



# 企業パフォーマンス及び戦略的意思決定に関する実証研究ーアパレル製造業を分析対象としてー

武, 学穎

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2016-03-25

(Date of Publication)

2017-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6601号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006601>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

企業パフォーマンス及び戦略的意思決定に関する実証研究  
—アパレル製造業を分析対象として—

平成 28 年 1 月 18 日

神戸大学大学院経営学研究科

水谷文俊研究室

経営学専攻

学籍番号 114B418B

氏 名 武 学穎



企業パフォーマンス及び戦略的意思決定に関する実証研究

—アパレル製造業を分析対象として—

氏 名 武 学 穎



## 目次

第 1 章	はじめに	1
1.1	本研究の課題	1
1.1.1	SPA－アパレル産業に特有のビジネスモデル	1
1.1.2	本研究の課題	1
1.2	本研究の特徴と構成	3
1.2.1	アパレル製造業への着目	4
1.2.2	方法論およびデータベース	5
1.2.3	本論文の構成	6
第 2 章	アパレル産業の市場構造	8
2.1	はじめに	8
2.2	歴史的変遷	11
(1)	製造業	11
(2)	卸売業	14
(3)	小売業	16
2.3	アパレル産業の規模の概要	18
(1)	製造業	20
(2)	卸売業	21
(3)	小売業	24
2.4	マーケットシェア	25
2.5	SPA 市場規模	28
2.6	家計消費支出	30
2.7	まとめ	32

<b>第 3 章 データの概要</b> .....	<b>34</b>
3.1 アパレル製造業のアンケート調査 .....	34
3.1.1 「小宮他アンケート調査」の目的 .....	34
3.1.2 「小宮他アンケート調査」結果の概要 .....	36
3.1.3 「小宮他アンケート調査」で用いられた企業の概要 .....	39
3.2 実証分析に用いられるデータの概要 .....	43
3.2.1 企業パフォーマンス .....	44
3.2.2 企画 .....	47
3.2.3 製造 .....	51
3.2.4 販路 .....	52
3.2.5 その他の変数 .....	55
3.3 『SPA マーケット総覧』のデータの概要 .....	58
3.3.1 売上高および当期利益 .....	61
3.3.2 販路および商品構成の経年変化 .....	63
3.3.3 直営店割合と商品構成の変化 .....	64
<b>第 4 章 アパレル製造業のパフォーマンスに関する実証分析</b> .....	<b>67</b>
4.1 はじめに .....	67
4.2 日本アパレル産業の特徴 .....	69
4.2.1 衰退産業 .....	69
4.2.2 中小零細企業 .....	71
4.2.3 競争の激化 .....	73
4.2.4 不確実性 .....	74
4.2.5 創・工・商（企画・製造・販売） .....	74
4.3 先行研究 .....	76
4.3.1 商品企画に関する研究 .....	76

4.3.2	製造タイプに関する研究 .....	78
4.3.3	販路タイプに関する研究 .....	80
4.4	実証モデル：企画から販売までのプロセスを考慮して .....	86
4.4.1	プロセスに関する分類 .....	86
4.4.2	その他の要因に関する検討 .....	91
4.4.3	モデルの設定 .....	92
4.5	方法論 .....	93
4.5.1	推定方法 .....	93
4.5.2	データおよび変数の説明 .....	94
4.5.3	推定結果 .....	95
4.6	おわりに .....	100
<b>第 5 章</b>	<b>自主企画機能に関する実証分析—アパレル製造業を分析対象 として .....</b>	<b>102</b>
5.1	はじめに .....	102
5.2	先行研究 .....	104
5.3	仮説設定 .....	115
5.4	方法論 .....	119
5.4.1	分析モデル .....	119
5.4.2	データと変数の説明 .....	120
5.5	推定結果 .....	123
5.6	結論 .....	124
<b>第 6 章</b>	<b>メーカー系アパレル SPA 企業の直営店出店戦略に関する実証 分析 .....</b>	<b>126</b>
6.1	はじめに .....	126
6.2	先行研究・仮設 .....	127
6.3	方法論 .....	131

