

# 論文の要約

報告番号	① 博人社甲第8号	氏名	平井 秀樹
	乙		
学位論文題目	流行と製品開発 - アパレル産業の製品開発モデルを事例として -		
<p>本論文の目的は、国内アパレル産業の製造小売企業が、不調に陥っている製品開発モデルと、好調に推移している製品開発モデルに分かれることに着目し、流行論と製品開発論の視点から、成功要因を解明し、不調に陥っている製品開発モデルのあるべき姿を示すことである。</p> <p>はじめに、SPA (speciality store retailer of private label apparel) 論に対する再検討を行った。すなわち、1980年代後半以降、わが国アパレル産業でSPAなる概念がバズワード (buzzword) 化し、現在は、他の業界まで波及し、概念の拡張傾向に歯止めがかからない状況が続いている。また、SPAという概念を無限定的に使うことにより、成功事例の要因を「SPAであるから」という説明に置き換えることによる成功神話を生み出しかねない状況が生み出され、本来見るべき要素、分析されるべき要素を覆い隠してしまう傾向が存在したことを指摘した。</p> <p>本論文の独自性は、ファッション企業がSPAであるかどうかといった単純な分析をではなく、移ろいやすい一過性の市場現象である流行に左右されるアパレル製造企業の製品開発の在り方に着目し、この市場リスクの問題を、流行と製品開発という視点から論じることである。これは、従来のいわゆる「SPA論」にはなかった新しい視点であり、大量生産ファッション製品の製造小売企業を一般的にSPAと呼称するかどうかといった単純な問題を超越して、市場リスクを伴うファッション製造小売業の製品計画の現実的な在り方を分析しようとするものである。</p> <p>本論文の構成は以下の通りである。</p> <p>序 章 第1章 SPAの概念とSPA論および製造小売に関する先行研究の検討 第2章 流行論に関する先行研究のレビュー 第3章 分析枠組みと調査方法 第4章 トリクル・ダウン型製品開発モデル：Aブランドの事例研究 第5章 トリクル・アクロス&amp;バブル・アップ型製品開発モデル：Bブランドの事例研究 第6章 トリクル・アクロス&amp;バブル・アップ型製品開発モデル：Cブランドの事例研究 終 章</p> <p>序章では、本研究のリサーチ・クエスチョンを定式化した。 アパレル産業では、従来、流行を創り出す仕組みそのものを業界全体で構造化してきたが、今</p>			

日、こうした仕組みそのものが制度疲労を起こし、伝統的なファッション・システムと消費者のニーズがかけ離れた状態になっている。一方で、国内コンサルタントや研究者の間では、SPAであることがファッションビジネスの成功条件のように論じられてきたが、同じ SPA と呼ばれるブランドの中でも、好調を維持しているブランドと不調に陥っているブランドが見かけられる。本論文では、ジャーナリスティックな視点からは SPA と呼ばれていても、学術的には SPA と言えない企業やブランドを「擬似 SPA」と呼び、こうした擬似 SPA の事例にも、好調に機能するモデルと機能不全に陥っているモデルが存在する。本論文は、このような事情を踏まえ、リーマンショック以降、機能不全に陥っている製品開発モデルと、良好に機能している製品開発モデルを明確にし、SPA だけがファッションビジネスの成功条件なのかを明らかにすることを「Main Research Question」とする。このリサーチ・クエスチョンは、SPA 概念は有効なのか (Sub-RQ1)、擬似 SPA はひとつのモデルではなく、複数のモデルがふくまれているのではないのか (Sub-RQ2)、擬似 SPA のなかで機能不全に陥っている製品開発モデルはなにか (Sub-RQ3)、擬似 SPA のなかで良好に機能している製品開発モデルはなにか (Sub-RQ4) という4つのサブ・リサーチクエスチョンに分解される。以下、各リサーチ・クエスチョンの問いに答えて行くことが本論文の内容となる。

