

ファストファッション成立プロセスにおける 行為主体間相互作用

北村真琴

1. はじめに

1-1. ファッション産業における製品間類似性の重要性

日本語において、日常語としての「ファッション (fashion)」は、「アパレル (apparel)」と同義の言葉としてしばしば用いられている。『広辞苑』(第6版)によれば、ファッションとは「はやり、流行」であるのに対して、アパレルとは「衣服、特に既製服」である。だが前者の欄には、この流行という意味に続けて「また転じて、服装」と記されているように、両者が同じ意味の言葉として用いられることがあるのは、アパレルにおいて流行が最もよく生じるためだと思われる。

流行とは、それまでの型・様式が瑣末な点で変更されたものにすぎないが、一定の規模で採用されるために、それに従わなければならないと我々に思わせるような集合現象である(川本1981)。このことをふまえると、特にマスマーケットをターゲットとするアパレル企業はその製品開発において、同質化と差別化の適度なバランスを図らなければならないことになる。いくら流行しているからといって競合他社の製品の完全な模倣品を作るわけにはいかない。だが、「瑣末な点」にとどまらないほどの変更を加えたり、個性的な「とんがった」デザインにしたりすると、採用者が少なくなるために集合現象だと知覚されない。そのため、他社製品と「同じではないが別物でもない」という適度な類似性を持つ製品を開発することが重要になるのである。

このためファッション産業では、実際のシーズンの2年ほど前からトレンド情報が企業間でやり取りされている。この間に特定のトレンド情報が増幅されてアパレル製品の開発に活かされ、結果として適度な類似性を持つ製品群が生まれる。これが消費者に「流行している (in fashion, new-fashioned)」と認識されると、それまでの製品群はたとえまだ着られるものであっても「流行遅れ (out of fashion, old-fashioned)」に見える。こうして心理的陳腐化を図って消費者の買い替え需要を創造するために、企業横断的にトレンド情報の受発信を行うことが、Jepperson (1991) のいう「制度」——慢性的に繰り返される一連の活動——として定着していることで、一定の規模で流行が確実に生じて消滅しているのである。

1-2. 問題意識

このファッション産業において近年、ファッション性が高い製品を迅速（ファスト）かつ安価に生産・販売する「ファストファッション（fast fashion）」と呼ばれる業態ないし企業が注目を集めている。

特に2008年から2009年は、外資系企業の日本進出が相次いだこと、これらの企業は世界各都市の一等地に出店するため東京の銀座や原宿には徒歩数分圏内に競合他社の店舗が立ち並んだこと、開業日には入場制限をするほど消費者が押し寄せたことなどから、一般の新聞やニュース番組でもファストファッション企業およびその製品について盛んに報道された。このようにファストファッションに対する社会的な注目と人気が高まり、筆者がインタビューした業界関係者によると、国内アパレル製造卸企業全体の売上のうち約1,000億円分がファストファッションに奪われたと推測されるという。

だがファストファッションは、流行の生成と消滅を図るために採用されてきた従来の制度とは、一線を画すものである。なぜなら実シーズン直前ないし実シーズン中であっても、他社製品の観察・模倣を伴いながらトレンドを取り入れた製品を迅速に企画・生産するためである。既存の製品開発プロセスでは、一定規模の流行を生むためにトレンド情報の収集ないし製品企画にはそれなりの時間的・金銭的コストがかかっている。だがファストファッションはこのコストをかけずにいられるのである。

ファストファッションに関する既存研究の主な注目点は、ファストファッション企業内でこの業態を可能にするために現在採用されている仕組みやシステムにある。だが、この業態は、既存の製品開発プロセスに従い、トレンド情報の収集にコストをかけている他社からの反発、特にトレンド情報を盗んでいるという批判を受けがちである。これをふまえると、こうした状況にあっていかにしてトレンド情報の入手と協力工場の開拓を果たしたのかというファストファッションの成立プロセスにも注目すべきではないだろうか。

そこで本研究ではこのプロセスの解明を目的とし、以下の構成で論を進める。まず、ファッション産業における従来の製品開発プロセスと、ファストファッション型の製品開発プロセスを比較しつつ、ファストファッションの特徴について説明する（2節）。次に、既存研究はこの業態を可能にしたファストファッション企業ないしサプライチェーンの内部要因を取り上げがちであるという問題を指摘する（3節）。その上で、主に業界関係者のインタビューに基づく発見事実として、ファストファッションの成立には企業の内部要因に加え、ファッション産業を構成するさまざまな組織の行為が直接・間接的に外部要因として作用していたことを指摘する（4節）。最後に発見事実を整理し、本研究の示唆と今後の課題を指摘する（5節）。

2. ファストファッション型製品開発の特徴

2-1. 主要ファストファッション企業

上述のとおり、ファストファッションという名称は、製品の企画から生産までが迅速（ファスト）であることに由来しているが、この業態ないし企業はこの点を含めて4つの特徴を合わせ持っていることが多い。

まず、ファストファッションでは、実シーズンの直前あるいは実シーズンに入ってから製品を企画・生産しているため、その製品開発プロセスは既存のプロセスよりも大幅に短く、一般に企画から販売まで1ヵ月程度だと言われる。この製品開発の迅速さが第1の特徴である。このように迅速に製品を開発するため、製品は現在の流行を反映したもの（とはいえ納品が1ヵ月先であるためインタビューの言葉を借りると「半歩先」を行くもの）になるのである。これが製品のファッション性の高さという第2の特徴を生んでいる。さらに、第3の特徴として、手の届きやすい低価格で販売されることが挙げられる。詳しくは後述するが、製品開発に際してトレンド情報の入手や品質検査にかかる時間的・金銭的成本を大幅に削減しているため、「1万円で全身コーディネートできる」と言われほどの低価格性を実現している。最後に第4の特徴は、同じデザイン（型）の製品は少量しか生産されない一方で、頻繁に新製品が生産されることから、品揃えが絶えず変わるということである。製品が店頭に並ぶのは最大で1ヵ月間程度であり、その前に売り切れることも多い。とはいえ、同じデザインの追加生産は原則的に行われないため、売り場および製品の鮮度は常に高い。それゆえファッション誌に広告を掲載するという従来の宣伝方法を取らず、代わりに店舗のショーウィンドウや入口付近のスペースに最新製品を見せ、消費者を店頭に引き付けようとしている。

以上の特徴を持つファストファッションを展開するアパレル企業としては、外資系ではスペインのインディテクス（Inditex）やスウェーデンのヘネス・アンド・マウリッツ（H&M）、国内ではポイントやハニーズが有名である。とはいえ、ひとくくりにファストファッションといっても、自社内にデザイナーを抱えてデザインする程度や、自社工場内で製する程度には違いがある（表1）。

