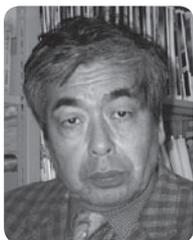


# ファストファッションの 店頭陳列から見た商品設計思想



信州大学 名誉教授  
繊維学部 繊維・感性工学系  
特任教授  
**大谷 毅** (おおたに つよし)

明治大学大学院経営学研究科博士課程単位取得退学。博士（学術）。専門は経営学、感性経営。本報告では、宮武が現場で観察を続けて得たデータに、大谷らがパリ・ミラノ・ダッカ・プノンペン・ジャカルタなどで収集した試料および二次資料を基に構成した。



共立女子大学  
家政学部 教授  
**宮武 恵子** (みやたけ けいこ)

共立女子大学家政学部被服学科卒。宝塚造形芸術大学大学院造形研究科造形・デザイン専攻博士後期課程修了。博士（芸術学）。(株)オンワード樺山、(株)キングをへてフリーランスとして婦人服の商品企画とデザイナーとしての実務を経験。専門はヤング・レディス・ファッション分野のファッションデザイン、アパレル商品企画、被服意匠学。

## 要 点

- ① ファッション事業を構想するには、a) 製品空間と b) 機能空間の「絞り込み」が必要である。
- ② 製品空間から特定の製品群を抽出するには「SKUの集合」になるが煩雑過ぎ、コンセプトでは広義過ぎるので、中間的な概念として仮称・テーマを設定し、設計や商品陳列の作業単位とする。
- ③ 国際的ファストファッション事業を営む2社をモデル化してモデルA・モデルBとし、本稿の調査フィールドとしてモデルAのX店を選び、比較の便宜のためにモデルBのY店を取り上げた。
- ④ X店は常時700型、週4,000枚入荷、16～17日で1回転、売切り原則で常時「欠品状態」にあるが、モデルA全体の在庫回転はそれほど高くない。モデルBも同様の傾向がある。かなりの流通在庫を意図的に積んでいると推定できる。
- ⑤ グローバルファストファッションの設計部門にとって、ひと型の設計はただのルーティンワークである。特筆すべきは、年度n週目のX店には何を送るか、設計段階でn週目の各店の品揃えの記述にある。
- ⑥ 本社購買と商品センターでは、アイテム・テーマ間の翻訳作業が行われる。
- ⑦ 流行追随は予測してリードタイムを確保し、生機は設計前に発注し、染色も設計前または設計と同時に進行。
- ⑧ XやY両店舗では商品はテーマを軸に管理され、同一テーマは週内に完売するか、あるいは政策的に売り場を移動させ、適宜、新しい型を補充し、売り場の新鮮さを確保している。

## 1. 製品と機能、業種と業態

衣料には身体の①保護と②表現の機能があり、ファッション衣料とは相対的に②の比率の高い製品のこと、ここではとりあえずアパレルと略記しよう。②の機能は人間の嗜好に密接に関係するので、アパレルは多種多様そのものであり、当然にテキスタイルも同様で、人間がその全貌をリアルに認識す

ることは不可能である。中国江蘇省の常熟・紹興・寧波などの軽紡場（卸売センタービル群）はもとより、Premiere Vision ParisやMilano UNICAであっても、全事業者の全商品を認識しようとはしない。

ファッション（テキスタイルやアパレル）の事業者が、ファッション事業を構想するには、なんらかの「絞り込み」が必要である。幅も広く奥行も深く

広範な a) 製品空間と、その設計・製造・販売という b) 機能空間から、自らの関心に従って、何らかの部分空間を選択し、それを組合せ再構成する。かくして構想されたファッション事業は、地球上に膨大に存在する。そのうち a) 製品空間が似ているものを同業種、b) 機能空間が似ていれば同業態と考える。a)・b) とともに類似し、市場が重複すれば、互いに競合する可能性は高くなる。

Zara (Inditex) や H&M など事業者の設計過程・製造工程を俯瞰しつつ、グローバルファストファッション (以下 GFF)<sup>1</sup> 事業のスキーム描写を試みる<sup>2</sup>。おそらく「月曜に企画して土曜には店頭の商品が並ぶ」という説明<sup>3</sup> だけでは尽くせない。