6.3.1	分析モデル	131
6.3.2	回帰分析	133
6.3.3	データについて	134
6.3.4	変数の説明	134
6.4	推定結果	136
6.5	結論	141
<b>第7章</b>	<b>おわりに</b>	<b>144</b>
7.1	研究の総括	144
7.2	実証分析から得られた知見	145
7.3	本研究の課題	149
<b>補論1</b>	<b>企業パフォーマンスの分析</b>	<b>152</b>
<b>補論2</b>	<b>直営店の回帰分析</b>	<b>158</b>
	<b>参考文献</b>	<b>163</b>

## 第 1 章 はじめに

### 1.1 本研究の課題

#### 1.1.1 SPA—アパレル産業に特有のビジネスモデル

本研究の研究対象はアパレル産業である。このアパレル産業は日本の代表的な衰退産業の一つであることは周知の事実である。また、本研究ではアパレル産業のうち、特にアパレル製造業を分析対象として実証分析を行うことを目的としている。アパレル製造業およびアパレル卸売業は伝統的に中小企業が多く、小売業の大規模化により流通におけるパワーが減少してきたことは多くの先行研究において指摘されている。(金、2004; 倉澤・鳥居・成生、2002; 高嶋、1994; 丸山、1992; Lohtia et al., 1999) このように非常に厳しい局面において、競争的な市場でいかに勝ち残っていくのが企業にとって重要な関心事となっている。

このような中において、近年新しいビジネスモデルとして SPA (Specialty Store Retailer of Private Label Apparel) が注目されている<sup>1</sup>。これは、垂直統合型の企業、あるいはビジネスモデルそのものをさし、企画・製造・販売のすべての機能を一つの企業内に内包する業態のことである。アパレル製品には流行があり、また天候にも大きく左右されるため、その消費には高い不確実性が伴う。流行を敏感にとらえ、また企画した製品を可能な限り消費時点と近いタイミングで生産する能力が高く求められるため、SCM (Supply Chain Management) や QR (Quick Response) の概念がいち早く取り入れられ、より早く無駄なく商品を提供できるビジネスモデルとして SPA が誕生した。(加藤、1998) 当初はアパレル産業に

---

<sup>1</sup> 1987年5月、アメリカのGAP社における1986年度株主総会がサンフランシスコ・エアポート・ホテルで開催され、当時の会長であったドナルド・フィッシャー氏による株主向けの報告の中で、自社の業態を Specialty Store Retailer of Private Label Apparel と規定し、その業態の特徴を以下の5点にあると説明した。①創造性とデザイン性に富む商品を開発する、②自らのリスクで生産する、③価格設定権を持つ、④店頭はコーディネーターとして演出する、⑤知識ある販売員が第一級のサービスを提供する。当時織研新聞の通信員であった立野啓子氏が織研新聞の原稿を電話送稿する際にできるだけ簡略化した表現にするため作った用語がSPA(製造卸小売業)という言葉であった。日本に初めてSPAが紹介されたのは1987年5月30日付の織研新聞である。(山崎、2007年)

特有のビジネスモデルと考えられていたが、最近では家具、生活雑貨、靴、眼鏡、鞆、自転車などの産業分野にも波及していることが明らかにされている。(矢野経済研究所、2012)

### 1.1.2 本研究の課題

アパレル産業は研究者にとって非常に関心の高い研究分野であり、これまで数多くの研究が蓄積されてきた。(たとえば岡本、1996; 加藤、1998; 小原、1999; 藤田・石井、2000; 倉澤・鳥居・成生、2002; Azuma、2002; Azuma & Fernie、2003; 南、2003; 池田、2003 等) 後の章においても明らかにされるように、アパレル産業は非常に小規模な企業が多数存在する、きわめて競争の激しい産業であるという特徴を持つ。しかし、先行研究のアプローチは主に特定の大規模企業を対象としたケース・スタディーや中堅企業より大きな企業の複数のデータを用いた比較研究であり、小規模企業のデータを用いる場合にも、商業統計や工業統計のような公表されたデータに限られており、企業のパフォーマンスや戦略的意思決定を実証分析するようなデータや資料などは整備されていないのが現状である。したがって、日本ではアパレル産業において小規模企業のデータを用いて計量経済学的なアプローチで分析を行う研究はまだまだ少ないと言わざるを得ない。

