

研究ノート

# 日本におけるインディテックス「ZARA」のケース (2018年)

久 米 勉

東京国際大学論叢 商学・経営学研究 第5号 抜刷  
2021年（令和3年）3月20日

# 日本におけるインディテックス「ZARA」のケース (2018年)

久 米 勉

## 目 次

1. はじめに
  2. ファストファッション
    - 2.1 ファッショントレンドを作る制度
    - 2.2 ファストファッション
  3. インディテックスのマーケティング
    - 3.1 市場参入
    - 3.2 デザイナー
    - 3.3 サプライチェーンマネジメント
    - 3.4 物流
    - 3.5 売り場作り
  4. 日本におけるインディテックス
    - 4.1 過当競争
    - 4.2 販売チャネルの多様性
    - 4.3 消費の多様性
    - 4.4 戦略的意図
- まとめ

## 1. はじめに

近年の世界第1位のアパレル企業は、インディテックス (Inditex) である。売上は、3兆1,713億円、世界96カ国で7,490店<sup>1)</sup> (うち日本147店) を展開している。オンライン販売を含めると202カ国の市場へ参入している (オンライン販売は売上の12%を占める)。売上の7割がZARAブランド (ZARA Home, ZARA Kidsを含む) の事業である。第2位のヘネス&マウリッツ (H&M) は、売上2兆3,985億円で、世

界71カ国で4,968店 (うち日本91店) を展開する (日本市場の売上は521億円)。第3位は、ファーストリテイリングで、売上2兆1,300億、3,445店。第4位は、ギャップ (GAP) で、売上1兆7,956億円、3,850店 (うち日本199店) となっている。

アパレルビジネスの特徴の1つは、地域性が存在していることである。世界の衣料品市場は、2013年時点でも200兆円を超えている<sup>2)</sup> ので、世界No.1の企業インディテックスでさえ、世界市場の占有率はわずか1~2%にすぎない。また、売上の6割がヨーロッパ (スペイン16%、スペイン以外45%) で、南北アメリカ16%、アジアその他23%であり、ヨーロッパ市場を拠点とする企業である。ファーストリテイリングも、国内ユニクロ事業8,648億円 (827店)、GU事業2,118億円 (393店) と日本をベースに事業を発展させ、海外ユニクロ事業8,963億円 (1,241店)、その他のグローバルブランド事業<sup>3)</sup> 1,545億円 (984店) と世界市場を開拓しつつある。

当然のことながら、事業が地理的に拡大するにつれ、各アパレル企業のマーケティング戦略は、個別市場の特殊性に応じて異なる様相を見せることになる。本ケースの主題は、日本市場におけるインディテックス、とりわけZARAブランド事業にある。

今現在、インディテックスの日本市場におけ

表1 世界市場におけるアパレル企業

企業名 (国)	主要ブランド	売上 (純利益)	店舗数	日本の店舗数
インディテックス (スペイン)	ZARA、Bershka, Stradivarius	3兆1,713億円 (4,182億円)	7,490店	147店
ヘネス&マウリッツ (スウェーデン)	H&M	2兆3,985億円 (1,442億円)	4,968店	91店
ファーストリテイリング (日本)	ユニクロ、GU	2兆1,300億円 (1,548億円)	3,445店	ユニクロ：827店 GU：393店
ギャップ (米国)	GAP、 Banana Republic	1兆7,956億円 (1,086億円)	3,850店	199店

出典) 各社の財務報告書と『会社四季報業界地図2020年度版』(東洋経済新報社)を参考に作成。  
注) 為替レート(2019年6月1日基準日): 1ユーロ=121.3円, 1クローナ=11.4円, 1ドル=108.3円。

る売上は公開されていないので、大雑把な推定をしておこう。日本では合計147店舗をもち、ZARA:94店、ZARA Home:18店、Bershka:26店、Stradivarius:9店を出店している。世界にあるZARAブランドの店舗は大型化が進み、1店舗当たりの年間平均売上は約10億なので、<sup>4)</sup>そのまま日本の店舗数に当てはめると総売上は軽く1,000億円を超える。ところが、2015年度の日本市場単独の売上は656億円と公告されている。<sup>5)</sup>当時の合計店舗数は、145店(ZARA:98店、ZARA Home:15店、Bershka:21店、Stradivarius:11店)であり、<sup>6)</sup>2018年度とそれほど大差はない。それゆえ、インディテックスの日本における売上は、オンライン販売等の伸びを加えても、せいぜい700億円程度と見ることもできる。

いずれにせよ、ZARAに代表されるインディテックスは、ビジネスの仕組みそのものに高い優位性をもち、それが世界的な成功を収めているにもかかわらず、日本では、売上規模においても、店舗数においても、相対的に存在感が希薄であると言える。本稿は、ZARAを擁するインディテックスのマーケティング戦略のあり方を整理し、そのうえで、日本市場において、なぜ現状のような地位に留まっているのかを論じていくことにしたい。なお、本ケースの

著述に際しては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を排除するために、2018年前後までのデータを中心に記述することにした。

## 2. ファストファッション

アパレルビジネスの基本の1つは、商品の売場が魅力にあふれ、生き生きとしていることである。小売店頭の品揃えや雰囲気、着こなしの提案やトレンド情報が、消費者の購買意欲を刺激する状況を作り出せば良い。ところが、この単純なことを実現することが難しいのがファッションビジネスである。流行が目まぐるしく変化するにもかかわらず、時間と手間のかかる手工業をベースとした産業だからである。それゆえ、アパレル企業は、移ろいやすい一過性の市場ニーズに対応すべく、商品の企画・デザインから、調達、生産、物流、店舗運営に至る統合的マネジメントによって、魅力的な売場作りをしていかなければならない。一方では、ファッション業界全体としても、世界のトレンドを作り出し、需要の不確実性を削減していく必要に迫られる。そして、まさにそこにファストファッションが、独自のポジションを築き上げる土台が形成されていくことになる(齊藤, 2013; 2018; 2019)。