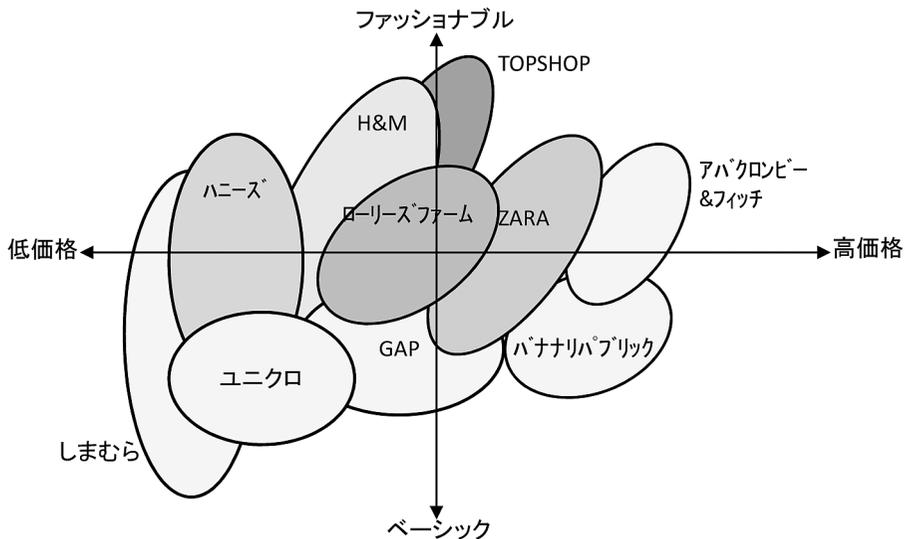
このうち、自社内にデザイン機能を備えているが、生産機能はないために生産を外部委託しているファストファッション企業の製品調達は、OEM（Original Equipment Manufacturer）調達と言われる。この時ファストファッション企業側はデザイン画に加え、使用する生地やボタンや芯地などの副資材、出来上がりの寸法などを指定した「仕様書」と呼ばれる設計図のようなものを自ら手掛けている。逆に言えば、協力工場はあくまでもファストファッション企業側のデザインと仕様に基づいて生産するだけである。ところが、ファストファッション企業の中には、自社にデザイナーがほとんどいないものもある。こうした企業は、「大人のマリニルック」

表1 主要ファストファッション企業

企業名 (本国)	創業年 (主要ブランド)	売上高 (決算期)	出店国・数 (年月)	デザイナー数	内製率
インディテックス (スペイン)	1963年 (1975年 ZARA)	1兆4,234億円 (2011年1月)	78カ国・5,221店 (2011年7月)	約200名	40%
H&M (スウェーデン)	1947年	1兆5,718億円 (2010年11月)	38カ国・2,206店 (2010年11月)	約100名	0%
アルカディア (英国)	1900年 (1964年 TOPSHOP)	3,385億円 (2011年8月)	約36カ国・ 約3,100店 (2011年8月)	22名(2007年 TOPSHOP分)	不明
ポイント (日本)	1953年 (1992年ローリー ーズファーム)	1,059億円 (2011年2月)	3カ国・747店 (2011年2月)	5名 (2010年9月)	不明
ハニーズ (日本)	1978年	556億円 (2011年5月)	2カ国・1,082店 (2011年5月)	20名	1%

(注) ハニーズの店舗数のうち海外は直営店のみを含む。
(出所) 各種資料より筆者作成。

図1 主要ファストファッションおよびグローバルSPAブランドの製品ポジショニング

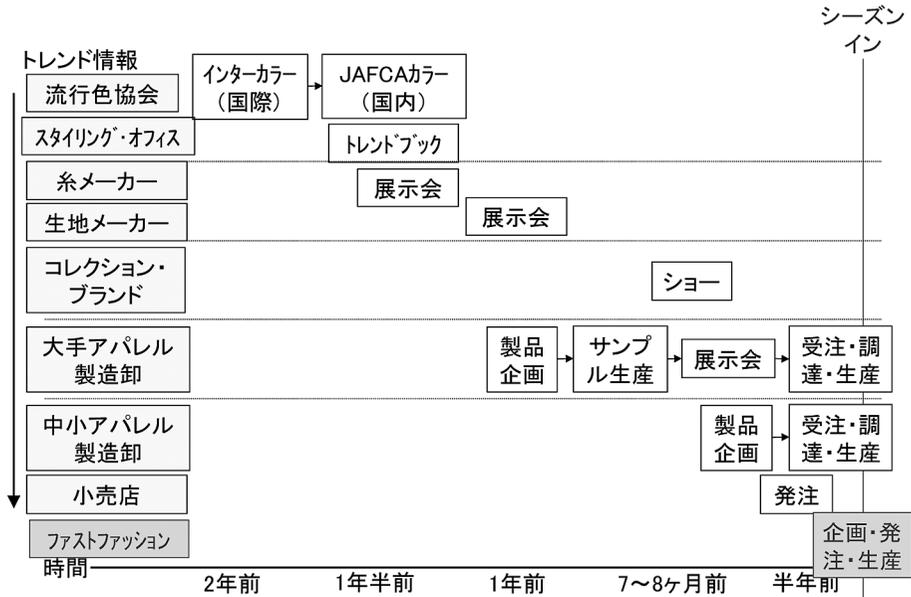


(出所) 『週刊ダイヤモンド』を基に筆者作成。

などとシーズンのテーマを提示するだけであるのに対し、デザイン画と仕様書の作成、さらには試作品(サンプル)生産まで担当するのは協力工場の方であり、これはODM(Original Design Manufacturer)調達と呼ばれる。

さらに、ファッション性の程度や価格帯にも多少の違いがある(図1)。このうちファッション性については、基本的にファストファッション企業の製品は最新のトレンドを取り入れてい

図 2 従来の製品開発プロセスとファストファッション型製品開発プロセス



(出所) 筆者作成。

るとはいえ、無地の T シャツのようなベーシックな製品がないわけではない。そのため品揃えにおけるファッション性の高い製品とベーシックな製品のバランスの違いにより、図 1 のようなポジションの違いが生まれているのである。

2-2. ファストファッション型製品開発プロセス

ここでは、表 1 に挙げたようなファストファッション企業が、どのようなスケジュールで製品を開発しているのかについて、従来の製品開発プロセスと比較しながら見ていく。

アパレル製品の生産・販売に携わる様々な組織からなるファッション産業において、流行の生成と消滅を確実にこなうために採用されている製品開発プロセスは、次のとおりである (図 2)。