本研究では、先にも述べたように SPA に着目し、その企業パフォーマンスや戦略的意思決定に影響を与える要因の分析を試みる。本研究が SPA に焦点を当てるのは、このビジネスモデルが小規模企業において採用可能であり、近年この SPA が非常に好業績を上げているという点にある。SPA と同様のビジネスモデルとして、2009 年の新語・流行語大賞のトップテンにもリストされたファストファッションがあげられる。このビジネスモデルは流行の最先端のファッションを企画から生産、店頭での販売までを最短で 2 週間ほどのリードタイムで回転させる経営手法であり、かつ在庫をなくすため意図的に売り切れを演出し、消費者に衝動買いを煽る販売手法を採用する。世界的には ZARA (企業名は INDITEX) や H&M が代表的なファストファッション企業となるが、このビジネスモデルはあくまで大規模企業にのみ採用可能な経営手法である。繰り返しになるが、日本のアパ

レル産業は非常に小規模な企業が多数存在し、かつ市場全体が衰退しつつある中で、企業はその生き残りをかけて、さまざまな取り組みを模索しなければならない。このような中で、SPAは状況を打開する一つの糸口を与えてくれると考えられるのである。実際、先行研究の中には小規模企業がSPAによって業績を高められる可能性があることを指摘しているものもある。(Azuma & Fernie, 2003)しかし、依然としてアパレル企業にとって何が企業パフォーマンスの決定要因であるのか、またSPAの業態を選択するに至った要因については十分に分析が行われていないのも事実である。この点が本研究において取り組むべき課題と考えている。

以上、アパレル産業分野において実証分析に取り組む研究機会は十分に残されていると考えられる。しかしながら、データが整備されていないというのがこれらの分析を行う上での大きな欠点であった。このような状況において、アンケート調査によって大企業にとどまらず、中小企業の詳しいデータを収集しようとする動きが出てきた(小宮他、2006;小宮他、2011)。小宮他(2006)では日本全国のアパレル卸売業を対象としてアンケート調査を行い、このデータを用いていくつかの計量経済学的なアプローチからの実証分析が行われている。(浦上他、2008;Urakami et al., 2009;Urakami & Wu, 2010)

さらに、小宮他(2011)では、日本全国のアパレル製造業を対象としてアンケート調査が行われ、このデータを用いて現在分析が進められているところである。(Inoguchi et al., 2012)

## 1.2 本研究の特徴と構成

本研究の特徴は以下の3つである。まず一つ目は、企業パフォーマンスに影響を与える要因、および戦略的意思決定に影響を与える要因を明らかにするために計量経済学的手法を用いた実証分析を行うという点である。これまでアパレル産業ではケース・スタディーや少ないサンプルでの比較研究が主な研究アプローチであり、産業を構成するすべての企業のデータを用いた実証分析はほとんど行われていなかった。この点に本研究の大きな特徴がある。次に二つ目として、2種類のデータベースを用いる、という点があげられる。本研究では、小宮他(2011)において行われたアパレル

製造業を対象としてアンケート調査により収集されたデータを用いて分析を行うとともに、一方で矢野経済研究所（2009、2012）において編纂されたデータベースを活用した分析も行う。複数のデータベースを用いて分析を行うことにより、一方のデータベースを用いて得られた分析結果を別のデータベースで追試験することが可能となる。これによって、得られた知見の信頼性を高めることができるというのが本研究の第二の特徴である。三つ目に関しては、アパレル製造業を対象として分析を行うという点である。過去、アパレル卸売業においては浦上他（2008）、Urakami et al.（2009）、Urakami & Wu（2010）において既に実証分析が行われてきた。一方で、アパレル製造業においては Inoguchi et al.（2012）が行われているだけであり、十分な実証分析の蓄積が進んでいない。本研究では、小宮他（2011）のデータおよび矢野経済研究所（2009、2012）のデータを用いてアパレル製造業における企業パフォーマンス、および戦略的意思決定に影響を与える要因に関する実証分析を行うが、この点が先行研究にはない本研究の第三番目の特徴となる<sup>2</sup>。

