

# 実店舗経営に長けたアパレル企業の EC の可能性

## ～株式会社しまむらの事例研究～

1210422 片野 拓海

高知工科大学 経済・マネジメント学群

### 1. はじめに

アパレル企業は、社会の変化や消費者のニーズの変化に柔軟に対応しなければ、やがて淘汰されてしまう。近年、インターネットが著しく普及したことにより、アパレル企業は実店舗販売から EC (electronic commerce: 電子商取引) としてのオンライン販売への移行を迫られている。しかし、現状では、多くの企業がオンライン販売への移行をスムーズに進めることができていない。特に、自社から顧客へ商品を届ける物流を、どのように実現するかが難しい課題となっている<sup>(1)</sup>。

そうした EC (電子商取引) への転換がうまく進んでいない企業の一つに株式会社しまむら (以下、しまむらと略す) がある。しまむらは、日本国内に多数の店舗を持つ衣料チェーンストア「ファッションセンターしまむら」を展開するアパレル企業であり、日本国内で店舗数第 1 位、売上高第 2 位の地位を築いている<sup>(2)</sup>。しまむらは、20 代～50 代の主婦をメインターゲットとしており、ファミリー層向けに日常生活のために使用する衣料品を低価格で販売している<sup>(2)</sup>。

しまむらが、そうして衣料品を低価格で提供できるのは、高効率なローコストオペレーションを機軸とした経営を行っているためである。同社の店舗、仕入れ、物流、本社業務などの全ての仕組みが、ローコストオペレーションの対象となっている<sup>(1)</sup>。しまむらは、多店舗出店で商品の移送量を増やすとともに、商品を情報システムで管理し、本社にコントローラーという部署を設け、商品在庫を減らすことに全力を上げることで、低価格にもかかわらず利益を創出している<sup>(2)</sup>。

一般的に、アパレル企業が EC に移行しようとする、オンライン販売にともない実店舗を徐々に削減していくことになる。しかし、それは、多数の実店舗を基盤とするローコストオペレーションで利益を生み出そうとするしまむらにとって、強みを失うことにつながる。また、オンライン販売は、個人宅への配送が必要となるものの、そのための配送料が上乗せ

されると、それも低価格販売を強みとするしまむらの足かせとなってしまふ。

そこで本論文では、しまむらのように、実店舗を対象としたローコストオペレーションに長けたアパレル企業が、EC に転換するための戦略について検討する。しまむらの事例を用いて、アパレル企業の EC における物流に焦点を合わせ、EC へ移行するための戦略を考察する。

### 2. 小売業の EC 移行のための物流の事例

EC の物流のパターンは二種類ある。第一のパターンは自分で行う自社物流であり、第二は物流の外部委託 (アウトソーシング) である<sup>(3)</sup>。企業の売上高が大きく、保有する経営資源も大きい場合には、自社物流を構築した方がよいと考えられている<sup>(3)</sup>。そうでない場合には、物流をアウトソーシングした方が EC への移行においてコストを抑えることができると考えられている。本節では、アウトソーシングと自社物流のさまざまな形態を事例ベースで概観する。

#### 2.1 物流のアウトソーシング事例

株式会社ビームス (以下、ビームスと略す) は、売上高の規模が大きなく取り扱う商品の点数が少ないことから、2016 年までは物流をアウトソーシングしていた<sup>(4)</sup>。同社は、幅広い年齢層を対象としているが、中・高価格帯の商品を取り扱っているため、配送料を上乗せしても顧客はあまり気にしない<sup>(4)</sup>。したがって、物流のアウトソーシングがやりやすかった。

ビームスは、EC サイトで効果的な販売促進を行うことでオンライン販売の売上を高めている。同社の EC サイトでは、店頭スタッフのスタイリング、フォトログ、ブログが閲覧できるようにになっており、それで服の素材感や着こなしが効果的に説明されているため、顧客が商品の理解度を高められるようになってきている<sup>(5)</sup>。店頭スタッフは、顧客の閲覧数やコメン

トと、売り上げ情報を確認することができるため、オンライン販売へのモチベーションを高めることができる<sup>(5)</sup>。

ビームスは、そうしてEC化率を20%までに高めることに成功した<sup>(6)</sup>。しかし、物流をアウトソーシングしたことから、物流のノウハウが社内に蓄積されておらず、今後の発展の見通しがたっていない。