第1章では、Sub-RQ1 を解明していく。SPA という言葉は、1986年に米国アパレル企業ギャップ社の株主総会で、同社の社長 Millard Drexler が自社の新規事業を“speciality store retailer of private label apparel”と呼んだことが最初で、織研新聞社の通信員が原文を FAX で送付し、これを受けた同社の記者が「SPA」と略称し、編集担当者が「製造小売業」と注釈をつけたのが始まりであった。当時のギャップ社はリーバイスの取扱高全米第一位の企業であったが、小売価格維持に関して連邦取引委員会から指導を受け、ギャップ社はオリジナルジーンズを開発するにいたり、Drexler はこうした事情を表現するためにこの語を用いたが、その後、ギャップ社自身は SPA なる概念に重きをおいてはこなかった。一方、わが国では、SPA=製造小売という一般的なイメージが定着し、本来、原文に“apparel”という語が入っているにもかかわらず、大塚家具やニトリ、眼鏡の JINS などが SPA と呼ばれるなど、概念の著しい拡張傾向が見られる一方で、製造小売の古典的な形態であるビスポーク・テイラー(bespoke tailors)等の注文仕立て小売業は SPA に含めて論じられないなど、曖昧な用語として使用されてきている。こうした曖昧さは、SPA であれば成功するという単純で誤った SPA 神話を生み出す傾向を含んでいたが、大量生産品の企業が製造小売を行なう場合、在庫ロスや販売機会ロスなどの市場リスクをどう処理するのかという問題を避けて通れないことは自明である。

本論文は、SPA 概念のもつこうした曖昧さを避けるために、わが国で製造卸から成長を遂げたファッション企業オンワード樫山やワールドなどの歴史的経緯を素描し、これらは「擬似 SPA」であるとした。擬似 SPA には、(1)百貨店の消化仕入れによりショップ・イン・ショップを拡大してきたオンワード樫山などの大手アパレル企業、(2)買い取り前提の専門卸で、オンリーショップ政策(松下などの家電系列店に範を取り、小売店に特定企業のブランドだけを扱わせる系列化政策)により系列店を拡大していったワールドなどの大手アパレル企業、(3)小売業者である専門店がプライベート・ブランドを開発する過程で製品開発機能を包摂し、製造小売に進化したアダストリアやパルなどの企業の3タイプがある。一方、本来の SPA には、(1)在庫

形態として定番在庫を置き、ベーシック・カジュアルな製品を、素材メーカーとの共同による素材開発や生産現場での技術指導・工程管理体制を整備して生産する UNIQLO のような定番在庫小売と、(2)ZARA, H&M, FOREVER21 などのように、大量な定番在庫を持たず、低価格な衣料品を短期間に生産・販売するファストファッション型小売とがある。従来の SPA 論は、このまったく異なるビジネスモデルを同一の SPA という呼称で示し、その違いを覆い隠してきたのである。

こうした議論に続いて、わが国での SPA 論の先行研究をサーベイし、これを、情報システムからの研究、サプライチェーン・マネジメント (SCM) からの研究、ZARA に関する研、ブランド構築論からの研究に分類するが、研究対象となっている企業には「流行」の捉え方に大きな違いがあるにもかかわらず、先行研究ではその分析にいたっていない問題が明らかになった。本論文では、流行論の議論を製品開発モデルに導入して分析することにより、新たな論理展開を試みる。