まず、実シーズンの約 2 年から 1 年半前に、2 年後に流行しそうな色が「トレンドカラー」として国際流行色委員会 (インターカラー) から発表される。インターカラーには 2011 年 4 月現在、13 カ国が参加しており、日本からは日本流行色協会 (JAFCA) が参加している。JAFCA はインターカラーを国内向けにアレンジしたものを「JAFCA トrendカラー」として発表する。次に実シーズンの約 1 年半前に、将来のトレンドを予測・提案する企業 (「スタイリング・オフィス」と呼ばれる) から、「トレンドブック」と呼ばれる情報誌が複数発売される。トレンドブックは、紳士服・婦人服・子供服といったカテゴリーごとに、春夏物と秋冬物の年 2 回発

行されている。代表的なトレンドブックとしては、フランスの『プロモスティル』や『トレンドユニオン』（いずれも同名の企業が発行）が挙げられる。このトレンドブックの編集者は「ワールドツアー」と称して世界各国を訪問し、流行している物や店を観察しているという。彼らはその観察を通じて“時代の空気”を先読みし、近い将来のトレンドを予測・提案しているのである。

実シーズンの約1年半から1年前になると、フランスのパリやイタリアのミラノで糸（ヤーン）や生地（テキスタイル）の展示会が開かれる。糸の展示会としてはフランスの「エクスポフィル」やイタリアの「ピッティ・フィラティ」が、生地の展示会としてはフランスの「プルミエール・ヴィジョン」やイタリアの「ミラノウニカ」が、それぞれ代表的である。この展示会の主催者には、インターカラーの選考委員も加わっており、展示会に参加する糸や生地のメーカーに対して、見本はインターカラーで染めるよう依頼しているという。展示会は、後述するコレクション参加デザイナーやアパレル製造卸企業のバイヤーが訪れ、商談を行う場であるが、彼らが素材を見てデザインのインスピレーションを得たり製品企画の方針を決定したりする機会にもなっている。それゆえ、展示会のはちに特定の素材やインターカラーが流行するのを促進する役割も果たしていると考えられる。

続いて、実シーズンの約1年から半年前になると、それまでに提案・発表された色・トレンド・素材を基にデザイナーが創造性を加味した高級既製服（プレタポルテ）のショーが、四大コレクションの場で発表される。四大コレクションとはニューヨーク、ロンドン、ミラノ、パリのコレクションのことであり、毎年この順に、春夏物と秋冬物の年2回ずつ開催される。その後、国内大手アパレル製造卸企業が、コレクションの作品を参考しつつ日本市場向けにアレンジした商品を企画しサンプルを作った上で、小売店向けの展示受注会を開く。

最後に、実シーズンの約半年前から実シーズンにかけて、国内中小アパレル製造卸企業が追隨して製品企画・生産を行なう。この頃には、小売店の中でも百貨店やセレクトショップといった高感度な消費者向けの店では、約2年前から仕掛けてきた流行が形となった商品が既に並び始めている。よって中小アパレル製造卸企業、および総合スーパーなどの中・低感度小売店は、店頭や街頭でもトレンド情報を収集することができ、これをふまえて生産や仕入れ、販売を開始するのである。

こうしたプロセスを経て実シーズンに入ると、店頭に並ぶ製品群には類似性が生じている。それゆえ消費者は特定の色や素材やスタイルが今シーズンの流行だと知覚できるようになるのである。とはいえ、その流行は長続きしない。なぜならその頃には、その流行に取って代わる新たな流行を生成させるためのプロセスが始まっているためである。このような製品開発プロセスが繰り返されることで、アパレルでは流行が頻繁に見受けられるのである。

なお、以上のスケジュールの中では、市場における流行の時期・規模および商品の価格帯もおのずと決まってくる。まずハイエンドマーケットできわめて高価格のプレタポルテが発売さ

れて流行の芽が出ると、続いて百貨店やセレクトショップといった小売店で売られる高価格商品にはやや小さな流行の兆しが見られるようになる。さらにファッションビルや駅ビルで手の届く価格の商品が並ぶと流行はいつそう拡大し、最後に総合スーパーや量販店で低価格の商品が発売される頃に流行の規模はピークに達しているのである。それゆえ、一般消費者がファッション性と値ごろ感の両方を備えた商品を手に入れるには、「流行を後追いつける量販系企業がマスマーケット向けに大量生産、低価格販売を実現するワンシーズン後になるものと相場が決まっていた」(齊藤 2009a)。ところがファストファッションは、この「相場」を覆し、実シーズン直前ないし実シーズン中という短期間で製品を開発しているのである(図2)。次節では、代表的なファストファッションブランドであるインディテックス社のザラ(ZARA)を取り上げ、この迅速な製品開発の詳細を紹介する。

2-3. ザラの製品開発プロセス

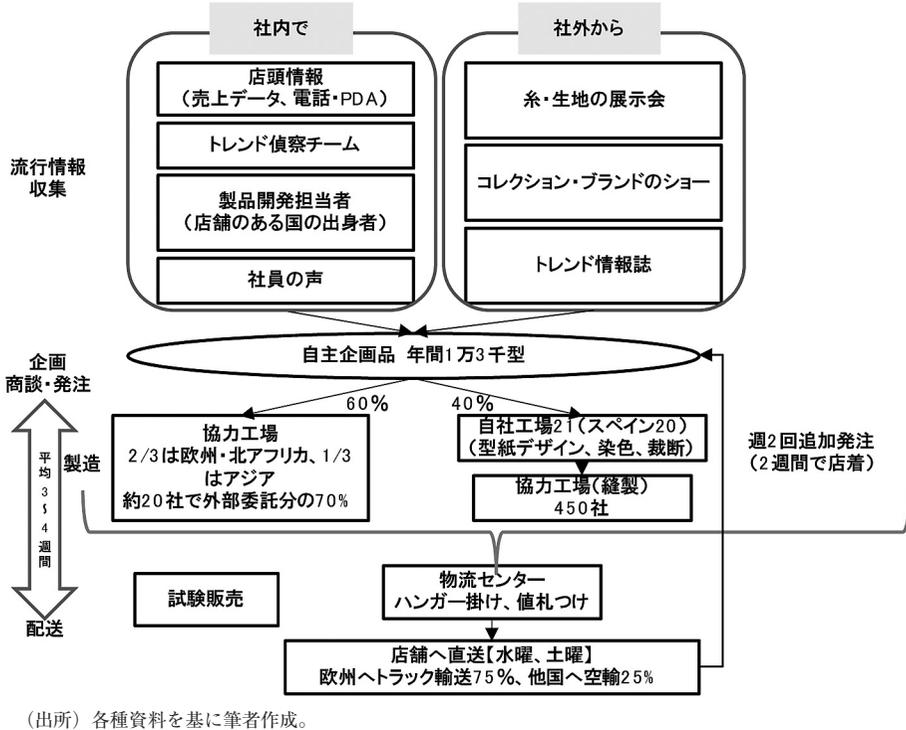
ザラの事例研究(Arnold and D'Andrea 2003; Ferdows et al. 2004; Ghemawat and Nueno 2003; McAfee et al. 2004)によれば、ザラは次のような仕組みでファストファッションを実現している。

