

アメリカにおける SPA モデルの生成と発展*

——ギャップの事例研究——

李 雪

1. はじめに

近年、日本のアパレル業界では「SPA」という言葉がよく聞かれるようになった。この言葉は、アメリカのカジュアル・ウェアの最大手であるギャップ (Gap Inc.) に由来するものである。同社は1987年の株式総会において、自社が開発したモデルを“Specialty Store Retailer of Private Label Apparel”として発表した。同総会に出席した織研新聞社の記者はこれを記し、また上記の長い英語表現を「SPA」に略し、「自ら作って自ら売る」との意味から「製造小売業」と注釈をつけ、新聞に掲載した⁽¹⁾。これが、SPA が日本に登場した経緯であった。

ギャップのSPAモデルの内容は、次のようなものである。ギャップは、1980年代半ば頃から、設立時に取り扱っていたリーバイス (Levi Strauss & Co.) のジーンズを徐々に店頭から排除し、代わりに自社のプライベート・ブランド (PB) である「GAP」の商品を導入した。同社は小売でありながら、企画などのメーカー機能を内部化する一方、生産をアジアなど人件費の安い地

* 2009年2月16日原稿受理 2009年8月6日掲載承認

域の工場に委託した。また、大規模な販促を行い、ブランドの構築を図り、従来に見られない1つの企業によるサプライチェーン各機能をコントロールするモデルを作り上げたのである。このモデルが確立された後、ギャップはカジュアル・ウェアの普及に伴い、大量生産・大量販売によりコスト優位性を追求し、急速な多店舗展開と同時に、凄まじい成長を遂げた。1999年以降、ギャップは世界最大の衣料品専門チェーンとなっている。

こういったギャップのモデルやその成長ぶり、またカジュアル・ブランドとしての影響は、1980年代後半から徐々に注目を浴びてきた。一方、SPAは日本に紹介されてから、特にバブル崩壊後、従来のアパレル産業構造や取引慣行への変革に大きな影響を与えた。1990年代、消費市場が低迷するなか、多くのアパレル・メーカーや小売企業がSPAを不況から脱出するためのキーワードとして、積極的にサプライチェーンの構造改革に取り組んだ。1999年までには、SPA事業を展開した企業は製造卸であったワールド、DCブランドメーカーであったファイブ・フォックス、小売りであったファーストリテイリング（ユニクロ）など68社にのぼった⁽²⁾。2000年以降、SPAがさらに普及し、業界ではSPAなしに、アパレル企業は生き残れないほどのものとなった。しかし、これらのSPAは、ベーシックなカジュアル・ウェアを取り扱うユニクロがギャップのモデルに類似している以外、多くの場合、比較的中小規模であり、高品質の商品を多品種・少量生産体制により提供するような仕組みが多かった。また、より需要予測の精度を高めるために、週単位でマーチャンダイジングを行い、市場変化への迅速な対応を図っている。

一方、ヨーロッパにおいて、ファスト・ファッション・リテイラーと呼ばれているスペインのインディテックス（ZARA）、スウェーデンのヘネス・アンド・モーリッツ（H&M）が近年では凄まじい成長の勢いを見せ、ギャップのあとを追っている。両社は、グローバルな商品調達や店舗展開を行いながら、サプライチェーンの各機能に一貫してコントロールし、流行や市場変化に素早

く対応できるスピード重視の高回転の仕組みを構築してきた。ZARA と H&M はそれぞれ1998年、2008年に日本市場に進出し、日本では両社も SPA 企業として捉えられている。

こうした SPA 企業の続出により、SPA はギャップ・モデルの略語を越えた意味の存在となり、サプライチェーンの各機能を垂直的にコントロールするといった動きの代名詞として、一般的に使われるようになった。

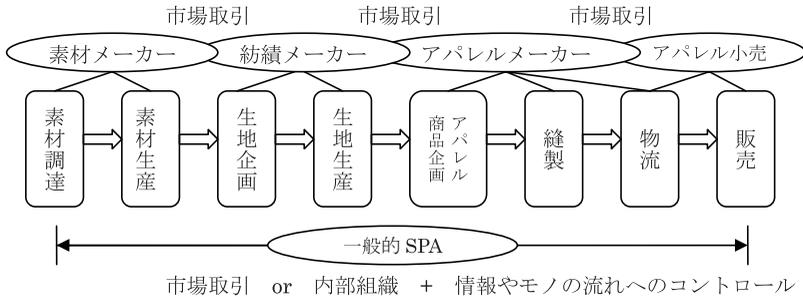
一方、学術分野において、SPA に関する研究が進んでいった。SPA を製造と小売を一体化した新業態として、従来のアパレルの生産・流通の仕組みとの比較を行い、この業態の優位性が多く議論された。

従来アパレルの生産と流通の仕組みは、流行や天候要因などの不確実性に対応するために、リスクの分担や多段階にわたる取引構造を形成した。各業者の思惑により、糸の紡ぎから最終製品の完成まで1年以上もかかると言う⁽³⁾。しかし、1970年代以降、消費者ニーズの多様化、商品ライフサイクルの短縮化により、従来の仕組みがうまく機能しなくなり、大量な在庫ロスや機会ロスを生じさせた。

こうした問題に対応するために、サプライチェーンへの垂直的コントロールを行った SPA は、新しい IT 技術を利用して情報の流れをコントロールし、生産と販売の同期化をはかり、需要変動に迅速かつ柔軟に対応する仕組みを構築した。また、中間業者を省き、流通コストを削減し、リーズナブルな価格を実現した（図表1）。

こうした SPA の優位性に関して、延期－投機原理による分析が多く行われてきた。遠藤明子（2001）は、製造卸業態との比較により、SPA 業態が需要に対する延期的在庫形成体制を構築している点に大きな特徴を持つと指摘している⁽⁴⁾。池田真志（2003）は、日本 SPA 数社への実態調査により、生産の延期化や期中生産体制を明らかにした⁽⁵⁾。金賢珠（2002）は延期－投機原理に基づき、SPA の理論的根拠を分析し、QR、ECR、SCM との比較を行っている⁽⁶⁾。

図表1 サプライチェーンにおける従来の機能分担とSPA統合の概念図



また、SPA型QRを提示した加藤司（1998）は、欧米のSPAが所有統合と契約統合によって製造と販売を一体化することが多くあるのに対し、日本は基本的に市場取引を前提とした「下請け」を部分的に活用していることに特徴があると指摘している⁽⁷⁾。一方、SPAへの業態参入が多く見られるなか、鈴木理恵（2000）は、採用主目的の視点からSPAを情報活用型と効率化型に分け、ビジネスコンセプトの視点から大量生産・大量販売型と少量生産・少量販売型との二つの類型化を行った⁽⁸⁾。

一方、ユニクロやワールド、インディテックス、ハニーズなど個別SPA企業を対象とした事例研究も多く行われた⁽⁹⁾。この場合、企業の成長をもたらすSPAモデルの有効性やサプライチェーン構造を中心に分析がなされたのである。

これまでの先行研究は、SPAの優位性や個別SPA企業の仕組みについてよく分析されてきたが、SPAに転換した企業がその後の成長過程のなかでは、環境の変化に伴い、そのサプライチェーンの仕組みがどのように変わっていくのか、また次の打つ手となる戦略展開は何によって決められるのかについては、ほとんど議論されていない。また、現在の話題となっている急成長のSPA企業への研究は多くあるが、最初にSPAのコンセプトを打ち出したギャップについては、ほとんど体系的に研究はなされていない。

ギャップがSPAモデルを構築し、その後世界最大のアパレル企業へ成長したことから、SPAは企業成長の鍵だと捉えられがちである。しかし、ギャップのSPAモデルやその成長経緯を正確に分析せずにSPAを議論すると、SPAについて誤った見解をもつ危険性があると考えられる。そのため、本稿はギャップの事例を取り上げて、同社がSPAモデルを構築した背景、急成長および成長鈍化のプロセスとSPAとの関係について分析していく。

日本ではギャップについての研究は少ないが、アメリカでは同社の経営について、いくつかの側面から行われた研究が散見される。ギャップのモデルは、アメリカでは「SPA」とは呼ばれていない。むしろ、メーカー機能が内部化された1980年代の新しいタイプの小売業（Retailer-Turned-Manufacturer）として捉えられていた。ギャップは人件費の安い国・地域の工場への委託生産を除いて、サプライチェーンにおける諸機能をほぼすべて内部化し、情報技術による垂直的に組織化された仕組みを構築したと指摘されている⁽¹⁰⁾。

また、アパレル商品のファッション性によるピラミッド的分析においては、ギャップの商品は主にファッション・ベーシックス（fashion basics）と分類されている⁽¹¹⁾。その製品コンセプトはベビー・ブーマー世代のライフスタイルに合わせたものであり、1980年代以降のアメリカにおけるカジュアルウェアの普及やマス・ファッションへの長期的な依存によって形成された同質志向の消費者ニーズに合致した。こうして、ギャップが大量生産・大量販売の仕組みにより、市場での優位性を獲得することができたといった分析もある⁽¹²⁾。

しかし、1990年代後半に委託工場の「Sweatshop」（労働搾取工場）問題をめぐって、ギャップは社会から激しく批判され、企業の社会的責任に関する研究においては、多く取り上げられた⁽¹³⁾。また、世界トップ企業への成長に伴い、リーバイスとの取引関係、多ブランド事業の開発などを含めて、それまでの成長経緯を論じた研究もあった⁽¹⁴⁾。

一方、2000年以降ギャップの成長鈍化について、1985年から20年間にわたる

アメリカのアパレル消費市場の統計的分析，業態間における競合環境の変化から，成長鈍化に陥ったギャップが直面した問題および同社の取るべき戦略を検討したケース・スタディがある⁽¹⁵⁾。

本稿は，これらの研究に基づき，SPAの視点からギャップの成長プロセスを分析していく。SPAの事業仕組みの変化を動的に考察するために，本稿はSPAの概念を業態ではなく，サプライチェーン・コンセプトとする。サプライチェーンの内容は，図表1にあげたように，素材調達，素材生産，生地企画，生地生産，アパレル商品企画，縫製，物流，販売などの一連の機能の組み合わせである。これらの機能への垂直的コントロールにより，SPAは不確実な天候要因や流行動向，または個性化・多様化された消費者ニーズに迅速かつ効率的に対応していく。

また，時期的に機能の組み合わせの変化を分析するために，本稿は歴史研究の方法を採用し，ギャップの創業から近年に至るまでの成長プロセスを分析していく。すなわち，ターゲットとする消費市場や競合環境の変化に対して，経営者がどのような商品戦略を打ち出し，サプライチェーンの諸機能をどのように組み合わせ，仕組みを作り上げるのかを検討する。ただし，集められた資料には限りがあり，各機能をすべて細かく見ていくのではなく，時期ごとに経営者によって展開された商品戦略に合わせて，強調された機能やその仕組みの特徴および弱点に焦点を当てる。

また，消費者ニーズや競合環境などの外的条件の変化とそれに対応する経営活動の変化を考慮して，ギャップの成長段階を具体的に，①ジーンズ専門店としての創業期（1969～76年），②PBの開発及びSPAモデルの構築期（1977～91年），③戦略転換と急成長期（1992～2000年），④成長鈍化期（2001年以降）の四段階に分けて考察していく。

このような分析の枠組みを用いて，本稿は（1）ギャップはなぜ，どのようにしてSPAコンセプトを打ち出し，それに合わせてサプライチェーンの機能

をどのように組み合わせたのか、(2) 環境要因の変化とともに、ギャップの経営者はどのような戦略を打ち出し、サプライチェーンの機能の組み合わせをどのように調整していたのか、(3) ギャップのSPAの仕組みはどのような問題点を抱えているのかといった三つの問題を明らかにしたい。