以後、①② a) b) i ii 等の箇条表記はとくに指示しない限り節毎に独立して使う。

## 2. 製品を識別する用語…予備的考察…

GFF は製品空間から製品群を特定し、「当社はこういう商いをしているのだ」とステークホルダーに発信する。それではじめて、顧客は、店や Net を見て、商品担当は ERP (経営資源計画) から、サプライヤーはバイヤー要求から、投資家は目論見書を見て、それぞれに事業を推量し、次第に取引は習慣化する。

特定製品群の表現には、収集資料から推察すると、業界に一般的な仮称・テーマ表<sup>4</sup> が援用でき、用語は i 大分類、ii 性別、iii アイテム (≒服種)、iv 型、v 色柄、vi サイズ、その他<sup>5</sup> となる。i は GFF 独特の言語と文法で、ii と iii はおおむね世界共通語で、iv は絵に言葉を交え (言語のみでは不十分)、v のカラーは共通語を用い (不足なら絵・柄・見本を添え)、vi は各国基準によらず社内定義による。

掲記 i から vi を組み合わせると SKU<sup>6</sup> ができる。「SKU の集合」が GFF の業種を規定するが煩雑すぎる。逆に高次に抽象化した「コンセプト」はストアロイヤリティの形成を狙うが、日常の設計製造業務の作業では広義すぎる。

テーマは後述するように iii と iv の中間の概念である。設計段階であるテーマと別のテーマを密接に関係させることもある。顧客はテーマを超えて商品を組み合わせる購入することもあるからだ。また、同一 FF にある複数のブランドはテーマで説明される。

仮称テーマ表は紙媒体平面の一覧表が多いが、情報処理 SE なら n 次元で格納して DB (データベース) 化を提案、ファッション工学の事始めとなろう。

## 3. 店舗から…全体から…

本稿では、X・Y 店の品揃えを軸に、他に収集した分も併せ、モデル A と B の全体を推量して、2 つの GFF 事業スキームを叙述しようとする<sup>7</sup>。そのために、X 店・Y 店 (いずれも路面店) で定期的に観察してきた。

共に商品構成の一切は本部が決めて、少なくとも週 1 回店舗に配送する。店の倉庫は狭く、入荷後の商品陳列は短時間作業を必須とする。

X 店は常時 700 型あり、週 2 回で計 300 型 4,000 枚入荷する。型数・枚数が比例なら 16~17 日で 1 回転となる。売切り原則ゆえ常時「欠品状態」とし、それでも残れば大幅値下げで売り切る。

次いで全体から店舗を推量する。GFF・A の当該事業の規模は日本円換算で年商約 9,000 億円の規模。1 枚当たり平均上代 9,000 円なら年間 1 億枚、週約 200 万枚。ひと型生産ロット 0.5~1 万枚<sup>8</sup> なら 1~2 万型。各型のカラーを 3、サイズは 5 を最

1: GFF には所要 (例 50% 程度) の外国売上比をイメージする。内需市場が大きい米国や日本では大規模でもグローバルのイメージが低い。既号では主に H&M の在り複数店の商品に注目し設計過程を推定した (参考文献 [3] pp.56~59)。今回は複数 GFF (おもに A・B) の東京 X・Y 店の①売場と②商品である。パリ・ジャカルタ・上海・大阪各店をも参考に検討する。

2: 対象が大規模かつ複雑なので、全貌把握のための枠組みが重要である。本論では、まずは GFF がいかなる部分空間を a) 製品空間と b) 機能空間から選択し、それを再構築して事業を構築したかを問う。ちなみに、日本や伊仏にも当該ソプリンを市場とする衣料チェーンがあり、GFF と同じようにカジュアル衣料を扱うが、a) 製品空間は同じか、b) 設計・製造・販売では何が違うか… という類の問題を設定できる。

3: 生産管理的には週単位のスケジューリングを示唆している ([3] pp.59~61)。

4: 「受注表」 ([5] p98) 参照。CMT 側から見ると受注表となる。中小機構のホームページ、<http://www.smrj.go.jp/keiei/seni/info/pub/archives/045880.html> 第 2 部その 3 で入手可。