## 2.1 ファッショントレンドを作る制度

まずは、各シーズンのトレンドを生み出すファッション業界特有の制度を整理しておこう。

### ①流行色の決定：シーズン2年前

シーズンの始まる約2年前に、加盟国の色彩情報団体で構成されるインターカラー<sup>7)</sup>が、流行色を決める。

### ②トレンドの具体化：シーズン1年半前

流行色が決まった半年後、スタイリングオフィスと呼ばれるトレンド情報会社が、シーズンのテーマ、シルエット、スタイルなどをビジュアル化し、専門家向けにトレンドブックを販売したり、セミナーを開催したりする。また各国の色彩情報団体<sup>8)</sup>が、国内の市場にあわせてトレンドカラーを発信する。

### ③素材の提案：シーズン1年前

シーズンの始まる1年前に、流行色を踏まえたヤーン（糸）展、テキスタイル展が開催されていく。デザイナーは、こうした旬の素材を使ったコレクションで、個性を競うことになる。

### ④コレクションの開催：シーズン半年前

シーズンの始まる半年前、パリやミラノ、ロンドンなどで、ラグジュアリーブランドのコレクション（ファッションショー）が開催される。そこで、複数のデザイナーが採用した色、柄、テーマ、生地、デザインの共通項が、ファッショントレンドとなっていく（ヨーロッパの影響が強く、ヨーロピアンモードとも呼ばれる）。こうしたトレンド情報は、ファッション誌などのメディアを通じて、一般消費者に伝達されていく。

このように、インターカラーから始まり、糸や生地といった素材に関わるメーカー、商品企画をするアパレルメーカー、縫製などを行う工場、アパレル小売業、メディア・情報関連企業などが関わりながら、ファッション業界全体として、世界的なトレンドを作り出し、安定的な需要を生み出し、リスク低減をはかっていく制度となっている。ファッション業界全体の緩や

かな協働によって生み出されたトレンドが、制度としてのファッショントレンドになるのである。

## 2.2 ファストファッション

ところが、この2年がかりで作られる制度としてのファッショントレンドは、必ずしも市場から支持されるとは限らない。ファッショントレンドは、最終的には、市場によって決まるものだからである。たとえ、色やスタイルなど、部分的にはトレンドを作り出せても、実際の流行とは、どこかでギャップが生じてしまう。そこで、ファッション業界のトレンドを先導していくラグジュアリーブランドとは対照的に、そのシーズンのトレンドが確定し始める頃から、すばやくトレンドをフォローしていくビジネスが生まれてくる。それがファストファッションである。

ファストファッションのビジネスサイクルは、シーズン6ヵ月前からシーズン中の短期間に集中する。スピード勝負である。市場のトレンドを迅速に商品として具現化し、すばやく製造して小売店頭へ届け、比較的安価で販売する「安くて早い」業態が、ファストファッションなのである。

21世紀近くまで、トレンドファッションは、各国の百貨店で販売されるような上質かつ高価格なもので、一般大衆が手軽に楽しむことはできなかった。ファストファッションは、そこに市場機会を見出したのである。この革新のポイントは単純である。トレンドファッションは、シーズンがすぎればその価値を失うのだから、せいぜい10回程度着られる程度の品質があれば良い。つまり、品質をほどほどに抑えて安く売るといった革新性が、世界的な支持を集めたのである。

こうしたファストファッションの革新の土台は、すでにSPA<sup>9)</sup>と呼ばれる製造小売り業態によって築き上げられてきた。SPAとは、自社企画ブランドを製造し、消費者に直接販売するアパレル専門店のことを指す。SPAは、外部のサ

プライヤーから各種の原材料を調達し、縫製などを行う工場に製造を発注するなど、グローバルなサプライチェーンマネジメントを発達させた。店頭の実需に対応して、このサプライチェーンを調整し、商品の入れ替えによって小売店頭の鮮度管理を行い、需要の不確実性に対応していく仕組みが構築されてきたのである。この仕組みをトレンドファッション分野に持ち込んだ業態が、ファストファッションであった。

### 3. インディテックスのマーケティング

ファストファッションの中でもインディテックスは、今現在、最も進んだ仕組みを構築し、世界的な成功を収めている企業である。以下では、約7割の売上を占めるZARAを念頭におきながら、インディテックスのマーケティングの要点を整理していく(D'andrea and Arnold, 2003, Ghemawat and Nueno, 2006, 齊藤, 2018:2019, 東, 2008, Inditex Annual Report 2018)。

#### 3.1 市場参入

ZARAは、ヨーロッパモードを中心としたトレンドファッションを手ごろな価格で販売する業態である。メインターゲットは「働く女性」であるが、製品ラインは、婦人服、紳士服、子供服まで幅広く、<sup>10)</sup> インディテックスの中で群を抜いて国際化が進んだブランドである。1988年にポルトガル、1989年にニューヨーク、1990年にパリに進出し、その後、各国の市場へ参入し、現在は、オンライン販売を含めると202カ国の市場へ参入している。

各国市場における価格決定権は、スペイン本部がもっている。価格は、コストに一定の利益を上乗せして設定するのではなく、その市場の消費者がインディテックスの商品にどのくらいの価値(価格)を認めるかを基準として決定される。後述の通り、スペインの流通センターからの距離が遠い市場は、それだけ物流コストが

かさむので、価格は高くなる傾向がある。それでも各地域の百貨店の価格の半額程度の手ごろな価格ラインを実現している。この価格と費用見積もりを精査して、採算がとれる国・地域に参入していく。参入当初は、各国の主要都市に旗艦店をオープンして、営業経験を積んでから、全地域に展開するやり方をとっている。