### 1.2.1 アパレル製造業への着目

先にも述べたように、本研究はアパレル製造業を対象として分析を行う。アパレル製造業の SPA 化への取り組みに当たっては、次の 2 つの戦略的意思決定が重要となると考えられる。そもそも SPA とは垂直統合型のビジネスモデルをさすが、矢野経済研究所（2012）によれば、SPA は小売系 SPA とメーカー系 SPA に分類される。このうち、小売系 SPA はもともと小売りを専業とする企業が自主企画機能を持ち、多くの場合プライベート・ブランド（PB）を展開するために製造までを手掛けるようになった業態のこと

---

<sup>2</sup> 小宮他によるアパレル卸売業およびアパレル製造業におけるアンケート調査では、アパレル卸売業調査における発送先企業（2,708 社）とアパレル製造業における発送先企業（4,407 社）において両方同時に含まれる企業数は 471 社であった。一方、アンケート回収後（アパレル卸売業調査 489 社、製造業調査 1,211 社）ではわずか 41 社のみが両方のデータベースに含まれる企業数となった。したがって、本論文の分析対象となるアパレル製造業は大多数が卸機能を持たない製造業であると考えることができる。また、アパレル製造業アンケート回収企業と SPA マーケット総覧 2012/13 年版（199 社）の両方に含まれる企業数は 18 社であった。

をさすものである。一方、メーカー系 SPA 企業とは、もともと自主企画機能をもつ卸企業（いわゆるアパレル・メーカー）であったものが製造機能と直営店を持つようになった業態、あるいは自主企画機能を持つ製造卸企業が直営店を展開するに至った業態、さらには製造企業が自主企画機能を持ち、自社で製造した商品を販売するために直営店を展開するに至った業態のことをさすものである。したがって、小売系 SPA 企業にとっての戦略は自主企画機能保有と製造機能保有に関するものとなるが、メーカー系 SPA は製造業を対象とした場合、自主企画機能を保有するという戦略と直営店を出店するという戦略の 2 つの戦略的意思決定が鍵となると考えられる。本研究では、企業パフォーマンスに影響を与える要因を明らかにするとともに、この 2 つの戦略的意思決定（自主企画機能保有戦略および直営店出店戦略）に影響を与える要因の実証分析を行うことが目的となる。

#### 1.2.2 方法論およびデータベース

本研究では、先にも述べたように計量経済学的手法を用いた実証分析を行う。採用される分析手法は、企業パフォーマンスに影響を与える要因の分析に関しては、被説明変数が企業パフォーマンスの代理変数として売上高や従業員一人当たり売上高等の連続変数となるため、通常重回帰分析が採用される。一方、戦略的意思決定に関する分析では、被説明変数が意思決定の代理変数となり、今回はカテゴリー・データが用いられる。本研究では、後の章において主に *Strategic Management Journal* 誌に掲載された戦略的意思決定に関して実証研究を行った先行研究をレビューし、そこで採用されている分析手法を踏まえ、ロジット・モデルを用いて分析を行っていく。また、カテゴリー・データが複数の選択肢となる場合には多項ロジット・モデルを用いることにする。

本研究では 2 つのデータベースを用いて分析を行う。一つは小宮他 (2011) でアンケート調査を行って得られたデータベースである。このアンケート調査は日本全国のアパレル製造業を対象としたものであり、企業の規模および地域的な偏りも無いデータベースとなっている。もう一つのデータベースは矢野経済研究所より出版されている『SPA マーケット総覧』である。このデータベースは 2007 年からほとんど毎年出版されているが、