まず、各国にあるザラ(約80カ国・約1,500店)の店舗から、携帯情報端末や電話により、顧客のニーズや要望が本社の製品開発担当者に直接伝えられると、製品開発担当者2名とデザイナー2名が1チームとなり、即座にその場で話し合い、コレクション作品を参考にしつつデザインに落とし込む。デザイナーがいるのは広大なオープンスペースであり、そのあちこちでこうした話し合いがなされているという。アパレル製品の場合、染色はタイミングの早い順に、糸の段階、生地 の段階、そして縫製後の製品の段階という主に3段階で可能である。これに関してザラでは、流行の変化に対応しやすいよう、生地の半数を染色しないまま調達しており、染色のタイミングをできるだけ実シーズンに近づけている。

製品のうち、ファッション性の高い約40%の製品は、本社周辺の自社工場で内製される。完成するとハンガー掛けの状態、また値札をつけられ、巨大な物流センターで仕分けされる。このセンターから店舗へは週に2回出荷され、欧州内の店舗へはトラック輸送により24~36時間以内に、米国や日本の店舗へは空輸により48~72時間以内に、それぞれ届けられる。週2回という頻度で、かつ空輸を伴うとなると、一般的なアパレル企業よりも物流コストがかかる。だがザラでは、これを迅速にファッション性の高い製品を店頭に並べるために必要なコストとみなして負担しているのである。逆に広告費はほとんど負担しておらず、売上高広告費比率は0.3%と極めて低い。

店舗からの製品発注はやはり週に2回行われるが、新製品に関してはこの発注とは無関係に、必ず店舗に届けられるという。こうして同社では、内製品に関してはその85%が実シーズン中に、製品企画後約1ヵ月で生産されている。これに追加発注後2週間で店舗に到着した分が

図3 ザラの製品開発プロセス



加わり、常に売り場や製品の鮮度は高く保たれている。こうして、年間約1万3,000デザインに上るほどの多品種を生産していながら、総売上に占める値下げ品の比率は15~20%にとどまり、かつ値下げ幅も定価の15%引き程度と、値下げに頼らずとも製品を売り切っているのである。

3. 問題の所在と調査方法

3-1. 既存研究の問題点

上述したザラの例のように、ファストファッションは流行を生成させるというよりも、他社の製品開発により立ち上がってきた流行に従って、迅速に製品を開発するものである。ファストファッションに関する既存研究は、この迅速な製品開発を可能にする組織内ないしサプライチェーン内の工夫を明らかにするものが多い。

例えばサプライチェーンについては、ファストファッション企業は、チェーンのメンバー間でデータを移転・共有する情報通信技術システムを構築した上で、顧客市場のそばに立地する工場を生産し、店舗には空輸を伴う物流網で製品を届けているといった特徴が指摘されている

(Bruce and Daly 2006; Moore and Fernie 2004; McAfee et al. 2004; Sheridan et al. 2006)。さらに、ファストファッション企業がサプライヤーの協力を得るカギは、信用・信頼・コミュニケーションの3点にあるという研究もある (Doyle et al 2006; Sheridan et al. 2006)。

他に、ファストファッション型と従来型の企業のパフォーマンスを比較した研究もあり (Hayes and Jones 2006)、それによると両者の収益性にはほとんど差がないものの、在庫回転率の差は明確に存在していたという。

数は少ないがこれらの研究内容をふまえると、ファストファッションに関する既存研究は分析の範囲と対象において次の3つの特徴があると思われる。

第1に分析の時間的範囲についてである。既存研究は、ファストファッションの完成後の現時点ないし直近の短期間におけるシステムないしパフォーマンスに関する、スナップショット的な分析である。それゆえ、ファストファッションの成立プロセスには触れていない。第2に分析の空間的範囲についてである。既存研究は、ファストファッション企業ないしサプライチェーンに注目しているため、それ以外のファッション産業構成主体がファストファッションの成立にいかなる影響を及ぼしたのかについては触れていない。第3に分析対象についてである。既存研究はファストファッションの成立要因として、サプライチェーン・マネジメント (SCM) と迅速な生産に不可欠な技術 (主に情報通信技術) を挙げている。すなわち、ファストファッション企業ないしサプライチェーン内でこの業態を可能にするために採用されている、テクノロジー、ないしテクニクという意味での「技術」的な仕組みやシステムに主に焦点を当てていると言える。上述のとおり、ファストファッションはアパレル製品開発に関する従来の制度とは一線を画すものであるため、既存の製品開発プロセスに従うようなファッション産業の構成主体からの反発などがあつたと想像されるが、このような非技術的問題をいかにして解消したのかについては記述がない。

このうち第3の非技術的問題、特に、ファストファッション企業は既存の制度に従う企業や組織が負担している時間的・金銭的コストをかけずにトレンド情報を入手しているという点は、コレクション・ブランドの模倣であるという批判という形でこれまでも現れてきた。例えば、その製品は「たいていはショーや有名人のスタイルから強く影響を受けており、時には複製」(『The Economist』) であるとか、「一流ブランド服のコピーを早く安く販売する」「なんちゃってラグジュアリー」(中野 2006) であると揶揄され、企業についても「デザイナーのファッションショーの数日以内にその外観を複製し店頭に並べられることに自信を持っている」(Moore and Fernie 2004) などと言われてきたのである (いずれも傍点は筆者)。

こうした批判に対して、「ザラは流行に『賭ける』のではなく、流行に『従う』ようにしている」(Ghemawat and Nueno 2003) という記述のように、ファストファッションは単に延期型の製品開発をしているにすぎないと主張するものもある。例えばハニーズの江尻義久社長も競馬を引き合いに出し、「よそさんは、出走前に馬券を買わなければならないから、オーソドックス