参入に際しては、各国の事情に合わせて、3つの方法を使い分けている。将来性が高く、ビジネスリスクが少ない主要国には、直営店方式で参入する。小国で、リスクが高く、文化的な違いが大きい国(中東諸国や欧州ではアンドラ、アイスランドなど)には、フランチャイズ方式で参入する。売上の5~10%のフランチャイズ料と引き換えに、人的資源、訓練、ロジスティックス等の本社サービスを提供していく。また、一等地の確保が難しいなど、単独で直接参入することが困難な大規模な市場(ドイツや日本など)には、JV(共同出資事業)方式で参入する。ただし、経営コントロール権は、インディテックスが保有し、直営店扱いとしている。日本市場には、アパレルメーカーのビギとの合弁で進出し、1998年8月に渋谷に大型店を出店したが、その後、スペイン本社が全株を買い取り完全子会社化している。

#### 3.2 デザイナー

創業者のオルテガ氏は「世界各国のために作るのではなく、すべての国で売れる商品を作れ」という方針を掲げて事業を拡大してきた。いわゆる標準化戦略を基本としているが、実態は、かなり複雑である。まず、北半球と南半球では季節が逆転する。南半球の国に対しては、3割は北半球の半年前のデザインを採用し、7割は南半球専属デザインチームがオリジナル商品をデザインしている。売上の9割を占める北半球では、共通の商品を販売するが、同じ北半球であっても大きな気候の差(ロシアとシンガポールでは温度に20℃の差)があったり、イスラム圏の国があったりするので、ある程度の現地化も求められる。国別のマネジャーが、世

界共通のコレクションから地域に合わせた選別を行うのを基本としつつ、その国に適したデザインの提案も行っていく。そして他の国でもそのデザインを採用したいという要望があると商品化されていくルールになっている。

世界市場を射程に収めるインディテックスには、700名を超えるデザイナーがいる。デザインチームの責務は、現実化しつつあるファッショントレンドを慎重に解釈し、消費者の好みを探り、それを商品化することにある。アーティストというより、マーケターとしての役割を与えられるので、ラグジュアリーブランドのようなカリスマデザイナーは存在せず、フラットな組織となっている。

デザイナーは、展示会やファッションショー、ラグジュアリーブランドのカタログなどを参考に、原案をスケッチし、生地や他の素材を選択し、サンプル開発を指揮する。サンプルが完成すると、製品開発担当者が、どの程度生産すべきか、内製すべきか外部委託すべきかを決定し、各店舗に納品するまでのスケジュールを決めていく。

このプロセスの中心は、あくまでも消費者である。とくにシーズン中は、各国の消費者ニーズや売れ行き情報が、デザインチームに伝達されると、迅速に商品に反映され、週2回、店頭の変化として具現化されていく。週2回店頭へ配送される商品のうち、50%が新商品、50%が追加補充商品である。商品をデザインし、工場生産し、店頭へ商品を並べるまでのサイクルタイムは極めて短い。新商品の場合、デザインの考案から、完成品を店舗に納めるまでのサイクルタイムは4～5週間である。既存デザインの修正や追加注文であれば、店舗納入まで2週間しかかからない。

その結果、主要企業よりも、はるかに遅いタイミングまで、流行の見極めが可能となっている。シーズンの初めには、シーズン販売予定の25%程度の在庫だけしか所有せず、シーズンが始まってから、売れ筋の追加と新商品を繰り出していくのである。その商品数も膨大で、年間

75,000 SKUを超えている。<sup>11)</sup>

### 3.3 サプライチェーンマネジメント

インディテックスのサプライチェーンは、1,866のサプライヤーと7,235の工場から構成される。膨大な量の商品を短いサイクルタイムで生産し、供給するためにあらゆる対策が講じられる。シーズンのトレンドをフォローするために、デザインと原材料仕入れの35%、外部からの完成品仕入れの40～50%、社内生産の85%は、シーズンが始まってから行われる。他方で、糸や生地の製造には2ヵ月はかかるので、サプライヤーからシーズン前に十分な量を調達しておく。生地は染色しなければ、汎用性が高く、在庫リスクは小さいので、仕入れた生地の約半分は、「未染色」で保管され、シーズン中の流行に応じて、染色、模様付け、仕上げを行っていく。

シーズンのトレンドをフォローするリスクの高いアイテムについては、自社工場、少量ずつ生産する体制をとる。ファストファッションやSPAと呼ばれる大手企業で、自社工場をもつのはインディテックスだけである。内部生産をする目的は、創作チームと生産チームが高度に連携し、柔軟かつ迅速に、流行を追っていくことにある。ただし、売れ筋の商品であっても、深追いはせず、トレンドアイテムは、2～3週間分の在庫量しか生産しない。常に店頭商品の回転を速め、店頭の鮮度を維持していくことにウェイトが置かれるからである。

また、外部工場の57%は、スペイン、ポルトガル、モロッコ、トルコといった本社近隣の工場を利用している。アジアよりも15～20%コストは上昇するが、品質管理を徹底できるからである。それでも、付加価値の低いベーシックアイテムの製造については、コストが低いアジア地域の外部工場に委託している。縫製などの労働集約型作業は、人件費の安い地域の工場へ外部委託しなければ、低価格の実現は難しいからである。

インディテックスは、多くのサプライヤーや

外部工場と長期的な取引関係をもち、技術面や財政面の援助を行っている。社外スタッフを含む4,925人の専門家で構成されるサステナビリティチームが、製品の卓越性や安全性の確保、資源の再利用やリサイクル、有害化学物質の削減などの環境への配慮、そして適切な労働環境の維持など、サプライチェーン全体の「持続可能性」を追求している。

### 3.4 物流

各地で作られた商品は、いったんハブ（拠点）であるスペインの流通センターに集め、そこから放射線状に配送されるハブ&スポーク方式を採用している。世界94カ国の7,490店舗と156カ国のオンライン販売拠点から注文を受けると、ヨーロッパは陸路で36時間以内、それ以外の地域は空輸で48時間以内に届けられる。

