経済科学論究　第 13 号　2016. 4

《論　文》

「SPA 論」に関する一考察

――「流行論」を基軸として――

平　井　秀　樹

キーワード：ファッション・ビジネス，ビジネス・モデル，製販統合，SPA，QR（Quick Response），SCM（Supply Chain Management），延期-投機の原理，流行論，トリクル・ダウン理論

1　はじめに

近年，日本のアパレル産業におけるビジネス・モデルを指す用語として「SPA」という言葉が一般化し普及している。また，学術研究においても SPA であることがファッション・ビジネスにおける成功条件のように論じられてきた。SPA は，Speciality Store Retailer of Private Label Apparel の頭文字を組み合わせた造語で，製造から小売までを垂直統合した製販統合型の販売形態を指す。SPA という造語の由来は，アメリカのアパレル企業 GAP の社長 Millard Drexler が，1986 年度の株主総会で，自社の新事業を Speciality Store Retailer of Private Label Apparel と定義したのが始まりで，その発表を聞いた繊研新聞社通信員（当時）立野啓子氏が原文を FAX で送り，同社記者（当時）の山崎光弘氏が「SPA」と訳し，編集担当者が「製造小売業」と注釈[(1)] をつけたことで日本でも一般的に広く普及した。

SPA という言葉は一般化したが，SPA は製販統合型という広義な意味であるがゆえに，様々な解釈が存在している。

本稿の目的は，「SPA 論」の新たな分析視角を提示することにある。そのために，まず SPA に関する国内の先行研究を概観し論点を整理した。つぎに，「流行論」の視点から既存の「SPA 論」の問題点を考察した。さらに，「流行論」を基軸とした SPA の類型化を試みた。

2　SPA 誕生に至る背景

伝統的な日本のアパレル産業における製造卸業は，複雑な流通体制の「投機型」[(2)] ビジネス・モデルが特徴であった。それは，早期受注生産を行い，大量の在庫を積んで売減らしていくモデルである。企画プロセスとしては，まず店頭展開の約 1 年前から素材を決定する。つぎに，デザインや品揃えなどの商品計画を策定し展示会を開催する。そして，受注に合わせて生産数を決定する仕組みが主流であった。しかし，リードタイムの長い計画生産は，流行の変化で市場の需要が変動しても対処が難しい状況であった。そのため，流通の多段階性によって在庫リスクの分担が行われていたのである。このような仕組みでは，市場の需要変動に対応できず，売れ残りは値引き処分が行われてきた。さらに，この需要変動によるリスクは価格に転嫁され，消費者は割高な商品を買うことになっていたのである。

このように，ファッション・ビジネスは常に需要変動リスクを抱えているため，これらのリスクを改善する新しい仕組みが必要とされてきたのである。

3　SPA の基本モデル

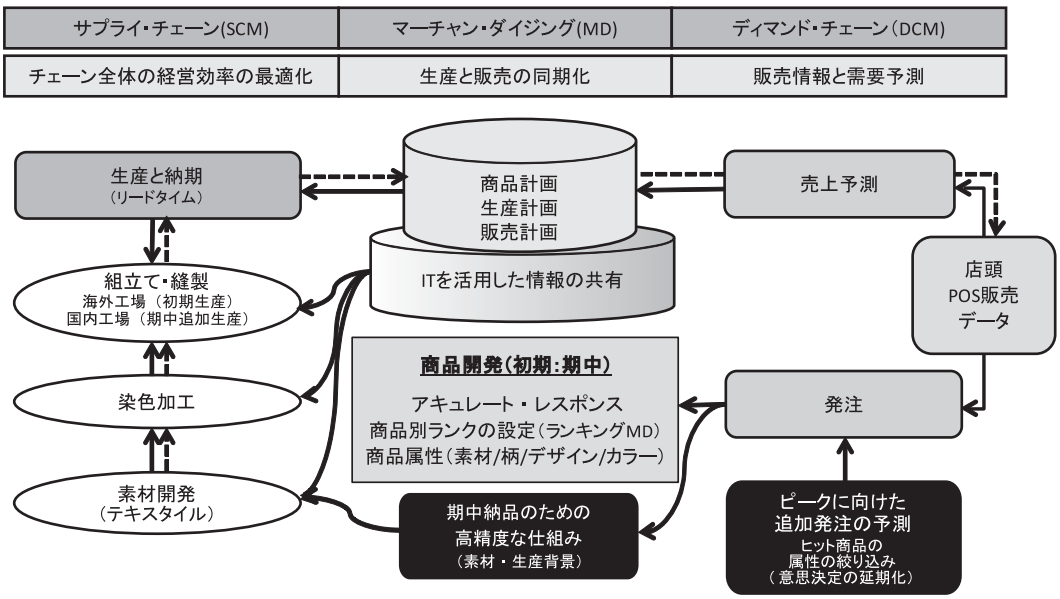
これらの課題を解決する仕組みとして，売れ筋を見極め，短いリードタイムで追加生産する QR（Quick Response）[3] の取組みが開始された。しかし，アパレル産業は流通が多段階であるため，標準化された協同作業を多くの企業に要求しなければならず，この取組みは順調には進まなかった。

その後，SCM（Supply Chain Management）[4] と DCM（Demand Chain Management）[5] の革新と進化を経て，図表 1 に示した SPA の基本モデルの誕生に至ったのである。図表 1 は，国内の卸売業から SPA へ転換した典型的な企業モデルを図示している。株式会社ワールド（以下，ワールド），株式会社 TSI ホールディングス（以下，TSI ホールディングス）[6] などがこれに該当する。

このモデルは，投機型の初期生産と，延期型[7] の期中追加生産を複合させた独自の開発システムを採用していることが特徴である。しかし，全ての SPA 企業を図表 1 に当てはめることはできない。

