

衣料品流通における経路パワーのゆらぎと 大規模受託メーカーのマーケティング転換 ～革新販路の構築とマーケティング・コミュニケーションの 新たな役割について～ [継続研究]

常勤研究者の部



東 伸一

青山学院大学
経営学部
准教授

本研究の学術的背景

近代的な小売業者による小売店舗事業の国際化は、イギリスの百貨店リバティ(Liberty)などを嚆矢に 100 年を超える歴史をもつ現象である。しかしながら、国際化の規模(海外売上高(比率)、進出先市場の数など)が拡大し、そのスピードが劇的に加速し始めたのは 1990 年代半ば以降のことである。

この時期から現在にかけて、情報コミュニケーション技術の発展・普及、物流技術・インフラの高度化が進むとともに、小売業者による国境を超えた活動への制約環境をめぐる要因が大きく変化したことも指摘することができる。とりわけアジア地域では、国ごとに詳細な条件は異なるものの、小売流通における外国資本の自由化が段階的に進み、原則的に 100% 外資による小売業の進出が可能となるケースが増加している。これらは、今日の小売流通の変化潮流を象徴するひとつの側面である。

小売業は元来、ドメスティックな産業として認識されてきた。その理由のひとつには、流通システムの末端に位置する小売流通は小売店舗あるいは小売商業集積が消費者を吸引することができる地理的範囲としての商圈(地域市場)の特性による制約をうける多製品市場である点を挙げることができる。

各々の地域市場の間には多くの共通点も見いだされるが、地域市場間の需要の異質性は等閑視することのできない水準にあることが一般的である。食文化の多様性や人口構成、世帯構造などの影響の強い飲食料品カテゴリーでは、チェーンストア・オペレーションを有効に活用している小売商であっても、食品スーパーの例に見られるようにその事業範囲が一定の地域に限定されている場合が顕著である。

このように同一の国民経済の内部においても地域間の多様性が存在する点に鑑みると、国境を超えた小売店舗事業の展開では更なる異質性への対応が要求されるであろうことが「小売業ドメスティック産業説」を強化していたといって過言でないだろう。これは、第2の視点の形成に対して大きな影響を与えるものである。それは、小売商が海外市場において開設した店舗で効果的な品揃えを形成するための商品調達に関わる問題である。

進出先国に開設した店舗がその小売サービス提供の対象とする各々の地域小売市場、そしてその上位の集計単位となる国民市場では母国市場とは異質な性格を帯びた需要が発生する。そのため、母国市場で構築した小売フォーマットの複製・移転のみでは、小売フォーマットのバック・リージョン(back region / backyard system)にあたる商品調達や店舗への商品供給の次元における困難に直面することが顕著である。実際に飲食料品小売業の国際化局面では、進出先国のサプライヤーに品揃えの多くの部分を依存せざるを得ない状況に陥ることは決して珍しいことではない。

また、商品調達活動やチェーンストアの各店舗に対する商品供給（2次・3次物流）活動の編成様式は、進出先国における関連産業の発展度やインフラの充実度、さらには商慣行や法規制など制度的要因によっても大きな制約を課されている。経済地理学をはじめとする研究領域で強調される埋め込み性(embeddedness)への適応と小売国際化に関する問題である。

こうした要因が小売業者による海外市場における店舗事業への投資を抑制する力となり、小売業のドメスティック性が長く保たれてきたといえる。しかしながら、この特徴は近年、大きく変化している。1980年代半ばには、世界の小売業者上位100社の半数は母国市場に事業範囲を限定していたが、その後には上位100社のうちの約4分の3にあたる小売業者は少なくともひとつ以上の海外市場で小売店舗事業を展開するようになった。また、これら上位小売企業の海外進出の拡大により、上位100社が世界の小売販売額に占めるシェ

アも25%を超えるに至っている。

小売業者による国境を超えた活動は、大規模小売業者に限定された現象ではなく、現在では企業規模に関係なく国際化が進行しているといえるだろう。換言すれば、小売業者の国際化はその成功条件でも失敗条件でもなく、極めて「一般的な現象」として広がりを見せていくことになる。

本研究における問題意識

「ドメスティックな産業」と呼ばれてきた小売業において国際化が進展した背景については、これまで多くの研究によって検討がおこなわれてきた。これらのうち、小売業者の取扱い品目を手がかりにして小売国際化の相対的難易度を比較するタイプの研究では、飲食料品と比較した場合、衣料品小売業における国際化は容易であり、成功の可能性が高いという見解が示されている。

