

SPAのビジネスシステム革新Ⅱ

——ユニクロとZARAを事例として——

新 田 都志子

1. はじめに

景気の急速な後退に伴い、個人消費の冷え込みはますます厳しくなっている。消費者が不要不急の買物を控えたことで、総合スーパーや百貨店など大手小売業の2008年上半期の中間決算は二ケタの減益となった。とりわけ、衣料品の販売不振は深刻である。国内の衣料品市場は、すでにピークの7割の水準に落ち込んでおり、全国の百貨店での上高は10月まで16ヶ月連続、スーパーでは34ヶ月連続の前年割れが続いている。

百貨店を販路の中核に位置付ける大手アパレルは、消費者の低価格志向の高まりで、中・高価格ブランドの売行きが悪く、2009年度3月期には2007年度まで好調を維持していたオンワード、ワールド共に2期連続の減益となる見込みだ。

一方、低価格帯の衣料品を販売する総合スーパーも消費者の衣料品離れが深刻で、例えば、イオンでは2008年8月期は衣料品販売の比率が18.1%と2年前から2ポイント低下しており、粗利益の高い衣料品の割合が減少することで利益構造全体に影響を及ぼしている⁽¹⁾。

衣料品が長期不振に陥っている理由として、オンワードの水野社長は、中国からの安い商品の大量流入などで店頭で似通った商品が並び供給過剰の状態にあることと、家庭では使わない衣料品がタンスにあふれ、服を購入する優先順位が低いことを挙げている⁽²⁾。同様に、三陽商会杉浦社長は、個人消費の冷え込みで服を購入する行為そのものの優先順位が下がっており、タンス在庫も高水準であると述べている⁽³⁾。

しかし、それだけが原因であろうか。上述したように、衣料品市場が苦戦するなか、「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングの2008年8月期決算は、売上高、営業利益ともに前年の二ケタ増を記録しており、その快調ぶりはまさに突出している（図1参照）し、9月13日に銀座に開店した売上高で世界第3位の衣料品専門店H&M（ヘネス・アンド・マウリッツ；本社スウェーデン）は、初日は8000人を越える人が来店し、入店するのに4時間かかったほどで、来店者数は1週間で5万人を突破した⁽⁴⁾。また、同じ銀座に9月21日には世界第2位の衣料専門店ZARA（インディテックス社；本社スペイン）の35店舗目となる店舗が開店し、こちらも順調に推移している。

これらの企業に共通するのは、いずれも商品の企画から販売まで一貫して手がけるSPA（製造小売業）であることである。ユニクロは、中国に協力工場を配して、リーズナブルな品質のベーシックな商品を低価格で提供することを可能にしており、一方、ZARAやH&Mは、高い商

品企画力と高速なサプライチェーンで流行に敏感な商品を高回転で販売するという特長を持っている。

本稿は、衣料品不振の中でも消費者の購買意欲を駆り立て、業績を上げているSPAに焦点をあて、そのビジネスシステムについて論じるものである。その際、2つの対照的な事例として、ユニクロ（ファーストリテイリング）とスペインのZARA（インディテックス社）の2社を取り上げる。

次節では、従来の衣料品のビジネスシステムとSPAの相違を述べ、次にユニクロとZARAのビジネスシステムについて論じ、二つを比較しながら主にユニクロの今後の課題について言及する。

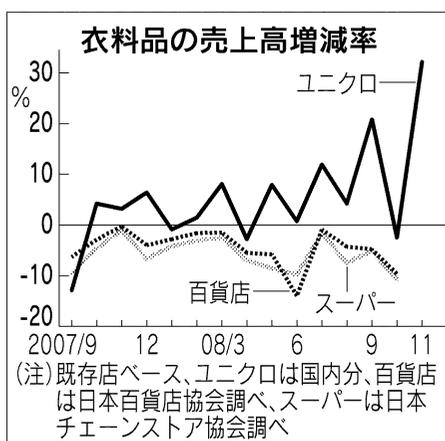


図1 衣料品の売上高増減率
(出所) 『日本経済新聞』、2008年12月3日付

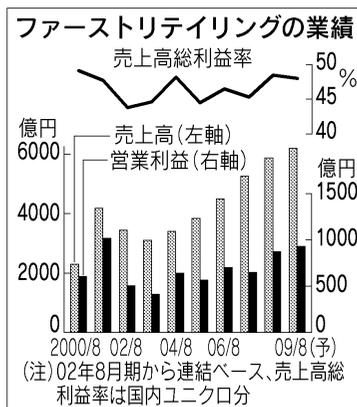


図2 ユニクロの業績推移
(出所) 『日本経済新聞』、2008年10月29日付

2. 従来の衣料品の生産・流通の特徴

従来の衣料品の生産・流通には、二つの大きな特徴がある。一つは、生産工程が多段階にわたり、それぞれが分断されているということである。紡績メーカーが糸を紡ぎ、それを機屋やニッターが織物、編物にする。それが染色整理に出され、縫製され、問屋を通じて小売店に流される。各段階の間には、総合商社や専門商社が介在する（図3参照）。

