

〔査読論文〕

国内ファストファッションによる クイック・レスポンスとグローバル化の現状

杉 田 宗 聴

I はじめに

近年、アパレル・テキスタイル産業では先進国の格差拡大、新興国における中間層の増大、さらにはスマートフォンの世界的普及にともなう最新ファッション情報の瞬時的かつ世界的規模での伝播などによってファストファッション¹⁾が急成長している。本稿ではファストファッション事業における競争力が何によって決まるのかについて、クイック・レスポンス（以下QRと略）、生産のグローバル化、市場のグローバル化という3つの要因から分析することを目的とする。

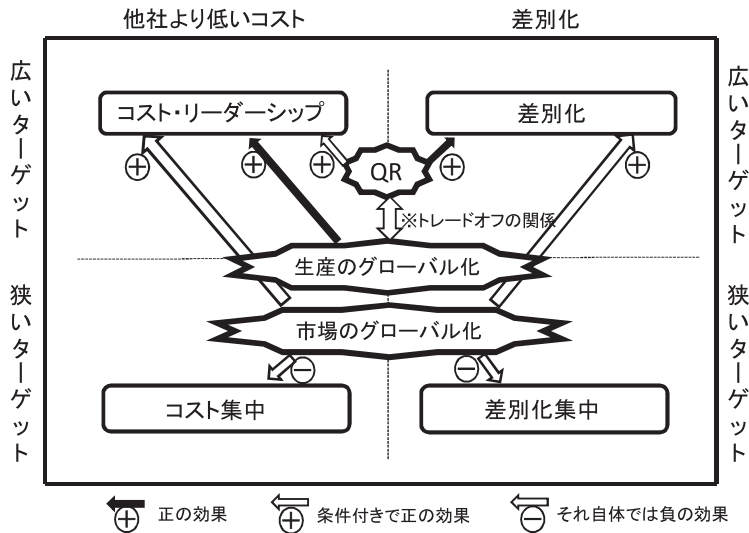
Porter (1985) によると、事業レベルの競争優位を獲得するための戦略として、「コスト・リーダーシップ」、「差別化」、「集中」の3つが存在する。このうち、「差別化」が示す内容は多岐にわたる。製品およびサービスの性能や品質ないしデザインの差別化から始まり、品揃えの多様性や付帯サービス、さらにはブランドイメージもこの「差別化」の対象に含まれる。これらに加えて、Stark (1990) は納期など時間的即応性も「差別化」の対象になることを指摘するとともに、時間的即応性による「差別化」は同時にコスト競争力も高めうることを示した。

ファストファッション事業では、市場をファッション性の高いアパレル製品を低価格で購買したいと考えている層に「集中」した上で、圧倒的低価格による「コスト・リーダーシップ」を実現し、製品の高いファッション性やブランドイメージ、そして最新のトレンドがすぐに手に入るという時間的即応性といった側面

で「差別化」を行い、高い競争力を実現している。ここではこの時間的即応性をQRと呼んでおく。

藤本 (2001) は上記のような顧客が直接見て測定・評価できる要素からはかる競争力を「表層の競争力」と名づけるとともに、製品が店頭に並ぶまでなど顧客から見えないところで作用する諸要素からはかる競争力を「深層の競争力」と呼んだ。本稿では、ファストファッション事業における競争力を「深層」「表層」両面から明らかにする。その際、ファストファッション事業における「深層の競争力」を生み出す要素として、“QR”と“市場のグローバル化”を、「表層の競争力」に作用する要素として“市場のグローバル化”を取りあげる。これら3つの要素と各競争戦略との関係を図1に示す。

藤本 (2001) によると表層の競争力は、マッカーシーが提唱したマーケティングミックスの4Pとほぼ対応する。また、深層の競争力はサプライチェーン全体を通してのコスト、品質、納期、フレキシビリティによって決定する。4Pのうち、ファストファッション事業で顧客から求められる製品はトレンド性の高さ、すなわちQRという深層の競争力の程度で差別化されると考えられる²⁾。また、価格についてはStark (1990) が指摘した通りQRが在庫削減などによってプラスの作用を及ぼすとともに、「生産のグローバル化」という別の深層の競争力が大きな影響を及ぼす。販路については「市場のグローバル化」が業績拡大に直接影響を与えるとともに、規模の経済性を通じてコスト・リーダーシップ戦略に貢献するケースもある。



出所) Porter (1985) をもとに筆者が作成。

図1 Porterの競争戦略論とファストファッションにおける競争優位を形成する諸要因との関係

また、アクセス可能な場所に店舗が立地されることで利便性が増したり、そこから様々なプロモーション³⁾情報が発信されたりすることで市場のグローバル化は「差別化」にもつながりうる。競争力の分析のために「QR」「生産のグローバル化」「市場のグローバル化」をピックアップした理由は上記の通りである。

以下、ⅡではQRについての先行研究を概括し、Ⅲにおいて国内ファストファッションA社および業界リーダーであるINDITEX社の事例を見ることでQRがまず時間の即応性を高めることで「差別化」を実現し、さらにコスト・リーダーシップ戦略にも貢献していることを示す。Ⅳでは別のコスト・リーダーシップ戦略に相当する生産のグローバル化について、それがQRとトレードオフの関係にありながらも近年推し進められていることをA社およびINDITEX社、そして業界の2番手であるH&Mの事例を見ながら明らかにする。Ⅴでは市場のグローバル化について上記3社の取り組みについて確認すると共に、直近のファストファッション事業

ではこの要素が競争力の発現とも言うべき企業業績に直接影響を与えていることを示す。

Ⅱ 先行研究の総括——クイック・レスポンスとアパレル産業——

1. QR成立の背景と定義

原田(1998)によると、QRは1980年代半ばに当時日本などからの繊維製品輸入に苦しんでいたアメリカ国内テキスタイル産業の呼びかけによって生まれた企業・業界の枠を越えた革新的な競争戦略である⁴⁾。

1980年代中頃から積極的にQRを推し進めたカート・サーモン・アソシエイツ・インク（以下KSAと略）によると、QRは「補充アイテムの予測を共同で行い、新商品の機会を発見するために継続してトレンドをモニターすることを目的として、POS情報を共有することによって、小売業とメーカーが協力して消費者のニーズを迅速に対応するパートナーシップ戦略⁵⁾」と定義される。

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

同社が行った試算によると、アメリカのアパレル・テキスタイル産業ではQR導入以前に62日間かかっていた販売から補充までのリードタイムが、QR導入によって15日間へと約75%も短縮されることが示された。この試算はKSAが百貨店、チェーンストア、マス・マーチャントそれぞれと行った実証実験によって現実のものとなった。実験の結果、3つのチャネルそれぞれにおいて売上高は25～30%増加し、在庫回転は30%改善した。

この事例は、図1に示すようにQRが需要への即応性を推し進め顧客満足度を高めるという点で差別化戦略に貢献すると同時に、中間在庫や売れ残り在庫の削減によってコスト・リーダーシップ戦略にも貢献していることを示唆している。

この実験プロジェクトの成果を全ての取引先との間で実現するために、アメリカ全土の先進的な小売業者、アパレルメーカー、テキスタイルメーカー、原糸メーカーが協力して1986年に業界標準の商品識別コードとEDI (Electrical Data Interchange) を開発することを目的としたVICS (Voluntary Inter-industry Standard : 任意産業間通信基準委員会) を設立した。当時は各小売業が自社独自のシステムを構築していたため、メーカー側は取引先小売業者別に異なるEDIを導入しなければならず、そのために必要となる過大なコストがQR推進の障害となっていたためである⁶⁾。

QRに関する定義は論者によって様々であるが、その中でもEDIの標準化という側面を最も端的に捉えているのが、小林他(1998)によるQRの定義である。QRを「消費者ニーズをいち早く把握し、その情報を小売業者から生産者へとスピーディーに伝える業界統一EDIシステム」⁷⁾と定義しているのは上記歴史的経緯によるものと思われる。

QRはしばしば、リーン生産方式(=トヨタ生産方式)と対比されるかたちで述べられている。Sullivan & Kang (1999) では、QRを消費の個性化・多様化によって競争関係が激化する中で

アパレル業界において企業が顧客からの要望に 대응することを目的として発達した一種のジャスト・イン・タイム(以下JITと略)生産システムであると捉えた⁸⁾。

自動車産業と同様またはそれ以上にアパレル・テキスタイル産業も消費の個性化・多様化による複雑性の増加とそれによるコストの増加が著しい。そのような状況の下ではStalk and Thomas (1990) や富野(2012) が指摘したように、何より時間の短縮が差別化およびコスト競争力強化につながり競争優位の源泉になる。QRもJITも多様化・スピード化が進む顧客ニーズに即応することで差別化戦略を推し進めるとともに「つくりすぎのムダ」等の非効率を改善することでコスト・リーダーシップ戦略に貢献するという点で共通する。

一方、Lowson (1999) やChristopher (2000) も当時のアパレル・テキスタイル産業のおかれている状況をSullivan & Kang (1999) と同様に捉えていたものの、そこで求められているのはリーンではなくアジャイル(=俊敏)なサプライチェーンであるとする。Lowson (1999)⁹⁾によると、アジャイルなサプライチェーンは、高度にカスタマイズされた製品を大量生産に匹敵する低コストかつ短いリードタイムで生産することを目指す。リーン生産方式の構成要素となっている垂直統合や長期的パートナーシップはアジャイルなサプライチェーンでは短期的で柔軟な協定に基づく水平的なアウトソーシングによって取って代わられ、発展的なコミュニケーションネットワークによる俊敏な対応を可能とするようになる。

同様にChristopher et al. (2004) はQRがアジャイルなサプライチェーンをアパレル・テキスタイル産業においてもたらし具体的手段であると捉えている¹⁰⁾。Christopher (2000)によると、リーン生産方式は在庫削減に重きを置きすぎており、結局それを導入した企業はアジャイルなサプライチェーンを築けていないと批判した。現代のアパレル・テキスタイル産業には多様で急速に変化する市場動向に俊敏に対応する

ことを第一目的としたアジャイルなサプライチェーンが必要で、それを実現する手段がQRであると述べている¹¹⁾。

このように、QRに対する定義は論者によって様々であるが、最大公約数的に内容を概括すると、以下ようになる。QRとは、a.輸入製品に対する自国製品の競争優位を打ち立てようという先進国側からの活動から始まったこと、b.その目標として、変化の激しい市場動向に注目し、それへの対応をリードタイム短縮によってスピーディーに実現しようとする、c.その手段として川上から川下までサプライチェーン全体を構成する企業間でパートナーシップに基づく協調関係を結び、d. EDIの活用などによって情報の共有化を行い、e. サプライチェーン全体を通しての全工程を企業の枠組みを超えて統合することでb.で示した目標を実現するために最適化していく競争戦略であるとまとめることができる。また、QRが理想どおりに実現した場合、図1が示すように差別化戦略にもコスト・リーダーシップ戦略にも同時にプラスの作用をもたらすという点で事業レベルの競争戦略上非常に有利になるといえよう。

2. QRの導入の成果とそれに対する懷疑

QRの導入については小林他(1998)で示されているように、日本国内でも一定の成果が確認¹²⁾されているが、他方、その効果について限定的に見るべきであるという批判も存在する。例えば、加藤(2000)では、「製造企業と小売企業の関係はたとえ『協調』しているように見えても、そこには『売買関係』を基礎とする『利害対立』が不可避免的に孕まれている」(97ページ)という認識の下、上述したQRの理念は必ずしも現実には実現されていないことを問題提起¹³⁾した。

加藤(2000)と同様の問題意識を持って、実際に日本国内のアパレル・テキスタイル産業関連企業にアンケート調査を実施し、日本国内におけるQRの導入の程度とそれが企業としての成果、即ち収益力・利益率にどれだけ反映して

いるのかについて研究を行ったのが崔(2006a, 2006b)である。同研究では、欧米における先行研究をサーベイしたうえで表1に示すようにQRの導入に関わる要素を製品開発、生産、販売、商品調達といった各段階の中から合わせて28の要素を抽出し、QRの成果基準として期中追加生産の実施度合いと期中新規製品の投入度合いの2要素をQR導入の成果基準として選出した¹⁴⁾。その上で、川上(生地メーカー)、アパレルメーカー、川下(アパレル小売)といったサプライチェーンの各段階に応じて各企業がそれぞれの要素まで採用しているのか、それによる企業成果はどの程度かについて整理した。

その結果、まずQR要素の導入度についてはサプライチェーン全段階においてある程度進んでいるものの、様々なQR要素の内どの程度まで導入しているかについては企業規模とサプライチェーン内での位置によって明確な差が見られたという。すなわち、規模が大きい企業ほどQRを導入する傾向が強く、またサプライチェーンの各段階の中ではアパレルメーカーがQR要素の導入が一番進んでいた。QR導入度と企業成果の関係についていえば、QRによってポジティブな影響を受けていたのは川中に位置する大規模アパレルメーカーだけであった。アパレルメーカーは、QRによって建値消化率が上昇し、返品率が下がるという効果享受したことがアンケート結果から明らかになっている。

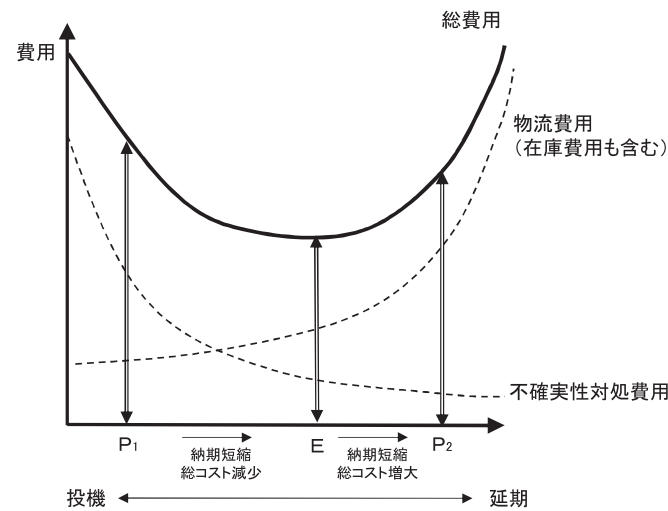
逆に、川上の生地メーカーにとっては、生産フェーズで導入されたQR要素は生産リードタイム短縮と多頻度少量生産だけで、QR実現の技術的基礎であるEDIやアパレルメーカーとの生産計画の情報共有についてはむしろ悪化していた。これは、多くの生地メーカーではEDI等の情報技術を導入していなかったことを意味する。それにも関わらずアパレルメーカーが生地メーカーに対して期中追加生産を要求した¹⁵⁾ことによって、生地メーカーは中間在庫保有量を増加しそこから納入せざるをえなくなった。つまり、リードタイム短縮のための投資無しに

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

表 1 サプライチェーン段階別 QR 要素の導入状況とその成果

| | | 川上 (生地メーカー) | アパレル メーカー | 川下 (小売) |
|-----------------|--|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 製品開発 フェーズ | 情報収集担当組織 生地商社からの売れ筋情報収集 アパレル・メーカーとのコンタクトによる売れ筋情報収集 CAD 試作回数削減 試作（開発）のリードタイム短縮 個別製品別のデザイン 営業・開発部門のコミュニケーション CADによるパターン作成 | － － ○ × ○ ○ | × ○ ○ ○ | |
| 生産フェーズ | EDI 受注 CAD などによる問題点の早期発見 生産リードタイムの短縮 多頻度少量生産 顧客の生地使用状況の把握 アパレル・メーカーの生産計画熟知 生地納入のリードタイム 生地発注の EDI 縫製工場との EDI 生地発注の多頻度少量化 | × － ○ ○ － × | － ○ ○ × － － | |
| 販売・商品 調達フェーズ | SKU 単位の売上把握 JAN POS 情報の共有 POS 以外の情報共有 EDI での受発注 納品リードタイムの短縮 バイヤー・メーカーの仕入担当者のコミュニケーション 販売状況のメーカーへの伝達 発注の多頻度少量化 | | ○ － － ○ － ○ | － ○ ○ － ○ － － |
| QR 導入の 成果 | 期中追加生産 期中新規製品 | － | ◎ ◎ | ○ |