その根拠として挙げられる事項には次のようなものがある。ひとつは、その商品特性である。衣料品は一般的に高い心理的破損性を特徴とするが、物理的な破損性は極めて低く、商品の取扱い技術も比較的単純である。したがって、小売フォーマットのフロントエンド(front-end)とバック・リージョン(back region / back yard system)の双方における施設・設備への投資規模も飲食料品小売業と比較すると小規模となる。

それだけでなく、とくに生鮮食料品と比べたとき、衣料品は商品の標準化度が高いだけでなく、個々の商品の価格も相対的に高水準となるため、近年ではRFID(非接触型ICタグ)などの技術の導入による調達・物流・販売・販売後の分析と商品企画(調整)の合理化がうながされる傾向にある。こうした背景もあり、小売店舗事業の国際化の局面でフランチャイズ方式を活用することが容易となり、短期間における国際化の推進が可能になると考えられる。

次に指摘されるのが需要の異質性水準である。前述のように飲食料品では小売業者の母国市場の地域間、さらには個々の店舗の商圈間でも需要の異質性が比較的高い水準にあるのに対し、衣料品カテゴリでは、気候帯やはたらきかけの対象となる消費者の世帯構造、所得水準、あるいは身体的特徴などの要因による影響を受けて基本的な異質需要が存在するものの、個々の消費者ないし消費者クラスター間にみられる異質性にはそれほど大きな差異はなく、そのバリエティも一定の範囲を超えることは少ない。

したがって、小売国際化の文脈でとらえた場合、国境を越えた地域間におけ

る同一商品の受容度がある程度高い水準にあるということである。このような特徴は、品揃えの価格水準が一定の範囲におさまるカジュアル衣料品カテゴリにおいて、より顕著である。

また、先進的工業国においては、「モノ離れ」、「消費のサービス化（サービス化経済）」の潮流が顕著であり、家計消費支出に占める衣料品の構成比（ファクション係数）は、通信費などの純粋なサービス支出や有形財に体化したサービス支出の増加など他の消費支出項目に代替される傾向がある。こうした傾向によって、衣料品カテゴリにおける需要の異質性の低下に拍車がかかることで、アイテム数の絞り込まれたプライベート・ブランド(Private Brand: PB)商品の品揃えを形成するとともに、価格設定権を掌握した衣料品専門店チェーンの間での国際化の動きが促進されているといえるだろう。

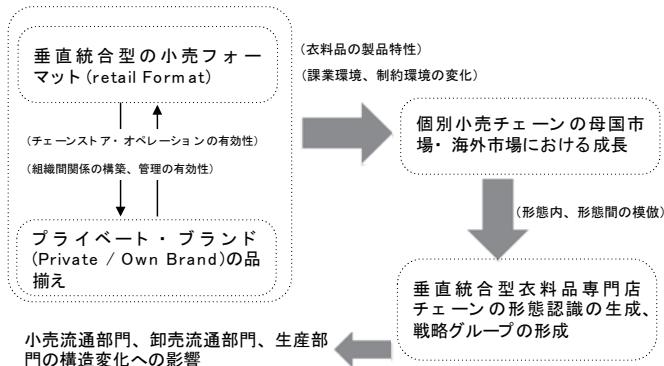
第3のポイントは商品調達の拠点に関する観点である。いわゆる GPN (Global Production Network) の論点と小売業者による小売店舗事業の国際化における商品調達ネットワークのあり方の接点に着目した見解である。繊維原料や衣料品の二次製品の生産は、最終消費地点の立地との関係、さらにはそれら調達市場と最終消費国との間の国際貿易・海外投資上の制度的な関係、さらには各種の助成サービス機関を活用する形で、両者の間にブロック (bloc) が形成される場合が顕著である。アメリカ合衆国が最終消費市場である場合には中南米・カリブ地域、西ヨーロッパであれば東ヨーロッパや北アフリカ、トルコなど、日本であれば中国や東南アジアが中心となるといった比較的近接した地域間に構築される商品調達のネットワークが生成している。