5: その他に何を加えるかは、各社のノウハウ・社風である。筆者であれば、テーマ名、商品名はじめ、原価・売価などいくつかの価格情報、テキスト情報、さらには他情報との紐付をする何種類かのコードを記録するであろう。

6: stock-keeping unit の略。商品を管理するときの最も細かい単位で単品管理に用いる。

7: モデル A・B は実在の会社の模型であり、実在の会社そのものではない。実在の会社は複雑大規模である一方、収集しえた資料が少なく、実在のものを叙述できないので概念装置 (工学であれば実験装置を構築するであろう) を設けて実在に迫ろうとした。概念装置については、たとえば内田義彦 ([4] p.160~) を参照。

8: 店舗の入荷状況から見て推察した数字である。ひと型 1 万ユニット製造しても、1,000 店に出荷すれば 130 枚、これを半週で売るか、あるいは、製造を 1/2 ユニットとし、週後半には歓迎すべき「欠品状態」に持っていく。

大とするなら 15SKU、最大 15 万 SKU が設定される。1,800 の店舗への毎週の出荷は平均 1,050 枚強。その SKU で出荷指示するが、効率的陳列のため SKU で定義した「テーマ」で入荷を認識し陳列する。

X店の観察データから、1テーマは 30型、年間テーマ数 300～700、各週のテーマは 5～14 と推定した。ロットが大ならテーマ数は減少し、設計・製造・販売の効率は上がる。製品設計もこのテーマを軸に展開できると想定する。店舗平均年商は 5～6 億円、フィールドの X店は 20 億円程度で大規模店である。なお、モデル数値の売上・原価・在庫数値 (図表 1)<sup>9</sup> から、両モデルともファストファッションという割に商品回転数は低い<sup>10</sup>。かなり在庫を意図的に積んでいる。

図表 1 GFF モデル

モデル	売上 (Net)	売上原価	期末在庫	店舗数
A	8,937	3,664	878	1,830
B	13,188	5,262	1,658	2,472

(注) 単位億円。売上に VAT は含まない。在庫はおおむね製品在庫。A、B とも主市場はヨーロッパ。日本のシェアは低い。

出所：筆者作成

#### 4. 製品のカテゴリー化

GFF の設計部門にとって、ひと型の設計は、DB 検索で得たデータを変形するだけのルーチンワークである。重要なのは本年度 n 週目の X店には何を送るか、設計段階で n 週目の GFF 各店の品揃えの記述にある。設計作業からみて、前掲 iii・アイテムの単位では広義に過ぎ、iv・型の単位では細か過ぎ、設計者が余計な時間を費やす。iv・型単位でのバラバラ配送は店頭陳列の時間を増加させる。

一方、累積生産量・経験時間増や原単位固定費減は、テキスタイルや CMT (裁断・縫製・仕上げなどの製造工程) で原価を低減させる。

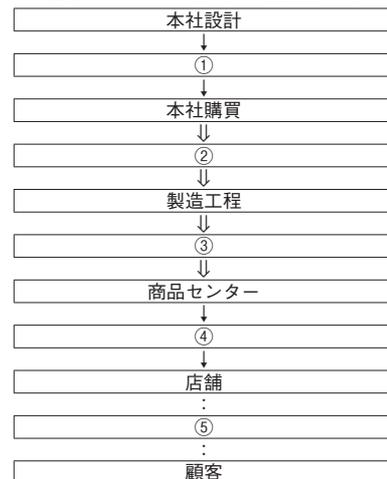
多店舗化で大ロット化する一方で個々の店舗運営の詳細にコミットする。そのため、①発注は iv 型から iii アイテム、つまり類似の型をまとめてアイテム≒服種に近づける。一方、②設計と店舗入荷は、iii アイテムから iv に再編し型に近づける。iii と iv、アイテム・型にも翻訳可能な媒介変数、それを本稿では「テーマ」と仮称した。

したがって、発注数量は、iii (アイテム≒服種) とその iv (型) の v (色柄)、iv (サイズ) ごとに検討する。発注先は材料や CMT 難易度を考慮しつつ、類似のアイテム・型はまとめて集約する。発注先に力量があればテーマごとに発注するであろう。しかしながら設計と店舗入荷はテーマ単位になると推定する。これは、テーマ p とテーマ q のジャケットやパンツを設計する場合、ジャケットとして専門化するか、テーマで専門化するかの問題であるが、店舗陳列から見て専門化の基準は「テーマ」が優先する。