第 2 章では、これまで展開されてきた流行論を概観する。まず、ファッションの定義について、1920 年代のアメリカマーケティング論の古典的論者 Paul H. Nystrom の議論 (Economics of Fashion) にまでさかのぼって検討し、さらに、モード、トレンド、ファッズ、クレイズ、ブーム、ヴォーグなどの類義語を確認するが、日本語の「流行」はこれらがすべて含まれた言葉となっている。つぎに、流行の伝播に関する 3 つの理論を検討する。第 1 は、トリクル・ダウン理論である。これは、流行の発生と移り変わりについて、上層階級のパターンが下層階級に徐々に模倣されて伝播し、下位階級の模倣を嫌う上位階層が差異化を行ない、新しい消費パターンに移っていくという古典的な議論であり、19 世紀末にフランスの社会学者 G. Tarde が提唱して以来、T. Veblen の顕示的消費、G. Simmel の流行と差異化の両価説、など、様々な形態で継承され続けてきた。この理論は、上層階級と下位階級との格差が縮まっていると考えられている現代社会でも、パリやミラのコレクションで発表されたデザインが 1 着数千万円程度のオートクチュールとして注文を受け、さらに 20~30 万円程度のプレタポルテとしてブランド店舗で販売され、その模倣品が大型量販店で販売されるというように、なお命脈を保っている。第 2 は、C.W.King が言うトリクル・アクロス理論である。これは、ファッションは、同じような社会階層グループ間を水平的に移動していくとするもので、SNS のハッシュタグなどの検索機能を駆使して情報が拡散していく現代的な状況によくマッチしている。第 3 は、バブル・アップ理論である。これは、1966 年に提唱された比較的新しい理論で、低所得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するものである。典型例はジーンズの普及などであるが、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とする。流行の伝播は、市場の成熟化と情報化の進展によって、今日、トリクル・アクロス、バブル・アップへと変化しているように見えるが、ファッションビジネスの世界では、伝統的なトリクル・ダウンを前提としたファッション・システムが、現在でも継続して残っている。

第 3 章では、ファッション企業の製品開発モデルを、前章の流行理論に基づいて、トリクル・ダウン型製品開発モデル、トリクル・アクロス&バブル・アップ型製品開発モデル、両モデルを併用するコンビネーション型製品開発型モデルに類型化する。トリクル・ダウン型製品開発モデルは、産業全体で流行の不確実性を回避するために創り出されたシステムに依存している。これによれば、製品実売の 24 ヶ月前に加盟 18 カ国が参加するインターカラー(国際流行色委員会)でトレンドカラーが選定され、18 ヶ月前に、トレンドユニオンやプロモスティル

などスタイリングオフィスと呼ばれる情報企画会社がファッション・トレンドの方向性をトレンド・ブックにまとめて発表し、12ヶ月前に、プルミエール・ビジョン(仏)やピッティファイリーティ(伊)などの服地・ヤーン・副資材の国際展示会が開催され、6ヶ月前からパリ、ミラノ、ニューヨーク、東京などで開催される有名デザイナーのオートクチュールやプレタポルテのコレクション、アパレル企業の展示会が開催され、バイヤーの海外買付けや雑誌などメディアへの露出、ロールモデルによる販売促進活動などが開始され、こうした過程を経て、実売期には百貨店、専門店、ファッションビルなどでの店頭販売が開始される。ワールドの「OZOC」や「UNTITLED」、オンワード樫山の「組曲」や「23区」など製造卸から製造小売に進出した国内大手アパレル企業のブランドの多くは、いまだに、こうした流行を意図的に創り出そうとするトリクル・ダウン型のシステムのなかで情報を分析し、製品開発を行なっているという。この製品開発システムの特徴は、売れ筋を絞り込んで販売ピークに合わせて大量に販売することで利益を得るモデルであり、選択と集中、少品種大量生産、追加発注を前提としたモデルであることである。このシステムは、本部が製品開発の主体となり、MD(マーチャンダイザー)に権限を集中させ、開発スケジュールの重視と原価率を下げ粗利を取る「MD発想」・「工場発想」が基本となっている。