流通センターに集められた商品は、倉庫に数時間しか留まらず、3日以上滞在する商品はない。流通センターは、商品を保管する場所ではなく、商品を動かす場所なのである。運び込まれた商品は、RFID<sup>12)</sup>によってデジタル化され、ピッキング、仕分け、補充、保管など、倉庫内作業を自動で行うマルチシャトルシステムを使って、迅速に処理されていく。ニットやシャツなどは、折り畳んで段ボールに入れられ、店頭の壁面に陳列されるジャケットなどの商品は、しわにならないようにハンガー付きの特注の段ボールに詰められる。

スペインの流通センターから、各国の輸入通関を済ませた後は、直接、各店舗に届けられる。この仕組みは、各国に物流拠点を整備する必要がないために、新しい国に参入する際に1店舗単独の出店を可能とし、グローバルな多店舗展開を容易としてきた。

### 3.5 売り場作り

インディテックスの売上高広告比率は0.3%で、競合企業の3~4%と比べて非常に少なく、セールを告知する程度である。インディテックスでは、店舗を最大の宣伝媒体として位置づけ

ているからである。ランドマークとなる好立地の物件を中心に、近年は店舗の大型化を進め、2018年に開店した新しい店舗は、2012年に開店した店舗より、売り場面積が39%大きくなっている。とりわけ、ZARAの店舗は、新しい大型旗艦店の出店と小型店舗の閉鎖により、2012年の1,452 m<sup>2</sup>から2018年には2,184 m<sup>2</sup>へと、店舗サイズが約50%増加している。そして、店舗の季節感の演出、商品の陳列、模様替えを、ショーウィンドー装飾家やインテリアコーディネーターが、きめ細かくサポートする。店舗の地代・賃料や内装コストは、高額になるものの、アクセスの良さやブランドイメージの向上につながるので、プロモーションコストの一部として捉えられている。

そして何より、週2回の新商品投入が、売り場の魅力を高めている。

ファッション業界では、新製品の平均失敗率は10%程度であるのに対し、ZARAの失敗率はわずか1%に留まる。流行に「賭ける」のではなく、流行に「従う」ために、商品企画の失敗が少ないからである。

また、トレンドアイテムは、2~3週間分しか生産されないで、値下げをしなくても容易に在庫は一掃されてしまう。競合企業では、値下げ販売は、売上の30~40%を占めるが、インディテックスでは、15~20%程度に留まっている。

定価のまま在庫が入れ替わり立ち代わり高回転する好循環が生まれると、①消費者には各アイテムの希少性を認識させ「翌週にはもうないかもしれない」、「買うチャンスは今しかない」と思わせる効果があり、②「安くなるまで待とう」といった買い控えも起こりにくく、③値下げ後の副作用である「定価で買って損をした」といった損失感や定価に対する不信感も最小限に抑えることができる。

そして、売り場の商品の4分の3は、3~4週間で入れ替わる。四季の品揃えという伝統を凌駕し、店舗の品揃えは、年17回程度、刷新される。シーズン中に何度来ても、売り場は

何かしら新しいのだから、消費者の来店頻度を高める効果がある。熱心なファンは、何曜日に新作が到着するかを把握していて、週2回、チェックしに来店することもあるという。

また、店舗とオンライン販売は、両者の弱点を補うように統合され、オンラインで注文して店舗で受け取るクリック&コレクト方式や、店頭在庫がなければオンラインで注文し、即日ないし翌日配達で受け取れるなど、消費者のショッピング体験を充実させる諸方策もとられている。

#### 4. 日本におけるインディテックス

以下では、日本市場の概況を論じながら、なぜ、インディテックスの売上や店舗数が現状に留まり、世界市場で示しているような存在感を示せないのかを分析していく（齊藤，2013；2018；2019，小島，1998；2003；2018，月泉，2009，久保，2016）。

##### 4.1 過当競争

家計調査（総務省統計局）によれば、2人以上の世帯の被服及び履物への年間支出金額は、1991年302,328円、2000年207,549円、2018年136,613円へと激減してきている。衣料品類の購入単価も、1991年の約6割程度と大幅に下がってきている。<sup>13)</sup>

矢野経済研究所によれば、紳士服・用品、婦人服・用品、ベビー・子供服・用品の合計の小売市場規模は、1991年の約15兆円から減少を続け、2018年には9兆2,239億円となっている。<sup>14)</sup> その内訳は、紳士服・用品2兆5,845億円、婦人服・用品5兆7,214億円、ベビー・子供服・用品9,180億円である。

国内最大のファーストリテイリングでも、国内のユニクロ事業とGU事業の合計で約1兆円なので、アパレル市場における市場シェアは1割程度となる。総合アパレルメーカーの大手2社と称されるオンワードは売上2,406億円、ワールドは売上2,498億円であり、それぞれ2

～3%の市場シェアしかもたず、寡占化は進んでいない。

要するに、日本のアパレル市場は、①規模が急速に縮小しつつある、②寡占化が進んでいない、③生き残りをかけて熾烈な企業間競争が行われている市場である。

また、こうした企業間競争を激化させる背景として、日本のアパレルメーカーや商社が、事業拡大策の一環として、アパレル企業向けの製造卸事業を進展させてきた点も無視できない。今日では、これが日本のアパレル産業のエコシステム<sup>15)</sup>として機能しているからである。

アパレル商品の製造は、手工業的性格が強いので、もっぱら人件費の安い海外工場に依存し、<sup>16)</sup>生地や資材を手配して、海外の縫製工場に製造を委託せざるをえない。こうした海外のサプライヤーとの関係をもつアパレルメーカーや商社は、国内のアパレル企業から生産を受託し、製造から卸売りを手掛ける製造卸事業を進展させてきた。OEM<sup>17)</sup>方式では、小売業者が、自社企画商品のデザインや仕様を決定し、アパレルメーカーや商社に発注する。ODM<sup>18)</sup>方式では、製造卸業者側が、商品企画を主導して、デザインや仕様、サンプル品を小売業者側に提案し、小売業者のオリジナル商品として製造していく。