2. ジーンズ専門店としての創業期（1969～76年）

ギャップは1969年にドナルド・フィッシャー（Donald G. Fisher）によって設立された。当初の社名はThe Gap Stores Inc.であった。そのアイデアは、不動産会社を経営していたフィッシャーが百貨店で買い物の際、自分の痩せこけた体にフィットしたジーンズを見つけられず、怒りがこみ上げて自らフルサイズの揃うジーンズの専門店を開こうと考えた時に遡る。小売業の経営ノウハウをまったく持っていなかったにもかかわらず、彼は1969年8月に妻のドリス・フィッシャー（Doris Fisher）と共に、サンフランシスコ市のオーション街の自分の所有した物件にリーバイスのジーンズを取り扱う専門店「GAP」をオープンした⁽¹⁶⁾。

店名「GAP」は、ジェネレーション・ギャップを意味した。戦後のアメリカにおいて、人々のライフスタイルは大きく変わり、生活水準の上昇とともに耐久消費財や住居などに対する家計支出が増加し、衣類の消費支出は相対的に低下した⁽¹⁷⁾。こういった背景のなか、ベビー・ブーマー世代（1945～64年生まれ）は服装スタイルに関して、従来のフォーマルなテラーメイドに反感を持ち、自分たちの親世代（ザ・マチュア：1909～45年生まれ）と違ったルールでコーディネートしようとした⁽¹⁸⁾。こうして生じたジェネレーション・ギャップを縮めようと考え、フィッシャーは誰でも気楽に着るジーンズを全サイズ揃え、親子が共に買物できるような環境を提供した。

当時最大のジーンズ・メーカーであったリーバイスは、サンフランシスコに本社を持っていた。知名度の高い「Levi's」ジーンズはほとんどメーカー設定

価格で販売されていたため、フィッシャーにとって安定的な小売マージンを確保することができた。また、ジーンズを専門的に扱う小売店が少なく、競争環境がそれほど厳しくなかった⁽¹⁹⁾。こうしてオープンされた「GAP」の第1号店は若者から大きく支持を受けた。店舗の鮮やかな色で塗られた外壁が、特にインパクトがあった。集客の措置として、フィッシャーは店内に当時流行りのポップ音楽を放送し、ディスカウントのレコードとテープの売場も設けていた。顧客は音楽を楽しみながら、自分に合ったサイズのジーンズを自由に選び、とても魅力的な買い物体験をすることができた。

しかし、ジーンズの販売が好調であったが、レコードの売り場では酔ったヒッピー・スタイルの若者による万引きが多く発生した。また、レコードがジーンズほどの利益が上げられなかったため、3ヵ月後にフィッシャーはレコードの販売から撤退した。一方、店内での音楽放送は販売促進の一手段として継続された⁽²⁰⁾。

オープンしてから1年、フィッシャーは徐々に鈍くなった売れ行きに悩まされた。そこで、彼は新聞に広告を出し、商品陳列や在庫管理にも注意を払った。当時、POSシステムは導入されていなかったため、フィッシャーは売れたジーンズのタグを集め、また1時間ごとにレジスターの販売記録をノートに写した。こうして売れ筋のデザインやウエスト・丈のサイズなどの販売情報を入手することができた。これらのデータに基づき、フィッシャーはリーバイスから細かいサイズ別に仕入れた⁽²¹⁾。

売れ行きが徐々に好調に転じた一方で、フィッシャーは多店舗展開に乗り出した。彼は1970年にサンノゼで2店目を出した後、ロサンゼルスやサンディエゴ、ヒューストン、シカゴにも店舗網を広げ、1973年に36店、74年に70店、75年には97店の規模までに拡大した。1976年、ギャップはニューヨーク証券取引所への上場を果たした。上場に伴い、フィッシャーは決算期を6月から1月に変更し、1977年1月ではギャップは203店舗を持ち、売上規模が1億3,962万ド

ルの企業に成長した。

このような急速な店舗展開はカジュアル・スタイルの流行に合致したものであった。当初、ギャップはジェネレーション・ギャップを埋めることを出発点としたが、ポップ・カルチャーを融合したショッピング体験を提供することによって、10～20代のベビー・ブーマーの心をつかむことができた。また、商品の75%が男性向けであったにも関わらず、購入客の40～45%は働く女性であった。このようなカジュアル・スタイルは一種の新たな文化表現として、アメリカ全土に急速に普及した。一方、ギャップはカジュアル・スタイルのリーダーとして、流行の最前線に立つようになった。

3. PB の開発及び SPA モデルの構築期（1977～91年）

1970年代の成長を通して、ギャップは特にベビー・ブーマー世代のニーズに適合し、急速な多店舗網の展開に伴い、取り扱い規模が拡大し、仕入先のリーバイスと良好な取引関係を築いてきた。しかし、このような状況が1977年頃から一変した。

1977年、米国連邦取引委員会は経済自由化を背景に小売価格の規制緩和を促進し、リーバイスが小売価格を設定するといった行為に対して、禁止命令を下した。また、「リーバイスの商品がギャップだけで独占的に売られているのはよくない。他の企業にも卸さなければいけない」という指示も出された⁽²²⁾。これにより、リーバイスのジーンズはスーパーマーケットからディスカウントストアまで種々の小売店に販売されるようになり、自由な価格設定によって安売り競争が広まった。ギャップにとっては、従来のマージン率を確保することができなくなり、ナショナル・ブランドを扱う小売店としてのメリットが薄れてきた。

このような急激な競争環境の変化に対し、フィッシャーは店頭での欠品やサイズ切れがない商品陳列によって、他社との差別化を図ろうとした。彼はまず

コンピュータ管理在庫補充システムを導入した。このシステムにより、店舗で収集された販売記録を磁器テープに入力し、電話線でバーリングームのコンピュータ管理室に転送し、分析する。これらの販売情報に基づき、バーリングームとフローレンスにある2つの物流センターが本部の指示により、週2回以上の配送を行う。在庫がある場合、店頭に一週間以内に届けることができる。このような迅速な物流体制により、ギャップは欠品による機会ロスを避けることができる一方、店舗には倉庫の設置が必要なくなり、売場面積の確保ができた。また、収集された販売情報は商品の補充だけでなく、長期的なマーケティングや商品戦略の策定にも活用された。こうして、ギャップは他社より先に市場のトレンドや売れ筋アイテムを把握することができ、同時に市場の変化に迅速な対策を取れるようになった⁽²³⁾。

また、フィッシャーは商品構成について、新たな戦略を打ち出した。設立からの5年間では、彼はギャップをリーバイスのオンリー・ショップとして位置づけたが、カジュアル・ウエアの普及に伴う市場の拡大を見込み、リーバイスの顧客だけでなく、より広いマーケットをターゲットにしようと考えた。1975年から、ギャップの店頭ではPBの「GAP」やライセンス・ブランドのブリタニア(Brittania)の商品が導入された。価格的により低く設定された「GAP」の商品は徐々に人気を集めた。一方、リーバイスの売上全体に占める比率が1976年に75%、77年63%、78年47%と連年下がり続けた。

PB商品の展開により、ギャップは品揃えや価格設定の面において自主決定権を持つようになった。消費者ニーズの変化に合わせて商品構成を考え、常に世界各地のファッション都市から新しいアイデアを探していた。また、ギャップは便利さを求める顧客のニーズを考慮し、異なるデザインの商品をサイズ別に揃え、商品探索の時間を大幅に縮小させた。こうして、フィッシャーはギャップを製品志向のアパレル企業ではなく、消費者ニーズを最も理解した小売企業の一つとして位置づけた⁽²⁴⁾。

一方、1980年頃から、アメリカ消費市場の人口構造が大きく変化し、これまでギャップの主要顧客であるベビー・ブーマー世代が大人になり、ギャップが提供していたトレンドイカジュアル・スタイルは好まれなくなった。彼らの多くは共働きの家庭を持ち、豊かな生活を享受し、ハイレベルの接客サービスや良質の商品、またジーンズとコーディネートできる多様な商品を求めるようになってきた⁽²⁵⁾。ギャップはベビー・ブーマー世代を引き続きターゲットとするのなら、商品戦略を転換せざるを得なくなったのである。

こうした状況のなか、フィッシャーは25～35歳のベビー・ブーマー顧客をターゲットにし、作業服、ランニング・ウエア、スウェット、セーターなどのレジャー商品を導入した。新しい品揃えの展開とともに、ギャップは1980年に広告宣伝への投資を1,190万ドルに増加させた。その結果、売上高は前年より21%アップし、3億6,984万ドルとなった。このうち、PBの「GAP」は売上全体の半分を占めるようになった。1981年頃まで、PB商品の調達アメリカ国内を中心としたが、ギャップはすでに香港、シンガポール、中国、韓国、フィリピン、タイ、インド、プエルトリコ、ハイチ等の工場と取引関係を築き、13%の商品を海外から直接仕入れていた。

一方、工場には低価格や迅速な納期、ギャップの商品スタイルに対応できる生地や縫製の品質など、厳しく要求された。アジアでの商品調達を強化するために、ギャップは1978年に香港の商社である利豊集団と提携し、合弁会社の利佳成衣有限公司（Lifung Gap Stores Limited）を設立した。同社はギャップから転送された情報に基づき、適切な生地や生産工場の選択、値段の交渉、発注、検品など一貫してサービスを提供していた。合弁会社への出資は当初20%であったが、1987年にギャップは残り80%の株式を購入し、完全子会社として自ら運営するようになった⁽²⁶⁾。このように、ギャップは現地での仕入れ子会社を通じて、特定のメーカーに依存せず、ローコストの商品調達を実現できた。また自らの意思決定により、他社より早いスピードで新商品を導入し、顧客にア

ピールすることができた。

一方、ファッションや品質に敏感である成熟したベビー・ブーマー市場をターゲットにするには、新たな品揃えやマーケティング戦略が必要となった。1983年にフィッシャーはブルーミングデール百貨店やメーシー百貨店で勤務したミラード・ドラクスラー (Millard Drexler) をギャップの経営陣に招いた。ドラクスラーは、優れたマーケティングの才能を持ち、直ちにギャップの戦略転換に着手した。

1984年、ドラクスラーは商品戦略を調整し、本格的にクラシック・ベーシックのスタイルを導入した。新戦略により、ギャップは25歳から40歳までのベビー・ブーマー世代をターゲットに、「シンプルさ」「クラシック感」「よいデザイン性」を持つベーシックな商品を中心に品揃えを行い、ブラウス、シャツ、セーター、女性用ボトム、アクセサリーなどの商品アイテムも取り入れた⁽²⁷⁾。

また、ドラクスラーは豊富な色の展開に力を入れた。例えば、スウェットには21色が揃い、そのうち6色がギャップ独自の色であった。特に、明るい青紫色、赤紫色、ミント・グリーンの三色は「ギャップ・ルック」(GAP Look) と呼ばれ、大いに流行った。新たな商品展開に合わせ、ドラクスラーはまた販促活動を強化し、それまでラジオやテレビを中心であった広告宣伝を減らし、代わりに *Vogue* や *ELLE* などのファッション誌にしゃれた雑誌広告やカタログ広告を掲載した⁽²⁸⁾。

商品戦略の転換に伴って、ドラクスラーはまた店舗の改装や店舗網の整理を手掛けた。1985年、新規出店を20店舗に抑える一方、800万ドルを投じて全体の約600店舗の改装を行った。新店舗は、現代的で清潔感のある雰囲気の間を設計し、テーブルに畳んだ商品を陳列し、壁にコーディネートとアクセサリーをかけ、段分けで色調を強調した。また、ギャップは、それまで主に売場面積4,000平方フィート (360平方メートル) の標準店舗を中心に展開したが、一部の地域では、1万~2万平方フィート (900~1,800平方メートル) の大型

