

ファストファッションの成立と発展

～ZARA を事例にして～

1200476 豊澤 友梨

高知工科大学 経済・マネジメント学群

1. 概要

現在、ファストファッションは海外だけでなく、日本でも欠かせない存在となっている。日本の大手企業UNIQLOをはじめとする、ZARA（スペイン）、H&M（スウェーデン）、GAP（アメリカ）など皆一度は聞いたことのある、あるいはその服を購入、着用したことがあるかもしれない程、私たちの暮らしのなかで身近なファッションブランドである。

しかし、それほど親しみやすいブランドでさえも破綻していく現状が続いている。最近で言うと、アメリカのファストファッションであるフォーエバー21が2019年10月末で日本市場から撤退した。またフォーエバー21に続きアメリカン・イーグルも2019年12月末で日本から撤退した。安くデザイン性の高い服が販売されているイメージが強いファストファッション。若者や主婦層、あまり服にお金をかけたくない年代の人たちにはもってこいのファッションブランドであるにも関わらずどうしてこれほど破綻が続いてしまうのか疑問に感じる。

そこで、本研究ではファストファッションの成立・発展の過程とこれからのファストファッションブランドの問題点を明確にし、ファッション業界を発展していくための解決策を提案した。ファストファッションブランドにおいて、顧客のニーズに柔軟に応えることこそが最大の成功の鍵である。

2. 背景

2008年以降、ファッション業界では飽和状態が続いている。様々なトレンドが次々に短いスパンで発信されるため、もはや何が最新トレンドであるのかも曖昧な状態になっている。テキスト、価格帯、デザインも多様化し、いわゆる“なんでもあり”の状態になっているのだ。低価格の商品をどんどん売り切っていくファストファッションに注目してみると、最近のファストファッションでは、お洒落なアイテムや品質の高いアイテムが多く見られ、幅広い世代から人気を集めている。2017年に発表された世界のアパレル専門店売上ランキングでは、その大半をファストファッションブランド

が占めていることが読み取れる。(図1-1)

<https://www.fashionsnap.com/article/2018-05-17/sales-rankings2017/> より引用

順位	社名	本社;決算期	売上高	前年増減	営業利益	営業利益率	期末店舗数	基幹業態
1	インディックス	(西;2018.1期)	3兆4203億円	8.7%	5823億円	17.0%	7475	ZARA
2	H&M	(瑞;2017.11期)	2兆7600億円	4.0%	2838億円	10.3%	4739	H&M
3	ファーストリテイリング	(日;2017.8期)	1兆8619億円	4.2%	1764億円	9.5%	3294	UNIQLO
4	GAP	(米;2018.1期)	1兆7248億円	2.2%	1609億円	9.3%	3594	OLD NAVY
5	L Brands	(米;2018.1期)	1兆3742億円	0.5%	1879億円	13.7%	3075	Victoria's Secret
6	プライマーク	(愛;2017.9期)	1兆0854億円	18.6%	1131億円	10.4%	345	Primark
7	C&A ヨーロッパ	(独;2017.2期)	8390億円	-3.1%	非公開	非公開	1575	C&A
8	アセナリテール	(米;2017.7期)	7234億円	-4.9%	-142億円	赤字	4807	Ann Taylor Justice
9	ネクスト	(英;2018.1期)	6241億円	-1.0%	1169億円	18.7%	528	NEXT
10	しまむら	(日;2018.2期)	5651億円	-0.1%	428億円	7.6%	2145	しまむら

ファーストリテイリングUNIQLOをはじめとする、H&M、GAPなどが名を連ねるなかで売上1位であるインデックス(ZARA)を事例にして、ファストファッションブランドの戦略などについて調査していく。

3. 目的

本研究の目的として、まずファストファッションの成立と発展

について深く理解する。また、ファッション業界は今後も大きな経済効果を生み出していくと考えられるので、それに伴いこれからの日本のファッション業界においてどのような役割を果たす必要があるのか、今後の課題についても吟味し、改善策を提案する。

4. 研究方法

本研究は、はじめにインターネットを中心としてファストファッションの過去と現状のデータを収集する。それと同時に、2冊の本を読み、そこから読み取れることもまとめていく。

5. 結果

5.1 ファストファッションの定義

はじめに、ファストファッション(fast fashion)とは、“最新の流行を取り入れながら低価格に抑えた衣料品を、短いサイクルで世界的に大量生産・販売するファッションブランドやその業態”をさす。