## 2.2 店舗型物流事例

ヨドバシカメラは、都市部に大型店舗を構える家電の量販店である。同社のECへの取り組みには約20年の歴史がある<sup>(6)</sup>。同社は、川崎のアッセンブリーセンターを基幹拠点としつつ、関東圏にある12の店舗に配送デポを有し、配送ドライバーを自前で抱えつつ自社物流を志した<sup>(7)</sup>。

同社のECでは、家電という比較的高価格帯の商品を近隣の顧客へ配送することができるため、物流を自前で行うことに対するコストを軽減できている。そうした、物流に対する顧客満足度が概して高いことから、EC化率が15%にまで高まっている<sup>(8)</sup>。

しかし、川崎に大型の物流センターを有しているものの、店舗型物流にとどまっているため、強力な物流機能を有するAmazonに対抗するための資源蓄積が進んでいない。

## 2.3 中型物流センターの構築

イトーヨーカドーは、ネットスーパー機能を強化することでECへの転換を図っている<sup>(9)</sup>。同社は、そのために中型物流センターを軸とした自社物流を構築した<sup>(9)</sup>。

従来は、スタッフが店舗内の商品棚から商品をピックアップし、梱包して近隣の顧客に配送する労働集約的なシステムであった<sup>(10)</sup>。そのため出荷件数が限られていた。同社は、まず、店舗に倉庫を併設して店舗型物流へ移行した。さらに、物流再編を行って地区ごとに物流を統合して中型物流センターを構築した<sup>(11)</sup>。関西地区の物流拠点では、ドライ（衣料・住宅関連、酒、菓子、加工食品、日用品）とチルド（生鮮食品）の物流を一か所に統合した<sup>(11)</sup>。関西地区の物流センターの構築では、限られたスペースの有効活用や、物流効率の向上など、最大限のパフォーマンスを発揮することを目指した<sup>(2)</sup>。

## 2.4 大型物流センターの構築と完全自動化

Amazonは、全国27カ所に大型物流センターを設け、それぞれを完全自動化して多くの商品の管理、ピックアップ、梱包、配送までを効率よく行うことで、プライム会員に対して翌日配送を実施している<sup>(12)</sup>。AmazonはECにおいてプラットフォーム的役割を担っていることから、大多数の企業の商品を取り扱っている。そうして、注文から配送までの時間が短いことと、取扱商品が豊富なことから、同社はオンライン販売で国内1位の売り上げを誇っている<sup>(12) (13)</sup>。

しかし、それが荷物の著しい増加を招くことになり、配送の負担を強いられる物流業者の撤退を招いた。エンドユーザーへの物流としてのラストワンマイルを担うサービスが低下することになった。そこでAmazonは、「Amazon Flex」という仕組みを導入して、運送業者ではなく個人ドライバーがエンドユーザーへ荷物を配送することにした<sup>(14)</sup>。しかし、ドライバー不足の問題は解決されていない。

## 3. しまむらのローコスト・オペレーションとしての物流機能

しまむらは、ファッションセンターしまむらを含む6つの事業で、国内に全2158店舗を有している<sup>(15)</sup>。その結果、日本国内のアパレル業界において店舗数第1位を誇っており、売上高第2位となっている。そうしたしまむらの業態は、アパレルメーカーから商品を仕入れて店舗位で販売を行うものである<sup>(15)</sup>。

同社の基幹事業であるファッションセンターしまむらの商品政策は、「最新のトレンドファッションから実用衣類まで、今欲しいものを低価格（しまむら安心価格）で提供する店」である<sup>(1)</sup>。また、出店政策として、利便性を考慮した郊外の住宅地近くの立地へ出店していたが、顧客のライフスタイルの変化に合わせて、幹線道路沿いや商業集積地への出店に移行している<sup>(2)</sup>。これらの政策により、しまむらは20代から50代のしまらーと呼ばれる主婦から圧倒的な支持を得た。

そうしたしまむらにとって、多品種なれども低価格な商品を販売し続けるためには、低い粗利率でありながらも高い収益性を維持し続けていく必要がある。そこで、しまむらは、商品管理から店舗運営・店舗開発・システム開発・物流のすべてを効率よく行うための「ローコスト・オペレーション」の経営手法を磨いてきた<sup>(2)</sup>。