これに対して、トリクル・アクロス&バブル・アップ型製品開発モデルを採用しているのは、パルグループの「GALLARDAGALANTE(ガリヤルダガランテ)」やベイクルーズの「Spick & Span(スピック・アンド・スパン)」などであるが、これらの企業は、小売(品揃え専門店)がオリジナル開発を始め、製造機能を内包化し、製造小売に転進していった企業であり、多くの型数を少量作って売り切る多品種少量生産、分散と拡張、売り切り型を前提としたビジネスを行なっている。これは、生産スケジュールを重視するというMD発想ではなく、バイヤーが本質的に持っている今欲しいもの、今買いたいものを買付けるという思想にもとづく「バイヤーの発想」である。

留意されるべき点は、これらの製品開発モデルとSPAとの関係である。本論文では、当該ビジネスをSPAであると判定しうる基準(SPA基準)を、東伸一氏の指摘に基づき、1:独自の製品開発(プライベート・ブランド開発)を行なっていること、2:それらの製品に投入する素材の調達を行なっていること、3:生産過程の管理を行なっていること、4:小売店舗での販売を行なっていることという4点を示した。このうち小売店舗での販売については、アパレル企業がファッションビルやショッピングセンター、路面店などで販売する場合やEC販売をする場合はこれに該当するが、百貨店で販売する場合は、(委託仕入れの場合も、消化仕入れの場合も)あくまで百貨店からの仕入れ代金としてアパレル企業の売上げが立てられるので、それ自体は卸売販売であり、小売販売ではなく、小売店舗での販売には該当しないとした。

本論文では、製造卸出身の大手アパレル企業のAブランド、品揃え専門店からオリジナルブランドの開発を拡大することで製造小売に進化したアパレル企業のBブランドと、企業規模としてAブランドとBブランドの中間に位置し、将来的にはAブランドのようなオリジナル企画を製品開発の柱にしようとしているCブランドの事例を考察する。Aブランドは業績が思わしくはないが、B、Cブランドは好調である。

第4章では、Aブランドの事例研究を行なった。Aブランドは、大手アパレル企業が展開す

る、ヤングファミリーを対象とした全国ショッピングセンターを中心に 約 55 店舗で展開される。このブランドは、30 代を中心とした女性に向けたライフスタイル・ストアで、ほどよいトレンド感のあるファッションを買いやすい価格で提供し、上質感と安心感を提供することをコンセプトとしている。A ブランドは 3 つの企画カテゴリーを持つ。第 1 は、外部の著名デザイナーをブランドディレクターとして起用し、ディレクターの世界観を前面に出した独自性のあるディレクター企画で、全開発型数の 10% を占める。第 2 は、ディレクター企画のエッセンスを取り入れながら、独自性と売れることとのバランスを追求するオリジナル企画で、全体の 30% を占める。第 3 は、全体の 60% を占める OEM 企画で、社内のデザイナーが素材を調達しデザインを作成するが、OEM 会社にもデザイナーが在籍しているので、アパレルメーカー側には、デザイナーとして必要な知識や経験が少なくても企画を進行することができるという。OEM 会社側は、素材を変更したり、デザインを微修正したりしながら製品化を図っていく。A ブランドは、製造卸出自のアパレル企業に典型的な業務フローをそのまま継承しており、展示会に向けてサンプルを作製し、そこで発注をいれて半年後に店頭で販売するためのスケジュールに基づいて進められ、開発の権限は MD に集中している。流行情報については、A ブランドは、ファッションやデザインのトレンドについて、シーズンの 18~24 ヶ月前から分析・提案するトレンド・ブック、世界 4 大コレクション、市場の定点観測情報などを活用して情報を把握しているが、コレクション情報の重視はまさにトリクル・ダウン型製品開発システムの特徴である。

この A ブランドは、企画の 60% が OEM に依存し自社開発を行っていないこと、素材の調達や生産管理も OEM メーカーに任せていることから、本論文の SPA 基準に照らして「擬似 SPA」と判断される。だが、素材調達、デザイン、パターン作製、生産管理を自社組織に切り替えて SPA 化することは現実的ではない。A ブランドの製品開発システムは、ファッション・ビジネスに本来必要な感性や想像力という標準化が困難な要素を排除してしまっており、みんなが同じ流行を追いかけた時代のシステムであるトリクル・ダウン型のシステムを修正していく必要がある。