店と2,500平方フィート（225平方メートル）の小型店の展開も試みた⁽²⁹⁾。

こういった一連の戦略調整によりベビー・ブーマー世代の新たなニーズに合致することができ、ギャップは好調な販売業績をあげた。1985年末の利益高は2,780万ドルとなり、前年度の1,220万ドルより大幅に上昇した。また、ギャップの人气が一段と高まり、多くのショッピング・モールから出店要請もあった。

このように、ドラクスラーはベビー・ブーマーの新しいライフスタイルに合わせて斬新なカジュアル・スタイルを提供することによって、「GAP」ブランドを強化した。同時に、企画や生地調達などの機能を内部化し、それと社内のマーケティング活動を一貫して行い、サプライチェーンにおける垂直的なコントロールを実現することができた。また、生産コストを削減するために、人件費の安い国・地域に生産のアウトソーシングを行い、価格競争力を持つようになった。こうして、ギャップは企画、生産、店舗展開と販売促進などの諸活動を一貫してコントロールし、サプライチェーンの統合モデルを作り上げた。

1987年、ギャップはこうして開発されたモデルを「スペシャリティ・リテラー・オブ・プライベートレーベル・アパレル」として発表した。同年の『アニュアル・レポート』は、この「SPA」モデルを次のように説明している。

「当社は、プライベートブランドを持つアパレル小売専門店である。すなわち、我われは自ら商品をデザインし、生産し、それに自社のブランドを付け、自ら設定した価格で、コーディネートして店頭陳列する。同時に、商品知識が豊富な販売員から一流の接客サービスを提供しながら販売を行なう。これにより、自分たちの運命を自らコントロールする⁽³⁰⁾。」

ギャップのSPAは、それまで1つの企業によるサプライチェーン全体の垂直的なコントロールがほとんど行われてこなかったアパレル業界においては、革新的な意味を持っていた。第1に、良い品質と低価格の実現である。ギャップはジーンズを28ドル、刺繍の付いたブラウス16ドル、長袖Tシャツ10ドルに設定したが、この価格は当時のリーバイスの商品よりかなり低かった。生産

コストを下げるために、1992年までにはギャップは世界の約40カ国に委託工場を持つようになった。一方、品質を確保するために、ギャップは約200名の品質調査員を各国の工場に派遣し、生産や品質管理を監督した。

第2に、サプライチェーンにおける迅速な意思決定と強力なコントロールの実施である。ギャップの在庫回転率は年間平均7.5回であり、競合他社の3.5回より2倍ほど上回っていた。新商品の入荷は約2ヵ月ごとに行われ、顧客を飽きさせないように品揃えのカラーも約2ヵ月ごとに刷新していた⁽³¹⁾。このような迅速な対応には経営トップが大きな役割を果たした。1987年3月、ドラクスラーが社長に任命された。変わりやすい消費者ニーズや不確実な市場情報をいち早く入手するために、彼は毎日店舗の売上データをチェックしていた。また、彼を含め、経営トップが頻繁に店舗調査や視察を行っていた⁽³²⁾。これにより、店頭の情報把握する一方で、顧客のニーズに合致した商品企画や販売促進活動を行い、全体への強力なコントロールを実施することができた。

こうして、ギャップは1987年度の売上高10億ドルを突破し、純利益が8,000万ドルに達し、1991年度にはそれぞれ25億1,900万ドル、2億3,000万ドルに拡大した。1992年頃までに、ギャップはリーバイス商品を店頭から完全に排除し、「GAP」100%の商品構成となった。

ギャップのSPAモデルは多くの優位性を有する一方、いくつかの問題も見られる。第1に、リスクの過大化である。自らサプライチェーン全体をコントロールすることによって、企画ミスや発注量の判断による欠品もしくは売れ残りの発生などのリスクをすべて自ら負うことが避けられない。

第2に、アウトソーシング、特にアジアなどの国での海外委託生産の場合、企画から店頭へ届くまでのリードタイムが約9ヵ月もかかる。特に関税や輸送などの付加費用がかかり、低価格を実現するために大規模な発注量が要求される。さらに、ベーシックな商品を中心とした品揃えにより、1アイテム当たりの発注規模が大きかった。こうして、ギャップのSPAモデルは、大量生産の

性格を伴っていた。

第3に、大量生産の体制は、機会ロスの回避や規模の経済性の発揮ができる一方、売れ残りのリスクが大きいのである。リスクを低減させるために、ギャップは認識されやすい独特な店舗設計を行い、広告宣伝を強化し、ブランドによって消費者を引き寄せて、大量販売の成長志向を強めた。例えば、1989年大きな成功をおさめたマギー・グロス (Maggie Gross) が企画した「Individuals of Style」の広告キャンペーンでは、*ELLE*、*Glamour*、*Rolling Stone*、*Sports Illustrated* などの雑誌にファッション・モデルの写真を掲載した³³⁾。しかし、ブランドの構築は、企画や販売促進の機能の強化が必要となされ、製品志向 (プロダクト・アウト) が強まってくる。これは、販売情報を収集・分析し、それにより消費者ニーズに迅速かつ柔軟に対応するといったギャップの当初のコンセプトと矛盾が生じてくると懸念される。

こうして、大量生産・大量販売の性格を有したギャップの SPA モデルはブランドの構築によりリスクの過大化に対応しようとした。しかし、このモデルは大規模かつ同質の消費市場があることを前提としていた。つまり、ギャップの商品が消費市場に受け入れられる限り、同社の SPA は規模の経済性を最大限に発揮することができ、急成長を可能とする有効なモデルであると言える。

ドラクスラーはまた SPA ノウハウを活用し、海外進出や多ブランド展開を試みた。1986年、ギャップはロンドンのジョージ・ストリートなどに5店舗をオープンし、1989年カナダにも進出した。また1986年、ドラクスラーはベビー・ブーマーの子供をターゲットにした「GAP Kids」、4年後にベビー用品を扱う「Baby GAP」を立ち上げた。「GAP Kids」の品質やスタイルは「GAP」とほぼ同様であり、「Baby Gap」は綿100%の素材を使用し、長持ちかつ快適性を重視した。これらのブランドは、ベビー・ブーマー世代にとっては、忙しくなった生活のなかで子供に服を買う時間を節約する良い選択肢となった。こうして、ギャップはベビー・ブーマー世代だけでなく、彼らの子供であるジェネレー

ション X 世代のニーズにもうまく対応することができた³⁴⁾。

サブブランドによる新規市場開拓のほか、ギャップは他社ブランドの買収や業態開発も行なった。1983年、フィッシャーは旅行用品やサファリ・グッズなどを扱うバナナ・リパブリック (Banana Republic: 以下バナリパ) を買収した。1980年代のサファリ・ブームを背景に、バナリパが買収された当時の2店舗から87年に65店舗までに拡大した³⁵⁾。しかし、1988年頃からサファリ・ブームが冷め、バナリパの売上が急落した。ドラクスラーはバナリパの業績を回復させるために、高級ブランドに転換させるという新たな戦略を打ち出した。1989年にデザイナーのタシャ・ポリズー (Tasha Polizzi) による斬新な商品展開が大きな反響を呼び、バナリパの戦略転換を成功させた。その後、同チェーンも店舗展開を加速し、1992年までに149店舗まで拡大した。

一方、ギャップの業態開発への試みには、失敗した例も見られる。1984年、フィッシャーは家具や雑貨の専門店ポッターリー・バーン (Pottery Barn) を買収したが、その後収益率が上がらず、87年に売却した。また1987年、ドラクスラーはハイエンド市場に向けてヨーロッパ・スタイルの高級ブランド「Hemisphere」を展開したが、売れ行きが不調のため、89年に撤退を余儀なくされた。

4. 戦略転換と急成長期 (1992～2000年)

1990年代に入って、ギャップは再び新たな問題に直面するようになった。1985年の商品戦略転換以降の6年間、ギャップが同じスタイルの服を提供し続けたため、市場の飽和感が出始め、特に女性客からは徐々に人気が落ちた。また、1980年代末期から、ギャップのベーシック・スタイルがJ.C.ペニーやKマートなどの競合他社に模倣され、「GAP」ブランドのユニークさが低下した。

1992年、ギャップはリミテッドに続くアメリカ第2位のアパレル企業になったが、競争激化により成長の転換点を迎えた。同年、売行きが鈍化したギャップ

プは大幅な値下げを実施した。しかし、その結果利益率が圧迫され、純利益が8%減少し、既存店の売上増加率が5%に留まっていた。

こういった状況のなか、ドラクスラーはファッション性を強調する商品戦略に転換しようとした。しかし、長いリードタイムによって、新しい商品ラインの投入が1993年秋にようやく始まったのである。1985年の商品戦略とは対照的に、新戦略には二つの方針が示された。一つはベーシック・アイテムからおしゃれ着（レスベーシック・アイテム）への転換であり、もう一つはユニセックスから性別を明確にしたマーチャンダイジング（ジェンダー・スペシフィック）への転換であった³⁶。こうして、以前ギャップの店頭では見られなかったかぎ針編みのセーターや花模様の下着ドレス、シフォン・スカート、ツイード・ローファーなどファッション性の高い商品が並べられた³⁷。

しかし、ファッション性の高い商品を扱うには、高感度のデザイン性が要求される一方、市場需要への予測が難しく、当たり外れが大きいのである。また、規模の経済性が働きにくく、多品種小ロットの調達や配送体制、流行や市場動向へのスピーディな対応が必要とされる。つまり、従来のギャップが持っていた大量生産・大量販売のSPAの仕組みでは対応できない面もある。さらに、ギャップが構築してきたクラシック・ベーシックのブランド・イメージと乖離し、客離れを多く生じさせた。このように、今回の戦略転換は多くの問題点を抱え、大きな効果を取ることができなかった。1994年度の決算では、ギャップの売上高が前年比13%増で37億ドルであり、純利益が24%増で3億2,020万ドルであったが、その多くは225店舗の新規出店に牽引されたものであり、既存店の売上の増加がわずか1%であった。

一方、ドラクスラーはギャップの成長の勢いを挽回し、また量販店の模倣に対抗するために、1993年8月営業赤字に陥った48店舗の「GAP」をアウトレットの「Gap Warehouse」に転換させ、それまでギャップの商品を購入しなかったローエンドの顧客を獲得しようとした。「Gap Warehouse」は「GAP」の在

庫品を処分するのではなく、「GAP」に類似したデザインで、やや品質の劣る商品をより安い価格で販売していた。例えば、ギャップは綿100%の生地を使用するのに対し、「Gap Warehouse」はポリエステル混合の生地を使用した。

低価格を武器にした「Gap Warehouse」が消費者から大きな支持を受けた。1994年3月、ドラクスラーは「Gap Warehouse」を「Old Navy Clothing Co.」（オールド・ネイビー）に名称を変更し、新たなブランド事業として本格的に取り組んだ。オールド・ネイビーは、約1,500億ドルの市場規模と言われた中間低収入層をターゲットとし、商品の価格帯を5ドルから30ドルに設定し、そのうち80%が22ドル以下である。低価格の実現と品質の確保のために、ギャップはブラジルなど44カ国にある下請業者に品質基準の達成とコスト削減に努力させながら、発注規模をGAPよりさらに大きくした⁽³⁸⁾。また、オールド・ネイビーには独立のデザイン部門を設けた。

ドラクスラーはオールド・ネイビーを単に安売り店ではなく、ブランド事業としてのエンターテインメント性を充実させた。オールド・ネイビーの標準店舗面積が1万7,000平方フィート（約1,530平方メートル）であり、店内にコンクリートの床、むき出しのパイプ、奇妙なディスプレイに大音量の音楽を加え、劇場的な雰囲気を出した⁽³⁹⁾。家族向けの品揃えには、衣料品のほか、時計、アクセサリー、視聴ブースを備えるCD、シュウインの自転車、砂浜遊び用の玩具、ギフトアイテムなどを取り揃え、また店内にはカフェバーも設けた。さらに、「Old Navy」オリジナルのクッキーやビスコッティ、エスプレッソ豆、チョコレート味のキャンディーバーなどの商品も発売した⁽⁴⁰⁾。