しまむらは、物流の面においても、ローコスト・オペレー

ションとして緻密で合理的なシステムを構築している（図1参照）。しまむらの物流システムは、商品センターと店舗間の商品の移動のための「地域レベルの配送ネットワーク」と、商品センター間での商品の移動のための「全国レベルの配送ネットワーク」の二階層でデザインされている<sup>(16)</sup>。それに対応して、商品の移動は「新商品の店舗への投入」と「既存商品の店舗間移動」（移送）の二通りとなっている<sup>(15)</sup>。

アパレルメーカーから仕入れた商品（新商品）は、他の倉庫を一切介さずに、しまむらの基幹商品センターに直接届けられる<sup>(15)</sup>。基幹商品センターは、国内に2箇所を設置されており、そこで納品→仕分け→搬送まですべて自動で行われている<sup>(17)</sup>。新商品は、その後、基幹商品センターから路線トラックで通常の商品センター（8箇所）に届けられる<sup>(17)</sup>。

それぞれの商品センターは、受け持ちの店舗へ向けて地域レベル配送として新商品を移動する。しかし、配送された店舗で、その売れ筋が芳しくない場合には、コントローラーと呼ばれている商品の在庫を管理する部署の判断で、それがもっと売れる可能性のある他の店舗に移送される<sup>(15)</sup>。その場合、既存商品として位置づけて店舗から商品センターへいったん戻されることになり、商品センターを経由する全国レベル配送ののち、地域レベル配送として別の店舗に届けられる<sup>(15)</sup>。

同社の物流面でのローコスト・オペレーションでは、自前の二階層の物流システムにおいて、「新商品の店舗への投入」と「既存商品の店舗間移動」を併存することができる。それで、「既存商品の店舗間移動」が増えても、配送コストが増えない仕組みになっている。それでいて、機会損失を減らして販売チャンスを高めているので、低い粗利率でありながら高い収益性を追求することが可能となっている。

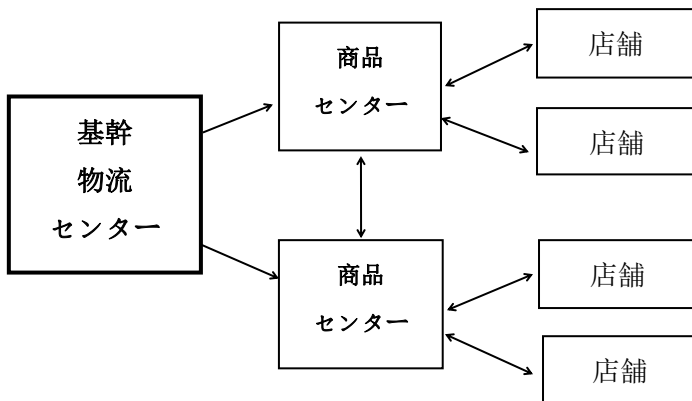


図1. しまむらの物流の仕組み

（出所）<https://www.g10book.jp/posts/2313775/>

#### 4. しまむらの EC 向け物流機能の発展のシナリオ

本節では、まず、しまむらのローコスト・オペレーションを前提とする現在の EC 戦略を概観する。次いで、しまむらが、今後、EC 比率を高めて店舗数を減らしつつ物流機能を強化していくためのロードマップを示す。

##### 4.1 しまむらの現在の EC 戦略

しまむらは2020年10月にあらためてEC体制を発足した<sup>(18)</sup>。しまむらは、そのために、基幹商品センターの東松山物流センターの横に EC 専用の物流センターを設けた<sup>(18)</sup>。顧客がオンラインストアで発注をすると、EC 専用の物流センターで受注をするが、商品の自宅までの配送と店舗受け取りでは物流の手順が異なる。自宅配送の場合は、商品の運送を外部の運送業者に委託をする（物流のアウトソーシング）<sup>(18)</sup>。店舗受け取りの場合は、基幹商品センターである東松山物流センターから従来のローコスト・オペレーションとしての物流システムで店舗まで配送する。

