

06年度石橋研究会卒業論文

「アパレル業界SPA戦略の今後」

石橋研究会 第7期生

鈴木遥

はしがき

今年11月に『プラダを着た悪魔』という映画を見た。ストーリーは、ふとしたきっかけでさえない主人公がある有名女性ファッション誌の編集者アシスタントとして働くことになり、瞬く間にステキな女性に変身していくというものである。仕事も美も追求したいという女性を応援する映画である。この映画を見て私は今まで自分が抱いていたあることを確信した。ファッションひとつで女性はいかようにも変わることができるということ。そしてアパレル業界という世界は、どんな些細な情報であろうとそれが私たちの消費をいかようにも動かすことができる巨大産業であるということ。

この映画は世界の一流ブランドをとりまく世界の話であるのだが、私たちの日常の世界をみても、数え切れないほどのアパレルショップが存在し、流行は目まぐるしく変化する。ファッション業界はいつまでたっても私の興味をそそるものである。

そして、われわれを飽きさせないよう日々努力しているのがアパレルメーカーであり、小売店である。彼らは中小企業が無数に存在し、市場参入・退出が激しいという厳しい環境の中で今生き残りをかけてあらゆる策をとっている。その中のひとつがSPA戦略というものである。興味深いことに、この戦略をとっている企業は業界の勝ち組に次々となっているという現実がある。

そこで私は、今後SPA戦略はどうなっていくかについて考えていこうと思う。第1章ではアパレル業界、そしてSPA戦略とは何かについてみていくことにする。そして第2章～章では、SPAの特徴である垂直統合やクイックレスポンスのモデルを見ていき、妥当性について検証していくことにする。そして最後にSPAが今後アパレル業界でどういったポジションをとっていくのかを考える。

目次

序章	1
第1章 ファッション市場の中のSPA企業	4
1.1 アパレル業界の特徴	4
1.2 SPAの登場	7
1.3 SPAの台頭要因	8
1.4 ケーススタディ：ユニクロ	10
第2章 垂直統合の妥当性	13
2.1 モデル	13
2.2 モデルの妥当性についての検証	20
2.3 まとめ	21
第3章 クイックレスポンスシステムと情報の重要性	23
3.1 クイックレスポンスとは	23
3.2 モデル	24
3.3 モデルの検証	28
3.4 まとめ	31
第4章 「小売の輪」理論と今後のSPA：ユニクロを実例に	36
4.1 小売の輪仮説	36
4.2 モデルの検証：今後のSPA形態について	45
第5章 結論	48
参考文献	49

序章

そもそもファッションとは何だろうか。財団法人日本ファッション協会によると、ファッション＝生活文化という考えのもと、ファッションビジネスを生活文化産業と定義づけ、私たちの生活に関わる衣・食・住・遊・知・美・休すべての分野における消費財を生産するメーカーや販売する流通業、サービスを提供する企業を会員として構成している。一方、同じ財団法人の団体でもファッション産業人材育成機構の場合は、テキスタイル（生地）やアパレル（衣服）の関係の製造卸・小売企業が出損金を出しあって設立されており、ファッション＝衣服という考え方に立っており、ファッション産業＝ファッションビジネス＝衣服（アパレル&テキスタイル）産業という立場でメンバー構成されている。そのほか、アパレルにアクセサリ産業やビューティー産業を加えて解釈している団体もある。このようにさまざまな解釈が存在しているが、今回私がこの論文で扱う「ファッション」という単語は、ファッション産業人材育成機構が解釈している「衣服（アパレル）」という意味と定義することにする。ただし、これはこの論文に限ってそう定義づけただけであり、私個人としてはファッション＝生活産業という意見に賛成である。なぜなら、今はあらゆるものにファッション性が求められている時代だと思うからである。今の日本の社会を見てみると、需要が need から want に変わり、人々の求めるものは数より質になった。そして、もっと生活をレベルアップさせ、もっと良いものに囲まれて生活したいという欲求が強くなった。ファッション化社会の到来である。よって、あらゆる消費財産業は、ファッションビジネスを目指さなければ生き残れないとまでいわれるようになり、デザインの良し悪しが消費者の購買意欲を左右する時代に到達したのである。

表1を見ても分かる通り、時代とともに私たちがファッションに求めるものは変化している。10人1色の時代から、10人10色の時代、そして現在は1人10色の時代と、人々の欲求は時代と共に変化し、人々の個性も多様化している。

また、消費の2極化も進んでいる。ここ数年、消費者意識はとにかく安くて、経済的なものを買うという意識が強まっている。一方では高級ブランド世界のように、徹底的にこだわった価値創造企業が人気を呼んでいる。高級な街として知られる銀座の一等地に激安アパレルショップの代表と言われるユニクロがオープンし、大盛況を収めているという事実も今の現象をまさに象徴しているといえる

のではないか。

こういった消費者の嗜好が多様で刻々と変化していく中で、アパレル業界は今、勝ち組、負け組と大きく分断されている。その原因を分析してみると、勝ち組企業と呼ばれる企業はSPA業態をとっている企業が多く存在しているということが分かる。SPA業態をとっている企業の例を挙げてみると、低迷する専門店業界で急上昇したユニクロ（ファーストリテイリング）、毎期20%台の伸びを見せている良品計画、そのほかワールド、ファイブフォックス、サンエーインターナショナルなどがある。また、外資系企業の代表のGAPやZARAもSPA企業である。今やファッション業界はSPAビジネスが市場の勝ち組としてのポジションを明確化しているのである。これからの10年でアパレル業界は10%の勝ち組企業と残りの90%の負け組に分かれていくといわれている。こういった厳しい環境の中で、今後勝ち組に残るためには各企業はどのような戦略をとるべきなのか。そしてSPAはこれからも勝ち組でい続けることができるのか。この2点について今後モデル等を用いながら考えていきたいと思う。

表 1

	1940年代後半	1950年代	1960年代
生活レベル	物不足時代 量的必需品消費嗜好	大量生産・大量消費の時代 平均化・画一化	中流意識 レジャーの大衆化
経済・社会	不景気	三種の神器、なべ底景気	マイカー族、大量安売り時代
ファッション	アロハシャツ、ロングスカート リーゼントヘア	ハップバーンスタイル、ポニーテール、ディオール	流行色全盛時代・ジーパン、革ジャン、ミニスカート、ヒッピースタイル
レジャー	ブギウギ流行	映画、スキー、プロレス、パチンコ、フラフープ	カラーテレビ放送開始 3C時代、フォークソング
トピックス	「装苑」復刊	百貨店が独自の流行色発表、イージーオーダー全盛	ヤングパワー台頭 「ミセス」創刊

1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
オイルショック	バブル景気 所得格差の拡大	バブル崩壊 生活不安・企業不信	
消費の多様化 ファッション化社会 節約意識の高まり	ブランド志向 お嬢様指向	価格⇒価値指向 個性化・自己実現	
サーファールック、パンク ファッション、ナチュラル カラー指向	アメカジ復活、竹の子族、 プレッピー登場、スウェッ トルック	キレカジ、フレンチカジュア ル、ストリートファッショ ン、ヤングデザイナー、ナイ キブーム	
カラオケブーム	グルメ指向、エアロビク ス、インテリジェント指向	エコロジー意識、ヤングのブ ランド指向、和文化ブーム	
ブティック進出、アンア ン、ノンノ創刊、日本デザ イナー海外進出	D Cブランドショップ展 開、無印商品人気、衛星放 送開始	ディスカウントストア、S P A進出、コンビニ急成長、大 型S C時代到来、カテゴリー キラーの台頭	

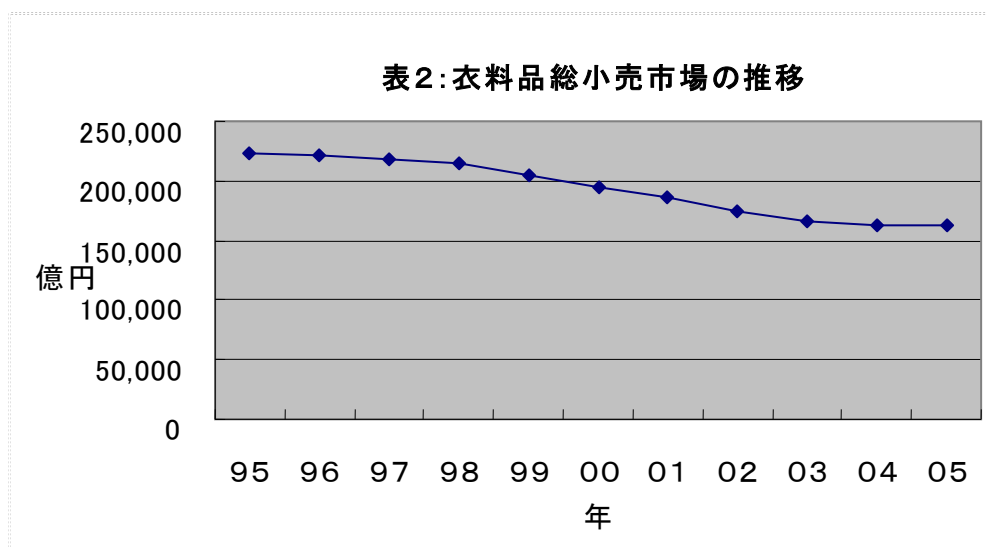
出所：ファッションビジネスの基本 上

第1章 ファッション市場の中のSPA企業

アパレル業界は今、下克上の激しい世界の中にいる。この章ではアパレル業界が現在置かれている状況と、その中でSPA企業はなぜ登場したのか、そしてSPA企業とはそもそもどういった形態の企業なのかということを書いていきたいと思う。この章の最後にSPA企業の代表的企業、ユニクロを見ていき、ユニクロは具体的にどのようなSPA形態をとっているのかを見ていこうと思う。

1.1 アパレル業界の特徴

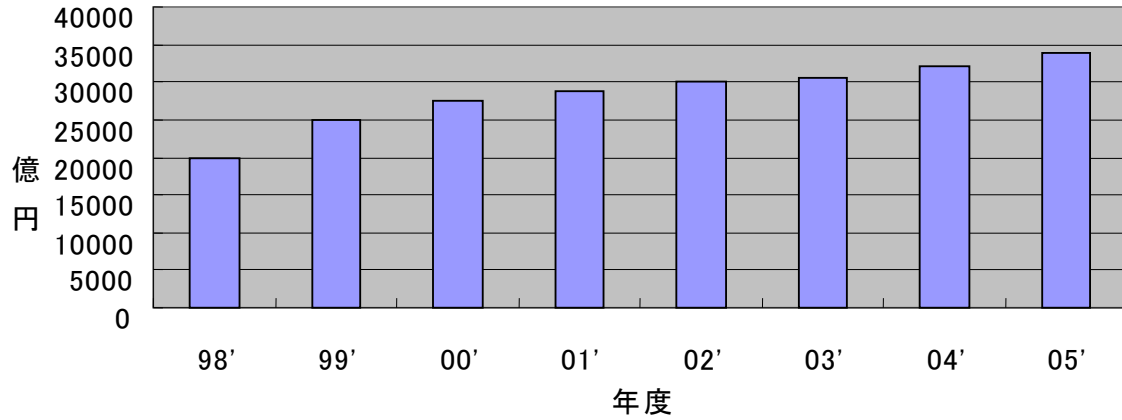
表2をみても分かる通り、ここ10年、衣料品総小売市場は減少の推移をたどっている。その原因のひとつとして、1985年のプラザ合意以降の円高進行とともに繊維製品の輸入が増大、産地の空洞化や企業の倒産を招いていることが挙げられる。また、個人消費の低迷も原因のひとつである。長引く不況と企業リストラや老後不安など先行き不安が消費者心理に大きく影響を与えている。また少子化による影響も考えられる。



出所：経済産業省・商業統計調査(2004)

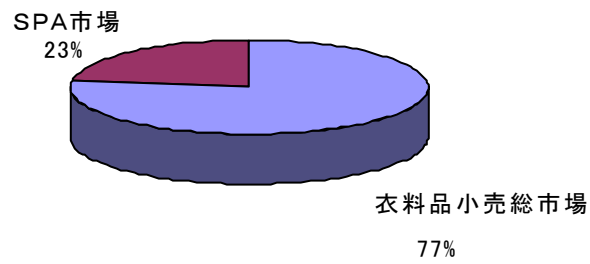
このような状況のもとで、ワールド、ファーストリテイリングを筆頭とするSPA（製造小売業）企業が、年次増収増益を確保するなど、低迷するアパレル市場の中で伸長している。（表3）

表3:SPA 業態市場規模推移と予測



出所：矢野経済研究所（2005）

表4:SPAの市場シェア



出所：矢野経済研究所（2005）

表5：2005年度アパレルメーカー売上高ランキング

順位	企業名	所在地	売上高	前期比	経常利益	前期比
1	ワールド	神戸	270,872	117.2	1,282	111.3
2	オンワード樫山	東京	203,539	103.2	21,910	105.4
3	ファイブフォックス	東京	167,998	100.2	16,179	122.7
4	イトキン	東京	134,777	94.5	—	—
5	三陽商会	東京	134,730	98.9	9,509	104.9
6	グンゼ	大阪	102,126	101.3	7,426	114.5
7	レナウン	東京	98,460	97.0	—	—
8	サンエー・ インターナショナル	東京	86,686	107.9	4,942	74.0
9	ワコール ホールディングス	京都	70,504	—	6,256	105.7
10	クロスプラス	名古屋	65,126	100.0	3,928	222.6