出所) 崔 (2006b) をもとに筆者が一部加工。



出所) 高嶋 (2010) をもとに筆者が作成。

図 2 Bucklin 型投機－延期モデルと総費用の変動

アパレルメーカーからの納期短縮や多頻度少量納品に対応することで「コスト・リーダーシップ」に悪影響を与えたことになる。

このように、サプライチェーンの段階によってQR導入の成果が平等に配分されなかった可能性がある。EDIに代表される情報技術の導入など、技術革新がない状態での在庫形成時点の延期、すなわちリードタイムの短縮が非効率をもたらす。このことは図2に示すように、Bucklin型投期－延機モデルにおいて物流面で技術革新がないまま在庫形成時点を最適点Eよりも延期させることで総費用を上昇させてしまうメカニズムによって説明できる。

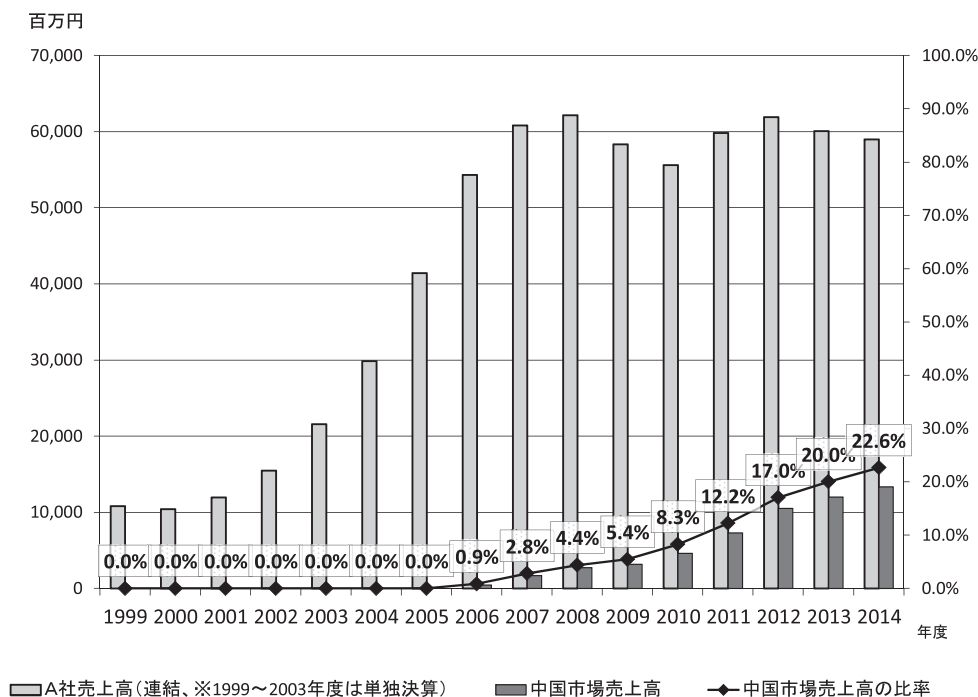
次の章では、実際にQRを導入している企業としてA社とINDITEX社を取り上げ、両社はどの程度までQR要素を実現し、また何らかのイノベーションを実現した上でサプライチェーン全体としての効率性を向上させているのか、

具体例を挙げながら検討し、事業レベルの競争優位獲得にどのような影響を及ぼしているのかについて確認する。

Ⅲ QRによる市場即応性の向上とコストの削減

1. 課題設定とファストファッション事業のポジショニング

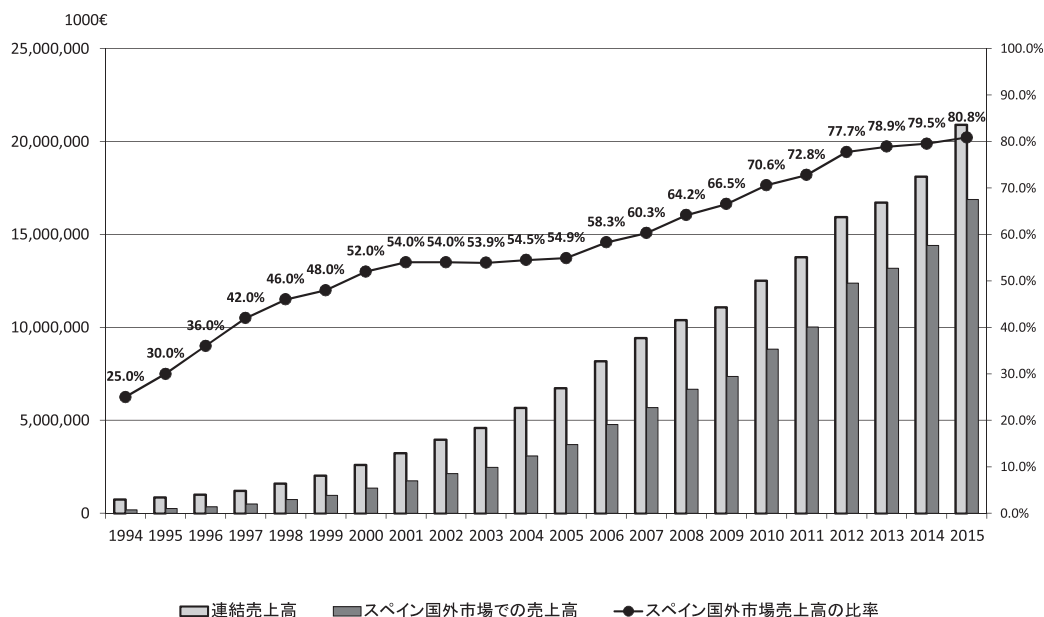
本稿ではファストファッション事業を本業とする企業として、業界第1位のINDITEX社を取りあげるとともに、国内ファストファッションで2000年代に急成長を遂げたA社を選び、各社の競争戦略の具体的内容について明らかにしていく。A社の業績については図3に示した通り2014年時点で連結売上高は約600億円で、同年では連結売上高が約2兆6千億円に達するINDITEX社と比べると2014年時点でも



出所) A社有価証券報告書各年版より筆者が作成。

図3 A社の連結売上高と海外(中国)市場売上高

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状



出所) INDITEX 社 Annual Report 各年版より筆者が作成。

図4 INDITEX 社の連結売上高とスペイン国外市場での売上高

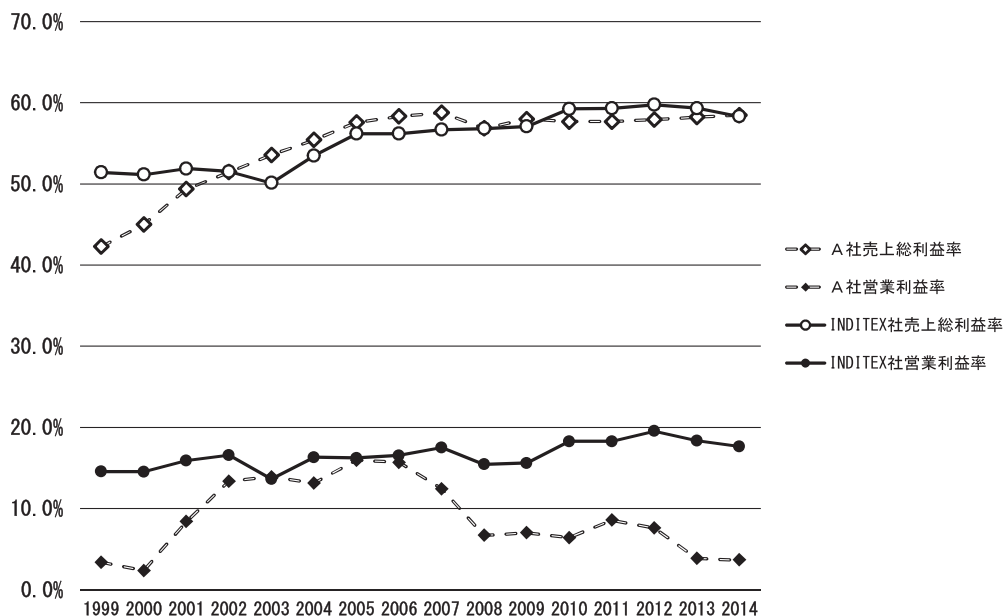
規模の差はおよそ38分の1程度である。ただし、INDITEX 社の売上高も、図4の通り1994年時点では約1004億円(1ESP=1.2円のレートで算出)程度に過ぎず、現在のA社の規模と比較して2倍に満たない。それだけでなく、A社の2001年以降2007年ごろまでの売上高および粗利益率そしてその伸び率は図5および図6に示すように、INDITEX 社と同等ないしはそれ以上の成果を実現していた。この事実から、国内ファストファッションA社が2001年以降どのような競争戦略を採用したのか、それはINDITEX 社とどのような共通点および相違点があったのか、またなぜ2007年以降失速してしまったのか、等について考察する意義は十分あるものと考えられる。

A社は2015年現在国内に847店、中国に525店の合計1372店を展開する。図7の衣料品業界ポジショニングマップに示すように、A社は10代から40代の女性をターゲットに比較的高いファッション性の高いアパレル製品を図8で

示される通り低価格で販売するというファストファッションの典型的なビジネスモデルを構築している。同社は企画してから通常6ヵ月から1年かかるところを2015年現在45～50日という短いリードタイムで店舗に投入するという点でQRを実現している。

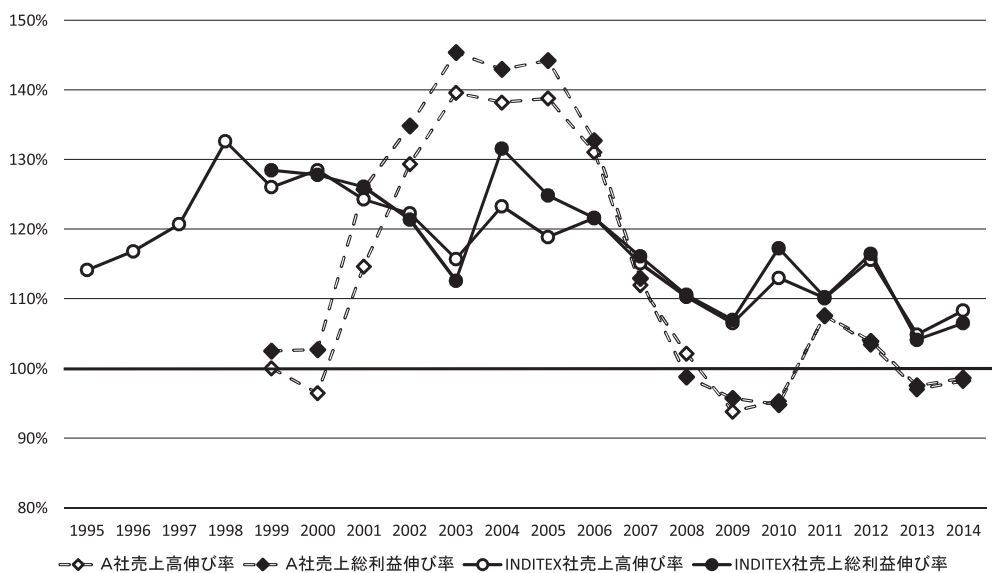
INDITEX 社は世界最大のアパレル企業であり、ZARAは同社の主力ブランドである。A社と同じように10代から40代の女性を中心ターゲットとして図7、図8の通りファッション性の高いアパレル製品を比較的低価格で販売することで急成長を実現した。また、企画してから2週間で店頭に届けることが可能という点でA社よりもさらに俊敏なサプライチェーンを構築していることでも有名¹⁶⁾である。同社はZARAの他に7つのブランドを有しているが、本稿では主力ブランドのZARAのビジネスモデルをQR導入事例として中心に分析する。

ZARAと同じようにファッション性の高いアイテムを扱い、リードタイムを極力短縮する競



出所) A 社有価証券報告書各年版およびINDITEX 社 Annual Report 各年版より筆者が作成。

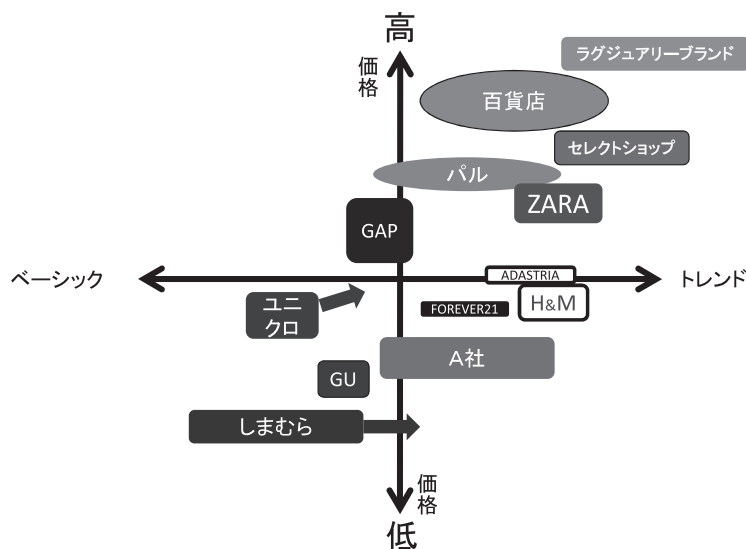
図5 A 社および INDITEX 社の売上総利益率および営業利益率の推移



出所) A 社有価証券報告書各年版およびINDITEX 社 Annual Report 各年版より筆者が作成。

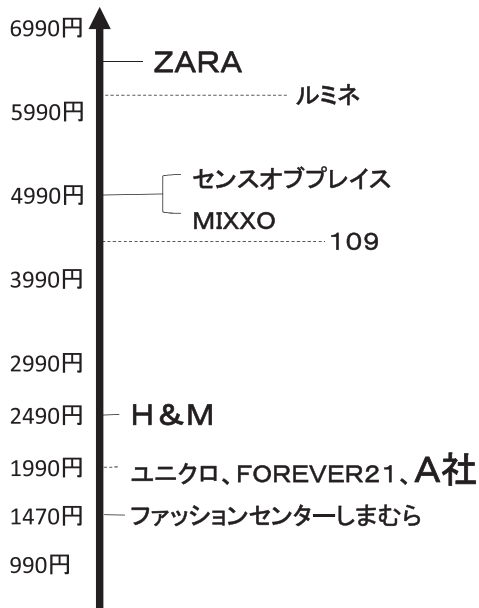
図6 INDITEX 社および A 社の売上高および売上総利益伸び率の推移

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状



出所) A社内部資料をもとに一部筆者が修正。

図7 衣料品業界ポジショニングマップ

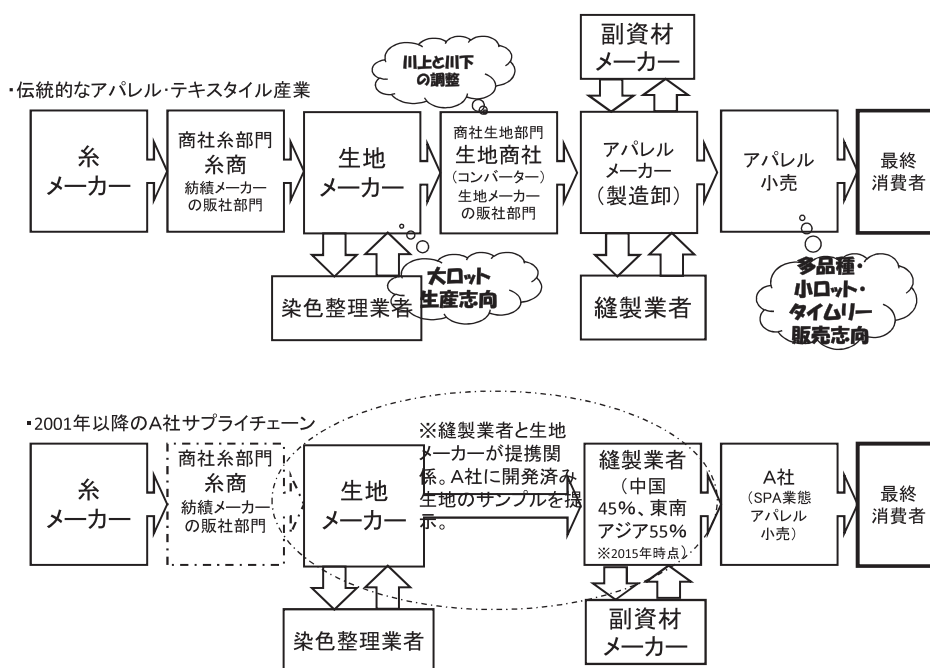


出所) 「ファストファッション春の陣, 新興ブランドが東阪に進出, 既存勢力の対抗策は?」『日経トレンド』2013年6月号に筆者が加筆訂正。

図8 トレンド性のあるレディス布帛シャツの価格帯のイメージ

争戦略を採用している日本のSPA型ファストファッションA社では, 2000年代前半ごろは約30～40日, 2015年現在ではおよそ45～50日と, ZARAとの差が明確にあり, かつ広がっている。では, この差は何によって生じ, どのような要因によって広がっているのかについて分析することも本章の目的の1つとなっている。

