカ、エチオピアなどの国々へ生産や物流の拠点開発も並行しておこなっている。

ところで、FOREVER21は、現時点では上位5社にランクインしていないが、ファストファッションの急成長企業として世界で最も注目されている企業のひとつである。2007年から本格的な国際化を目指し、日本にも前述のとおり、2009年4月に進出している。現在12カ国に出店し、さらに今後3年間に東南アジアを中心に150店舗の出店が決定されている。売上高も2010年31億米ドルと2007年対比238%となり、このまま順調に業績を伸ばすと2013年にはベスト10にランクインすることが確実視されている。

## 2. 新たなサプライチェーンマネジメント

ファストファッションの特徴は、企画・開発

表1 世界衣料品専門店企業の売上推移及びランキング

| 順位    | 企業名        | 国名     | 2010年度 | 2009年度 | 2008年度 | 店舗数   | 前年比(%) |
|-------|------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 1位(2) | INDITEX    | スペイン   | 17,790 | 15,884 | 14,488 | 5,044 | 111.9  |
| 2位(1) | H&M        | スウェーデン | 17,183 | 16,586 | 13,379 | 1,988 | 103.6  |
| 3位(3) | GAP        | 米国     | 14,626 | 14,197 | 14,526 | 3,095 | 103.1  |
| 4位(5) | ファストファッション | 日本     | 9,781  | 7,354  | 6,459  | 2,971 | 133.1  |
| 5位(4) | リミテッド      | 米国     | 9,544  | 8,632  | 9,042  | 2,258 | 110.5  |

注1：売上高単位 百万米ドル

注2：順位（ ）は、前年順位

注3：2010年時点の店舗数

出所）各社のアニュアルレポートにより筆者が作成

から生産・販売までのプロセスにおいて一貫してスピードを重視しながら、物流段階では合理的な効率性とコスト削減、企画・開発段階では高度な技術開発と品質力の向上がなされ、恒常的にコスト削減、高技術・高品質、スピード力向上、最新の市場情報の獲得と共有をおこなっているビジネスモデルである。また、さまざまなコンテンツを駆使してシーズンインの後、店舗情報の獲得による商品の「選択と集中」という追加生産重視という従来のSPA型ビジネスモデルとは違い、多品種、多品目の商品群という「分散と拡張」をビジネスモデルの根幹とし、一切追加生産をおこなわない「売切れ御免」という新たなスタイルを貫いている。ここで注視すべき点は、これまでのビジネスモデルとは相反する「分散と拡張」型がどうしてコストパフォーマンスと高収益を実現できるのかという問題である。それは、企画・開発・生産・物流・販売チャネルのすべてが完璧なまでに一元化され、既存の範疇を超越した世界の国々へ広がる、あたかもマフィア(mafia)のような絆で結ばれた組織ともいわれる強固なサプライチェーンマネジメント<sup>4)</sup>(supply chain management: 以下SCM)の構築である。このSCMの構成メンバーの団結力こそが、今まで非効率ゆえに実現不可能とされた「分散と拡張」型のビジネスモデルを高い効率と収益を実現させている大きな要因となっている。そもそもSCMの目的は、①在庫の削減や直接的な製

造コストの削減といった生産性の向上と欠品をなくす②発注から納品までのリードタイムの短縮化から派生する顧客満足度の向上という2つの重要なメリットを同時に達成することである(Gattona 1999)。そして、SCMとはモノそのものの流れ全体から業務プロセスの流れを直視し、管理、運営することによって、より早く効果的に、適正価格で、質の高い、かつ競争力のある製品やサービスを顧客に提供しようとする管理手法である。Christopherが指摘したアパレル市場において、高収益をあげている企業は、まさにこうしたSCM構築を目的とした行動を愚直におこない、そして達成していると考えられる。しかし、近年のアパレル市場は、従来型のSCMでは対応が困難になっているため、商品開発、調達から生産・物流・販売に至るプロセスの管理、アイテムの改廃を含むアジリティ(agility)なSCMを構築する必要がある。日本のアパレル企業は、さまざまな付加価値を競争優位の源泉としてとらえ、もともと高コスト体質が潜在化し、バブル崩壊後、事業構造の転換が遅れてしまった。企画から販売の効率化を図ることで高コスト体質を払拭し、新しい企業体質を確立しつつあるが、多くの企業は道半ばとはいえ、いち早く体質改善に成功した企業と立ち遅れた企業との明暗は歴然とし、その差は大きく乖離している。また、現状のデフレ経済下において、価格志向と品質志向がともに強いコア消費者の存在からも、市場全体が低価格

志向となり、アパレル市場は一層の価格見直しを迫られている。つまり、同じ品質の商品に対して、絶対的な価格の安さを求めるようになってきているのである。その結果、多くのアパレル企業は、より規模の経済を求めることとなり、ファッションの原点である製品企画そのものの差別化が希薄になってしまった。ゆえに、どの店舗に行っても商品企画や品揃えが同質化され、消費者にとって魅力のない商品となり信頼が失墜してしまった。さらに、追い打ちをかけるように低価格化により、販売数量が増加しても売上高が伸びず、経費は膨らみ収益は落ち込むという悪循環のスパイラルに陥っている。

アパレル市場には、いわゆる流行製品を主力とする「トレンド志向」と定番商品を中心に品揃えする「ベーシック志向」という2つのタイプがある。トレンド志向タイプは、在庫の回転率を向上させる仕組みにより収益性を追求するのに対し、ベーシック志向タイプは、安い生産地で大量生産することによる規模の経済を追求するビジネスモデルである。トレンド志向の場合、製品のライフサイクルが短い商品ほど予測困難になり、販売リスクも高いといえる。つまり、販売リスクを回避するためには流行に合った製品を作る必要から市場情報や消費者ニーズをリサーチするマーケティング活動をおこない、的確に流行を取り入れ、高品質なものを提供しなければ生き残っていけない。アパレル製品がファッション性とトレンド性という属性を持つ限り、前シーズンのものはキャリー品として商品価値を失い、新しいものを購入するように消費者を喚起させる必要がある。そして、製品ライフサイクルが短い場合には、企画から販売までのサイクルのスピードをあげることによって、在庫の圧縮を図らなければならない。