しまむらの EC では、店舗受け取りだと配送料は無料となるものの、自宅配送だと小物で 500 円、大物なら 1000 円の配送料が上乗せされる<sup>(19)</sup>。そのため、現時点（2020年12月）では、店舗受け取りが全体の8割となっている<sup>(20)</sup>。こうしたしまむらの EC 事業は好調であり、予想の1.5倍の売上高となっている<sup>(20)</sup>。同社は、2021年度のEC売上高の目標を50億円に設定しており、「次の3ヶ年計画の期間中には店舗を上回る収益性を確保したい」と述べている<sup>(20)</sup>。同社でも今後はECが主体となり、店舗数を徐々に減らしていくことになる。そのため、自宅配送へ早急に対応することが大きな課題となっている。

##### 4.2 しまむらの物流機能の発展のステップ

しまむらは、2019年度に、全店舗で5219億円を売り上げた<sup>(21)</sup>。現在の同社のECによる売上は50億円に満たないことから比率は10%以下であるということが出来る。そこで、以下に、同社のEC売上が、3年後に店舗売上を上回り、以後順調に増えていくための段階と方策を検討する。

###### ① 店舗型物流の実現

しまむらの現在のECは、8割が店舗受け取りとなっており、

それをローコスト・オペレーションによる低コスト配送で実現している。今後の課題は、店舗受け取りの商品を自宅配送してEC物流を発展させることである。そのためのアプローチとして、「ヨドバシカメラの店舗型物流」を応用することが考えられる。その場合、ローコスト・オペレーションとして配送された商品を店舗周辺の顧客宅へ届けるべく車両とドライバーを各店舗で増強する必要がある。そうして、外部の配送業者へのアウトソーシングを減らすことで、自社物流へ転換していくことが考えられる。

## ② 中型物流センターの増強

店舗型物流が定着して来店顧客を減らすことができれば、近隣の店舗を統合することで店舗数を減らしていくことが可能となる。その際に、店舗を減らしていくものの、車両とドライバーを統合することで物流機能を強化していくことが考えられる。そうした店舗の統廃合が進めば、ある時点で車両の大型化が必要となるものの、それに成功すれば物流機能がさらに強化されることになる。その結果、複数店舗の統合が中型センターへ発展することを期待できるだろう。それは、イトーヨーカドーが地区に中型物流センターを増強したことに似ているということができる。そうして中型センターが増えていけば、自社物流の機能を強化できるだけでなく、店舗数を大きく減らすことが可能となる。しまむらの場合は、そのように中型センターが増えても、従来のローコスト・オペレーションの仕組みを流用することが可能であろう。

## ③ 大型物流センターの増強

中型物流センターが増強されると、ECのための物流が強化されて、ECの売上が増えていくことが予想される。その結果、EC向けの大型物流センターを増強する必要性が生じるだろう。その場合は、Amazonのように、商品の流通密度が高いエリアにおいて、そこを統括する大型物流センターを徐々に増やしていくことになる。その場合も、中型物流センターの増強と同様の論理でローコスト・オペレーションの拡大で対応することが望ましい。店舗物流の実現→中型物流センターの増強→大型物流センターの増強という物流機能の発展のプロセスにおいて、物流のローコスト・オペレーションの規模をスケールアップに拡張できるかどうか、自社のECの発展のカギとなるだろう。

## 5. しまむらのサステナビリティを考慮したEC発展

### のシナリオ

日本のファッション流通は、欧米より10年遅れているといわれている<sup>(22)</sup>。そこまで大きな差があるかどうか確かなことはいえないものの、ファストファッションの流行やECへの移行などは欧米が先行した<sup>(22)</sup>。その欧米で現在注目されているファッション流通革新として、「サステナビリティ経営」を上げることができる。したがって、日本にもやがて欧米と同様にサステナビリティ経営が流行すると考えられている<sup>(8)</sup>。

そこで、本節では、まず、アパレル業界のサステナビリティへの取り組みを概観する。さらに、しまむらがサステナビリティ経営をいち早く取り入れ、EC事業と統合して、持続的発展を遂げるシナリオについて検討する。

### 5.1 アパレル業界のサステナビリティ経営

サステナビリティ経営とは、そもそも、「環境・社会・経済の持続可能性への配慮により、事業のサステナビリティ（持続可能性）向上を図る経営」のことである<sup>(22)</sup>。しかし、ファッション産業では、世界の温室効果ガスの排出量の10%を占めており、世界の排水量の20%を占めていることから、サステナビリティ経営の一刻も早い常態化が求められている<sup>(23)</sup>。