上記問題意識について考察を始める前提として, アパレル・テキスタイル産業におけるサプライチェーンを概括する。図9上部にあるように, アパレル製品が生産されるまでには大まかに言って, 紡績(糸の生産)を開始点とし, 次に織布(生地を生産, ニット製品の場合は編立), そして織布工程の前後に染色整理を経て, 裁断, 縫製という段階を経る。日本の伝統的なアパレル・テキスタイル産業では, これらの段階の間に商社が入るケースが多く, 中でもアパレル製造卸は製品企画機能を有し, サプライチェーン全体に対して支配的役割を果たすことが多かった¹⁷⁾。この原材料からアパレル製品が完成し販売されるまでの生産過程および流通過程を本稿ではアパレル・テキスタイル産業の



出所) A社への聞き取り調査をもとに筆者が作成。

図9 アパレル・テキスタイル産業のサプライチェーンとA社のサプライチェーン

サプライチェーンと呼ぶ。以下、このサプライチェーンについて両社の取り組みをみていく。

2. 商品企画と製品政策

まず、商品企画については、A社とINDITEX社それぞれ共通点が多い。まずA社では、製品を企画する際のターゲット層を、10～40代の女性で、郊外ないし地方に居住しファッションへの感度は中くらいで、あまり服にお金をかけられない層としている¹⁸⁾。INDITEX社でも主要なターゲットは40代半ばまでの女性だが、その割合は約60%で、その他男性が約20%、子供が約20%である¹⁹⁾。ZARAの場合はA社と異なり、主要都市の一等地に大型店舗を出店するケースが多い²⁰⁾。このターゲットに対して、A社もINDITEX社とともに比較的トレンド性の高い自社企画製品を短リードタイムで多品種生産しているという点で、すなわち小売→消費者間でQRを実現しているという共通点を持つ。

A社の場合、2001年から大幅なビジネスモデルの改革を行い、約30名(2005年時点)のデザイナーが全てのブランドの製品を1週間で企画・デザイン・仕様書作成(パターン作成)まで行う体制を構築した。A社には4つのブランドがあるが、それぞれにマネージャーがあり、チームをまとめている。デザイナー1人あたり年間デザイン数は200アイテム以上で、毎週60～80アイテム、月間300～500アイテム、年間4000～6000アイテムを店頭投入している²¹⁾。

INDITEX社の場合、本社に約350名、平均年齢28歳のデザイナーが年間4万モデルのデザインを実施し²²⁾、うち年間11000点が製品化され店頭投入されている²³⁾。INDITEX社ではA社と異なり、週に2回新規アイテムが追加されている²⁴⁾。

商品企画面で両社ともに共通しているのは、「売り切れ御免」型の在庫補充政策を採用して

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

いる点である。同一店舗には原則的にごく少数の同一アイテムしか投入せず、それが売り切れても追加生産を行わない。この製品政策によって、特にZARAでは高い顧客ロイヤルティを獲得している。Stevenson (2012)によると、スペインでは同じブランドの店舗に立ち寄る回数が、同業他社の平均年間4～5回に対し、ZARAではその数は17回に達し、大村(2012)によると、ZARAのリピーター顧客比率は業界平均38%に対して70%という。その他にも、この「売り切れ御免」は、同業他社に対して高い建値消化率をもたらしている。同業者の平均が60～70%であるのに対し、A社で80%以上²⁵⁾、ZARAで85%²⁶⁾に達する。また、売上高在庫費率についても両社とも高い水準を保っている。Ferdows et al. (2004)によれば、ファストファッションでZARAに匹敵する業績を実現しているH&Mでは14～15%であるのに対し、INDITEX社では10%未満であるという。またA社の有価証券報告書から筆者が試算したところ、A社の売上高棚卸資産比率は2000年代半ばで8%台、リーマンショック後は悪化を続けたものの2014年度で13.2%という高水準となっている²⁷⁾。

このように、A社が2001年から構築したビジネスモデルとINDITEX社のZARAとでは、QRの達成度において後者に優位性が認められる。それでも図5および図6より両社ともに高い効率性および成長率を達成しており、事業レベルの競争優位に対して「差別化」の側面でも「コスト・リーダーシップ」の側面でも貢献していることが確認できる。

3. 生地調達と在庫リスクの低減

A社とZARAのQRで最も違いが出てくるのが、サプライヤーからの原材料、即ち生地の調達である。A社の場合、生地の在庫は一切持たず、生地の発注は縫製メーカーへの発注と同時になされる。図9下部にみられるように縫製メーカーはほぼ毎週、A社に対してその時点で利用可能な生地のサンプルを提示しており²⁸⁾、

A社は縫製メーカーに発注する時点で企画した製品に用いる生地をサンプルの中から選び、その縫製メーカー経由で生地の発注を行う。また、後述するA社の子会社であるミャンマーの縫製工場では、現在では生地を直接中国の生地メーカーから調達している²⁹⁾。

A社のサプライチェーンの中で最も時間がかかるのが生地の生産と染色整理である。2015年現在では40～50日というリードタイムのうち、およそ3分の2以上を占めるのが生地の上がり待ちの時間で、どんなに急いでも30日はかかるという³⁰⁾。

一方、INDITEX社は自社グループ傘下に多数の製造子会社を有している。前述したアパレル・テキスタイル産業のサプライチェーンのうち、同社は大規模な資本投下が必要な生地製造と仕上加工、そしてロジスティクスをグループ内子会社も含めて内部化しており、例えば生地製造でいうと同社はスペインの本社近くに約11の製造子会社を有している³¹⁾。これらINDITEX社子会社の生地メーカーの製品は同じINDITEX社の100%出資子会社Comditel社を通じて購買される。その割合はINDITEX社全体で消費される量の40%にあたる³²⁾。このように、INDITEX本社を中心として比較的本社近くに立地する生地製造子会社から調達するチャネルを、Fraiman and Singh (2005)は「生地のグループ内調達」と呼んでいる。

残りの生地はTokatli (2015) および筆者が実施した国内生地メーカーC社への聞き取り調査によると、INDITEX本社が香港に設けた子会社を通じて中国をはじめとするアジアの生地メーカーから購買しているとのことであった。INDITEX社のZARAの場合、例えば本社のデザイナーが希望する生地があったとしても、生産管理担当者が購買決定権を持ち、デザイナーが希望どおりの生地を調達できるとは限らない。その際、考慮するのは価格や納期、数量で、必ず複数の生地メーカーと比較している³³⁾。Fraiman and Singh (2005)によると、このようにスペインのComditel社を経由せず香港など

の生産拠点を經由して生地を購入するチャネルを、「生地のグループ外調達」と呼び、その割合は全製品の60%を占めるという。

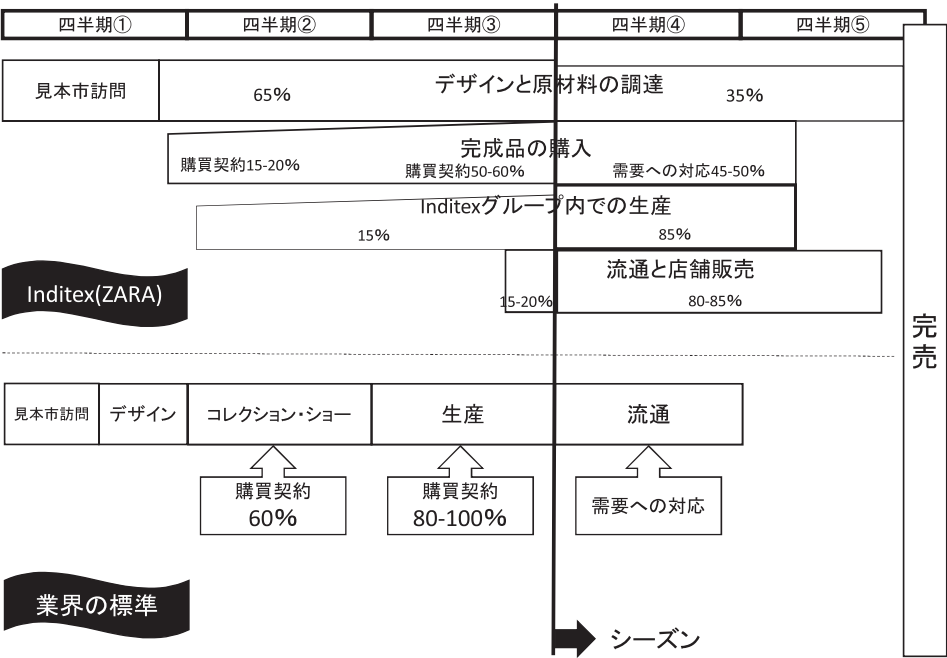
上述した通り、INDITEX社のZARAでは生地は「グループ内調達」であろうと「グループ外調達」であろうとあらかじめ生産されたものをシーズン前に購入し、それを主に本社地下の自動倉庫内に在庫している³⁴⁾。図10に示すように、シーズン前に購入する生地の量は、Mazaira et al. (2003) および張 (2012) によると、そのシーズン中に販売する生地総量の65%で、鈴木 (2010) によると、本社地下の自動倉庫に在庫している生地の量は、およそ800万㎡に達するという。

Ferdows et al. (2003), De La Cruz Iglesias (2013) およびBerfield and Baigorri (2013) によると、INDITEX社本社の地下倉庫と同社の生地製造子会社、そして後述するA Coruñaの本社近くに立地する染色・縫製メーカーとの間

は総延長200km³⁵⁾におよぶ地下トンネルによって結ばれており、図11で示すように自動運転で相互に行き交いしている。

大村 (2012) によると、INDITEX社のZARAでは生地の調達は染色を行う前の状態、すなわち生機で購入し、シーズン中に店頭での売れ行きを参考にしながら裁断の直前に染色する後染工法を取り入れている。生地の事前購入と後染工法による「製品変更のフレキシビリティ」によって、図12上段に見られるようにZARAでは発注先のスタート時点を実社では最も時間がかかっていた製織工程を飛ばして染色・裁断・縫製から開始することができる。この相違点、図12下段のA社サプライチェーンよりZARAの方がより短いリードタイムで商品企画から店頭販売までを実現できる最大のポイントである。

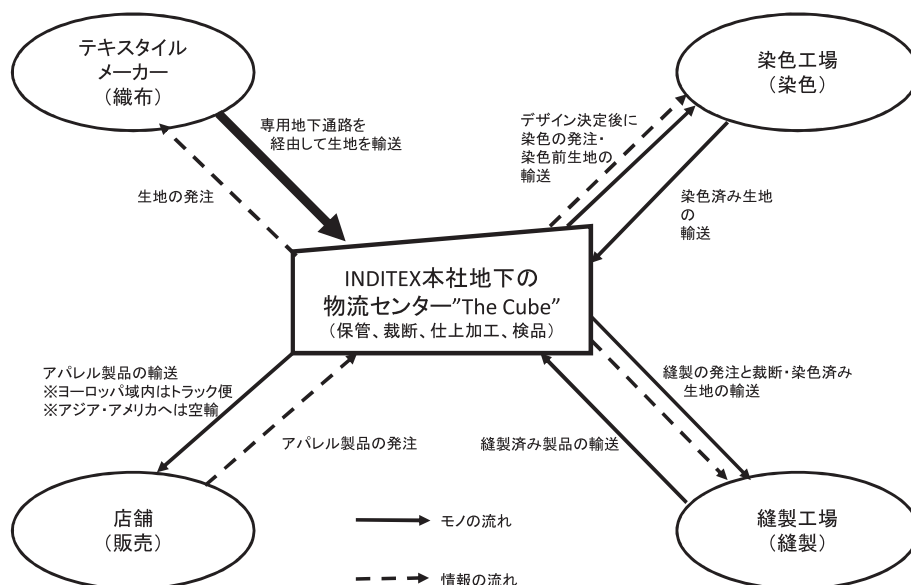
筆者が行った聞き取り調査では、A社社長によると、縫製工程から発注をスタートした場



出所) Mazaira et al. [2003], 張 [2012] をもとに一部筆者が修正。

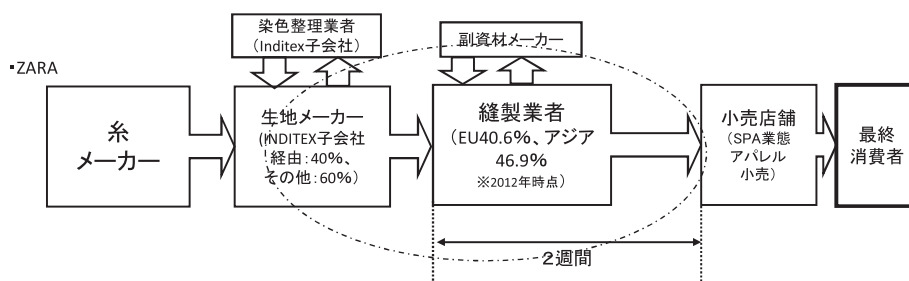
図 10 Inditex (ZARA) の商品化サイクルと業界標準との比較

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

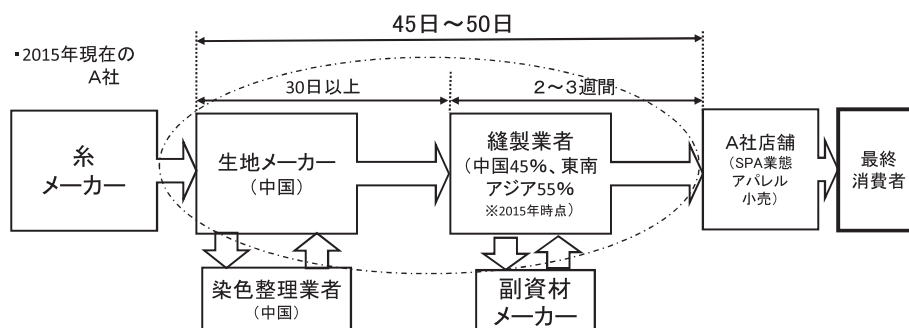


出所) http://blog.scmglobe.com/?page_id=1513 (SCM Globe Corp, Zara Clothing Company Supply Chain : 2016 年 5 月 10 日採録) をもとに、筆者が加筆訂正。

図 11 INDITEX 社「グループ内生産」のサプライチェーン



出所) Ferdows et al. (2004), Tokatli et al. (2015)。



出所) A 社への聞き取り調査をもとに筆者が作成。

図 12 INDITEX 社 ZARA および A 社のサプライチェーン全体の中で見たリードタイム

合、A社でも2週間での商品投入は可能とのことであった。この事実から、QRを評価する基準としてリードタイムを採用する際、サプライチェーン全体の内、どの工程からどの工程までにかかる時間なのかについて明示する必要があることが示唆される。単純にリードタイムを短縮することだけを目的とするのであれば、あらかじめ商品を在庫しておけば良い。問題は、リードタイム短縮すなわち「差別化」による競争優位の推進とコスト削減すなわち「コスト・リーダーシップ」による競争優位の推進を同時に実現することである。INDITEX社のZARAにおいて大量の生地在庫を保有しながら競争優位を保ち高い収益力を実現している秘密の1つは後染工法によって在庫となる生地に「製品変更のフレキシビリティ」を与え、より後工程で、すなわち販売時点まで近いタイミングで注文を受け取り、出荷している点にあるといえよう。