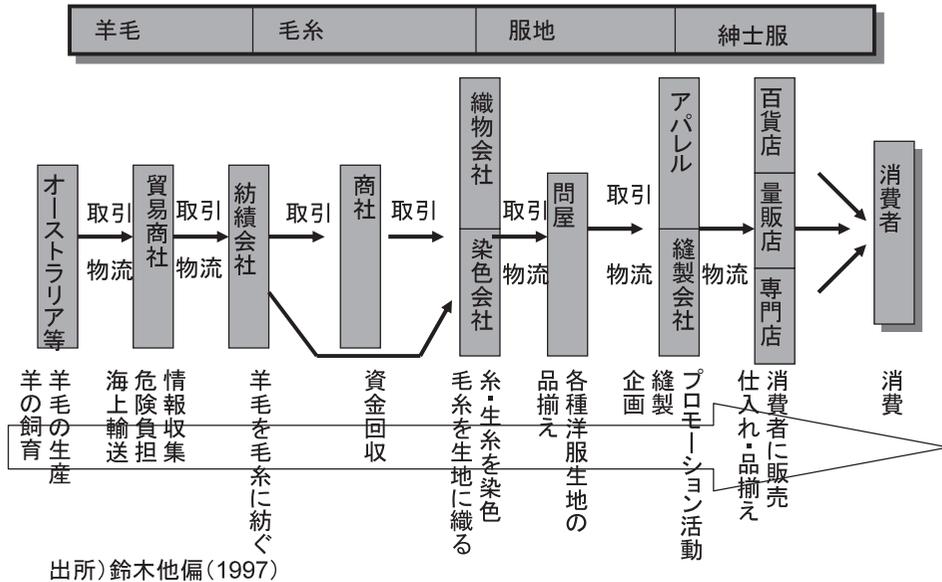


図3 日本の衣料品の生産・流通（紳士服の場合）

各段階はそれぞれ別の企業が担う場合が多い。各段階の企業は、それぞれの専門性を発揮することができる。また、多段階にわたる多くの企業で、在庫などのリスクを広く薄く分担し合うことができる。

このようなメリットがある反面、全段階を一貫して調整・コントロールする役割を果たしているところは少なく、企業間の情報交換がスムーズに行われているとはいいがたい。各企業はそれぞれ独自の情報（思い込み）にもとづいて商品の企画・生産を行うので、在庫が膨らんだり、機会ロスが生じたりする。リスクが分担されているため、正確な需要予測を行うインセンティブが小さく、かえって在庫や機会ロスが増大してしまうというデメリットもある⁽⁵⁾。

衣料品流通のもう一つの特徴は、百貨店で典型的に見られる委託販売という取引制度である。委託販売とは、小売店が売れそうな商品を注文して店頭で並べ、売れた分のみ代金を支払い、売れ残った商品をアパレル企業に返品できるという制度である。この取引制度には、いくつかの利点がある。衣料品は、多くのメーカーによってさまざまな商品が企画される。そのすべてについて、小売店が売れゆきなどの情報を収集・分析することは不可能である。むしろメーカーの方が、いろいろな地域、店舗における自社製品をウォッチしているので、自社製品につい

ては豊富な情報を有していると考えられる。それゆえ、豊富な情報を有するメーカーの方がリスクを負いやすいのである。

また、とりわけファッション性の強い商品の場合、店頭の商品揃えを充実することが肝要である。返品が許されない買取制のもとでは、小売店は売れ残りのリスクを恐れて保守的な品揃えをせざるを得ないが、委託販売であれば、売れ残りを恐れる必要がないので、小売店は積極的な品揃えをすることができる。したがって、委託販売は、小売店だけではなく、メーカーあるいは消費者にも、ある意味ではメリットのある制度なのである⁽⁶⁾。

このような利点がある反面、委託販売は深刻な問題をはらんでいる。売れ残って返品された商品は、値下げされてアウトレットに回されたり、社員セールで売られたりして処分される。したがって、そのリスクが前もって織り込まれるために、小売店の仕入コストが高くならざるを得ない。

さらに、長期的に深刻な問題もある。そもそも小売は、消費者に最も近い存在であり、需要動向やファッション・トレンドに敏感なはずである。小売の本質的な機能の1つは、市場の情報を収集・分析し、それにもとづいて品揃えを行うこと、市場情報をメーカーに伝達して、商品開発に役立ててもらふことなのである。ところが、委託販売によって自らリスクを負わない小売店は、情報を収集・分析して需要を予測し、それにもとづいて商品を調達するインセンティブに欠ける。その結果、小売業者のマーチャンダイジング能力が低下してしまうという長期的に深刻な問題をも抱えてしまうのである。

また、委託販売を行っていないスーパーにしても、プライベートブランドと言えども開発段階にまで踏み込んでいないケースが殆どであり、中途半端な対応をしている⁽⁷⁾。

3. SPAによるチャネルのコントロール（1）—ユニクロを事例にして—

既存システムの典型が、メリットとデメリットを併せ持つ多段階・委託販売（返品制度）であるのに対し、ユニクロやZARAはSPAという業態を採用している。SPAとは、Specialty Store Retailer of Private Label Apparelの略で、製造小売アパレルと訳される。SPAは、商品の企画・開発、素材調達、製造、物流、販売を一貫して手がけるシステムである。ユニクロやZARAが販売する製品は、すべて自社企画製品である。SPAの場合には、アパレル・メーカーや卸・商社といった中間業者が介在しない。製品はユニクロの場合は殆どが中国にある契約工場で生産され、日本に運ばれ、日本中のユニクロの店舗で販売される（図4参照）。

