

## 第5章 Web 付録

### 1 SPA とは何か——「SPA 物語」

#### 曖昧な形で普及した用語 SPA

1990年代の後半以降、外資系の衣料品専門店チェーンの日本への進出が相次いだころから新聞や雑誌、テレビなどのメディアで「SPA」という言葉を目にすることが多くなった。この言葉は、現在では産業界において一般化した用語となっているばかりでなく、消費者の間でも、「ファスト・ファッション（Fast Fashion）」とともに、ある程度受容された小売形態（業態）カテゴリーとなっている。メディアでの報道のなかでは、この言葉は多くの場合、広い意味での「製造小売業」を指し示す形で用いられている。それには、小売業者がプライベート・ブランド（private brand：PB）による品揃えを行い、その商品調達経路における組織間関係のリーダーシップを掌握するケースや、メーカーや卸売商が小売段階を垂直的にコントロールして直販経路あるいはそれに準じた販売経路を構築するケースなどが、ここでいう「製造小売業」の示唆する範囲に含まれている。

#### The Gap と「リーバイス・ショック」

まず、SPA という言葉がどのようなプロセスを経て日本において普及するに至ったかについて、整理しておこう。その原点はアメリカのカジュアル衣料品専門店チェーンであるギャップ社（The Gap）の1986年度株主総会まで遡る。当時のCEOミラード・ドレクスラー（Millard Drexler）は、自社の小売フォーマット（小売事業システム）上の特徴について株主に説明する際、Specialty Store Retailer of Private Label Apparel——直訳すると「プライベート・ブランドのアパレル商品による専門店小売商」——という表現を用いた。ドレクスラーはThe Gapを構成する小売ミックス（小売フォーマットのフロントエンド）とその背後にある組織間関係に埋め込まれた小売フォーマットのバックエンドの仕組みは以下の5つの要素によって特徴づけられると述べている。

- ①創造性とデザイン性の豊かな商品を開発する。
- ②自らのリスクで生産する。
- ③価格設定権を掌握する。

- ④店頭をコーディネートして演出する。
- ⑤知識ある販売員が最高水準のサービスを提供する。

フィッシャー（Fischer）夫妻によって創業された The Gap は、もともとデニム製品の有名メーカーであるリーバイス社（Levi's）の全商品を品揃えする小売商として急成長を遂げた経緯をもつ。しかし、同社の品揃えの中核をなしていたリーバイス社がその再販価格維持行為に対してアメリカ連邦取引委員会（FTC）から同意命令を受ける事態が 1978 年に発生すると、ギャップ社と競争を展開していた小売商が軒並みリーバイス製品の値引きに踏み切った。その結果、ギャップ社はリーバイスの全 SKU を品揃えすることによる優位性を失い、リーバイスに対する仕入れ依存度が極端に高い品揃え政策の見直しを迫られることになった。この出来事は「リーバイス・ショック」と呼ばれた。

The Gap の創業にあたり、フィッシャー夫妻は第二次世界大戦後における戦前世代と戦後世代のアメリカ人の間に顕著になった世代間ギャップを架橋するために、ポップカルチャーとベーシック・ファッションの融合を図ることをその基本コンセプトとして位置づけていた。そのため、リーバイス社の商品の包括的な品揃えだけでは実現することのできない独自性を提案する意図で、1970 年から漸進的にフォックステイル（Fox Tail）やファッション・パイオニアーズ

（Fashion Pioneers）といった PB 商品による品揃えに着手していた。「リーバイス・ショック」は、この動きを加速させた。いわゆる建値（メーカーが設定する各流通段階における取引価格の目安）が緩やかに守られつつ、安定した販売が実現している状況では小売商の利益はある程度保証されるが、ひとたびそれが崩壊すれば小売商利益は大幅に減少することになる。いずれにしても、品揃えを NB メーカーに依存するかぎり、小売商はその利益に大きな影響を与える価格設定権を掌握することができない。

#### 小売商による価格設定権の掌握とその手段としての PB 化

「リーバイス・ショック」からこの教訓を学んだギャップ社は、1978 年に自社の小売フォーマットの垂直統合化を宣言し、商品調達経路における組織間関係の統制度を高めるための取り組みを開始し、PB 商品による品揃えの多様化を推進した。ドレクスラー氏が CEO に就任した 83 年以降、PB 銘柄である「GAP」への品揃えの集約や PB 商品のコレクション・デザイン/企画チームの導入が行われた。これらは、小売業者としてのギャップ社が価格設定権を掌握すると同時に、自らの手による独自商品の調達経路を構築し、独占的競争の展開を試みる過程での出来事であった。この流れのなかで The Gap の店頭におけるリーバイス