従来のアパレル市場は、川上・川中・川下という棲み分け型の業態構造ゆえに実需の変動に合わせて小刻みに生産量を調整することは困難であると考えられてきた。しかし、イノベーションといえる川上・川中・川下を統合したSPA型ビジネスモデルの誕生により、状況は

一変した。リアルタイムで動くさまざまな市場情報を取り込み、そしてコミットするSCMの構成メンバーすべてが情報共有することによって、市場の需要を素早く予測し、QR<sup>5)</sup> (quick response) により、発注から販売までの一連の生産サイクルのスピードが向上し、その結果として、在庫リスクを回避し、収益性の向上を実現することが可能となった。まさに、情報の共有こそがこうした延期的な意思決定の必要条件となったのである。ここでいう情報共有とは、SPA型企業の管理する企画から販売までの各機能間で、販売実績や在庫情報、生産計画などの情報を共有することを意味する。そのSPA型ビジネスモデルを進化させたといわれるZARA (INDITEX社) では、売上データと出荷データをデータベース化し、前日出荷された商品の売上動向についての詳細な情報探索まで可能としたシステムを構築するなど頻繁に情報共有をおこなっている。次章では、ファストファッションの代表的企業であるZARAの競争優位に関するメカニズムについて、情報共有によって進化させたSCMという観点から議論する。

### Ⅲ ZARAの事例

#### 1. ZARAを中心としたINDITEX社の成長への軌跡

ZARAは、一般的に日本では社名のように思われているが、実際にはINDITEX社の保有するひとつのブランドである。INDITEX社は、現在ではスペインで最も大きな企業として有名であり、GAP (米国)、BENETTON (イタリア)、H&M (スウェーデン)、UNIQLO (日本) と並ぶ世界を代表するファッションアパレル企業である。創業は、1963年スペイン東北部ラコルーニャでアマンシオ・オルテガ・ゴアナによって女性用のパジャマと下着の製造業者として事業をスタートさせた。事業は、ドイツやフランスの大手下着メーカーの受注により順調に推移し、工場設備の投資も積極的におこない拡大していたが、1975年突然ドイツの下着卸売業者

から大量注文のキャンセルトラブルが発生し、一気に経営危機をむかえることになった。そこでオルテガは、苦肉策としてキャンセルが出た製品を売りさばくため、自ら店舗を持ち、新たな小売専門店の取引先を求め営業活動をおこない、わずか2年間でスペイン全土に販売チャネルを構築した。オルテガは、この苦しい経験を通してファッションビジネスで成功するには、現状の下請企業からの脱却と自らの経営資源ともいえる製造業と小売業を統合するビジネスモデル（製販垂直統合）こそが事業拡大と高収益に結びつくことを学んだ。このことは、常に経営の進化を探究する INDITEX 社の経営理念のベースとなっている。

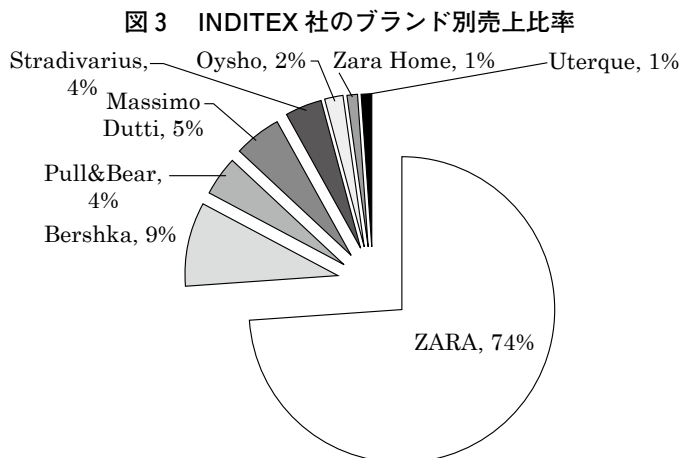
さて、1977年オルテガは、顧客ニーズを研究しながら自らの店舗で取り扱う婦人服を企画製造することを決断した。商品コンセプトは、20～40歳代を中心ターゲットにし、低価格でありながら素材と縫製にこだわる高品質の製品を目指した。その婦人服ブランドこそが ZARA である。1979年までに直営店舗を6店に増やした

ZARA は、1980年代に入ってマドリッド、バロセロナ、リスボンなどのスペイン主要都市の一等地への出店を加速させ、1987年には32店舗を有するスペイン有数の婦人服専門店のチェーンストアとなった。そして、1988年には初めての海外店舗をポルトガルのポルトに開店した。翌年1989年にはニューヨーク、1990年にはパリへと着々と国際的な出店をおこなっていった。その頃、筆者は、パリのサンジェルマン地区で評判になっていた ZARA を偶然に見つけることになり、混雑した店内に入ったことがあった。しかし、当時の顧客層は安価な商品に群がる中高年女性を中心であり、日本人のビジネス視点として印象には残らなかった。しかし、ZARA は、安くてオシャレで高品質のスペイン発の婦人服メーカーとして瞬く間に大人気となった。1998年オルテガは、さらなる拡大を標榜し、ヨーロッパ全域、アメリカ、アジアなど29カ国の海外出店と並行して、いくつかのブランドを買収しながら INDITEX 社として複合ブランド（表2、図3）の世界企業を目指していった。

表2 INDITEX 社の保有ブランド一覧表

| ブランド名         | ターゲット年齢層     | 商品特徴   |
|---------------|--------------|--|
| ZARA          | 18～25歳       | INDITEX 社の主要ブランド。全社売上高の74%を占める。最新モードという商品価値を低価格で提供し、世界有数の人気ブランドとなった。     |
| Bershka       | 15～20歳       | ZARA への誘導ブランドという位置づけ。カジュアルファッションに特化。ZARA に続く主要ブランド化を目指している。2011年東京渋谷に出店。 |
| Pull & Bear   | 18～25歳       | 上品さとベーシックなスタイリングが特徴。   |
| Massimo Dutti | 25～40歳       | ミセスに特化した商品群。   |
| Stradivarius  | 18～25歳       | デニムジーンズに特化したカジュアルウェア。  |
| Oysho         | 10～50歳       | 下着、ランジェリー。   |
| Zara Home     | ノンエイジ        | インテリア、家庭用品、アクセサリ、台所用品、Kids(子供のための)のための用品。                                |
| Uterque       | 20歳以上のアップパー層 | INDITEX 社の新業態の最新ブランド。靴、ハンドバッグ、宝石類、サングラスを含む高級アクセサリ。                       |