製品のカテゴリーは、設計過程ではテーマからアイテムへ、製造過程ではアイテム単位で、販売過程ではアイテムはテーマを単位に陳列され、顧客のお買上げは SKU 単位で記録する。

GFF 事業では、設計・製造・販売の各過程で図表 2 のように情報が伝わり、経営資源 (材料等) が変容 (組立加工・物流・販売) する。

図表 2 GFF 事業の情報伝達



注：→はテーマ、⇨はアイテムの集合、…は SKU 単位に情報が伝達する。

①は絵や製造指図 (swatch や付属品とその使用法等の指示)、②は①を発注先別に組み換えて QCD (品質・原価・納期) を追加した発注詳細、③は②を組み換え納品先別に納品数量を指示、④は納品済商品をテーマ単位に組換えた店舗別納品内容、⑤はお買上げ情報である。製造工程にはサプライヤーと自社工場を含む。③→④の変換には、高性能荷なないピッキングシステムへの多額な投資が不可欠である。①と②は同順、逆順もある (本文参照)。

出所：筆者作成

テーマはジャケットとパンツというようにアイテムの組み合わせで構成され<sup>11</sup>、アイテムは服 (例えばジャケット) のスタイルを示す絵と色・サイズで定義する。このとき一つのアイテム (特定の

9：Inditex や H&M の Annual\_Report2011 を参考にしているが、本稿目的のためにモデル化してある。

10：共に取得原価で、つまり「在庫回転率＝売上原価 / 棚卸資産額」で計算すると顕著で 3～4 回転となる。ただし A 本体は事業を多角化しており、GFF のみのセグメント情報は見当たらない。

11：アイテムはコート・ジャケット・ニット…スカート・パンツに至る服種のことである。そこで、例えば、ジャケット 3 型、ニット 3 型、カットソー 4 型、ブラウス・シャツ各 5 型、パンツ 3 型、スカート 2 型で計 25 型。トップスとボトムスの比 4：1 は標準的な設定である。

ジャケット) を型と称する。ジャケットという同一アイテム (≒服種) に属しても、絵が異なれば別の型となる<sup>12</sup>。このとき「型が違う」というべきところ、「アイテムが違う」と表現することもある。

本社設計は型を内容とするテーマを決定する。それはいつでもSKUに翻訳できる。この作業はクリエイティブワークである。本社購買はテーマからアイテムに集約して発注、商品センターはアイテムからテーマに、店舗はテーマに沿ってSKUで陳列する。顧客が買った商品はSKUでしか表現できない。

GFFのシステムエンジニア(SE)はこれを任意定数と解し、設計者は任意の入出力をもって、情報処理システムの性能をチェックする。GFFの製品設計とは情報処理システム設計でもある。SE兼ファッションデザイナーが必要である<sup>13</sup>。

## 5. 流行の問題

身体表現機能を重視する衣料は話題性がある<sup>14</sup>。多数が関心をもつ話題を表象する衣料はまさにファッション<sup>15</sup>であって、GFFの製品設計において追従対象とすべき「型」として意図的に認識し取捨する。

ただし追従に手法は種々ありそうだ<sup>16</sup>。紙媒体に比喩するとモデルAはファッション週刊誌、同Bは複数のファッション月刊誌になるが、ともにGFFとして製品媒体で展開する。ここがGFF事業構想の勘どころで、リードタイム設定に関係する。

身体表現への諸要求を「客の好み」と一括する。ファッションもモノゆえに製造の前に設計を要する。「客の好み」は①設計者自身、②来店客、③ストリート、④メゾンコレクション、⑤材料、⑥流行色(政策的な)、⑦媒体に固定された情報、⑧経済、⑨政治、⑩社会など諸状況から推論する。広すぎて設計者の認知限界を超えるから、メゾンはa prioriに設計主