に狙わざるを得ない。うちはゴール直前の第4コーナーを回ってから、伸び足が良い馬の券だけを選んで買える」(『日経ビジネス』)と述べている。

冒頭で述べたように、ファッション産業では流行を確実に生成・消滅させるため、製品の適度な類似性が重要視されているがゆえ、他社の観察と多少の模倣は容認されてきたとも言える。だが、ファストファッションに対しては売上や利益の大きさに対する他社の危機感もあってか、この模倣の程度がすぎるという批判を受けやすいと思われる。このような反発に遭いながら、いかにしてファストファッション企業はトレンド情報を製品企画に活かし、迅速な生産に協力する工場を確保できたのか。そこで以下では、スナップショット的な分析ではなくプロセスに注目し、ファストファッション企業内ないしサプライチェーン内のみならずファッション産業を構成する主体間の相互作用が外部要因として働いたことを指摘しながら、ファストファッション成立の背景を解明する。

3-2. 調査方法

筆者はまず、ファストファッションに関する文献調査を行った。既に述べたようにファストファッションに関する学術文献は少なく、Moore and Fernie (2004) や『Journal of Fashion Marketing and Management』における2006年のファストファッション特集号、Harvard Business Schoolによるザラに関する事例研究がある程度である。それゆえこれを補完するため、『週刊ダイヤモンド』といったビジネス誌や、ファストファッションのデザイン模倣問題に関する新聞記事および業界関係者のブログ等も参考にした。

とはいえ、後述するようにデザイン模倣は表立った指摘が難しいこともあり、これらの2次データだけでは上述の研究目的を十分に果たせない。そこで筆者はこれまで、国内のファストファッション企業・製品企画企業・通信販売企業などファッション産業関係者へのインタビュー調査も行ってきた。より具体的には、まず公式インタビューとして、2009年にファストファッション企業社長、製品企画会社社長、通信販売企業サイト責任者・同広報、アパレル製造卸企業元MDに、また2010年にトレンド分析会社コンサルタント、ファッションコンサルティング会社社長、ファッションコーディネーター、ODM企業社長への公式インタビューを実施した。これに加え、2009年には製品企画会社社長、ファストファッション企業人事部長・同広報への非公式インタビューも実施している。

次節からは、OEM型ファストファッションとODM型ファストファッションそれぞれの成立背景について、コレクション・ブランドを模倣しているという批判を回避しながらの製品企画と、そのような中での迅速かつ低コストな製品生産の背景について記していく。その記述の大半は、これらのインタビューで得られた証言を基にしている。

4. ファストファッション成立プロセスにおける行為主体間相互作用

4-1. OEM 型ファストファッション成立の背景

4-1-1. トレンド情報入手方法の変化

一定の規模の流行を生成させるには、同じシーズンの製品群が適度な類似性を持つよう、ファッション産業を構成する企業や団体といった組織間でトレンド情報を共有することがそもそも不可欠である。だがファストファッションはこれが他社製品の「複製」に見えるほど、トレンド情報をあからさまに入手していると言われているのである。このようにファストファッションがトレンド情報を入手できるようになったのは、歴史をさかのぼってみるとファッションとメディアとのつながりができたことが関係していたと言える。

山室（2002）によると、ファッションとメディアとの間に現在のような切っても切れない関係ができたのは、1960年代にプレタポルテ・コレクションの誕生以降だという。それまでの高級注文服（オートクチュール）の時代には、デザイナーは顧客の要望を聞いてデザインし、そのデザインはその顧客1人のためだけに存在するのであるから、メディア上で取り上げてもらう必要はなかった。中にはショーを開くブランドもあったが、その招待状を入手できるメディア関係者はごく一部だけであり、ショーを見られたとしても無断撮影やデザイン・スケッチをすると出入禁止になったという。それが1960年代以降、プレタポルテの時代になると、同じデザインを複数の顧客に売る必要が出てきた。そこで、ショーに雑誌・新聞社を招き、デザインを露出させるようになったのが、ファッションとメディアとの関係の端緒だという。

その後1980年代になり、国内アパレル製造卸企業がコレクション・ブランドを模倣しているとして取り締まりが強化された時期があったと回顧したインタビューもいた。例えば、海外の某コレクション・ブランドの日本人スタッフ（デザイナーのアシスタント）は、国内アパレル製造卸企業に対して新作情報を漏らしているのではないかと疑われた。また当時は、他にも百貨店の販売員からトレンド情報が流出することがあったという。当時の売り場はまだ複数ブランド製品を並べる「平場」が多く残っており、百貨店の従業員はどのブランドのどの製品が売れ筋なのかを把握していた。よって、百貨店と取引するアパレル製造卸企業からすると、他社・他ブランドの売れ筋情報を彼らから入手できたのである。だが次第に平場よりもブランドごとに製品を並べる「インショップ」形態を取る売り場が増えていき、その販売員はアパレル企業側から派遣されるとなると、このルートは徐々に機能しなくなった。それでもまだ、人気の製品についてはそれがコレクション・ブランドであったとしても、百貨店からアパレル企業側に対して、それと似たようなものを作って納品するようという、今では考えられないような指示が見られるほどの時代であった。この時期に英バーバリーとライセンス生産・販売契約を結んでいた三陽商会は、バーバリーのチェック柄に似せた生地を用いた製品を企画・販売す

る企業に対して、それをやめさせ製品を回収するよう指示した警告文を徹底的に送付していたという。また、コレクション・ブランドによる本家より安価なセカンド・ラインの開発が盛んになったのもこの頃であるが（中野 2004）、これは模倣されるブランド側が自ら模倣品への対抗策となるブランドを作ろうとした動きであるともみなせよう。

その後 2000 年代になると、デジタルカメラやインターネットが普及した。それ以前はコレクション・ブランドのショーに招待されたメディア、例えば『ELLE』や『VOGUE』といった雑誌がその数ヵ月後にその内容を自誌に掲載するまでは、コレクション・ブランドを参考にした製品企画はできなかった。だがショーの翌日にインターネットで流出するなど、雑誌掲載前にコレクション情報が漏れてしまうという事態が頻発した結果、現在ではブランド自らのサイト、および各ブランドのショーをまとめたサイト¹⁾上に、ショーの数日後に作品が公開されるようになってきている。さらには、ショーの最中にその模様をインターネットで配信して生中継するのも一般的になり、中にはバーバリーのように 3D 映像で配信するブランドまで現れた（『日経 MJ』）。こうした動きは、どうせ模倣されるのなら、先に作品を公表してオリジナルであることをはっきりさせておきたいとうブランド側の意図によるのだろうが、このためにファストファッション企業は各ブランドのショーで共通して見られた傾向を把握し、数日中に製品企画に活かせるようになったのである。以上をまとめたのが図 4 の左上箇所である。