中国や東南アジア地域については、各消費市場の小売業者が共通に商品調達の拠点としていることが顕著であるものの、繊維・衣料品の国際分業の立地は、主要な消費市場の周縁部に集約的・集中的におこなわれる傾向にある。これら大規模な商品調達拠点では、繊維・衣料品の原料から二次製品までの一貫生産体制が拡充するだけでなく、バイイングオフィスや（アソートメント・パッキング¹などの流通加工や製品在庫の危険負担や貿易業務を遂行する）物流業者や

¹ 二次製品の生産を担当するメーカーあるいはその流通加工・貯蔵・仕分け・出荷などを担当する物流業者や卸売業者が、顧客となる小売業者の個別店舗の棚割りやアイテム別展示計画に沿って、アイテム～SKU のレベルで商品の仕分けと出荷カートンのパッキングを実施すること。これにより、小売業者の各店舗では商品の入荷後、カートンに記載される商品明細やその EDI による電子情報を参照しながら、入荷した商品を迅速に店頭に陳列することが可能になる。1980 年代から 90 年代中葉における Quick Response (QR) の導入期において、この方法は Floor Ready Merchandise (FRM) と呼称されていた。

卸売業者などを含む各種の流通機能の担当者の集積が形成されている。

飲食料品分野では、小売業者の店舗事業国際化による店舗分散化にともなって、商品供給拠点の分散立地が進行する点が特徴である。一方、繊維・衣料品においては、相対的にみた投下資本の小規模性（出店・撤退の容易性）、需要の異質性の低下傾向、そして大規模な商品調達拠点の集約的立地、さらには海外市場への参入にあたってのフランチャイズ方式活用の容易性などの理由から、国際化が促進される環境が顕著であるといえる。



図表. 1. 衣料品専門店チェーンの台頭（出所: 東, 2013）

このような環境のもと、多様なパターンをとる垂直統合型の小売フォーマットを構築したカジュアル衣料品の専門店小売チェーン群の間で、海外売上高(比率)、進出先海外市場数などの拡大を通じて成長軌道を描くケースが台頭していることは記憶に新しい。(Fernie and Perry, 2011)。これら専門店チェーンの多くはプライベート・ブランド(Private Brand:PB)による商品を品揃えし、商品開発や商品調達、チェーン店舗への商品供給、店舗運営といった活動次元で競争優位の源泉となり得る小売フォーマットのとりわけパック・リージョンにおける革新を連続的に発生させることによって母国市場における成長と海外市場における急速な小売店舗事業の拡大を推進してきた(矢作, 2007; 田村, 2008 ; Raynolds et al, 2007)。この種の小売業者の多くはプライベート・ブランド(Private Brand: PB)商品の品揃えとチェーンストア・オペレーションによる経済性の実現を図るプロセスにおいて、大規模な衣料品製造業者や原料・素材メーカーなどを包摂するサプライヤー・ネットワークの構築に対する

長期的な取り組みをおこなっている点に共通点を見出すことができる。

そして、それら代表事例といえる衣料品専門店チェーンが出現し、模倣者・追随者を巻き込みながら同形態をとる小売企業群の戦略グループの生成をうながし(坂川, 2009)、衣料品小売流通の機関構造のみならず、卸売機構や生産部門の編成にも大きな影響を与えるようになっている(図表. 1 参照)。

ちなみに、これらの衣料品専門店チェーンは、日本では慣習的に SPA として認識されるが、これには問題もある²。この問題点については注 2 に示すにとどめるが、こうした衣料品専門店チェーンの躍進とそれによる流通部門・生産部門への影響の重大性に対応する形で、この現象に着目した学術的研究成果の蓄積が近年見られるようになった。

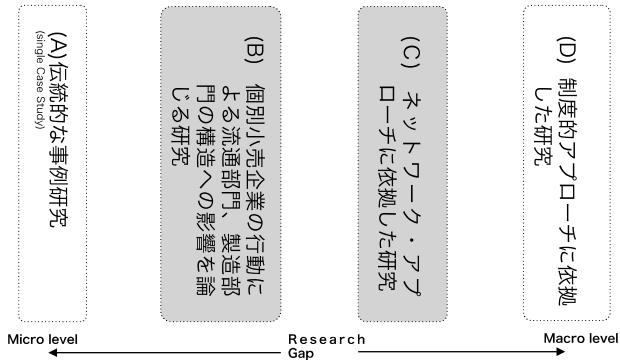
関連する領域の既存研究を主要なカテゴリに分類すると、以下、図表. 2 のようになる。なお、図表中の(A)から(D)はスペクトラム上のカテゴリ関係を示している。これらカテゴリに属する既存研究は、それぞれの細分領域において重要な貢献を果たしているものの、カテゴリ間の研究が相互独立的に遂行される傾向が顕著であり、衣料品専門店チェーン形態の台頭と成長のプロセスを鳥瞰的・歴史的に分析し、さらにはその将来展望を検討するための枠組みを提供しているとはいえない。