務者が一存で、FFでは複数設計者の提示から設計部門管理者がa posterioriに決めるであろう。

「客の好み」の推論の初期から、製品が店頭に並ぶまでの期間をリードタイムとすると、設計作業はリードタイム分だけ前倒しする。既号でイタリアのプロントモーダがGFFの原点であり、ボローニャのプロントモーダ業者がリードタイムを短く設定する例を紹介した(参考文献[2])。この例は製造卸で年商1億EURながら1店舗である。このままGFFには適用できない。GFFはこのリードタイム設定をめぐる、過度にコストアップを招かないように、リードタイムを長く取る流行予測手法と、あえて短くする流行追従手法とをミックスする<sup>17</sup>。追従でも流行事象早期発見によりリードタイムの確保に努める。これは次のテキスタイル発注に密接に関連する。

## 6. 生機発注の前倒し

メゾン工程は、a) 初期創案→設計完了→試作、b) 展示会、c) テキスタイル発注→納品、d) CMT→納品である。FF工程ではプロントモーダ伝統からb)を実施せず完全見込で生産する。したがって、a)→c)→d)となるが、さらに短縮するなら、a)とc)を同時並行、または、a)よりもc)を先行、しかるのちにd)であるように大変革する。a→c→dをa=c→d、可能ならc→a→dとする。つまり、製品設計の後にテキスタイルを発注する作業を分割し、両者は同時並行で進行、できたらテキスタイル発注を先行させる。

設計はテキスタイルに制約されることを前提に「知識のフロントロード」を行う。まず、①過年度POSデータから材料別売上を根拠に、主要テキスタイルを指摘する<sup>18</sup>。②織の内容や品質、製造原価から見て先行メリットあるテキスタイルを発注する<sup>19</sup>。

12: ジャケット3型とは、おなじテーマの中に形の異なる3種のジャケットがあることを意味する。同じ型でサイズ3種類・色3種類とすれば、1型でSKUは9個できる。1型13枚とは、9個のSKUの各製造数量の合計が13になる意味である。SKUによっては製造数量ゼロのものもありうる。

13: ただし、このこととファッションのデジタル化(デジタルファッションなど)は別の問題と位置づける。

14: 衣料の話題性とは、衣料が人間に話題を生起させ、追跡させ、あるいはある話題を確認させること。

15: ファッションは表現の様式である流行: はやりを意味し、階級や社交にも関係する。

16: 例えば、あるメゾンのコレクションを追従することも可能だが、それを予測すること(知識のフロントロード)も可能であるなら、リードタイムは長く取れる。

17: GFFは世界各地の店舗から来店客やストリートの情報が集まる。そこからヒントを得たとする。これが流行前または兆しの段階なら予測型であり、かなり流行して飽和期に近づいているなら典型的追従型である。Aはこの典型的追従は可能、Bでは不可能である。Bでは典型的追従は無視できると考えている。

18: 著名デザイナーとのコラボ、新機能・新素材の流行、突発事項、価格高騰などを除くと、使用するテキスタイルのかなりの部分は定形化していると推定する。

19: したがって、テキスタイルの発注は定量発注点型式のような、一般的な在庫管理手法に依拠すると推定する。ただし、サプライヤーの場合はテキスタイル・CMTともにサプライヤーが立替発注する。その程度の資金力は取引審査事項に含まれる。また、バングラデシュで使うテキスタイルを中国から輸入するように、サプライヤーの購買もグローバルに奔放に行い、採算を合わせていく。

③新素材・新機能材料を要する場合は、特許内容などを見て競合メーカーに開発・製造させる（その期間遅れる）。製造完了したら、生機で保管しておく<sup>20</sup>。

## 7. 染色工程の分割

布帛・カットソーは後染、ニットは糸染とする。染色はcの工程に含まれるが、aと同時並行または完了を待つ。要は、cの作業から染色のみをディカップルしてaと同時並行または設計後に染色、あえてaより先行させる（この場合はaの作業はcに制約される）か、あるいは両方を組み合わせる。これによりリードタイムを短縮する<sup>21</sup>。

問題は染のタイミングである。①テキスタイルの展示会は実需1年前、新作、政策的流行色、柄の傾向もおおむね出そろふ。②GFF側でテーマ・型を仮定すれば色・柄はおおむね判明する。③実需半年位前のメゾンコレクションで発表された型について、既発注生機の染色程度の追従とし流行に合わせ製造する。④メゾンコレクションはある程度予測可能ゆえ、事前準備し時間を稼ぐ。⑤来店客・ストリートによる場合、情報収集時点と製品時点にタイムラグがありその間に染める。