オールド・ネイビーは、年収2万から5万ドルの低収入層をターゲットとするため、当初サンフランシスコ南部のコルマ、ベイエリアのサンレアンドロやピッツバーグ、ロサンゼルス近くのコマース・シティなど相対的に労働者階級が集中し居住するような地域に出店した。また、巨大な売場面積を保有する一方、出店コストを抑えるために、オールド・ネイビーは繁華なエリアを避け、

ショッピング・モールの周辺やパワーセンターの隣接地など比較的地価の安い立地を選んだ。こういった立地の賃料がモール内より5%も安く、また改装費用は土地を所有するオーナーが負担するケースが多かった⁽⁴¹⁾。

オールド・ネイビーは「GAP」と同様に、商品企画から販売までサプライチェーンの諸活動を一貫してコントロールすることができた。また、豊富な品揃えやエンターテイメント性が充実され、高い人気を集めることができた。J.C.ペニーやシアーズなどの競合相手から顧客を取り戻すことにも成功した。1997年に、同事業は売上高が10億ドルを突破した。一方、オールド・ネイビーの展開を手掛けたドラクスラーが、1995年にギャップのCEOに任命された⁽⁴²⁾。しかし、オールド・ネイビーは、「GAP」の商品デザインやスタイルとはそれほど違いがないため、廉価版の「GAP」として、「GAP」のコア顧客を奪い、両事業間では共食いの状況が生じた。従来の「GAP」ブランドに忠実であった顧客でも、オールド・ネイビーでの買い物が多く見られた。

こうしたオールド・ネイビーの急成長と対照的に、「GAP」は業績の伸びに悩まされ続けた。商品差別化を図るために、「GAP」は綾織りのニットシャツや格子じまのパンツ、スポーツコートなどのファッション性の高い商品を相次ぎ導入した。しかし、これらの商品はほとんど売れず、1993年から1995年までに既存店の売上前年比はほぼ横ばいであった⁽⁴³⁾。

こういった低迷の状況から抜け出すために、ギャップは靴や生活用品などの取り扱いも試みた。1992年、ギャップは靴の専門店「GAP Shoes」を展開したが、まったく消費者に受け入れられずに二年後に撤廃した。その後1994年に浴室用品を扱う「Gap Scents」をニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルスなどの都市に展開し⁽⁴⁴⁾、96年にシャンプーやコンディショナー、石鹸、ハンドソープ、シャワーゲル、バスローマなどの商品を「100% Body Gap」というブランドで発売した⁽⁴⁵⁾。しかし、これらもGAP KidsやBaby GAPのような成功を得られず、業績には大きな影響を及ぼすことができなかった。

一方、海外展開の拡大を図り、ギャップは1993年にフランス、95年に日本やドイツの市場に進出した⁽⁴⁶⁾。しかし、海外での店舗拡大は直営店によるものであり、チェーンの規模がまだ小さく、すぐ売上げの増加にはつながらなかった。

ファッション路線への転換が行き詰まったことに加え、新商品の導入や海外展開が効果的でない状況のなか、ドラクスラーは1996年からベーシック回帰という方針を打ち出し、1990年代における2度目の商品戦略の修正を行った。これにより、ギャップは従来の「シンプルさ」「クラシック感」を表徴するブランド・イメージに合致した商品展開に戻り、再び「GAP」ブランドを訴えようとした。それに合わせて、ギャップは消費者の購買意欲を引き起こすために、広告宣伝を強化し、広告費を1995年の6,400万ドルから96年に9,000万ドル、さらに97年1億6,000万ドルに増加させた。また、ギャップは雑誌などのプリント広告を中心としたが、1997年4月から約4年間中断していたテレビ広告を再び打ち出した⁽⁴⁷⁾。広告宣伝を強化するなか、1999年の広告費が5億400万ドルにのぼり、2000年にも4億8,700万ドルが投入された⁽⁴⁸⁾。

一方、1997年に実施された「カジュアル・フライデー」がギャップのベーシック路線の後押しとなった。ギャップはニューヨーク証券取引所の3,500名のトレーダーにボタンダウンのシャツやカーキ色のチノパンを無料で支給し、「仕事場でもカジュアルを」と訴える全国的規模の販促活動に乗り出した⁽⁴⁹⁾。また、カーキ・パンツがアメリカでは大流行するようになり、これに応じて1998年、ギャップの社内広告デザイナーであるリサ・プリスコ (Lisa Prisco) により「Khakis Swing」「Khakis Rock」「Khakis Groove」などのテレビ広告が企画され、大きな反響を呼んだ。カーキ・パンツがヒット商品となり、爆発的な売れ行きを見せた。

ギャップはこうしたカジュアル・ブームの追い風を受け、急激な出店戦略に走り出した。それまで商圈規模が小さく出店しなかった小さな町や店舗数の少ない地域にも出店し続けた⁽⁵⁰⁾。図表2が示すように、ギャップは1996年頃から

図表2 ギャップの店舗展開（1986～2008年度）

年度	GAP	GAP KIDS	Banana Republic	OLD NAVY	新規出店	閉鎖店舗	総店舗数
1986年	649	10	65		86	10	724
1987年	694	32	89		110	19	815
1988年	718	74	108		106	21	900
1989年	734	102	124		98	38	960
1990年	795	168	129		152	20	1,092
1991年	844	223	149		139	15	1,216
1992年	876	267	164		117	26	1,307
1993年	836	310	179	45	108	45	1,370
1994年	892	369	188	59	172	34	1,508
1995年	902	437	210	131	225	53	1,680
1996年	938	497	226	193	203	30	1,854
1997年	1,018	572	258	282	298	22	2,130
1998年	1,106	635	289	398	356	20	2,466
1999年	2,160		345	513	570	18	3,018
2000年	2,608		402	666	731	73	3,676
2001年	1,848		441	798	324	75	3,097
2002年	1,834		441	842	115	95	3,117
2003年	1,747		435	840	35	130	3,022
2004年	1,643		462	889	130	158	2,994
2005年	1,591		498	959	198	139	3,053
2006年	1,566		534	1,012	194	116	3,131
2007年	1,532		576	1,059	214	178	3,167
2008年	1,479		603	1,067	101	119	3,149

出所：各年度のAnnual Reportをもとに作成。2001年以降はStore Locationsの数字。

新規出店のスピードを徐々に上げ、98年度は356店、99年度570店、2000年度ではさらに731店に達した。「GAP」「Gap Kids」「Baby Gap」を含めた「GAP」事業は、99年度の2,160店舗から2000年度では2,608店舗までに達した。バナリパの増加が緩やかであるが、400店を突破する規模に成長した。店舗拡大が最も顕著なのはオールド・ネイビーであった。年間約100から150店舗の出店スピードで2000年度には666店に達した。

大規模な店舗展開に伴い、従業員数も急増し、特に1996年度から2000年度にかけて、5年間に10万人強が増えた。特に、オールド・ネイビーの大型店舗の展開が従業員急増の一つの要因であった。1999年10月にオープンしたサンフランシスコの旗艦店は10万平方フィート（9,000平方メートル）の売場面積を有し、1店舗だけでも575名の従業員を雇用した。そのほか、シカゴ旗艦店が5万平方フィート（4,500平方メートル）、マンハッタン旗艦店8万平方フィート（7,200平方メートル）、シアトル旗艦店3万8,000平方フィート（3,420平方メートル）なども巨大な規模を有した⁽⁵¹⁾。

カジュアル・ブームに乗り、3年間で1,657店舗を新規出店したギャップは、急スピードで成長した。売上規模が1997年の52億8,400万ドルから2000年に116億3,500万ドルに倍増し、純利益が4億5,300万ドルから11億2,700万ドルに急増した。1999年以降、ギャップはリミテッドを抜き、アメリカだけでなく、世界最大のアパレル企業になった。

しかし、このような凄まじい成長と遂げる一方、1990年代半ば以降企業の社会的責任の履行をめぐる、ギャップは大きな批判を受けた。生産の海外移転に伴い、途上国にある下請工場において児童労働・強制労働、劣悪な職場環境、苛酷な賃金条件などの問題が多く発生した。1995年、アメリカの大規模な非営利組織であるグローバル・エクステンジ（Global Exchange）がギャップの委託工場における労働や人権の問題に抗議するデモを行なった。また1999年、グローバル・エクステンジがシアトルでWTOに反対する大規模なデモ活動を行ない、同時にギャップの委託工場で働いた従業員はアメリカ全土でデモを行なった⁽⁵²⁾。こういった社会的な批判を受け、ギャップは独立の監査システムを導入し、サイパン、エルサルバドル、ロシアにあるギャップの委託工場への調査を実施した⁽⁵³⁾。

このように、ギャップはこれまで生産コストを低く抑えるために、人件費の安い国・地域の工場に生産を委託したが、単に経営効率や利益性を追求する仕

組みが大きな社会問題を生じさせた。ギャップにとっては、消費者に低価格のアパレル商品を提供すると同時に、社会的責任の履行が要求されるようになった。

1990年代におけるギャップの成長は複雑なものであった。ベーシック・スタイルの飽和感や競合他社の模倣により、ギャップはファッション路線に走り出した。しかし、それはブランド・イメージから乖離し、自社の SPA モデルとの不具合が生じることになったため、再びベーシックな商品戦略に戻った。時宜にかなない、カジュアル・ブームに乗って、全力で出店スピードをあげ、一気に世界最大のアパレル企業に成長した。このような成長プロセスは、ギャップが消費市場の受け入れを前提に、大量生産・大量販売のサプライチェーンの仕組みの優位性を最大限に発揮し、成し遂げたものであった。しかし、そこには大きな問題点があった。

第1に、徐々に顕在化した経営トップ依存の商品企画体制である。ベーシックなアイテムを中心に扱うギャップは、実際にヒット商品を見つけ出し、それを大量に提供することによって成長することが多くある。ギャップの場合、ドラクスラーがヒット商品の予測に大きな役割を果たしていた。彼は年4回ほどニューヨークに行き、市場調査を行い、流行を探知する。自ら収集した情報に基づき、彼は商品企画会議ではアイテムのデザイン、ボタン、発注量など細かいことを含めて最終的な判断を下した⁶⁴。特に彼の予測が実際の販売においてほとんど外れないことから、商品企画が徐々に経営トップの「勘」によるものとなった。この点から、ドラクスラーはギャップを製品志向のアパレル企業にさせたと言える。

第2の問題は、ギャップの大量生産と大量販売の SPA モデルにあった。ギャップの SPA モデルは基本的にベーシックな商品を中心に取り扱い、少品種、フルサイズ、豊富な色を展開するために、膨大な在庫を抱える必要がある。こういった仕組みは莫大な消費需要を前提とする。すでに見られたように、

ファッション路線への転換の際、従来の仕組みでは対応できず、不良在庫が急に拡大し、値下げの実施により利益が縮小するといったことがしばしば発生した。しかし、ベーシックな商品を市場に長く提供し続けると、必ず消費者の飽きや客離れ現象を生じさせてしまう。従来ブランドの構築によって、他社との差別化を図っていたが、カジュアル・スタイルが広範に模倣されたため、商品やブランドの独自性が失われた。ブームに乗った急成長を遂げたギャップは、その先行きが懸念されるようになったのである。

5. 成長鈍化期（2001年以降）

2000年に入り、ギャップの急成長の勢いが大きく揺れ始めた。5月から既存店の売上高が連続29ヶ月間前月割れに陥り、純利益も減少し続き、2001年度では遂に赤字決算に転落した（図表3）。