2012/13 年版のみ合併号となっている。最新版は 2014 年版になる。小宮他(2011)によるデータベースはアンケート調査であるため、単年度のクロスセクション・データとなるが、『SPA マーケット総覧』は複数年のデータベースを用いることが可能であり、経年変化を考慮した分析が可能であるというメリットがある。本研究ではデータベースが高額なためすべてを購入することはできないが、2009 年版と 2012/13 年版を用いて時間の経過を考慮した動学的な分析を行うことにした。

### 1.2.3 本論文の構成

本論文の構成は以下のようなになる。まず第 2 章においてアパレル産業の概要について説明する。そこでは、過去から現在までの市場構造の変遷を主に製造業、卸売業、小売業という流通段階別に工業統計および商業統計のデータを用いて概観する。このほか、流通段階別の市場規模や製品市場別のマーケット・シェアの推移を市場集中度の指標などを用いて明らかにする。さらには、SPA の市場規模の変遷についても明らかにするとともに、消費者のアパレル製品への消費動向を見るために家計消費支出についても検討していく。続く第 3 章では、本研究の実証分析に用いられるデータの概要についてみていく。本研究では、小宮他(2011)によって行われたアパレル製造業のアンケート調査のデータを用いるが、後の章の実証分析で採用される変数の特徴およびサンプルそのものの持つ特性についてこの章で詳細にみていくことにする。さらにもう一つのデータベースである矢野経済研究所による編纂の『SPA マーケット総覧』のデータについても後の章において採用される変数を中心に詳細に検討していく。第 4 章は企業パフォーマンスに影響を与える要因の分析であり、データベースとしては小宮他(2011)のアパレル製造業のアンケート調査によって収集されたデータを用いており、分析手法として重回帰分析を用いた実証分析が行われる。第 5 章では自主企画機能保有戦略に関する実証分析が行われ、データベースとしては第 4 章と同じく小宮他(2011)のアンケート調査によるデータが用いられている。この章では、*Strategic Management Journal* 誌に掲載された戦略的意思決定に関して実証分析を行った先行研究を、その採用された理論および分析手法を中心に詳細にレビューし、その結果を踏まえて資

源ベース理論および集積の経済学の理論をもとに仮説を設定し、ロジット・モデルを用いて実証分析を行った。一方、第 6 章では直営店出店戦略に関する実証分析を行う。この章で用いられるデータベースは矢野経済研究所によって編纂された『SPA マーケット総覧』から得ており、2009 年版および 2012/13 年版の 2 年分のデータを用いることにより時間の経過を考慮した動学的な分析を行う。分析手法としては、直営店出店を拡大、維持、縮小という 3 つの選択に対して影響を与える要因をみるために、多項ロジット・モデルを採用している。そして、最終第 7 章において本研究の取りまとめを行う。本研究では、複数のデータベースを用いて追試験を行っており、先の第 4 章の企業パフォーマンスの分析の追試験として『SPA マーケット総覧』のデータベースを用いた同様の分析を行った結果を補論 1 にまとめている。同じく、第 6 章の直営店の分析に関して小宮他(2011)のデータベースを用いて行った分析結果を補論 2 に取りまとめている。

## 第 2 章 アパレル産業の市場構造

### 2.1 はじめに

本研究は、アパレル産業を対象に企業に行ったアンケート調査および SPA 企業を対象として編纂されたデータベースを用いて、各種の行動を分析することを目的にしている。