² 小売業者でありながら、商品開発や商品調達、あるいは商品の店舗への展開にあたって、各種の生産者や卸売業者などとの間に強力な垂直的ネットワークを形成し、各商圈における店舗の競争力創造を図るタイプの小売業の形態を日本では慣用的に SPA と呼んでいる。SPA はイタリア語では株式会社を、英語では温泉やエステティックサロンを意味するため、国外ではこの表現は上の意味では理解されない。

もともと、アメリカのカジュアル衣料品チェーンの The Gap の CEO(当時)ミラード・ドレクスラー氏が同社の 1986 年度の株主総会で自社の小売フォーマットを説明する際に用いた表現”Specialty Store Retailer of Private Label Apparel”（プライベート・ブランドのアパレル商品による専門店）を、『織研新聞』記者（当時）山崎光弘氏が SPA（「製造卸小売業」、のちに「製造小売業」）として紙面に紹介したことがきっかけで普及するようになった言葉が「日本版 SPA」である。

80 年代のアメリカでは、The Gap の他にも The Limited や ACA JOE、Esprit など自社で企画した PB 商品を、海外メーカーを束ねるような形で調達する衣料品専門店チェーンが台頭していた。山崎氏は、これらの専門店の間に「商品の調達経路を組織化し、経路リーダーシップを發揮しながら PB 商品の強化や小売店舗ブランド化、価格設定権の掌握を目指す」という小売フォーマット上の共通点を見出した。そして、これらを一言で説明するために、前述のドレクスラー氏の表現を引用し、独自の略語 (SPA: 製造小売業) とともに関連記事の執筆をおこなった。

この記事がきっかけとなり、日本では SPA という言葉の普及が始まった。そのプロセスで、ドレクスラー氏が用いた「アパレル専門店」の範囲を大きく超えて、業種や産業に関係なく、小売段階を含む垂直統合型の事業モデルをもつ企業はことごとく「SPA=製造小売業（者）」と呼ばれるようになった。このような現象が発生することで、SPA の実体が一層曖昧化することになった。一般消費者の間でも認知度の高い言葉となっているが、その定義や意味内容については依然として社会的な合意が得られていない（東, 2014Forthcoming）。



図表. 2. 関連領域の研究のスペクトラム (出所: 東, 2013)

(A)の領域は伝統的な事例研究といっていいだろう。この領域での研究成果は大きく2つのカテゴリに分かれる。ひとつは、個別専門店チェーンによる店舗事業国際化の足跡を追い、国際化の動機や参入モードを推測するもの(標準化・適応化議論を含む伝統的な立場をとる小売国際化研究の視点)(Lopez and Fan, 2009など)である。いまひとつは、個別専門店チェーンによる事業システム(小売フォーマット)の特徴の一部をスナップショットで(共時的に)とらえ、競争優位性との関連で議論するタイプのシングル・ケーススタディ(南, 2003, 2006; 橋本, 2007など)である。

一方(B)の領域は、個別の衣料品専門店チェーンの行動が消費者の買い物行動と関連しながら、流通部門および生産部門に与える影響についての関心に特徴付けられる。ここでは、専門店小売チェーン形態の普及に鑑み、同形態カテゴリを代表する特定の大規模小売企業(ないし小売店舗ブランド)に関する事例研究を行い、その国際的成長が、市場の水平的次元(小売流通部門)、垂直的次元(卸売流通部門、生産部門)に与えた種々の影響について検討を試みている(Tokatli, 2007; 東, 2011, ; Azuma, 2013など)。

(C)に示す領域の研究は、ネットワーク・アプローチに依拠するものである。この領域における研究成果には、小売業者の国際化プロセスにおいて小売フォーマットのバック・リージョンが果たす役割の重要性に着目し、商品調達ネットワークに含まれる流通助成サービス機関や国際的な商品調達における「ハブ(hub)」の果たす役目について分析をおこなうものがある(Hutchinson ら, 2009; Fernie ら, 2009; Fung ら, 2006など)。