出所：日本繊維新聞社

表6：2005年度 国内衣料品販売ランキング

順位	企業名	業態	売上高(億円)	前年比(%)
1	高島屋	百貨店	4、352	-0.9
2	三越	百貨店	3、712	-4.5
3	イオン	GMS	3、633	2.7
4	ファーストリテイリング	専門店	3、508	8.5
5	しまむら	専門店	3、258	10.0
6	イトーヨーカ堂	GMS	3、703	-2.3
7	丸井	百貨店	3、070	2.1
8	大丸	百貨店	2、719	2.3
9	伊勢丹	百貨店	2、644	5.2
10	そごう	百貨店	2、476	3.4

出所：ユニクロホームページより作成

1.2 SPAの登場

SPAとはいったいどんな形態か。SPAはSpeciality Store Retailer of Private Level Apparelの頭文字を合わせた造語である。この言葉はアメリカの衣料品小売の大手GAPのドンナルド・フィッシャー会長が1986年度の決算で使用したことから始まった。直訳すると、自社企画ブランド衣料専門店だが、一般的には製造小売業と呼ばれることが多い。アメリカから約10年遅れて、わが国ではユニクロ、ワールドを筆頭に90年代後半から採用されはじめた。もともとSPAの意味するところは、自社ブランドのものを自ら企画、生産したり、あるいは生産委託し、その商品を自らの店舗で販売する店のことである。そして、垂直的オペレーションにより自社ブランド、高品質、そして適正価格を両立させて急速に発展してきた企業グループである。

これらSPAのターゲットは、「デザイナーライン」、「ブリッジライン」と呼ばれる高級百貨店や高級専門店がターゲットとするマーケットではなく、もう少しグレードを落とした「ベターゾーン」や「バジェットライン」、さらにグレードの下がった「ボリュウムゾーン」と呼ばれるようなマーケットとなっている。つまり、SPAは大衆をターゲットに大量生産、大量販売による低価格戦略を目的としているといっていよう。とりわけ安さが訴求のポイントとなっていることから、できるだけ耐久性のある高品質な商品を提供することに、その意義がある。ゆえに、デザイン性よりも品質にウエイトがおかれ、その基本戦略として垂直的な生産体制の構築や物流機能の充実が求められてきたのである。

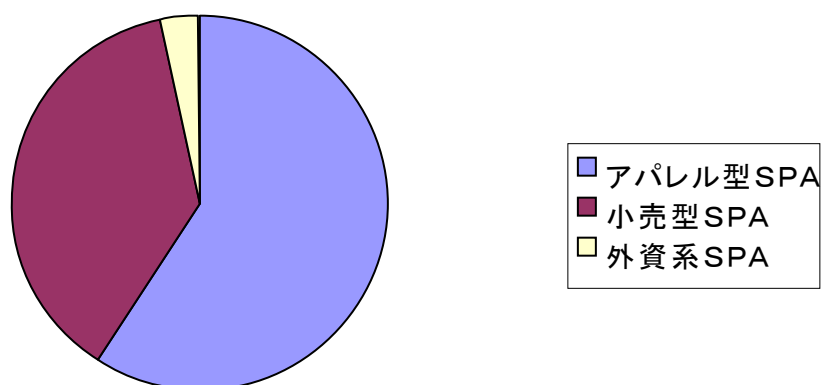
SPAのメリットとしては自店の顧客ニーズを的確にキャッチできること、リーズナブルな価格で製造できるということ、そして情報ネットワークを駆使し、売れ行きをチェックし早期に対応することが出来るということなどが挙げられる。また、デメリットとしては、自らの生産、企画であるため、リスクが大きいということ、顧客リサーチから企画に仕上げる手間がかかるということ、そして工場管理から店頭オペレーションまで広いノウハウが必要であるということなどが挙げられる。

SPA業態の市場規模は実質87社の結果から1998年度でメンズとレディースで計2兆円と算出される。これは小売総市場全体10兆円の20%になる。矢野経済研究所は、今後のSPA市場の規模は毎年15~20%の伸び率で増え続け、2003年度には4兆3,2722億円となり、総市場が10兆円で横ばいとみると、シェアは43.7%となっている。

また、SPAはアパレルメーカー主導型と小売主導型に大別される。アパレルメー

カー系SPAの例としては、オゾック、インディヴィ、タケオキクチなど多くのブランドを展開するワールド、コムサイズムを展開するファイブフォックス、イネドなどを展開するフランドルなどが挙げられる。小売系SPAの代表例としては、ユニクロのファーストリテイリング、無印良品の良品計画、紳士服の青山の青山商事などが挙げられる。98年度のデータによると、アパレル型SPAは全体の59.2%、小売型SPAは全体の37.5%。外資系SPA（GAPジャパン、マックスマージャパンなど）は全体の3.3%という結果になっている。アパレルメーカーが小売段階にまで進出することにより、消費者への商品提供、責任を全うするというパターンが今増えてきていることが分かる。

表7:SPA業態小売市場規模



出所：矢野経済研究所（2000）

1.3 SPAの台頭要因

前述したように、バブル崩壊後の衣料品市場の不振を横目にSPA企業は成長を続けてきた。

しかし、これまでもよく指摘されていたことだが、わが国の繊維・アパレル産業の流通経路は「複雑で長い」ものであった。これには、商業ないし問屋資本のもとに発達し、長い歴史をかけて築き上げられてきたという経緯がある。また、商社、産元・地方・集散地卸、問屋といった多数のタイプの流通業者が介在していたためでもある。しかも素材別に商品が多彩で、それぞれの商取引の内容や条件が異なるため、流通機

構の複雑性は一段と深まっていった。ただ、複雑、多岐にわたる繊維・アパレル産業流通も、時代の変遷に対応する形で短縮、簡素化されるようになってきた。SPA もその簡素化傾向の中に生まれた形態のひとつとってよいだろう。

それでは具体的な SPA の台頭要因はいったい何だろうか。ここでは主な要因として次の4つを挙げようと思う。

- ①小売市場の変動
- ②外資系SPA企業の日本市場への参入
- ③利益が取れなくなった産業構造、企業体質改善の動き
- ④「IT」の進歩にともなうSPA支援システムの普及

まず、①について説明する。衣料品消費市場がそのパイを縮小しつつある中で、百貨店、量販店、従来の専門店の多くは厳しい状況が続いている。一方で、不動産価格の下落、市街地再開発、加えて不動産の証券化など新たな資金調達方法が登場するなどでファッションビル、大型ショッピングセンターの開発は増加しているという現実がある。99年ヴィーナスフォート、2000年ららぽーとなどが開発されているが、このような商業施設は近隣の商業地や商業施設との関係上、有力店舗の導入に努めている。例えば、99年に開発された「ヴィーナスフォート」には、オンワード樫山のICB、組曲など6店舗、フランドルのフランドルシティなどが入っており、2000年に開設されたららぽーとには、ワールドのイツデモやハッシュアッシュ、サザビーのアニエスbなどが入っている。つまり、こういった商業施設には有力SPA企業の専門店のオンパレードなのである。これら商業施設には、地元の専門店には資金力、店舗運営力からみてもSPAショップとは格差があり、入店する隙間がないというのが現実的だろう。この結果、従来の専門店が軟弱化し、卸主体のアパレルは得意先専門店の軟弱化＝売り上げ減という構図のもとSPA業態に移行するということになる。

次に②について説明する。日本のファッション市場規模の大きさに魅せられて欧米を中心に韓国、中国、香港などが日本市場に参入してきている。かつては、アパレル（ライセンス生産）やインポートアパレル経由しての参入が主であったが、90年代に入っては、GAPのような単独、ザラの合弁企業での参入も目立ってきている。中でもGAPジャパンの快進撃には目を見張るものがある。現在日本での店舗数は店舗、SPAの元祖であり、商品の絞込み、豊富なサイズ、短期間での昇進の入れ替えで商

品の新鮮さを表現する手法は注目される。GAPのほか、ZARA、マックスマラ・ジャパン、エディバウアー・ジャパンなどもすでに100億円規模に達しており、これからも海外の新規参入は後を絶たないであろう。これら海外のSPA企業の小売市場参入に対して日本のアパレルメーカーもSPA業態、小売市場での対応を否応なしに追われているのが現状である。

次に③について説明する。従来、アパレル業界は素材メーカー・縫製工場～アパレルメーカー～百貨店・専門店等の小売業によって構成され、川上から川下の3段階で付加価値が配分される構造となっていた。よって、アパレルメーカーは店頭・顧客情報から分断される中で、ファッションという不確実性が高い商品の見込み生産を行い、販売機会損失と過剰在庫が常態化、低収益を余儀なくされてきたのが現状である。このような状況のもと、ロスを出る限り減らすSPA業態の導入が進む結果となったのである。

最後に④について説明すると、『SPA支援システム』の普及もSPA台頭の要因としてあげることができる。このシステムが開発される前は、POS分析システムというものが採用されていた。このシステムは、仕入れた商品を“売れ筋”と“死に筋”に分け、どのアイテムが何枚売れたかという数量に注目し、“売れ筋”商品のみを追及していた。その結果、店頭における商品構成の同質化を招き、それが衰退につながってしまった。しかし、新たに登場した『SPA支援システム』は、各店から集めたデータを分析し、商品の色、形、素材等の属性ごとの売れ方の違い等を検証することができる。また、過去の販売実績データから平均値を出して、今後の売れ行きを予測する方法と、直近のシーズン立ち上がりの販売数量累計から今後の販売数量を予測・分析し、その数値に基づき期中の商品追加体制を構築して販売機会のロス及び在庫ロスを少なくすることができる。このシステムはクイックレスポンスやサプライチェーンマネジメントの構築を可能にすることができ、導入したアパレル関連企業各社の中で成功事例が広がっていることから、SPA採用につながったのである。

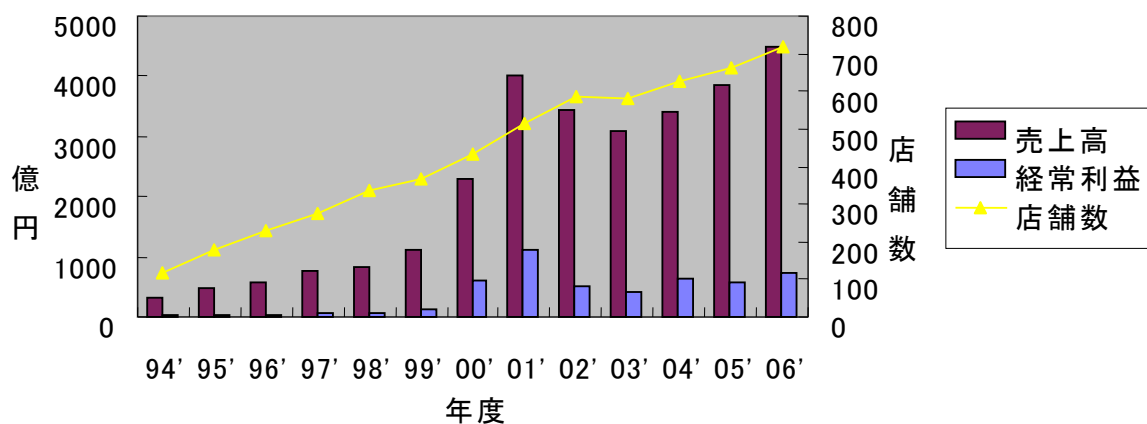
1.3 ケーススタディ：ユニクロ

ユニクロは小売主導のSPAの代表的な企業であり、日本におけるSPAの先駆者である。『いつでも、どこでも、だれでも着られる、ファッション性のある高品質なベイスシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する』というミッションのもと、今日までに数々のヒット商品を生み出してきた。また、ユニクロの大きな特徴として、

店舗の標準化、無駄を省いた倉庫型店舗などが挙げられる。生産体制を説明すると、ユニクロは独自に企画した商品を、中国の契約した縫製工場で製造し、三菱商事を経由して輸入。物流センター（関東―関西の2ヶ所）を経て店頭に並べるという形式をとっている。言うまでもなく、この自社一貫コントロールシステムこそがユニクロの安さの秘密である。まず中間コストの削減。そしてアイテムを絞り込んで大量生産と売り切り低価格の実現。しかも工場から全部買い取り、在庫リスクを負う。そして生産分野まで踏み込んでコントロールできる体制。このようなシステムはユニクロが登場するまでは存在していないシステムだったため、ユニクロは革新者であった。

UNIQLOはUnique Clothing Warehouseの略である。1984年に広島にて第1号店がオープンされた。98年にはフリース1着1900円という当時としては衝撃的な値段で売り出し、ブームとなる。また、01年からはロンドン、上海など海外に続々と進出。最近では06年の秋にニューヨークにも進出した。ユニクロの業績推移は以下のようになっている。