ここからは，図表 1 に示した SPA の基本モデル[8] を説明していく。まず，展示会サンプルをアキュレート・レスポンス[9] と呼ばれる事前の販売予測をもとに，どの商品がどの程度売れるかを予測し，初回生産数量を決定する。店頭展開した商品は，POS データを活用した販売情報を基に週次の業務プロセスを回すことで，ヒット商品の属性を絞り込んでいく。販売ピークに合わせて，売れ筋商品の追加商品や類似商品が店頭に投入される。このように，店頭の販売情報を分析し，ヒット商品の属性を明確にし，売上予測の精度を高める DCM と，素材や染色工程・生産工程などのサプライ・チェーンを情報技術で同期化することで，高精度でスピーディーな追加生産の仕組みが実現したのである。さらに，1 年間を 52 週として，1 週間単位で小刻みに需要予測を行うシステムは，シーズン中でもデザインの変更や生産ロットの調整など，需要変動に合わせた追加生産を可能としたのである。

図表 1　SPA の基本モデル



図表の破線は初期生産（投機型），実線は期中追加生産（延期型）の情報の流れを示す。
出所：筆者作成。

4　SPA に関する先行研究

本章では，SPA の先行研究を概観していく。SPA に関する先行研究は数多く存在するが，ここでは，国内 SPA と欧米のグローバル SPA の 2 つに分類し整理していく。国内 SPA，グローバル SPA ともに，サプライ・チェーンの視点から，生産と流通の効率化について論じた研究が中心である。

⑴　国内 SPA の研究

まず図表 1 に示した，国内 SPA の典型的なモデルであるワールドの先行研究を整理していく。

藤田・石井（[2000] 64-65 頁）は，ワールドが卸事業から SPA へ転換していく経緯に着目し，「OZOC（オゾック）」の仕組みを分析することで SPA の優位性を明らかにした。また，その成功の要因を投機型の卸事業から延期型の QR にとどまらない SPA モデルへ変換したことであると論じた。この「OZOC」のモデルについては，一般的な QR のシステムの売れ筋商品を把握し追加対応することにとどまっていない点がポイントである。具体的には，シーズン初期は流行を取り入れながらブランドの独自性を表現した品揃えを行い，期中には，新たな新商品を投入し店頭の鮮度を維持する仕組みを持っていると述べられている。

楠木・山中（[2003] 144 頁）も類似した研究を行っており，ワールドの「OZOC」と「UNTITLED（アンタイトル）」の SPA への転換のプロセスを整理した。「OZOC」で開発された投機と延期を複合させた仕組みを「UNTITLED」にも活用し，「OZOC」で課題となっていた，予測精度や数量管理の手法を進化させた。さらに複数のブランドを SPA 化することで完成度を上げていった。

Raman et al（[2001] 7 頁）は，ワールドの「UNTITLED」を取り上げ，サプライ・チェーンの仕組みを分析した。特徴として，オーバー・マイヤー法を応用した SKU（Stock Keeping Unit：最小管理単位）レベルの需要予測と期中に予測を修正する手順などを明らかにした。

加護野・井上（[2004] 216-219, 240, 283-294 頁）は，ワールドの SPA ブランドが週次の業務サイクルの中でヒット商品を絞り込み，その属性を販売ピークにむけて拡大していくプロセスを明らかにした。

小川（[2004] 6 頁）は，ワールドの SPA の製品開発体制の調査研究を行い，投機型から延期型開発体制への移行が成功要因とした多くの既存研究を否定した。それは，延期型の市場対応をすればするほど，製品が同質化し，ブランドの独自性が損なわれることを問題視したからである。しかし，ワールドの仕組みは，この問題を解決する延期型開発と，ブランドの個性を訴求する別の商品開発の枠組みを同時に有する仕組みであることを明らかにした。

井上（[2001] 46 頁）でも同様に，ワールドにおける製品開発についての研究を行った。週単位の商品開発システムに焦点を当て，長いタイムスパンと短いタイムスパンを戦略的に統合し，経済合理性を追求したシステムであると論じた。換言すれば，ブランドの個性を表現する長いスパンで行う開発とトレンドを大量に販売していく短いスパンの開発の両方を共存させながら統合している点が特徴である。

先行研究の整理から，ワールドの SPA モデルは，投機型と延期型を複合させた独自の開発システムを採用していることが特徴であり，成功要因であることが明らかになった。

この他，国内 SPA の研究として，東［2011a, 2011b］；池田［2003］；井上［1997, 1998, 2011, 2012］；加藤［1996］；加藤［1998, 2000］；金［2002］；金［2006］；朱陽［2014］；島崎・久崎［2001, 2002］；鈴木［2000］；崔・松尾［2002］；崔［2006］；西川［2008］；橋本［2009］；李［2009, 2010, 2011］；苗［2013a, 2013b, 2014, 2015］；深見［2002, 2013］など多くの研究が行われている。

⑵　グローバル SPA の研究

つぎに，国内 SPA の基本モデルとは異なった

仕組みを持つと言われる欧米のグローバル SPA を取り上げた研究を概観していく。

原（[2008] 23 頁）；東（[2008a] 192 頁）では，「ZARA（ザラ）」の研究を行った。その特徴は，調達から販売に至るまでのプロセスを自社内に取り込み，必要な経営資源を所有する垂直統合型の企業であると論じている。では，このサプライ・チェーンの垂直統合型とは何なのであろうか。