ファストファッションはマスマーケット、いわゆる大衆をターゲットにしているため、製品開発において、同質化と差別化の適度なバランスを図らなければならない。他社製品と「同じではないが別物でもない」という適度な類似性を持つ製品を開発することが重要視されている。ファストファッションに欠かせない3つの役割は1. 製品開発の迅速さ、2. ファッション性の高さ、3. 低価格で販売である。ファストファッションの対義語としてハイブランドが挙げられる。これは高価なブランドを指し、昔は富裕層をターゲットにしていたが、最近ではある程度の価格と品質を持っていけばハイブランドと呼ばれるようになってきている。このハイブランドの役割としては、1. ブランドのネームバリュー、2. 高品質な素材(職人)、3. コストパフォーマンスは良くないが身につけることでオーラが出る、の3点が挙げられる。

特にこの3つ目の役割こそがハイブランドの特権であり素晴らしさと言えるだろう。これら二極の特徴を持つファッションブランドが混同していることで、ファストファッションは成り立っている。

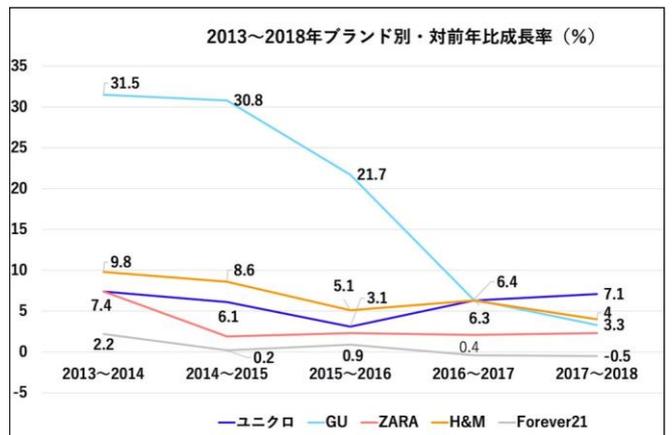
5.2 ファストファッションの歴史

1990年代アメリカで低単価のカジュアル衣料を売って存在感を高めたGAP。これこそがファストファッションのはじまりであった。これに続いて2000年にヨーロッパブランドが出現し、ZARA、H&Mが台頭した。カジュアル衣料に力を入れていたGAPに比べ、ZARAとH&Mはよりトレンドを取り入れ、パリコレなどで見られる

ようなモードを低価格で展開した。最新トレンドを取り入れた低価格のファッションを短いサイクルで大量に生産・販売するファストファッションが確立したのもこの頃である。一方、日本では山口県の安売りショップからNYで大成功をおさめるアパレル企業となるユニクロが1984年に誕生した。

5.3 ファストファッションの現状

概要でも述べたように、現在日本国内ではファストファッションブランドの撤退が進行しており、ファストファッションブランド全体は厳しい経営状況に置かれている。下の図はイギリスの調査会社、ユーロモニターインターナショナルが発表したデータである。(図2-1) <https://www.businessinsider.jp/post-199716> 「フォーエバー21破産。ファストファッション軒並み苦境、それでもユニクロ路線が強いワケ」より引用



大手ファストファッションブランド(ユニクロ・GU・H&M・フォーエバー21)の2013年から2018年までの成長率のデータを見てみると、2013年度と比較して2017年度は軒並みに鈍化していることが読み取れる。特に2013年には驚くほどの成長率を誇っていたGUは転落が著しく、3%程度にまで落ちてしまっている。フォーエバー21は2016年度、17年度と2年連続でマイナス成長を記録しており、この低迷が日本国内から撤退してしまった原因であるだろう。ZARA、H&Mも大きな成長は見られず苦戦が続いている。このようなファストファッションブランドの苦境について、ファッションジャーナリストの松下久美氏は、次のように言及している。“ファストファッションはトレンド性の高い商品をワンシーズンなど短期間だけ来ても十分に元が取れる価格設定が人気を博した。しかし、現在の人は安いものを買ってすぐに廃棄するよりも、少し高くても長く着られる服に投資しようとする人が増えている” <https://www.businessinsider.jp/post-199716> の記

事より引用

つまり、近年のファストファッションブランドの苦境の原因として、1. 品質重視、2. 消費者のエコ意識の高まり、3. リセールバリュー(購入したものを再販売するときの販売価値のこと)の意識などの、消費者たちの考えの変化が挙げられる。消費者たちのそのときのニーズに応え続けることがファストファッションブランドに求められている。