その前に、日本のアパレル産業がどのような状況になっているかを把握しておく必要がある。ここでは、アパレル産業の市場構造について、分析することを目的としている。

日本のアパレル産業は戦後に大きく成長を開始した産業の一つである。終戦直後の日本では、食料品や衣料品が配給制だったため、消費者は満足に衣服を購入することができなかった。1950 年には配給制が全面禁止となり、既製服業界の生産活動もセールス活動も自由に行うことができるようになった。織研新聞社(2009)では、「50 年代後半からの高度経済成長期中で、それまで男性はテーラー、女性は洋裁店か家庭で服を「仕立て」ていたが、百貨店の品揃えの拡大と合繊メーカーへの販促キャンペーンの効果などから、既製服＝「つるし」への意識が変化し、購買意欲が高まった。60 年代に入ると、量販店の台頭もあり、既製服の比率は、69 年に初めて紳士背広で 4 割を超え、72 年には 5 割を突破、婦人スーツも 6 割を超えた」と述べている。このように 1960～1970 年代は日本のアパレル産業は最も成長した時期となった。当時の経済の右肩上がりの成長を支えていたのは百貨店での販売員派遣と委託販売であると織研新聞社(2009)で指摘している。また日本アパレル業界においてきわめて特色を有するのが返品制である。(岡本、1996；小原、1999；倉澤他 2002；織研新聞社、2009) アパレル企業は自社販売員を売り場に派遣して顧客と売り場の情報を収集し、それを商品企画に活かして売れ残った商品はアパレル企業に返品するという制度であった。こうして、百貨店に自社で企画した商品を販売する企業としての「アパレル製造卸」が主役に躍り出す。百貨店や専門店のバイヤーとの密接な情報交換を通じ、商品企画に生かし流行に沿った製品を短納期で生産可能とするビジネス戦略で成長したのである。

また、アパレルは産業としての現在の姿を確立したのもこの 1960 年代

であったと伊丹(2001)は指摘している。伊丹(2001)によると、「60年代末にアパレルメーカーの海外展開もはじまった。展開の仕方には二つの方向があった。一つは安価の労働力を求めての東南アジアへの工場進出である。これには、進出先の市場開拓という目的もあった。そしてもう一つは先進国への海外情報拠点の設立である。ファッション先進国の情報をいち早くキャッチし、国内での販売につなげる狙いがあった。」と述べている。実際1960年代はアパレル製造卸にとって最も成長した時期であった。こうして日本国内の経済高度成長とともに、消費者の生活水準が向上し、「既製服からファッションアパレルへの転換」という画期的な現象が起こったのである。さらに「70年代は中堅・中小アパレル製造卸に加え、デザイナーやキャラクターブランドのメーカーも相次いで創業し、80年代にかけてDCブームを巻き起こした」と織研新聞社(2009)が指摘しているように、ファッションアパレルへの意識転換は、アパレル企業の企画・製造への転換を巻き起こしたと考えられる。しかしながら、1970年代にわたって2度のオイルショックで売上の減少傾向が続き、価格破壊のカテゴリーキラー（価格破壊と圧倒的品揃えを武器とするスペシャリティ業態のこと）の台頭もあり、先に述べたように高度経済成長の両輪だった販売員派遣と返品をともなう委託販売がコスト高としてマイナスの影響を与え始めた。このような状況において製造コストを下げるため、1980年代後半から中国生産が急増した。1990年代初頭のバブル経済崩壊で、アパレル産業を取り巻く環境は一変する。より人件費の安い中国への進出はさらに加速した。海外進出に連れて、日本国内の産業の衰退と産業空洞化を招き、アジア抜きには生きられない時代を迎えていた。日本国内の消費は経済低迷とともに低価格志向が主流になり、輸入製品が量販店から百貨店や専門店アパレルまで広がり始めた。以前は低価格なら品質が悪くても仕方ないと我慢する消費者も多く存在していたと考えられるが、当時サンティグループ会長だった常川公男が「日本と中国の差が急速に縮まっている今、中国の工場ですら“ただ安かろう”という商品を作る時代ではなくなっている。」と指摘しているように、消費者は低価格とともに商品の品質をも意識するようになったのである。また、織研新聞社(2009)によると「ユニクロなど低価格で一定の品質をもつアパレル製品を大量に販売するSPA（製造小売業）が市場で認知さ