図表 2 は，サプライ・チェーンの内製化度合いをグローバル SPA の「ZARA」と国内 SPA 企業で比較したものである。「ZARA」に関しては素材開発以外のサプライ・チェーンのプロセスの大部分を自社内に取り込んでいるのが特徴となっている。一方で，国内 SPA 企業の殆どは，自社管理のアウトソーシングと外部委託を併用している状況であった。内製化の度合いに関しては，自社の業務範囲に経営資源を集中させ，それ以外の業務を外部委託することによって効率性を高めることができる。ゆえに，内製化の度合いが高ければ良いのではなく，自社の経営資源の状況や外部環境によって，何を外部委託し内製化するかの戦略的な経営判断が重要になると言える。

ただし，ブランド・アイデンティティーに関わる商品企画機能をアウトソーシングすることは，ブランドの独自性を維持できなくなる懸念がある。

南（[2001] 38 頁）では，ファッションにおける商品の陳腐化に着目し，スピードの視点から分析を行っている。「ZARA」の特徴は，国内生産の短いリードタイム，小ロット生産により，店頭在庫を高回転させることで利益率を向上させるモデルであると説明した。この短いリードタイムは，空輸によるロジスティクス・システムによって実現されていると述べている。

土井・黒川（[2012] 155 頁）でも同様の研究を行っており，「ZARA」の空輸による配送体制の確立根拠を，在庫の視点から分析した。空輸でかつ週 2 回という多頻度配送は，大幅な在庫削減を可能にし，在庫リスクを回避するための有効な方策であるとしている。このことから，流行の変化が激しく，在庫費用が高額な商品を扱うグローバル企業においては，「ZARA」の空輸体制は参考になると述べている。

大村（[2012] 107 頁）は，ファスト・ファッションにおける競争優位のメカニズムを「ZARA」の事例から分析した。「ZARA」の強みは，サプライ・チェーンの仕組みにあり，シーズンイン後は期中生産を行わず，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売切り型のビジネスに特徴があると述べて

図表 2　サプライ・チェーンの内製化比較

活動分野 / 企業名	素材開発	商品企画（製品開発）	生　産	生産管理	倉　庫	物　流	店　舗
インディテックス（ZARA）	×	○	○/△	○	○	△	○
ワールド	×	○/△	×	△	×	△	○
三陽商会	△	○	△	○	×	×	○
イトキン	×	○	×	○	○/△	△	○
ジュン	×	○	×	△	○	△	○
アダストリア(10)	×	△	×	△	×	△	○
パル	×	○/△	×	△	×	△	○
ライトオン	×	×	△	×	×	△	○

○：内製化　△：自社管理のアウトソーシング　○/△：内製化とアウトソーシングの併用　×：外部委託

出所：「ZARA」に関しては東（[2008a] 192 頁）；土井・黒川（[2012] 149-151 頁）を参照，国内 SPA 企業は筆者が関係者へアンケート調査(11) を実施し作成した。

いる。

東（［2008a］199 頁）も同様の視点で研究を行っており，「ZARA」が消費者に提供しているサービスは，世界の有名コレクションの最先端ファッションを同じ時期に低価格で展開することであると述べている。

また，「ZARA」の店舗の品揃えは 3〜4 週間の間に 75%程度が入れ替わるとしている。こうした店頭の鮮度を常に保つ仕組みが制度化していることが特徴であり，類似する商品が新規に投入されることはあっても，全く同じ商品が追加で投入されることはないとしている。さらに，こうした仕組みが，「今買わねばならない」という消費者への選択行動を強く助勢していると論じている。

南（前掲論文 39 頁）は，国内 SPA と「ZARA」の比較研究を行った。国内 SPA と「ZARA」は，店頭の販売情報を起点としたスピーディーな生産システムの QR 型 SPA モデルという点では同じであると述べている。異なる点は，国内 SPA モデルが，販売ピークに合わせて週次の業務サイクルからヒット商品の属性を見つけ出し，その属性を追加生産していく仕組みを構築しているのに対して「ZARA」は，同じ商品を追加生産しない売切り型で，次々に移り変わる新しいトレンドに追随していく仕組みであると述べている。つまり，前者が店頭情報をベースに「選択と集中」という追加生産重視の「少品種大量生産」のビジネス・モデルであるのに対して，後者は「分散と拡張」の「多品種少量生産」のビジネス・モデルであると言える。

同様の視点の研究として，東［2008b，2010］；伊倉［2011］；高垣［2008］；土井・黒川［2012］；新田 ［2008］；鄭 ［2015］；橋本 ［2005］；卞［2013］などがある。

⑶ 先行研究の批判的検討

SPA の先行研究は，典型的な国内の SPA モデルであるワールドの「OZOC」の研究から始まり，次により完成度を高めたモデルである「UNTITLED」の研究に移行した。

そもそも，SPA のビジネス・モデルが誕生した背景には，ファッション・ビジネスの特徴である，流行の予測困難性や商品ライフサイクルの短期性，それに伴う需要変動が背景にある。ゆえに，製販統合型の SPA モデルでなければファッション・ビジネスは成り立たなかったのである。

しかし，国内の SPA に関する先行研究の議論は，延期または延期と投機の複合的生産システムを効率的に回すことに本質があるという議論がほとんどであった。

つぎに，グローバル SPA の「ZARA」の先行研究を概観した。国内研究では，「ZARA」も SPA モデルとして論じられるが，ビジネスの発想が根本的に違うことが明らかになった。

国内 SPA のワールドは，販売ピークに向けてヒット商品の属性を絞り込み，その要素を販売ピークに向けて追加商品や類似商品を展開することで拡大していく仕組みである。これは，流行の在り方が 1 つであるという前提があり，皆が同じ流行を受容するという論理である。

一方で，「ZARA」は，類似する商品が投入されることはあっても，まったく同じ商品が追加投入されることは無い。つまり，「ZARA」は，流行の在り方は 1 つではないという発想が根底に有ると考えられる。