柳井氏が自社企画商品を中国の工場に生産を委託して買い取り、品質の良いものを低価格で販売するというユニクロのビジネス・システムを思いついたのは、1986年に小売店の視察で香港に行き、ジョルダノを訪れたときである⁽⁸⁾。ユニクロよりも安く品質の良いポロシャツが売られているのを見て、柳井氏はジョルダノの創業者であるジミー・ライ氏に会いに行った。ジョルダノは、もともとアメリカのリミテッドのセーターの生産を請け負っており、リミテッドと同じことを香港でもできるのではないかと考え、小売店のチェーン展開を始めた。柳井

氏は、この話を聞いて、「商売には国境がないこと、製造と販売の境がないこと」を学び、自社企画商品を中国の工場に委託して大量生産を行い、品質の良いものを低価格で販売するというSPAのビジネス・システムを始めた。

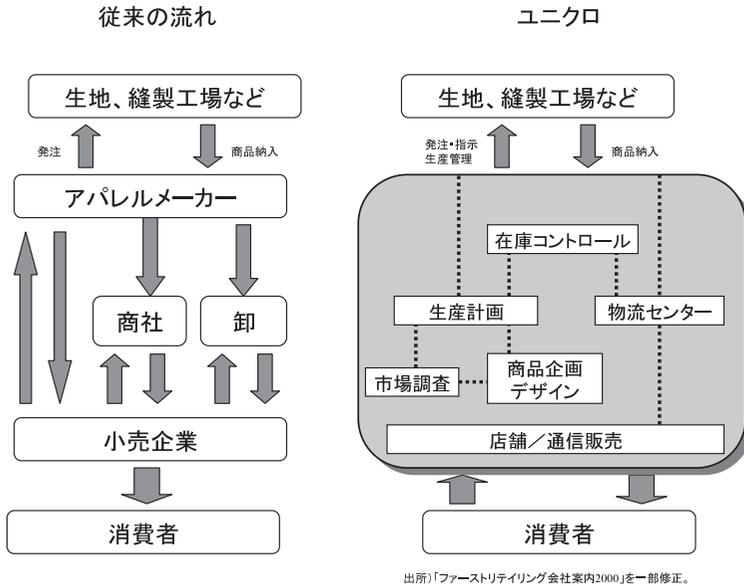


図4 従来の衣料品流通の流れとユニクロ

SPAというシステムを採用するメリットは、大きく分けて二つある。一つは、商品を安く調達できるということである。図3を見れば明らかなように、従来の衣料品流通の場合と異なり、SPAの場合にはアパレル・メーカーや卸・商社といった中間業者が介在しない⁽⁹⁾。それゆえ、中間業者が得ていたマージンが必要なくなる。加えて、委託販売であれば売れ残りのリスクが商品の仕入れコストに織り込まれるのに対し、買取制ゆえにその分安く商品を調達することができる。その結果ユニクロは、低価格戦略にもかかわらず高い粗利益を得ることができる（図5参照）。実際、売上高総利益率についていうと、他の主要小売業者が20%台であるのに対し、ユニクロのそれは40%を超え、断トツに高いのである⁽¹⁰⁾。

SPAのもう1つのメリットは、サプライチェーンを管理することで、品質や納期を小売がコントロールできることである。ユニクロは、商品の企画から製造、販売までを一貫して手がけるSPAであるとはいえ、自ら生産を行っているわけではない。中国にある数十の工場と提携し、そこに生産を委託している。しかし、もの作りや生産プロセスに対する関与は、他のSPAとは大きく違う。徹底した商品開発へのこだわりで本格的な製造小売業へ脱皮したことが業績回復をした最も大きな要因である⁽¹¹⁾。

ヒットが不在とされるアパレル市場にあって、ユニクロは、ヒット商品を立て続けに送り出している。発熱保温下着「ヒートテック」は昨年2000万枚を売り切った大ヒット商品だが、今

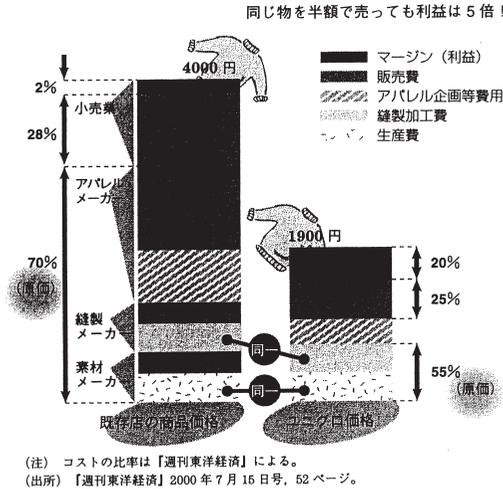


図5

期は3000万枚を見込んでいる。ブラジャーカップを内蔵したキャミソール「ブラトップ」は300万枚を販売。今秋冬日本の女性の10人に1人、600万本の販売を計画する美脚パンツ「スリムボトムス」も出足が好調である。ファーストリテイリングは、価格だけではなく品質が大変こだわっており、自らを製造業と位置づけ、商品の研究開発と品質改良を重ねる企業姿勢がある。

例えば、前述のヒートテックは、2003年の発売だが、毎年「抗菌」などの機能を付加し、2006年には東レと両社社員が所属する仮想共同出資会社を設けて原糸から改善してきた。石川県にある東レの工場に専用ラインを設け、汗を良く吸いすぐに乾くポリエステル長繊維の開発に成功した。2007年には牛乳成分を配合して伸縮性を向上させ、2008年には2003年比で12%軽量化するなどの改良を加え、まさに地道な改善努力を重ねている。日本で作られた生地は中国の協力工場に送り、大量に縫製することで低価格を実現している。ファーストリテイリングが高品質を実現できるのは、SPAであるために生産工程をコントロールできることが重要な要因なのである。