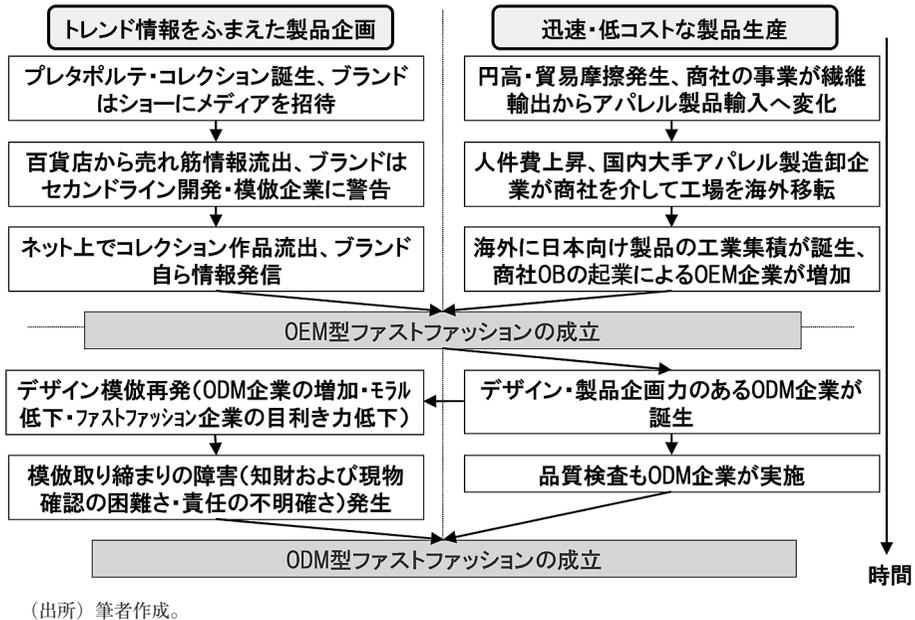
4-1-2. 商社の繊維事業の変化と OB による OEM 企業の設立

次に、迅速な生産に応じる協力工場の開拓の問題についてである。ファストファッションの第 3 の特徴である低価格性を追求するには、人件費の安い海外での生産が欠かせない。日本のアパレル製品は今やその 95% 以上が海外からの輸入品であるが、そもそも繊維産業は日本の主力産業であった。だが 1970 年代以降は、71 年のニクソンショックや 72 年の日米繊維協定、さらには 85 年のプラザ合意により、繊維産業が停滞する。代わりに 1960 年代後半から誕生したのがアパレル製造卸業だった。これに伴い、商社の事業は繊維製品の輸出からアパレル製品の輸入へと変化し、OEM 調達の源流ができた（織研新聞社 2009）。この時、海外での生産拠点の開拓が始まったと言える。

その後、人件費の上昇に伴い、アパレル製造卸企業は商社を介して、韓国、台湾、香港、そして 1990 年代からは中国で、協力工場を開拓していった（同）。実はこのことが、その後ファストファッションの要請に応えられる工場群の誕生につながったという。

筆者がインタビューしたファストファッション企業は 2000 年ごろから海外生産を開始しているが、当初は商社に日本の大手アパレル製造卸企業への納品実績がある工場を紹介してもらったという。日本の消費者は品質にうるさいため、日本向け製品を手掛けた工場は品質水準がそれなりに高いということの証明であったのである。なおこの企業は次に述べるように、こうして協力関係を構築した工場による他工場の紹介がなされたことで、その後取引先を拡大で

図 4 ファストファッション成立プロセスの背景



きたそうである。

同社はまず、工場に対してCAD/CAM（コンピュータを活用した設計・生産）システムや仕様書データ送受信システムの導入を求めた。当初はこの初期投資を重荷に感じた工場側から難色を示されたそうだが、その後はこの投資により同社以外の日本企業からも生産を受注できたとして、むしろ感謝されたという。さらに、工場はふつう、布帛（織物）・ニット（編物）・カットソー（編物でありながら織物と同様に裁断し縫製した製品。Tシャツやトレーナーなど）のいずれかに特化している。そのため、同社からの他工場の紹介要請に対して、自社と同じ製品を取り扱わない非競合工場であれば、いくらでも紹介に応じたそうである。工場側からすれば、日本企業ということで品質管理が厳しく、それゆえ品質向上の機会となり、かつ商談1回あたり1億円規模となる同社との取引は十分魅力的だったのだろう。こうして同社はリードタイムが短くても取引すべき企業であるという評判が中国の青島（韓国資本の企業が多い）や上海（中国資本の企業が多い）といった工場集積地において口コミで伝わっているようで、工場側から取引の申し出があるほど現在では取引先の開拓には苦労していないとのことだった。

なお、この企業が生産を委託しているようなOEM企業は、商社アパレル部門のOBの起業により、2000年代以降に増加したという。商社事業がアパレルの輸入に変わり、日本のアパレル製造卸企業の海外生産に伴い蓄積した生産および品質管理のノウハウや現地での人脈が、その後ファストファッション企業から生産を受託するOEM企業の設立に活かされたのである。

以上をまとめたのが図4の右上箇所である。

4-2. ODM型ファストファッション成立の背景

4-2-1. ODM企業の誕生と品質管理の担当

こうしてトレンド情報の入手とOEM調達が可能になり、ファストファッション企業は規模を拡大していった。すると、規模の拡大に対して製品開発が追い付かなくなる。そこで、アパレル企業側には、デザインと仕様の決定という機能まで外部化して、工場側に担当させようとする動機が働いた。実際、OEM企業側にも、生産経験が増えるにつれ手掛けた製品デザインが蓄積されていったのだろう。こうしてデザイン機能を有する工場より、デザイン提案を受けて完成品を買い付けるというのが、ODM調達である。

ODM企業の規模・売上・取引先などはほとんど公開されていないため、各社の実態やODM企業群の全体像は把握しづらいのだが、インタビューによると設立母体としては、OEM企業の場合と同じ商社のアパレル部門に加え、縫製工場、生地コンバーター、製品企画会社などがあるという。すなわち川中よりも川上に位置する組織群が徐々にデザイン力を持ち始めたということになる。

このODM企業の誕生により、生産のみならずデザイン機能も有さない企業であっても、ファストファッションを展開できるようになった。そうはいつでも製品を仕入れて販売する以上、ファストファッション企業も品質管理の責任を負うはずなのだが、これもODM企業に任せるケースがあるという。