れたこともあり、中国を軸にしたアパレルの海外生産は一気に進んだ。」と述べている。一方、伊丹(2001)は、「東アジアの国々の中で、日本の繊維産業は一人負けの状態になってしまったのである。これもまた、他の産業では見られない現象であった」と述べている。このように日本におけるアパレル商品の製造は、輸入の急増で急激に弱体化していくことになる。これは、日本のアパレル産業における国際競争力に影を落としていく結果となったとも言える。また、日本国内市場におけるアパレル産業について、「卸ビジネスを基本にしてきた日本のアパレル製造卸は、90年代に入るとそのビジネスモデルが通用しにくくなり、企画・生産したものを自ら販売する「SPA」(製造小売業)化が進む」と織研新聞社(2009)で指摘している通り、アパレル卸売企業だけでなく、アパレル製造企業、アパレル小売企業にとってもビジネス戦略の転換を余儀なくされることになったのである。

以上のように、アパレル産業は戦後社会・経済の変化、さらには消費者の生活スタイル・嗜好の変化によって、産業・市場構造が大きく変化してきた。そこで、本章ではアパレル産業をアパレル製造業、アパレル卸売業、アパレル小売業に分類しその市場構造の歴史的な変遷を見ていくことにする。

以下、本章の構成は次の通り。2.2 節においては、アパレル産業は衰退産業であってまた競争の非常に激しい産業であるという特徴を持つことから、これらの点を明らかにするために、工業統計・商業統計のデータを用いて、製造業段階・卸段階・小売段階それぞれの業態における他産業との比較および時系列推移を見ていく。2.3 節では、アパレル産業を構成する企業は中小企業が中心であり、この点を明らかにするために製造業・卸業・小売業におけるそれぞれ従業員規模別のデータおよびその時系列推移を見る。2.4 節では、アパレル産業は非常に競争的であるという特徴を持っており、この点を明らかにするために製品市場別の上位企業の順位の変遷およびそのマーケット・シェアを見ていく。2.5 節では、企画から販売まで一貫した取り組みを行う企業(アパレル産業では SPA 業態として知られている)が近年注目されており、その市場規模の推移について見ていく。2.6 節では、家計支出におけるアパレル製品の占める割合に関する時系列変化を見ていく。最後に 2.7 節において第 2 章の取りまとめを行う。

## 2.2 歴史的変遷

本節では、アパレル産業の市場規模の推移を他産業と比較するために、アパレル製造業、アパレル卸売業、アパレル小売業のそれぞれの流通段階別に、政府公表データである工業統計および商業統計を使用して見ていくことにする。

### (1)製造業

表 2.1～表 2.3 に経済産業省『工業統計調査』「産業編」からとった製造品出荷額等、事業所数、従業者数の推移を示す。本研究ではアパレル製造業に着目して分析を進めていくが、工業統計調査の産業分類では「衣服・その他の繊維製品」がこれに該当する。しかし、2008年の産業分類変更に伴い、「繊維工業」および「衣服・その他の繊維製品」が統合されたため、2007年以前と2008年以降とではデータの接続が一部困難となっている。そのため、本節では時系列推移を見るための直近のデータを2007年と設定し、過去1991年までさかのぼってその推移を見ることにした。

表 2.1 は、製造品出荷額等の推移を、衣服・その他の繊維製品を中心に、製造業合計およびその他複数の産業と比較したものである。この表より明らかなのは、製造業合計では1991年から2007年にかけて1.2%の減少となっているのに対し、衣服・その他の繊維製品については69.0%の減少となっており、繊維工業の64.0%の減少とともに他産業に比べて減少幅が非常に大きくなっているということである。

表 2.1 製造業製造品出荷額等推移（百万円）

産業分類		1991年	2007年	91年からの増減幅
製造業合計	金額	340,834,634	336,756,635	-4,077,999
	割合	100.0%	100.0%	-1.2%
繊維工業	金額	6,157,363	2,216,677	-3,940,686
	シェア	1.8%	0.7%	-64.0%
衣服・その他の繊維製品	金額	6,695,986	2,076,462	-4,619,524
	シェア	2.0%	0.6%	-69.0%
食料品	金額	24,091,392	24,196,346	104,954
	シェア	7.1%	7.2%	0.44%