中国の安価な労働力を利用したSPAという手法はそれほど珍しいものではない。しかし、ファーストリテイリングほど徹底してサプライ・チェーンをコントロールしているところは少ない。製品についての要求は、通常のアパレルのそれとは比べものにならないくらい高い。それゆえ、あるアパレル幹部に、「ユニクロは仕様書だけ見てもまるで違う。車でも作るのかというような代物だ」といわせるほど、詳細かつ厳しい要求を提携工場に突きつける⁽¹³⁾。

ファーストリテイリングは、中国にある数十の工場と提携して生産を委託しているが、工場を選定は、すべてファーストリテイリングの生産部が工場を訪れて行方。相手の幹部と話をし、本当にやる気があるか、世界に顔が向いているかを判断し、単なる金儲けだけではなく一緒に成長していける場所を選んでいく⁽¹⁴⁾。中国にある二ヶ所の事務所に50名を超す現地スタッ

フが駐在し、一工場に一人の駐在員を置いて、原材料選びから生産管理、品質検査まですべて自分たちで行っている⁽¹⁵⁾のである。

たしかに安価な労働力を利用してはいるが、中国の提携工場にはさまざまなコスト削減のノウハウが加えられている。たとえば、ある縫製工場では、縫製される製品がハンガーに吊られたままミシンで縫われていく。次の工程に運ぶときに束ねなおす必要がなく、時間のロスをなくしている。

また、ある工場では、製品に異物が混入するのを徹底的に排除するために、抜き取り検査ではなく全量検査を行う。ファーストリテイリングの指示で、そのための検針室のレイアウトを変えた。さらに、人間の胴体のような形の照明に製品をかぶせ、光を透過させて異物の混入をチェックしている。この検品装置は、編み製品では一般的ではあるが、織り製品では珍しい⁽¹⁶⁾。

さらにファーストリテイリングは、「匠プロジェクト」と呼ばれる技術指導のプロジェクトを創設した。匠プロジェクトは、現代版のマイスター制度であり、30年、40年といったテクスタイル業界での経験にもとづく高い技能を有する職人たちをスカウトし、中国各地にある工場生産指導にあたってもらうという試みである。彼らには、「縫製の匠」、「染めの匠」といった称号が与えられている。かつての日本の高度成長を支えた匠たちは、機械では判断できない、微妙な染め、織り、縫製などのノウハウを有している。東レ幹部は「ここまで素材にこだわる衣料品企業は世界にない」と証言する⁽¹⁷⁾。繊維業界が衰退した日本では、この技術を伝承する場が失われつつある。それを、次世代アパレル産業を担う中国へ伝える。匠プロジェクトは、日本から中国への技術移転でもある。

このように生産現場に密着し、工程を管理しているがゆえに、納期は短くなり、追加発注にも柔軟に対応できる。従来は、たとえば秋冬物の衣料であれば、年初までに契約工場に発注し、夏には生産を終え、シーズン中に在庫量を勘案して値下げをしながら売り切る努力がされてきた。それに対してファーストリテイリングは、「作ったものをいかに売り切るか」から「売れるものをいかに速く作るか」へ発想を転換した⁽¹⁸⁾。綿密な生産計画に基づき、シーズンを通じて標準的に生産される分に加え、染色された状態と染色前の生地の状態在庫が保有され、追加発注に備えている。駐在員が現地に常駐し、常に各工場の生産能力や稼働状態をチェックしているからこそ、フル操業すればどの程度の追加発注が可能か把握できているのである。

SPAには上記のようなメリットがあるが、もちろん問題もある。委託販売と違って、買取を行うSPAは、各工程間に介在していた卸をできる限り排除し、生産から販売まですべてをコントロールするので、従来は多段階にわたるいくつかの企業で広く薄く分担していたリスクを、すべて自社が引き受けることになる。柳井社長は、「自分の在庫は全部、自分でリスクだと思わない限り、サプライチェーンはありえない。だれかが100%在庫リスクを負ってコントロールしない限り、絶対に成功しない。それを分担しようという考え方自体、失敗のもと」と述べている⁽¹⁹⁾。しかしながら、このリスクがあるがゆえに、商品企画や生産計画をしっかり行おうとするインセンティブが高くなる。この点でファーストリテイリングは、市場の動向を読み取る

とする積極的な姿勢が足りなかったこれまでの衣料品業界の企業とは、決定的に異なる。とはいえ、リスクに対処することができなければ、企業としてやっていけない。ファーストリテイリングが構築したビジネス・システムには、負わなければならないリスクをなるべく小さくするような工夫が見られる。

一口に衣料品といってもいろいろなものがある。ファッション性が強く売上変動の大きいものもあれば、流行に左右されない定番商品と呼ばれるものもある。前者の場合、市場動向に注意を払っていないと、商品が売れ残ったり、流行になって品切れが起きたりする危険性が高い。そこで小売店は、多様で不確実なニーズに対応しようと、品揃えを増やそうとする。この場合は、リスクを恐れなくてすむために多様な品揃えができるという委託販売のメリットが大きくなる。それに対してユニクロが扱う商品は、カジュアル・ベーシックと呼ばれる商品である。

ユニクロはカジュアルを、年齢、性別、職業等に限定されない日常を快適に過ごすための服であると考え、誰にでも合う服を扱っている。誰でもが1つぐらいは必ず持っているもの、それがファーストリテイリングの扱っている商品なのである。

