

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 31 日現在

機関番号：34425

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2011～2012

課題番号：23830110

研究課題名（和文）アパレル企業におけるビジネスモデルの進化 -SPA 型から FF 型へ-

研究課題名（英文） Evolution of Business Models in Apparel Company  
- From SPA to FF Type -

研究代表者

大村 邦年（OMURA KUNITOSHI）

阪南大学・流通学部・准教授

研究者番号：60611936

研究成果の概要(和文):本研究ではアパレル企業の新たなビジネスモデルの生成過程に着目し、その大きな要因が急速なグローバル化の進展と複雑で多様化する消費者ニーズへ適合することから生まれた、「進化型ビジネスモデル」であることに注目している。ファッション市場において競争優位を有する SPA 型と FF 型企業へのフィールドワークを中心とした実践的アプローチとともに環境適合による組織進化という観点による理論的アプローチをおこない、その成功要因を明らかにし、企業変革に関する導出を試みた。

研究成果の概要（英文）:

This study looks at the generation process of new business models among apparel companies and highlights the “evolution business model” which addressed key factors of the rapid advance in globalization and complex and diversified consumer needs. We looked into generating the attributes for company transformation by conducting a hands-on approach centering on the field work study of SPA and FF model companies which possess competitive advantage in the fashion market as well as a theoretical approach of company evolutions from environmental compatibility perspectives to identify its success factors.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2011年度	900,000	270,000	1,170,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
総計	1,400,000	420,000	1,820,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：ファッション、アパレル、ビジネスモデル、ブランド価値

## 1. 研究開始当初の背景

近年ファッションアパレルの産業構造は、消費者の多様化されたニーズやグローバル競争によって、従来の川上・川中・川下という秩序化された旧来の棲み分け型が崩壊し、ユニクロや GAP に代表される垂直的統合された一気通貫といえる SPA 型ビジネスモデルへと大きく変貌してきた。

ところが、ここ数年来、SPA 型をさらに高度に進化させた FF (ファストファッション) 型という新たなビジネスモデルが出現した。これまで矢野経済研究所(2003,2005,2007)、小島ファッションマーケティング(1999,2003,2009)などのファッション系コンサルタントや新田(2003)、山村(2006)、塚田(2006)、安楽(2007)、山田(2009)をはじめとした研究者により SPA に関する研究がおこなわれてきた。しかしながら、実証的なアプローチが先行し、理論的なアプローチが十分に成されていないと指摘できる。また、SPA と FF の関係性についてもどちらもが含蓄されており、ビジネスモデルの進化という視点での研究がおこなわれていない現状が存在している。FF 型の代表的な企業は、ZARA や H&M、FOREVER21 などの海外企業で 2008 年から本格的に日本市場への参入を果たし、今日も消費者から絶大な支持を獲得している。FF 型の日本市場での急成長は既存のアパレル市場を大きく侵食し、結果としてこれまでの価格戦略を一変させ、広範な価格低下をまねいている。そして、衣料品はかつての半耐久消費財から短期ライフサイクルの純消費財へと移行され、多くのアパレル企業は、危機感をつのらせている。FF 型の超低価格の実現のもっとも大きな要因は、あくなきパフォーマンスを求める徹底した資材調達・生産・ロジスティックスの分散配置とネットワーク連携強化というグローバル戦略にある。グローバル戦略として、世界の多様な場所に活動を分散配置し、それらをグローバルな視点から調整すること (Porter,1986) が FF の競争優位の源泉になっているのである。

本研究は、企業変革ともいえる SPA からスピアウトして進化した FF 型ビジネスモデルに着目し、SPA と FF の関係性を明示しながら、その進化から移行に至るプロセスや枠組み、さらには、その背後に潜む消費者ニーズに起因される購買行動の変化がどのように影響を与えたのかを携わってきたアパレル経営の実践的経験価値と理論的アプローチにより明らかにしたうえで、ビジネスモデル構築に関する分析枠組みの構築をおこな