業績悪化の要因は消費者ニーズの変化、SPAモデルの限界性、ドラクスラーの商品戦略の失敗など多面的なものであった。第1に、消費者ニーズの変化及びそれに対応した商品戦略の失敗である。これまでギャップはベビー・ブーマー世代のニーズにうまく対応しながら成長してきたと言える。しかしながら、1978年以降生まれたジェネレーションY世代は、ギャップのベーシックなカジュアル・スタイルに反発を覚えた。以前見られたベビー・ブーマーとザ・マチュアとの間のジェネレーション・ギャップと同様に、ジェネレーションY世代はカジュアル・スタイルではなく、ファッション性が高い個性的な商品を求める傾向が強かった。彼らは、近年成長してきたアメリカン・イーグル・アウトフィッターズ（American Eagle Outfitters）、アバクロビー&フィッチ（Abercrombie & Fitch）、H&Mなどのようなファッション性を強調する専門店に目を向けるようになった。また、彼らは社会公益性への関心が高く、特にギャップのように生産コストの削減を目的に、労働環境や賃金条件が苛酷で、児童強制労働が存在する発展途上国・地域の縫製工場と取引することを激しく

図表3 ギャップの売上高と純利益の推移 (1972~2008年度)

年度	売上高	売上増加率 (%)	純利益	総店舗数	従業員数
1972年	14	-	1	36	—
1973年	38	171.4	2	70	—
1974年	69	81.6	4	97	—
1975年	58	-15.9	4	117	—
1976年	140	141.4	8	203	—
1977年	206	47.1	10	286	—
1978年	260	26.2	10	362	—
1979年	307	18.1	3	428	6,800
1980年	370	20.5	12	472	—
1981年	417	12.7	12	522	8,500
1982年	445	6.7	18	545	8,700
1983年	480	7.9	22	550	8,900
1984年	518	7.9	12	594	10,000
1985年	647	24.9	27	648	11,000
1986年	848	31.1	68	724	12,000
1987年	1,062	25.2	70	815	16,000
1988年	1,252	17.9	74	900	20,000
1989年	1,587	26.7	98	960	23,000
1990年	1,934	21.9	145	1,092	26,000
1991年	2,519	30.3	230	1,216	32,000
1992年	2,960	17.5	211	1,307	39,000
1993年	3,296	11.3	258	1,370	44,000
1994年	3,723	13.0	320	1,508	55,000
1995年	4,395	18.1	354	1,680	60,000
1996年	5,284	20.2	453	1,854	66,000
1997年	6,508	23.2	534	2,130	81,000
1998年	9,054	39.1	825	2,466	111,000
1999年	11,635	28.5	1,127	3,018	140,000
2000年	13,673	17.5	877	3,676	166,000
2001年	13,848	1.3	-8	3,097	165,000
2002年	14,455	4.4	478	3,117	169,000
2003年	15,854	9.7	1,031	3,022	153,000
2004年	16,267	2.6	1,150	2,994	152,000
2005年	16,019	-1.5	1,113	3,053	153,000
2006年	15,923	-0.6	778	3,131	154,000
2007年	15,763	-1.0	833	3,167	141,000
2008年	14,526	-7.8	967	3,149	134,000

出所：各年度の Annual Report をもとに作成。1975年まで6月期決算、76年から1月期決算。単位：百万ドル。“—” はデータ未入手。

批判した。

カーキ・ブームの後、次のヒット商品の開発に悩まされたドラクスラーは、再びファッション性の高い商品を導入し、特にジェネレーション Y 世代を取り込もうとした。2000年春、「GAP」の売場ではベーシックなポロシャツが取り去られ、代わりに飾りボタン付けの太めのピンク色のパンツ、青緑色に大きなきらきらの「FABULOUS」文字付きのセーター、皮革のジャケット、光沢感のある縞子パンツなどの商品が次々投入され、オールド・ネイビーにはハイスクール・ファッション・スタイルの商品も多く見られた⁵⁵⁾。バナリパも派手な色を使用し、体にフィットしすぎるデザインを取り入れ、若者や痩せた人しか着られないような服が多く揃った⁵⁶⁾。しかし、ギャップのブランド・イメージから乖離した商品展開が若者にアピールすることができず、一方でベーシック商品を求める主力顧客が失われることになった。

第2に、大規模な新規出店の反動、それと物流・情報システムなどのインフラ整備との間に不具合が生じたことがあげられる。1997年度の2,130店舗から2000年度には3,676店舗に急拡大した。大規模な出店によって、負債額が急増した。新規出店に当たる資金の多くは株式市場から調達していたが、それは年間15%の成長率を維持することが条件とされた。高い成長率を達成するためには、絶え間ない新規出店に頼ることになり、実際ギャップはこういった悪循環に陥ったのである⁵⁷⁾。しかし、消費の減速傾向や商品戦略の失敗が重なり、不採算店舗が急増し、1フィート当たりの売上高が1999年の548ドルから2000年の482ドル、2001年度では394ドルに落ち込んだ⁵⁸⁾。

急速な出店体制に対し、情報システムや物流体制などのインフラ整備が十分対応することができなかった。1998年までの7年間、ギャップはアプリケーションの70%を更新し、特に情報システムと物流センターを融合的に利用することによって、工場から店舗への直接配送を実現した⁵⁹⁾。店舗ではほとんど在庫スペースがなく、ギャップは配送業務を正確に行なうために、情報システム

を利用して輸送中の在庫を含めてすべての在庫数量を把握していた⁽⁶⁰⁾。しかし、その後計画や予測の情報システムへの投資がまったく行なわれなかった。ギャップの情報システムは、一つのブランドを対象に、一つのエリアでの展開、また店舗のみの販売チャネルに対応するものであった⁽⁶¹⁾。しかし、ギャップは三つのブランド事業が共に急速に拡大し、その販売チャネルも店舗形態とカタログ販売、また1998年に開始したネット販売までに多様化した。

物流体制の問題は、2000年の秋商品の導入時期の見誤りをきっかけに顕在化した。海外生産の商品を物流センターに運び込むタイミングが遅れ、機動的な出荷ができなくなり、店頭では一週間の品切れが続いたり、その次の週に商品が溢れたりといったことが続出した⁽⁶²⁾。欠品による販売機会ロスの発生と同時に、追加補充の誤ったタイミングによって膨大な不良在庫を抱え込むようになり、在庫量が前年より4割ほど増えた。そのため、ギャップは広告宣伝を大に行い、大規模な値引き処分を実施した。

業績の悪化に対し、ドラクスラーはいくつかの対応策を打ちだした。まず2001年度の新規出店を半減し、不採算店舗の統廃合を実施した。また、同一の立地に複合的に展開された「GAP」「GAP KIDS」「Baby GAP」を1店舗とする計算法（Store Locations）を使用し、2001年度に総店舗数を3,097店までに縮小した。店舗の整理に伴い、人員削減も実施された。2001年8月、ギャップはGAP事業が本社の800名の従業員、バナリパが店舗担当の240名の従業員を解雇した⁽⁶³⁾。

また遅れた情報システムの構築に対し、ギャップは2001年に3年計画を立てて、サプライチェーン及び倉庫管理のための情報システムへの投資を増加させた。2001年から、ギャップは小売業の垂直統合の情報システムの専門会社リテック（Retek）、B-2-Bのためのソフトウェアやサービスを提供するオラクル（Oracle）、システム統合のソリューション・プロバイダーのアンサーシンク（Answerthink）と提携した⁽⁶⁴⁾。リテックは、生地仕入れから個別店舗への

指定配達までの統合化ソリューションの計画や予測、物流在庫管理における情報システムの提案を担当した。また、ギャップはオラクルと新たな提携契約を結び、財務や商品調達ネットワーク、データベース機能を含めた電子商取引のパッケージなどを取り入れた。さらに、コア部分のマーチャンダイジング・システムの統合への監督業務をアンサーシンクに任せ、プロジェクト・マネージャーとしての役割を演じさせた⁽⁶⁵⁾。このような情報システムへの取り組みは販売情報の素早い収集、週単位での売れ筋商品の分析に基づいて、市場需要の予測精度の高め、過剰な在庫状況の改善、商品補充の自動化などを目的としていた。また、6週間単位の商品化プロセスを目指し、「ファッション・フレッシュネス」(fashion freshness)というコンセプトの計画も立てられた⁽⁶⁶⁾。

一方、ジェネレーション Y 世代を獲得するために取組んだファッション路線が失敗となった後、ドラクスラーは2001年後半に再びベーシック回帰を求めた。それを反映し、2002年5月に「シンプルな夏の生活」を訴えるデニムやカーキのパンツ、白いシャツなどのクラシックな商品が品揃えの中心となった。需要を喚起するために、名優のデニス・ホッパー (Dennis Hopper) やクリスティーナ・リッチ (Christina Ricci)、監督のキャメロン・クロウ (Cameron Crowe) を起用した広告も展開された⁽⁶⁷⁾。

しかし、ギャップの業績不振は長引くものとなった。2002年5月、ドラクスラーが引責辞任した。彼はギャップのSPAモデルの構築に重要な役割を果たし、ギャップを世界最大のアパレル企業に導いたが、長引く業績の低迷により、社内にギャップを回復させられるのかといった不信感が生じた。ドラクスラーの辞任後、フィッシャーはウォルトディズニーのグローバル・テーマパークの会長を務めたポール・プレスラー (Paul Pressler) をCEOに就任させた。プレスラーは、ギャップの抱えている問題を、在庫過剰をもたらした商品政策、負債がいちじるしく過大したバランスシート、ブランドの再構築の三つにまとめ、事業改革を始めた⁽⁶⁸⁾。

まず、プレスラーはファッション性の高い商品を売場から排除し、品揃えの「定番回帰」の軸を定めた。2002年秋、ギャップは白い綿Tシャツ、チノパンツ、デニムなどのアイテムを強調したクラシックな商品ラインを展開した⁽⁶⁹⁾。また、2003年春、「GAP」は紳士向けに「ザ・ニュー・カーキ」を打ち出し、女性向けのストレッチパンツや白のブラウスなど無地でシンプルな定番商品を投入した⁽⁷⁰⁾。バナリパはチノドレスでスタイリッシュなデザインを強調し、オールド・ネイビーはターゲットをヤング層に絞るのではなく、大人やベビー用品、下着や靴下など多様な商品類を展開し、新商品の導入のスピードを加速させようとした。

また、プレスラーがギャップを製品志向から顧客志向（マーケット・イン）に転換させることに努力した。彼は、顧客へのインタビューやサーベイなどを実施し、人口統計データ、売上情報、ストア・マネジャーからのフィードバックなどあらゆる情報を収集した。それらの情報を分析し、商品企画に反映させた⁽⁷¹⁾。また、地域別に顧客のニーズに対応するために、彼は数学の専門家を招き、顧客の購買行動によって全国を7つの地域に分けた。それぞれの地域の特徴に合わせて、商品陳列、販促活動、在庫調整などを行った。例えば、主婦客が多く訪れる郊外の店舗に対し、キッズやベビーの服の割合を増やした。一方、ニューヨークのような観光客の多い都市では、「GAP」ロゴ付きTシャツやセーターなどの商品が多く投入した。

さらに、物流や在庫管理に対し、2002年9月、ギャップはバリューチェーン・マネジメントのプロバイダーであるi2テクノロジースと提携し、搬送RFQ（Request For Quotation）の最適化、発注のコラボレーション、国内外の配送計画およびグローバルな輸送の透明化などを図った⁽⁷²⁾。そのほか、プレスラーは最もよいタイミングで値下げを実施するためのマークダウン・ソフトウェアを導入し、新規出店や店舗を再配置する際に、商圏の人口統計や消費者行動の分析、売上規模の予測などを行なうためのソフトウェアを使用させた⁽⁷³⁾。彼の