既存の先行研究は，流行の在り方が全て同じであるという前提に立った，製販統合が重要であるという情報システム論，サプライ・チェーンの効率化の議論が中心であり，ファッション・ビジネスの本質を突いた議論と言えない。

さらに言えば，先行研究から明らかになった国内 SPA の問題点は，流行の在り方が 1 つであるという，マス・ファッション[12] の論理を所与の前提としていることにある。消費者は同じトレンドを受け入れるというトリクル・ダウン的発想の旧来の企画プロセスが未だに継続されているのである。

しかし，消費者が成熟し社会構造も常に変化している現在では，ファスト・ファッションなどのトリクル・ダウンではないタイプのファッション・ビジネスが台頭してきている。

ファッション・ビジネスの独自性は，移ろいや

すい流行をベースにしていることにあり，その流行の在り方が，近年は 1 つではなく，少なくとも 2 つの区別があるのではないだろうか。

この点に関しては，次章で考察していきたい。

5 「流行論」を基軸とした「SPA 論」の考察

前章では，既存の先行研究は流行の在り方が全て同じという前提に立っており，製販統合型の SPA モデルで効率的に仕組みを回すことに着目した議論がほとんどであることを指摘した。そして，「流行論」を踏まえない既存の「SPA 論」に疑問を呈した。

また国内の SPA 企業は，マス・ファッションを前提にしたトリクル・ダウン的な企画プロセスを今も継続して採用していることを指摘し，これとは違う発想のファスト・ファッションなどのトリクル・ダウンではないタイプのモデルが台頭しており，少なくとも 2 つの分析視角から議論する必要性を示唆した。

本章では，この議論をさらに深堀するため「流行論」の視点から，国内 SPA とグローバル SPA の相違点を考察していきたい。

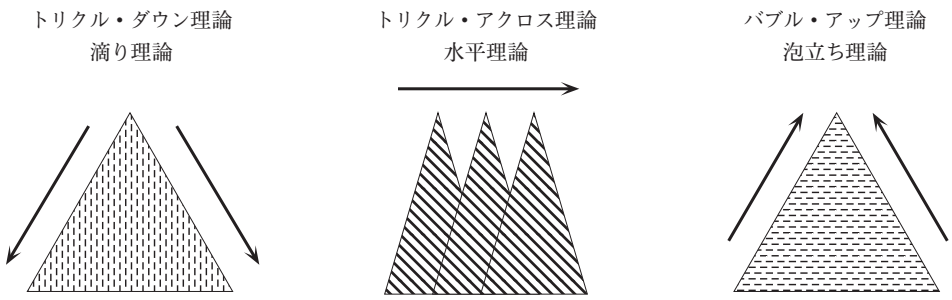
図表 3 は，「流行論」における古典的な 3 つの受容理論を図示したものである。

1 つめは，「滴り理論」（トリクル・ダウン理論）[13] である。これは，ファッション普及に関する最も古い理論と言われる。元々は特権階級から一般人へ，時間差を利用して上から下へ流行を伝播させるという理論である。今日的解釈では，ファッションは，マスによって受容される前にまず少数者によって受容され，これらの少数者を識別し，好みを捉えることがファッション予測の重要なプロセスであるとする理論である。

2 つめは，「水平理論」（トリクル・アクロス理論）[14] で，宇野ほか（[1980] 177 頁）によれば，ファッションはひとつの階層から次の階層へ垂直的に伝播するのではなく，同じような社会階層グループ間を，水平的に移行していくという理論である。現代は，IT 技術の発展により情報の時間差がない世界同時共有化の時代である。ハイ・ファッションのブランドを通して，一部のエリート層しか手に入れられなかったファッション・トレンド情報さえも瞬時に誰もが共有可能となっている。さらに，ファスト・ファッションメーカーが，安価なコピー商品を同時に流通させることも可能となった。ゆえに，この理論では，流行は水平に拡散し，そこには同質的なマス・ファッションは存在しないと考えられる。

3 つめの「泡立ち理論」（バブル・アップ理論）[15] は，比較的新しい理論である。これは，低所得者層から始まったファッションが，より高い階層へと伝播していくという理論である。「バブル・アップ」の有名な事例は，宇野ほか（前掲書 179 頁）によれば，1960 年代から 1970 年代にかけて世界的に普及したジーンズである。これは本来，ブルーカラー層の作業着だったものである。

図表 3　ファッション普及に関する 3 つの流行理論



出所：Troxell, M. D.（1976）, *Fashion Marchandising,* The Gregg/McGraw-Hill Book Company, pp. 56. 及び，宇野ほか（前掲書 176 頁）を参考に筆者が作成。

この流れは，現代でもストリート・ファッションやサブ・カルチャーといった形で創造され続けている。

⑴　トリクル・ダウン型企画プロセスの考察

東（[2004] 449 頁）の研究では，「トリクル・ダウン理論」に基づいた「流行論」の分析を行っている。「世界の有力コレクション（オート・クチュール，プレタ・ポルテ）が中間市場のファッション企画の源泉となっており，そこからさらに流行のマス化が惹起されるという，現在の支配的なファッション産業のシステムも「トリクル・ダウン理論」の延長線上にある」と論じている。

では，トリクル・ダウン的な発想に基づいた流行の生成・伝播・消費の流れとは何なのであろうか。

アパレル業界では，実売期の 2 年前にトレンド・ユニオン（国際流行色委員会）と呼ばれる流行色を選定する機関から発信される「選定色」と呼ばれるトレンド・カラーが決定される。実売 1 年前になると，プルミエール・ビジョン（パリ）などの服地，ヤーンニット，副資材の国際展示会が開催される。半年前には，パリ・ミラノ・ニューヨークなど各都市で開催される有名デザイナーのコレクションやアパレルメーカーの展示会が開催される。同時に雑誌などのメディアへの露出がはじまり，そして店頭での実売に至るのである。