う。

## 2. 研究の目的

ファッションアパレルのビジネスモデルに関する学術的な研究は、国内外ともに豊富に蓄積され、十分に活用されているとは言い難い。特に、急速なグローバル化の進展と複雑で多様化する消費者ニーズへ適合することから生まれた、「進化型ビジネスモデル」に関する研究は研究代表者の知る限りにおいて、今のところなされていない。本研究では、この新たなビジネスモデルに着目し、「既存モデルからの進化」に至るプロセスや枠組みについて考察する。そして、アパレル企業が急速に変化するさまざまな環境へ柔軟に対応するためには、自らの内的・外的な経営資源の統合、構築、再編集する能力(企業変革)が必要であることを明らかにし、研究基盤を確立することが目的である。

## 3. 研究の方法

本研究は、ビジネスモデルの進化から生まれる企業変革への理論的アプローチと具体性ある実践的な手法論を導き出すことが求められている。よって、研究計画は、「理論と実践」というふたつの側面から構成されることになる。理論的な側面は、アパレル企業の企業変革に関するミクロ要因とマクロ要因を事業システム、戦略的マーケティング、ブランド戦略、消費者行動から複合的にアプローチすることになる。また、実践的な側面は、事例研究として対象となる該当企業を選別し、海外文献も含めて事前調査・分析をおこない、それらを踏まえて、直接代表者もしくは担当責任者へのインタビュー調査、店頭における消費者アンケート調査を実施するフィールドワークが主体となる。最終的には、収集されたデータは定量的および定性的な分析をおこないながら、研究目的の達成を目指した。

## 4. 研究成果

本研究の実践的アプローチの課題は、研究対象企業インタビュー (SPA 型企業、FF 型企業) であり、当初計画では 6 社であったが、研究目的の成果精度を高めるために予定外の該当企業 5 社を加え、合計 11 社 (延 16 回 58 時間) のインタビューを集中的に実施した。FF 型はユニクロや GAP に代表される従来型の SPA 型が選択と集中という追加生産重視というビジネスモデルとは異なり、多品種・多品目商品群からなる分散と拡張がビジネスモデルの根幹を成している。一切追加生産をおこなわないスタイルである。そこには全世界に張り巡らされた強力な絆で結ばれた組織の強固なサプライチェーンマネジメン

ト(以下:SCM)の構築が、従来では分散と集中という非効率的なビジネスモデルを逆に高い効率と収益を実現するといった新たなSCMが存在している。日本企業の示唆になるべき点は、FF型企業が不確実に変化する環境に適応するためには、内的・外的な経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報・意思決定のメカニズム)の統合と再編集する行動プロセスが重要であることである。そのプロセスから本来のSPA型をバージョンアップさせたFF型という新たなビジネスモデルへと進化させたのである。その進化の5つの要件とは

グローバルなSCMネットワーク

マーケティングによる現場力

コミュニケーション力

シンプルな組織と権限移譲による意思決定のメカニズム

共有するビジョンを担保する

これらの要件を満たすことによって、最終的にFF型への企業変革へと到達していることが導き出された。

これらを踏まえた上で、さらなる問題意識は、日本が近い将来に超高齢化社会の到来と人口減少の傾向が鮮明となり、ビジネスのフィールドを日本市場から世界市場中心へ急速に移転させようとする現行の国内企業の動向である。ユニクロをはじめとした多くのアパレル企業は、こぞって競争優位性を保持するFF型ビジネスモデルを積極的に導入し、グローバル企業化をめざそうとしている。しかしながら、先行企業であるZARAやH&Mは、ハイスピードで日々変化する市場環境への適合させるFF型ビジネスモデルのバージョンアップによる新たなビジネスモデルへの進化といえる再構築が着々と進められている。現時点では調査の詳細な内容は秘守義務として述べられないが、ITコンテンツ技術を駆使した新たな消費者購買行動を喚起させるデジタルプロモーションを導入させたリアルとバーチャルという組み合わせ型のビジネスモデルである。

ところがZOZOTOWNやgirlswalker.comのファッションサイトと連携しながら、ICTを駆使したeコマースビジネスで急成長した新興アパレル企業A社の調査をとおしてその新たなビジネスモデルのヒントを発見することができた。