しかも、ユニクロは商品を「ギア＝部品」であると定義している。柳井社長の持論は、「われわれはファッションではなく、部品としての洋服、いわば工業製品を売る」。そのため、しばしば他のファッションブランドが展開しているように、頭の方からつま先まですべて自社のブランドでそろえたスタイルを提案しようとしているわけではない。部品なので、着る人が他社の商をと組み合わせ、自由に個性を発揮してもらえばよい、部品であるので、すべてを取り揃える必要はなく、アイテムは少なくても良いと考えているのである。

アイテム数が少ないことは、素材調達や加工のプロセスで夫が大きくなりコストの優位性と品質の安定が可能となる。ユニクロのSKU（絶対単品、ストックキーピングユニット）管理、すなわち色やサイズ別管理を行なうことで、売れ筋を早期に発見し、期中に迅速に追加発注、生産を行う。動きの鈍い商品については、在庫量を抑制し、早めにマークダウンを行なう。アイテムが少ないことは、店頭での商品管理が容易となり、商品の売れ筋・死に筋の見極めもしやすくなるというメリットもある。

カジュアル・ベーシックであること、アイテム数を絞っていることは1単品あたりの生産・販売量の大きさに繋がる。量の大きさは、規模の経済が発揮され、低価格で商品を調達・販売できる。ユニクロは、自社工場をほとんど持っていない。そのため、SPAのシステムを円滑化するためには、製造現場の絶対的な協力が不可欠となるが、大量で安定した発注は各メーカーや工場にとっては大きな魅力となる。工場の生産量に占めるユニクロ向け商品の割合が大きくなることで、ユニクロのコントロールパワーは強まり、工場はコスト削減、品質の工場の面で協力を惜しまないのである。つまり、ユニクロが、すべて買取り、売りきる、SPAのシステムをスムーズに機能させている鍵は、流行にあまり左右されないベーシックな定番商品に限定し、アイテムを絞っていることにあると言える。

このようにして在庫や販売機会のロスを最小限にしようとしているユニクロであるが、1998年

春より、商品企画、生産、商品供給サイクルの見直しを行ない、「作ったものをいかに売りきるか」ではなく、「売れるものをいかに速く作り、流通させ、販売するか」に転換してきた。各工程間に介在していた中間業者をできる限り排除し、生産から販売まですべてをコントロールしているため、これまではいくつかの企業で広く薄く分担していたリスクをすべて自社で引きうけることになる。リスクをできるだけ小さくするためには、より正確な需要予測が必要となる。しかも、その情報は、生産から販売までのすべてのプロセスで共有化していなければならない。ユニクロでは店頭での売れ行き、消化状況をつぶさに把握、分析し、それを企画、生産にフィードバックしている。提携工場と日本の本部をオンラインで直結し、生産のデータが瞬時に本部へ、店舗の売上データに基づいた発注を即座に工場へと流すことができるシステムを構築しているのである。ここで重要なことは、ユニクロは縫製工場だけではなく、素資材（綿花など）、紡績、織り（編み）、染色の各メーカーとも生産計画情報を共有し、素材の調達に至るまでのすべてを生産に連動させている点である。売れ行きを見ながら追加生産を行うといっても、多くのSPA企業では、生地はすでに確保されていることが前提であり、縫製だけを実需に合わせて調整しているに過ぎないことが多い。衣料品の場合、素資材の調達から製品に至る生産工程が多段階にわたり、その各段階に多様な産地や事業者が存在し、それぞれの工程が分断されている。そのため企業間の情報交換はスムーズに行われているとはいいがたい。したがって、各企業は独自の情報（思い込み）に基づいて商品の企画・生産を行い、結果、在庫過多や機会ロスを生じることになる。その点、ユニクロのように川上の段階までさかのぼって「小刻み」に需給調整することができれば、よりリスクヘッジができるのである。

こうして、生産から販売までのすべてをコントロールすることで、シーズンを通じて平準的に生産される分に加え、染色された状態と染色前の生産の状態で在庫が保有され、追加発注に備えることができる。現在では、シーズン開始時には、生産計画数量の5割程度しか生産せず、残りは店頭の売れ行きを見ながら追加生産している。追加発注は週単位で行われ、品切れ、売れ残りが起きないように努力している。こうすることで、売れ残りや品切れによる機会損失のリスクをできるだけ小さくし、低価格を実現しているのである。

4. SPAによるチャネルのコントロール（2）—ZARAを事例にして—

一方、ZARAの創業者であるアマシオ・オルテガ・ガオナは元々スペインのラコルニャでアパレルの製造を行っていた。1975年、ドイツのある卸売企業から、下着の大口注文を突然キャンセルされてしまい、設立したばかりのアパレル会社が倒産の危機を向かえ、やむなく自社工場の近くに店を開き、下着を売り始めたのがZARAの始まりである。今日、現会長のオルテガはスペイン一の富豪となった。

オルテガは、創業当時の危機から一つの教訓を学んだ。それは、成功するためには「片手は工場に、もう一方の手は顧客に触れていなければならない」ということである。つまり、顧客が購入するまでは自社ですべてコントロールしなければならないということである。この経営

哲学にしたがって、ZARAはSPAのビジネスシステムを採用し、超高速のサプライチェーンを構築していったのである。

ZARAは、ラコルニャにある本社に隣接した自社工場と世界各地の契約工場で生産され、すべてラコルニャの物流センターから世界各地の店舗に配送され販売される。もちろん全品買取りである。