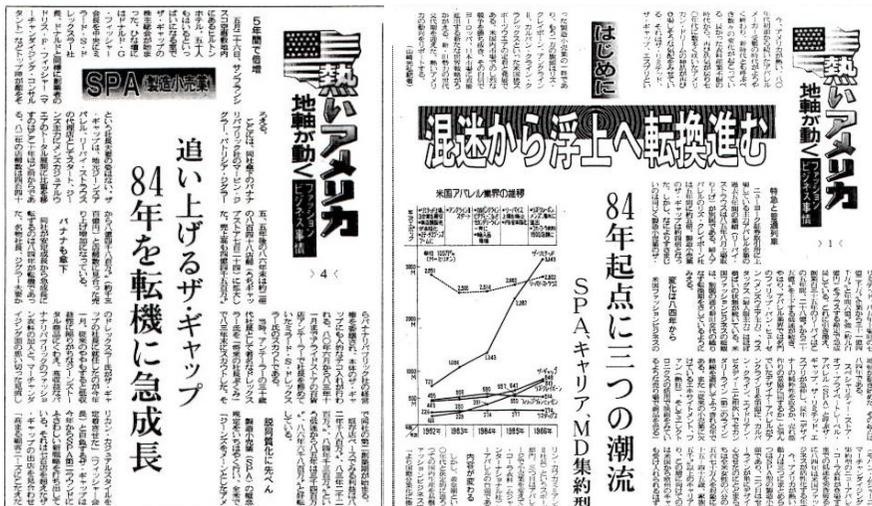
商品の役割は希薄化し、1987年にはその売上に占める構成比は10%を下回り、のちに品揃えから完全に姿を消すことになる。

ドレクスラーが1986年度の株主総会であげた同社の小売フォーマット上の特徴との関連から捉えると、PB化の推進は品揃えの独自性を支援するものであり、店頭の商品揃えを起点として小売ミックス全体の統一性を創出するうえでも重要な役割を期待されたといえる。PB商品に絞り込んだコーディネート型の品揃えは、店頭の販売員による深い商品知識の獲得を可能とし、店頭での顧客サービスの充実に寄与する。そして、PBによる品揃えを通じた店舗ブランド化と小売店舗忠誠の強化が企図されるとともに、自らの価格設定と商品調達経路のコントロールを通じた原価構成の安定化による収益性の向上と顧客への適正価格の提案という意図が踏まえられていたといえるだろう。

#### 「SPA」という用語が日本で広まった経緯

1980年代のアメリカでは、The Gapのほかにもリミテッド社(The Limited)やエスプリ(Esprit)、アカ・ジョー(ACA JOE)など、それぞれ具体的な組織間関係および流通機能の編成様式は異なるものの、垂直統合型の小売フォーマットを構築した専門店チェーンが急成長を遂げており、これらは「新興アパレル(小売業者)」として注目されていた。織研新聞の記者として当時のアメリカにおける衣料品小売業の取材や調査を続けていた山崎光弘は、ドレクスラーが用いた前述の表現——Specialty Store Retailer of Private Label Apparel——とその特徴を示す5つのポイントについての言及を聞くにつけ、「商品調達経路を組織化し、経路リーダーシップを発揮しながら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」という方向性が、これら「新興アパレル」の間に共通にみられることを確信した。

山崎氏は早速、ドレクスラー氏の用いた説明をもとに日本の衣料品業界の実務家に当時のアメリカにおける衣料品小売業の新潮流を伝えるべく、「新興アパレル」と抽象的に記述されていた衣料品専門店チェーンの新たな呼称としてSpecialty Store Retailer of Private Label Apparelの略称について検討を行った。その結果、紙面に登場したのが「SPA」という略称である。当時の日本の小売業においては依然として百貨店が大きな力を持ち、1960年代からそれら百貨店と日本固有の取引慣行——「三点セットの取引制度」(掛率・参考上代制、返品・派遣店員制、テリトリー制)——を通じた取引関係で結ばれていたアパレル製造卸業者がアパレル生産と流通における主要アクターであったことから、当初