こうしたエコシステムを背景として、日本のアパレル業界への参入障壁は低く、アパレル小売企業がSPA事業に乗り出すことも、異業種の会社がアパレル商品を販売することも、比較的容易な環境になっている。結果として、海外の外部工場等のサプライチェーンの利用についてはコスト面の差異が少なく、商品企画においても同質化が進みやすく、急速に縮小している日本市場では、安売り競争に陥りやすい過当競争の一因となっている。

##### 4.2 販売チャネルの多様性

日本のアパレル小売販売額を販売チャネル別に見ると、百貨店は1兆7,945億円、量販店は8,027億円、ショッピングセンター内や繁華街、



幹線道路沿いなどにある専門店は5兆674億円、その他チャンネルは1兆5,593億円となっている。<sup>19)</sup>それぞれの販売チャンネルの動向を概観しながら、主要なアパレル企業を取り上げていこう。

### (1) 百貨店チャンネル

日本百貨店協会によると、1999年に300店舗以上あった店舗数も、地方都市や郊外に立地する店舗を中心に数を減らし、現在は219店舗まで減少している(2018年12月時点)。<sup>20)</sup>全国の百貨店の年間売上高は、1991年の9兆7,130億円をピークに減少し、2018年は5兆8,870億円にまで落ち込み、衣料品売上高はその3割程度にすぎなくなっている。

百貨店向けブランドを中心とした総合アパレルメーカーの最大手がオンワードで、売上2,406億円(純利益49億円)である。<sup>21)</sup>総合アパレルメーカーは、婦人服や紳士服、ベビー・子供服など、複数部門を扱うメーカーで、通常、複数ブランドを多店舗展開し、市場に適應する戦略を採用してきた。各ブランドにデザイナーや生産・販売管理担当者を配して個別ニーズに応える一方、複数ブランドを保持することで、百貨店との交渉を有利に進めたり、原材料の調達や工場への発注は一括して行ったりすることで、スケールメリットを働かせてきた。

ところが、バブル経済の崩壊後、百貨店を主要販売チャンネルとするアパレルメーカーは、百貨店との伝統的な取引慣行に基づく高額な販売コストや賃料など、高コスト体質に苦しむことになった。<sup>22)</sup>消費者の低価格志向に対応した量販店や専門店との競争も激化し、バーゲンセールなどの値下げ販売への依存は常態化していく。値下げによる利益率の悪化をカバーするために原価を切り下げると、品質の評価も低下しさらに販売不振を招くという悪循環に陥っている傾向もみられる。

ZARAは、トレンドをリードする高級路線の百貨店との対比によって、低価格の優位性が際立つはずであった。ところが、日本の百貨店ブランドのこうした現状は、ZARAの優位性を目

立ちにくくさせている。

### (2) 量販店チャンネル

量販店とは、食品、衣料品、住居品を総合的に取り扱う総合スーパー(GMS)<sup>23)</sup>のことである。1970年代に急拡大を遂げ、衣料品部門では、低価格帯の大衆アパレル市場を捉えてきた。イオンは、総合スーパーを487店、<sup>24)</sup>イトーヨーカ堂は、159店<sup>25)</sup>を展開し(ともに2019年2月末時点)、ショッピングセンターのキーテナントとなるなど、一定の存在感を保っている。しかし、平場と言われる自社運営による衣料品売り場は、顧客のニーズを捉えきれず、かねてより利益率の低さが指摘されてきた。イトーヨーカ堂の年次報告書でも、自社運営による衣料品部門は、長年にわたって赤字が続いていると報告している。<sup>26)</sup>

こうした総合スーパーの強力なライバルとなったのは、しまむらであろう。「ファッションセンターしまむら」は、メーカーの在庫品を安く仕入れて、安く売るという薄利多売型の業態である。総合スーパーと重複する多様なジャンルの商品を低価格帯で取り揃え、店舗数は1,428店に達している。しまむらグループのその他の業態<sup>27)</sup>を含めると総店舗数は2,205店、売上は5,459億円(純利益159億円)である。

### (3) 専門店チャンネル

1998年のユニクロのフリースブーム以降、アパレルメーカー各社は、競ってSPA事業を推進し、ベーシック衣料分野では、安くても高品質であるのが、消費者にとっては当たり前となっていく。そして、2008年のH&M日本上陸をきっかけとしてファストファッションブームも始まり、トレンドファッションですら低価格化が進展していく。こうした専門店の登場によって、消費者が百貨店や総合スーパーでアパレル商品を買う決定的な理由は見失われていく。そして、もちろん、ZARAの品質面および価格面の優位性も際立ちにくい状況となっている。

一方、圧倒的な競争力を有する企業が存在し

ない代わりに、多様な個性をもった企業やブランドも登場しやすくなる。その大きな受け皿となったのが、ショッピングセンターである。ショッピングセンターが急拡大するのは、バブル崩壊後の1992年以降で、ショッピングセンターの総店舗面積<sup>28)</sup>は、1990年の1,809万m<sup>2</sup>から、2001年には約2倍の3,763万m<sup>2</sup>、2019年末時点では5,365万m<sup>2</sup>となっている。ショッピングセンター数は3,209、総テナント数は163,437店にのぼり、ショッピングセンター当りの平均店舗面積は16,719m<sup>2</sup>、平均テナント数は51店となっている。総合スーパーや食品スーパーのほか、百貨店、ホームセンター、ディスカウントストア、各種の大型専門店がキーテナントになっている。<sup>29)</sup>