出所) INDITEX 社ホームページより筆者作成



出所) INDITEX社ホームページより筆者作成

さらに、ポール・アンド・ベア (Pull&Bear)、マッシモ・ドゥッチ (Massimo Dutti)、ベレシユカ (Bershka)、ストラディバリウス (Stradivarius) といったヨーロッパ各国の小売チェーンを買収により傘下に加え、ブランドと販売チャネルの強化も同時におこなった。そして、2010年には、ZARAを中心に世界77カ国に直営店5044店舗を持ち、総売上高177億9千万米ドルを誇る世界有数のアパレル企業へと成長した。各ブランドは、独立採算制を採っており、それぞれが別々に受発注システムや倉庫・配送システム、そして協力業者を持っている。各ブランドチェーンに共通しているのは、手ごろな価格でトレンドな衣料中心に提供していることである。そのためにINDITEX社のすべてのブランドは、同じSCMによる管理手法を用いて市場ニーズへ迅速に対応している。

## 2. ZARAのビジネスモデル

ZARAは、INDITEX社の総売上高の74%を占める基幹ブランドである。店舗は、一部フランチャイズ制を導入しているが、ほとんどが日本を含めて自主運営の直営展開を基本方針としている。新規出店のためのロケーションを決定するときには、常にコンスタントに黒字が確保できるだけの顧客がいる地域に店舗が属しているかが判断基準となり、広範囲にわたるマーケ

ティング調査を実施する。そして、いつも人通りが多く、一流の店舗が並ぶ一等地といわれる商業地区に限定して出店する。つまり、郊外のロードサイドなどへの出店は一切おこなっていない。このような立地場所は、当然のことながら賃借料や保証金などの高額な投資資金が必要となるが、顧客にとって足場が良く、心地よくゆったりと店内を回遊することができるスペースを確保することこそが顧客満足を得て、売上げにつながるという考えが根底にある。ゆえに、売場はゆったりとレイアウトされ、店内の什器の造作や配置、壁面や床天井の材質や色、そしてウィンドディスプレイまでの細部にわたり、すべてラコルーニャ本社の店舗設計部門がデザインしている。つまり、ZARAにとって店舗のロケーションや人通りの多寡、店内レイアウトは、特に重要な意味合いを持っている。なぜならば、ZARAはほとんど広告媒体を使ったプロモーションをおこなわないからである。例えば、同業他社であれば、平均全売上高の3.0~3.5%を広告媒体に使っているが、わずかに0.3%しか広告費として使っていない。このことは、ZARAの基本的なプロモーション戦略は、店舗そのものであり、顧客の口コミこそが最大のプロモーション活動という考えなのである。

ZARAの典型的なモデル店舗は、レディース、メンズ、キッズ (子供服) の3つのカテゴリー

から構成され、比率はレディース60%・メンズ20%・キッズ20%となっており、売上比率もほぼ構成比に準じている。ストア・マネジャー（以下 SMG）は、通常レディース担当のマネジャーが兼任することになっている。そして、販売員の社内教育を徹底的におこなうと同時に業績優良者に対して、早期 SMG への登用を奨励している。わずか入社5年目に年間売上高規模が30億円店舗の SMG への抜擢などがあり、社員の仕事へのモチベーションはすこぶる高い。SMG は各店舗の損益と日常的な運営の責任を持つことになるが、商品構成や販売価格、商品の注文量を決定する責任は本社が負うことになる。SMG の評価基準は、あくまで売上予算と達成とのバランスを見ることであり、いかに的確な販売戦略を組み立てられるかが重要である。つまり、販売能力と販促企画ができる特化型人材を登用しているのである。ZARA の戦略は、一年を通して顧客に多種多様な製品を供給し続けることである。店舗は、顧客にとってファッションの最先端の衣料品を見つけ出せる空間であり、より重要なことは、すべての商品が限られた数量しか置かれていないことである。顧客が自分と同じ服を着ている人たちと日常的に出くわして嫌な気持ちにならないようにするという配慮から、各店舗の適正在庫はアイテムごとに3~5枚程度で極力低く抑えられている。その結果、閉店時間近くなると空になった商品棚を見つめることができるほどである。つまり、本社が新たにデザインした商品を切れ目なく供給し続けなければ、店舗そのものが成り立たない仕組みになっている。このことは、本社と店舗の担当者が日常のオペレーションのなかで、相互牽制の風土という緊張感を生み出している。

ZARA は、最新のトレンドアイテムを供給するために、そのデザインから原材料の調達、生産、物流といったサプライチェーン全体に、本社は強いコミットメント（commitment）力を行使している。本社には、年間4万モデルのデザインをおこなう約350名のデザイナー（日本

人デザイナー6名在籍）を中心に市場動向を調査するマーケター（marketer）、バイヤー（buyer）からなる約640名の「コマースチーム」を編成している。このコマースチームは、平均12名単位で構成され、社内に84チームが存在し、アメンバー経営<sup>6)</sup>のように独立採算制で業績評価されるシステムにより、チーム間の競争原理が働くようにエッジを効かせている。また、同業他社と違い、次シーズンのデザインと並行して、すでに市場に出回っている現行シーズンの製品手直しも頻繁におこなう。デザイナーは、特に活発に仕事をおこなうことが求められるが、あえてトップデザイナーを養成せず、平均年齢28歳ときわめて若い人材でチーム組織に組み込まれている。彼らは、繁華街のタウンウォッチングやクラブ、大学キャンパスへ自ら足を運び、市場調査をおこなう。また、パリコレクション、ミラノコレクションなどでおこなわれるファッションショーにも積極的に出席し、世界中から取り寄せられた多くのファッション雑誌からもトレンドに関する情報を貪欲に吸収する。そして、世界中の店舗から送られてくる顧客の情報からも積極的に企画するデザインとすり合わせ、商品化へと絞り込んでいく。レディース用、メンズ用、キッズ用のデザイナーは、INDITEX 本社に隣接する近代的でモダンなオフィスビルの別々の大きなホールにデスクを持っている。それぞれの仕事場は開放されたスペースとなっており、床から天井まで3.5メートル以上もある総ガラス張りである。そしてゆったりとした田園風景に囲まれたロハス（lohas）なオフィス環境空間が与えられている。この仕事場では、デザイナー集団のスペース、真ん中のスペースにはマーケター集団、別の一角にあるスペースにはバイヤー集団と区分された配置が施されている。さらに中心部には大きな円形デスクがいくつも置かれ、そこではいつでも自由に好きな時に製品開発に関する議論が開けるように常にオープンスペースとなっている。加えて、勤務体系はフレックス制（flextime system）が採用され、ファッ