なお、染色工場はCMT工場近隣立地が有利となる。一例として、多くのCMT工場があるバングラデシュのダッカ郊外にGFFにテキスタイル（含染色）する大規模事業所がある<sup>22</sup>。

## 8. 商品回転期間との同期化

大都市1等地立地（銀座の例：中央通りの路面で月坪20～25万円）なら、店の在庫スペースは限定的であるから、多頻度にならざるを得ない。

GFFのリードタイムを図表2で検討する。図表2の④（商品センターから店舗へ配送）は多頻度になる。GFFは製造小売ゆえに、サプライヤーの仕掛や完成品在庫を別にすると、自社持ちで卸売バッファーを抱える。スケジューリングはTPS（トヨタ生産システム）とTOC（制約理論）の併用である。

顧客に売れた数量⑤と同量の④を商品センターから補充する。同一型（SKU）をあえて複数週で売るなら、その分をあらかじめ製造③し、商品センターの在庫（≒流通在庫）としておく。売り切り制なら

当該SKUのセンター在庫がゼロになれば、同一SKUを追加製造しない。

日本版QRでは、流通在庫をゼロとし、週単位で売れた分Σ⑤の同一SKUを適量だけ製造させ、製造工程から商品センター経由③し、店舗に納品④させる。GFFは小刻みロットの製造はしない。

GFFで一定期間の店舗販売数量分Σ⑤を、商品センターから納品Σ④できない場合、つまりΣ④<Σ⑤なら店頭は欠品になる。そしてΣ④>Σ⑤という事態もありうる。後述するように、大幅値下げしてでも店内で売り切る方針と見受けるが、なお、解消しない場合は、次週商品が搬入されるので、商品センター←店舗と逆流が予想される。度重なればGFFビジネススキーム自体が問われる。

好ましいのは売れた分だけ搬入、Σ④=Σ⑤であり、これを実現していればこそ、GFF事業が維持できている。しかし「本社設計→①→本社購買→②→製造工程→③→商品センター」に要する作業時間と、「商品センター→④→店舗…⑤…顧客」に要する作業時間に差があり、前者の方が圧倒的に長い。

また、設計・購買・製造工程・商品センター・店舗のサイクルタイムはバラつくであろう。あるテーマの商品が一週間で販売するからといって、設計以下の各作業のサイクルタイムが同じはずはない。商品センターで相応の在庫が容認されること、サプライヤーの製造工程に時間のゆとりがあることを示唆している。

検収基準の場合、サプライヤーが納品するまではGFFの在庫にならない。どこに納品するかで検収時点が変わる。これはGFFの方針による。

仮に、複数サプライヤーがダッカの複数のCMT工場を使って製造し、a) その製品をダッカのGFF現地倉庫に納品し（アイテム状態）、GFFはそこから各地商品センター経由で各店に送る（現地倉庫で分荷後商品センターでピッキングしテーマ状態化）。一方、b) その製品をダッカから輸出し、サプライヤー所在国（ヨーロッパ）の倉庫で保管し、納品日にGFF指定の商品センターに納品し（アイテム状態）、商品センターでピッキングし各店に送る（テーマ状態）。GFFの在庫期間はb)の方が短くなる。両モデルの差がこのa)・b)にある（参考文献〔1〕）。

既に触れたGFF全体の商品回転とは符合しない。

20：この記述は自社でテキスタイルを発注する例である。サプライヤーの見本提案の場合は自ら手当する。

21：藤本隆宏「開発期間短縮の定石」『生産マネジメント入門Ⅱ』図14.7、202p、日本経済新聞社、2001年。

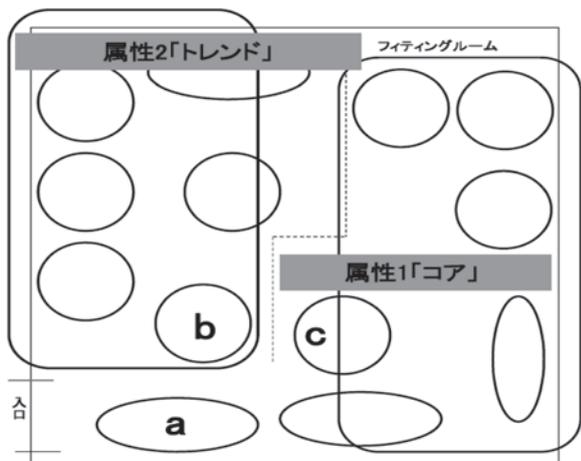
22：たとえばバングラデシュのHamid Groupがある。<http://www.hamidgroup.com/>