ワールドは、こうしたショッピングセンターやファッションビル向けの複数のブランド店<sup>30)</sup>を展開し、売上2,498億円（純利益92億円）となっている。アダストリア<sup>31)</sup>は、売上2,226億円（1,427店）。パルグループホールディングス<sup>32)</sup>は、売上1,304億円（926店）。ストライプインターナショナル（グループ全体売上1,364億円）やバロックジャパンリミテッド（売上710億円）などもSPA型のビジネスを展開している。もちろん、インディテックスもこうした企業の1つである。

SPAとは対照的に、国内外の個性的なデザイナーズブランドや古着などを仕入れ、自社企画商品をミックスしながら、独自のコンセプトを提案するセレクトショップも存在する。ユナイテッドアローズ<sup>33)</sup>は、国内最大のセレクトショップで、売上1,589億円（358店）となっている。その他にもビームス（売上830億円、166店）、アーバンリサーチ（売上715億円、268店）、シッパス（売上245億円、80店）、バイクルーズグループなど、個性的な企業やブランドが存在している。

#### (4) その他のチャネル

その他のチャネルとしては、千趣会（1,133億円）、ニッセンホールディングス（455億円）

などのカタログ通販に加えて、近年は、インターネットを通じた電子商取引の拡大が顕著である。通販サイトZOZOTOWNの取扱額<sup>34)</sup>は3,113億円にのぼり、実店舗をもつ多くの企業も、自社運営のオンライン販売サイトを構築したり、ZOZOTOWNやアマゾンや楽天市場などへ出店したりするなど、試行錯誤が続いている。経済産業省の調査によれば、衣類や服飾雑貨等<sup>35)</sup>の消費者向け電子商取引（EC）は拡大傾向にあり、EC化率<sup>36)</sup>も13%に達してきている。<sup>37)</sup>

### 4.3 消費の多様性

路面店、ショッピングモール、ファッションビル、駅ビル、アウトレットモールなど、店舗形態も多様化し、さらにオンライン販売の普及で、在庫、物流のオペレーションも複雑化、高度化し、複数の販売チャネルを活用する企業・ブランドも多くなっている。そのため、消費者に提示される選択肢は、必然的に多様なものとなっている。

ここでは、消費者の意思決定を「ある状況において、いかなる理由のもとで、いかなる行為を為すかを選択すること」と定式化して、<sup>38)</sup>アパレル市場における消費者行動の多様性を分析しておこう。

まず、消費者が何らかの選択や行為を行うのは、ある状況でそれらを促す理由が存在するからである。アパレル商品の購買意思決定においては、「次のシーズンに向けて新しい洋服が欲しい」「セールをやっているのを見に行きたい」などの理由を踏まえて、いくつかの小売店に向向し、商品を見比べて、試着をしたり、クローゼット内の洋服と合うかどうか悩んだりしながら、特定のアイテムの購買を決定したり、場合によっては、何も購買しないという選択を行っていくことになる。

そして、実際にその選択や行為を為した理由が、行為の原因である。行為の原因となるような理由は、通常、いくつかの理由がひとまとまりとなっている。たとえば、「価格が安い」「体

形に合っている」「デザインが好みである」「今の気分ぴったり」など、いくつかの理由が総体となって購買行為へとつながっていく。選択や行為に悩むというのは、「高価すぎる」「少し派手だ」など、何らかの理由が決定を阻害、躊躇させたり、理由全体として決め手を欠いたりする状態だと解釈できる。そして、最終的に、各段階の選択や行為の決定に至るそれら理由の総体が原因となっている。

この理由の総体と選択や行為の結びつきが、比較的単純なパターンに分類されるのであれば、消費者の行動の予測は容易である。ある商品を購入した消費者の購買理由を調査すれば、「タイプCの消費者は、タイプSの状況で、タイプRの理由のもとで、タイプAの行為を行う傾向がある」といった規則性へ要約できる。この規則性が単純であればあるほど、消費者の行為を説明し、予測するのは簡単である。同時に、どのような状況をつくり出せば、消費者に特定の選択や行為を促せるのかについても、明確な指針を与える。

ところが、ファッション分野においては、性別、年齢、体形、好みやこだわり、ライフスタイルや価値観、所得、家族構成、職業、クローゼットにある衣料品・服飾品との組合せなどを考えると、消費者の異質性は、極めて高い。かりに消費者のタイプ分けがうまくできたとしても、市場セグメントとしては、規模の小さなものになってしまう。それに加え、もともとシーズンやファッションの先行きを読むことは難しく、さらに、買い物目的、動機やニーズ、使用する場面や状況、買い物出向する店舗の選択肢、店頭の商品やその価格、販売員によるコーディネート提案、メディアの流行情報など、各種の状況要因も複雑に絡み合っていく。必然的に、消費者のタイプ分けも状況のタイプ分けも理由のタイプ分けも多様なものにならざるをえない。

それゆえ、「タイプCの消費者は、タイプSの状況で、タイプRの理由のもとで、タイプAの行為を行う傾向がある」という規則性やバ

ターンを捉えても、市場規模としては、極めて小さなものとならざるをえない。それゆえ、日本のようなアパレル市場では、消費者の意思決定の共通項や規則性を見出し、単一の製品コンセプトないし単一のブランドによって、大きな市場を掬い取るということが、非常に難しいのである。

こうした環境下で最も大きな需要を獲得することに成功しているのが、ファーストリテイリングである。ターゲット層を幅広くとり、定番品と低価格帯を中心にして、相対的に高品質の商品を2つの主要ブランドのもとで多店舗展開している。それでも市場シェアは、1割程度にすぎず、業績に好不調があるように、持続的な競争優位を築いているとは言えない。

また、総合スーパーにおける衣料品売り場の低迷に示唆されるように、幅広い顧客層を標的として、平均的な品質と価格のもとで、幅広い品揃えをし、大きな需要を取り込もうとすることも有効ではない。消費者が小売店に求めていることは、平均的な商品が満遍なく揃っていることではなく、自分の買いたくなる商品が豊富に揃っていることである。