アパレル業界では、これまでに、リユースの目的で中古衣服の再販がなされてきた。また、衣服を解体し、再構成するリサイクルなどもなされてきた<sup>(24)</sup>。しかし、どれも小規模なレベルにとどまっており、大企業が行う収益の期待できる事業として定着していない。一方、大手ファストファッションブランドが、衣類を回収して、再販、支援物資としての提供、資源化などを行っているが<sup>(25)</sup>、これもある程度の規模の売上を期待できるレベルにまで至っていない。

Minikura（寺田倉庫株式会社）は、シーズンが変わって顧客が着なくなった服を、顧客の要望に応じて、クローゼット代わりとして保管するか、廃棄するか、売却するかのいずれかを実施している<sup>(22)</sup>。同社は、顧客の衣服をオークションで売却する仲介機能と来シーズンで再度使えるよう保管およびクリーニングする機能を有している<sup>(22)</sup>。同社は、もともと、60年の歴史をもつ老舗の倉庫会社であり、絵画やワインなどの管理の難しい個人の品物を保管するノウハウを持っている<sup>(26)</sup>。同社のそうしたノウハウを伴うリユース機能が、アパレ

ル業界の今後を占うサステナビリティ経営の一事例として注目を集めている。

顧客への新しい衣服の配送と顧客からの既存の衣服の回収を同じ物流システムに乗せることができ、どちらも倉庫で商品として保管するとともにECへ供出することができれば、サステナブル経営が収益に結びつく可能性が高まる。そこで、次に、既存の衣服の流通させる機能を取り込んで持続的発展を可能とするECと物流のしまむらによる実行可能性について検討する。

## 5.2 サステナビリティを考慮したEC事業

サステナビリティ経営のアプローチの一つによく知られた「Reduce（削減）、Reuse（再使用）、Recycle（再資源化）」としての3Rがある<sup>(27)</sup>。それを現在のアパレル業界に照らして考えると、Reduceは生産量の削減というよりも廃棄の削減、Reuseは古着としての既存衣服の再販、Recycleは衣服の解体をとまなう再資源化であるということができる。しまむらは、アパレル企業ではあるものの、商品を外部から仕入れて販売していることから、自社に製造工程を持たないので、衣類の解体を伴うRecycleを自力で行うことは難しい。このため、同社がサステナビリティ経営に乗り出すには、ReduceとReuseに取り組むことになる。

しまむらは、ローコスト・オペレーションを徹底することで商品を売り切って在庫をほぼゼロにできることから、新商品が売られないまま廃棄されることはない。しかし、消費者に販売した商品の消費者による廃棄を減らすことに積極的に関与すればReduceに取り組むことが可能となる。そうした販売済みの衣類としての古着を廃棄するのではなく、Reuseして再販することができれば、ReduceとReuseの両立が可能となる。それは、同社が効果的なサステナビリティ経営を実施する一つの有効な手段になるかもしれない。そしてReuseとしての再販が、同社にとってもう一つの事業として確立されれば、将来性を見込める収入源として期待することができるかもしれない。

そこでポイントとなってくるのは、消費者から古着としての既存衣類を回収するとともに、再販に持ち込むためのしくみを同社のローコスト・オペレーションおよびECとどのように両立させるかであろう。そのためのプロセスを以下に列挙する。

[Step 1] 従来のローコスト・オペレーションとしての物流において、顧客宅への商品配送時に、古着の回収も行う

[Step 2] 回収した古着は、中型センター→大型センターのルートで、大型センターに運び込まれる

[Step 3] 大型センターでは、新商品と古着の両方をストックしてEC向けに提供できるようにする

[Step 4] 消費者は、ECサイトから、新商品と古着の両方の在庫を確認でき、購入することができる

[Step 5] 消費者がECサイトで購入した商品は、ローコスト・オペレーションとしての物流によって顧客宅まで届けられる

[Step 6] 上記Step 1~6を繰り返し行い、EC事業を軌道に乗せる

ここで、それぞれのStepにまつわる補足事項を述べる。

上記[Step 1]では、顧客宅への新商品の配送の帰りに古着の回収を行うことで、物流の遊休を減らす。古着の引取時には、同社の商品の購入で使用できるクーポンを配布する。そうした古着は、しまむら以外のブランドのものでも積極的に引き取る。

