

論 文 概 評

氏 名	平井 秀樹
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	博人社甲第8号
学位授与年月日	平成30年3月23日
学位授与の要件	学位規則第3条第3項該当
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 --
論文審査委員	委員長 教授 薄井 和夫 委員 教授 井原 基 委員 准教授 水村 典弘 委員 教授 並河 永

論文の内容の要旨

本論文は、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提示することを目的として執筆された。本論文の最大の特徴のひとつは、いわゆる SPA (speciality store retailer of private label apparel) 論に対する批判的姿勢である。すなわち、本論文は、1980年後半以降、わが国アパレル産業で SPA なる概念がバズワード化し、この概念を無限定に使うことで、成功の原因を「SPA であるから」という説明に置き換える SPA 神話ともいえるべき状況が生み出され、このことによって、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てきたことを正面から批判する。本論文では、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超えて、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あり方に着目し、流行と製品開発の視点からアパレル企業の製品開発モデルのあるべき姿を探ろうとするものである。

本論文の構成は以下の通りである。

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&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&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

本論文の序章では、本研究のリサーチ・クエスチョンが定式化される。著者によれば、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、今日、こうした仕組みそのものが制度疲労をおこし、伝統的なファッション・システムと消費者ニーズがかけ離れた状態になっている。一方、国内の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、おなじ SPA と呼ばれるブランドの中でも、好調を維持しているもの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 とは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とする。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どう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かと (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できるとする。以下、こうした問いにこたえていくことが本論文の内容となる。

第1章は、Sub-RQ1 の解明に当てられる。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」であるとする。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 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。

筆者は、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 に関する研究、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と批判する。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。筆者は、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とする。そのうえで、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級が差異化を行ない、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、小山の「ファッションの強制力」、水越の「弱いつながりの強さ」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、宇野等が言うトリクル・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、M. D. Troxell が 1970 年代に提唱し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と筆者は強調する。

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）やピッティフィラーティ（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た粗利を取る「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」であるという。

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 点を示す。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する。

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う。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 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なっていないこと、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と筆者は指摘する。

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、本論文のリサーチクエスチョンと4つのサブリサーチ・クエスチョンに対する答えが与えられる。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て論文を終えている。

論文審査の結果の要旨

以上のように、本論文は、これまでわが国でバズワードのように使用されてきた SPA 概念の曖昧性を指摘し、これに厳格な解釈を施し、従来のいわば SPA 万能論に代えて、流行論と製品開発のプロセスとの関係という新しい分析視角を提示し、トリクル・ダウン型製品開発モデルと、トリクル・アクロス&バブル・アップ型製品開発モデルとを析出し、さらに筆者のこれまでの実務経験を生かして、これらのモデルに基づく深い事例研究を行っている。これらの点で、本論文は、表層的な観察と言説に支配されがちな業務報告書やコンサルタント文書、実務系の文書とはまったく性格を異にする、深い洞察と分析を伴う学術論文として成功しており、わが国の流通・マーケティング関係諸学会に多大な貢献をなす論文であると認められる。

もちろん、審査員のなかからは種々の意見も提出された。本論文の主張はきわめて明快であるが、議論の言い回しや用語、話の展開の順序についてはもう少しわかりやすくする工夫ができるのではないかという点や、「擬似 SPA」という言い方は、用語としてわかりにくいのではないかと、「製造小売」というのは、元来はビスポーク・テーラーのような中小企業に与えられた名称で、SPA=製造小売ということ自体が、門外漢にはイメージしにくいのではないかと、定番在庫型 SPA については本論文の分析の対象外とされているが、これらは流行論との関係ではどのように位置づけられるのであろうか、あるいは、ZARA のような海外のファストファッション型の SPA は、本論文の流行論との関係ではどのように分析されるのであろうか、などである。だが、こうした要望の一部は、筆者自身、今後の課題として認識しており、また、これらは、本論文の学術的価値を損なうものではない。

本論文は、SPA 万能といった従来のわが国ファッション・ビジネス分析の「トレンド」を超え、流行論と製品開発の結びつきという新たな論点と分析を示した高度な学術研究であり、埼玉大学人文社会科学研究所が授与する博士（経営学）の称号に値するものであることを、全審査員が一致して確認した。