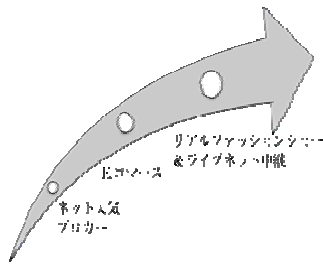
A社は本来CGグラフィック事業をおこなっていたが、2004年ファッションアパレル業を始めた第二創業といえる企業である。特に注目する点は、中国への海外進出における戦略的プロセスである。2010年1月の事前調査段階から中国国内の若年層を中心とし

た急速なインターネットの普及率の向上、そのロイヤリティの高さに着目し、ファッションとインターネットの融合ビジネスを目指し、先ず2010年10月中国で有名な人気ブロガー(19歳の女性)とコンタクトを取ることに成功し、A社ブランドの最新商品を提供することになった。そして、彼女のブログに連日アップさせることになり、瞬間にインターネット上で大反響になっていた。つまり、このブログをとおしてA社ブランドは進出前から中国全土の若年層の女子に日本の有名ブランドとして認知させていたことになる。A社の店舗は2011年開店以後、好調な売上高を維持しながら、次なるプロモーションをおこなった。3大都市で同社の全ブランドを集積したファッションショーを開催したのである。日本ではすでにメジャー化しているデジタル画像をふんだんに使用したビジュアルエンターテインメントとリアルローズ型ファッションショーの組合せ方式を踏襲し、同社の持つブランドの世界観を広くアピールしたのである。そのイベントは、中国全土へインターネットをとおしてライブ中継し、マスコミ各社でも大きく報道されることになった。その後、多くの有名百貨店やショッピングセンターから破格の条件で出店要請がもたらされることになった。

これまで中国市場への進出は、1990年代からイトキン、オンワード樺山、ワールドなどの大手アパレル企業が多くヒト・モノ・カネという経営資源を長期間投入しながらも期待する成果が出ない状況が続いている。グローバル企業化をめざし海外展開に強みを発揮しているユニクロですら中国では2009年度からやっと黒字化に成功している。それほど中国は、とてつもなく大きな市場規模といわれるが、収益性というリアルビジネスな側面では容易い市場では決していない。

A社は2010年度グループ売上高76億円だった段階から中国市場のマーケティング調査をおこない、自らの強みであるデジタルコンテンツ技術が適応可能で自社の競争優位性が通用すると判断し、中国進出を決意した。そして、進出の初期段階から周到なプロモーション戦略を意図し、人気ブロガーの登用、ファッションイベントとライブ中継などの組合せ型デジタルプロモーション(図1)によってブランド力を高めたことがわずか3年で中国国内23店舗となり、2013年度グループ全体売上高202億円という大きな成功に結びついた大きな要因といえる。

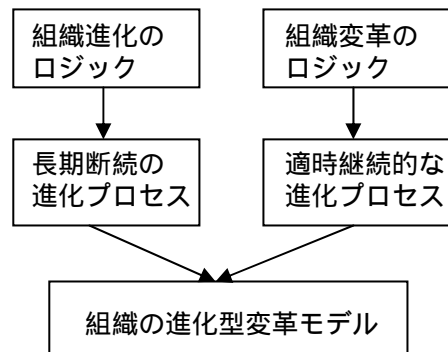
図1 中国市場におけるA社のブランド力構築戦略



また、理論的なアプローチでは、企業を取り巻く環境が経済の不確実性の顕在化、インターネットに代表されるさまざまな情報技術の高速化、企業活動のボーダレスなグローバル化の影響で製品寿命といわれる製品ライフサイクル自体が短縮化され、たとえ新規性ある製品開発をしたとしても瞬く間に陳腐化するという厳しい状況下にある。企業は、このような環境変化にいかにか柔軟に対応し、適応行動ができるかがきわめて重要となる。もし、この環境変化に適応する能力を持つことができれば、企業は生存し、さらに成長可能なチャンスを獲得できるのである。ここで、企業を取り巻くさまざまな事業環境について整理し、その環境変化が不確実性として、企業にどのような問題を与えることになるのかについて考察した。環境変化は不確実性をもたらすことになるが、そのことが企業にとって脅威となるだけでなく、チャンスも生み出すことにもなることを認識することが重要であり、環境変化に対して受動的な対応をしなければならない。しかし、このような局面にあっても自ら積極的に新しい環境を創造するという強い意志と行動が必要となる。企業の環境適応とは、環境変化がもたらす脅威に対する対応策を考えるとともに、環境変化の中に積極的にチャンスを探求し、そして切り開いていくことが重要となるのである。また、不確実性の環境変化に着目し、Darwin に代表される進化論のビジネスモデルへの導入という視点から Fiedler や Lawrence & Lorsch を中心とした コンティンジェンシー理論 (contingency theory)、Hannan, Carroll & Freeman の組織エコロジー理論、Lewin, Long, & Carroll による組織進化の共進化 (coevolution) モデルについてレビューから議論をおこなった。さらに、組織の進化モデル研究として Lewin, Long & Carroll の共進化モデルについて考察し、組織に淘汰圧力の影響を与える環境変化と個別組織レベル、