第 5 章、第 6 章は、B ブランド、C ブランドの事例分析である。両者は、ともにトリクル・アクロス&バブル・アップ型製品開発モデルとして位置づけられる。このうち、B ブランドは、関西のジーンズ専門店から、売上げ 1,000 億円、約 40 ブランド、800 店舗以上を営む大手アパレルへと成長した企業のブランドであり、B ブランドは、駅ビルやファッションビルを中心に約 20 店舗で展開される基幹ブランドで、20~30 代女性をターゲットとし、仕入れ製品とオリジナル製品を編集するセレクトショップ業態として展開されている。C ブランドは、ファッションビルやショッピングセンターを中心に約 50 店舗で展開されるヤング・カジュアル・ブランドであり、紳士服の小売業から創業して、2000 年代初めに東証一部に株式上場し、OEM、ODM に依存する独自の製品開発を目指して、垂直統合型のバリューチェーンを構築してきた企業のブランドである。両社は、ともに専門店が開発機能を包摂してメーカーに転進した小売出身の企業である。

両ブランドの共通点は、第 1 に、伝統的なファッション・システムを継承しているブランドと比べて、製品開発のプロセスとスピードが早いことであり、A ブランドにある MD マップ作

成やデザイン画の作製と決定のプロセスなど、開発フローの多くの項目が省略されている。また、A ブランドでは MD(中年男性が多い)がすべての意思決定を行なっているが、B, C ブランドでは、ターゲット顧客に近いデザイナーやバイヤーの女性が意思決定できる環境になっている。第 2 に、流行情報について、4 大コレクション情報に依存する A ブランドに比べ、B, C ブランドでは、4 大コレクションの情報分析は行なっておらず、トリクル・アクロス型の情報として、バイヤー情報やインターネット情報を重視し、またバブル・アップ型の情報として店舗からの情報を重視している。B ブランドは、製品開発がバイイング企画と OEM 企画のみであることから、SPA ではなく、擬似 SPA であり、C ブランドは、OEM 企画による製品の同質化傾向が顕著になり、「SPA 宣言中」で構造改革に取り組み、30%程度はオリジナル企画を推進しているとはいえ、やはり SPA ではなく、擬似 SPA である。両ブランドが SPA でないにもかかわらず業績が好調である理由は、トリクル・アクロスおよびバブル・アップ型の情報を重視し、製品開発プロセスと組織が常に市場と向き合い、変化する市場のニーズに迅速に対応し、製品開発に反映しているためであると考えられる。

以上の考察を経て終章にいたる。終章では、本論文の研究・クエスチョンと 4 つのサブ研究・クエスチョンに対する答えを提示する。すなわち、SPA 概念の有効性を問う Sub-RQ1 について、本論文はその曖昧性を指摘して SPA と擬似 SPA とを区別し、擬似 SPA のモデルを問う Sub-RQ2 に対しては、流行論と製品開発のあり方を踏まえて、トリクル・ダウン型製品開発モデル、トリクル・アクロス&バブル・アップ型製品開発モデル、両者の併合モデルの 3 者を区別し、擬似 SPA のなかで機能不全に陥っている製品開発モデルとは何かを問う Sub-RQ3 の解は、トリクル・ダウンだけを前提とする製品開発モデルであるが、このモデルが SPA 化を目指すことは現実的ではないと指摘し、擬似 SPA のなかで良好に機能している製品開発モデルを特定するという Sub-RQ4 については、トリクル・アクロス&バブル・アップ型製品開発モデルの有効性を指摘し、そのうえで、Main Research Question への答えとして、SPA 化だけがファッションビジネスの成功条件なのではないとし、特にトリクル・ダウン型製品開発の見直しの必要性を強調した。