IV 生産のグローバル化とQRのトレードオフ関係

1. 縫製と生産のグローバル化

ここでは前章に引き続き、裁断から縫製、そして仕上加工までの工程を概括する。特に縫製工程においてはA社のみならず、かつて本社生産設備および本社を中心とするスペイン国内のサプライヤーを垂直統合することで強固にQRを進めてきたと考えられてきたINDITEX社のZARAでも顕著に生産のグローバル化が進んでいることを示す。また、生産のグローバル化が図1に示すようにQRに制限を与えることを考察する。

アパレル・テキスタイル産業における縫製工程は、一般的に最も人件費がかかるとともに小規模な企業が担うプロセスである。Fraiman and Singh (2002)によると、生地に占める労務コストは40%であるのに対し、縫製に占める労務コストは60%に達する。図5で見たようにA社などのファストファッションが縫製工程を中国やアジア諸国など人件費の低廉な国にアウト

ソーシングすることで高い粗利益率を実現しているのは、縫製工程における高い人件費比率が背景にある。

A社は2001年より本格的に縫製工程を国内から中国の工場にシフトし始めた。その際、全面的にビジネスモデルの合理化を追求したことが、図3、4、6で示したように同社の2008年リーマンショックまでの高い成長率につながっている。2000年以前は同社商品の中心価格帯は1アイテムあたり3000円から4000円程度であったが、縫製メーカーを中国にシフトすることで、同じ商品を1900円に値下げしながらも50%台という国内業界トップクラスの高い効率性を実現することが可能になった。同社が中国で生産を委託する縫製メーカーは主に上海と青島に立地しており、2001年時点で300人～500人、2004年時点で500人～800人、そして2015年時点で1000人～2000人の規模である。年月が進むにつれてより大規模な工場と取引を行うようになった理由は、ちょうど同じ時期に図3で見たようにA社の業績が急速に伸び、生産ロット数が増加したためである。同社に限らず、ユニクロのファーストリテイリング社を始めとする多くのSPAやアパレルメーカーが中国の縫製メーカーに発注する際、工場全体の4分の1以上のキャパシティを活用することはほぼないとのことである。これは、縫製メーカーにとってもSPA側にとっても、取引先を絞りすぎることはその企業からの受注やその工場が持つ生産キャパシティが市場変動によって利用できなくなった場合、リスクが大きくなりすぎるという理由による³⁶⁾。

Christopher et al. (2004) が指摘したように、通常人件費が低いエリアでは工場内での熟練が十分には進んでおらず、取引先を新たに開拓する際に余分なコストが必要になる。それでもA社における生産のグローバル化が順調に進んだ理由は、この時には既にユニクロを展開するファーストリテイリング社が中国現地縫製メーカーの品質向上活動を既に行っており、A社はユニクロと同じ工場の空いているラインを利用

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

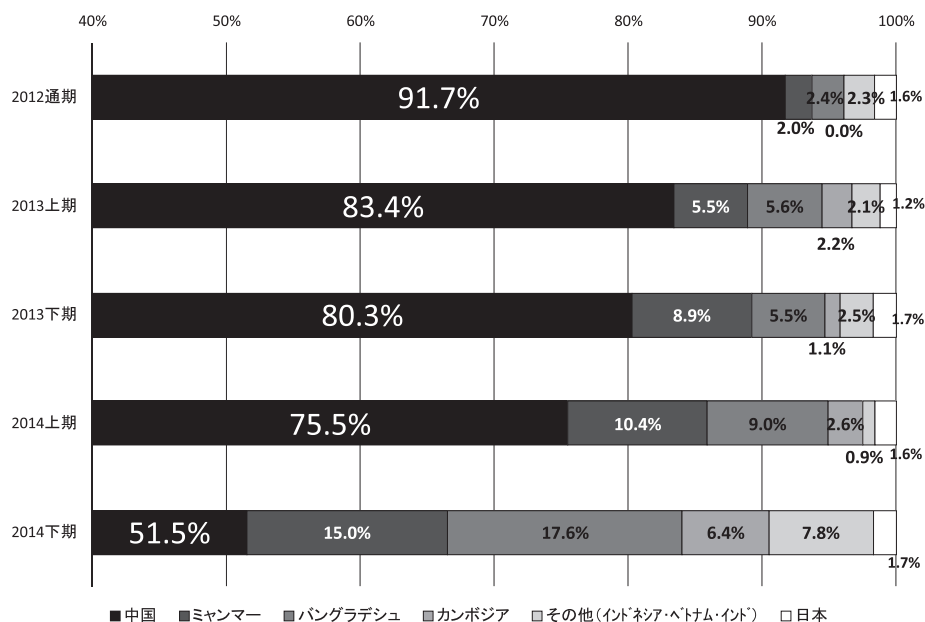
することができたからである³⁷⁾。

2010年代に入ると、中国の人件費の上昇に伴い、A社では生産拠点の東南アジアへのシフトを行った。2013年秋、人件費の高騰に加えて円安が輸入コストをさらに上昇させ、A社は1980円のニット製品を2480円に25%値上げした。その結果、週間販売枚数が前年比で2割程度まで落ち込んだ³⁸⁾。このような価格政策の失敗から、図13に示すようにA社は仕入れ価格低減を目的として2013年頃からミャンマー、バングラデシュなど東南アジア諸国に立地する工場への発注を急増させている。

中でも、ミャンマーには2012年からA社が直接投資を行い、現地に敷地面積約8000㎡、建物面積約5000㎡の縫製メーカーを子会社の形で設立している。同工場では2015年6月現在で1179人の従業員が雇用されている。さらに2015年には敷地面積約3万㎡、建物面積約1万5千㎡の第二工場の操業を開始している。このより大きな第二工場では2015年6月現在727人の

従業員が雇用されているが、順次2800人程度まで増員し、最終的には第1工場と合わせてミャンマーの縫製メーカーを4000人レベルにまで拡大する予定である。ミャンマーから日本の店頭へのリードタイムは後述するように中国縫製メーカーからの場合よりも長くなってしまったため、比較的定番品に近いカラスキニー（パンツ）を生産し、1980円という競争力のある低価格で販売することで安定的な稼働を目指している。ゼロから立ち上げた新工場ということで、A社は同工場における品質と生産性には非常に気を配っている。中でも裁断工程は間違えると取り返しが付かないという理由で中国の工場にも無い最新のCAD/CAM（コンピュータとデータ通信による設計・製造）を装備した、最大で1日あたり1万着の裁断が可能な大型自動裁断機を2台導入している。この裁断機によって、ミャンマー工場では同業他社の1.6倍近い生産性を達成した³⁹⁾。

上述したようにA社のリードタイムが2000



出所) A社内部資料をもとに筆者が作成。

図13 A社が取引する縫製工場のアジアシフト

年代半ばごろは30～40日であったのに対し、2015年現在ではおよそ45～50日にまで伸びてしまったことは、QRの観点から見ると後退を意味する。しかし、その原因として、1つは図3に示すように2001年以降に生じた売上高の増加にともなう生地発注数量の増加があり、もう一つは後述するようにミャンマーをはじめとする東南アジアへの生産拠点のシフト、すなわち生産のグローバル化の進展があった。このように、QRと生産のグローバル化とは現在A社が選択しうるビジネスモデルの範囲内ではトレードオフの関係にある。

A社が積極的に裁断・縫製工程のグローバル化を進める一方、Tokatli (2008) が指摘するようにINDITEX社のZARAは一般的には生産のグローバル化とは対極のビジネスモデルを構築していると見なされてきた。確かに、表2が示すように2006年時点で同社が販売する商品のうち64%がINDITEX社本社を中心とするヨーロッパ圏内で生産されている。上述したように、INDITEX社の製品はこの本社を中心とするサプライチェーンから調達される「グループ内生産」と、そこを通さずにアジアなどに設立されたINDITEX社の子会社によって調達される「グループ外サプライヤーによる生産」の二通りのサプライチェーン構造を持っている⁴⁰⁾。上述した、「企画から店頭まで2週間のリードタイム」を実現しているファッション性の高い製品については、このうち図11で示される前者による。

それ以外の定番品については、大村 (2012)

でも述べられているように、アジアをはじめとする全世界で生産される「グループ外サプライヤー」によるものと考えられる。INDITEX社は2015年時点で全世界に1725社（前年比6%増）のサプライヤーと協力関係を結んでおり、主要な立地国・地域として、スペイン、ポルトガル、モロッコ、トルコ、インド、バングラデシュ、東南アジア、中国、アルゼンチン、ブラジルの計10カ国・地域が挙げられている。内訳を見ると、2015年時点でEUに500社（前年比2%増）、非EU圏ヨーロッパに185社（前年比16%増）、アフリカに130社（前年比4%減）、アメリカに74社（前年比7%減）、アジアに836社（前年比10%増）となっており⁴¹⁾、賃金が安くて比較的交通インフラが整っている非EU圏ヨーロッパとアジアで大きく増加している。また、同社は1社あたり取引依存度を4%以内に抑えるよう配慮している⁴²⁾。

図10に示されているように、業界の標準ではほぼ100%の製品がシーズン開始前に生産されているのに対し、INDITEX社のZARAの場合はシーズン前にデザインされる製品は全体の約65%、そしてシーズン前に生産されるのは全体の50～60%の製品である。つまり、シーズン前に生産される50～60%を主に「グループ外サプライヤー」が担当し、リードタイムが短くQRが要求されるシーズン中生産分40～50%を「グループ内生産」が受け持っているものと考えられる。

Tokatli (2015) がまとめた表2によると、INDITEX社は近年急速に「グループ外サプ

表2 INDITEX 社による生産のグローバル化

| 生産拠点の エリア | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
|--------------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|
| Africa | 87 | 6.9% | 89 | 7.6% | 101 | 8.5% | 94 | 7.6% | 118 | 8.8% | 127 | 8.5% | 112 | 7.8% |
| America | 34 | 2.7% | 40 | 3.4% | 61 | 5.1% | 51 | 4.1% | 63 | 4.7% | 66 | 4.4% | 68 | 4.7% |
| Asia | 333 | 26.4% | 396 | 33.6% | 417 | 35.2% | 481 | 38.9% | 599 | 44.8% | 686 | 46.0% | 672 | 46.9% |
| Europe | 806 | 64.0% | 652 | 55.4% | 607 | 51.2% | 611 | 49.4% | 557 | 41.7% | 611 | 41.0% | 582 | 40.6% |
| Total | 1260 | 100.0% | 1177 | 100.0% | 1186 | 100.0% | 1237 | 100.0% | 1337 | 100.0% | 1490 | 100.0% | 1434 | 100.0% |

出所) Tokatli [2015]。

このように、INDITEX 社も「グループ内生産」による QR の理念に沿ったサプライチェーンの比率を減らしつつある。とはいえ、50 万 m² におよぶ複数の巨大な物流センターや 11 社もの製造子会社、そしてそれらを結ぶ地下トンネルと輸送施設に費やした固定資本の規模を考えてみても、同社が「グループ内生産」を完全に無くしてしまうことは考えづらい⁴⁴⁾。INDITEX 社は製品全体を QR が必要なグループとシーズ

2. 物流・商流・情報流のイノベーションと トレードオフの解消

変化の激しい需要動向にタイムリーに対応するというQRの目標を実現するためには、ロジスティクスの合理化は避けて通れない。A社もINDITEX社もともにユニークな物流システムをつくりあげている。特に図14に示す通り、A社が2000年代初頭に構築した自社L/Cの発行を端緒とするロジスティクスの仕組みはQRと生産のグローバル化とのトレードオフ関係をかなりの程度解消するとともに他社には容易に模



図 14 自社 L/C による A 社のロジスティクス

做できないものとなっており、同社の2000年代の急成長を支える大きな要因となった。

A社のロジスティクスの最大の特徴は、自社L/Cの発行による中国生産拠点からの「直接物流」である。L/C (Letter of Credit) とは、貿易取引の決済を行う際に輸入業者(ここではA社)に代わって輸入地(ここでは中国)の銀行が輸出業者(ここでは中国の縫製メーカー)に代金の支払いをすることを約束した信用状のことを指す。自社L/Cとは、間に商社などを介さずに、中国の縫製メーカー側が加工した商品に例えば品質面等での問題があったとしても、荷が到着する前にA社側が中国の銀行経由で縫製メーカーに代金を支払う仕組みを指す。

日本の税関では、あるコンテナ内の積み荷はすべて同一企業の所有物でなければ通さないという法律ができています。そうすることで、税関はコンテナごとに10%の関税を徴収している。つまり、A社は2015年時点で25社程度の中国縫製メーカーと取引を行っているが、支払いが実施される前、すなわち所有権がまだA社ではなく縫製メーカー各社側にある間は、例えば行き先が同じでも同じコンテナに梱包することができない。多くの同業他社では、間に商社を入れることで、いったん積荷の所有権を商社に統合し、輸出した後検品して問題がなければ商社に代金を支払っている。A社が自社L/Cを発行することによって、輸送の遅れや品質不良などのリスクをA社が全面的に負担している。そのことと引き替えに同社はスピーディーに縫製メーカー側に代金を支払い、商社に支払うマージンを節約し、かつロジスティクスの仕組みを中国の物流拠点の段階で最適化することが可能になっている。

縫製メーカー側からすれば、資金の回転が速くなるのでより早く生地を発注を行うようになり、結果的にリードタイムの短縮が可能となるとともに能力の高い縫製メーカーと取引が可能になる。この仕組みによって、船便とトラック便を利用しているにも関わらず、中国の縫製メーカーからA社の国内店舗までは中1日と

いう短時間で配送することが可能になっている⁴⁵⁾。

前述したように、A社はミャンマーをはじめとする東南アジアへの縫製工程のシフトを積極的に進めている。それによって生産のグローバル化は進められ縫製コストの削減は実現できるが、反面図1で示しているように地理的行政的制約によって納期は大幅に増加することになり、QRは後退している。ミャンマーの直営縫製メーカーで用いられる生地は全て中国で生産されており、またミャンマーで生産された製品はすべて一旦日本の物流センターに納品されるが、このため納期は中国で縫製していた場合よりも長期化する。A社社長によると、中国の生地メーカーからミャンマーの縫製工場までの輸送時間は約20日、そしてミャンマーの縫製工場から日本までの輸送時間はおよそ18日かかり、通関だけで1日から2日かかってしまう。というのも、ミャンマーでの通関業務は17時で終了してしまうため、1分でも時間が過ぎると閉鎖してしまう。そのために、通関にかかるリードタイムをあらかじめ予測することは非常に困難となっている。こういった事情のため、生産時間や滞留時間等も含めると発注から店頭までおよそ90日程度のリードタイムとなる。

A社の物流センターは本社のすぐ近くに立地している。数は1つだけだが、社長自らが設計し、敷地面積9万5千㎡、延床面積3万4千㎡の規模で、それだけで1000店舗分の製品を扱うことができる⁴⁶⁾。

遠隔地にある店舗に対しても素早いリードタイムで納品できるよう航空輸送を活用⁴⁷⁾するINDITEX社とは異なり、A社製品の価格帯は図7のポジショニングマップおよび図8の同一カテゴリー製品のブランド毎価格帯一覧でも示したように最低価格帯に近く、物流コストを販売価格で吸収することは困難である。よって、生産拠点のアジアシフトは、どうしてもQRの1つの指標であるリードタイム削減から遠のいてしまう。

次に、ZARAを展開するINDITEX社のロジ

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

スティックスの分析を通じて、企業間のパートナーシップがどのように形成されているのか、プロセスの最適化にむけての調整がどのように実現されているのかについて考察する。

INDITEX社はスペイン国内に9箇所(2014年段階)の物流センターを保有する⁴⁸⁾が、中でもLa Coruna郊外のArtexoにINDITEX本社とともに立地する巨大物流センター⁴⁹⁾は5階建て、総面積50万㎡の規模で、図11が示す通り「グループ内生産」の中核となっている。ここでは1200人の従業員が働き、内部は自動ソーターを利用することで1時間あたりハンガー掛けの製品を6万着、折りたたまれた製品であれば1時間あたり10万着の出荷が可能となっている⁵⁰⁾。