ョンの新製品開発という創作活動には申し分のない条件が与えられている。

デザイン企画の作業工程は、まずデザイナーが手書きでラフデザインのスケッチ画を提案し、市場動向調査担当であるマーケターと資材生産担当のバイヤーを交えて、さまざまな角度から議論する。すべてのチーム単位は、このプロセスを経ることになり、ZARAの製品群に一定のスタイリングを維持することに役立っている。次に、テキスタイルデザイナーがリードするかたちで使用する生地や色合いなどの調整をしたうえで、コンピューターグラフィックスを使い具体的なデザイン像を描き直す。そして、その製品が利益を生み出せるかどうかの営業的な判断が必要となり、議論の中心はマーケターとバイヤーへ移行する。それをクリアすると、次に同じフロアで待機する熟練の職人による手作業のサンプル製作となる。もし、製作過程で質問や問題点が発生した場合、職人は同じフロアにいる担当デザイナーのデスクへ行き、即断即決でサンプルの問題解決を図ることができる。そして、完成したサンプルを幾度もチェックと修正をおこない、本生産への段階に進むことになる。マーケターは、それぞれの担当する複数の店舗との情報交換について責任を負っている。彼らは、SMG経験価値を有しており、担当する店舗といかに緊密で信頼関係を築くことが大きな業務のひとつである。基本的には本社に居ながら電話やメールで店舗と頻繁に連絡を取り、売上や在庫状況、店舗の受発注状況、新商品の販売動向、その他店舗運営に関連するすべての事項を日々話し合うことになる。こうしたコミュニケーションをより業績成果に結びつけるため、詳細に分析された本社の各種データを簡単に店舗と情報交換するコンテンツとして、高機能のモバイルパソコンを支給されている。このように、「どの製品を、どのタイミングで、どのくらいの数量を生産するか」は、デザイナー、マーケターそしてバイヤーが一体となって決定する。一旦決まると、原材料調達から生産、物流調整までのすべての工

程管理をバイヤーが責任を負うことになる。ZARAは、全体の約50%の製品をスペイン国内にある22か所（18か所は本社ラコルーニャ近郊）の自社工場で生産している。しかし、縫製工程については、ほとんどを協力会社に発注している。また、自社工場はシングルシフトで稼働しており、独立したプロフィットセンター（profit center）としての役割を担っている。残りの50%の製品は、世界中の約400社ある外部サプライヤーに生産委託している。そのうち70%は、ヨーロッパと北アフリカに集中し、残りはアジアにある。ヨーロッパにあるサプライヤーの多くは、スペインとポルトガルという比較的距離の場所に拠点を構えている。拠点までの距離が近いというメリットを活かして、最新の流行商品をQRで生産させている。他方、リードタイムの長くかかるアジアのサプライヤーからは、生産スケジュールがあらかじめ決まっている定番商品を中心に発注している。バイヤーは、製品化する商品をどのサプライヤーへ発注するかの特権を持ち、その決定を下すための重要な判断基準は、生産のスピードとコスト、それに十分な生産能力があるかである。もし、バイヤーがZARAの自社工場に発注すると仮定して、納得のいく価格やリードタイム、品質が望めないと判断すれば、自由に外部のサプライヤーを使う権限も与えられている。自社内で生産するときは、調達する繊維資材の40%をグループ企業であるCOMUDEAL社から仕入れることになる。同社の年間売上高の約90%は、ZARAとの取引であり、仕入れる繊維資材の半分以上は、BENETTONの特徴的なビジネスモデルである、色を染める前（生成）の状態で購入し、シーズン途中で売れ筋の色を素早く染め変える（後染工法）ことで在庫リスクを回避している。このように迅速に色を変えるように染織専門のグループ企業FABURICOLLOR社という会社を設立し、お互いに連絡を密に情報共有している。同社のZARAとの取引は、年間売上高の約20%となっている。残りの繊維資材は、約260社のサプライヤーから順次購入して

いる。バイヤーは、特定のサプライヤーに依存し過ぎないようにという配慮とともにサプライヤー同士の競争を喚起する目的を持って、いずれのサプライヤーとの取引も総取引の4%を超えないようにされている。生産段階では、ZARA 社内のCAD（コンピューターによる型紙設計）を使い素材を裁断し、協力会社が縫製をおこなう。サプライヤーは、裁断された生地と釦などの付属品を指定された工場まで自ら引き取りに行かなければならない。ラコルーニャには、約500社の縫製専門の緊密な関係の協力会社があり、そのほとんどがZARAだけの仕事をおこなっている。ZARAは、契約書通りに品質の維持や労働法の遵守、そして生産スケジュールに間に合っているかどうかを確かめるため、常に業務を注意深くチェックしている。縫製を終えた協力会社は、受取った工場に縫製済みの製品を運び込み、製品はアイロンでプレスされ、最終的に企画に合っているかどうかのチェックとして検品されることになる。こうして完成した製品は、商品ラベルや袋に詰められ、世界有数の規模を誇る大型物流センターへと移送される。ラコルーニャにある工場と物流センターの間には、空気圧を利用する輸送管が設置され、製品はこの輸送管で物流センターへ運び込まれる。このような製品については、抜き取り検査の方法にて品質管理をおこなっている。すべての製品は、ラコルーニャにある大型物流センターを通過することになる。この物流センターは、床面積5万㎡で最新のオートメーション機能を備えており、物流機器の多くはデンマークのサプライヤーの協力を得ながらZARAとINDITEX社の社員が独自に開発したものである。約1200人が働く物流センターは、1週間で5日間稼働しているが、実際にはその週に出荷される製品の量により作業従事者の人数が決定される。製品が到着してから約8時間で、世界各店舗の注文すべてのピッキングからパッキング作業が可能であり、ハンガー輸送が必要な製品はラックに掛けられて発送準備が整えられる。このラコルーニャにある物流センターに加