上記[Step 2]では、これまでのローコスト・オペレーションとしての物流の機能ではなく、新たに中型センター→大型センターへの物流網が必要となる。またここでは、古着と新商品（他店舗へ回す既存商品を含む）を明確に区別した上でハンドリングする必要があるだろう。

上記[Step 3]では、大型物流センターにおいて、古着と新商品の両方を保管する機能を新たに付加する必要がある。従来のローコスト・オペレーションでは、海外で仕入れた商品が基幹センターに直接届けられると、そこから商品センターを経由して店舗に送られていた。しまむらは、上述したローコスト・オペレーションを駆使することで、商品を滞留させることなく売り切ってしまう在庫をほぼゼロにしていた。したがって、しまむらの物流では、商品は常に店舗に置かれることになるため、倉庫で保管する必要がない。しかし、本格的にECへ乗り出そうとすると、それが大規模になるほど物流の混乱を避けるべく倉庫で商品を保管する機能が必要になる。古着まで扱おうとすると、保管、仕分け、搬送のためのオペレーションが複雑になることが予想される。

サステナビリティ経営に対応すべくReuseとしての古着の

再販事業を行おうとすると、衣類のクリーニングは必須となる。その場合、回収した古着をいったんクリーニングに出すとともに、そこから帰ってきたものをあらためて保管しなければならない。それは、二重の手間となるため、余計にコストがかかることから、そのためのローコスト・オペレーションを確立しなければならない。

上記 [Step 4] では、EC サイトにおいて、BEAMS や ZOZOTOWN がやっている「ファッションコーディネート機能」を実装する必要があるだろう。ユーザーがいくつかの簡単な条件を設定すれば、サイト側で自動的にコーディネートして提示するとともに丸ごともしくは個別に購入できるようにする必要があるだろう。そのとき、ユーザーは、在庫の古着と新商品を自在に組み合わせ商品を選べるようにする。

したがって、新しい物流では、保管された商品を顧客宅に配送することになるため、上記 [Step 5] でこれまで以上に複雑なオペレーションが必要となる。その上で、上記 [Step 6] として、すべてのプロセスを反復なものにするとともに持続可能なものにしなければならない。

## 6. おわりに

本論文では、実店舗経営に長けたアパレル企業であるしまむらの事例を用いて、EC 事業への移行の可能性について検討した。その結果、しまむらの実店舗経営のための武器であるローコスト・オペレーションを活かしたままで、自社物流とサステナビリティ経営の両立を可能とする EC 戦略を立案した。しかし、それは、商品の保管を可能とする大型物流センターと、それを核とする物流網の構築が前提となるため多くの経営資源を必要とする。そのため、今後は、その実行可能性についてさらに検討したい。

## 参考文献

- (1) 「ebisumart MEDIA [2020 年版]アパレル EC の市場規模と 5 つの課題をプロが解説」  
<https://www.ebisumart.com/blog/apparel-ec/>
- (2) 「しまむらグループ ホームページ 事業活動 ファッションセンターしまむら」  
<https://www.shimamura.gr.jp/company/business/detail.php?id=50>
- (3) 「EC 業界のロジスティクス事情 ～自社物流 or 委託