そもそも上述の従来型の製品開発プロセスにおいて、大手アパレル製造卸企業の製品企画および生産に時間がかかっていたのは、それだけ完成度の高い製品開発を行っていたためである。生地の開発から携わるため、素材メーカーには必要ならば新素材の開発をさせ、プリント製品であればその図案作りに加わる。こうして生地ができると、狙いどおりの色に染まるかどうかをビーカー検査で何度も確認し、サンプルができても縫製の仕上がり具合によっては作り直してもらったり、洗濯した後の収縮率や染色堅牢度といった性能を検査したりする——これらの一連の作業には最低でも半年程度が必要となるのである。ところがファストファッション企業は、OEM調達の場合ですら既に生地が手元にあることを前提に、「スワッチ」と呼ばれる見本を基に生地を選び、自社のデザイン・仕様で生産してもらうことでリードタイムとコストを削減している。ましてや、ODM調達の際には、ODM企業側にあらかじめ生地やサンプルの品質検査を済ませた上でその証明書を商談に持参するよう、求めるようになってきているという。こうしてODM企業に品質管理を担当させることでいっそう迅速・低コストな製品生産を実現している。以上をまとめたのが図4の右下箇所である。

4-2-2. デザイン模倣取り締まりの障害

ODM 調達が盛んになると、再びデザイン模倣問題が頻出するようになった。インタビューは、この原因は ODM 企業側とそこから完成品を買い付けるファストファッション企業側のどちらにもあると指摘した。前者の原因とは、モラルの低い ODM 企業が出現したことを指す。ODM 企業は、買い付けられたデザインを他のアパレル企業に提供してはならないはずだが、このタブーを犯す ODM 企業もあるというのである。となると、アパレル製品のタグは販売元（ファストファッション）ブランド名になっているとはいえ、同じデザインの製品が競合他社でも販売されているという事態に陥る。また後者の問題とは、取引する ODM 企業が増えるにつれ、そのデザインがどこからインスピレーションを得たのかについてのファストファッション企業による確認が甘くなっていることを指す。さらにファストファッション企業のように自社でデザイン・製品企画をしなくなると、トレンド情報に鈍感になるため、結果として ODM 企業が仮にコレクション・ブランドを模倣したようなデザインを提示したとしてもそれに気づくバイヤーが少ないのだという証言も得られた。

では、なぜこうしたデザイン模倣問題がなくならないのだろうか。これに関して、まず、製品デザインが模倣されていることを発見した側は、模倣品を生産・販売している企業に対して、現物の写真とともに警告文を内容証明で送るのが基本的対応だという。この警告文では、模倣品の店頭からの回収と出荷停止を要請するのみならず、既に販売した分・店頭にある分・物流センターなどに在庫してある分それぞれの枚数を回答するよう促し、場合によっては賠償金支払いを求めている。

警告文を受け取った側がこうした要請に応じない場合や模倣が悪質な場合は訴訟へ発展する。だが通常は、この警告文により模倣品の生産・販売を中止すれば、模倣された側もそれ以上の対応は求めないという。その理由は以下の3点である。

第1に、模倣度の確定が困難であるためである。インタビューによれば、異なる製品同士のデザインの類似性を指摘しやすいのは、チェック柄、ジーンズのポケットのステッチ、およびハローキティのようなキャラクターなどに限られるという。例えばチェック柄は、縞の幅と色、および縞と縞のピッチ（間隔）と交差する角度により規定されるため、こうした項目を測定すれば類似性の程度を客観的に指摘しやすい。他方、これ以外は、生地の色味やデザインに多少のアレンジが加えられていれば、判定者の主観で似ているようにも似ていないようにも思えるため模倣だと断言しづらい。実際に実務では、襟・袖・裾のように、デザインの3カ所を変えれば別物とみなす、通称「3点ルール」が適用されているというのである。逆に、模倣される側の企業からすれば、意匠権などの知的財産権を申請・取得でき、それゆえファストファッション企業が模倣したと提訴できるのは、ごく一部の製品だけということになる。

第2に、ファストファッション企業は少量生産であるため、模倣品の現物確認が困難であるからである。ファストファッション企業は少量生産ゆえに品切れの可能性が高い。例えばザラ

では、新製品は発注と無関係に必ず店舗へ送られるとはいえ、日本では1つのデザインについて「S2枚、M2枚、L1枚」の計5枚が基本であるという。このように少量入荷のため品切れしていても、多品種高頻度生産でもあるために、消費者には代わりに他の類似製品やじきに入荷される新製品を紹介できる。こうしてファストファッション企業は多額の宣伝・広告費をかけなくとも店頭の新鮮さにより消費者を店に引き付けているのだが、この点は模倣される企業側からすると現物確認前に当該製品が売り切れている可能性を高めていることにもなり、それゆえ模倣の指摘が困難だといえるのである。

第3に、責任の所在がファストファッション企業だけでなく ODM 企業にもあるためである。ODM 調達した製品が模倣品だと指摘された場合、買い付けたファストファッション企業の責任は50%であり、残り50%は ODM 企業の責任だとみなされるという。つまり、ファストファッション企業が迅速な製品展開のために採用する ODM 調達や完成品買い付けといった手法は、模倣の責任の半分を製品企画会社に転嫁させる機会を与えることにもつながっていると言え、実際にファストファッション企業は警告文が届くと ODM 企業に転送するという。これに関し、販売する製品の大半は自社デザインでありながら、一部では ODM 企業から完成品を買い付けているというファストファッション企業の社長は、自社のみで製品企画をすると流行を読み違えるリスクがあるために、あえて他社からもトレンド情報を得るようにしているのだと語った。だがこの第3の理由をふまえると、ODM 企業の活用は、仮に自社で販売する製品がコレクション・ブランドを模倣していると批判された際、この批判が自社のみに向けられることを回避できる側面もあわせ持つと言えるのである。

以上の理由で、ファストファッション企業は年間に数通程度はこうした警告文を受け取るとしても、デザイン模倣を理由に提訴されるのは一部の製品・企業に限られており²⁾、模倣品に近い製品開発をしてもあまり問題視されてこなかった。以上をまとめたのが図4の左下箇所である。

5. おわりに

5-1. 発見事実の整理と示唆

前節で記したとおり、ファストファッションの成立プロセスは必ずしもファストファッション企業ないしサプライチェーンの内部要因だけでは説明がつかず、ファッション産業を構成するさまざまな行為主体が直接的・間接的に関係していたことが分かった。より具体的には、コレクション・ブランド（ショーにメディアを招待、自社サイトで作品発表）、百貨店とアパレル製造卸企業（インショップ売場の構築、アパレル製造卸企業からの派遣販売員の受け入れ）、商社（アパレル事業への進出、アパレル製造卸企業とともに生産を海外移転）、海外工場（工場間で取引先情報を口コミ）といった各主体の存在とその行為が、ファストファッションの成立