表8:ユニクロ業績推移



ユニクロホームページより作成

94年～01年は売り上げ、経常利益とともに大きく伸びているが、01～03年頃になると、売り上げが滞っていることが分かる。これらはフリースの生産過剰が表面化したこと、海外業績の伸び悩みが原因と見られる。しかし、03年にニューヨーク発人気キャリアブランド「セオリー」の経営権を獲得したことで、それまでの低迷は吹き飛ばすことになる。下の表を見ても分かる通り、ユニクロは現在世界の衣料品専

門店の中で第7位という位置にまで上りつめている。ユニクロの今後にますます期待がかかる。

表9：世界の主な衣料品専門店との比較

順位	企業名	国	売上高(億円)
1	ギャップ	アメリカ	18,799
2	リミテッド	アメリカ	11,379
3	ZARA	スペイン	10,145
4	H&M	スウェーデン	9,967
5	ネクスト	イギリス	6,942
6	リズ・クレイボーン	アメリカ	5,687
7	ファーストリテイリング (ユニクロ)	日本	4,488
8	ポロ ラルフローレン	アメリカ	4,395
9	エスプリ	香港	3,521
10	アバクロンビー&フィッチ	アメリカ	3,267

出所：ユニクロホームページより作成

第2章 垂直統合の妥当性

S P A戦略は、企画から生産、品質管理、流通、販売、販促まで生産工程全てを自社行っていることから、限りなく垂直統合に近い形態であるといえる。そしてアパレル業界全体の不振が続く中で急成長を続けてきた形態でもある。そこで、第2章では、モデルを用いて垂直統合された企業とその市場に与える影響についてみていくことにする。まずはじめに理論を紹介する。ここで用いる Salinger(1988)の論文は垂直統合と市場退出に関する論文である。この論文のひとつの結論として、垂直統合が市場に与える影響はさまざまであり、垂直統合した企業の数にも依存するということがある。よって2.2ではこのモデル（一般論）から導かれた結論を利用して、アパレル業界の市場分析をし、垂直統合がおきやすい環境にあるのかなどについてみていくことにする。

2.1 モデル

Salinger は“Vertical mergers and Market Foreclosure”(1988)という論文の中で、垂直統合が与える3つの効果について述べている。

- ・ 垂直統合をした企業は最終財の生産量を増加させる。
- ・ 垂直統合をしない企業は中間財の需要を減少させる。
- ・ 垂直統合をした企業は中間財市場から退出する。

という3点である。

このモデルでは、垂直統合された企業とされていない企業が双方存在するものとする。そして、生産過程の中で、中間財を生産するサプライチェーンの上流に位置する企業と、その中間財を使って最終財を生産する下流に位置する企業が存在し、2段階垂直構造となっているものとする。中間財は市場で取引され、その市場では垂直統合されている企業もそうでない企業も自由に中間財の売買ができるものとする。ちなみに、 MC_I は中間財を生産するのにかかる限界費用、 MC_F は最終財を生産するのにかかる限界費用、 P_I 、 P_F はそれぞれ中間財、最終財の価格とする。垂直統合された企

業が生産する財一単位にかかる最終的なコストは $MC_I + MC_F$ である。一方、統合されてない企業の最終財 1 単位あたりにかかるコストは $P_I + MC_F$ となる。これは、統合されていない企業は中間財を市場で調達しなければいけないため、こういった値になる。

2.1.1 前提

Salinger が結論付けた、「垂直統合をした企業は最終財の生産量を増加させる」、「垂直統合をしない企業は中間財の需要を減少させる」、というはじめの 2 つの結論は、3 つめの結論、「垂直統合をした企業は中間財市場から退出する」ことが前提になっている。よって、まずはその 3 つめの結論について議論していくことにする。この議論を考えるにあたり、次の 3 つの仮定を前提におくことにする。

- ・ 垂直統合された企業が中間財を市場から売ると、垂直統合されていない上流に位置する企業は生産量を維持し、最終財生産者は生産量を増加させる。
- ・ 垂直統合されていない企業が中間財を買うと、中間財生産者は生産量を増加させ、最終財生産者は生産量を維持する。
- ・ $MC_I < P_I < P_F - MC_F$

3 つめの不等号の式の $P_I < P_F - MC_F$ の部分は、最終財生産者はプラスの利潤を得られることを意味している。

結論から述べると、この 3 つの条件をもとに考えると、垂直統合された企業は中間財市場に参加しないことがいえる。なぜだろうか。それをこれから説明していく。

まず、垂直統合された企業が中間財を購入する場合、上の 2 つめの前提と 3 つめの前提の中の不等号式 $MC_I < P_I$ より、この企業は自社内で生産した方が利潤が大きくなることが分かる。よって垂直統合された企業は中間財市場では調達しない。

次に、垂直統合された企業が中間財を売る場合を考える。はじめに売る中間財の量を X とし、その量を $X \rightarrow 0$ に減らしていくとする。すると、最終財生産者（垂直統合していない企業。中間財を調達し、最終財を生産する企業。）の生産量は序々に減少し、その減少した分だけ垂直統合された企業は生産量は増加することが分かる。垂直統合された企業の利潤の変化は

$$\Delta\pi = (P_F - MC_F)X - P_I X \quad (2-1)$$

と表すことができる。 $(P_F - MC_F)X$ の部分は、中間財を売らずに自社で生産した分得られる利潤を示しており、 $-P_I X$ の部分は売らなくなった分、自社のもとに入らなくなった利益を示している。仮定、 $MC_I < P_I < P_F - MC_F$ より、(2-1)式は必ず正になるため、垂直統合された企業は中間財を売る必要はないということになる。

以上売る場合、買う場合の2点から考慮すると、垂直統合された企業が中間財市場に参加する意義は存在しない。よって「垂直統合をした企業は中間財市場から退出する」という議論は正当化される。

2.1.2 本論

2.1.1の議論をふまえた上で、これから「垂直統合をした企業は最終財の生産量を増加させる」、「垂直統合をしない企業は中間財の需要を減少させる」という2つの議論の妥当性について考えていくことにする。ここでまた新たな仮定をおく。2つの各生産段階は寡占市場であり、中間財市場、最終財市場はそれぞれクールノー均衡であるとする。

また、下記の記号も同時にこれから使用する。

N_I = 中間財生産者数

N_F = 最終財生産者数

n = 垂直統合された企業数

Q_F = 最終財の総生産量

Q_U = 垂直統合されていない最終財生産者の総生産量

Q_V = 垂直統合された企業の総生産量

q_i = 企業*i*の生産量

R_i = 企業*i*以外の生産量の合計

垂直統合されていない企業の中間財生産者数は $N_I - n$ といった形になる。

以上の仮定をもとに、垂直統合が中間財、最終財市場にどう影響を与えていくかについて考えることにする。

最終財の逆需要関数を

$$P_F = a - bQ_F$$

とすると、垂直統合された企業（ i ）とそうでない企業（ j ）の利潤はそれぞれ次のように表すことができる。

$$\pi_i = (a - b(R_i + q_i))q_i - (MC_I + MC_F)q_i$$

$$\pi_j = (a - b(R_j + q_j))q_j - (P_I + MC_F)q_j$$

これらを利潤最大化して解くと、以下のようにそれぞれの企業の最終財の生産量を求めることができる。

$$q_i = \frac{a - MC_I - MC_F - bR_i}{2b} \quad (i \in 1, \dots, n) \quad (2-2a)$$

$$q_j = \frac{a - P_I - MC_F - bR_j}{2b} \quad (j \in n+1, \dots, N_F) \quad (2-2b)$$

(2-2a) と (2-2b) は、 N_F やその他の外生変数を所与とした P_I の関数として解くことができる。

$$q_i = \frac{1}{b} \left[\frac{1}{N_F + 1} (a - MC_I - MC_F) + \frac{N_F - n}{N_F + 1} (MC_I - P_I) \right] \quad (i \in 1, \dots, n) \quad (2-3a)$$

$$q_j = \frac{1}{b} \left[\frac{1}{N_F + 1} (a - P_I - MC_F) + \frac{n}{N_F + 1} (MC_I - P_I) \right] \quad (j \in n+1, \dots, N_F) \quad (2-3b)$$

(2-3b) を変形させると、中間財の逆需要関数が得られる。

$$P_I = \frac{a - MC_F - nMC_I}{n+1} - \frac{N_F + 1}{(N_F - n)(n+1)} bQ_U$$

これを元に中間財のクールノー価格を求めると

$$P_I = MC_I + \frac{a - MC_I - MC_F}{(N_I - n + 1)(n + 1)} \quad (2-4)$$

ここで求めた (2-4) を (2-3a) (2-3b) に代入すると、最終的な企業 i と j の最終財生産量を導くことができる。

$$q_i = \frac{1}{b(N_F + 1)} (a - MC_I - MC_F) \left(1 + \frac{N_F - n}{(N_I - n + 1)(n + 1)} \right) \quad (i \in 1, \dots, n) \quad (2-5a)$$

$$q_j = \frac{1}{b(N_F + 1)} (a - MC_I - MC_F) \left(1 - \frac{1}{N_I - n + 1} \right) \quad (j \in n + 1, \dots, N_F) \quad (2-5b)$$

そして、最終財のクールノー均衡における生産量と価格は

$$Q_F = \frac{1}{b(N_F + 1)} (a - MC_I - MC_F) \left(1 - \frac{N_F - n}{N_F (N_I - n + 1)(n + 1)} \right)$$

$$P_F = MC_I + MC_F + \frac{a - MC_I - MC_F}{N_F + 1} \left(1 + \frac{N_F - n}{(N_I - n + 1)(n + 1)} \right) \quad (2-6)$$

と求めることができる。

さて、ここまで出たところで、次に垂直統合する企業が最終財の価格にどう影響を与えるのかについて見ていこうと思う。(2-6) 式を n で変微分し、垂直統合をする企業が増えると価格はどう変化するかについてみていく。

$$\frac{dP_F}{dn} = \frac{a - MC_I - MC_F}{N_F + 1} \frac{2nN_F - n^2 - N_I - N_I N_F - 1}{[(N_I - n + 1)(n + 1)]^2}$$

ここで、この値を見ていくのだが、 $2nN_F - n^2 - N_I - N_I N_F - 1$ の部分以外はすべて正の値をとるため、 $2nN_F - n^2 - N_I - N_I N_F - 1$ の値を場合分けすればよいということになる。その結果が以下のようなになる。

$$n < N_I/2、N_F < N_I + 1 \text{ のとき、} \frac{dP_F}{dn} \text{ の値は負をとる。}$$

$n > N_I/2$ 、 $N_F > N_I$ のとき、 $\frac{dP_F}{dn}$ の値は正をとる。

さらに、垂直統合における最終財の価格における効果をさらに詳しく分析していくために、中間財の価格に対する影響も見ていく。

$$\frac{dP_I}{dn} = -\frac{(a - MC_I - MC_F)(N_I - 2n)}{[(N_I - n + 1)(n + 1)]^2}$$

ここでも最終財のときとほぼ同様の、

$n < N_I/2$ のとき、 $\frac{dP_I}{dn}$ は負の値をとる。

$n > N_I/2$ のとき、 $\frac{dP_I}{dn}$ は正の値をとる。 (2-7)

という結果を得ることができる。

以上の式を観察してみると、垂直統合が価格に与える効果は2パターンあると考えられる。

- 【1】 垂直統合が市場の中で進むと、統合されていない中間財生産者の数は減少し、(2-7) より、中間財の価格は上昇する。
- 【2】 垂直統合が進むと、(2-5) より垂直統合した企業は生産量を上昇させる。この影響により、垂直統合されていない企業の残余需要曲線はさらに下方にシフトし、最終的に中間財の価格は下降する。

【1】は最終財を生産する企業（垂直統合していない企業）が市場退出せざるをえないことを意味する。なぜなら、中間財の調達コストがより多くかかってしまい、最終財を生産する企業にとって負担が大きくなるからである。また、【2】は逆に垂直統合の価格下落効果を示す。図10がそれを示している。

以上より、垂直統合が財の価格を上げるか下げるかという問題は一概にはどちらとは言えないということが分かる。また、このモデルでは、垂直統合することによって共同利潤が上がるとは必ずしも言っていない。 N_I （中間財生産者）と N_F （最終財生産者）の組み合わせによって共同利潤はでるかでないか決まってくると、Salingerは

述べている。下の表 1 1 がそれを示している。横が中間財生産者の数を示しており、縦は最終財生産者の数を示している。中の数字は垂直統合によってその企業の価値がどのくらい上がるか、つまり、共同利潤がどのくらい出るかを相対的に示している。