物流 物流アウトソーシングのメリット・デメリット  
～」

<https://www.inter-stock.net/column/no198/>

- (4) 「【ユーザー様の声】株式会社ビームス様 (後編)」  
[https://www.ecbeing.net/voice/beams\\_kouhen\\_jfhsk.html](https://www.ecbeing.net/voice/beams_kouhen_jfhsk.html)
- (5) 「BEAMS と fifth の事例に学ぶ売上&ファンを増やし続ける EC サイト運営 ～スタッフ主導のコンテンツ作りにおける動画・画像の活用法を徹底解説～」  
<https://netshop.impress.co.jp/node/7122>
- (6) 「リーディングカンパニーの Web 戦略に迫る 第 3 回 ヨドバシカメラ」  
<https://www.mdn.co.jp/di/contents/487/6638/>
- (7) 「Vol.3 「当たり前を地道にコツコツ」実現したヨドバシカメラのロジスティクスシステム」  
<https://www.daiwahouse.co.jp/tochikatsu/souken/business/column/clm27-10.html>
- (8) 「ビックカメラの連結 EC 売上は 37%増の 1487 億円、EC 化率は 17.5%【2020 年 8 月期】」  
<https://news.yahoo.co.jp/articles/1e9ef34e36a331652de09f3590ad8665fe137786>
- (9) 「イオン、西友、ヨーカドー／アプリ、物流強化でネットスーパー拡充」  
<https://www.ryutsuu.biz/ec/m120917.html>
- (10) 「TKSL／イトーヨーカ堂のネットスーパー、搬送システム構築」  
<https://www.lnews.jp/2016/07/i0706002.html>
- (11) 「TKSL トーヨーカネット株式会社 ホームページ 伊藤忠食品株式会社様(物流センター構築)」  
<https://www.tksl.co.jp/ja/case-study/retail/case-study-itochu-shokuhin.html>
- (12) 「Amazon ホームページ 会社情報」  
[https://www.amazon.co.jp/b/ref=s9\\_acss\\_bw\\_cg\\_FCA\\_1f1\\_w?node=6054501051&pf\\_rd\\_m=A3P5R0KL5A10LE&pf\\_rd\\_s=merchandised-search-4&pf\\_rd\\_r=58G35R62QE7C4G5BP74C&pf\\_rd\\_t=101&pf\\_rd\\_p=b977bf35-8a72-4018-9fbf-a781b2167031&pf\\_rd\\_i=6054631051](https://www.amazon.co.jp/b/ref=s9_acss_bw_cg_FCA_1f1_w?node=6054501051&pf_rd_m=A3P5R0KL5A10LE&pf_rd_s=merchandised-search-4&pf_rd_r=58G35R62QE7C4G5BP74C&pf_rd_t=101&pf_rd_p=b977bf35-8a72-4018-9fbf-a781b2167031&pf_rd_i=6054631051)
- (13) 「ferret プラットフォームとは？Amazon・楽天・Apple らが優位性を維持できる 3 つの理由」

- <https://ferret-plus.com/6095>
- (14) 「アマゾンの自社物流「Amazon Flex」は誤解されている—ジェフ・ハヤシダ社長インタビュー—」  
<https://japan.cnet.com/article/35146454/>
- (15) 「しまむらグループホームページ 企業情報 会社概要」  
<https://www.shimamura.gr.jp/company/>
- (16) 小川孔輔『しまむらとヤオコー』小学館 (2011年)
- (17) 「しまむらグループ ホームページ 企業情報 事業活動 物流技術」  
<https://www.shimamura.gr.jp/company/business/detail.php?id=63>
- (18) 「impress business media [しまむらオンラインストア] EC サイト開始 ネット通販で商品購入可能に」  
<https://netshop.impress.co.jp/node/8058>
- (19) 「しまむら EC 本格展開」『日経MJ』 (2020年10月7日号)
- (20) 「しまむらオンラインストア好スタート 店舗受け取り8割」『織研新聞』 (2020年10月28日号)
- (21) 「しまむらグループ ホームページ IR 情報 業績推移」  
<https://www.shimamura.gr.jp/finance/results/>
- (22) 斎藤孝浩『アパレルサバイバル 時代のキーワードはサステナブルへ向かう』日本経済新聞出版社 (2019年)
- (23) 「三井住友ファイナンシャルグループ ～特集～ 地球を着こなすサステナブル・ファッション」  
<https://www.smfg.co.jp/sustainability/report/topics/detail07.html>
- (24) 「FINE Rediscovery of thing(s) 普及が困難なアパレルのリサイクル、今後どうなっていく？」  
<https://c-fine.jp/magazine/recycle/>
- (25) [ユニクロ ホームページ UNIQLO DOWN RECYCLE]  
<https://www.uniqlo.com/re-uniqlo/product/>
- (26) 「創業69年のイノベーション創発企業へ 寺田倉庫の変貌」  
<https://markezine.jp/article/detail/31035>
- (27) 「OPENERS サステナブルファッションを実現するためにできること」

[https://openers.jp/fashion/fashion\\_features/fB12b?gallery\\_index=1](https://openers.jp/fashion/fashion_features/fB12b?gallery_index=1)