この一連の制度的且つ構造化されたトリクル・ダウン的なマス・ファッションの流れは，国内 SPA の企画業務プロセスにも当てはめることができる。

しかし，国内 SPA のこのような企画業務プロセスは，今日の複雑なファッション・ビジネスの特性を反映しているとは言い難い。つまり，流行の発生と伝播のプロセスが多様化し複雑化している中で，単一的な視点から流行を捉えることは限界にきていると言える。

King（[1973] 226 頁）は，「トリクル・ダウン理論」の限界を指摘した。「トリクル・ダウン理論」は，現代の変化の激しいファッション市場に適用するのは無理があり，今後は「トリクル・アクロス理論」や「バブル・アップ理論」を採用すべきであると述べている。

東（前掲論文 504 頁）でも同様の指摘をしており，トリクル・ダウン的で制度化された旧来型の商品企画プロセスは限界であると述べている。

一方で，グローバル SPA は，「トリクル・ダウン」とは違う論理で動いていると考えられる。

南（前掲論文 39 頁）によると，「ZARA」のシーズンの捉え方は，世界のトレンドに従いながらも，独自の製品サイクルを次々に作っていきながら，各国の市場に対応していくという発想であると述べている。

大村（[2012] 104 頁）は，「ZARA」には年間 4 万モデルのデザインを行う約 300 人のデザイナーが在籍しているが，あえてトップデザイナーを養成せず，平均 28 歳と極めて若い人材でチーム組織を編成していると述べている。また彼らは，繁華街のタウンウオッチングやクラブ，大学キャンパスへ足を運び，市場調査を行っている。さらに，パリコレクション，ミラノコレクションなどで行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している。そして世界中の店舗から送られてくる顧客情報からも積極的に企画するデザインとすり合せ，商品化へ絞り込んでいくと述べている。

つまり，「ZARA」の企画プロセスは，パリコレクションなどのトリクル・ダウン的な流れも踏まえながら，それを半年後ではなく，ほぼ同時に店頭展開していくのである。さらに，市場調査や様々な情報を解析しながら企画していくプロセスは，「トリクル・アクロス理論」や「バブル・アップ理論」など，現代の複雑なファッションの特性に対応した開発プロセスと言えるのではないだろうか。

6　「流行論」を基軸とした SPA の類型化

本章では，今後の SPA 研究における新たな分析視角を提示するために，独自の視点から SPA

図表 4　「流行論」を基軸にした SPA の類型化

類　型	背景にある流行理論	背景にある基本戦略		ブランド
トリクル・ダウン型 マス・ファッションモデル	トリクル・ダウン理論	選択と集中	少品種大量生産	UNIQLO OZOC UNTITLED
トリクル・アクロス型 ファスト・ファッションモデル	トリクル・アクロス理論 バブル・アップ理論	分散と拡張	多品種少量生産	ZARA H & M FOREVER 21

（出所）　筆者作成

の類型化を試みたい。

まず，既存研究における SPA の類型化の議論を整理していく。SPA の類型化は，そのブランドの出発点が，卸売か，小売か，製造かで類型化されるケースが多い。

西村（[2009] 256-260 頁）；苗（[2013a] 57 頁）；古川（[2008] 131 頁）では，SPA をその主体によって「小売業起点型 SPA」，「卸売業起点型 SPA」，「製造業起点型 SPA」の 3 つに類型化している。小売業がオリジナル商品を開発し進化した「小売業起点型 SPA」として「GAP（ギャップ）」と「UNIQLO（ユニクロ）」を挙げ，専門店卸型アパレルから SPA に業態を変えた「卸売業起点型 SPA」としてワールドを挙げている。さらに，工場などの製造業が小売り機能を内包し SPA 化した「製造業起点型 SPA」として中国の「YOUNGOR（ヤンガー）」や「ERDOS（オルドス）」を挙げている。

深見（[2013] 85-86 頁）も類似した分析を行っており，専門店の小売業がオリジナル商品を開発して進化したケースを「リテーラー型 SPA」とし，「H & M（エイチ・アンド・エム）」や「FOREVER 21（フォーエバー・トゥエンティーワン）」などを挙げている。メーカー（企画製造卸業）が消費者に直販して進化したケースを「メーカー型 SPA」とし，ワールドや株式会社ファイブ・フォックス（以下，ファイブ・フォックス）を挙げている。

南（前掲論文 37-39 頁）では，切り口を変えて SPA を「ファッション型 SPA ビジネス・モデル」と「非ファッション型 SPA ビジネス・モデル」の 2 つに分類している。「非ファッション型」に関しては，トレンド操作による計画的陳腐化を起こす必要がないことを特徴として挙げている。

既存の SPA の類型化は，主体が「小売業」，「卸売業」，「製造業」で 3 つに類型化するか，ファション性の有無で「ファッション型」か「非ファッション型」の 2 つの類型化に集約できる。

図表 4 は，「流行論」を基軸とし SPA を大きく 2 つに類型化した図表である。

1 つは，「トリクル・ダウン型マス・ファッションモデル」と名付けた。ベースにある「流行理論」は「トリクル・ダウン理論」であり，基本戦略は「選択と集中」，「少品種大量生産」である。該当する企業はワールド，TSI ホールディングス，ファイブ・フォックスなどの国内 SPA 企業がこれに該当する。

