

# これからの時代に適したアパレルのビジネスモデル

1130419 大槻信高

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

ファストファッションのほとんどが SPA という手法をとっている。SPA (speciality store retailer of private label apparel の略) とは製造小売業と訳され、商品の企画・開発から生産、販売まで一貫して行う業態のことである。流通により生じる無駄な中間コストのカットや、商品のコントロールがしやすくなるなどのメリットがある。アパレル業界ではひとつの理想の業態としてみられており、たくさんの企業がこぞって SPA 化を図ったものである。SPA は 1986 年に衣料品大手小売 GAP の会長ドナルド・フィッシャーが提唱した考えで、SPA 化を図った GAP はアパレル業界で世界 1 位の座までのぼりつめた。しかし、今ではおなじ SPA 企業である「H&M」や「ZARA」にその座は奪われ、当時の勢いは全く感じられなくなってしまった。同じ SPA でもなぜ GAP は H&M や ZARA に抜かれてしまったのだろうか。また、SPA を行っていないのに売り上げを伸ばし続けているしまむら。今のアパレル業界では単なる SPA だけではもうイコール成功とはならないみたいである。そこで、成功している様々なアパレル企業の SPA の構造、SPA を行っていないのなら SPA を行わずに成功している構造を調べていき、それらの比較を行い、最終的にこれからの時代に適したファストファッションのビジネスモデルを探っていきたい。

## 2. 背景

「百年に一度の不況」といわれる大不況のなかで、高級ブランドや百貨店は売上を急激に落とし低迷しているが、ファストファッション勢は売上を大幅に伸ばし大人気になっている。ファストファッションとはファストフードの「安くて早い」をなぞらえてつくられた言葉で、流行を採り入れつつ低価格に抑えた衣料品を短いサイクルで販売するブランドやその業態のことである。日本では「ユニクロ」や「しまむら」などがあげられる。このファストファッションの流れはどんどん激化していき、より安く、より早く、よりファッション性の高いものをと、とどまることを知らない。また、

世界中のファストファッション企業がこぞって世界進出を目指し、ファストファッション企業同士はよりグローバルな競争になってきている。この中で生き残っていくには、よりこれからの時代に適したビジネスモデルが重要になってくる。

## 3. 目的

ファストファッション企業同士の競争が激化するなか、生き残っていくために、これからの時代に適したビジネスモデルを探っていく。

## 4. 研究方法

「ファストファッション戦争」「アパレル業界の動向とカラクリがよくわかる本」「ユニクロ症候群」の文献調査やインターネットでの調査を行う。そこから、

- 1、旧来のアパレル構造の問題点
- 2、成功している企業のビジネスモデル

「ユニクロ」「H&M」「GAP」「ZARA」「しまむら」「フォーエバー 21」を調べていく。

## 5. 結果

- 1、旧来のアパレル構造問題点

・流通の複雑さがもたらす高コスト構造  
商品の流通がもたらす過程のなかで、商社や卸が介在するケースが多く、間に入る企業が多いため、検品や受渡しなどの作業が多くなり、無駄なコストがかかるというもの。

・メーカーと小売の関係性  
商品仕入れの時に、小売側はいかに安く発注するか、メーカー側はいかにコストを抜いて利益を出すか、お互いの関係は表層的なものになってしまい、商品の質や価格に悪影響が出てしまう。

- 2、成功している企業のビジネスモデル

「ユニクロ」 低価格で品質が高いベーシックな商品。また高機能素材も開発しており、ヒートテックなどの高機能商品もある。

SPA をしており、企画・開発は自社で行い、生産は人件費の安い海外の工場に委託している。品質向上管理のため「匠チ

ーム」と呼ばれるプロフェッショナルを海外の工場に派遣している。ただ、企画・開発から生産までのリードタイムが長い。

「H&M」 低価格でファッション性の高い商品。旬の最先端のファッションをワンシーズンだけ提供することを優先している。そのため品質はユニクロほどではない。

SPA をしており、企画・開発は自社で行い、生産は人件費の安い海外の工場に委託している。ユニクロほど徹底した品質管理は行っていない。だが、企画・開発から店頭に並ぶまでのスピードは速い。