ユニクロとZARAは、両社ともSPAではあるが、最大の相違は、ユニクロが自社工場をもっていないのに対して、ZARAは自社工場を保有し、後に述べるが、自社工場と契約工場を使い分けていることがあげられる。

ZARAの特長は商品を企画、デザインから製造、流通、販売までわずか15日間で全世界の店舗に最新作を並べて売ることができるというスピードである。殆どの国には航空便で商品が送られる。ライバルのH&Mが、製造から店頭までリードタイムが早くて3週間、通常は2～3ヶ月、物流は船便中心のことを考えれば、まさに最速であるといえよう。

また、最新デザインを多品種少量生産して即座に販売できるため、ZARAではメーカー希望小売価格の85%を手中にすることができる。そのため、競合他社より高い売上高利益率を実現している。

先に見たユニクロもそうだが、SPAでもほとんどが製造については契約している工場に委託しており、H&Mも自社工場を持たず外部委託を行なっている。しかし、ZARAは前述したように、元々製造業からの出発であったこともあるが、オルテガの教訓から現在も約半分を自社工場で製造している。デザイン、在庫管理、流通、ロジスティクスもすべて自前でやっている。

多品種少量生産なので、当然各店舗には少量の商品しか陳列されない。通常であれば、在庫切れは致命的だが、ZARAでは黙認するどころかむしろ在庫切れを奨励している。「今買わなければ、早く買いに行かなければ売り切れてしまう」という消費者心理をたくみに利用しているのだ。新商品の点数が少なく購入機会に限られるため、例えばロンドンでは競合店は顧客の来店頻度が年間平均で4回だが、ZARAは年間平均17回にも及ぶ。来店頻度が高いため、広告費も抑えられ、広告費は、売上高のわずか0.3%に過ぎない。

このようなやり方を可能にするためには、新商品を頻繁に少量ずつ製造し、すばやく店舗に納品できるシステムを実現させなければならない。ZARAの主力デザイナーは社内に200人おり、年間約4万種類のデザインを制作し、そのうち1万種類が商品化される。

ZARAの大きな特徴の一つは、パリコレクションやミラノコレクションなどで話題になったオートクチュール同様の商品を安い生地で作し、遥かに廉価でオートクチュールに先行して発売することである。つまり、最新のファッションを低価格で提供しているのである。

このビジネスシステムには、サプライチェーン全体で常に情報交換が欠かせない。デザイナーも隔離することなく大部屋で仕事をするので、デザインが生産プロセスの中に設けられている。デザイナー達は常に議論を重ね、素早くサンプルをつくり評価しあう。マーケティングや調達、生産計画の担当者と同じフロアで席を並べて仕事をするので意思の疎通が図られ、

業務もスピードアップする。製作中のサンプルについてもいつでも自由に意見交換することができる。

商品はラコルニヤの倉庫から全店に向けて、一晩で出荷される。自社工場以外で作られた商品も一旦ラコルニヤの物流倉庫にすべて集められて出荷される。トラック便と航空貨物便が週2回の注文に合わせて送られる。ヨーロッパの店舗は24時間、アメリカ48時間、日本には72時間で納品される。まさに、鮮度が命の生鮮食品並みである。

商品には出荷の時からすべて値札が付けられ、ハンガーに吊るされた状態で納品されるため、到着するとそのまますぐに売場に陳列できるのである。

ZARAのビジネスシステムは、常に一定のリズムを保つことで、サプライチェーンを管理し、サプライチェーンの各プロセスではなく全体を最適化することで大きな効力を発揮しているのである。

5. 結びに代えて

これまで、ユニクロとZARAという2つのSPA企業について考察してきた。同じSPAという業態であり、取り扱っている商品も衣料品であるが、全く異なるやり方をとっている。ユニクロは規模の経済を発揮し、リーズナブルで低価格な商品を提供してきた。先に述べたような仕組みで、既存の流通システムに内在する無駄を排除しながらもリスクを抑制することに成功したファーストリテイリングは、2001年8月期まで、増収増益を続けてきた。営業利益は1000億円台となり、小売業では第2位となった。しかし、2002年8月期の決算では、売上高が18%減、経常利益が47%減と、94年の株式上場以降初めて減収減益となった。商品を置けば飛ぶように売れたフリースブームが終ったこの年、「とにかく売れるものを」と流行色の強い衣類を並べ、客足を逃した教訓が現在はベーシックなものづくりへの回帰となっている。改良を続けて一定レベルまで品質が向上した時点で、大々的に広告を打ち、消費者への浸透を図ることがヒットの方程式となっている⁽²⁰⁾。

課題は中国に9割を依存する縫製体制の見直しにある。人件費の上昇懸念でより低コストな生産拠点の開発が必要であることのほか、今後欧米、アジアに築く店舗網に安定的に商品供給することを考えれば、中国以外での生産拠点の拡充は不可欠である。

2008年11月、中国やバングラデシュの繊維メーカーと合弁で衣料品製造企業を2009年1月に設立する。バングラデシュで紡績や縫製などの工場を設け、Tシャツなどを一貫生産する。本社は税制で優遇されるシンガポールだが、実質的な本部機能や工場はダッカ周辺になる(図6、7参照)。すでにベトナムやカンボジアでも生産しているが(図8参照)、GAPやH&Mがアジアで商品調達を増やしていることから、低価格・高品質な商品を安定的に調達するには有力メーカーと関係を深める必要があると判断し、従来の生産委託先とは資本関係は結ばないという原則を見直した。