2 つめは，「トリクル・アクロス型ファスト・ファッションモデル」と名付けた。ベースにある「流行理論」は「トリクル・アクロス理論」や「バブル・アップ理論」であり，基本戦略は「分散と拡張」，「多品種少量生産」である。該当する企業は，「ZARA」，「H&M」，「FOREVER 21」などグローバル SPA がここに分類される。

7　小　結

本稿では，まず典型的な国内 SPA モデルを説明し，つぎに SPA に関する先行研究の論点を整理し問題を提起した。さらに，「流行論」の視点から既存の SPA 研究の問題点を考察した。最後に，今後の SPA 研究の新たな分析視角を提示す

るために，独自の視点から「流行論」を基軸とした SPA の類型化を試みた。

結論としては，「SPA 論」の本質は，情報システム論やサプライ・チェーンの効率化論だけで捉えることはできない。なぜなら，ファッション・ビジネスの根底にある，流行の予測困難性や短いライフサイクルなどの高度な不安定性を踏まえた議論を行うことが重要であり，そのためには，「流行論」を基軸とした「SPA 論」をさらに深堀していくことが重要と考えられるからである。

根拠として，2008 年のリーマンショック以降，「トリクル・ダウン型マス・ファッションモデル」を採用する国内大手 SPA 企業の業績低迷(16) が相次いでいることも一因である。

今後の研究課題の 1 つは，「トリクル・ダウン型マス・ファッションモデル」を採用する国内 SPA 企業と，「トリクル・アクロス型ファスト・ファッションモデル」を採用する SPA 企業の事例を比較し，「SPA 論」と「流行論」を基軸とした学際的アプローチを行うことで，業績低迷が相次ぐ国内 SPA 企業の問題解明を行っていくことが重要な研究課題であると考える。

2 つめは，諸外国の理論と「SPA 論」の接続の課題である。SPA は欧米の研究ではどういう議論にあたるのかを検討し，国内の「SPA 論」と諸外国の該当しうる理論との整合を行うことで，ひとつの統合された理論とする必要がある。

《注》

（1）「ザ・ギャップ子供新タイプ店に挑戦」『繊研新聞』1987 年 5 月 30 日号，山崎［2007］122–124 頁，東［2010］199, 201 頁参照。

（2） 投機とは，生産の意思決定を早める方が良いとする理論で，リードタイムが長期化する生産プロセスを投機的生産と呼ぶ。Bucklin（1965）が，原理を提案し，延期–投機の合成モデルを作り上げた。

（3） QR（クイック・レスポンス）は，1994 年に通産省と繊維産業構造改善事業協会が中心となり取組みが開始された。EDI（Electronics Data Interchange, 電子データ交換）など，IT を活用しメーカー，卸，小売が JAN コードを使い POS データを共有することで，需要の変動に迅速に対応できる生産，供給システムを整備した。これにより，品切れによる機会損失と，売れ残の在庫リスクを最小化できた。

（4） メーカー，卸業者，小売業者が連携し流通の経営効率化を進めること。無駄な在庫を持たないことで低価格を実現し，消費者価値を高めた。

（5） 需要側（消費者等）から得られる情報を基点として，商品開発，生産，供給計画，流通，販売体制などを統合的に編成する情報管理システムのこと。

（6）「nano・universe（ナノ・ユニバース）」や「MARGARET HOWELL（マーガレット・ハウエル）」，「PEARLY GATES（パーリー・ゲイツ）」，「STUSSY（ステューシー）」など，約 40 のブランドを展開するアパレル大手。

2011 年 6 月に株式会社東京スタイルと株式会社サンエー・インターナショナルが経営統合して誕生した。

（7） 延期とは，Alderson（1957）が提案した原理で，できるだけ意思決定を遅らせることで，生産と販売の時間差を縮めようとする理論。矢作ほか［1993］275 頁参照。

（8） ここでは，国内 SPA の先駆けであるワールドの仕組みを SPA の基本モデルと呼ぶ。

（9） 展示会などで，販売スタッフにアンケートを実施することで事前に売れ筋を絞り込む予測手法。元々は，市場対応型のサプライ・チェーンとして，スキー・ウエアメーカーのスポーツ・オーバーマイヤー社が導入していた需要予測法（オーバー・マイヤー法）を応用したものである。

(10) 旧株式会社ポイントで，カジュアル衣料店を SC（Shopping Center）内を軸に展開。「GLOBAL WORK（グローバルワーク）」などブランドが多数ある。

(11) 関係者へのアンケート調査は，株式会社三陽商会に対しては Y 氏に 2015 年 12 月 23 日，イトキン株式会社と株式会社ライトオンに対しては I 氏に 2015 年 12 月 23 日，株式会社ジュンと株式会社アダストリアに対しては Y 氏に 2015 年 12 月 20 日，株式会社パルに対しては K 氏に 12 月 21 日，株式会社ワールドに対しては T 氏に 2015 年 12 月 23 日にそれぞれ実施した。

(12) 大量生産された既製服で，一般化及び大衆化したファッションのこと。

(13) Simmel（1964）によって提唱されたファッションの流行を説明するための理論である。社会階級が関係ない現代では見直しの余地はあるが現代で

も本質は変わらない。

(14)　King（1973）が提唱した理論。

(15)　Troxell（1976）56 頁を参照。

(16)　WWD.JAPAN.COM「ワールドが最大 15 ブランド・500 店舗を閉鎖」（https://www.wwdjapan.com/business/2015/05/18/00016518.html, 2016 年 1 月 3 日最終確認）。

「TSI が 11 ブランド廃止「Planet Blue（プラネットブルー）」「Rebecca Minkoff（レベッカミンコフ）」「BODY DRESSING（ボディドレッシング）」など（https://www.wwdjapan.com/business/2015/05/15/00016491html, 2016 年 1 月 3 日最終確認）。

日本経済新聞「イトキン，瀬戸際の決断　インテグラル傘下で再建へ」（http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ10HVZ_Q6A210C1TI5000/, 2016 年 2 月 11 日最終確認）。

参考文献

Alderson, W.,（1957）*Marketing Behavior and Executive Action,* Richard D. Irwin.（石原武政・風呂学・光澤滋朗・田村正紀訳［1984］『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房）.