えて、季節が逆転する南半球の在庫を調整するため、ブラジル、アルゼンチンとメキシコにも物流倉庫を保有している。2010年には、1年間でこの物流センターから2億3000万ピースの製品を出荷した。このうち75%の製品はヨーロッパ域内の店舗に向けて配送された。ZARAは、毎年35万SKU<sup>7)</sup>の新商品を投入する（1年間で約1万アイテムの新モデル出し、各5～6色と5～7サイズがあるため）。契約している輸送会社は、ラコルーニャでZARAのロゴが入ったトラックに製品を積み込み、ヨーロッパ各国の店舗へと直送される。すべての輸送車は、公共バスのように細かく管理された時刻表のようなタイムテーブルで運行され、ロスのないように細心の注意が払われている。例えば、アムステルダム店舗からのオーダーは、午前6時の輸送車に積み込み納品される。そして、納品後に帰便としてロッテルダム港で中国から出荷された製品を受取り、ラコルーニャの物流センターに戻ることになる。エアー便（DHL）で出荷する製品については、ラコルーニャ空港かサンティアゴ空港を利用する。通常の場合、ヨーロッパ全域の店舗であれば発注から24時間以内に製品を受け取ることが可能である。アメリカであれば48時間、日本なら48～72時間で確実に店舗へ届けられる。このように発注から納品までの短いリードタイムこそが適正在庫高を維持するため、もっとも重要な事柄である。さらに、同業他社と違って、ZARAの物流には誤出荷や荷痛みがほとんどない。その精度は98.9%であり、シュリンケージ<sup>8)</sup>も0.5%未満に過ぎない高い精度を誇っている。

店舗の在庫管理は、毎週2回の発注をおこない、同じく毎週2回の納品が基本的な作業となっている。SCM全体の流れの効率化を図るため、いつも決められた時間までに発注をおこなわなければならない掟というほどの厳格なルールがある。同じ商品が2週間以上店舗に留まらないようにシーズン前の店頭在庫は極力抑えられている。そして、シーズンインしてから売れ筋を見極めながら、迅速に商品を次々と店頭へ

投入していく。これはシーズン前にあらかじめ生産量を決めようとするアパレル業界の慣習とは、まったく逆パターンである。一般的にアパレル業界平均では、シーズン前の店頭在庫は、シーズン予算の45～60%に相当する商品在庫を持つことが多い。しかし、ZARAでは、15～30%と常に業界平均の半分以下である。そしてシーズンインと同時に次々と新製品が投入され、常にリピート顧客を店内へ呼び込むこととなる。実際にリピート顧客比率が70%以上（業界平均38%）もあり、SCMが正確な需要予測と店舗からの売れ筋情報をもとに、市場の変化に俊敏に対応できている証拠といえよう。店舗では、このように新製品が次々と納品されながら顧客満足を獲得し売れていく。一度売り切れた人気アイテムの多くは再び補給されることはないことを顧客もよく知っているため、すぐに買おうとする購買意欲を沸き立たせるビジネスモデルである。こうしたすべての事柄が同業他社と比べて在庫を低く抑えていることに繋がっているのである。このためシーズン終わりのバーゲンでは、売れ残りの総量が少ない要因にもなっている。アパレル業界平均では、バーゲンのディスカウント分を加えると、すべての商品を正規価格で販売したとしても、実際の収入は60～70%にとどまる。ところがZARAの場合では、85%にまで上がり、このビジネスモデルこそが高収益の源泉になっていることが理解できる。

### 3. ZARAの競争優位の源泉

#### 1) サプライチェーンの仕組み

前述したように、ZARAの強みは、サプライチェーンの仕組みである。シーズンイン後、期中に追加生産をおこなわず、多くのアイテム商品を企画・生産し、次々と迅速に店頭へ投入することを中心とした、いわゆる「売切り御免」型のビジネスを展開しているという大きな特徴がある。アパレル業界では春夏・秋冬の2回のシーズンごとにそれぞれコレクションを企画し、その中からできるだけ多くの販売商品を決

定し、シーズン入りと同時に大量に投入し、シーズン中の販売動向を睨みつつ、その中から売れ筋の商品を分析し、さらに追加生産（SPA型）して店頭へ投入するという方法が一般的である。ZARAの場合も基本的には同様のモデルであるものの、シーズン開始時に投入する商品比率が低く、その時々トレンドを的確にとらえて、旬のトレンドの商品を店舗へ投入していく。そして、一つの商品の投入量は極力抑えながら、店頭での売れ残りを最小化すると同時に、常に新しい商品が店頭を賑わして新鮮なイメージを消費者に与えることを実現している。そのためには、多品種少ロットの商品をジャストタイミングで企画・生産し、世界各国の店舗にまで配送する能力が重要である。ZARAでは、材料調達から生産、物流、小売までのSCMの至るところに工夫が散りばめられ、競争優位のメカニズムを形成している。

ZARAは、自社工場を保有し、稼働率に余裕を持たせることによって、急な企画変更や追加生産にもQRで対応できる体制を採っているが、現在では大手のアパレルメーカーで自社工場を保有することは極めて珍しい。また、本社工場横には、世界有数の大型物流センターを保有し、すべての完成された商品は、一旦同センターに集積され、ここから世界各地の店舗へと出荷されている。商品配送には、陸海空のあらゆる輸送方法でおこなっているが、特に遠隔地への出荷には、ほとんどが契約した専用航空機（エアー便DHL）が使用されている。また、生地調達から裁断、縫製、検品、ピッキング、ハンギング、梱包から出荷に至るまで、多くの協力企業や関連企業の工場と自社工場・物流センターが情報を共有しながら、緊密に連携してオペレーションされている。一部の商品は、ヨーロッパ圏であれば最短生産を始めて1週間程度で店頭商品に並べることが可能となっている。こうした仕組みが、短サイクルで多品種少ロット、かつタイムリーな商品づくりを可能にしているのである。