目的はサプライチェーンにおける情報技術の導入によって、不確実な消費需要や在庫リスクを低減させ、より科学的に事業活動を行うことにあった。

一方、バランスシートを改善するために、プレスラーは新規出店を抑え、経費支出を制限し、負債を縮小しながらキャッシュフローを増加させた。また配当を増やす一方、株の買い戻しを続けた⁽⁷⁴⁾。図表6のように、2003年度の新規出店はわずか35店舗であるのに対し、「GAP」を中心とした店舗閉鎖が130店舗にのぼった。それ以降も、バナリパやオールド・ネイビーの新規出店が見られるが、「GAP」は縮小する一方であった。海外においても、ギャップは2003年9月にドイツで展開された「GAP」の10店舗を競争相手のH&Mに譲渡し、ドイツから撤退した。イギリスの「GAP」も120店までに縮小させた⁽⁷⁵⁾。こうした店舗網の整理に伴い、2003年度では約1万6,000名の人員削減も実施された。

また、ブランドの再構築のために、プレスラーはデザイナーのピナ・フェルリシ (Pina Ferlisi)、エマ・ヒル (Emma Hill)、ルイス・トロター (Louise Trotter) を招き、ギャップの婦人服の商品戦略をTシャツや下着などのベーシック類、黒いズボンなどの定番商品類、顧客に最新感覚を提供するアイテム類、顧客を引き寄せるためのトレンド商品の4種類に分け、それぞれの商品企画を担当させた⁽⁷⁶⁾。また、店舗作りにおいて、プレスラーは2003年6月にブランド・店舗体験の副社長という新しい職位を設け、アバクロビー&フィチでの勤務経験を持つクリス・ハフナゲル (Chris Hufnagel) に担当させた。2004年5月、ハフナゲルと他の店舗開発担当20人が三つのチームを組み、ロンドンやパリ、東京、上海などの都市を訪問し、美術館、博物館、遊園地などの場所で観察を行った。その観察結果に基づき、彼らは照明調整や高級備品の配置などにより、店舗ごとのリニューアルを実施した⁽⁷⁷⁾。

さらに、ギャップは社会的責任への取り組みを強化し、企業のイメージを高めようとした。取引工場の労働環境に強く関心を示したギャップは、2003年に

不当な若年労働が存在する136工場との契約を打ち切った。また、2004年5月から専門調査チームを設けて、各国の工場を訪問させ、最低賃金、就労時間や休憩、強制労働の有無などについて調査し、「社会的責任報告」と題して一般に公開した⁽⁷⁸⁾。さらに、法令順守の規則やベンダー・コンタクトなどの文書を作成し、2006年にそれらに違反した23の工場との契約を中止した。

2002年10月から、ギャップはようやく業績回復の兆しが見えてきた。その後、売上高が徐々に増加の傾向を示し、04年度では遂に最高記録の162億6,700万ドルに達した。また、純利益は2001年度の赤字決算から02年度に4億7,800万ドル、03年度に10億3,100万ドル、04年度に11億5,000万ドルに回復していった。

業績の回復は、プレスラーが施した様々な努力の結果であることは否定できない。しかし、彼はファッション企業としてのギャップの本質的問題を解決することができなかった。特に、ドラクスラー時代に形成された経営トップ依存の商品企画体制を変えることができなかったのである。ドラクスラーとは違い、プレスラーは商品企画の意思決定を基本的に社内のデザイン・チームに任せると考えていた。しかし、従来の体制に慣れたデザイナーは、本部の企画会議で常にプレスラーの最終決定を求めていた。結果的に、最終決定がないまま会議が終わったことがよくあった⁽⁷⁹⁾。基本的な企画方針が不明確となり、商品展開は混乱した状況に陥った。この問題は2006年春夏に顕在化した。単調でさえない色のタンク・トップスやTシャツ、カーキ・パンツなどの商品展開は消費者に対する魅力を失い、ギャップブランドの独自性が表現できなくなった。次第に、ギャップの売れ行きが鈍化し、在庫が大幅に増加した。

また、コスト削減の行き過ぎも見られた。商品企画において、プレスラーは試作品の製作を海外工場に移転させた。しかし、その結果、デザイナーの意図を海外工場に十分伝えることができず、やり取りに多くの手間暇が取られ、多くのデザイナーから不満を招いた。また、素材の使用に関しても、それまでギャップが展開し続けた商品の特徴でもある綿100%、毛などの主力素材をア

クリル混合の素材に変えたり、高級素材の使用を中止したり、消費者に不信感を与えた。2005年、百貨店では高級ジーンズが好調な売れ行きを見せたのに対し、ギャップはカーキ・パンツしか揃えなかったといったこともあった⁸⁰⁾。

プレスラーはギャップを再び成長の軌道に乗せるために、新業態の開発や海外進出の拡大といった戦略を打ち出した。2005年8月、ギャップは35歳以上の女性をターゲットに「フォース&タウン」(Forth & Towne) といった新たなブランドを立ち上げた。ニューヨーク州の郊外の大型ショッピングセンター内に1店舗、イリノイ州シカゴに4店舗を展開したが、大きな反響を得ることはできなかった⁸¹⁾。また、アジアでの展開を拡大し、2005年にバナリパはライセンス契約により日本に進出し、2006年1月にシンガポールの小売のFJベンジャミン・ホールディングスとフランチャイズの契約を結び、翌年以降シンガポール及びマレーシアにおいてGAPやバナパブの展開を始めた⁸²⁾。

2005年度の決算ではギャップは再び減収減益に陥り、06年度では純利益が前年度の11億1,300万ドルから7億7,800万ドルまでに大幅に減少した。2007年1月、プレスラーが辞任した。彼が開始した「Forth & Towne」ブランドは赤字が続いたため、同年2月に撤廃された。その後、創業者フィッシャーの息子、ロバート・フィッシャーが暫定CEOに就任した。彼はギャップを回復させる、CEOにふさわしい人材を探し続けた。6月に、ドラッグストア・チェーンのShoppers Drug Martでの勤務経験を持つカナダ出身のグレン・マーフィ(Glenn Murphy)が、ギャップの新しいCEOとして就任した。マーフィはアパレル企業では実務経験を持っていなかったが、小売業の経営やブランド作りに優れていると評価されていた⁸³⁾。

マーフィと同じ時期に入社したのは、ブランド企業のアン・クライン (Anne Klein) やジョルジオ・アルマーニ (Giorgio Armani) で勤務していたデザイナーのパトリック・ロビンソン (Patrick Robinson) であった。ロビンソンのデザインは、クラシックのアメリカン・スタイルを現代風にアレンジすること

を特徴としている。彼は、ギャップがZARAやH&Mのようなファースト・ファッションの企業を真似する必要がなく、クラシックを表現する「GAP」ブランドを再構築すべきであると強調した。また、ロビンソンはギャップのデザイナーが販売員とコミュニケーションをよく取ることも要求した⁸⁴⁾。

一方、マーフィは売上高の増加ではなく、粗利益率を高めることを目標とし、景気の低迷にもかかわらず、値下げの実施をそれほど頻繁に行なわなくなった⁸⁵⁾。彼は不景気のなかで広告への過大な支出が無駄遣いだと考え、テレビ広告によるマーケティング費用を抑え、不良在庫の削減に努力した。また、不採算店舗の閉鎖や店舗面積の適正化を進めた。標準的な売場面積として、「GAP」が6,000～1万平方フィート(540～900平方メートル)、オールド・ネイビーが1万4,000～1万6,000平方フィート(1,260～1,440平方メートル)に設定された⁸⁶⁾。

ギャップの今後の成長のために、マーフィはプレスラーと同様に海外進出の拡大を進めた。2008年1月までに、ギャップはフランチャイズ契約によりフィリピン、バーレーン、インドネシア、クウェート、マレーシア、オマーン、カタール、サウジアラビア、シンガポール、韓国、トルコ、アラブ首長国連邦などの国にも進出した。その後、ロシア、メキシコ、エジプト、ヨルダンなどの国におけるフランチャイズ展開も許可された。こうして、ギャップは21カ国においてフランチャイズ契約により「GAP」70店舗、バナリパ30店舗を展開している。ギャップのフランチャイズ展開において、慎重に提携パートナーを選び、相手が立地条件のよいショッピングエリアに出店できるかどうかを選択基準としている。

このように、プレスラーが解決できなかった商品企画の問題はロビンソンの明確なデザイン・コンセプトにより一旦解決されたと言える。一方、マーフィはコストの削減に努力しながら、フランチャイズ展開を通じて、海外市場を拡大しようとした。2008年度決算では、売上高の縮小傾向が続いたが、純利益が

9億6,700万ドルに改善された。しかし、巨大な規模を持つギャップは今後どの方向に成長するのか予測し難いものがあると言える。

6. まとめ

本稿は、SPAの先駆者であるギャップが、創業から現在に至るまでの成長過程で、SPAコンセプトをいかに貫いてきたのかを見てきた。特に、消費者ニーズ、競合環境などの外的条件が絶えず変化するなか、ギャップの成長に大きく影響したフィッシャー、ドラクスラー、プレスラーの3人の経営者がどういった商品戦略を展開し、それに合わせてサプライチェーンの仕組みをどのように調整したのかについて分析してきた。これらは以下のようにまとめることができよう。

第1段階（1969～76年）において、創業者のフィッシャーは、リーバイスのオンリー・ショップとしてギャップをスタートさせ、洒落たカジュアル・スタイルの提供や魅力的な店舗作りによってベビー・ブーマー世代の若者に強くアピールした。この段階では、ギャップはジーンズの専門小売店として、販売機能が強化された。

しかし、第2段階（1977～91年）に入り、1977年頃から小売価格の規制緩和によって、フィッシャーはリーバイス商品をめぐる価格競争に悩まされることになった。それに対応するために、彼は高マージンのPB商品を開発し、同時に海外からの商品調達を手掛けた。また情報システムの導入により、高度な物流体制を構築し、顧客ニーズへの迅速な対応を図った。

PB商品の導入につれ、メーカー機能を内部化するコンセプトが徐々に形成された。一方、1980年代初頭における消費者ニーズの成熟化と多様化に対し、フィッシャーは専門経営者のドラクスラーの手を借り、企画や販売促進などの機能を強化し、独自のクラシックなカジュアル・スタイルの商品戦略を導入した。また、数多くのファッション誌での広告宣伝により、ブランドとしての性

格が強まった。こうして、ギャップのサプライチェーンへの垂直的コントロールのコンセプトは、1987年にSPAとして確立された。アメリカ全土におけるカジュアル・スタイルの流行や大規模な消費需要に対応するために、ギャップは海外生産の割合を徐々に高め、コストの優位性と規模の経済性を最大限に発揮させ、大量生産・大量販売の仕組みを構築した。

しかし、第3段階（1992～2000年）では、ベーシック・スタイルへの飽和感が広がり、またそれが競合他社に広く模倣され、ギャップの独自性は失われた。このような状況に対し、ドラクスラーはファッション性を強調する商品戦略を導入した。しかし、その結果、客離れの現象を生じさせ、またファッション商品の取り扱いには自社の大量生産・大量販売の仕組みが適応できず、既存店売上の伸び悩みが続いた。

ドラクスラーが次に打ち出した戦略は、ファッション商品に対応できるサプライチェーンの構築ではなく、量販店に対抗するための廉価版の「GAP」とされるオールド・ネイビーの展開であった。また、1996年に彼はベーシック回帰の商品戦略を実施し、ブランドの再構築を図った。オールド・ネイビーの大人気、カジュアル・フライディの実施とカーキ・パンツの大ヒットによって、ギャップは急激な店舗展開を行い、1999年に一気に世界最大のアパレル企業に成長した。

こうして、ドラクスラーはファッション商品に対応するサプライチェーンの機能的調整を避け、目先の巨大な市場ニーズに向けて拡大一本化戦略に走った。それに伴い、ドラクスラーの鋭い「勘」に依存する商品企画体制やヒット商品の開発に依存する製品志向も形成された。