それゆえ、特定の商品に絞り、消費者の特定のニーズに応えることで存在感を示す企業も多い。たとえば、ジーンズカジュアル系では、ライトオン（売上767億円、495店）やマックハウス（売上280億円、398店）、ジーンズメイト（売上85億円、76店）がある。郊外に大型店を構える紳士服チェーンの青山商事（売上2,503億円）やAOKI（売上1,939億円）。ベビー子供服チェーンの西松屋（売上1,381億円）や赤ちゃん本舗（売上1,026億円）。東京シャツ（売上108億円）、メーカーズシャツ鎌倉（売上41億円）などのシャツ専門店。作業着のワークマン（売上669億円）など、特定のカテゴリーに特化し、深い品揃えを提供する業態も存在する。また、アパレル以外にも多様な商品を扱う「無印良品」の良品計画は、売上1,123億円（国内420店、国外497店）と独自のポジションを形成している。

#### 4.4 戦略的意図

こうした市場環境下では、どの標的市場を選択し、どのようなポジションを構築するかを明確にして、特定の市場ニーズに適合できなければ、長期的な成功は難しい。それゆえ、インディテックスが日本において現状の地位に留まる理由として、その戦略的意図を読み取る必要がある。

まず、日本は、スペインから地理的に最も遠いグループに属し、スペインから製品を供給するための物流コストは、価格に上乗せせざるをえない。コスト上の優位性はなく、安売りが常態化している過当競争下の日本市場で、あえて低価格訴求する戦略的意義は乏しい。

さらに、日本市場の主力であるZARAのデザインのコンセプトが、ヨーロッパモードをベースとしているため、戦略の選択肢は狭くならざるをえない。かりに、インディテックスが、万人受けするデザインに変更すれば、ZARAというブランド価値は希薄化する危険が伴い、また、出店数を増やせば供給過剰となり、値下げ競争に巻き込まれかねない。つまり、日本のマス市場をターゲットにする戦略的意義も乏しい。

それゆえ、ヨーロッパモードという文脈の中で、独自のブランドポジションを確立し、一定の固定顧客を維持し、長期的な利益を最大化することに軸足を置いていく方が戦略的に得策なのであろう。そもそも、日本市場は、グローバル市場のほんの一部にしかすぎないのである。日本の市場シェアを拡大するために、グローバル戦略の一貫性を失ってしまったら本末転倒である。あくまでも、インディテックス全体として、世界のファッション市場を相手に、長期的に高収益を上げていくことに主眼を置いているのであろう。

#### まとめ

①アパレルビジネスは、供給側は時間と手間のかかる手工業をベースとする反面、需要側

は、流行が目まぐるしく変化し、需給に不一致が生じやすい傾向がある。

- ②そのため、ファッション業界は、安定的な需要を生み出し、リスク低減をはかるために、制度としてのファッショントレンドを作り出す。
- ③この制度としてのファッショントレンドは、実際の市場の流行とは、ギャップが生じる。
- ④このギャップについて、実際の市場の流行をすばやくフォローしていくビジネスが、ファストファッションである。
- ⑤ファストファッションの革新の土台は、高度な統合的なマネジメントを発展させたSPAと呼ばれる製造小売り業態に求められる。
- ⑥ファストファッション分野において、高い優位性をもち、世界的な成功を収めているのがインディテックスである。しかし、日本では、売上規模においても、店舗数においても、相対的に存在感が希薄である。これは、グローバルに展開するマーケティング戦略が、市場の特殊性に応じて、異なる様相を見せる1つの好例である。
- ⑦日本のアパレル市場は、急速に縮小し、多数の企業間で熾烈な競争が行われ、利益率の悪化を招く安売り競争が常態化する過当競争状態にある。
- ⑧日本のアパレル市場における消費者は、あまりに多様であるために、単一の企業やブランドによって大きな市場を掬い取るということが難しい。
- ⑨日本市場においては、インディテックスは、決定的な競争優位を築きにくい状況にある。多くの消費者にとって、ZARAを選択する決定的な理由が存在しないので、日本のマス市場を捉えることはできない。それゆえ、市場シェアの拡大を目指すより、独自のブランドポジションを確立し、一定の固定顧客を維持し、長期的な利益を最大化することに軸足を置いている。
- ⑩そのため、日本では、売上規模においても、店舗数においても、相対的に存在感が希薄となっているのである。