## 2) シンプルで意思決定の早い組織（コマース・チーム）

ZARA は、レディース、メンズ、キッズの3つのカテゴリーで組織が分かれており、それぞれにブランドの責任者、本社組織、ストア・マネジャー（SMG）が存在している。店舗では同一店舗に3つのカテゴリーの商品が展開されているものの、本社ではこれら3つのカテゴリーはそれぞれ独立して運営されている。各カテゴリーの組織体制は非常に単純明快である。階層としては、ブランドマネジャー（統括責任者）、本社ブランドコマース・チーム、店舗運営の3つのみである。本社の主要な組織であるコマース・チームは、商品のデザインを担当する企画部門のデザイナー、エリアや各国の市場調査や店頭情報そしてプライシングをおこなうマーケター、原材料調達、生産、物流を担当するバイヤーでチームを構成している。デザイナーは、コレクションや新製品を企画すると同時に、マーケターは各国の詳細な市場調査や情報を勘案したマーチャンダイジング計画やプライシングをおこなう。各国の消費者ニーズやトレンド、競合店舗の状況を毎日担当しているエリアや国の SMG（ストア・マネジャー）とのコミュニケーションを取りながら、さまざまな情報を吸い上げて、最新データとしてインプットし、最終的な商品企画、マーチャンダイジング計画、価格などを決定していく。商品化が決まった企画案については、実際に商品化のための担当者バイヤーがコミットしはじめる。企画部門に隣接したエリアにいるパタンナーが CAD などの最新機器を併用しながらパターンに落とし込み、即座に縫製の熟練工によりサンプリングをおこない、そのデータがバイヤーから生産を担当する工場へリアルタイムで指図書として送られ、生産に入ることになる。一方、本社組織の主要カテゴリーごとに一つのフロアに集結している。しかも、海外企業にありがちなブースを主体としたオフィスレイアウトではなく、従来からの日本企業のような「島」を並べたレイアウトになっており、隣の人との間仕

切りもない。その結果、比較的シンプルな組織体制であることと相まって、極めてコミュニケーションがよい社内風土が形成されている。フロアの中心部にはミーティングスペースがあり、次のコレクションの製品開発やさまざまな情報交換などが自由に議論されている。また、意思決定が必要な場合には、召集がかかり、即座に関係部門の担当者全員が集まり、その場で意思決定することができる。このように迅速かつ密度の濃いコミュニケーションにより、的確でスピード感ある意思決定が可能となり、変化の早いアパレル業界において卓越した商品開発のパフォーマンスを実現させる大きな競争優位の源泉となっているといえる。

## 3) 強固な現場力

もうひとつ、ZARA が極めて現場を重視して運営されているという点である。現場重視の姿勢はいたるところに垣間見ることができる。例えば、企画部門には約350名以上のデザイナーが勤務しているが、彼らは世界各国へ頻繁に出張を重ねることが重要な仕事である。いわゆるパリ、ミラノやニューヨークなどの国際的なコレクションはもちろんだが、それ以外にも世界各地の主要都市の繁華街、大学キャンパス、主要なターゲットである若者が多く集う娯楽施設（クラブ、コンサート会場等）を自らの目でウォッチングし、その瞬間のトレンドがどうなっているのかということ、肌感覚で感じ取っている。そして自身の五感で感じ取ってきた市場のトレンドを商品デザインに活かしている。一方で、ZARA は世界77カ国に展開するグローバルブランドでもある。350人を超すとはいえ、デザイナーが外から持ち帰ってくる情報だけではとても各国・エリアのローカルな市場特性には対応しきれない。そこで重要な役割を果たしているのが、本社にいるマーケターである。マーケターは、それぞれ担当する国やエリアを持っており、自分の担当する店舗の SMG や販売員と毎日のようにコミュニケーションを取っている。

店舗からは、店頭商品の販売動向、来店客動向、来店客のファッション、商品に対するクレーム、周辺競合店や街の状況等を日々マーケットに伝達している。そして、単に市場動向を伝達するのみならず、顧客ニーズに即した商品提案までおこなうことも少なくない。さらに、マーケットはリアルタイムで各店舗の詳細な販売動向を見ることができ、数字のアップダウンの要因等についてSMGに詳しく確認することが可能である。マーケットを通して、世界各地に存在する店舗現場における生の情報が絶え間なく本社に流れる仕組みを構築しているのである。このように、それぞれの部門がそれぞれの方法で市場状況や現場感覚をグローバルレベルで本社に集約し、チーム単位でそれらの情報に基づき事業が運営されている。商品のデザインやマーチャンダイジング、コレクション、プライシング、店頭の陳列方法（VMD）など、すべてはこうして集約された現場の情報により議論され、決定されている。そして、本社の各担当者もこうした現場からの情報やトレンド動向が大切であることを全員が共有している。この現場重視の姿勢やそれを実現する現場力こそが、ZARAの躍進を支えている大きな要素であることは間違いない。例えば、日本の店舗では、開店前に朝礼がおこなわれることが慣習となっている。ZARAは、朝礼が店舗スタッフのモチベーション向上や店頭オペレーションの強化につながると考え、本社での議論となり、導入を決定した。現在では、朝礼を「Nippon Meeting」と名付けて、全社をあげての重要な取り組みのひとつとして全店舗で実施されている。このように、新たな取り組みや考え方を導入し、即座にグローバルに展開することも特徴といえる。

#### 4) 多国籍企業化への取り組み

店舗を展開する現地において現地人スタッフを中心に運営することは当然だが、本社に限っても32カ国もの人々が働いている。その中には、もちろん日本人も含まれている。彼らは、

本社の各部門に配属され、デザイナー、マーケット、バイヤーのいずれもが多国籍な社員によって構成されている。そして、彼らにはZARAがスペインの企業であるという意識はまったくなく、スペイン的な文化や風土、価値観は見受けられない。あくまでも世界で事業展開するグローバル企業であるという共通認識が強く、社員の行動基準や規範、判断基準は、すべてこの認識に依拠する。そして、彼らはZARAというブランドを世界中の消費者に満足してもらえるブランドへと発展させる目的意識が定置されている。本社の社員は、一般公募でも採用されることがあるが、営業部門等の製品開発に関する人材は、各国の優秀な店舗スタッフ経験者の中から選抜し、現場をよく知る社員を配置している。その際に国籍は関係なく、あくまで店舗スタッフとして予算達成に対する成果や働きがあったか、商品提案力や市場を把握する力など抜きん出た能力があるかどうかといった点が判断基準となる。こうした点に、先に述べた現場重視の姿勢が貫かれているといえる。このようにグローバルレベルで国籍に関係なく優秀な人材を活用できていること、そしてスペイン的な価値観や意識に囚われず、企業のミッションやビジョンが社員の中心に捉えられていること。そのことが、ZARAの現場力を高め、グローバルに事業展開する大きな成功のカギのひとつである。