第4段階（2001年以降）では、ブーム的な成長を遂げたギャップは、2000年代に入り、成長の陰りが見え始めた。新しい市場であるジェネレーションY世代を獲得するために、ドラクスラーが再びファッション商品を導入した。しかし、それがブランド・イメージの乖離、物流・情報システムの遅れ、委託工

場における労働問題、経営トップに依存する企画体制など、サプライチェーンの各機能において不具合が生じた。

業績の悪化が止められず、ドラクスラーが引責辞職した。一方、新任のプレスラーはギャップを顧客志向に変えようとし、店舗の地域別対応、物流・在庫管理などサプライチェーンの諸活動に情報技術を取り入れ、一時的にギャップの業績を回復させた。しかし、彼の戦略は新たな消費者ニーズに対応できる商品展開やサプライチェーンの仕組みの構築には程遠かった。特に商品企画において、彼はより分権的、より科学的に意思決定を行なおうとしたが、逆に意思決定者の不在という問題を生じさせた。

現在では、CEOに就任しているマーフィは、有力デザイナーのロビンソンとともに、ブランドの再構築と海外展開の拡大に取り組んでいるが、ギャップを再び成長の軌道に乗せられるかは予測しがたいものである。

こういったギャップの事例を分析することによって、SPAに転換した企業がその後の成長段階に直面する課題が明らかになった。SPAの本質は、市場需要の不確実性、在庫ロスや機会ロスの発生によるハイリスクなどアパレル産業に固有の問題に対応することである。これらの問題に対応するために、1980年代以降、情報技術の発達やグローバル化の進展を背景に、1つの企業が企画、生産、物流、販売などの各機能を一貫してコントロールし、サプライチェーンにおけるモノや情報の流れを自ら把握する動きが広がった。

SPAコンセプトの生成は、次のようなものである。ギャップの創業者のフィッシャーは、店頭における消費者のニーズを把握することでできた一方、それにリーバイスの商品だけでは対応ではないと判断した。それと、リーバイスの商品をめぐる価格競争と重なって、自ら商品企画・調達を手がけることによって、メーカー機能を小売業に内包した。しかし、このコンセプトをモデルとして確立するまでには、約10年間がかかった。当初、豊富なスタイルの品揃えと欠品なしの物流体制によって、ベビー・ブーマーの若者のニーズに迅速に

対応することができたが、次第に彼らのニーズが多様化し、成熟化し、品質やデザインなども要求されるようになった。これに対応したのは、マーケティングの才能に優れたドラクスラーのクラシック・ベーシック商品戦略とライフスタイル・ブランドの構築であった。こうして、サプライチェーンにおける企画、生産、店舗展開、販売促進の各機能を一貫してコントロールすることができ、ギャップはようやくSPAモデルを確立させた。

しかし、ベビー・ブーマーの巨大市場をターゲットとしたドラクスラーのベーシック商品のブランド戦略は、ヒット商品の開発を中心に少数のアイテムを大量に取り扱う手法を採用した。彼はサプライチェーン全体への強力な意思決定のパワーを用いて、低コストによる大規模な海外委託生産とブランド広告による大量販売の仕組みを形成させた。このような機能の組み合わせは、ギャップを大規模化させ、急成長をもたらした。一方で、これは実はギャップが環境要因の変化に対応できない最大の弱点でもあった。

アパレル産業は常に流行に左右され、サイクル的に変化していく。また、ベーシックな商品を生産する技術レベルが低いため、商品のデザインやスタイルが他社に模倣されやすいのである。1つのスタイルを継続的に提供すると、必ず市場の飽和感が生じ、また厳しい競争環境に巻き込まれることになる。こういった状況に直面したドラクスラーは、ファッション性の高い商品を導入したが、ファッションとベーシックといった両極端の性格を持つ商品の取り扱いには、異なるサプライチェーンの仕組みが要求されるため、彼は2度の失敗を味わった。結局、彼はファッション商品に対応できるような仕組み作りを避け、1997年頃の偶然的なカジュアル・ブームによって急拡大の戦略を選択した。こうして、従来のサプライチェーンの問題を抱えたままで、大規模な市場需要を機に拡大路線を優先させたドラクスラーは、ギャップを窮地に追い詰めたと言える。

業績不振に陥ったギャップを回復させるために雇われたプレスラーは、高度

な情報システムを取り入れ、物流・在庫管理、顧客データの分析、店舗の地域的対応など様々な側面から機能強化や仕組みの調整に努力した。しかし、彼はギャップの仕組みをファッション商品を取り扱うための機能の組み合わせに変えるのではなく、基本的にベーシックな商品戦略を取り戻し、従来の仕組みの上に若干の修正を加えたに過ぎなかった。また、経営トップの意思決定やヒット商品の開発に依存する商品企画体制といった根本的な問題に対しても、解決までには至らなかった。

こうして見たように、ギャップはSPAに転換し、ベーシック商品の取り扱いに合わせた大量生産・大量販売の仕組みを構築してきたが、それをファッション性を求める消費者ニーズに対応できるためのサプライチェーンの仕組みに変えることができないといった問題が明らかになった。その原因としては、アメリカにおけるカジュアル・ウエアの消費需要やその巨大な市場規模、ベーシック商品の固有の性格などが問われる一方、経営者の意思決定にも大きく関わっていると言える。

ギャップの事例分析を通して、SPAコンセプトの実現には、構築されたサプライチェーンの仕組みが不変的なものではないといったことが明らかになった。企業が成長の各段階における環境要因の変化に対し、経営者は自らの判断でSPAコンセプトを解釈し、それを事業戦略の展開やサプライチェーンの仕組みの構築に反映させる。消費者ニーズや競合環境が変化すると、経営者はそれに対応して、新たな商品戦略を導入し、それに合わせてサプライチェーンの機能の組み合わせを調整していくことが必要とされる。

企業の取り巻く環境が常に変化しているため、その仕組みが一時的に機能したとしても、環境条件の変化がうまく対応できない場合、その有効性を失うことになる。その際に、経営者がいかなる戦略を展開するのか、それに合わせた機能の組み合わせをどのように調整するのが、企業の成長もしくは衰退となる分岐点である。

このように従来のアパレル業界に見られなかった SPA は、今日では一般的な動きとなっている。しかし、SPA が必ずしも企業を成功へ導くとは言えない。消費者ニーズに迅速かつ効率的に対応するといったコンセプトをいかに実現させるのか、また、環境要因の変化に対して、従来のサプライチェーンにおける機能の組み合わせをどのように調整し、既存のモデルをどのように転換させていくのが、SPA 企業が直面する新たな課題であると言える。

- 注(1) 織研新聞社『日本流 SPA の挑戦』1999年、4～5ページ。
- (2) 前掲、『日本流 SPA の挑戦』、182～183ページ。
- (3) 中込省三『日本の衣服産業』（東洋経済新報社、1975年）、70～72ページ。
- (4) 遠藤明子「アパレル産業における SPA の展開—業態としての独自性—」『六甲台論集』第48巻1号（2001年6月）、21～28ページ。
- (5) 池田真志「製販統合型アパレル企業の生産・流通体制」『経済地理学年報』第49巻3号、2003年、230～243ページ。
- (6) 金賢珠「日本のアパレル業界における SPA」『経営学研究論集』第16号、2002年2月、265～285ページ。
- (7) 加藤司「アパレル産業における『製販統合』の理念と現実」『季刊経済研究』第21巻2号、1998年3月、97～117ページ。
- (8) 鈴木理恵「アパレル産業に見る SCM としての SPA の課題」『日本消費経済学会年報』第22集（2000年度）、223～232ページ。
- (9) ユニクロの事例研究については、以下を参照。石倉洋子「ファーストリテイリング—「ユニクロ」成長神話の終焉と新市場への挑戦—」『一橋ビジネスレビュー』第50巻1号、2002年、織研新聞社『UNIQLO 異端からの出発』、2000年および柳井正『一勝九敗』新潮社、2003年。ワールドの事例研究について、以下を参照。楠木建・山中章司「ワールド—UNTITLED のビジネスモデル—」『一橋ビジネスレビュー』第51巻3号、2003年、井上達彦「スピードアップとアンチ・スピードアップの戦略的統合に向けて—(株)ワールドにおける情報化と製品開発システムの革新—」『国民経済雑誌』第184巻1号、2001年7月。ザラの事例研究について、以下を参照。南知恵子「ファッションビジネスの論理—ZARA に見るスピードの経済」『流通研究』第6巻1号、2003年3月、Kasra Ferdows, Michael A. Lewis, Jose A. D. Machuca「アパレル SCM のベスト・プラクティス ザラ—スペイン版トヨタ生産方式（在庫最適化のサプライチェーン）—」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』第30巻6号、2005年6月、Pankaj Ghemawat, Jose Luis Nueno, “ZARA: Fast Fashion,” Harvard Business School Publishing, Apr. 2003。H&M の事例研究について、以下を参照。安室憲一・ビジネスモデル研究会編『ケースブックビジネスモデル・シンキング』文眞堂、2007年。ハニーズの事例研究について、以下を参照。橋本雅隆「製造小売アパレル専門店における事業システムとグローバル・ロジスティクスについて—成熟市場における小売業のリスク分散と吸収のメカニズム—」『横浜商大論集』第39巻1号、2005年9月。
- (10) Edna Bonacich, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton, Paul Ong, *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, (Temple University Press, 1994), pp. 52~54.
- (11) ファッション・ピラミッドについて、以下を参照。Abernathy, F., Dunlop, J. T., Hammond, J. H.

- and Weil, D., *A Stitch in Time*, Oxford University Press, 1999.
- (12) Peter Doeringer and Sarah Crean, "Can fast fashion save the US apparel industry?," *Socio-Economic Review*, Vol. 4, 2006, pp. 361.
- (13) H. Iwanow, M. G. McEachern, A. Jeffrey, "The influence of ethical trading policies on consumer apparel purchase decisions: A focus on The GAP Inc.," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, 2005. Monica J. Oberkofler, "Examining the Role of Companies in the Realization of Human Rights: The Case of Gap Inc.," *Berkeley Journal of International Law*, Vol. 26, No. 2, 2008.
- (14) ギャップの成長経緯について、以下を参照。Louis E. V. Nevaer, *Into-and Out of The GAP: A Cautionary Account of an American Retailer*, Greenwood, 2001.
- (15) John R. Wells, Elizabeth A. Raabe, "Gap Inc.," Harvard Business School Publishing, 2006.
- (16) Novotny, Heidi E. "San Bruno Clothing Chain Avoids Falling Into a GAP," *San Francisco Business Journal*, Vol. 6, May 20, 1985.
- (17) イレイン・ストーン、ジーン・A・サンプルズ著 檉村志保訳『アメリカファッションビジネス全知識』(丹青社、1988年)、106ページ。
- (18) Louis E. V. Nevaer. Greenwood, pp. 17-18.
- (19) "GAP: Decline of a denim dynasty," *Fortune*, Vol. 155, Apr 30, 2007, pp. 96.
- (20) Louis E. V. Nevaer. Greenwood, pp. 19.
- (21) Novotny, Heidi E. "San Bruno Clothing Chain Avoids Falling Into a Gap," *San Francisco Business Journal*, Vol. 6, May 20, 1985.
- (22) 西村哲『アメリカ流通業のすべて』有斐閣、1986年、235ページ。
- (23) The Gap Stores, Inc. *Annual Report 1977*, pp. 4~9.
- (24) The Gap Stores, Inc. *Annual Report 1978*, pp. 9~11.
- (25) Carol Hymowitz and Francine Schwadel, "Fashion Victim: In Specialty Clothing, A Sameness Syndrome Threatens a Shakeout," *Wall Street Journal*, Oct 7, 1987.
- (26) 馮邦彦『利豊集団—従伝統商号到現代跨国集団—』(三聯書店香港、2006年)、99~103ページ。
- (27) Taub J. S. "New Retailing Strategy Sends the GAP's Bottom Line Soaring," *San Francisco Business Journal*, Dec 16, 1985.
- (28) Ellis-Simons, Pamela, "Retailing/Direct Marketing: A Cinderella Story," *Marketing & Media Decisions*, Winter 1986.
- (29) 前掲、『アメリカ流通業のすべて』、232ページ。
- (30) The Gap Stores, Inc. *Annual Report 1986*, pp. 5. 原文について、以下を参照。"Our company is a specialty store retailer of private label apparel, thus allowing us to control our own destiny — through creating and designing our product, manufacturing and labeling it, selling it at a price of our own choosing, presenting it in a coordinated way, and offering first-class service by knowledgeable salespeople."
- (31) "How They Fill the GAP," *Progressive Grocer*, Sep 1992.
- (32) Carrie Dolan, "Shrugging Off 'a Lousy August' at GAP," *Wall Street Journal*, Sep 22, 1987.
- (33) Schwadel, Francine, "At GAP, Clothes Make the Ads as Star Fade," *Wall Street Journal*, Dec 3, 1990.
- (34) Mariann Caprino, "Baby GAP becomes roaring success", *Journal Record*, Nov 23, 1990.
- (35) "Banana Republic to Open Store in Penn Mall," *Journal Record*, Feb 26, 1988.
- (36) 「米ギャップの商品政策転換—色や形絞り新たな挑戦—」『日経流通新聞』、1994年11月1日。
- (37) "Gap Takes Steps to Differentiate Chains," *Journal Record*, May 6, 1994.