個体群レベルの進化が同時に進行するモデルの構築であること。つまり共進化は、環境の変化と組織の進化がお互いに連動するのではないかという新たな問題意識を示唆した。その連動とは、組織に内在する ミクロとマクロの両側面の共進化 内的レベルと外的レベルの共進化 他の組織とのコラボレーションによる組織間の共進化など多様なレベルで共進化が生まれることを示した。そして、共進化を変革という観点からとらえると、環境変化に連動して、環境適応を続けていかなければ、組織の存続は危うくなるという見方である。この変革を実現させるためには、環境変化に適応した組織変革のロジックと組織進化のロジックを組み合わせた進化型変革モデル(図 2)という新たなコンセプトの可能性がでてくるのである。

図2 組織の進化型変革モデル



以上の結果、研究目的である内的・外的な経営資源の再編 (PPM を中心として) 統合、構築により既存から新たなビジネスモデルへと生まれ変わり、企業変革に到達するという仮説に対して、以下の実証的で示唆に富んだ知見を得ることができた。

- (1) 経営危機から生まれる不退転の変革への挑戦 (必ずノウハウ学習期間が有る)
- (2) グローバルレベルの権限委譲から醸成される現場力
- (3) 進化した戦略的マーケティングの実践
- (4) SCM の中心はロジスティクス
- (5) 組織、エリアを超えた、風通しのよいコミュニケーションの実現
- (6) 出来る限りシンプルな組織、意思決定のメカニズム
- (7) 明確な企業ビジョン、ミッションの全社員共有化
- (8) 国籍を問わず、能力ある人材の最大限活用がアパレル企業のビジネスモデルの進化に影響を及ぼしていることである。

今後の課題は、これまでの研究をさらに踏み込んで、環境適応行動とグローバル戦略の融合がどのようにして新たなブランド価値を創造するのかという因果関係へのアプローチであり、そのプロセスや枠組みを解明することである。特に、現在 FF 型企業が進めている革新的なデジタル融合型ビジネスモデルの創造過程を中心に明らかにし、これまでの実践的研究では存在しない、理論的アプローチも加えた「実践と理論が融合したビジネスモデル」に迫りたい。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計3件)

大村邦年(2012)「進化論のマネジメント適応に関する考察」『OCASIONAL PAPER』No.52, 阪南大学産業経済研究所, 査読無, P1-P13。

大村邦年(2012)「新興アパレル企業にみるデジタルプロモーション - マッシュスタイルラボの事例から - 」『阪南論集 社会科学編』第48巻第1号 査読無 P23-P36。

大村邦年(2012)「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム - INDITEX 社 ZARA の事例を中心に - 」『阪南論集 社会科学編』第47巻第2号, 査読無, P97-P113。

[学会発表](計3件)

大村邦年「新興アパレル企業にみるデジタルプロモーションの進展」, 第101回日本流通学会関西・中四国部会, 2013年4月20日, 阪南大学淀屋橋サテライト。

大村邦年「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム - INDITEX 社 ZARA の事例を中心に - 」第97回日本流通学会関西・中四国部会, 2012年4月21日, 立命館大学大阪キャンパス。

大村邦年「ファストファッションに学ぶビジネスモデルの競争優位」平成23年度兵庫県立大学経営専門職大学院フィールド・スタディ(招待講演), 2011年12月17日, 兵庫県立大学神戸学園都市キャンパス。

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

大村 邦年 (OMURA KUNITOSHI)

阪南大学・流通学部・准教授

研究者番号：60611936