物流センターは世界中の縫製メーカーから集められた製品を全世界の店舗別に仕分けする機能を主たる役割としている。そこでの滞留時間は最長でも2日間で、毎日朝夕2回出荷される。出荷された商品は、欧州の店舗であればトラック便で36時間以内に到着する。アメリカや日本を含むアジアなどへは航空便を使い、48時間から72時間で到着する⁵¹⁾。

本稿ではINDITEX社のサプライチェーン構造を「グループ内生産」と「外部サプライヤー」とに分けて考えたが、両者とも縫製済みの製品を一旦スペイン国内の物流センターに集約した上で店舗別に仕分け・検品し、最終的に88カ国7013店(2015年時点。ZARAブランドだけだと2162店)に配送するという点では共通する。例えば中国で縫製された製品は航空便経由で一旦スペイン国内にある物流センターに入庫・仕分けされ、また空輸で中国国内の店舗に配送される。一見非常に輸送コストが割高になるように見えるが、製品はアイテムごとに88カ国の全店舗向けに一括で生産される一方、縫製メーカーは世界各地に立地しているので、縫製メーカーから直接全世界の店舗へ発送すると、近隣の店舗には物流コストの削減にはなるが、その工場から遠くに立地している店舗には結局高い輸送費を支払わなければならない。それだけで

なく、仕分けの分散化や輸送経路の複雑化、在庫管理の混乱などによってより物流コストが悪化することが予想される。また、Fraiman and Singh (2002)によると、ZARAでは世界中の店舗で同一アイテムを同一価格にはせず、物流コストも含めた総コストに一定のマージンを上乘せする価格政策を採用している。この結果、アメリカや日本では、同一アイテムでも物流コストが上乘せされることによってスペイン本国の店舗で販売されているよりも倍近くの価格になってしまう。図8にあるように日本国内ではZARAがファストファッションとしては高価格に位置するのはこのためである。

同業他社と比べてINDITEX社の最も特徴的な行動は、Ferdows et al. (2003) が示しているように、2001年6月の段階ではこの本社物流センターの稼働率は50%に過ぎなかったにも関わらず、同年10月にはスペインのサラゴサに新たな物流センターを1億ユーロ投資して建設すると決定したことだ。また、大村(2012)によると、INDITEX社のサプライチェーンに関わる全ての輸送車は細かく管理された時刻表に沿って運行されている。つまり、同社のロジスティックスの基本方針は、高速だが高コストの航空便を利用したり、物流センターや輸送手段の稼働率にあえて余裕を持たせたりすることで、コストよりもスピード優先の定時不定量運送を行う点にあるといえよう。ロジスティックスの側面では、INDITEX社のZARAはA社や業界世界第2位のH&Mを含めて他のどの同業他社よりもQRを推進している。

INDITEX社のZARAでは、在庫補充のタイミングについて、かつては店舗に任せていたが、近年では本社のシステムによって自動的に決定されることになった。また、2014年度のAnnual Reportによると、同社は近年積極的にRFIDを導入し、在庫情報収集と仕分け作業、検品作業のスピードアップを追求している。

各店舗は本社に対してQRを実現するために必要な2種類の情報を提供している。まず1つは、販売データである。ただし、単に実際に売

れた商品の情報だけでなく、来店したお客がどの商品を手にとったのか、あるいは試着したのか、といったPOSデータに表れない情報もあわせて定量データとして送信する。店舗が本社に送るもう一つの情報が定性データである。これは店舗外でどんな色が流行っているのか、どんなアクセサリが人気なのか、といった定量データでは伝わらない情報を店舗マネージャーが電話で本社の担当マーケティングに伝える。店舗が伝えるこれら2種類の情報に基づき、INDITEX 本社は店舗別にいつどの商品をどの程度補充するか判断している。

V 市場のグローバル化とファストファッションの競争優位構造

本章では、市場のグローバル化について、A 社およびINDITEX 社の歴史的動向を確認した上で、前章までに分析したQR および生産のグローバル化もあわせて総合した上で、それぞれが競争力の反映としての企業成果にどのように現れているのかについて述べる。参考資料として、ファストファッション事業で最も市場のグローバル化を進めているH&M社のデータも適宜引用する。

この章での結論を先取りすると、以下の三点になる。第一に、現在のファストファッション事業で高い成長率を維持するには市場のグローバル化が不可欠である。第二に、図6に示されているように売上高および粗利益率の伸び率でA社の業績の推移を見ると、2つの段階にはっきり分かれている。2001年から始まる時期では業界首位のINDITEX社やH&M社を凌ぐ成長率を見せていたものの、2007年頃に転換点を迎え、以降は横ばいないしやや低落傾向にある。第三に、業界首位グループに対してA社はQRおよび生産のグローバル化の導入の程度については決して劣っていないものの、2007年頃から成長が低迷しているのは市場のグローバル化が遅れているためである⁵²⁾。以下、それぞれについて財務諸表を見ながら説明する。

ファストファッション事業における市場のグローバル化の1つの特徴として、多くのケースで、地域ごと国ごとに製品をカスタマイズする必要がほとんど無いという点が挙げられる。ターゲットおよび価格帯については図7および図8で示したポジショニングマップに示した通り本国と同様とし、市場をそのまま外延化するアンゾフの市場開拓戦略に相当する。A社も中国市場の製品は日本向け商品と全く同じである。しかし、だからといってファストファッション事業において市場のグローバル化が容易かどうかというと、少なくともA社をはじめとする日本企業にとってはそうとは言いきれない。

2015年現在、前述したようにA社の海外市場への進出先は中国のみとなっている。2006年上海に初めて出店してから2015年4月まで中国に525店を出店している。図3に示す通り2014年度時点での海外市場売上高は連結売上高の22.6%にあたる133億5900万円に留まっている。

A社は単独で出店するケースはほとんどなく、ショッピングセンターや百貨店にテナントとして出店することがほとんどである。しかし中国では百貨店の交渉力が強く、出店にあたって厳しい選別を受けるうえに、一定の売上を達成できないと退出させられてしまう。さらに、出店できたとしても高いテナント料が要求されるケースが多い⁵³⁾。それゆえ、中国市場の店舗数は2015年度で525店と売上高が同程度の時期のINDITEX社（例えば1994年時点で海外店舗はわずか80店）と比べても多いものの、図3からわかる通り業績面では同社の成長を支えるほど成功しているわけではない。

A社の中国市場における店舗数は2013年度まで一貫して増加していたが、2014年度に初めて減少している。これは、出店した店舗の全てが採算面で成功しているわけではなく、スクラップアンドビルドを繰り返しているためである。このように、A社による市場のグローバル化はまだ始まったばかりで、苦戦しており、業

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

績への貢献度も限られている。

INDITEX 社による市場のグローバル化は表 3 にあるように、1988 年に隣国ポルトガルに進出した時点からスタートした。その後アメリカ合衆国（1989 年進出）やメキシコ（同 1992 年）に進出している。しかし同じファストファッション事業で業界首位を争う H&M 社⁵⁴⁾と異なり、図 4 にあるように連結売上高に占める海外市場の割合は 2000 年まで過半数に達することはなかった。例えば 1994 年時点における連結売上高の海外市場が占める割合はわずか 25.0% と 2014 年度における A 社の海外市場依存度（22.6%）とほとんど変わらなかった。この時点における INDITEX 社の連結売上高は先に見た通り約 1004 億円であったことを考慮に入れると、この時はまだ INDITEX 社による市場のグローバル化は 2014 年時点の A 社と同等かそれより低かったと言わざるを得ない。

しかし、図 4 および表 3 そして表 4 より、1990 年代後半以後の INDITEX 社による市場のグローバル化について確認すると、同社による海外市場開拓のもう一つの新しい特徴が見えてくる。INDITEX 社の海外展開は、90 年代末から 2000 年代を通して同社の本社が立地する EU 圏内だけに留まらず世界中のほとんどあらゆる地域に急速かつ大量に出店している点である。例えば、ロシア（1998 年初進出）やトルコ（同 1998 年）といった東欧エリア、日本（同 1998 年）や中国（2006 年に再進出）などのアジアエリア、イスラエル（1997 年初進出）やサウジアラビア（同 1999 年）やクウェート（同 1998 年）など中東エリア、そしてヴェネズエラ（同 1998 年）やブラジル（同 1999 年）など南米エリアなどがその代表例である。1997 年から 1999 年にかけて同社の海外市場数は 12 カ国から 30 カ国へと 2.5 倍に増加し、店舗数も 622 店から 917 店へと約 1.5 倍と急拡大している。ただし、この期間に増加した 295 店のうち 170 店は本国スペイン市場の店舗で、残り 125 店舗が残りの 29 カ国で増加した店舗となる。先に見た通り、この期間はまだ本国市場のシェアが過半を占めており、海外

への出店も増えてはいるが、それと同等以上に本国市場への出店も積極的に行われていた。

この状況が大きく変化したのが 2000 年代である。2000 年代の INDITEX 社による市場のグローバル化の特徴は、それまでの段階で広範に種を蒔いた世界中の市場を急速に成長させ、2008 年以降の本国市場の停滞をカバーする大きな収益源にまで育て上げたという点に要約できる。表 4 より、INDITEX 社が 2000 年代を通じて、イタリアなど西欧、ロシアやトルコなど東欧、サウジアラビアやアラブ首長国連邦などの中東、中国や日本、韓国などの東アジア、シンガポールやインドネシアなどの東南アジア、そしてアメリカ合衆国やメキシコ、ブラジルやコロンビアといった北中米カリブ諸国など世界全体で同時多発的に出店ラッシュを行っていることがわかる。その結果、図 15 が示す通り 2015 年には同社のスペイン以外 87 カ国の市場はヨーロッパ、アメリカ、アジアその他ともに一貫して拡大し、連結売上高全体の 80.8% を占めるに至っている。

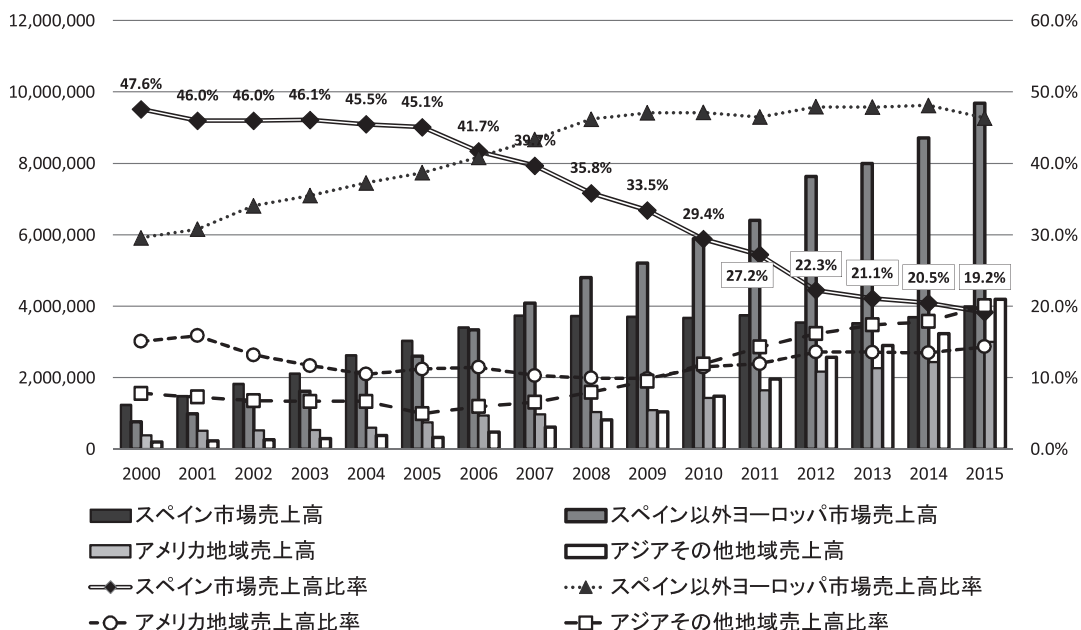
同社によるグローバル化の特殊性は、表 5 表 6 に示す H&M 社の海外市場への出店推移とその増減比と比べることでより明白になる。H&M 社は本国市場が小さいために海外市場依存度は一貫して INDITEX 社より高く、本国以外の店舗数についても 2005 年に INDITEX 社に抜かれるまでは多かったものの、進出先国数については 1997 年以降一貫して少ない。表 6 より国・地域別に出店状況の特徴を見ると、H&M 社による市場のグローバル化についての戦略として以下のことがわかる。まず、2000 年頃までは本国市場の他ドイツや北部ヨーロッパにしか出店しておらず、2000 年代なかば頃にフランス、イタリア、アメリカ合衆国、そしてイギリスといったファッションの先端国に集中的に出店し、その後 2010 年代にはロシアやトルコといった東欧と中国や日本などアジア地域に集中出店するなど、時期ごとに出店強化エリアを絞って進出している。結果として、世界全体で見ると、出店スピードは前年比 10% 台増をほぼ

| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| スイセイ | 57 | 70 | 85 | 99 | 201 | 266 | 323 | 350 | 391 | 399 | 433 | 489 | 603 | 682 | 769 | 918 | 1130 | 1321 | 1461 | 1628 | 1747 | 1896 | 1900 | 1925 | 1932 | 1930 | 1858 | 1822 | 1826 |
| イタリヤ | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 5 | 15 | 37 | 74 | 120 | 218 | 264 | 270 | 287 | 304 | 307 | 316 | 337 | 355 |
| ホルトガル | | 1 | 2 | 4 | 11 | 17 | 28 | 38 | 49 | 60 | 74 | 87 | 97 | 104 | 140 | 155 | 198 | 206 | 260 | 273 | 286 | 305 | 323 | 332 | 344 | 348 | 335 | 336 | 341 |
| フランス | | | | 1 | 3 | 5 | 13 | 20 | 30 | 36 | 47 | 55 | 59 | 64 | 68 | 73 | 82 | 102 | 123 | 147 | 184 | 231 | 243 | 241 | 245 | 259 | 267 | 271 | 288 |
| ポーランド | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 0 | 7 | 8 | 19 | 23 | 45 | 64 | 98 | 117 | 167 | 205 | 242 | 255 | 272 |
| ギリシア | | | | | | | 1 | 6 | 8 | 10 | 14 | 17 | 17 | 19 | 29 | 39 | 49 | 57 | 84 | 96 | 112 | 130 | 148 | 160 | 162 | 154 | 152 | 154 | 160 |
| ドイツ | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 7 | 17 | 24 | 30 | 36 | 46 | 59 | 68 | 71 | 72 | 73 | 78 | 91 | 104 |
| ルーマニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ベギリス | | | | | | | | | | | | | 1 | 3 | 7 | 11 | 19 | 32 | 41 | 56 | 64 | 72 | 88 | 91 | 90 | 95 | 99 | 107 | 103 |
| ベルギー | | | | | | | | 4 | 8 | 11 | 13 | 17 | 20 | 21 | 28 | 33 | 37 | 44 | 49 | 54 | 59 | 63 | 74 | 76 | 77 | 75 | 77 | 75 | 77 |
| オランダ | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 4 | 6 | 7 | 12 | 18 | 22 | 23 | 27 | 35 | 42 | 50 | 56 |
| ハンガリー | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | 3 | 9 | 16 | 20 | 26 | 29 | 33 | 39 | 40 |
| キプロス | | | | | | | | | | 1 | 2 | 4 | 5 | 8 | 9 | 10 | 10 | 12 | 14 | 22 | 23 | 26 | 32 | 32 | 33 | 40 | 36 | 35 | 35 |
| ブルガリア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| クロアチヤ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 3 | 8 | 18 | 25 | 31 | 32 | 32 | 32 |
| オーストリア | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 | 4 | 4 | 6 | 8 | 10 | 10 | 12 | 12 | 15 | 16 | 18 | 20 | 23 |
| アイルランド | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 4 | 14 | 29 | 23 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 24 | 23 | 23 |
| チェコ | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 9 | 9 | 15 | 15 | 16 | 16 | 17 | 18 | 20 |
| スロヴェニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 5 | 11 | 12 | 12 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| リトアニア | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 2 | 6 | 10 | 16 | 16 | 16 | 17 | 19 | 19 | 20 | 22 |
| スウェーデン | | | | | 1 | 3 | 3 | 4 | 6 | 0 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 7 | 9 | 12 | 13 | 11 | 11 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 20 |
| ラトビア | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 11 | 11 | | | | | | | |