成熟した国内市場に代わって、一層の成長を遂げるために、ファーストリテイリングは海外

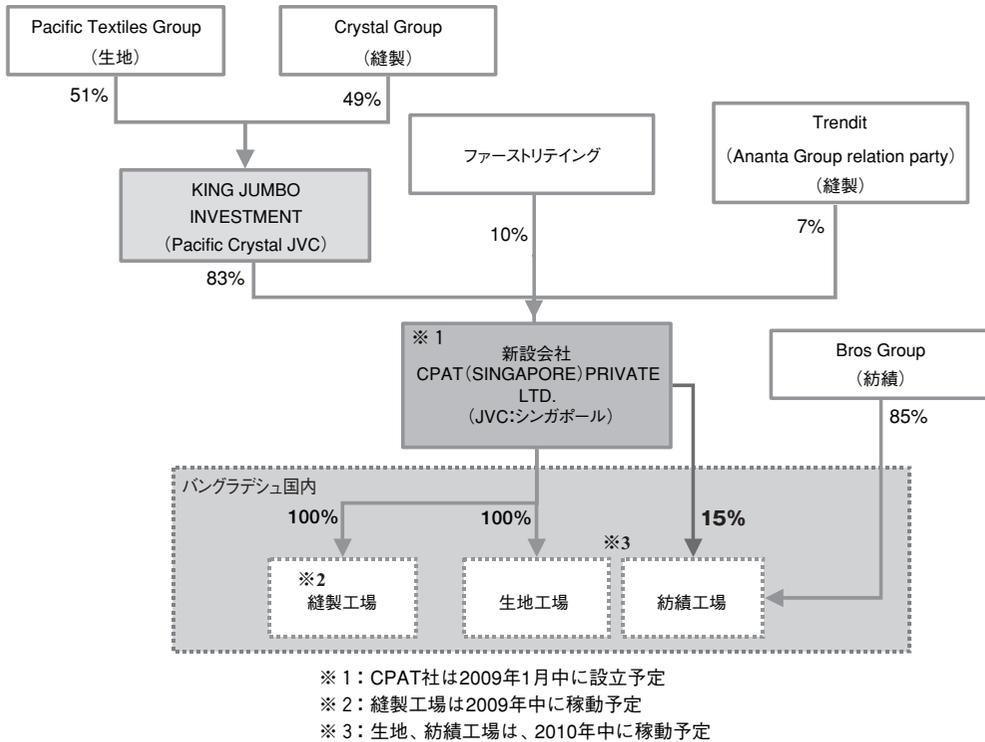


図6 合併会社設立の概要

(出所) ファーストリテイニング社2008年11月7日配信広報リリースより

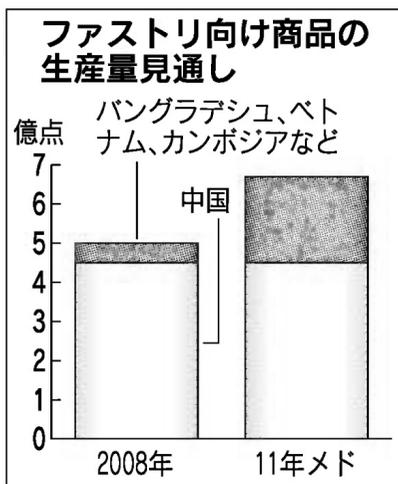


図7 生産拠点別生産量予測

(出所) 『日経流通新聞』、2008年12月1日付



図8 生産拠点

(出所)『日本経済新聞』、2008年11月29日付

進出も行っている。まず、2001年9月28日に、ロンドン市内で4店をオープンし、初の海外進出を果たした。英国での事業は、滑り出しは順調で、1年ほどで21店舗まで拡大したが、店舗展開ばかりが追及され、黒字化は達成されず、赤字が膨らんでしまった。その結果、2003年9月までに16店舗を閉鎖し、5店舗体制で再構築を行っている。

英国事業がうまくいかなかった最大の理由は、ファーストリテイリングの強みが英国では通用しなかったことにある。ロンドン中心部には、スペインのZARAやマンゴー、スウェーデンのH&Mといったユニクロと同じような低価格販売を行う小売店がひしめいている。また、郊外には、ユニクロよりもはるかに低価格な商品を販売しているマタランというホールセールチェーンがある。つまり、委託販売による高価格なライバルと競争する日本と違って、ユニクロがSPAによって中間マージンを省いても、差別的な競争優位につながらないのである。

また、中国での大量生産がファーストリテイリングの強みの1つであるが、英国では中国から輸入される衣料品には10%あまりの輸入関税がかかる。さらに、中国から英国に輸入するのでは、輸送時に時間がかかり、追加発注が間に合わない。それに対してZARAなどのスペインのチェーン店は、関税のかからないスペインやトルコなどに製造拠点や物流拠点を構築し、クイックレスポンス体制を確立しているのである。

SPAというシステムは、多段階・委託販売という既存の流通システムに無駄を抱えている日本においてはファーストリテイリングに大きな競争優位をもたらすが、ライバルも同じような業態で競争している海外では強みを生み出さない。さらに、中国での大量生産という特徴も、関税や物流の問題によって、英国や中国では日本と同じような優位性をもたらさず、かえって問題を生むこともある。