図 1 0 : 残余需要曲線の変化

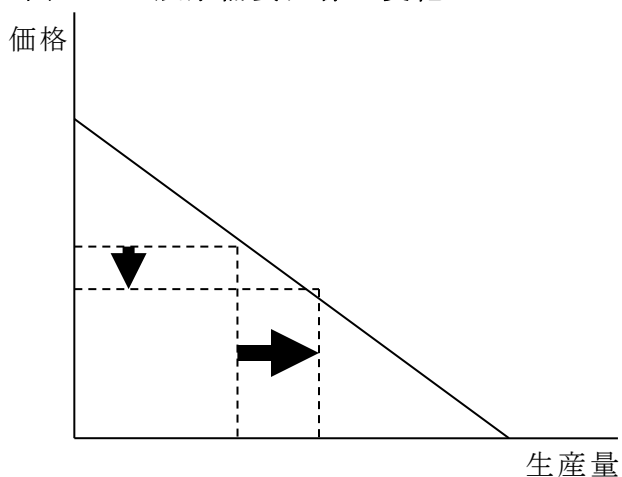


表 1 1 : 中間財生産者・最終財生産者最適組み合わせ

$N_F \backslash N_I$	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	—	—	—	—	—	—	—	—	—
6	2	3	—	—	—	—	—	—	—
7	2	3	4	—	—	—	—	—	—
8	2	3	4	5	—	—	—	—	—
9	2	3	4	5	6	—	—	—	—
10	—	—	—	4	5-6	7	—	—	—
11	—	—	—	—	5	6-7	8	—	—
12	—	—	—	—	—	6	7	8-9	—
13	—	—	—	—	—	—	7	8	9-10

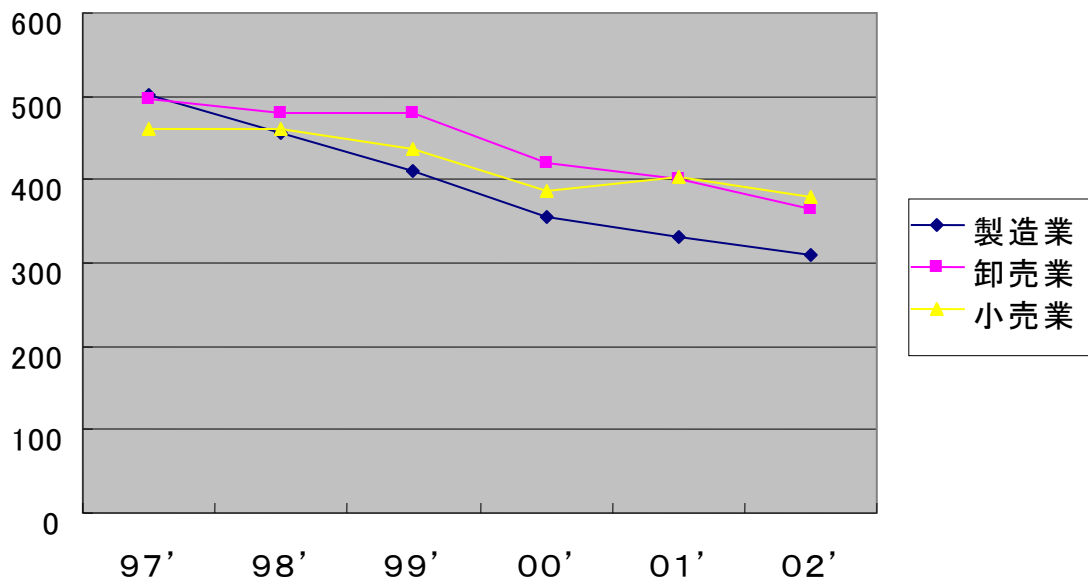
この表から言えることは、中間財生産者と最終財生産者が大体同数であることが垂直統合した時に一番共同利潤を上げるのではないかと推測することができる。

2.2 モデルの妥当性についての検証

これからモデルの妥当性についての検証を行う。アパレル業界におけるSPA形態の今後を考える上で、この章ではアパレル市場の垂直統合という観点から理論分析してきた。これからその市場について現状分析をしていこうと思う。

まず、実際、アパレル製造業とアパレル小売業の企業数がどのくらい存在するのかをまず調べてみた。(卸売業も載せておいた。)

表12:各業種企業数



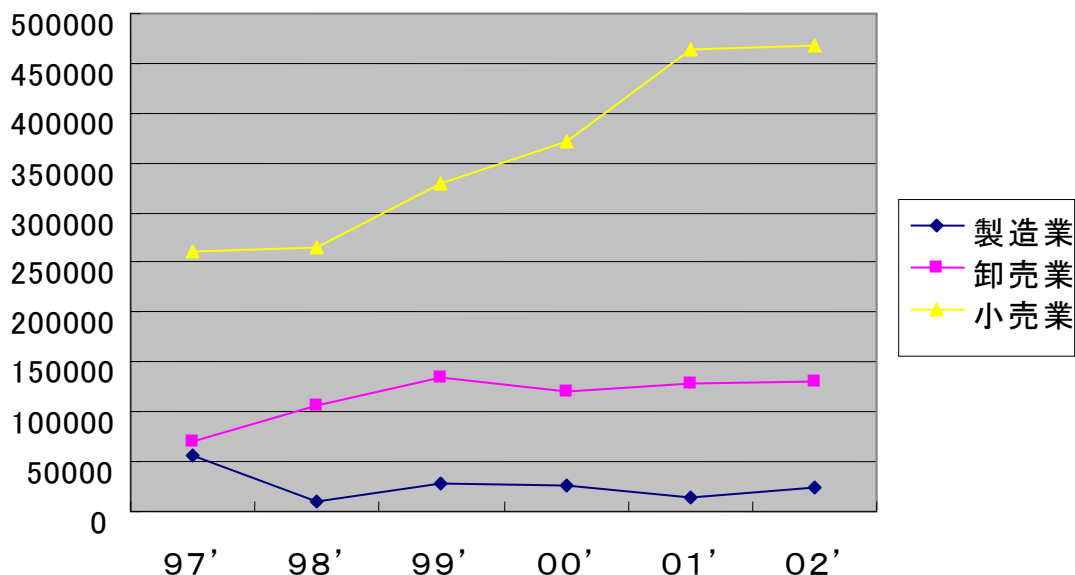
出所：経済産業省統計データより作成

この表12を見てみると、98年以降製造業より小売業のほうが若干ではあるが企業数は多くなっている。しかし、大体同じような数だけ存在していることから、市場としては、SPAという垂直統合の形態が起きやすい環境にあるのではないかと考える。また、1章のSPAの売上高推移と比較した時、98年～99年の売上高が大きく伸びていることが分かる。このことから、アパレル製造業、小売業の企業数の推移とSPA企業の売上高にも相関関係が見られるのではないだろうか。

次に小売業と製造業の力関係についてみていく。下の表13を見ると、小売業の営業利益は卸売業や製造業を圧倒している。これは製造業者と小売業者の力関係にも大

大きく影響しているのではないかと考えられる。また、企業数の場合と同様に、98年から小売業の営業利益が大幅に伸びていることが分かる。これはSPA形態の伸びと関係しているのだろうか。現在、アパレルが小売に進出し、SPAを展開している傾向があると前に述べた。このことから、この表の小売業の伸びもSPAと相関関係があるのではないかと考えられる。

表13: 営業利益推移



出所：経済産業省統計データより作成

2.3 まとめ

以上より、SPAの登場によって、市場の中でも多少の構造の変化が出てきたと考えられる。そして今のアパレル業界の環境は、SPAという垂直統合に限りなく近い形態を行っていくうえで最適な状態にあるのではないかと考えられる。SPAは、アパレル企業にも小売の力も備えさせた。このことは、今まで小売しかもっていなかった情報をアパレル企業も得られるようになってきたということである。今後アパレル企業が単独で残っていくためには、小売が持つ機能も備えることが必然となっていくだろう。SPAという形態は現在そういった意味でとても優秀な形態であるといえる。

これから他の形態が出てこない限り、SPAという形態はまだまだ成長の余地はあると考えられる。

第3章 クイックレスポンスシステムと情報の重要性

3.1 クイックレスポンスとは

アパレル業界が抱える問題のひとつとして、長いリードタイムがある。リードタイムというのは、小売業者が製造業者にオーダーしてから、製造し、小売業者に納品されるまでにかかる時間のことである。アパレル業界はこの長いリードタイムにずっと悩まされて続けてきた。なぜなら発注から納品までの時間が長いため、小売業者は消費者の需要状況が確定される前に発注量を決定しなければならないからである。よってアパレルメーカーや小売業者は過少在庫や過剰在庫を抱えることが当然のような状態になってしまった。過少在庫は欠品や、欠品による低いサービスレベルを生む。また、過剰在庫はやむをえない値下げをしなければならなかったり、余分な処分コストがかかったりとデメリットは多い。

このような問題を解決するのがクイックレスポンスである。クイックレスポンスは、1980年代にアメリカアパレル業界を中心に進んだ戦略のひとつで、消費者ニーズに対応するため、メーカーと小売業者が手を結んで製品の生産から販売までのサイクルを短縮してクイックデリバリーを実現するとともに、在庫回転率を高める手法のことである。具体的には、初期生産量を抑え、シーズン売れ筋商品の機動的な追加導入を可能にする。そのことで在庫リスクを最小限にし、欠品を減らし、生産調達の合理化につなげることができる。

クイックレスポンスはリードタイムを少なくするということで、アパレル業界で今や必要不可欠なものとなっている。クイックレスポンスのもとで、小売は確かな需要情報のもと、注文に柔軟に対処することができる。

S P Aシステムとクイックレスポンスは密接に関係している。なぜならS P Aは一貫して企画～販売まで自社が管理しているため、情報を的確に受け取ることができるからである。アパレル業界の生産システムは複雑で長く、従来のシステムでは糸の製造から衣服となって売り場に並ぶまで、66.1週（1年3ヶ月余）もかかるといわれていた。しかし、こんなに長くは消費者の欲求にタイミングよく合わせて臨機応変に活動することはできない。一方で今日の消費者は本当に欲しい商品を本当に欲しいと思った時に、納得できる価格で提供されていないと買わない。このような消費者と生産側の隔たりを解消するのがS P Aというシステムであり、そのシステムがクイックレスポンスを可能にするのである。

この章では、クイックレスポンスを導入する前と後の小売サイドの最適初期在庫、

理論モデルを考えるにあたって、商品の需要に関する情報（不確実性）を正規分布によって示すことにする。このモデルでは、需要の不確実性は2段階あると考える。一つ目はある期全体を通した商品の需要不確実性である。それを正規分布 $f(x|\theta) \sim N(\theta, \sigma^2)$ とおく。そしてもうひとつの需要不確実性は0時点（ある期のはじめ、つまりまだ需要が起きていない状態）の θ に関する不確実性である。つまり、何らかの情報によって得られた需要の平均 θ についての不確実性（分散）である。それを $g(\theta) \sim N(\mu, \tau^2)$ とする。この二つより、総合的に考えた0時点における商品の需要は

$$m(x) \sim N(\mu, \sigma^2 + \tau^2)$$

としめすことができる。

一方、クイックレスポンスのもとでは、 L_1 という期間に消費者の需要に関する情報が収集される。この情報は類似品（色、品質などが似ているもの）の需要状況を参考にし、さまざまな角度から分析することによって予測される。この情報があることによってリードタイムを短縮することができる。この L_1 の間に集められた情報を d_1 とおく。 d_1 が与えられたもとで、今までの需要不確実性の分散具合は当然小さくなる。Iyer and Bergen(1997)によると、 d_1 があることで、分散は τ^2 から $\frac{1}{\rho}$ となる ($\rho = \frac{1}{\sigma^2} + \frac{1}{\tau^2}$, $\frac{1}{\rho} < \tau^2$)。よって、先ほどと同様に考えると、 d_1 が与えられたもとで、0時点における商品の需要は、

$$m(x|d_1) \sim N(\mu(d_1), \sigma^2 + (1/\rho))$$

$$(\mu(d_1) = \frac{\sigma^2 \mu}{\sigma^2 + \tau^2} + \frac{\tau^2 d_1}{\sigma^2 + \tau^2})$$

と与えられる。

最後にこのモデルで使用するその他のパラメータを紹介する。製造業者は ω というコストである商品を生産し、 c という値段で小売業者に売る。小売業者は一単位当たり r という収入を消費者から得ることになる。しかし、小売業者は同時にコストも多く抱えることになる。買取コスト c に加えて在庫コスト h （売れ残りの場合にかかるコスト）と評判コスト π （品切れの場合にかかるコスト）を抱えることになる。

3.2.2 モデル

ここでは、まず、QRを導入する以前の従来のシステムのもとで、製造業者と小売業者双方における在庫レベルと利潤を見ていく。そして次にQRを導入した場合の在庫レベルと利潤を比較しながらみていく。

The Old System の場合

クイックレスポンスを導入しない The Old System の場合、0 時点で、在庫レベル、つまりメーカーへの発注量は決定される。小売業者は下記の利潤が最大化されるところで在庫レベル Q を選択することになる。

$$\int_{-\infty}^Q rxm(x)dx + \int_0^{\infty} rQm(x)dx - h \int_{-\infty}^Q (Q-x)m(x)dx - \pi \int_0^{\infty} (x-Q)m(x)dx - cQ$$

ここで、第一項目 $\int_{-\infty}^Q rxm(x)dx$ は消費者に売ったことで得られる利潤、続いて第 2 項目は今後潜在的に売ることが出来るを示す。第 3 項目は売れ残って在庫が発生して抱える在庫コスト、第 4 項目は在庫不足の時に抱える消費者の不満足コスト（評判コスト）、そして第 5 項目はメーカーからの仕入れコストを示している。