Page:22

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| スベイン | 22.8% | 21.4% | 16.5% | 103.0% | 32.3% | 21.4% | 8.4% | 11.7% | 20% | 8.5% | 12.9% | 23.3% | 131% | 12.8% | 19.4% | 231% | 16.9% | 10.6% | 11.4% | 7.3% | 8.5% | 0.2% | 1.3% | 0.4% | -0.1% | -3.7% | -1.9% | 0.2% |
| イタリア | | | | | | | | | | | | | 66.7% | | 200% | 146.7% | 100.0% | 62.2% | 81.7% | 21.1% | 2.3% | 6.3% | 5.9% | 1.0% | 2.9% | 6.6% | 5.3% | |
| ホル・ガ | 100.0% | 100.0% | 175.0% | 54.5% | 64.7% | 35.7% | 28.9% | 22.4% | 23.3% | 17.6% | 11.5% | 7.2% | 34.6% | 10.7% | 27.7% | 4.0% | 26.2% | 5.0% | 4.8% | 6.6% | 5.9% | 2.8% | 5.0% | 3.6% | 1.2% | -3.7% | 0.3% | 1.5% |
| フランス | | | 200.0% | 66.7% | 160.0% | 53.8% | 50.0% | 20.0% | 30.6% | 17.0% | 7.3% | 8.5% | 6.3% | 7.4% | 12.3% | 24.3% | 20.6% | 19.5% | 25.2% | 25.9% | 5.2% | -0.8% | 1.7% | 5.7% | 3.1% | 1.5% | 6.3% | |
| ポランド | | | | | | | | | | | | | -100.0% | | | 14.2% | 137.5% | 21.1% | 95.7% | 42.2% | 53.1% | 19.4% | 42.7% | 22.8% | 18.0% | 5.4% | 6.7% | |
| ギリシア | | | | | | 500.0% | 33.3% | 25.0% | 40.0% | 21.4% | 0.0% | 11.8% | 52.6% | 34.5% | 25.6% | 16.3% | 47.4% | 14.3% | 16.7% | 16.1% | 13.8% | 8.1% | 1.3% | -4.9% | -1.3% | 1.3% | 3.9% | |
| ドイツ | | | | | | | | | | | | 250.0% | 142.9% | 41.2% | 25.0% | 20.0% | 27.8% | 28.3% | 15.3% | 1.4% | 1.4% | 1.6% | 16.7% | 14.3% | 17.3% | 7.4% | | |
| ルーマニア | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.0% | 0.0% | 250.0% | 242.9% | 54.2% | 37.8% | 41.2% | 22.2% | 11.4% | 0.0% | 10.2% | |
| イギリス | | | | | | | | | | | | 200.0% | 183.3% | 57.1% | 72.7% | 68.6% | 28.1% | 36.6% | 14.3% | 12.2% | 22.2% | 3.4% | -1.1% | 5.6% | 0.0% | 4.2% | 2.0% | 20.0% |
| ベルギー | 100.0% | 37.5% | 18.2% | 30.8% | 17.6% | | | | | | 5.0% | 33.3% | 17.2% | 12.1% | 5.4% | 12.8% | 11.6% | 10.2% | 9.3% | 6.8% | 17.5% | 2.7% | 1.3% | 0.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | |
| オランダ | | | | | | | | | | | | 0.0% | | 0.0% | 100.0% | 50.0% | 16.7% | 71.4% | 50.0% | 0.0% | 22.2% | 4.5% | 12.4% | 29.6% | 20.0% | 19.0% | 12.0% | 5.4% |
| ハンガリー | | | | | | | | | | | | | | | | 0.0% | 50.0% | 200.0% | 77.8% | 25.0% | 0.0% | 30.0% | 11.5% | 13.8% | 18.2% | 2.6% | | |
| キプロス | | | | | | | 100.0% | 101.0% | 25.0% | 60.0% | 12.5% | 11.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 30.0% | 16.7% | 57.1% | 4.5% | 13.0% | 23.1% | 0.0% | 3.1% | 21.2% | -10.0% | -2.8% | | |
| ブルガリア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4.5% | 13.0% | 23.1% | 0.0% | 3.1% | | |
| クロアチア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 50.0% | 166.7% | 125.0% | 38.9% | 24.0% | 3.2% | 0.0% | 0.0% | | |
| オーストラリア | | | | | | | | | | | | | | 0.0% | 33.3% | 0.0% | 50.0% | 33.3% | 25.0% | 0.0% | 20.0% | 0.0% | 25.0% | 6.7% | 12.5% | 11.1% | 15.0% | 21.7% |
| アイルランド | | | | | | | | | | | | | | | | 300.0% | 250.0% | 107.1% | -20.7% | -4.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 9.1% | -4.2% | 0.0% | |
| チェコ | | | | | | | | | | | | | | 0.0% | 0.0% | 100.0% | 150.0% | 80.0% | 0.0% | 66.7% | 0.0% | 6.7% | 0.0% | 6.3% | 5.9% | 11.1% | 0.0% | |
| スロヴェニア | | | | | | | | | | | | | | | | 100.0% | 50.0% | 66.7% | 120.0% | 9.1% | 0.0% | 33.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | |
| リトニア | | | | | | | | | | | | | | | | 100.0% | 200.0% | 66.7% | 60.0% | 0.0% | 0.0 | | | | | | | |

Page:23



出所) INDITEX 社 Annual Report 各年版より筆者が作成。

図 15 INDITEX 社のエリア別売上高推移

維持している。

図 16 を見ると、INDITEX 社も A 社と同様に 2008 年には本国市場の成長がストップしており、以後は似通った推移をたどっている。両社の相違点は「製品変更のフレキシビリティ」による QR の質など複数存在するが、中でもこの時期に大きな差が開いたのは、図 3 と図 4 にある海外市場売上高の推移に注目すればわかるように、市場のグローバル化に他ならない。実際、前者については上述したように全世界的・同時多発的な市場のグローバル化を実現するこ

とによって、A 社とは対照的にリーマンショック後も図 4 ～図 6 で示されるように安定的に成長を継続させている。ここまでの考察によって、現代のファストファッション事業で一定程度以上の成長を実現するためには、市場のグローバル化が不可欠であると考えられる。A 社が INDITEX 社の成長経路から外れた最大の分岐点は、市場のグローバル化をすすめる戦略を実現できなかったことによると推察される。

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

表 5 H&M 社の国別市場展開

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| スウェーデン | 117 | 117 | 120 | 124 | 115 | 118 | 120 | 123 | 124 | 124 | 123 | 124 | 150 | 161 | 165 | 173 | 182 | 177 | 176 | 176 |
| ドイツ | 101 | 123 | 149 | 167 | 188 | 206 | 220 | 239 | 269 | 288 | 303 | 319 | 339 | 362 | 367 | 394 | 406 | 418 | 440 | 449 |
| イギリス | 18 | 21 | 25 | 34 | 47 | 59 | 68 | 79 | 91 | 102 | 112 | 129 | 146 | 167 | 176 | 213 | 226 | 245 | 253 | 264 |
| フランス | | | 6 | 11 | 23 | 31 | 42 | 53 | 64 | 71 | 85 | 98 | 114 | 135 | 137 | 168 | 177 | 197 | 205 | 222 |
| スペイン | | | | | 7 | 10 | 18 | 27 | 40 | 50 | 68 | 79 | 99 | 114 | 115 | 132 | 146 | 156 | 159 | 165 |
| ポーランド | | | | | | | | 6 | 15 | 27 | 35 | 42 | 53 | 65 | 69 | 89 | 103 | 122 | 140 | 154 |
| イタリア | | | | | | | | 1 | 3 | 10 | 18 | 31 | 46 | 64 | 66 | 87 | 104 | 116 | 132 | 150 |
| オランダ | 38 | 39 | 44 | 54 | 54 | 57 | 59 | 61 | 66 | 73 | 81 | 89 | 96 | 103 | 103 | 118 | 124 | 130 | 135 | 139 |
| デンマーク | 38 | 40 | 41 | 45 | 47 | 49 | 50 | 53 | 53 | 56 | 58 | 65 | 69 | 77 | 83 | 90 | 94 | 97 | 99 | 103 |
| ベルギー | 24 | 27 | 30 | 33 | 34 | 35 | 39 | 42 | 44 | 48 | 50 | 54 | 55 | 61 | 63 | 66 | 70 | 73 | 78 | 85 |
| オーストリア | 19 | 25 | 31 | 33 | 34 | 41 | 46 | 48 | 51 | 52 | 54 | 58 | 60 | 63 | 64 | 66 | 68 | 72 | 73 | 78 |
| フィンランド | | 5 | 8 | 12 | 14 | 19 | 20 | 21 | 24 | 27 | 33 | 34 | 36 | 38 | 42 | 47 | 53 | 58 | 60 | 60 |
| チェコ | | | | | | | | 2 | 7 | 12 | 13 | 14 | 16 | 19 | 20 | 24 | 31 | 38 | 43 | 44 |
| ルーマニア | | | | | | | | | | | | | | | | 11 | 19 | 28 | 38 | 42 |
| ハンガリー | | | | | | | | | | 1 | 4 | 6 | 8 | 10 | 10 | 20 | 26 | 33 | 35 | 40 |
| ギリシャ | | | | | | | | | | | | 3 | 8 | 15 | 15 | 22 | 25 | 27 | 30 | 32 |
| ポルトガル | | | | | | | | 3 | 5 | 7 | 14 | 15 | 17 | 20 | 21 | 23 | 23 | 27 | 30 | 30 |
| アイルランド | | | | | | | | | | 4 | 5 | 7 | 9 | 11 | 11 | 15 | 16 | 19 | 20 | 23 |
| スロバキア | | | | | | | | | | | | 2 | 3 | 4 | 5 | 10 | 13 | 13 | 15 | 18 |
| ブルガリア | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 11 | 16 | 18 |
| クロアチア | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 11 | 13 | 14 | 15 |
| スロヴェニア | | | | | | | | | 2 | 2 | 3 | 6 | 9 | 10 | 11 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| ルクセンブルク | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 8 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| リトアニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 6 | 7 |
| エストニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 6 | 6 |
| ラトビア | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 3 | 6 | 6 |
| EU | 356 | 399 | 457 | 517 | 567 | 629 | 688 | 764 | 865 | 961 | 1066 | 1183 | 1342 | 1508 | 1553 | 1796 | 1945 | 2100 | 2231 | 2348 |
| ノルウェー | 47 | 49 | 51 | 55 | 64 | 67 | 67 | 69 | 75 | 78 | 79 | 82 | 85 | 92 | 98 | 104 | 111 | 114 | 118 | 120 |
| スイス | 40 | 42 | 42 | 41 | 41 | 45 | 44 | 46 | 47 | 52 | 56 | 60 | 66 | 73 | 73 | 80 | 82 | 87 | 93 | 96 |
| ロシア | | | | | | | | | | | | | | 5 | 6 | 19 | 37 | 51 | 71 | 96 |
| トルコ | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 11 | 20 | 30 | 46 |
| セルビア | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 5 | 6 |
| 非EUヨーロッパ | 87 | 91 | 93 | 96 | 105 | 112 | 111 | 115 | 122 | 130 | 135 | 142 | 151 | 170 | 177 | 211 | 241 | 274 | 317 | 364 |
| ヨーロッパ全体 | 443 | 490 | 550 | 613 | 672 | 741 | 799 | 879 | 987 | 1091 | 1201 | 1325 | 1493 | 1678 | 1730 | 2007 | 2186 | 2374 | 2548 | 2712 |
| 中国 | | | | | | | | | | | | 7 | 13 | 27 | 27 | 82 | 134 | 205 | 291 | 353 |
| 日本 | | | | | | | | | | | | | 2 | 6 | 9 | 15 | 22 | 39 | 51 | 57 |
| 韓国 | | | | | | | | | | | | | | 1 | 6 | 11 | 16 | 22 | 31 | |
| マレーシア | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 7 | 18 | 29 |
| 香港 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 25 |
| シンガポール | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 6 | 10 | 12 |
| フィリピン | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 12 |
| オーストラリア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 10 |
| 台湾 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 |
| インド | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| マカオ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 南アフリカ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| アラブ首長国連邦 | | | | | | | | | | | | | | | 10 | | | | | |
| イスラエル | | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | | | |
| エジプト | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | |
| オマーン | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| カタール | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | |
| クウェート | | | | | | | | | | | | | | | 7 | | | | | |
| サウジアラビア | | | | | | | | | | | | | | | 10 | | | | | |
| バーレーン | | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | | | |
| レバノン | | | | | | | | | | | | | | | 4 | | | | | |
| (フランチャイズ) | | | | | | | | | | | 4 | 10 | 18 | 36 | 42 | 70 | 88 | 110 | 130 | 156 |
| アジア・アフリカその他 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 17 | 33 | 69 | 121 | 174 | 259 | 383 | 528 | 697 |
| アメリカ合衆国 | | | | | 10 | 30 | 45 | 66 | 75 | 91 | 114 | 145 | 169 | 189 | 194 | 233 | 269 | 305 | 356 | 415 |
| カナダ | | | | | | | | | 6 | 11 | 26 | 35 | 43 | 52 | 53 | 58 | 61 | 66 | 72 | 78 |
| メキシコ | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 3 | 6 | 16 |
| チリ | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 4 |
| ペルー | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 北中米カリブ | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 30 | 45 | 66 | 81 | 102 | 140 | 180 | 212 | 241 | 247 | 291 | 331 | 375 | 435 | 515 |
| 全世界 | 443 | 490 | 550 | 613 | 682 | 771 | 844 | 945 | 1068 | 1193 | 1345 | 1522 | 1738 | 1988 | 2098 | 2472 | 2776 | 3132 | 3511 | 3924 |
| 本国以外合計 | 326 | 373 | 430 | 489 | 567 | 653 | 724 | 822 | 944 | 1069 | 1222 | 1398 | 1588 | 1827 | 1933 | 2299 | 2594 | 2955 | 3335 | 3748 |
| 進出国数 | 10 | 11 | 12 | 12 | 14 | 14 | 14 | 18 | 20 | 22 | 24 | 28 | 33 | 35 | 38 | 43 | 48 | 53 | 55 | 61 |
| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |

出所) 2010年度までは東(2010)参照。それ以降についてはH&M Annual Report 各年版をもとに筆者が作成。

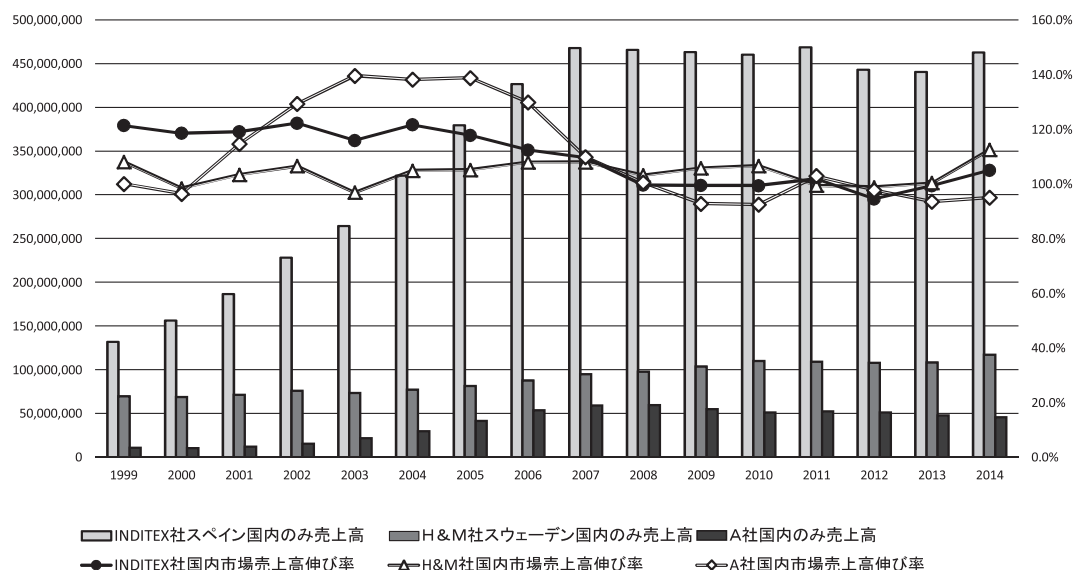
表6 H&M 社による国別前年比店舗数増減率

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|---------|--------|--------|--------|--------|
| ドイツ | 21.8% | 21.1% | 12.1% | 12.6% | 9.6% | 6.8% | 8.6% | 12.6% | 7.1% | 5.2% | 5.3% | 6.3% | 6.8% | 1.4% | 7.4% | 3.0% | 3.0% | 5.3% | 2.0% |
| イギリス | 16.7% | 19.0% | 36.0% | 38.2% | 25.5% | 15.3% | 16.2% | 15.2% | 12.1% | 9.8% | 15.2% | 13.2% | 14.4% | 5.4% | 21.0% | 6.1% | 8.4% | 3.3% | 4.3% |
| フランス | | | 83.3% | 109.1% | 34.8% | 35.5% | 26.2% | 20.8% | 10.9% | 19.7% | 15.3% | 16.3% | 18.4% | 1.5% | 22.6% | 5.4% | 11.3% | 4.1% | 8.3% |
| スペイン | | | | | 42.9% | 80.0% | 50.0% | 48.1% | 25.0% | 36.0% | 16.2% | 25.3% | 15.2% | 0.9% | 14.8% | 10.6% | 6.8% | 1.9% | 3.8% |
| ポーランド | | | | | | | | 150.0% | 80.0% | 29.6% | 20.0% | 26.2% | 22.6% | 6.2% | 29.0% | 15.7% | 18.4% | 14.8% | 10.0% |
| イタリア | | | | | | | | 200.0% | 233.3% | 80.0% | 72.2% | 48.4% | 39.1% | 3.1% | 31.8% | 19.5% | 11.5% | 13.8% | 13.6% |
| オランダ | 2.6% | 12.8% | 22.7% | 0.0% | 5.6% | 3.5% | 3.4% | 8.2% | 10.6% | 11.0% | 9.9% | 7.9% | 7.3% | 0.0% | 14.6% | 5.1% | 4.8% | 3.8% | 3.0% |
| デンマーク | 5.3% | 2.5% | 9.8% | 4.4% | 4.3% | 2.0% | 6.0% | 0.0% | 5.7% | 3.6% | 12.1% | 6.2% | 11.6% | 7.8% | 8.4% | 4.4% | 3.2% | 2.1% | 4.0% |
| ベルギー | 12.5% | 11.1% | 10.0% | 3.0% | 2.9% | 11.4% | 7.7% | 4.8% | 9.1% | 4.2% | 8.0% | 1.9% | 10.9% | 3.3% | 4.8% | 6.1% | 4.3% | 6.8% | 9.0% |
| オーストリア | 31.6% | 24.0% | 6.5% | 3.0% | 20.6% | 12.2% | 4.3% | 6.3% | 2.0% | 3.8% | 7.4% | 3.4% | 5.0% | 1.6% | 3.1% | 3.0% | 5.9% | 1.4% | 6.8% |
| フィンランド | | 60.0% | 50.0% | 16.7% | 35.7% | 5.3% | 5.0% | 14.3% | 12.5% | 22.2% | 3.0% | 5.9% | 5.6% | 10.5% | 11.9% | 12.8% | 9.4% | 3.4% | 0.0% |
| チェコ | | | | | | | | 250.0% | 71.4% | 8.3% | 7.7% | 14.3% | 18.8% | 5.3% | 20.0% | 29.2% | 22.6% | 13.2% | 2.3% |
| ルーマニア | | | | | | | | | | | | | | | | 72.7% | 47.4% | 35.7% | 10.5% |
| ハンガリー | | | | | | | | | | 300.0% | 50.0% | 33.3% | 25.0% | 0.0% | 100.0% | 30.0% | 26.9% | 6.1% | 14.3% |
| ギリシャ | | | | | | | | | | | 166.7% | 87.5% | 0.0% | 46.7% | 13.6% | 8.0% | 11.1% | 6.7% | |
| ポルトガル | | | | | | | | 66.7% | 40.0% | 100.0% | 7.1% | 13.3% | 17.6% | 5.0% | 9.5% | 0.0% | 17.4% | 11.1% | 0.0% |
| アイルランド | | | | | | | | | | 25.0% | 40.0% | 28.6% | 22.2% | 0.0% | 36.4% | 6.7% | 18.8% | 5.3% | 15.0% |
| スロバキア | | | | | | | | | | | | 50.0% | 33.3% | 25.0% | 100.0% | 30.0% | 0.0% | 15.4% | 20.0% |
| ブルガリア | | | | | | | | | | | | | | | | | 175.0% | 45.5% | 12.5% |
| クロアチア | | | | | | | | | | | | | | | | 83.3% | 18.2% | 7.7% | 7.1% |
| スロヴェニア | | | | | | | | | 0.0% | 50.0% | 100.0% | 50.0% | 11.1% | 10.0% | 9.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| ルクセンブルク | 100.0% | 50.0% | 33.3% | 0.0% | 0.0% | 50.0% | 0.0% | 16.7% | 0.0% | 0.0% | 14.3% | 12.5% | 0.0% | 11.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| リトアニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | 200.0% | 16.7% |
| エストニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | 100.0% | 0.0% |
| ラトビア | | | | | | | | | | | | | | | | | 50.0% | 100.0% | 0.0% |
| EU | 12.1% | 14.5% | 13.1% | 9.7% | 10.9% | 9.4% | 11.0% | 13.2% | 11.1% | 10.9% | 11.0% | 13.4% | 12.4% | 3.0% | 15.6% | 8.3% | 8.0% | 6.2% | 5.2% |
| スウェーデン | 4.3% | 4.1% | 7.8% | 16.4% | 4.7% | 0.0% | 3.0% | 8.7% | 4.0% | 1.3% | 3.8% | 3.7% | 8.2% | 6.5% | 6.1% | 6.7% | 2.7% | 3.5% | 1.7% |
| ノルウェー | 5.0% | 0.0% | -2.4% | 0.0% | 9.8% | -2.2% | 4.5% | 2.2% | 10.6% | 7.7% | 7.1% | 10.0% | 10.6% | 0.0% | 9.6% | 2.5% | 6.1% | 6.9% | 3.2% |
| スイス | | | | | | | | | | | | | | 20.0% | 216.7% | 94.7% | 37.8% | 39.2% | 35.2% |
| ロシア | | | | | | | | | | | | | | | | 37.5% | 81.8% | 50.0% | 53.3% |
| トルコ | | | | | | | | | | | | | | | | | | 150.0% | 20.0% |
| セルビア | 4.6% | 2.2% | 3.2% | 9.4% | 6.7% | -0.9% | 3.6% | 6.1% | 6.6% | 3.8% | 5.2% | 6.3% | 12.6% | 4.1% | 19.2% | 14.2% | 13.7% | 15.7% | 14.8% |
| 非EUヨーロッパ | 10.6% | 12.2% | 11.5% | 9.6% | 10.3% | 7.8% | 10.0% | 12.3% | 10.5% | 10.1% | 10.3% | 12.7% | 12.4% | 3.1% | 16.0% | 8.9% | 8.6% | 7.3% | 6.4% |
| ヨーロッパ全体 | | | | | | | | | | | | 85.7% | 107.7% | 0.0% | 203.7% | 63.4% | 53.0% | 42.0% | 21.3% |
| 中国 | | | | | | | | | | | | | 200.0% | 50.0% | 66.7% | 46.7% | 77.3% | 30.8% | 11.8% |
| 日本 | | | | | | | | | | | | | | | 500.0% | 83.3% | 45.5% | 37.5% | 40.9% |
| 韓国 | | | | | | | | | | | | | | | | | 250.0% | 157.1% | 61.1% |
| マレーシア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 香港 | | | | | | | | | | | | | | | | 100.0% | 200.0% | 66.7% | 20.0% |
| シンガポール | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 300.0% |
| フィリピン | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 233.3% |
| オーストラリア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 台湾 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| インド | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| マカオ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 南アフリカ | | | | | | | | | | | | | | | -100.0% | | | | |
| (フランチャイズ) | | | | | | | | | | | 325.0% | 94.1% | 109.1% | 75.4% | 43.8% | 48.9% | 47.9% | 37.9% | 32.0% |
| アジア・アフリカその他 | | | | 200.0% | 50.0% | 46.7% | 13.6% | 21.3% | 25.3% | 27.2% | 16.6% | 11.8% | 2.6% | 20.1% | 15.5% | 13.4% | 16.7% | 16.6% | |
| アメリカ合衆国 | | | | | | | | 83.3% | 136.4% | 34.6% | 22.9% | 20.9% | 1.9% | 9.4% | 5.2% | 8.2% | 9.1% | 8.3% | |
| カナダ | | | | | | | | | | | | | | | | 200.0% | 100.0% | 166.7% | |
| メキシコ | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.0% | 300.0% |
| チリ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ペルー | | | | | 200.0% | 50.0% | 46.7% | 22.7% | 25.9% | 37.3% | 28.6% | 17.8% | 13.7% | 2.5% | 17.8% | 13.7% | 13.3% | 16.0% | 18.4% |
| 北中米カリブ | 10.6% | 12.2% | 11.5% | 11.3% | 13.0% | 9.5% | 12.0% | 13.0% | 11.7% | 12.7% | 13.2% | 14.2% | 14.4% | 5.5% | 17.8% | 12.3% | 12.8% | 12.1% | 11.8% |
| 全世界 | 14.4% | 15.3% | 13.7% | 16.0% | 15.2% | 10.9% | 13.5% | 14.8% | 13.2% | 14.3% | 14.4% | 13.6% | 15.1% | 5.8% | 18.9% | 12.8% | 13.9% | 12.9% | 12.4% |
| 本国以外合計 | 10.0% | 9.1% | 0.0% | 16.7% | 0.0% | 0.0% | 28.6% | 11.1% | 10.0% | 9.1% | 16.7% | 17.9% | 6.1% | 8.6% | 13.2% | 11.6% | 10.4% | 3.8% | 10.9% |
| 進出国数 | 10.0% | 9.1% | 0.0% | 16.7% | 0.0% | 0.0% | 28.6% | 11.1% | 10.0% | 9.1% | 16.7% | 17.9% | 6.1% | 8.6% | 13.2% | 11.6% | 10.4% | 3.8% | 10.9% |

出所) 2010年度までは東(2010) 参照。それ以降についてはH&M Annual Report 各年版をもとに筆者が作成。

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

単位:千円



出所) INDITEX 社および H&M 社 Annual Report 各年版および A 社有価証券報告書各年版より筆者が作成。
 1EUR=125円, 1SEK=13.2円として換算。

図 16 INDITEX 社, H & M 社, A 社の本国市場のみの売上高とその伸び率

V おわりに

以上, ファストファッション事業における競争力の構造について, 主に QR が及ぼす作用を中心に, 生産のグローバル化および市場のグローバル化という要素と対比させる形で経時的かつ企業横断的に分析を行った。その結果については表 7 にまとめている。

事業レベルの競争力に対して, QR は「差別化」および「コスト・リーダーシップ」の両面でプラスの影響を及ぼしうが, 両者を両立することは困難である。加藤 (2000) や崔 (2006a, 2006b) が指摘したように, 現状では多くの「QR」がサプライチェーンの最上流までさかのぼった上でコストの削減に成功しているわけではなかった。

反面, この事実は, 「差別化」と「コスト・リーダーシップ」の両立, ないし QR と生産のグローバル化のトレードオフ関係といった問題を解決しさえすれば, 模倣困難な非常に高度な競争力

を獲得できることを意味する。国内大手ファストファッション A 社が 2001 年以降に取り組んだビジネスモデルは日本から中国へと生産拠点を移転しながらも自社 L/C の発行を基軸とする独自性の高いサプライチェーンを構築することで QR も同時に実現した。このビジネスモデルによって A 社はファストファッショントップ 2 社に勝るとも劣らない成長率を 2007 年ごろまで達成している。

INDITEX 社の ZARA も「製品変更のフレキシビリティ」を持たせた生地を在庫することで裁断・縫製工程から受注生産を行える延期化を実現し, すべての製品のうちおよそ 4 割～5 割程度と推測されるとはいえ 2 週間という非常に短いリードタイムの QR を現在もなお実現している。この「グループ内生産」に基づくビジネスモデルは 2016 年現在では市場のグローバル化によってその割合を減らしつつあるようだが, それ自体は依然として「差別化」の側面でも「コスト・リーダーシップ」の側面でも高い競争力

表7 ファストファッション各社によるQR、生産のグローバル化、市場のグローバル化への取り組み

| | Q R | | 生産のグローバル化 | | 市場のグローバル化 | |
|-----------------|-----|---|-----------|---|-----------|--|
| A社 | — | <p>○自社L/Cによる商社を介せず中国の縫製メーカーとの商流と物流をつくることで、2015年現在約45日の発注から店頭までのリードタイムを実現。</p> <p>×縫製工場のアジアへのシフト。特にミャンマーの直営縫製工場からの納入リードタイムは約18日と、中国からの2日と比べて大幅に増加。</p> | — | <p>○2000年から中国に縫製と生地生産をシフト。</p> <p>○2012年、ミャンマーに直接投資し、連結子会社となる裁断・縫製工場を建設。2015年には第二工場も操業を開始し、順次拡張していく予定。</p> <p>○2012年頃からミャンマーも含めた縫製工程の東南アジアシフトを開始。A社社長によると2015年現在東南アジアでの縫製工程は全製品の55%に達している。</p> | — | <p>×国外の進出先国は中国だけ。店舗数は横ばい。</p> <p>×売上高の自国依存度は2014年度でも77.4%。3社のうちで飛び抜けて多い。</p> |
| INDITEX社 (ZARA) | 高 | <p>○「グループ内生産」では生地の製品変更のフレキシビリティを持たせることで発注から店頭まで2週間のリードタイムを実現。</p> <p>×「グループ内生産」の割合は減少傾向にあり、2014年度現在40%以内と推測される。</p> <p>◎稼働率に余裕を持たせたロジスティクスと遠方への輸送を航空便とすることで、アジャイルなロジスティクスを形成。</p> | 低 | <p>×約40%がスペイン国内の本社近くの生地生産子会社によって生産・調達され、同じく本社近くの縫製メーカーで縫製を実施。特にファッション性の高い製品や期中新規アイテム補充で活用。</p> <p>○全世界に1625社あるサプライヤーの主要な立地国・地域として、スペイン、ポルトガル、モロッコ、トルコ、インド、バングラデシュ、東南アジア、中国、アルゼンチン、ブラジルの計10カ国・地域。EUの491社を除くと、非EU圏ヨーロッパに160社、アメリカに135社、アジアに759社。</p> <p>○2006年時点では64%あったEU圏内での生産シェアは、2012年時点ではトルコを含めても40.6%にまで減少しており、その割合は中国を含むアジアの46.9%に逆転されている。</p> | 高 | <p>◎2015年現在、88カ国に8ブランドで7013店を展開。そのうち5187店はスペイン国外の店舗。</p> <p>◎海外市場の売上高は2000年代を通じて急上昇しており、2015年現在連結売上高の80.8%を海外市場が占める。</p> <p>◎RFIDによる在庫情報の管理や世界中のストアマネジャーによる定量・定性両面の詳細な情報のフィードバックを実施。現地の市場ニーズを随時多方面からリサーチを続けている。</p> <p>○29カ国にオンラインショップを展開。</p> |
| H&M社 | 低 | <p>×通常3ヵ月。商品類型や調達地域によって3～4週間程度のものと6～8ヵ月要するものが混在(東[2008])。</p> | 高 | <p>○素材は戦略的に絞込んだ製品を事前に大量購入する(東[2008])。</p> <p>◎ヨーロッパ、アジアにそれぞれ10箇所程度設置したバイイングオフィス/生産管理拠点を通じて900程度の工場での生産管理・倫理基準遵守を行いながら外部調達を行う(東[2008])。</p> <p>◎世界に20箇所の生産オフィスを設け、700にのぼる工場への製造委託を行っている。生産オフィスは、商品ごとの生産委託先の探索、生産管理、行動規範の遵守などを担当している。委託工場の7割程度が中国をはじめとするアジアに集中しているため、陸運を基本輸送モードとする同社商品の総リードタイムは2～3ヵ月、最速でも3週間程度である(東[2010])。</p> | 高 | <p>○2015年現在、全世界61カ国に3924店。うち3475店が海外店舗。</p> <p>◎国内市場の狭さから積極的に海外に出店しており、2015年現在連結売上高に占める海外市場の割合は95.3%に達する。</p> <p>◎23カ国にオンラインショップを開設。(H&M社Annual Report2015年度版参照。)</p> |