山崎が担当した当時の織研新聞の連載記事「熱いアメリカ SPA 製造小売業」（『織研新聞』1987年7月）

はSPAの訳語には「製造卸小売業」という表現が用いられた。この表現はアメリカの実情に合わせて速やかに「製造小売業」に置き換えられた。

その後、1990年代以降、相次いで日本市場に進出を果たすことになった外資系の衣料品専門店チェーン（スペインのインディテックスによるザラ〔Zara〕やスウェーデンのヘネス・アンド・マウリッツ〔H&M〕など）が日本の衣料品製造業および衣料品流通に与えるであろう影響を未来予測的に論じたファッション・マーケティング・コンサルタントの小島健輔らによる一連の著作物や新聞・雑誌記事などを通じて、SPAという用語がしだいに一般的に用いられるようになった。さらには、有力な外資系専門店チェーンの進出による潜在的脅威や国内の衣料品製造業の急速な海外移転による産業空洞化現象のもとで提唱されたQR

（Quick Response）の取り組みの公式化を通じて、繊維・アパレルの製造部門、卸売・小売流通部門において製造業者や製造卸による前方垂直統合や小売業者による後方垂直統合の事例が登場するようになり、それらについても小島らが「日本型SPA」

として積極的に情報発信を行うに至った。製造卸のワールドによるオゾック（OZOC）や専門店チェーンのコムサ・デ・モード（ファイブフォックス）、「セレクトショップ」と呼ばれる専門店のユナイテッド・アローズ（United Arrows）やビームス（Beams）、ニット製品のメーカーから垂直統合型の「セレクトショップ」を展開するようになったトゥモローランド、そして1990年代

の終わり以降最も顕著な成長を遂げてきた小売業者の1つと知られるユニクロ（UNIQLO：ファーストリテイリング）などがその代表的な事例である。

### 英語では温泉，イタリア語では株式会社

上記のようなプロセスを経て日本においてSPAという用語が普及をみることになったが、この言葉がここであげた意味で用いられているのは、日本のみに限定される。英語圏でSPAといえば、「温泉やスパ」を、イタリアではS.P.AとはSocieta per Azioni、つまり「株式会社」を意味する言葉である。また、前述のとおり、「製造小売業」としてSPAを認識することは、日本標準産業分類に従った「製造小売（事業所）」概念と齟齬をきたす。加えて、SPAが示唆する「垂直統合型の衣料品専門店小売商」という小売形態（業態）カテゴリーについても、小売商による後方垂直統合だけでなく、メーカーによる直販経路構築による小売流通段階の統合や製造卸を含む卸売商による生産部門・小売流通部門の垂直的組織化といった多様な事例が想定されている。さらには、垂直統合における生産・流通機能の組み合わせの編成パターンも一様ではなく、組織間関係における統合や連携、調整の形態もしばしば大きく異なっている。

事業体の規模やその業種についても検討が必要である。和・洋菓子の製造業は単独店舗の製造小売事業所として創業することが多いが、それらのなかから規模の拡大を希求するものもしばしば現れる。その際に生産機能への重点的な資源配分を行い、製造業者としての性格を色濃くする場合もあれば、小売段階までの統合を維持する場合もある。フランチャイズ方式の導入が行われることもあるだろう。一方、先のThe Gapやユニクロのように、チェーン・ストアとして一定の規模を確保した段階でPB商品の品揃えに着手し、そのプロセスのなかで商品調達経路の組織化を指向する場合もある。また、個別機関の規模や成長段階における位置だけでなく、流通課業環境や制約環境の業種ごとの特色によっても、こうした垂直統合のあり方に影響を与えられよう。

### 古くから存在した「日本型SPA」

ちなみに、日本における垂直統合型の衣料品専門店の歴史は意外にも古く、1960年代に大阪で創業したクレヨン（ロイスクレヨン）は、阪急一番街店出店時までには「商品企画」、「生地調達」、「生産管理」、「小売業務」を統合的に遂行していた。製造卸のワールドは、「オンリーショップ」と呼ばれたリザ事業の運営に際して、取引先の専門店小売商がワールドの商品のみで品揃えを形成する形の特約店契約を結び、実質的な流通系列化を通じた小売段階の垂直統合を

試みた。同じ時期に、東京渋谷区の前原宿・千駄ヶ谷地域などのマンションの一室でデザインからパターン作成、裁断・縫製、さらには卸売までを一貫して遂行する「マンション・メーカー」の間で直営の小売店舗を構えるケースが目立つようになった。これらのなかから「DCブランド（デザイナー/キャラクター・ブランド）」と呼ばれる、直販経路を有する製造卸が台頭し、現在に至るまで存続・発展を遂げているものも少なくない。1970年代初頭に登場したロードサイド立地の紳士服専門店チェーンもPBによる品揃えを強化する過程で商品調達経路の組織化を推進し、原毛の買い付けから小売店頭までを包摂する小売フォーマットを確立している。

〔篠原航平・東 伸一〕