上の式は上に凸の関数なので、この式から出される小売の最適初期在庫は

$$I_{old} = \mu + Z(s)\sqrt{\sigma^2 + \tau^2}$$

となる。ここで、最適サービスレベル (s) は $(r + \pi - c)/(r + \pi + h)$ と定義され、 $Z(s)$ はの累積確率を生成する正規分布を示す。

また、小売の利潤、売れた量、売れ残り量もそれぞれ

$$EP_{old-ret} = (r - c)\mu - \{(c + h)Z(s) + (r + h + \pi)b_r(Z(s))\}\sqrt{\sigma^2 + \tau^2}$$

$$I_{old-sold} = \mu - b_r(Z(s))\sqrt{\sigma^2 + \tau^2}$$

$$I_{old-left} = (Z(s) + b_r(Z(s)))\sqrt{\sigma^2 + \tau^2}$$

と出せる。

クイックレスポンスの場合

クイックレスポンスの場合、小売業者の在庫レベルを求めるために 2 つのステップを踏む必要がある。第一段階は、において関連商品、類似商品の需要を観察する。そしてそこから得られた情報を元に当該商品の需要を予測する。第二段階では、後々の販売も含めて利潤を最大にするような最適在庫レベルを選択する。これは d_1 の値に依存する。例えば d_1 が低いレベルならば、シーズンにおいて高い需要の可能性が低いいため、低い在庫レベルを選択する。

The Old System の場合と同様に考えると、クイックレスポンス下における小売業者の最適在庫（メーカーへの発注量）、利潤、売れた量、売れ残り量はそれぞれ以下のようなになる。

$$EI_{QR} = \mu + Z(s) \sqrt{\sigma^2 + \frac{1}{\rho}}$$
$$EP_{QR} = (r - c)\mu - \{(c + h)Z(s) + (r + h + \pi)b_r(Z(s))\} \sqrt{\sigma^2 + \frac{1}{\rho}}$$
$$EI_{QR-sold} = \mu - b_r(Z(s)) \sqrt{\sigma^2 + \frac{1}{\rho}}$$
$$EI_{QR-left} = (Z(s) + b_r(Z(s))) \sqrt{\sigma^2 + \frac{1}{\rho}}$$

以上 The Old System とクイックレスポンスの結果を比較すると、

$$EI_{QR-sold} \geq EI_{old-sold}$$

$$EI_{QR-left} \leq EI_{old-left}$$

となることから、クイックレスポンスを導入することによって小売業者は商品の売れ残りを減らし、欠品も少なくなることから、顧客満足度も上げることができるといえる。

また、さらにここで The Old system 下、クイックレスポンス下双方における製造業者の利潤の比較も行っておくことにする。

$$EP_{QR-mfr} = (c - w) \left\{ \mu + Z(s) \sqrt{\sigma^2 + \tau^2} \right\}$$

$$EP_{QR-mfr} = (c - w) \left\{ \mu + Z(s) \sqrt{\sigma^2 + \frac{1}{\rho}} \right\}$$

3.3 モデルの検証

さて、ここまで出たところで、あるひとつの疑問が湧いてくる。それは、どんなときにおいてもクイックレスポンスは **The Old System** より優れているといえるのかということである。これからこの問題についてパレート改善という視点から見ていくことにする。

これからどんな時にクイックレスポンスは改善され、どんな時に改善されないのかをサービスレベルの観点から見ていこうと思う。

3.3.1 クイックレスポンスが優れている場合

クイックレスポンスが優れていると考えられる条件を考える。以下の命題を示すことができる。

命題 1

$s \leq \frac{1}{2}$ のとき、クイックレスポンスを導入することによって製造業者も小売業者も

期待利潤を増やすことが出来る。つまり $EP_{QR-mfr} \geq EP_{old-mfr}$ 、 $EP_{QR} \geq EP_{old}$ 。

この命題を見てみると、サービスレベルを低くすることによって製造業者も小売業者も期待利潤を上げることができるといふ結果という、一見矛盾している結果が出ることになる。このような現象は実際には起こりえるのであろうか。もちろん、実際アパレル業界を観察してみても、このような現象を見ることはほとんどない。それではいったいどのようにしてパレート改善を図っているのだろうか。クイックレスポンスを

統括しているマジャーはある 2 つの方法で、サービスレベルを下げるという、実際ありえない現象を補っている。それは 2 つのチャンネルアレンジメント、委託在庫と値下げ (mark down) である。これら 2 つのアレンジメントを行うことによって、パレート改善されるという結果になる。

委託在庫とは、小売の在庫管理を製造 (メーカー) が主導で行うものである。ここでは、製造業者が小売業者の売れ残った商品に対して責任を持つというのが鍵となる。具体的に言うと、シーズン終わりに小売業者の売れ残った商品をすべて返品可能にするというものである。ただし、小売業者はその分製造業者に在庫コスト (holding cost) を支払うという条件付きである。この仕組みは双方に多少のリスクを負わせることで成り立っている。よってお互いのリスクを減らすインセンティブが湧くことになり、実売情報の共有化の必要性が必要不可欠になり、小売と製造双方のパレート改善となる。

理論的に説明すると、委託在庫システムのもとでは、製造の The Old System 下の利潤は

$$(c - \omega)\mu - (\omega Z_s + cb_r(Z_s))\sqrt{\sigma^2 + \tau^2}$$

となり、クイックレスポンス下においては、

$$(c - \omega)\mu - (\omega Z_s + cb_r(Z_s))\sqrt{\sigma^2 + \frac{1}{\rho}}$$

となるため、パレート改善されているのが分かる。

次に値下げ (mark down) について説明する。値下げとは、小売が最初に設定した価格から値下げして販売することである。それは、販売促進、在庫処分のためである。売価変更とも言う。ただし、これでは小売が不利な状況に立たされてしまう。そこで、製造業者 (メーカー) は小売にシーズン終わりに売れ残りあたり一定の額を支払い、小売の値下げの補助をすることにする。この額は通常 c よりも小さい値になる。小売の値下げが大きくなれば、値下げの補助の額も増える。しかしそれ以上に製造にとって負担になる返品が少なくなる。よって、製造にとってパレート最適につながるのがある。実際のアパレル販売を見てみると、当初からあらかじめマークダウン率を決め、シーズン全体としての利益を確保している場合が多い。

3.3.2 クイックレスポンスが必ずしも優れているとは言えない場合

次にクイックレスポンスが必ずしも優れているとは言えない場合について考えていく。今度は $s \geq \frac{1}{2}$ のときについてみていこうと思う。

定義 2

$s \geq \frac{1}{2}$ のとき、クイックレスポンスを導入することによって小売業者は期待利潤を上げることができる。しかし、製造業者の利潤は下げる結果になる。つまり $EP_{QR} \geq EP_{old}$ 、 $EP_{QR-mfr} \leq EP_{old-mfr}$ となり、パレート最適にならない。

定義 2 からいえることは、サービスレベルを上げることは、小売にとっては都合がいいが、製造にとっては都合が悪くなるということである。つまり、サービスレベルが高くなるほど製造業者は小売に比べて弱い立場になってしまうということである。現実を見てみても、小売は規模が大きいのに比べて、アパレル企業は中小業が数多く存在する市場の中に存在している。この格差を改善する方法はないのだろうか。この論文では、格差を改善ための 3 つの方法を Iyer と Bergen は提案している。これからその 3 つについて簡単に述べていこうと思う。

パレート改善のための手段、それは製造と小売の間にコミットメントをあらかじめ交わしておくことである。その 3 つは、①サービスに関するコミットメント、②卸売価格に関するコミットメント、そして③製品の量に関するコミットメントである。

①に関しては、見積り量 d_1 と同数を小売は製造に発注するというコミットメントである。つまり、小売は適当に見積り量を決めてしまうと自分が損をしてしまう仕組みなのである。そうすることにより、製造業者は安心して発注を承ることができ、パレートが改善される。もちろん小売にもインセンティブがなければこのコミットメントじゃ成立しない。小売に対しては、信用コスト π を変化することでサービスレベルを変化させることができるようにする。そうすることによって小売にもインセンティブができ、うまくこのコミットメントは機能するようになる。

②に関しては、小売の製造への発注量が多いほど卸売価格 (c) を低くするというコミットメントである。このことによって、小売はより多くの注文をするようになり、

製造もより多く売ることができ、お互いのパレートを改善する結果になる。

③に関しては、0 時点において製造が小売に売る量を決定してしまうというコミットメントである。ただし、 L_1 の期間の間にその範囲内でカラー、サイズ、シルエットの変更は可能ということにする。このことによって、直前になって小売が発注量を減らして製造が損をするということはなくなり、パレート回善につながる結果になる。

3.4 まとめ

この章で学んだ理論では、クイックレスポンスの導入は小売の利益を確実に上げることはできるが、製造サイドから見ると微妙な結果だということが導き出された。それは、アパレル企業（製造サイド）の力が弱く、小売サイドの力が強くなってしまっているという現実があるからである。また、アパレル業界の根本的な仕組みとして、どうしても小売優位な体制が出来上がってしまっていてしまい、情報がアパレル企業（製造サイド）まで確実に組みこむことが難しかったためでもある。そこにSPAがつけこむ隙があったのではないだろうか。

3.4.1 情報の重要性

SPAを導入することによって情報の共有が可能になる。また、より早く確実な情報を手に入れ、それを元により早く生産体制を整えることが出来る。

最近のSPA企業はIT技術を積極的に活用し、店頭起点のサプライチェーンマネジメント構築を目指した業務改革が進んでいる。値ごろで小回りがきくトータルシステムや仮説・検証に必要な分析系システムと顧客管理システム、インターネットを利用した販売支援システムなどに人気がある。

レディースアパレルSPAのフランドルのブランド「ルスーク」では、オリンパスシステムユーバス事業部の「ユーバシステム」を、2003年度から本格的に稼働している。ユーバス事業部では、先端情報工学研究所とのコラボレーションで、店頭支援システムとIC（無線）タグの結合を実現した。SPAを中心としたアパレルで導入が進んでいるのは無線タグ。下げ札や織りネームなどに、情報を書き込んだ無線タグを埋め込んでおくと、読み取り機を近づけるだけで商品情報が読み取れる。全商品にタグをつけておけば、倉庫内や店頭を一周するだけで、あっという間にたな卸しが完了

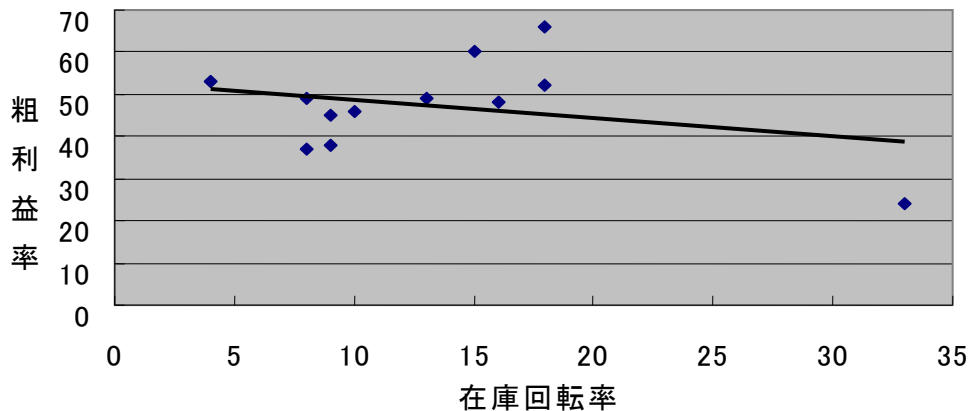
する。また、前のデータに付け加えて書き込むこともできるので、工程管理や流通経路管理に使用したり、前のデータを消して新たに書き込むこともできるので再利用も可能である。このように、I C タグの機能は物流・在庫管理だけでなく、今後多岐にわたる可能性を秘めている。

3.4.2 現状分析

そこで、実際に現状分析を行うことにした。まずひとつめは、クイックレスポンスの導入は売上、利益を上げることができるのかについての分析である。そして2つ目はSPAを導入している企業は売上、利益を上げることができるのかについての分析である。理論上では必ずしもクイックレスポンスは利益を上げるとは限らないという結論が出たが、実際はどうだろうか。