#### IV まとめ

ZARAのグローバル企業としての驚異的な成長の背景にある、その競争優位の源泉について議論してきた。もちろん、ここまで述べてきたことがZARAの強さのすべてではないが、日本の企業にとって、今後の成長やグローバル化のさらなる進展を考える上で、興味深く示唆に富んだ事例ではないだろうか。真にグローバルで成功するためには、国籍に関係なく自社の事業展開に貢献できる能力を持った人材を最大限活用し、風通しのよいコミュニケーションから

個々人の能力を発揮できる環境を整えることが重要である。また、自国の文化や価値観に依拠した議論や意思決定を排し、あくまでも企業としてのミッション、ビジョン、そして統一された価値観を前提に多様な国籍の人々が自由に意見を交わす状況を構築することも大切である。

また、進出国の市場におけるローカルな事情や現状、多様で複雑な消費者ニーズを現場に向向いて、たゆまなく吸収し、グローバルな事業運営に活かしていくことも欠かせない条件であろう。

現状の日本企業においては、間違ったガバナンスが作用し、各国の現場で、市場環境を十分に把握せず本社で方針を一元的に決定し、その結果として求めるパフォーマンスを生んでいないケースもいまだ少なくない。もしくは、本社が十分な役割を果たすことができず、現地任せの運営になっていることも多い。そして、海外の現地の人々の能力を最大限に活用できているかとなると、できている企業は依然ほんの一握りではないだろうか。国籍に関係なく、能力やヤル気のある人材を登用し、その力を最大限活用できている企業は少ないといえよう。また、本社と海外の現地法人や現地オフィスとのコミュニケーション、部門間のコミュニケーションが円滑ではなく、情報の共有や意思決定に支障をきたしている事例も散見される。そもそも、多くの日本企業においては、グローバル企業、

グローバル化ということが声高に叫ばれているものの、実体は日本人が社内の主要ポストを占め、日本人的な感覚で事業運営に終始しており、ZARAのように本当の意味でのグローバル企業を体現化した企業は極めて少ないのではないだろうか。今後、日本市場の現状から推察すれば、大きく成長を見込むことが難しいことを誰もが理解している。さらなる成長を探求するためには、日本企業にとってグローバルで成功すること、真のグローバル化を実現することは緊急の課題である。そのためにも、日本企業という殻を破り、世界中の能力を活用して現場力を高め、風通しのよい組織を実現し、ZARAに比肩するような真のグローバル企業を真摯に目指すべきであろう。

最後に、ZARAを基幹ブランドとしてINDITEX社は、世界市場で5044店舗を運営し、今後さらに出店ペースをあげる戦略をおこなっている。約90%以上の出店計画がスペイン本国以外の国々である。特に、中国、韓国、台湾、日本などのアジア地域を中心とした出店重点施策を公式に発表している。また、ZARAに続くブランドとして、Bershkaを先ず東京渋谷に旗艦店を出店し、今後中国での多店舗化をおこなう計画である。そのほとんどが直営店舗であるが、今後は資金調達も含め、ファンドとのジョイントベンチャー（以下JV）やフランチャイズ（以下FC）方式を採用するという。もちろん、JVや

表3 グローバルな多国籍企業を実現するための要件

- ①国籍を問わず、能力ある人材を最大限に活用する。
- ②グローバルレベルで“現場力”を高める。  
     現地の生の情報、肌感覚を大切にする。
- ③組織、エリアを超えた、風通しのよいコミュニケーションの実現。
- ④出来る限りシンプルな組織、意思決定のメカニズム。
- ⑤自国の価値観、感覚に囚われず、企業として明確なビジョン、ミッションを持ち、すべての社員が共有する。

出所) 筆者が作成

Mar. 2012

ファストファッションにおける競争優位のメカニズム

FC方式で店舗を増やしていくメリットは、すでにアパレル業界では十分に認識されている。その先駆けは、筆者もコミットしているBENETTONである。2004年には、122カ国に約5500店舗のFCを持ち、革新的なファッション業界のサプライチェーンを構築し、成功を収めている企業である。FC方式の最大のメリットは、容易に海外へ店舗を増やすことができ、財務上のリスク負担が少ないことである。遠く離れた店舗のさまざまな運営を直営店のように事細かくフォローする必要もない。なぜならば、ZARAと違ってBENETTONは、FCの在庫を自社保有とせず、FCが契約上で負担しているからである。もし、ZARAが今後も海外店舗を増やし続けるならば、BENETTONのようなFC方式を果たして採用するようになるのだろうか。もしZARAがFC方式を採用すれば、これまで同業他社との差別化に成功する要因となってきた強固なサプライチェーンの仕組み自体にどのような影響を与えることになるのだろうか。今後、INDITEX社の次なる経営戦略とそのビジネスモデルのわずかな変化を察知し、分析することが筆者の研究課題となる。

### 注

- 1) 企業が収益構造の改善を図るために、事業を再構築すること。具体的には、成長戦略を実現するために買収等による事業規模拡大をおこなう。あるいは、不採算部門を売却、人員削減等の縮小をおこない、経営資源の選択と集中を実現すること等を意味する。事業の強化を図るため、業務や商品構成の改善を図る「業務リストラ」と財務体質の改善を図る「財務リストラ」がある。本文中では、「業務リストラ」を捉えている。
- 2) SPA (Speciality Store Retailer of Private Label Apparel) : プライベートブランド製品を商品開発段階から製造、販売段階に至る流通段階を一元的管理することにより顧客ニーズへの迅速な対応 (QR) を可能にする事業システムのこと。アパレル業界では、米国ギャップ社が最初に導入した。
- 3) ファストファッション (Fast Fashion) : 多品種・多品目のトレンド (流行) かつ圧倒的な低価格に抑えた衣料品を短期間で大量に生産、販売するファッションブランドやその業態のこと。
- 4) SCM (Supply Chain Management) : 消費者が購入する商品は、小売業者、卸売業者、製造業者、原材料供給業者といったさまざまな企業を経て、供給される。この一連の生産・流通過程における財のフローと保管の全プロセスをサプライチェーン (価値連鎖) という。SCMは、供給連鎖上にある複数企業の協力により、企業の枠を超えてサプライチェーンを統合管理する経営手法である。
- 5) QR (Quick Response) : サプライチェーンを効率化するため、アパレル業界で取られている経営戦略。1980年代、米国アパレル業界で最初に導入された。QRでは、消費者ニーズに迅速に対応するため、アパレルメーカー、縫製業者、小売業者などが協力し、生産・販売を効率化した。企業間の信頼関係が重要であり、EDIを通じた情報共有、POSデータを活用した適時適量生産、実需に基づいた電子受発注 (EOS) 等がおこなわれている。従来、物流センターでの在庫が多かった米国では、商品をほかんすることなく、店舗別に仕分けて配送するクロスドッキング方式を採用されるケースが多い。日本では、このクロスドッキング方式が浸透されるまでには至っていない。
- 6) 京セラ創業者の稲盛和夫氏が考案した経営手法。部や課の社員を6~7人の「アメーバ」と呼ばれる小集団に細分化し、アメーバごとの独立採算制をとる。各アメーバは「(売上-経費) ÷ 労働時間」で算出される「時間当たり採算」を最大にすることを目標に事業活動にあたる。組織を少人数にすることで、全員が当事者意識を持って従事するようになることを目的とする。また、アメーバごとに「時間当たり採算」という具体的な数値目標があるため、組織間の競争意識が芽生えるようになるなどのメリットがあげられる。しかし、会社全体ではなくアメーバのみの利益を追求してしまう恐れがあり「時間当