出所) 東(2008, 2010), Tokatli (2015), Inditex社 Annual Reoprt 各年版, H&M社 Annual Report 各年版, A社有価証券報告書各年版および筆者によるA社社長への聞き取り調査をもとに筆者作成。

をもたらしている。

A社の急成長は2008年以降鈍化し、現在は停滞期に入っている。これは主に同社が市場のグローバル化を実現できなかったことによる。対照的に、INDITEX社はQRによる競争優位に加えて、2000年代以降に劇的な市場のグローバル化を達成している。A社は現在生産拠点を中国からミャンマーなど東南アジアへとシフト、すなわちさらなる生産のグローバル化をさらに進めることによって「コスト・リーダーシップ」を追求する戦略へ舵を切っている。が、それによって発注から店頭までのリードタイムは長期化し、QRは後退している。2001年の自社L/C発行に基づく中国でのサプライチェーン構築時のようにQRと生産のグローバル化とのトレ

ドオフを解消することは、通常は技術的、商慣行的、行政的、物理的等様々な制約によって困難であることが窺える。

本稿で残された課題は、以下の三点である。まず、ファストファッション事業の競争力、特に「差別化」の側面に大きな影響を及ぼすと思われるブランド価値についての分析ができなかったことである。次に、市場のグローバル化の成否が現在のファストファッション事業の競争優位に大きな影響を与えると述べたが、これは「表層の競争力」で、それを可能にする「深層の競争力」の正体は何なのか、それは何によって実現可能となるのかについてはほとんど考察することができなかった。最後に、加藤(2000)や崔(2006a, 2006b)で示唆されたQR導入にと

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

もなう「負の側面」について十分な分析を行えなかった。「負の側面」とは、技術的、商慣行的、行政的、物理的など様々な制約条件を無視してQRを要求することで、特に川上にあたる生地メーカーにおいて生ずる「コスト・リーダーシップ」の側面で悪影響が生ずることを指す。QRをさらに推し進めるにあたっての諸制約がなぜ生ずるのか、解決できている企業があったとしたらそれはどのようにしてか、といった問題について触れることができなかった。上記問題については、日本のアパレル・テキスタイル産業を復活させるためにも不可欠な研究となるものと思われる。次稿にて詳細に分析を行いたい。

注

- 1) 大村 (2012) によると、ファストファッションとは「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」と定義されている。
- 2) A 社も INDITEX 社の ZARA も、さらには H&M も、その製品のほとんどは他のデザイナーによってデザインされた製品のアレンジ品であることから、製品自体のデザイン性等に関する差別化については本稿では分析対象から外す。
- 3) プロモーション (販売促進) についてはブランド価値の向上などファストファッション事業の成功に大きな影響を及ぼすと思われるが、その分析には現時点での筆者の力量に余るため今後の課題としたい。
- 4) カート・サーモン・アソシエイツ・インク (1994) によると、同社が 1985 年および 1986 年に行った調査からアメリカにおけるアパレル製品のサプライチェーンでは原材料から消費者の購入まで 66 週間かかっていたことが判明した。このうち工場内で生産過程に入っていた期間は 11 週間しかなく、40 週間が倉庫と輸送時間、15 週間が店舗での時間であった。同調査によると、サプライチェーン全体での損失は 250 億ドルと試算されており、その原因は、不正確な需要予測に基づいて生産・流通が行われ、過剰生産による在庫や欠品が生じたことだった。これらが改善されれば低廉な労働力による価格競争力を備えた海外製品にも対抗できるという発想である。
- 5) KSA (1994) 17 ページ。
- 6) 原田 (1998) によると、VICS は単品識別コードの UPS (Universal Product Code) や EDI などの標準化とその普及活動を進めた。

- 7) 小林他 (1998) によると、QR とは「市場対応型生産・流通システムの略。消費者ニーズを把握し、その情報を小売店からメーカーへスピーディーに伝える情報システム。消費者ニーズに合った商品をスピーディーに生産し供給しようとする仕組み。アメリカにおける、主に衣料品業界用 EDI システムの考え方」を指す。
- 8) 大野 (1978) によると、JIT とは「必要なものを、必要な時に、必要な量だけ」生産したり輸送したりすることを指し、つくりすぎのムダを無くすことでそこから派生する数多くのムダを削減し、収益力・利益率の向上や顧客満足を目指す活動全般を指す。
- 9) Lowson (1999) における QR の定義は以下の通りである。まず、組織が顧客に多様な製品やサービスを適切な量・品揃え・品質・タイミング・場所・価格で提供しようとする際に、顧客の要望にリアルタイムに応じうるほど感応度が高く柔軟性を持つこと。次に需要情報に基づいて製品の品揃えのバラエティを最大化し、リードタイム・コスト・在庫を最小化するような意思決定を行う能力を持つこと。そして高度に競争的で変動が激しくダイナミックな市場の要求に適応するために柔軟性と製品供給のスピードを重視することである。このように Lowson (1999) によると QR は包括的な概念で、戦略的、構造的、文化的、そして企業を相互的なネットワークを通じて急速に情報を伝達し有益な交換を目指す一連の過程を含んでいる。
- 10) Christopher et al. (2004) は Lowson (1999) の研究を受け継ぎ、アジャイルなサプライチェーンを実現するために QR が有効な手段であると考えた。QR はサプライチェーン全体に、①需要起点の組織づくりを促し、②需要と供給とを関連づける。さらに③特定の製品には特定の顧客を対応させて両者の間で独特の製品の流れを形成し、④企業の枠組みを超えたりソースの調整をもたらす。そして何より、⑤時間を戦略的な武器と捉え、そのために⑥情報を最重要視する。これらを実現するために、QR では⑦サプライチェーン関連企業とパートナーシップに基づく同盟関係を結び協力して上記目的を達成していく。
- 11) Lowson (1999) および Christopher et al. (2001) はリーン生産方式がなぜつくりすぎのムダを無くすことを第一目標としているのか、その目標を実現することが市場動向の変化に対応する 1 つの有効な手段であることを見落としているように感じられる。彼らが言うように、アパレル産業よりもリーン生産方式が生まれた自動車産業の方が市場動向の変動の激しさや予測の困難性という点においては穏やかであり、杉田 (2010) が明らかにした

- ようにリーマンショックのような大きな需要動向の変化があった場合それに対する対応能力も限られてくる。リーン生産方式におけるフレキシビリティは、富野 (2012) も言うように総量レベルでの調整ではなく品種・仕様変更レベルの微調整に留まっているのが実状である。ただ、Ferdows et al. (2004) が指摘したように、同様のことは現代アパレル産業のトップランナーである INDITEX 社についても言える。INDITEX 社でもトヨタと同様に、「通奏低音」としての平準化されたタクトタイムに従ってすべてのサプライチェーンが同期化されている。トヨタと同じく、INDITEX 社も SS ないし AW の各シーズンに先立って策定された生産計画から実際の生産総量はほとんど変化させず、既存のデザインのアレンジすなわち「微調整」を最大限のフレキシビリティとスピードをもって実行できる点にその競争力の源泉があるように思われる。
- 12) 小林他 (1998) によると、北海道の百貨店丸井今井に QR を導入した結果、1 年間で発注作業の減少、売上高の増加および商品回転率の向上などが達成された。
 - 13) その根本要因として、加藤 (2000) では「川上にさかのぼるほど『規模の経済性』が発揮されるために少品種大量生産となる一方で、川下に行くほど消費の個性化・多様化に対応して多品種少量生産にならざるを得」(98 ページ) ないことが指摘されている。極めて重要な指摘であるが、この点に関する考察については別稿において検討する。
 - 14) 崔 (2006a, 2006b) ではともに「シーズンの途中にも製品の追加投入が行われているかどうか」を QR 成果の判断基準として重視している。
 - 15) この指摘は全く正しいが、筆者は、「ではなぜ川上のテキスタイルメーカーは EDI などの QR 導入に必要な要素技術を導入しなかったのか」という問題意識を持っている。現在調査中であるが、アパレルメーカーや小売が要求する小ロット生産、短納期生産に対応できる生産システムをテキスタイルメーカーが構築していなかったことがより根本的な原因であると考えている。この問題については次稿で検討する。
 - 16) 大村 (2012) の他、Mazaira et al. (2003), Ferdows et al. (2004) など多数。
 - 17) 木下 (2012)。
 - 18) 筆者が 2015 年 10 月に実施した A 社社長への聞き取り調査による。
 - 19) Fraiman and Singh (2002), 大村 (2012), 卞 (2013) などによる。
 - 20) 大村 (2012) 103 ページ。
 - 21) 筆者が 2015 年 10 月に実施した A 社社長への聞き取り調査による。
 - 22) 大村 (2012) 104 ページ。
 - 23) Fraiman and Singh (2002), Ferdows et al. (2004), Tokatli (2008) による。
 - 24) 大村 (2012), Mazaira et al. (2003), Ferdows et al. (2004) による。
 - 25) 筆者が 2015 年 10 月に実施した A 社社長への聞き取り調査による。
 - 26) 大村 (2012), Ferdows et al. (2003) による。
 - 27) A 社有価証券報告書各年版をもとに筆者が算出。
 - 28) ただし、筆者が A 社社長に対して行った聞き取り調査によると、2015 年現在では A 社は取引のある業者が有するサンプル生地をほとんど収集してしまったため、中国や韓国の縫製メーカーが新しいサンプルをもって日本の本社にやってくるのはおよそ 2 週間に 1 回程度になっているとのことであった。
 - 29) 筆者が 2015 年 10 月に実施した A 社社長への聞き取り調査による。ただし、2015 年時点では、取引先縫製メーカーによるサンプルの持ち込み回数は 2 週間に 1 回に減少していた。この理由として、すでに取引が長くなった縫製メーカーからは毎週新しいサンプルを持ってきてもらわなくても、過去のサンプルの蓄積データから選ぶことができるようになったからとのことだった。
 - 30) 筆者が 2015 年 10 月に実施した A 社社長への聞き取り調査による。生地の生産に時間がかかる理由として、製織準備、特に整経やサイジング、経通しといった工程にロット数に限らず多大なリードタイムがかかるため、コストを抑えるためにはロット数を増やす必要があるためである。また、染色工程においても同様に、ロット数に関わらず段取り替え、即ち染料の廃棄、清掃、新しい染料の準備といった工数がかかるために大ロットで処理することが低価格で調達する条件となるためである。また、筆者が別のニッター B 社に聞き取り調査を行ったところ、染色工程はシーズンの繁忙期に注文が集中し、それが原因となって仕上げまでのリードタイムが余分にかかってしまうという問題点があるとのことであった。
 - 31) INDITEX 社 Annual Report 2014 より。
 - 32) 大村 (2012), Fraiman and Singh (2002)。
 - 33) 筆者が 2016 年 2 月 8 日に実施した C 社への聞き取り調査による。同社は ZARA との商談経験を持つ。
 - 34) Fraiman and Singh (2002), 鈴木 (2010)。
 - 35) 「特集ファストファッション、ザラ、高速経営の神髄」『日経ビジネス』2012 年 11 月 5 日号によると、この地下トンネルの総延長は「360km に達する」と記されている。
 - 36) この事実から、アパレル・テキスタイル産業においては規模の利益を獲得するためには生地生産、

Oct. 2016 国内ファストファッションによるクイック・レスポンスとグローバル化の現状

染色、裁断、縫製それぞれの過程で十分なキャパシティを事前に準備しておく必要があることが分かる。しかし、より大規模なサプライヤーとの取引の開始にはPorterが言うところの売り手との競争が激化することも意味する。さらに、規模の拡大は店舗等の減価償却費や人件費等の固定費を膨張させ、一定水準以上の売上を実現しなければかえって規模拡大が減益要因につながってしまう。2008年以降の停滞期には、A社も同様の問題に直面している。しかし、消費者の嗜好の変化が激しいファッションビジネスで安定的に成長を実現することは非常に困難である。

- 37) 筆者が2015年10月に実施したA社社長への聞き取り調査による。
- 38) 『日経MJ』2014年1月8日付。
- 39) 筆者が2015年10月に実施したA社社長への聞き取り調査とA社内部資料による。
- 40) Fraiman and Singh (2002), Tokatli (2008), Tokatli (2015) の他, Mazaira et al. (2003) も同様にZARAのサプライチェーンを“in-house production”と“external production”の2つに区分している。
- 41) INDITEX 社 Annual Report2014 および INDITEX 社 Annual Report2015。
- 42) 大村 (2012)。
- 43) H&M社も、積極的に生産のグローバル化を進めている。東 (2010) によると、同社は世界20カ国に設けた生産オフィスを經由して700の工場に自社企画製品の製造委託を行っている。700の工場の7割は中国をはじめとするアジアに集中しており、そのためスウェーデンに本社のある同社の総リードタイムは平均して2～3ヵ月程度となっている。H&M社の事例でも、生産のグローバル化とQRとのトレードオフ関係が見て取れる。
- 44) しかし、実際に筆者が生活する大阪近辺のZARA店舗内の商品の原産地を確認したところ、スペイン製の衣服は1～2割と想像以上に非常に少なかった。筆者が入手した資料と先行研究からは想像できないほど、同社の生産拠点のグローバル化は進んでいるのかもしれない。
- 45) 筆者が2015年10月に実施したA社社長への聞き取り調査による。
- 46) 筆者が2015年10月に実施したA社社長への聞き

取り調査による。

- 47) Ferdows et al. (2004), 大村 (2012) など。
- 48) ただし、大村 (2012) によると、生産のタイミングは北半球の国々にあわせて全世界一括で行われるため、南半球のブラジル、アルゼンチン、メキシコでは季節が逆転するため在庫を調整することを目的とした物流倉庫を保有している。
- 49) Gallagher (2008) によると、この巨大物流センターはINDITEX 本社とあわせて“The Cube”と呼ばれている。
- 50) 渡辺, 中村 (2014)。
- 51) 「特集ファストファッション、ザラ、高速経営の神髄」『日経ビジネス』2012年11月5日号。および大村 (2012) による。
- 52) なお、本稿では分析対象からあえて外したが、ブランド力の点でA社が両社に大きく後れを取っていることも高い成長率を維持できなかった要因であるように思われる。筆者が勤務する阪南大学の学生に対して実施したアンケートで、各人に好きなブランドを3つまで回答するよう設問を設けたところ、1位がZARAで全体の14.8%の得票率を占め、2位がH&M(得票率6.3%)、そしてA社のブランドは1%弱の得票率に留まった。
- 53) 日本貿易振興機構 (2010)。
- 54) H&M社による市場のグローバル化が非常に進んでいる背景として、本国であるスウェーデンの人口が900万人程度と非常に小さいことが挙げられる。同社は1980年に進出したドイツ市場が最も重要な市場で、同社のAnnual Report各年版によると、2002年まで連結売上高の3割を占めており、進出国もヨーロッパ北部に限られていた。その後、東 [2010] によると、エリクセンCEO時代に積極的に市場のグローバル化を推し進め、北米、アジア、東欧へと進出している。特に2010年代は中国や日本といったアジアやロシアやトルコといった東欧への出店を推し進めており、同社の業績を伸ばす大きな要因となっている。

(2016年9月9日掲載決定)