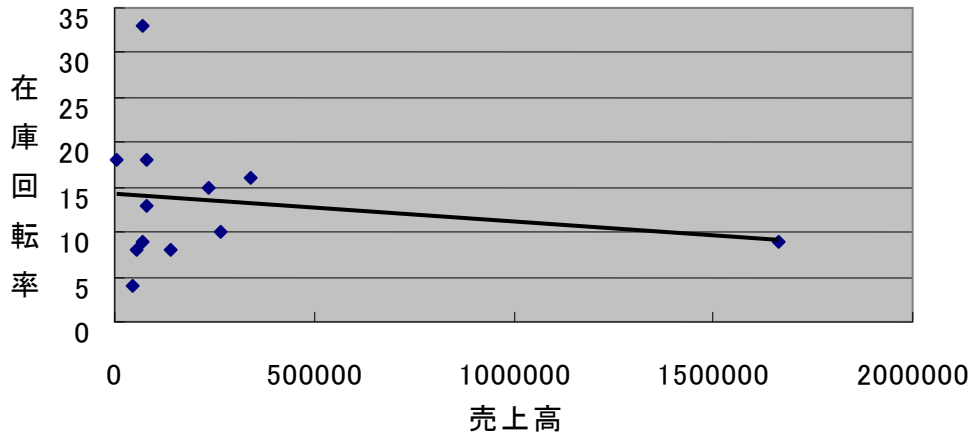
実際に現状分析をしても、クイックレスポンスが必ずしも企業の売上、利益率を上げるとは限らないという結果が出た。クイックレスポンスは在庫をなるべく減らすことを目標にしてできたものであることから、まず、在庫回転率を指標に利益率との相関関係を出してみた。在庫回転率とは、原材料や製品などの在庫が一定期間（期首から期末）に何回転するかを表した指標である。一定期間の使用数量や販売数量、またはその金額を平均在庫数量（または金額）で割ることにより求められる。棚卸資産回転率ともいう。この回転率がよいほど、売上に対する在庫量が少なく、効率的に販売されているとみなすことができる。

表14: 在庫回転率と粗利益率の相関関係



出所：2004年 有価証券報告書から作成

表15:売上高と在庫回転率の相関関係



出所：2004年 有価証券報告書から作成

これらの表14, 15を見てみると、在庫回転率が高い企業ほど粗利益率も小さくなる傾向になることが分かる。また、売上高が高い企業ほど、在庫回転率は小さくなっていることが見て取れる。このことより、クイックレスポンスは必ずしも売上を伸ばしたり利益率を伸ばしたりするための十分条件ではないと言える。

また、SPAを行うことでクイックレスポンスは可能になるということから、SPA比率もクイックレスポンスの指標として考えた。そして、さまざまなアパレル企業を抽出し、その企業におけるSPA比率（SPAによる売上高/全体の売上高）と経常利益率、売上高をの相関関係をそれぞれ出してみた。（以下の表16、17参照）

表16:SPA比率と経常利益率の相関関係

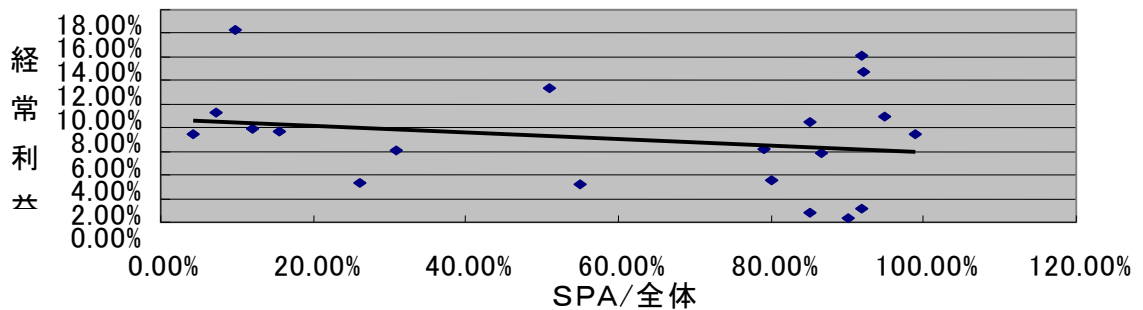
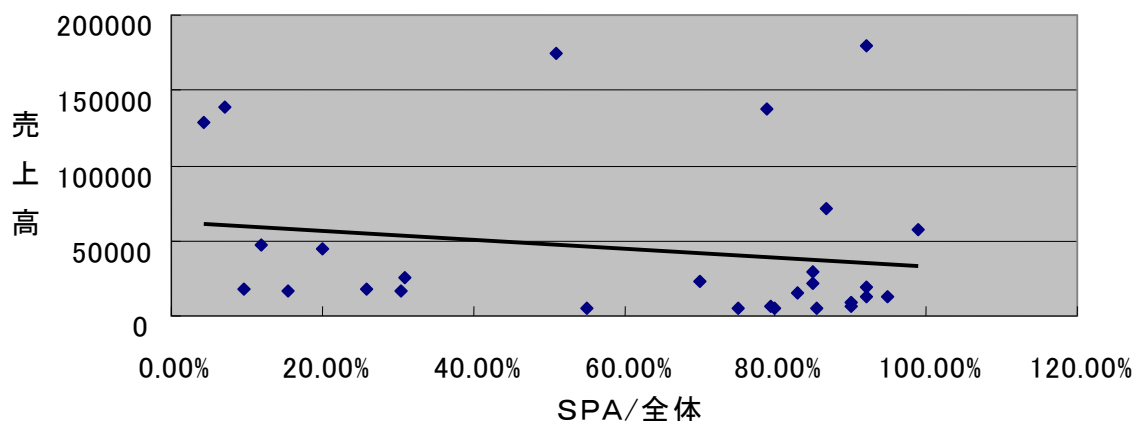


表17:SPA 比率と売上高の相関関係



出所：以上2点SPAマーケット総覧より作成

この図を見ても分かる通り、会社の中でSPA比率を上げて必ずしも企業の売上高や利益率が伸びるとは限らないという結果が出てしまった。この結果から言えることはなんだろうか。それは、アパレル業界にとってクイックレスポンス、SPAも大切だが、求められる商品によってはそれらが必要ないこともあるのではないかということである。そのことをあらかずケーススタディを次に紹介したいと思う。

3.4.3 ケーススタディ

さて、ここまでクイックレスポンスが導入されることの優位性について述べてきたが、ここでその考えを覆すようなケーススタディを紹介したいと思う。クイックレスポンスをあえて導入しないことによって売り上げが上がった『ポールスチュアート』というブランドの例を挙げようと思う。

ポールスチュアートは三陽商会が展開する米ブランドである。このブランドの紳士服のパンツ（スラックス）に2005年春、興味深い商品が販売された。この商品はクイックレスポンスシステムをあえて導入せずに、1年間じっくり時間をかけて中年男性の体形を研究して作り上げたものである。ポールスチュアートはパンツの他にも同様の手法を用いることになり、もともと15~20%あったクイックレスポンス枠を今や

5%まで縮小している。結果、同ブランドの2005年の売上高は前年比2ケタ増を記録する結果となった。

このようにポールスチュアートがクイックレスポンスを導入しないで成功したのはなぜだろうか。「クイックレスポンス重視の体制ではこんなにこだわったパターンは作れなかった。」と堤谷博ディレクターはこう話す。衣料品の場合、なるべく消費者のニーズの変化に合わせて生産しなければ、売れ残りが多数発生したり、欠品がでてしまったりする。なので、初期生産をなるべく抑えて、様子を見ながら商品を生産するというのがクイックレスポンスの考え方である。また、今やEDI（電子データ交換）システムにより、販売情報をすぐに把握できるようになり、それによって売れ筋商品を多めに作ったり、死に筋商品をなるべく作らないようにしている。しかし、この考えは見方を変えれば消費者の動きに振り回されすぎているということになる。他社の売れ筋を真似すれば、市場に似たような商品が出回ることになる。今の消費者は個性を求める時代になっていると冒頭で説明した。つまり、顧客ニーズに合わせるはずのクイックレスポンスも行き過ぎるとかえって顧客ニーズから離れてしまう結果になるというのがポールスチュアートの考えなのである。

三陽商会はポールスチュアートブランドについて、消費者の動きに合わせて生産を調整するのが難しいデザインの商品を取り扱っているため、95%を計画通りに生産することにしている。つまり、初期生産でほとんどを作ってしまうのである。しかし、時間をじっくりかけて作った結果、中年男性にとって魅力的な商品ができ、このブランドの売り上げは伸びているのである。

この例はアパレル企業にとって大切なことは、お客がまだ気づいていないニーズを先につかむことなのだと説いている。ファッション業界をリードするはずのアパレル企業がクイックレスポンスによっていつの間にか消費者の主導に握られてしまったのかもしれない。もちろん、自分の趣味を押し付けるだけの独りよがり企業も売れない。よく顧客を観察し、自社の強みをしっかり使って商品化することがこれからの時代求められていることであろう。

次の章では今後のSPA形態はアパレル業界の中でどういった位置づけになっていくのかについてみていくことにする。

第4章 「小売の輪」理論と今後のSPA形態 : ユニクロを事例に

第1章でも述べたが、SPA業態は大衆をターゲットに大量生産、大量販売による低価格戦略を目的としていることが多い。しかし、このような革新的な形態は一回仕組みが分かればすぐにライバル企業に模倣されるのが現実である。現にユニクロのフリースブームの到来後しばらくすると、ライバルのカジュアルチェーン店や大手スーパーがユニクロと同様に中国での生産などを取り入れ、ユニクロと同様の低価格商品を販売してユニクロに追従した。イオンによるフリース1000円販売が代表例である。このため、“安さ”という最強のユニクロの強みが、競合他社に対する優位性を保てなくなってしまった。ここ最近のユニクロの企業行動を見てみると、これまでの低価格戦略一辺倒の戦略から高付加価値路線への脱却をはかっているようことがうかがえる。これも他社との差別化をはかるための行動のひとつと言えるだろう。

このような例を根拠付ける理論が「小売の輪 (wheel of retailing)」仮説というものである。これは小売形態変動を説明する理論として、McNair(1958)によって提唱されたものである。この理論の結論としては、低価格訴求による低マージン・高回転ビジネスとして生まれた新店舗形態も、最終的には店舗サービス水準の高い、高マージン・低回転の形態に変容するというものである。なぜなら同じような店舗形態が多く市場に出現するようになると、同じ形態間の競争で差別化するために、店のグレードの格上げが行われるからである。

この現象はおそらく多くのSPA企業にも当てはまると私は考える。もしそうだとすれば、今後のSPA企業はどのような戦略をとっていくのだろうか。SPA企業でありながら高級な商品を売るようになるのか。この章ではSPAの代表的な企業、ユニクロを例にとって分析してみることにする。

4.1 小売の輪仮説

小売の輪仮説は、小売形態の歴史的変遷について興味ある視点を提供している。新規に参入した売り手（小売形態）は多くの場合、貧弱な店舗を持ち、低い評判ゆえに低価格での販売を余儀なくされる。しかしながら、小売形態が成熟期に移行するに伴い、立派な店舗で高水準のサービスを提供するようになり、価格もまた高くなる。その結果、低価格・低サービスによって特徴づけられる新たな参入を招き、彼らとの競

争に脅かされることになる。日本でも百貨店が高級化した後に、スーパーがセルフサービスと低価格という戦略にもとづいて参入し、それが高級化すると今度はディスカウントストアが低価格販売の担い手として登場してきた。

この現象をこれから小売の輪仮説にもとづいて検証していく。ここでは、消費者市場における評判の機能に注目した2つの静学的な複占モデルを使用する。第1のモデルは空間的競争（水平差別化）を反映されたものであり、第2のモデルは消費者の選好の相違（水平差別化）を反映したものである。

4.1.1 空間的競争を反映したモデル

ここで前提とする考えかたがある。それは、消費者は財の属性（品質）を直接判断することができず、企業の評判（ R_i ）に基づいて品質を判断することになるということである。

1単位の消費者が単位線分 $[0,1]$ 上に一様分布しており、その両端点に、2つの企業（ $i=0,1$ ）が存在するものとする。消費者はこの単位線分上の位置 z によって特徴づけられる。以下では単純化のために企業の評判は消費者ごとに異なるものとする。しかし、品質に対する消費者の評価 α はそれぞれ異なるものとする。ある消費者は品質を重視するのに対し（ $\alpha=1$ ）、他の消費者は品質に関心をもたないかもしれない（ $\alpha=0$ ）。このように品質に対する消費者の評価も彼らの位置 z とは独立に $[0,1]$ の範囲に一様に分布しているものとする。

このとき、 α 、 z によって特徴付けられる消費者が企業 i から財を購入することから得られる利得（ v_i ）は、

$$v_0(z, \alpha) = \underline{v} + \alpha R_0 - p_0 - az \quad (4-1a)$$

$$v_1(z, \alpha) = \underline{v} + \alpha R_1 - p_1 - a(1-z) \quad (4-1b)$$

と与えられる。ここで、 \underline{v} は品質について無差別（ $\alpha=0$ ）な消費者の当該の財からの効用、 p_i は企業 i が設定する価格、 $a/2$ は単位距離あたりの移動費用である。いずれの企業からも財を購入しない場合の消費者の利得をゼロとし、消費者は $\max\{v_0, v_1\} > 0$ のときのみ、利得の大きいほうの企業から当該の財を1単位購入するものとする。

以下では常に $R_0 \geq R_1$ であるものとし、また、単純化のために両企業の限界費用は0であるものとする。各々の企業は、前述の消費者行動を考慮した上で、ライバル企業