たり採算」を適正に算出することが難しくなるというデメリットも指摘されている。

- 7) SKU (Stock Keeping Unit) : 流通業において、最終小売などの販売・商品提供の現場で商品の実売量や在庫を管理する際に用いられる商品識別の最小単位のこと。SKUは企業の在庫管理の仕組み(システム)によって異なり、必要に応じて個別に定義される。小売業の現場、特に大規模小売では膨大な数量の商品を取り扱っているが、これらを欠品しないように管理することが求められる。店頭で商品が欠品するか否かは、販売ペースと手持ち在庫量(stock)、商品在庫補充ペースの相互関係によって決まる。在庫があればあるほど欠品リスクは小さくなるが、売れ残りリスクが大きくなるため、欠品が起きない範囲でできる限り少ないことが望ましい。商品補充のサイクルに制限があるとすると、販売ペース(商品がさげられるペース)に合わせて安全在庫としての手持ち在庫量を設定することになる。これがSKUである。
- 8) シュリンケージとは、輸送中に起こる紛失や万引きなどによる物流上のロスのこと。

### 参考文献

- 赤沢基精(2001)「スーツ販売世界一誇る青山商事第二の創業期にチャレンジ」『流通とシステム』9月。
- 大村邦年(2004)「アパレル業界の変遷と展望」小西一彦編『マーケティングの理論と実践』兵庫県立大学経済経営研究所, 63-70ページ。
- 大村邦年(2005)「アパレルマーケティングの実際」小西一彦編『マーケティングの理論と実践(第2版)』六甲出版販売, 41-63ページ。
- 大村邦年(2008)「海外ファッション企業の新たなブランド戦略—ルイ・ヴィトンの事例から—」小西一彦編『新時代のマーケティング—理論と実践—』六甲出版販売, 47-67ページ。
- 大村邦年(2011)「百貨店のリストラクチャリングへの新機軸」小西一彦編『新時代マーケティングへの挑戦—理論と実践—』六甲出版販売, 38-66ページ。
- 加護野忠男(1999)『<競争優位>のシステム』PHP研究所。
- 加護野忠男(2005)「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」『国民経済雑誌』第192巻6号。
- 鬼頭孝幸(2007)「欧州のエクセレントカンパニーに学ぶ 第4回 INDITEX社(ZARA)に見るグローバル企業の成功要件」『視点』ローランド・ベルガー。
- 国友隆一(2001)『消費者心理はユニクロに聞け』PHP研究所。
- 小島健輔(1999)『SPAの成功戦略』商業界。
- 柴田悟一・中橋國藏(2001)『経営戦略・組織辞典』東京経済情報出版。
- 東洋経済新報社(2004)「ビジネスレポート01 地方発・衣料SPAの第3勢力—ハニーズ—ユニクロの対極にあるもう一つの価格破壊」『週刊東洋経済』8月21日号, 46-49ページ。
- 中橋國藏(2000)「環境不確実性と企業の適応行動」『商大論集』51巻6号, 11-40ページ。
- 日経BP社(1999)「迅速対応 ZARA(欧州の急成長アパレル) 究極のSPA, 先端ファッションを格安で」『日経ビジネス』11月8日号, 55-58ページ。
- 毎日新聞社(2002)「アパレル—企業の明暗を分ける高コスト体質を払拭するスピード」『エコノミスト』4月, 90-91ページ。
- 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』。
- 宮崎文明(2006)『単品管理入門』商業界。
- 矢作敏行(2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- 株式会社矢野経済研究所(2003)『SPAマーケット総覧04—アパレル系, 小売系, 外資系SPA型成長企業調査』18-20ページ, 矢野経済研究所。
- 株式会社矢野経済研究所(2009)「2008年度インポートマーケット総括とブランド企業の中期戦略」『ヤノニュース』矢野経済研究所。
- 山下洋史・諸上茂登・村上潔編(2003)『グローバルSCM』有斐閣, 39-60ページ。
- Christensen, C. M (1997), *The Innovator's Dilemma*.



Mar. 2012

ファストファッションにおける競争優位のメカニズム

Boston, MA : Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』 翔泳社)。

Christopher H. Lovelock & Louren Wright (2004), *Service Marketing and Management*. (小宮山雅博監訳藤井大拙・高畑宥 (2004) 『サービス・マーケティング原理』 白桃書房)。

Gerard P. Cachon & Robert Swinney (2011), "The Value of Fast Fashion" *Management Science*, Vol.157, No4, April 2011, pp.778-795.

Kotler, Philip and Gary Armstrong, *Principles of Marketing, Fourth Edition*, Prentice-Hall. (和田充夫・青木倫一訳 (1995) 『マーケティング原理』

ダイヤモンド社)。

Vega de la Falla, Jesus (2010) (溝口美千子・武田祐浩訳 (2010) 『世界を虜にする企業 - ZARA のマーケティング&ブランド戦略-』 アチーブメント出版)。

【参考資料】

・サンケイリビング新聞社 (2011) 「OL マーケットレポート Vol.79」

ZARA 公式 HP <http://www.zara.com>

(2011年12月9日掲載決定)