に作用していたのである。

こうしてファストファッションが隆盛をきわめる中、生産計画が大規模・固定的であるため流行に柔軟に対応できなかった、あるいは原則として百貨店向けのブランドを開発してきたため百貨店との関係悪化を恐れて廉価ブランドを作らなかったような国内アパレル製造卸企業の中にも、ファストファッション型の製品開発を採用し始めるところが出てきた。その結果、「日本のアパレル企業の場合は名刺に『デザイナー』と書いてあったとしても、実際は『セクター』だよ」と、中国の工場から卑下されることもあると明かしたインタビューもいたほどである。アパレル製造卸企業は、生産に関しては協力工場に委託する場合でも、製品企画・仕様書作成は自社が担う OEM 調達を行っていた。だが、工場側がファストファッション企業の生産を受託する中でデザイン能力を向上させるにつれ、アパレル製造卸企業の中にも協力工場にはシーズンテーマや製品コンセプトだけを伝え、デザイン・製品企画および生産までの全てを工場に任せるものが現れた。このような企業のデザイナーの実態は、デザインは「パリコレクションに参加した A ブランドの B 製品のスタイルで」、生地やカラーは既に工場が在庫として抱える中からスワッチを参考に「C 生地の D 色で」と、それぞれセレクトするだけなのである。

確かにファストファッションは脅威的であり、対策も必要であろう。だが、日本のアパレル製造卸企業がファストファッション企業と同様の製品開発を行うのであれば、大手アパレル製造卸企業のトレンド情報収集・分析や製品開発の能力はいつそう低下してしまう。かつ、その販路はグローバルなファストファッション企業の店舗数には遠く及ばないため、今さら ODM 企業との取引を強化しようとしても、工場側にとって発注量や生産コストの面でどうしても見劣りしてしまう。これらの問題をふまえると、大手アパレル製造卸企業がファストファッション企業への対抗策として同業態に進出することは、必ずしも得策ではないと言える。

5-2. 今後の研究課題

以上の発見事実をふまえ、今後の研究課題として2点を挙げたい。第1の課題は、ファストファッション企業による模倣に対して今後予想される法的・実務的取締りの強化と、それによる製品開発のあり方の変容を観察することである。実務上では、ファストファッション企業で販売されている製品が他社製品と似通っていることを発見した一般消費者による投稿サイトがあり³⁾、このサイト上で自社製品が模倣されていないかをチェックする企業もあるという。これに知財保護の観点から法的取り締まりまで強化されると、これまでのようなトレンド情報入手やデザイン模倣が困難となったファストファッション企業は、いかなる製品開発に乗り出すのだろうか。次に第2の課題は、国内大手アパレル製造卸企業のデザイン能力と業績の関係性の検証である。アパレル企業の中にはファストファッションに進出するものもあれば、逆にデザイン機能の行きすぎた外部化を見直したり職人生産による高付加価値製品の開発に取り組んだりするものもある。デザイナーの人数や育成期間などの非財務データが入手できれば、これ

らのいずれの戦略を採用するのが得策なのか検討した上で、最終的にはファッションに限らずとも、独自デザインが収益を生むビジネスは今後も可能なのか否かという点について考察を深めたい。以上の点についてはさらに調査を進め、稿を改めて論じることとする。

注

- 1) 雑誌のサイトとしては『ELLE』のELLE.comや、『VOGUE』や『GQ』を発行するコンテナスト社のStyle.com、トレンド情報のデータベースサイトとしてはWGSN (www.wgsn.com)がある。見る人を見ると、これらのサイトに掲載された写真だけからでも、カラーのみならず素材・型・縫製などの詳細情報は得られるという。
- 2) ODM型ファストファッション企業の米Forever21は特に模倣品が多く、これまでに数十件ほど提訴されているという(齊藤2009b)。
- 3) 例えば「you thought we wouldn't notice…(模倣品だと気づかれないと思ったんでしょう?)」というサイト(<http://youthoughtwewouldntnotice.com/blog3/>)など(齊藤2007)。

参考文献

- Arnold, David and Guillermo D'Andrea (2003), "Zara," *Harvard Business School Case Study*, 9-503-050.
- Bruce, Margaret and Lucy Daly (2006), "Buyer Behaviour for Fast Fashion," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (3), 329-44.
- Doyle, Stephen A., Christopher M. Moore, and Louise Morgan (2006), "Supplier Management in Fast Moving Fashion Retailing," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (3), 272-81.
- Ferdows, Kasra, Michael A. Lewis, and Jose A. D. Machuca (2004), "Rapid-Fire Fulfillment," *Harvard Business Review*, 82 (11), 104-10.
- Ghemawat, Pankaj and Jose L. Nueno (2003), "ZARA: Fast Fashion," *Harvard Business School Case Study*, 9-703-497.
- Hayes, S. G. and Nicola Jones (2006), "Fast Fashion: A Financial Snapshot," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (3), 282-300.
- Jepperson, Ronald L. (1991), "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism," in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, ed. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, Chicago: University of Chicago Press, 143-63.
- 川本勝 (1981) 『流行の社会心理』 勁草書房。
- McAfee, Andrew, Vincent Dessain, and Anders Sjoman (2004), "Zara: IT for Fast Fashion," *Harvard Business School Case Study*, 9-604-081.
- Moore, Christopher M. and John Fernie (2004), "Fast Fashion," in *International Retail Marketing: A Case Study Approach*, ed. Margaret Bruce, Christopher M. Moore, and Grete Birtwistle, Oxford, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 31-34.
- 中野香織 (2004) 「モードの方程式：乱造されるコピー品」『日本経済新聞』2004年6月11日夕刊。
- (2006) 「モードの方程式：ラグジュアリー」『日本経済新聞』2006年4月7日夕刊。
- 齊藤孝浩 (2007) 「デザイン模倣問題にどう向き合うか」『ファッション流通ブログ de 業界関心事』2007年12月6日。

- (2009a) 「『ファストファッション』って何?」『エコノミスト』2009年7月21日号。
 - (2009b) 「ファストファッションの光と影」『ファッション流通ブログ de 業界関心事』2009年9月13日。
- 織研新聞社編著 (2009) 『繊維・ファッションビジネスの60年』織研新聞社。
- Sheridan, Mandy, Christopher M. Moore, and Karinna Nobbs (2006), “Fast Fashion Requires Fast Marketing: The Role of Category Management in Fast Fashion Positioning,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (3), 301-15.
- The Economist (2005), “The Future of Fast Fashion: Inditex,” *The Economist*, 375 (8431), 63.
- 山室一幸 (2002) 『ファッション：ブランド・ビジネス』朝日出版社。
- 『週刊ダイヤモンド』「特集：流通大激変！」2008年10月18日号。
- 『日経ビジネス』「特集：製造小売りの超常識」2005年1月10日号。
- 『日経 MJ (流通新聞)』「英バーバリー、新作コレクション 3D 配信：今秋冬物、世界 5 都市に」2010年2月24日号。

—2011年10月12日受領—