の価格を所与としつつ、自らの利潤を最大にするように価格を決定する。そして、いずれの企業にとっても戦略改訂の誘因が存在しない状態を“均衡”と定義する。

ここでまず、すべての消費者の品質に対する評価が同一 ($\alpha=1$) であるものとし、企業間では空間的競争 (価格・立地競争) が行われるものとする。この時、消費者は単位線分上の位置 z のみによって特徴づけられることになる。タイプ z の消費者が 1 単位の財を購入する場合の利得は、(4-1) 式で与えられるから、 $v_0=0$ (企業 1 の財を購入する時)、 $v_1=0$ (企業 0 の財を購入する時)、 $v_0=v_1$ より、

$$z_0 = [v + R_0 - p_0]/a \quad (4-2a)$$

$$z_1 = [a + p_1 - R_1 - v]/a \quad (4-2b)$$

$$z^* = [(R_0 - R_1) - (p_0 - p_1) + a]/2a \quad (4-2c)$$

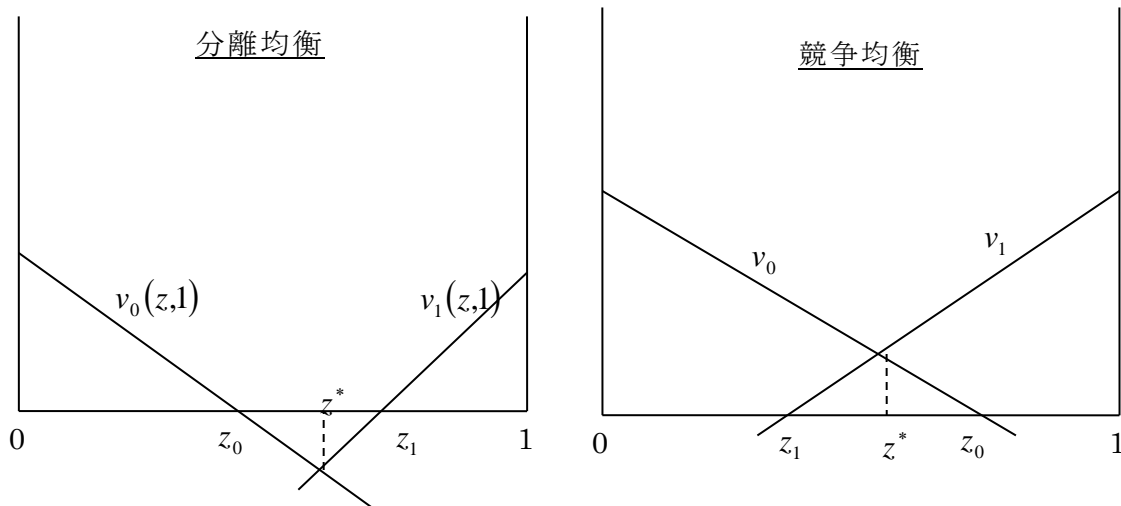
と定義する。このような複占モデルには、分離均衡、キンク均衡、競争均衡、そして独占均衡の 4 種類がある。(下図参照)

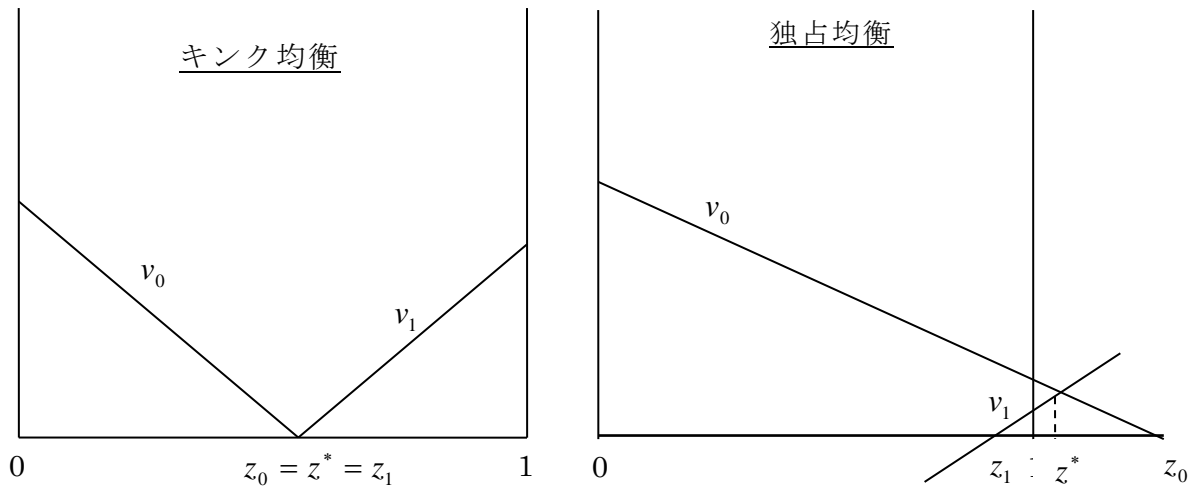
すると、消費者の意思決定は次のように表される。

If $z < \min\{z_0, z^*\}$ 、企業 0 より購入、

If $z > \min\{z_1, z^*\}$ 、企業 1 より購入、

If $z_0 < z < z_1$ 、購入しない。





ライバル企業の価格を p_j とすれば、(4-2)式より z_j が定まり、企業 i の需要曲線は、

$z_i(p_i) = z_j$ で定義される価格、

$$p_i = 2v + (R_i + R_j) - a - p_j \quad i, j = 0, 1, \quad \text{and } i \neq j$$

において交わる。

ここで、 $R_0 - R_1 < 3a$ のもとで競争均衡が成立し、企業の販売量は、各々 $q_0 = z^*$ および $q_1 = (1 - z^*)$ で与えられる。したがって、企業 i の利潤は、

$$\Pi_i = p_i q_i = p_i [(R_i - R_j) - (p_i - p_j) + a] / 2a \quad (4-3)$$

と表される。ライバル企業の戦略 p_j を所与とした場合の利潤極大化条件より、企業 i の反応関数は、

$$p_i(p_j) = [(R_i - R_j) + a + p_j] / 2$$

となる。これを解くと、均衡価格、

$$p_i^* = (R_i - R_j) / (3 + a)$$

を求めることができる。この時、各企業の販売量は、

$$q_i^* = [(R_i - R_j) / (3 + a)] / 2a$$

であり、競争均衡における利潤は、(4-3) 式より、

$$\Pi_i^* = [(R_i - R_j) / (3 + a)]^2 / 2a$$

と計算される。ここで、比較静学分析を用いて、評判の変化が均衡に及ぼす効果をみると、次の結果を得ることができる。

すなわち、自らの評判の上昇は自らの価格、販売量、利潤を高めるのに対して、ライバル企業の評判の上昇は逆の効果を持つ。言い換えると、自らの評判の上昇はライバルの利潤に負の影響を及ぼすのである。その意味で評判への投資は、Fudenberg and Tirole(1984)のいう top dog 戦略である。

この理論の補足を最後に行う。競争均衡以外の分離均衡、キック均衡、独占均衡の場合である。第1に、移動費用が高く、 $a > \underline{v} + (R_i + R_j) / 2$ を満たす場合、企業1、企業2のテリトリーは分離する。このような場合、各企業は自らのテリトリー内で独占者として行動する。よって、評判の上昇はライバル企業に影響を及ぼさない。第2に、 $[2\underline{v} + (R_i + R_j)] / 3 < a < \underline{v} + (R_i + R_j) / 2$ の場合にはキック均衡が成立し、各企業は需要曲線の屈折点で価格を設定する。この場合、価格の和は一定になるが、限界収入曲線がジャンプしているために、均衡価格は定まらない。よって比較静学分析は困難である。第3に、両企業の評判に大きな差がある場合 ($R_o - R_1 > 3a$)、一方の企業が市場から駆逐される結果、独占均衡が成立する。

4.1.2 選考の相違を反映したモデル

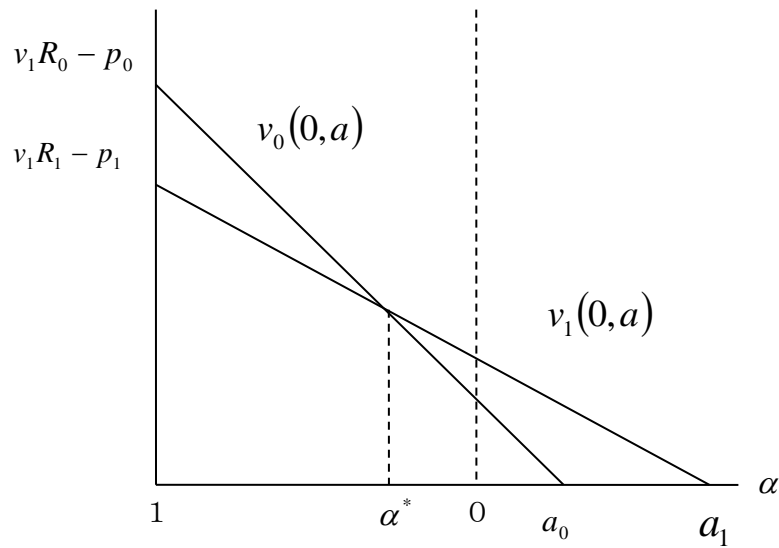
ここでは4.1.1とは違い、移動費用 a をゼロとして議論を展開する。この想定のもとで各消費者は、品質に対する評価 α のみによって特徴付けられることになる。ここでも一般性を失うことなく、 $R_0 \geq R_1$ とする。

タイプ α の消費者が、1 単位の財を企業から購入する場合の利得は、(4-1) で与えられる。ここで、 $v_i = 0$ および $v_0 = v_1$ より、

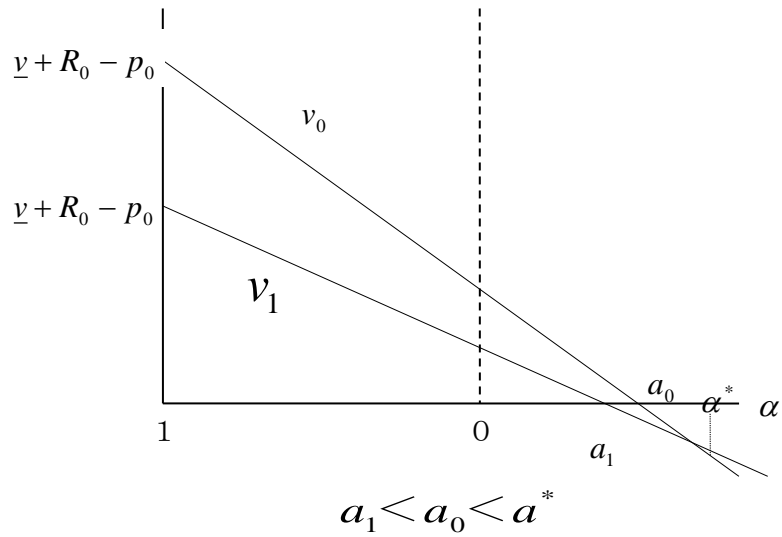
$$\alpha_i = (p_i - \underline{v})/R_i, \quad i = 0, 1 \quad (4-4a)$$

$$\alpha^* = (p_0 - p_1)/(R_0 - R_1) \quad (4-4b)$$

を定義する。(下の図参照)



$$a^* < a_0 < a_1$$



企業のみが存在するとしよう。このときある消費者の利潤は (4-4a) 式より、

$$\Pi_i = p_i(1 - a_i) = (a_i R_i + \underline{v})(1 - a_i) \quad (4-10)$$

と示されるから、仮に $d\Pi_i/d\alpha_i|_{\alpha_i=0} = R_i - \underline{v} > 0$ であれば、市場はこの企業のみによってカバーされることになる。以下では、このことを仮定する。このとき次のような定義が成立する。

定義 1

$R_i - \underline{v} > 0$ のもとでは、均衡において $\alpha^* > \alpha_0 > \alpha_1$ が成立する。

定義 2

$R_i - \underline{v} > 0$ のもとでは、均衡において $\alpha_1 < 0$ および $0 < \alpha^* < 1$ が成立する。

ここではこれらの証明は省略する。

これらの定義より、各企業の販売量は、 $q_0 = 1 - \alpha^*$ および $q_1 = \alpha^*$ と表されるから、各企業の利潤はそれぞれ、

$$\Pi_0 = p_0 q_0 = p_0 [(R_0 - R_1) - (p_0 - p_1)] / (R_0 - R_1) \quad (4-5a)$$

$$\Pi_1 = p_1 q_1 = p_1 (p_0 - p_1) / (R_0 - R_1) \quad (4-5b)$$

と示される。ここで、ライバル企業の価格を所与とした場合の利潤極大化条件より、反応関数を求めると、

$$p_0(p_1) = (R_0 - R_1 + p_1) / 2$$

$$p_1(p_0) = p_0 / 2$$

となる。これを解くと、均衡価格、

$$p_0^{**} = 2(R_0 - R_1) / 3, \quad p_1^{**} = (R_0 - R_1) / 3$$

が導かれる。したがって、均衡における各企業の販売量は、

$$q_0^{**} = 2/3, \quad q_1^{**} = 1/3$$

となり、また (4-5) 式より、各企業の利潤は、

$$\Pi_0^{**} = 4(R_0 - R_1) / 9, \quad \Pi_1^{**} = (R_0 - R_1) / 9$$

と計算される。ここで比較静学分析を行えば、

$$\partial p_i^{**} / \partial R_0 > 0, \quad \partial p_i^{**} / \partial R_1 < 0,$$

$$\partial q_i^{**} / \partial R_0 = \partial q_i^{**} / \partial R_1 = 0$$

$$\partial \Pi_i^{**} / \partial R_0 > 0, \quad \partial \Pi_i^{**} / \partial R_1 < 0$$