GFFの勝負は流通在庫とその中身にある。

### 9. 売場商品の補充と移動 (GFFモデルA東京X店)

1等地商業ビルの路面を含む300坪を賃借、ワンフロアは大分類に従ってコア領域とトレンド領域に分ける。各領域は複数のテーマ(a,b,c...)から成り立つ。(図表3)。GFFはストアブランドを核にサブブランドを持ちテーマで説明される。ひとつの店舗に収納できるテーマの数は店舗面積に比例する。

図表3 X店の商品推移



出所：筆者作成

1テーマは約25～31型、1,200mmラック数本を組み合わせる。例：1型当たり13枚。1ラックに32枚収納、2.5型分。ラック10～13本で25～32型、1テーマ分に相当、週2回月・金曜配送、各回約5テーマである。これらを基本に以下のように推定する。

X店で各回125～155型、週当たり250～310型、年間で約13,000～16,000型、枚数で16.9万枚から20.8万枚入荷がある。想定上代平均を8,000～12,000円なら、年商は13.5億円～24.9億円、仮に賃貸面積300坪なら月坪37.5～69万円になる。

なお、銀座の百貨店坪効率は50万円。銀座・中央通り路面を含む店舗の賃料は月坪20～25万円。銀座1等地の単独店ではいささか厳しい。

賃貸契約面積300坪(2層ないし3層)に、コア・ファッション含め、常時700型を陳列する。22～28テーマに相当する。各テーマはサブコンセプト

に分類されFF内ブランドを説明するので、売場での商品配置は円滑に進む<sup>23</sup>。顧客はこのFF内ブランドを1次的な商品選択の目安にする。

配置の密度は、契約面積坪当たり2.33型＝約30枚＝1,200mmラック1本である。毎週2回で300型入荷するので、700型/300型＝2～3週。標準シナリオでは、今(n)週月曜日に入れたら、翌々週(n+2)の木曜には売り切る。万が一、残っていたら店頭から店内倉庫に引き、その翌(n+4)週くらいに正規上代で売り、その翌(n+5)週に残っていたら、反復マークダウンで売る。最終未消化は、一般論として、商品センター在庫、別途仮倉庫に在庫、他店再送、アウトレット販売、焼却除却する。

旧商品を長期に残せば一步破たんにつながる。常に鮮度を強調する。ある売場は週刊誌以上のスピードで変える。商品上代にその費用が含まれる。

### 10. 売場商品の補充と移動 (GFFモデルB東京Y店)

GFF・Aに比しBの商品回転期間は長い。製造工程→③→商品センター→④→店舗→⑤→顧客のうち⑤と④の関係は同じだが、輸送距離はBの方が短く多頻度はより可能性になる。差は製造工程→③→商品センターにある、輸送時間③はAの方が短い。

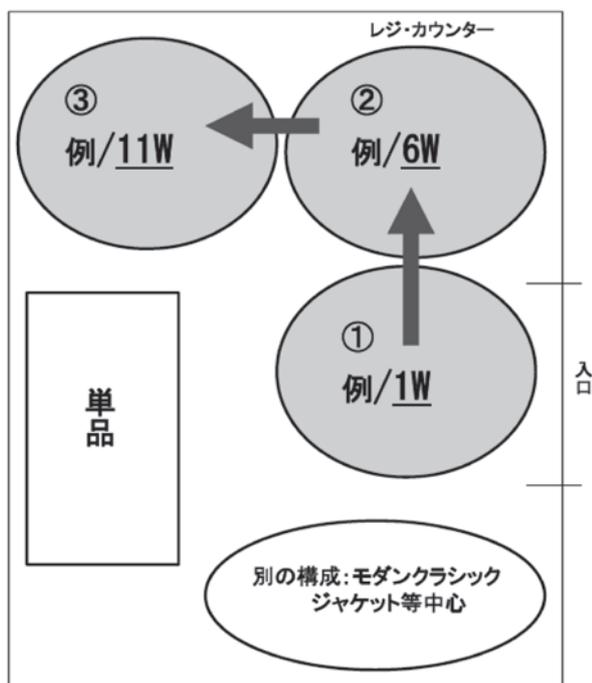
GFF・Bでも領域をコアとトレンドに大分類し下にFF内ブランドがありテーマで説明する。商品センターから店舗にはテーマ単位で入荷する。