5. ZARA を事例にして考察

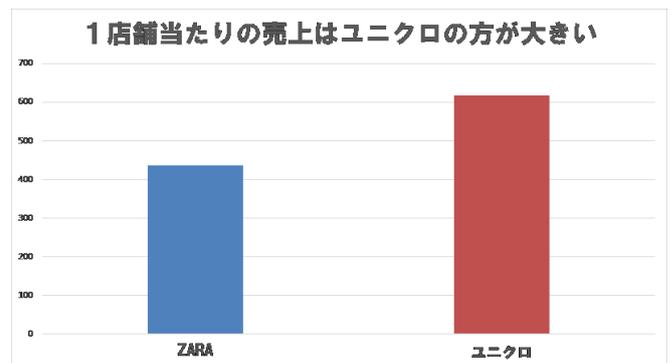
次に、インディテックスの ZARA を事例に挙げて、戦略などを考察していく。ZARA は現在、81 か国にわたり 1631 店舗を有している。また 2013 年には売上高が 2 兆 1000 億円にものぼり、対するユニクロは 9200 億円と大きな差になっている。なぜ、ZARA はここまで圧倒的な強さを誇っているのか調査してみた。そうすると、大きく 3 つの理由が挙げられた。まず、1 つ目に ZARA 独自のビジネスを展開している点だ。通常、アパレルショップでは売上を逃さないようにするため売り切れを避けるのが主流だ。しかし、ZARA では再生産・追加投入を行わない。つまり、売り切れたらそこでその商品を販売することは終了というわけだ。これは一見すると、売上が下がってしまうのではないかと思うかも知れないが、ZARA の店舗には常に新しい商品が陳列されているという印象を顧客に与えるため集客に繋がるのだ。次に、2 つ目の理由として自社工場の保有である。生産するまでの時間を ZARA 独自でコントロールすることができるため、その時期の気温などを見計らい適切なタイミングで商品を店舗に並べる事が可能になる。最後に、広告費を使わない点だ。世界のアパレル業界の売上高広告宣伝率は 3~5% であるのに対し、ZARA は 0.3% とかなり低い。ZARA は店舗を人が集まりやすい好条件な立地に店舗をつくることで立地を最大の広告にしているのだ。ZARA の常連客が 1 年間に来店する回数は、平均 17 回と言われている。一般のファッションブランドの顧客の来店回数は 1 年間に 4 回と大きく差があることが分かる。その理由とは一体何なのだろうか。それは上でも述べた ZARA の強みである商品鮮度、つまり在庫回転率が高いためである。ZARA はファッションに切り離せないものの 1 つである「季節」をなくし、2 週間ごとに商品を入れ替えている。ファッション業界に当たり前だった春夏秋冬という年 4 回の季節ではなく、年間を 26 回に分類し、新商品を提供している。現在、消費者のショッピングが変化してきつつあるなかで、買い物の頻度はこのくらいのペースが適しているのではないだろうか。ファッションに興味を

持つ人が増えても新商品がなかなか出ないと顧客は店舗に足を運ばない。そうすると、当然売り上げも上がらない。ファッションに興味がある人たちは、新しいトレンドを認識するとその時点ですぐに最新の商品を購入したいと思うはずだ。その点で、年間 26 回のペースで新商品を提供している ZARA は顧客のニーズに応じていると考えられる。トレンドを予測して販売するサイクルではもはやだめなのだ。

6. ZARA とユニクロを比較して

次に、ZARA とユニクロの比較を行っていき、2 つのファストファッションブランドの戦略の違いなどについて考察していく。手頃な価格のアパレルチェーンとしておなじみのユニクロと ZARA だが、同じファストファッションブランドでも戦略の違いがみられるはずだ。ユニクロは日本のベーシックカジュアルの常識を変え、ZARA は世界のトレンドファッションの常識を変えた。さて、この両ブランドは、アパレル商品を扱う SPA チェーンという点では共通しているが、その生い立ちからマーケティング戦略、出店成長戦略、サプライチェーン&ロジスティック戦略、店舗運営・人材活用戦略、経営者の考えにいたるまで、さまざまな面において、ファッション流通ビジネスで真逆に位置すると言えるくらいの対照的なアプローチをとっている。