Bucklin, L. P.,（1965）“Postponement, Speculation and Structure of Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research,* Vol. 2, No. 1, pp. 226–231.

Arnold, David J.,（2007）“ZARA,” *Harvard Business School Case,* pp. 1–26.（Arnold, David J.［2007］「ザラ（ZARA）」『ハーバードビジネススクールケース』1–25 頁）.

King, C. W.,（1973）“A Rebuttal to the Trickle-down Theory,” *Fashion Marketing,* George Allen & Ltd, pp. 226.

Pankaj, G. and Jose, L. N.,（2006）“ZARA: Fast Fashion,” *Harvard Business School Case,* pp. 1–35.（Pankaj, G. and Jose, L. N.［2006］「ZARA：ファスト・ファッション」『ハーバードビジネススクールケース』1–34 頁）.

Raman, A and Fisher, M.,（2001）“Supply Chain Management at World Co., Ltd.,” *Harvard Business School Cases,* pp. 1–21.（Raman, A and Fisher, M.［2001］「株式会社ワールドのサプライチェーン管理」『ハーバードビジネススクールケース』1–21 頁）.

Simmel, G.,（1964）“Fashion,” *American Journal of Sociology,* Vol. 94, No. 1, pp. 24–30.

Troxell, M. D.,（1976）*Fashion Marchandising,* The Gregg/McGraw-Hill Book Company.

東伸一［2004］「ファッションのパラドックスとアパレル企業の市場指向 ── ファッションの歴史的変容，企業の市場対応とその問題点のマクロ的分析 ──」『繊維製品消費科学誌』第 45 巻第 7 号，497–506 頁.

────［2008a］「ファッション専門店小売企業の国際化における歴史的文脈の考察 ── インディテクス社を中心に ──」『青山経営論集』第 43 巻第 1 号，175–205 頁.

────［2008b］「ザラ インディテクス スペイン発グローバル・ファッション小売業」マーケティング史研究会［編］『ヨーロッパのトップ小売業』同文舘出版.

────［2010］「垂直統合型衣料品専門店チェーン小売商をめぐる認識と実在 ── H & M の事例を中心に ──」『青山経営論集』45 巻第 3 号，195–215 頁.

────［2011a］「ファーストリテイリング（スーパーセグメント）を深耕する商品調達ネットワーク」矢作敏行［編］『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社.

────［2011b］「衣料品専門店業態の市場戦略と業務システムに関する研究：ユニクロ（ファーストリテイリング）の事例を中心に」『青山経営論集』第 46 巻第 1 号，119–158 頁.

池田真志［2003］「製販統合型アパレル企業の生産・流通体制」『経済地理学年報』第 49 巻第 3 号，230–243 頁.

伊倉義郎［2011］「スペインのファースト・ファッション，Zara エデルマンの勇者たち（1）」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』第 56 巻第 7 号，400–402 頁.

井上達彦［1997］「（事例）　株式会社ワールド」『駿河台経済論集』第 7 巻第 1 号，79–113 頁.

────［1998］『情報技術と事業システムの進化』白桃書房.

────［2001］「スピードアップとアンチ・スピードアップの戦略的統合に向けて ── ㈱ワールドにおける情報化と製品開発システムの革新 ──」『国民経済雑誌』第 184 巻第 1 号，35–52 頁.

────［2011］「（事例）　ワールドの組織変革」『早稲田大学井上ゼミケーススタディ』1–4 頁.

────［2012］「ニトリ，ワールド，ポイントの事例に学ぶ　模倣からイノベーションが生まれる（Feature Articles イノベーション実践論）」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』第 33