以下、Y店某時期に得たデータから、主にトレンド領域のオペレーションを推定する。入荷商品は、テーマの括りで店内陳列する。n週初に商品センターから入荷した最新テーマは、31型、1,200mm×10本のラック(含テーブル)什器に展示、その週は平均7色+2柄であった。色数は週の展開商品で異なる。31型で20型が1色という例もある。

Y店としては、顧客に最も強力に訴求するため、入荷した最新テーマを入口の目立つところに配置する(図表4の①)。その後4週間(n週初からn+3週末)は同じ位置にある。この4週で売れた都度、店のバックヤードや商品センターから補充する。商品センターに在庫がなくなれば、つまり、売り切ると同一SKU・型の補充はない。Bのスキームからみて追加製造はできにくい。実際、追加製造はしない。次週展開に用意した型を入れる。

23：店員は情報収集員でもある(〔1〕pp.47～48参照)。

図表4 Y店の商品推移



出所：筆者作成

4週間たった5週目 ( $n+4$ 週初) にテーマの位置を移動する (図表4の②)。このときこれまでの31型から38型に増やす。この増加分、#32から#38の7型は新規ではあるが、当初のテーマ設計段階で、売り切る型を予期し、あらかじめ用意した型である。旧31型のなかには、すでに売り切った型の追加製造はないから、売り切った型は消え去る。それが7型あるとあらかじめ予想する。その結果、商品のボリュームは最初の週 ( $n$ 週) を維持する。同じテーマだが、場所が変わって新味があるという内容になる。

さらに4週間経過したのち、9週目 ( $n+3+4$ 週初) にテーマの位置を移動する (図表4の③)。この場合も前掲と同様の趣旨で新規7型を追加する。同じテーマだが、さらに場所が変わってまた新味を出して顧客に訴求する。

以上の経過から、このテーマの場合、当初から、テーマの存続期間を12 ( $4+4+4$ ) 週、型数を45 ( $31+7+7$ ) 型と設定し設計したと推定する。

なお、その週・月に売れるであろうジャケット、ブラウスを核として単品で構成されるグループ (以下単品) がある。また、トレンド性の低いグループ (以下定番) がある。それぞれは型 (最終的にはSKU) で定義されるテーマを構成し、設計製造販売のオペレーションに組み込まれている。また、既テーマに沿って設計製造されるも、たまたま未消化になった商品を集めて、多くはバーゲンであろうが、テーマから独立させて販売する。

### 結論

GFFは単なる即時流行追随のみが事業のポイントではなく、巷間言われる以上に多くの在庫を持ち、SKUで単品管理するも、管理的にはアイテムより下位、型よりは上位のターム「テーマ」を設定して、設計と店舗のうち場の関係を図るとともに、製造工程では大ロット化のメリット確保のため、テーマを超え、アイテムに集約することを推察した。他に行った商品のリバースエンジニアリングは割愛した。

本報告は科学研究費補助金<sup>24</sup>による研究の一端である。

### 【参考文献】

- 1) 大谷 毅「イタリア産地から見たファストファッションの東南アジア製造工程」『繊維トレンド』2012年3・4月号
- 2) 大谷 毅「イタリアのプロントモーダとファストファッションの製品設計」『繊維トレンド』2012年5・6月号
- 3) 大谷 毅「H&M パリ市内店の商品から想定される製品の設計過程」『繊維トレンド』2012年7・8月号
- 4) 内田 義彦『読書と社会学』岩波書店、1985年
- 5) 繊維産業構造改善事業協会編『アパレルビジネス』同会刊、1996年

24：大谷：2011～13年度科研（基盤研究A）23240100「国際市場を前提としたファッションのマーケティング・設計・製造過程と工学的体系化」による。