- 38) Stephanie Strom, "New Gap Concept Could Change Apparel Industry," *Journal Record*, May 6, 1994.
- 39) Caminiti Susan, "Will Old Navy Fill the Gap?," *Fortune*, Mar 18, 1996.
- 40) Elaine Underwood, "Old Navy Intros a Candy Bar," *Brandweek*, Mar 25, 1996.
- 41) "Old Navy's Model Plan," *Journal Record*, Nov 10, 1999.
- 42) Hashagen, Warren R, "Drexler to Become Chief Executive of Gap Inc." *Business Wire*, Sep 12, 1995.
- 43) Robert Berner, "Gap Dresses Up Its Result With Casual Men's Clothing--In Fashion Turn-around, T-Shirts and Khakis Become a Hit With Male Shoppers", *Wall Street Journal*, Jun 11, 1998.
- 44) Elaine Underwood, "Gap Sets Scent Intro for November", *Brandweek*, Aug 22, 1994.
- 45) "Gap blocked from using '100%' in body-care line", *Wall Street Journal*, Jul 23, 1996.
- 46) Sato Takeshi, "Stores law hurts customer: Gap exces", *Japan Times*, Aug 5-11, 1996.
- 47) Berner Robert, "Gap Launches Television-Ad to Boost Sales at Its Gap-Store Division," *Wall Street Journal*, Apr 28, 1997.
- 48) Jon Rhine, "GAP fashions new ad blitz to bag sales," *San Francisco Business Times*, Aug 31, 2001.
- 49) 「米ギャップ、迷走止まらず—既存店売上高20ヵ月連続減—」『日本経済新聞』, 2002年1月28日。
- 50) Heerwagen Peter, "Gap fills hole in region's marketplace," *Quad-State Business Journal*, Aug 01, 1996.
- 51) "Old Navy to Open New Seattle Flagship Store September 23: Now Hiring Up to 300 Employees," *PR Newswire*, Aug 13, 1998.
- 52) "UNITE! Claims GAP Worker in Africa Stabbed, Others in Central America Threatened, Rights Violated in Multiple Countries," *PR Newswire*, May 9, 2002.
- 53) Kelly Barron, "Gaplash," *Forbes*, Jun 14, 1999.
- 54) Nina Munk, "Gap gets it," *Fortune*, Aug 3, 1998.
- 55) Amy Merrick, Sarah Ellison "Too much of a Good Thing: GAP Faces Same Dilemma Ad Other Big Retailer that Grew Beyond Demand," *Wall Street Journal*, Jun 24, 2002.
- 56) Louise Lee, "Buried Alive in Khakis: With sales sagging, why is GAP expanding?" *Business Week*, July 9, 2001.
- 57) Neil Buckley, "Numbers man bridges the Gap", *FT.com*. Aug 23, 2004.
- 58) Julie Creswell, "Confessions of a Fashion Victim," *Fortune*, Dec 10, 2001.
- 59) "Gap, San Francisco, CA", *Forbes*, Aug 24, 1998.
- 60) Robert Mooley, "How the GAP fills its gaps in logistics," *Logistics Management*, Jan 1997.
- 61) Steve Ginsberg, "GAP Injects Tech to Regain Sales Edge," *San Francisco Business Times*, Mar 29, 2002.
- 62) 「ギャップ、成長神話崩壊。既存店販売が急落—消費者に飽き—」『日経流通新聞』, 2000年9月12日。
- 63) "GAP Inc. Lays Off 1,040 Employees Through Elimination of 1,600 Positions," *Business Wire*, Aug 9, 2001.
- 64) Al Senia, "A New Fit for the GAP: Eyeing the future, the retail giant is spending big on IT initiatives, despite the economic slowdown", *VARbusiness*, Sep 3, 2001.
- 65) 同上。
- 66) Steve Ginsberg, *San Francisco Business Times*, Mar 29, 2002.

- 67) Donna De Marco, "GAP Goes Back to Basics to Stop Sales Slouch," *Knight Ridder Tribune Business News*, May 10, 2002.
- 68) Heesun Wee "The Challenge in Store for GAP," *Business Week*, Oct 9, 2002.
- 69) "GAP Sales Closely Watched," *FT.com*, Nov 6, 2002.
- 70) 「ギャップ、定番で復活—市場ははまだ疑心暗鬼—」『日経流通新聞 MJ』, 2003年4月8日。
- 71) Patrica Sellers, "Gap's New Guy Upstairs," *Fortune*, Apr 14, 2003.
- 72) "GAP Inc. Selects i2 for Global Transportation Management Initiative," *Business Wire*, Sep 17, 2002.
- 73) Samatha Conti, "Gap's Global Tech Strategy is Slave to Fashion Service," *WWD*, Nov 10, 2004.
- 74) "GAP's Crucial Christmas: Big Brand Continue to Struggle Despite Paul Pressler's Turn-around Efforts," *Wall Street Journal*, Nov 27, 2006.
- 75) Samatha Conti, *WWD*, Nov 10, 2004.
- 76) Diane Brady, "Trying Not to be a Fashion Victim Despite a Style and Operations revamp, Gap hasn't yet found its groove," *Business Week*, Oct 6, 2003.
- 77) Amy Merrick, "New Look: Its Sales in a Funk. Gap Makes Big Bet On Store Makeover: Retailer Seeks Homier Feel As Shoppers Embrace More Individual Styles; Inspired by NASA and the Pub," *Wall Street Journal*, Jan 6, 2006.
- 78) 「米ギャップ世界136工場と契約解除『労働環境に問題』」『日本経済新聞』, 2004年5月13日。
- 79) Jennifer Popovec, "Hanging by a Thread," *Retail Traffic*, May 2007, pp. 202.
- 80) Kristina Dell, "Why The GAP Keeps Getting Crushed," *Time*, Feb 5, 2007.
- 81) Marianne Wilson, "Open and Shut Cases," *Chain Store Age*, Apr 2007. Vol. 83, Iss. 4, pp. 78.
- 82) Jonathan Birchall, "Gap turns to franchises in Asian drive," *Financial Times*, Jan 19, 2006.
- 83) Andrew Harmon, "GAP names new CEO," *DNR*, Jul 30, 2007.
- 84) Jane Porter, "A Fashion Guy Gets Gap Back to Basics," *Business Week*, Aug 18, 2008.
- 85) "Gap Drop Worst in Dismal March," *Wall Street Journal*, Apr 11, 2008.
- 86) David Moin, "Cost Control Drives Gap Profits," *WWD*, May 23, 2008.

参考文献

- 安室憲一・ビジネスモデル研究会編 [2007] 『ケースブックビジネスモデル・シンキング』 文眞堂。
- 井上達彦 [2001] 「スピードアップとアンチ・スピードアップの戦略的統合に向けて—(株)ワールドにおける情報化と製品開発システムの革新」『国民経済雑誌』 第184巻1号。
- 池田真志 [2003] 「製販統合型アパレル企業の生産・流通体制」『経済地理学年報』 49(3)。
- 遠藤明子 [2001] 「アパレル産業におけるSPAの展開—業態としての独自性—」『六甲台論集』 第48巻第1号。
- 加藤司 [1998] 「アパレル産業における『製販統合』の理念と現実」『大阪経済研究』 21(2)。
- 川辺信雄 [2003] 『新版 セブン—イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』 有斐閣。
- 小島健輔 [1999] 『ファッションビジネスはこう変わる』 こう書房。
- 同 [1999] 『SPAの成功戦略』, 商業界。
- 同 [2003] 『ファッションビジネスは顧客最適へ動く』 こう書房。
- 石倉洋子 [2002] 「ファーストリテイリング—『ユニクロ』成長神話の終焉と新市場への挑戦—」『一橋ビジネスレビュー』 第50巻1号。
- 鈴木理恵 [2000] 「アパレル産業に見るSCMとしてのSPAの課題」『日本消費経済学会年報』 第22号。
- 織研新聞社 [1999] 『日本流SPAの挑戦』。

- 同 [2000] 『UNIQLO 異端からの出発』。
- 椎塚武 [1999] 『ファッションビジネス—躍進する会社・沈む会社—』 エール出版社。
- 同 [2002] 『ファッション業界戦略地図—勝ち組企業の SPA ビジネス戦略』 ぱる出版。
- 中込省三 [1975] 『日本の衣服産業』 東洋経済新報社。
- 南知恵子 [2003] 「ファッションビジネスの論理—ZARA に見るスピードの経済」『流通研究』 第 6 巻 1 号。
- 橋本雅隆 [2005] 「製造小売アパレル専門店における事業システムとグローバル・ロジスティクスについて—成熟市場における小売業のリスク分散と吸収のメカニズム—」『横浜商大論集』 39(1)。
- 楠木建・山中章司 [2003] 「ワールド—UNTITLED のビジネスモデル」『一橋ビジネスレビュー』 第 51 巻 3 号
- 柳井正 [2003] 『一勝九敗』 新潮社。
- Kasra Ferdows, Michael A. Lewis, Jose A. D. Machuca [2005] 「アパレル SCM のベスト・プラクティス—ザラース페인版トヨタ生産方式（在庫最適化のサプライチェーン）—」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』 第 30 巻 6 号。
- Abernathy, F., Dunlop, J. T., Hammond, J. H. and Weil, D. [1999] *A Stitch in Time*, Oxford University Press,
- Alfred D. Chandler, Jr. [1977] *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, BELKNAP Harvard.
- Andrew J. Newman and Darshika Patel [2004] “The Marketing Directions of Two Fashion Retailers,” *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 7.
- Christopher, M. and Peck, H. [2004] “Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry,” *International Journal of Retailing & Distribution Management*, Vol. 32.
- Christopher, M. and Towill, D. [2001] “An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chain,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31.
- Edna Bonacich, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton, Paul Ong, [1994] *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, Temple University Press.
- Ian M. Taplin, Jonathan Winterton [1997] *Rethinking Global Production: A Comparative Analysis of Restructuring in the clothing industry*, Ashgate.
- Louis E. V. Nevaer [2001] *Into-and Out of-The GAP: A Cautionary Account of an American Retailer*, Greenwood.
- Pankaj Ghemawat, Jose Luis Nueno [2003] *ZARA: Fast Fashion*, Harvard Business School Publishing.
- Peter Doeringer and Sarah Crean [2006] “Can fast fashion save the US apparel industry?,” *Socio-Economic Review*, Vol. 4.