また、これらを埋め込みの問題と関連づけ、グローバリゼーション概念の精緻化を進めながら、小売国際化の文脈において小売業者が複数の進出先市場で直面する種々の「埋め込み性」の影響力を強調するものも、この領域のもうひとつの主要テーマである(Coe and Wrigley, 2007; Wrigley ら, 2005; Dawson, 2004など)。

ネットワーク・アプローチを援用した(C)の隣接領域にあたる(D)の分野では、より制度的な観点からの議論が試みられている。この領域での代表的な研究には、まず、繊維・衣料品産業における産業発展(industrial upgrading)のマクロ・時系列分析を通して小売形態の盛衰や流通経路構造の変化、生産形態の変性をGPN(Global Production Network)やCommodity Chainの文脈で論じるもの(Barrientos, Gereffi, and Rossi, 2010; Henderson and Dicken 他, 2002; Tokatli ら, 2009など)がある。

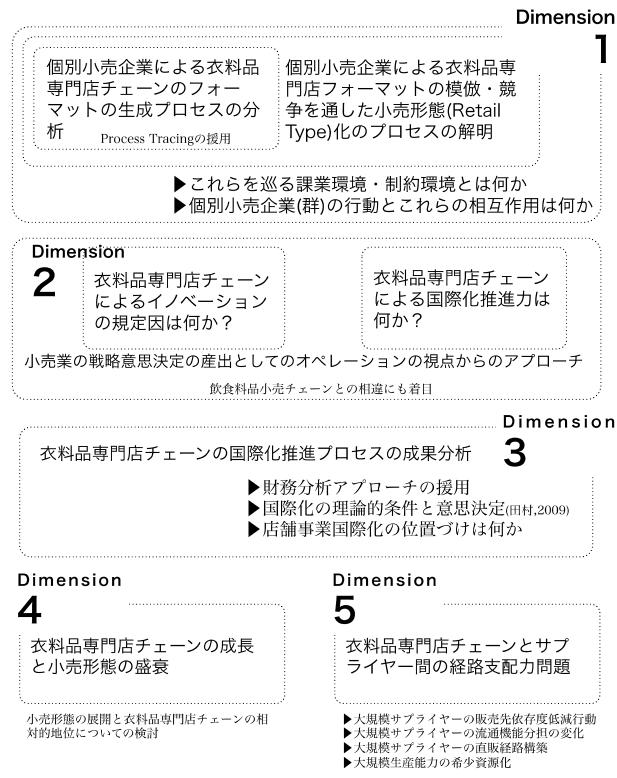
また、近年では中国のWTO加盟やATCの段階的廃止といった問題が、繊維・衣料品の国際分業の立地および最終製品メーカーと流通業者の商品調達体制に与える影響をマクロ的に推測するもの(日本貿易振興機構, 2004, 2006など)も、実務的な要請から目立つようになっている。

これら4つに類型される既存の代表的な研究アプローチを俯瞰すると、(A)および(D)の領域は従来型の研究であるといえる。一方、(B)および(C)については、小売国際化現象の深まりとともに、それぞれ(A)、(D)のアプローチから部分的にスピナウトする形で個々に登場したアプローチであるといえる。これら2つのアプローチは比較的新しいものであることから、両者の間の連携や融合の萌芽はいまだ見られない。そのため、1990年代以降に急速に拡大した衣料品専門店チェーンによるイノベーションとその店舗事業の国際化推進力、さらにはそれら衣料品専門店チェーンの小売フォーマットのパック・リージョンにおける国際的なネットワークとサプライヤー開発が将来にわたって影響を与えると考える「メーカーによる直販経路の開拓」問題などについて包括的に分析する枠組みが不在となっている。

本研究における分析の枠組み

上記の問題意識に鑑み、本研究では以下、図表.3に示す研究枠組みを設定し、衣料品専門店チェーンの成長に関わるミクロ、マクロ両次元、さらには両社の接点の観点から、以下の側面を分析し、本テーマに関わる総合的な研究の遂行

を試みている。



図表. 3. 本研究の基本的な枠組み（出所：東, 2013）

図表. 3 に挙げている通り、分析の対象には 5 つの側面を設定した。

[側面 1] ここでは、主要な衣料品専門店チェーンの複数事例を、過程追跡法にしたがって分析し、それらの小売フォーマットがどのようにして形成されたかを明らかにする。そして、それらの間の競争や模倣などを通じて、ひとつの小売形態として専門店チェーンが確立する過程の説明を試みる。また、そのプロセスを取り巻く課業環境、制約環境の特性ならびに小業者と環境諸要因との間の相互作用は何かの検討をおこなっていく。