を得る。すなわち $R_0 > R_1$ の場合には、企業 0 の評判の上昇は、いずれの企業の利潤をも増加させるのに対して、企業 1 の評判は逆の効果を持つ。消費者の品質についての選好が異なる場合には、評判（品質）の相違は製品差別化を意味する。したがって評判の相違が大きいほど、企業間の競争は緩和されるのである。確かに、企業 0 の高い評判は彼自身の利潤を増加させるのであるが、それと同時にライバル企業の利潤に対しても正の効果を持つ。よって、この場合には、企業 0 の評判への投資は、Fudenberg and Tirole(1984)のいうところの fat cat 戦略になる。

4.1.3 まとめ

以上の議論をまとめると、参入障壁の問題に関して次のことが言えるのではないかと考える。

まず新規参入しようとする企業は、4.1.2の、消費者の選好の相違（垂直差別化）を反映したモデルの結論より、評判を低くして参入する。なぜなら評判の低い参入企業は自らの評判を上げようとしても自らの利益を下げるだけだからである。次に評判の高い既存企業はこのときどのような行動が望ましいかを考えると、評判の低い企業の顧客をめぐって評判上げ競争をするよりも高価格戦略を独自に出したほうが良いと考えられる。なぜなら、4.1.2の理論より、自社の評判を上げると自社だけでなく他者の利益までも上げる結果になってしまうからである。よって、もしそのような戦略を既存企業がとった場合、両社にとってポジションが分離されるので、価格競争は緩和される結果となる。

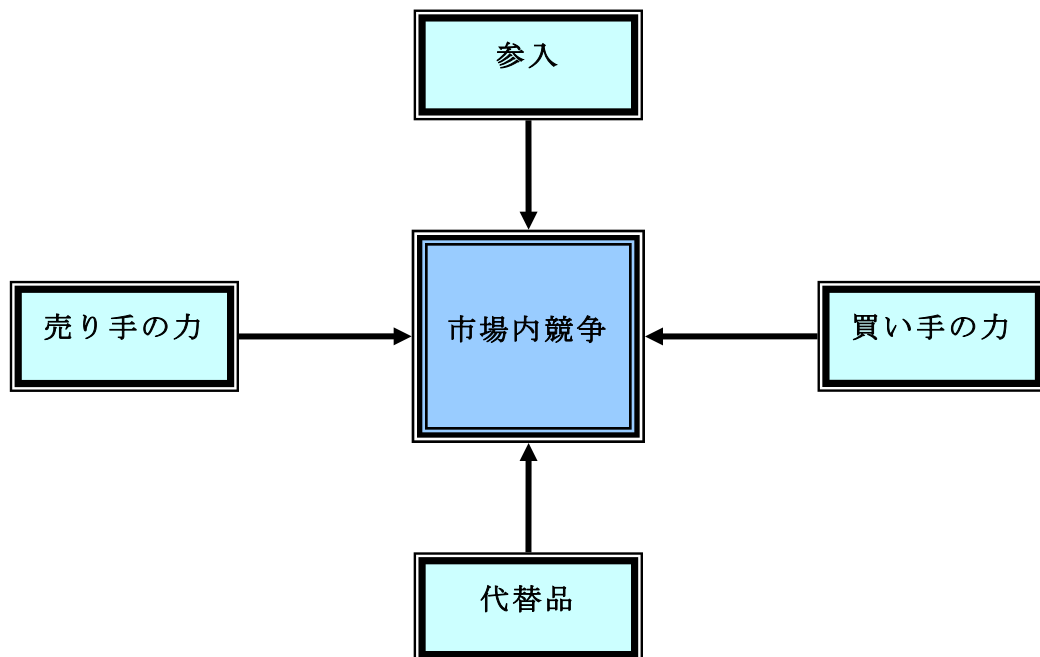
参入企業が成熟期に入り、評判も段々上がってくると、次にその市場内で4.1.1の企業間における空間（水平差別化）競争がおきるようになる。水平的差別化のためにはある程度高いサービスの提供が求められ、そのために販売員の質的および量的な増強や、店舗施設の改善が行われる。すると必然的に商品の価格も上げざるをえなくなる。そして、低価格を望む消費者を顧客として排除する結果になる。ここに“真空地帯”が生まれ、それを埋めるための新たな参入が生じることになる。このようにして市場は循環していくのである。

4.2 モデルの検証：今後のSPA業態について

この議論を踏まえた上で、今後のSPA業態はどのような位置づけになるのかについて考えていく。ここでは、SPAの代表的な企業のユニクロの例を主として挙げていこうと思う。

私は今後のユニクロを考える上で、ポーターが開発した5つの競争要因（Five Forces）と呼ばれるフレームワークを用いることにする。

ポーターが開発した5つの競争要因の図は以下のようにになっている。これからこれらひとつひとつについてみていこうと思う。



まずはじめに市場内競争、つまり競合について見ていくことにする。ユニクロがおかれているアパレル業の競争は激しいといえる。大規模な企業というより中小企業が多数存在している。また、業界全体の売上は衰退傾向となっているため、競合のシェアを奪うことなしには、簡単に自社の売上を伸ばすことができない状況となっている。しかし、コスト面で比較すると、SPA企業は非SPA企業に比べ優位性を持っている。その点でSPA企業は競争力は高いだろう。ただ、最近SPAを導入している企業も増えていることから、SPA企業内でどのようにして差別化を図っていくかが問題となる。

次に参入についてみていく。アパレル業界の場合、新規参入者の脅威は比較的弱い

といえるのではないか。その理由として、参入する企業は通常中小アパレル企業だからである。アパレル業界ではコストをあまりかけず参入することができるが、流通経路の確保については既存企業が優位性を持っている。また、アパレル企業が成長するために重要なブランド力という観点から見ると、消費者から高い評価をもらうには時間がかかる場合が多い。さらに、始めからSPA業態で参入するのはサプライチェーンを構築するコストが高いため、難しいといえる。よって、既存企業側から見た新規参入者にあまり脅威は感じられないと考える。

次に代替品についてみていく。下の図を見てみよう。アパレル業界のさまざまな企業のポジショニングについての図である。



上の図を見てみると、アパレル業界の中でのユニクロのポジショニングはそこまで競争が激しい中ではいないことが分かる。現在ユニクロと同じような戦略にいるのはSPAを開発したGAPがある。GAPはベーシックなデザインの商品を低価格で販売することを戦略としている。ユニクロも同じような戦略を実行している。もちろん

ユニクロ以外にも同じような戦略をもっている企業は少ないことから、代替品の恐怖はそこまで大きくはないといえるのではないだろうか。

最後に売り手と買い手の力についてみていく。売り手には主に原材料メーカー、加工メーカーなどのほかに大手商社やデザイナーが存在している。ユニクロはSPAという、上流から下流まで自社で統一して管理する形態をとっており、すでに既存のメーカーと契約を結んでいるため、メーカーに関してはそこまで脅威といえないだろう。また、大手商社に関しても、実際あまり多くの商社は存在していないため、競争状態というより寡占状態である。よって、競争が激しいあまりおちこぼれる脅威はそこまで多くはないのではないだろうか。

また、買い手にはもちろん消費者がいる。昨今の消費者は個性を求めるようになり、さらにIT化により商品に対して確かな情報を持つようになった。良い品をより安く求める消費者にとってユニクロは都合のよい企業であると言える。よって、買い手の競争力としては普通といえるのではないだろうか。

このようにSPA企業（特にユニクロ）に関する5つの競争要因を分析すると、新規参入者の脅威、代替品の脅威、買い手、売り手の交渉力は普通、またはそれほど問題ないことから競合他社に対する対応がキーポイントとなる。ユニクロは非SPA企業には高い参入障壁を持つが、同じSPA業態の企業には差別化が必要になってくるということが分かる。競合をよく観察する必要があると考える。

最近ユニクロは低価格路線の脱却を公表した。また「ジーユー」という、現在のユニクロよりも3～4割低価格な商品を展開した。この現象は、小売の輪理論を上手く活用したものだといえる。自ら高価格路線へ変更をし、その分穴になった低価格を求める顧客をも奪おうという戦略である。さらにユニクロは海外のデザイナーと組み、期間限定でデザイン性のある商品を展開し、付加価値を生みだそうとしている。また、ユニクロとりも高価格なものを取り扱うユニクロ+（プラス）という名のブランドも展開した。

このように、最近のユニクロは、消費者の選好の多様性に見合った商品を展開すべくさまざまな価格層の店舗を展開している。もちろん1つの企業がさまざまなターゲットに向けて店舗を構えるのはリスクがある。しかし、ユニクロの規模、高品質、知名度を考えると、この戦略は悪くはないのかもしれない。アパレル業界の撤退が容易な性質をうまくつかんだ戦略であると思う。これからのユニクロに期待するところは大きい。

第5章 結論

これまでの議論の結論から、今後のSPA業態はどうなっていくのかについて考えていきたいと思います。第1章から第4章までを振り返りながら考えていく。

第1章では、現在おかれているアパレル業界の状況を説明し、その中でSPAという形態が登場した経緯を述べた。第2章では、SPAを行うと、その企業にどのような効果をもたらされるのか、そして今のアパレル市場はSPAを実施しやすい環境にあるかを調べた。第3章では、クイックレスポンスはアパレル業界に必要不可欠なものなのかを調べ、実際にクイックレスポンスを可能にするSPAを導入することによってその企業は売上を伸ばしているのかなどについて検証した。そして第4章では、今後のSPA業態はアパレル市場の中でこういったポジショニングを行っていくのかについて議論し、ユニクロを例に分析した。

これらから出た結論を市場、自社、競合という3点でみてみると、アパレル市場においてSPAはこれからもますます増える環境にあるということが第2章からわかった。しかし、市場で生き残るためにはSPAを行うことが売れるための十分条件を満たしているとは限らず、自社の中でSPA対それ以外のバランスを上手く保つことと、独自性をうまく引き出していくことが大切であるという結論が第3章で導かれた。そして競合という観点から見てみると、SPAという業態は徐々に高価格路線にうつる可能性を少なからず秘めており、そうなった場合、低価格を求める顧客の確保に努めたり、高価格路線の中で生き残る戦略を綿密に立てる必要があるのではないかという結論を出した。これは第4章によって導かれたものである。

これからますます増えていこうとするSPA業態がこれからこういった独自性を生み出していくかに注目したい。

参考文献

- Iyer,A.V and Bergen,M.E., (1997), “Quick Response in Manufacturer-Retailer Channels,” *Management Science*, 43, 559-570.
- Ruchardson,J., (1996), “Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel,” *Organization Science*, 7, 400-412.
- Salinger,M.A., (1988), “Vertical mergers and Market Foreclosure,” *The Quarterly Journal of Economics*, 103, 345-356.
- 大橋正男, (2004), 「図説 繊維ファッション産業入門」 織研新聞社.
- 大枝一郎, (1998), 「ファッションビジネスの基本 上」 ファッション教育社
- 椎塚武, (2002), 「ファッション業界戦略地図」 ぱる出版.
- 織研新聞社, (1999), 「日本流SPAの挑戦 ファッションビジネス成長の条件」 織研新聞社.
- 槇野順三, (2001), 「ユニクロ マーケティング方式」 ぱる出版.
- 成生達彦, (1994), 「流通の経済理論」 名古屋大学出版会.
- 溝上幸伸, (2000), 「無印良品VSユニクロ 小売を塗り替えるSPA戦略のすべて」 ぱる出版.
- 矢野経済研究所,(2005), 「アパレル産業白書 2005」 矢野経済研究所
- 矢野経済研究所, (2000), 「SPAマーケット総覧」 矢野経済研究所.
- 矢野経済研究所,(2004), 「SPAマーケット総覧」 矢野経済研究所
- 商業施設新聞ホームページ <http://www.shogyo-shisetsu.jp/>
- ファーストリテイリングホームページ <http://www.uniqlo.com/jp/>

あとがき

人が生活する上で不可欠な3大要素は衣・食・住である。この中でも私は衣、つまり人々の着る衣服はとても興味深いものだと思う。まず第1に他人とかぶることがほとんどない。というより、私は友人と同じお菓子、同じお茶をたまたま持っていたということはよくあるのだが、今まで自分の洋服が他人と一緒にだったことは1度もない。それだけ多くの種類があるということである。そして第2にひとつの商品、たとえばスカートひとつでも価格が千円のものから5、6万円するものもある。同じような生地なのにブランドが違うだけでこんなにも違ってしまふのである。これだけブランド力、付加価値を生み出す力が重要な業界はファッション業界以外を探してもそう多くはないと思う。

今回は割と低価格層をターゲットとするSPA企業をとりあげ、分析を行った。今後は反対に高級ブランド品がなぜ売れ続けるのかについても知りたいと思った。