注

- 1) フランチャイズ店を含む。
- 2) 経済産業省 (2014) を参照。
- 3) 「Theory」「PLST」などのブランドの国内外の事業。
- 4) Inditex Annual Report 2018を参照。ZARA Home, ZARA Kidsを含むZARAの1店舗当たり年間平均売上は845万6,500ユーロ、1ユーロ121.3円とすると約10億2,500万円。
- 5) 株式会社ザラ・ジャパン第19期 (平成27年2月1日～平成28年1月31日) 決算公告。
- 6) 2016年1月31日時点。Inditex Annual Report 2015を参照。
- 7) インターカラー (国際流行色委員会: International Commission for Color) は、1963年に発足し、加盟各国 (2020年6月時点で17ヵ国) の色彩情報団体で構成されている (<http://www.intercolor.nu/>)。
- 8) 日本では一般社団法人日本流行色協会。
- 9) SPAはSpecialty Store Retailer of Private Label Apparelの略。1986年にギャップが自社のビジネスをSPAと呼称し、それが一般化して定着した業界用語である。本稿では、定番品やカジュアル衣料を中心とするユニクロやGAPは、単にSPAと呼び、トレンドのデザインを前面に押し出すZARAやH&Mをファストファッションと呼ぶ。
- 10) サブブランドとしてZARA WOMAN (高品質・高価格ライン), ZARA BASIC (スタンダードで手ごろな価格ライン), ZARA TRAFALUC / TRF (カジュアルで低価格ライン), ZARA MAN (男性向け), ZARA KIDS (子ども向け) がある。
- 11) SKUは、Stock Keeping Unitの略で、生産・在庫管理を行うときの最小の管理単位のこと。色やサイズなどの違いまでを区別した単位。
- 12) Radio Frequency Identifierの略。物品にID情報を埋め込んだタグを添付し、近距離の無線通信によって情報をやりとりする仕組み。
- 13) 経済産業省『平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査)』経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/>)。
- 14) 株式会社矢野経済研究所『国内アパレル市場に関する調査を実施 (2019年)』プレスリリース No.2276 ([https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/2276](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2276))。また、経済産業省『商業動態統計』の「織物・衣服・身の回り品の小売業」の年間販売額では、1991年の15兆円をピークにして2018年には11兆円となっている。
- 15) エコシステムについては、Teece (2007) を参照。
- 16) 輸入浸透率は97%を超え、衣料品の国内生産は数量ベースで3%に満たない。経済産業省製造産業局生活製品課『繊維産業の課題と経済産業省の取組 平成30年6月20日』経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/>)
- 17) Original Equipment Manufacturingの略。
- 18) Original Design Manufacturingの略。
- 19) 株式会社矢野経済研究所『国内アパレル市場に関する調査を実施 (2019年)』プレスリリース No.2276 ([https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/2276](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2276))。
- 20) 日本百貨店協会 (<https://www.depart.or.jp/>)。
- 21) 「23区」「組曲」「五大陸」など。
- 22) 1953年に榎山 (現在のオンワード) が導入した「委託取引制度」と「派遣店員制度」をきっかけに、売れ残りの返品を認める委託販売や販売された商品だけを仕入れる消化仕入れが一般化する。アパレルメーカーは、百貨店での売場を拡大し、百貨店は、仕入れ予算に制限されることなく、豊富な品揃えを実現できたため、双方にメリットがあった。1970年代にDCブランドが登場し80年代のバブル期に百貨店を核としたアパレルビジネスは頂点を迎えた (榎山, 1998; 新井田剛, 2010; 齊藤, 2019)。
- 23) General Merchandise Storeの略。
- 24) イオン株式会社『イオンレポート2019』 (<https://www.aeon.info/>)。
- 25) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス『セブン&アイ経営レポート』2019年6月26日 (<https://www.7andi.com/>)。
- 26) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス『セブン&アイ経営レポート』2019年6月26日 (<https://www.7andi.com/>)。
- 27) 「Avail」や「Birthday」など。
- 28) 店舗面積は、物販 (小売業), 飲食業, サービス業の店舗区画面積の合計。
- 29) 日本ショッピングセンター協会『SC白書2020』デジタル版。 (<http://www.jcsc.or.jp/>)、小島 (2003) を参照。

- 30) 「UNTITLED」「TAKEO KIKUCHI」「SHOO・LA・RUE」などのブランドを扱う。
- 31) 「LOWRYS FARM」「GLOBAL WORKS」などのブランドを扱う。
- 32) 「Ciaopanic」「GALLARDAGALANTE」「3 COINS」などのブランドを扱う。
- 33) 「UNITED ARROWS」「green label relaxing」などのブランドを扱う。
- 34) このサイトで消費者が購入した金額の総計。
- 35) 衣類の他、靴やカバン、宝飾品、アクセサリ、スポーツ用品を含む。
- 36) ここでのECとは、受発注がコンピュータネットワークシステム上で行われることを指す(決済手段は不問)。EC化率とは、全ての商取引金額に対する、電子商取引市場規模の割合である。
- 37) 経済産業省『平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)』経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/>)。
- 38) 詳細は久米(2016;2017)を参照。

### 参考文献

- 東 伸一(2008)「ザラ(インディテックス)マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業:その史的展開』同文館出版。
- D'andrea, Guillermo and Arnold, David J. (2003)『ザラ(ZARA)』ハーバードビジネススクールケース(9-507-J29)。
- Ghemawat, Pankaj and Nueno, Jose Luis (2006)『ZARA:ファースト・ファッション』ハーバードビジネススクールケース(9-707-J03)。
- 櫻山純三(1998)『櫻山純三:走れオンワード事業と競馬に賭けた50年』日本図書センター。
- 経済産業省(2014)『平成25年度クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業 ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド・セッティングに関する波及効果・波及経路の分析』経済産業調査会。
- 小島健輔(1998)『ファッションビジネスはこう変わる:流通ビッグバンとグローバルウォーズに勝ち残るのはどこだ!』こう書房。
- (2003)『ファッションビジネスは顧客最適へ動く:企業最適との両立と独占ポジションを探る』こう書房。
- (2018)『店は生き残れるか:ポストECのニューリテールを探る』商業界。
- 久保茂樹(2016)『役に立つアパレル業務の教科書』文芸社。
- 久米 勉(2016)「消費者行為へ向けて:いかにして行為は為されるのか」『東京国際大学論叢 商学・経営学研究』東京国際大学, 第2号, 31-55。
- (2017)「消費者行為論:自由意志に基づく選択と行為」堀越比呂志・松尾洋治編『マーケティング理論の焦点:企業・消費者・交換』中央経済社。
- 新井田剛(2010)『百貨店のビジネスシステム変革』碩学叢書。
- 齊藤孝浩(2013)『人気店はバーゲンセールに頼らない:勝ち組ファッション企業の新常識』中公新書ラクレ。
- (2018)『ユニクロ対ZARA』日経ビジネス人文庫。
- (2019)『アパレル・サバイバル』日本経済新聞出版社。
- Teece, David J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350. (邦訳:渡部直樹(2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)。
- 月泉 博(2009)『ユニクロVSしまむら』日経ビジネス人文庫。