[側面 2] 衣料品専門店チェーンの成長過程は、売上高や店舗数などが一定の水準に到達すると、さらなる成長を小売店舗事業の国際化に依存する傾向がみられる。しかしながら、国際化の成否は前述のように多様な外部要因の影響を受

ける。したがって、それらのリスクを吸収しうる小売フォーマットのフロントエンドとバック・リージョンの連携が海外市場においても要求される。本研究では、その鍵となる要因のひとつを商品調達ネットワークと仮定し、衣料品専門店チェーンのイノベーション規定因、ならびにその国際化の意思決定要因、そして国際化推進力としての役割についての検討を試みる。

[側面3] これまでの小売国際化研究では、個別企業や特定小売店舗形態における現状把握をはじめとし、参入動機や参入モード、近年では海外市場からの撤退(divestment)や単一企業による複数フォーマットを用いたポートフォリオによる海外出店といったテーマが中心課題となっている。しかしながら、国際化の理論条件と現実の意思決定の結果を相対化した田村(2009)などの例を除いては、小売業者による国際化推進の成果測定を試みるものは極めて限定的である。そこで本研究では財務指標を用いた国際化成果の測定をおこない、店舗事業国際化の位置づけについて中・長期的な視点からとらえることを意図している。

[側面4] ここでは、第1の側面で観察対象とした専門店チェーンを中心に、それらの母国市場ならびに進出先国における相対的地位について、異形態間競争の構造を明らかにしていく。

[側面5] 本助成研究のテーマと最も密接に関連しているのが、この第5の側面である。報告書の中で詳述するが、衣料品専門店チェーンの成長は、個別小売業者のバック・リージョンにおける垂直的な商品調達ネットワークの編成様式に依存する。そのため、小売業者の事業規模の拡大はサプライヤーの生産能力拡大の誘因となる。これらサプライヤーは当初は完全な受託加工メーカーとして有力小売業者との長期的取引に参加するが、関係型取引が成熟するにつれ、ソフト・ハード両面における知識・技術移転が進行することになる。小売業者も次第に、これらサプライヤーに対して、生産能力の提供だけでなく、デザインや商品の企画を求めるようになっている。これは、OEMからODM(Original Design Manufacturing)への段階的移行といえるだろう。

このことは、サプライヤーの格上げ(upgrading)をもたらす。格上げを果たしたサプライヤーは、将来のリスク回避を意図して、特定顧客への販売依存度の低減行動をとりはじめることがある。

本助成研究による主なファインディングス

本助成研究のテーマの範囲において、上記の第5の側面を中心核にし、その他

の側面と関連付けながら研究を進める方法を選択した。ここでは、中国で実施した大規模メーカーに対する調査結果をもとに、第5の論点についてのファインディングスを報告しておきたい。

まず、製造業における業種間賃金格差による衣料品製造業の苦境と生産拠点拡大の困難性について触れておきたい。労働集約性の高い衣料品の生産過程は、ハイテク産業などと比較して労働環境は厳しく、賃金水準も低位である。そのため、国際化した衣料品専門店チェーンの規模拡大の成長とその調達拠点に位置するサプライヤーの生産能力の拡大スピードを連動させることが困難化している。

一方、主要サプライヤーは、国際的な専門店チェーンとの長期的取引を通じて製品（素材）専門化する形でその技術的ノウハウを蓄積したり、あるいは商品開発や生産管理を自社で担当したりすることを通じてODMさらにはOBM（Original Brand Manufacturing）への格上げが果たされている。

こうした条件のもと、経路交渉力を高めた大規模サプライヤーは特定顧客への販売依存度の低減行動に移り、その回避手段として専門化した素材・商品分野における消費者への直販経路の構築を図っていることが明らかになった。

折しも中国では、インターネットを通じた無店舗小売業が急速に成長している。小売店舗形態の多様化が短期間のうちに進行している中国では、このような製品メーカーによる直販経路の取り組みが、多様に発展するケースが観察され、従来の有力小売業者との取引事実をインターネット販売上の顧客信頼のシグナルとして活用し、それらを新たな経路におけるブランド化の糸口として使用している点が確認された。