「GAP」 低価格なベーシック商品。ユニクロとちがいが、高品質も高機能もない。

SPA をしており、ユニクロと似た構造になっているが、品質管理までふみこめたものではなく、商品の品質にばらつきがある。

「ZARA」 他のファストファッションよりかは値がはるが、高品質かつファッション性も高い商品。

SPA をしており、企画・開発から生産まで全て自社で行っている。スピードも速い。しかし、最近ではさらなるスピードとコストの圧縮を求められ、生産の一部を外部に委託している。

「しまむら」 圧倒的な低価格で可愛い、いわゆる安カワな商品。

SPA は行っていない。メーカーや卸などに対し、完全買い取り行うことで、信頼関係を築き、低価格で仕入れている。また、徹底的な中央コントロール、高度物流システム、徹底的な効率化というビジネスモデルで、旧来の仕入れ形態でも確実に売上を伸ばしていつている。

「フォーエバー21」 圧倒的な低価格でファッション性の高い商品。

SPA は行っていない。仕入れ形態。またファストファッションのなかで最もスピードが速いといわれている。

## 6. 考察

GAP が低迷した理由は各社のビジネスモデルを見たらわかるように、中途半端な SPA だったためというのがよくわかる。GAP はさておき、注目したいのがファストファッションの中でスピードが一番速いといわれているフォーエバー21。構造は SPA ではなく、仕入れ形態である。

そもそも、SPA とは今まで企画・開発から生産、販売とそ

れぞれが別々に行っていた仕事を、自社で一貫して行うもの。つまりは水平分業だったものを垂直統合にすることである。

垂直統合は本来「プロダクトアウト」の性質が強く、「マーケットイン」のスピードに欠くのだ。なににより、スピードが速い SPA 企業も、仕入れ形態のフォーエバー21 にスピードで追いつけていないのだから、それが SPA の限界なのだ。小売の強みである「マーケットイン」を生かすことを考えた時に、フォーエバー21 の速さはとても有効である。結局のところ垂直統合である SPA ではなく、水平分業である仕入れ形態の方が、スピードが速いため、小売の強みである「マーケットイン」を生かすのに向いているのである。

## 7. 提案

ユニクロや H&M などの突出した成功でアパレル業界は SPA が主流のような流れになっており、仕入れ形態ではダメだと思われがちである（実際筆者もそうであった）。しかし、仕入れ形態でも業績を伸ばしているしまむらやフォーエバー21などの企業もある。そもそも、旧来の仕入れ形態はメーカーと小売の関係性や、流通の多段階性が問題で、商品の品質や価格に影響が出ていた。だが、しまむらは完全買い取りによる信頼関係の構築や徹底的な効率化によりそれらの問題を解決していった。SPA でなくても十分やっつけていることを証明してくれた。また、先ほども取り上げたが、「マーケットイン」のスピードこそ小売の真骨頂と捉えるなら、SPA より仕入れ形態のほうが優れているのだ。どんどんファスト化するこのアパレル業界で生き残っていくには、SPA ばかりに目を向けるのではなく、旧来の仕入れ形態の問題を改善し、「マーケットイン」の強みを生かしたファストな仕入れ形態がいいのではないだろうか。

## 引用文献

- [1] 小島健輔著 “ユニクロ症候群” (株) 東洋経済新聞社 東京 2010 年
- [2] 川島幸太郎著 “ファストファッション戦争” (株) 産経新聞出版 東京 2009 年
- [3] 岩崎剛幸著 “アパレル業界の動向とカラクリがよくわかる本” (株) 秀和システム 東京 2012 年