さらに、ファーストリテイリングは、2002年春にデザイン研究室を設立し、国内外の有力デザイナーと契約し、女性向けのファッション衣料を増やすなど試行錯誤を重ねてきた。ただし、ユニクロの特徴はあくまでカジュアル・ベーシックであり、ファッション性の強い商品ではない。したがって、ベーシックにファッション性のある程度取り入れた商品開発をしようとしているのである⁽²¹⁾。

ファッション性とベーシックのバランスをどう取るか、あるいはいかに負わなければならないリスクを抑え、それをコントロールしていくか。ファーストリテイリングが従来の流通システムの無駄を取り除いた結果、新たに克服していかなければならなかった課題が、いま再び、一段と高い次元でファーストリテイリングに課せられている。ファッション性の高い商品の場合、ZARAでみたように、商品企画や在庫管理の方法が異なり、機動性に富んだ生産販売体制の新たなモデルを築くのは容易ではない。

しかし、グローバルでみた場合、図9のように世界の競合には差をつけられている。また、売上高だけでなく、世界ブランド価値番付でも、H&M22位、ZARA62位、GAP77位であるが、ユニクロは100位以下であり、時価総額もH&Mの5分の1以下に過ぎない。このようなブランド力の差は、海外に進出する際には顕著に表れる。例えば、中国の商業施設は知名度のあるZARAとH&Mにまずは声をかけると言われている。

次稿では、グローバルに展開するSPAについて考察を進めていく。

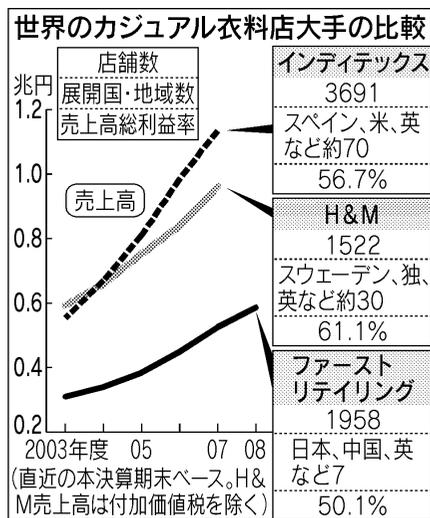


図9 世界の衣料専門店比較
(出所)『日本経済新聞』、2008年10月30日付

(謝辞)

本研究を進めるにあたり、スペインのIESE経営大学院加瀬公夫教授から非常に有用な資料提供並びにコメントを頂いた。記して感謝するものである。

(注)

- (1) 2008年10月22日付け『日経MJ』による。
- (2) 2008年12月14日付け『日本経済新聞』
- (3) 同上。
- (4) 2008年9月29日付け『日経MJ』
- (5) この衣料品産業の特徴や問題点については、Asaba and Fujimoto[1994]を参照されたい。
- (6) 委託販売のメリットについては、倉澤[1991]、伊藤[1998]を参照されたい。
- (7) 10月22日付け『日経MJ』、イオンの幹部のインタビューによる。
- (8) 柳井（2003）を参照されたい。
- (9) ユニクロも、総合商社を介在させて、その金融機能や物流機能を利用してはいるが、全体の流れはユニクロがコントロールしている。かつては商社を介した製品輸入が多かったが、現在ではその比率が6割程度に落ちている。すべてを自社で行うことも可能かもしれないが、商流については商社に一部任せの方が効率的であると考えられている（森田正敏常務とのインタビュー、2000年9月21日）。
- (10) 『エコノミスト』、2003年7月4日号。
- (11) 10月29日付け『日本経済新聞』
- (12) 同上。
- (13) 「「ユニクロ」という名の終わらない革命」、『週刊東洋経済』2001年11月3日。
- (14) 「中国での生産管理に成功した理由を語る」『エコノミスト』2004年3月2日。
- (15) 「伸びる「小売り」の儲かる仕組み」、『週刊ダイヤモンド』2000年6月10日、「不思議の国の「ユニクロ」」、『週刊東洋経済』2000年7月15日。
- (16) 「ユニクロ中国の秘密『AERA』2004年4月30日-5月7日。
- (17) 同上。
- (18) 「ユニクロ、一品集中で急上昇」、『日経ビジネス』2000年1月17日。
- (19) 2007年7月18日付け『日経流通新聞』
- (20) 10月29日付け『日本経済新聞』
- (21) 柳井（2003）。

参考文献

- Asaba, S. and Fujimoto, T (1994), "Processing and Product Development Systems in the Japanese Wool Textile and Apparel Industry," in Findlay, C and Itoh, M., eds., *Wool in Japan*, Pymble, Australia, Harper.
- 浅羽茂・新田都志子（2004）、『ビジネスシステムレポリユーション』、NTT出版。
- 溝上幸伸（2000）、『無印良品VSユニクロ』、ぱる出版。
- 西村秀幸（2000）、『ユニクロ ライトオン しまむらの成功と限界』、エール出版。
- 新田都志子（2003）、「ユニクロ 低価格・高品質をもたらすSPA業態の徹底追求」、上田隆穂編『ケースで学ぶ価格戦略入門』、有斐閣。
- 小川進（2000）、『ダイヤモンド・チェーン経営』、日本経済新聞社。
- 月泉博（2000）、『ユニクロ&しまむら』、商業界。
- 柳井正（2003）、『一勝九敗』、新潮社。
- 安本隆（1999）、『ユニクロ！監査役実録』、ダイヤモンド社。
- DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部（2006）、『サプライチェーンの経営学』、ダイヤモンド社。