巻 8 号，ダイヤモンド社，64–74 頁.
宇野政雄・江尻弘・菅原正博・十合晄 共著［1980］『ファッション・マーケティング』実教出版.
遠藤明子［2001］「アパレル産業における SPA の展開 ── 業態としての独自性 ──」『六甲台論集. 経営学編』第 48 巻第 1 号，21–28 頁.
大村邦年［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 ── INDITEX 社 ZARA の事例を中心に ──」『阪南論集社会科学編』第 47 巻 第 2 号，97–113 頁.
小川進［2004］「複線型開発」『國民經濟雜誌』第 195 巻第 4 号，53–68 頁.
加護野忠雄・井上達彦［2004］『事業システム戦略 ── 事業の仕組みと競争優位 ──』有斐閣アルマ.
加藤眞司［1996］「アパレルにおける QR システムの現状と今後の展望」『繊維機械学会誌』第 49 巻第 3 号，182–187 頁.
加藤司［1998］「アパレル産業における製販統合の理念と現実」『季刊経済研究』第 21 巻第 3 号，97–117 頁.
────［2000］「SCM の阻害要因としての日本的商慣行」『大阪市立大学紀要』第 51 巻第 2 号，1–17 頁.
金賢珠［2002］「日本のアパレル業界における SPA」『経営学研究論集（明治大学大学院）』第 16 号，265–285 頁.
金顕哲［2006］「（ビジネス・ケース） ワールド ── 新業態ブランド Hus HusH の誕生 ──」『一橋ビジネスレビュー』第 54 巻第 1 号，113–127 頁.
楠木健・山中章司［2003］「（ビジネス・ケース） ワールド ── UNTITLED のビジネス・モデル ──」『一橋ビジネスレビュー』第 51 巻 3 号, 135–153 頁.
朱陽［2014］「日本アパレル企業の発展における SPA の意義 ── ユニクロの事例を中心として ──」『エコノミスト・ナガサキ：経済学研究科論集（長崎県立大学大学院経済学研究科）第 20 号，137–155 頁.
崔容熏［2006］「QR システムによる柔軟なサプライチェーンの構築 ── 日本のアパレル産業を対象に ──」『マーケティングジャーナル』第 26 巻第 1 号，56–75 頁.
崔容熏・松尾隆［2002］「（ケース研究） アパレル産業に見る市場リスクの戦略的回避」『赤門マネジメント・レビュー』第 1 巻第 3 号，243–274 頁.
島崎千江子・久崎純孝［2001］「ファッションビジネスにおける流通改革について ── 実例中心として ──」『大手前女子短期大学大手前栄養製菓学院研究集』第 21 号，157–167 頁.
────［2002］「ファッションビジネスにおける流通改革について PART 2 ── 事例研究を中心として ──」『大手前女子短期大学研究集録』第 22 号，249–264 頁.
鈴木理恵［2000］「アパレル産業に見る SCM としての SPA の課題」『日本消費経済学会報』第 22 号，1–10 頁.
高垣行男［2008］「ユニクロとザラの比較分析」『経営行動研究年報』第 17 号，38–43 頁.
鄭玹朱［2015］「韓国における SPA 型ブランドの「グローカル（Glocal）戦略の新たな構図に関する理論研究 ── UNIQLO と ZARA の事例を通して ──」『商学研究』（日本商学研究学会）第 9 号，41–58 頁.
土井義夫・黒川久幸［2012］「ZARA での空輸によるサプライ・チェーン・ネットワーク体制」『日本物流学会誌』第 20 巻第 5 号，149–156 頁.
仲川秀樹［2015］『H ブルーマーの集合行動論 ── 流行理論を軸として ──』学文社.
新田都志子［2008］「SPA のビジネスシステム革新 II ── ユニクロと ZARA を事例として ──」『経営論集』第 18 巻第 1 号，67–81 頁.
西川英彦［2008］「ディスカウント・ストアと SPA」石原武政・竹村正明［編］,『1 からの流通論』碩学社.
西村順二［2009］「製造卸による小売業展開における競争構造の変化 ── SPA の源流 ──」『小売業の業態革新』中央経済社，257–282 頁.
橋本雅隆［2005］「製造小売アパレル専門店における事業システムとグローバル・ロジスティクスについて ── 成熟市場における小売業のリスク分散と吸収のメカニズム ──」『横浜商大論集』第 39 巻第 1 号，117–145 頁.
────［2009］「我が国のアパレル業界の構造と特徴その 2 ── SPA 型小売チェーンのポジショニング中心として ──」『横浜商大論集』第 42 巻第 2 号，81–101 頁.
原頼利［2008］「サプライ・チェーンのアーキテクチャはモジュラーだけか ── ZARA の統合型モデルのパワー」『明大商学論』第 90 巻第 2 号，21–30 頁.
卞載雄［2013］「SPA ブランド ザラ（ZARA）の事例研究」『桃山学院大学総合研究所紀要』第 38 巻第 3 号，41–59 頁.
藤田健・石井淳蔵［2000］「ワールドにおける販売の革新」『国民経済雑誌』第 182 巻第 1 号，49–67 頁.

深見環［2002］「サプライチェーン・マネジメントの展開と課題 ── アパレル流通における情報共有化の観点から ──」『商研紀要』第 25 巻第 1 号，15–31 頁.

────［2013］「SPA 企業と価値連鎖の構築」『四天王寺大学紀要』第 56 号，81–94 頁.

古川寛［2008］「ファッションビジネスにおける OEM 生産」『東京家政大学研究紀要』第 48 巻第 1 号，131–136 頁.

苗苗［2013a］「中国アパレル企業のブランド構築における SPA の役割 ── ヤンガーグループの事例を中心として ──」『立命館ビジネスジャーナル』第 7 号，49–74 頁.

────［2013b］「多様な SPA の発展性 ── 中国アパレル企業オルドスカシミア・グループを素材として ──」『社会システム研究』第 27 号，51–79 頁.

────［2014］「SPA の理論的研究に関する一考察 ── SPA の革新性および研究上の課題 ──」『立命館経営学』第 53 巻第 4 号，91 頁.

────［2015］「製造卸売業の垂直統合から SPA への転換 ── 安踏（アンター）スポーツ用品会社を素材として ──」『立命館ビジネスジャーナル』第 9 号，19–45 頁.

南知恵子［2001］「ファッション・ビジネスの論理 ── ZARA に見るスピードの経済 ──」『流通研究』第 6 巻第 1 号，31–42 頁.

────［2002］「ファッション・ビジネスの論理 ── ZARA の挑戦 ──」『繊維製品消費科学』第 43 巻第 1 号，14–19 頁.

矢作敏行・小川孔輔・吉田健二［1993］『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房.

山崎光弘［2007］『現代アパレル産業の展開 ── 挑戦・挫折・再生の歴史を読み解く ──』繊研新聞社.

李雪［2009］「アメリカにおける SPA モデルの生成と発展 ── ギャップの事例研究 ──」『早稲田商学』第 420・421 合弁号.

────［2010］「アパレル産業におけるリスク対応と返品問題 ── ワールドのオンリーショップの仕組みを通して ──」『早稲田商学研究科紀要』第 71 号，129–144 頁.

────［2011］「アパレル産業におけるリスク対応とサプライ・チェーンの構築 ── ワールドの事例を中心に ──」『経営行動研究年報』第 20 号，46–53 頁.