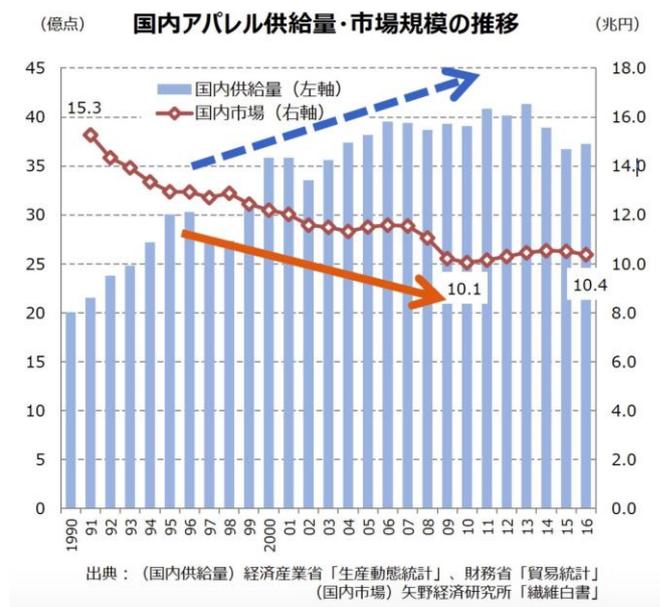
いくつか、例を挙げていくと、対象客層を広く浅く狙うユニクロに対し、狭く深く狙う ZARA、ベーシックの品質を極めるユニクロに対し、最新トレンドの提供スピードに磨きをかける ZARA、中国でつくり日本で拡大したユニクロに対し、自国スペインを中心につくり世界で拡大した ZARA、低価格を、時間をかけてローコストで実現するユニクロに対し、スピードを重視して価格をおさえて実現する ZARA、広告宣伝に投資して集客するユニクロに対し、広告宣伝を一切行わず、店舗に磨きをかける ZARA。(以上 ユニクロ対 ZARA 斎藤孝浩著 P4 より)これだけ挙げても驚くほどの違いが分かるのではないだろうか。



上の図から分かるように、1店舗あたりの売上はZARAよりユニクロの方が高いことが読み取れる。しかし、全体の売上はZARAの方が上である理由は一体何なのだろうか。私はファッションビジネスのリスクに注目して考察していきたいと思う。

ファッションビジネスでは、1シーズン(約8週間)という短期決戦のために1年(52週)がかりで準備をし、販売予測をしたうえで、数か月前には商品・色サイズごとに売り上げ見込みを立て、製品を発注しなければならない。ユニクロは1週間ごとにカラー・サイズ別の管理を行う。これは、店舗に並べる商品と、追加発注をしたとき追加分ができあがってくるまでのリードタイム期間に売れるであろう分(安全在庫分)だけを発注し、残りは毎週の販売状況にあわせて、必要に応じて追加していく仕組みをとっているからだ。一方、ZARAはユニクロのベーシックカジュアル商品に比べトレンドファッションのため、流行に左右されることが多くなってしまふ。そのため、売れ残りリスクが非常に高い。そこでZARAは本社の目が届く範囲、スペイン、ポルトガル、モロッコという近隣エリアで、店舗の需要に合わせて短期少量生産によるつくり足しができる体制にし、比較的売れやすいカジュアルアイテムのみ東欧やアジアの協力工場にアウトソーシングするという、異なったサプライチェーン管理体制を敷いている。ZARAの新商品が本部でデザインされてから各国の店舗に届くまでの時間は4週間と非常に速い。ZARAにとってシーズン最初の商品企画、売上の約25%に相当する商品はデザイナーによる仮説だが、シーズンに入ってからつくり足す残りの75%は、店頭での顧客の反応を毎週吸い上げてデザインされた改良商品である。そのため、他のファッションブランドではシーズン初めのコレクションが最も充実し、その後、時間がたつにつれて魅力が薄れていき、顧客に飽きられていくのに対し、ZARAの場合は、シーズンが進行すればするほど、顧客が欲しがる商品で満たされ、逆に魅力が増していくのだ。販売のピークになる頃には売れ筋商品がいっぱいで、売り逃すことはほぼない。これにより、ZARAではシーズンを通しての値下げ販売が極めて少なくなる。定価からの平均値下げが35%と言われるファッション業界において、ZARAはそれの10%にしかすぎない。

7. 今後の課題



<https://note.com/forfashionfuture/n/n6482f179a9a9> より

全世界で、生産された洋服の60%は廃棄されている、という事実がある。そのなかでも廃棄物の82%は、償却や埋め立てで処分され、わずか18%しかリユースやリサイクルに回されない。ファストファッションだからといって、ただひたすらに大量生産を行うのではなく、環境に配慮した取り組みを行うことも今後は求められるだろう。現に、ユニクロでは着なくなったユニクロの服を回収するポストが店舗に置かれているのを私も実際に目にしたことがある。苦境が続くファストファッションであるが、瞬時の顧客のニーズに応えることで顧客に飽きられない、魅力があり続けるブランドでいれるような気がする。