化学工業	金額 シェア	24,269,484 7.1%	28,293,937 8.4%	4,024,453 16.6%
鉄鋼業	金額 シェア	18,630,816 5.5%	21,191,653 6.3%	2,560,837 13.7%
金属製品	金額 シェア	20,230,286 5.9%	15,188,870 4.5%	-5,041,416 -24.9%
一般機器	金額 シェア	35,846,793 17.2%	36,273,371 11.9%	426,578 1.2%
輸送用機器	金額 シェア	48,959,659 14.4%	63,910,025 19.0%	14,950,366 30.5%
精密用機器	金額 シェア	5,510,466 1.6%	4,274,098 1.3%	-1,236,368 -22.4%

出所：経済産業省『工業統計調査』（各年版確報）「産業編」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/>)

表 2.2 は、事業所数の推移を見たものである。ここでも、衣服・その他の繊維製品を中心に製造業合計およびその他複数の産業と比較を行っている。この表より明らかなように、製造業合計では 1991 年から 2007 年にかけて 40.0%の減少となっている。一方、衣服・その他の繊維製品については 68.3%の減少となっており、繊維工業の 67.9%の減少とともに他産業に比べて減少幅が大きいことが分かる。

表 2.2 製造業事業所数推移

産業分類		1991 年	2007 年	91 年からの 増減幅
製造業合計	実数	430,414	258,232	-172,182
	シェア	100.0%	100.0%	-40.0%
繊維工業	実数	21,163	6,785	-14,378
	シェア	4.9%	2.6%	-67.9%
衣服・その他の繊維 製造	実数	40,240	12,748	-27,492
	シェア	9.3%	4.9%	-68.3%
食料品	実数	44,068	32,508	-11,560
	シェア	10.2%	12.6%	-26.2%
化学工業	実数	5,391	5,034	-357
	シェア	1.3%	1.9%	-6.6%
鉄鋼業	実数	6,407	4,696	-1,711
	シェア	1.5%	1.8%	-26.7%
金属製品	実数	51,051	33,355	-17,696
	シェア	11.9%	12.9%	-34.7%
一般機器	実数	46,237	33,955	-12,282
	シェア	10.7%	13.1%	-26.6%

輸送用機器	実数	15,488	12,426	-3,062
	シェア	3.6%	4.8%	-19.8%
精密用機器	実数	7,108	4,254	-2,854
	シェア	1.7%	1.6%	-40.2%

出所：経済産業省『工業統計調査』（各年版確報）「産業編」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/>)

さらに、表 2.3 において従業者数の推移を見てみると、同様に、衣服・その他の繊維製品、製造業合計およびその他複数の産業と比較したところ、表 2.2 でみた傾向と同様に、製造業合計では 1991 年から 2007 年にかけて 25.0%の減少となっているが、衣服・その他の繊維製品については 69.9%の減少となっており、繊維工業の 65.0%の減少とともに他産業に比べて減少幅が非常に大きくなっている。

表 2.3 製造業従業者数推移

産業分類		1991 年	2007 年	91 年からの 増減幅
製造業合計	実数	11,351,033	8,518,545	-2,832,488
	シェア	100.0%	100.0%	-25.0%
繊維工業	実数	358,451	125,321	-233,130
	シェア	3.2%	1.5%	-65.0%
衣服・その他の繊維 製造	実数	744,510	224,278	-520,232
	シェア	6.6%	2.6%	-69.9%
食料品	実数	1,104,517	1,135,051	30,534
	シェア	9.7%	13.3%	2.8%
化学工業	実数	405,572	356,738	-48,834
	シェア	3.6%	4.2%	-12.0%
鉄鋼業	実数	339,572	228,860	-110,712
	シェア	3.0%	2.7%	-32.6%
金属製品	実数	865,851	664,082	-201,769
	シェア	7.6%	7.8%	-23.3%
一般機器	実数	1,225,964	1,063,957	-162,007
	シェア	10.8%	12.5%	-13.2%
輸送用機器	実数	983,530	1,050,334	66,804
	シェア	8.7%	12.3%	6.8%
精密用機器	実数	254,447	160,473	-93,974
	シェア	2.2%	1.9%	-36.9%

出所：経済産業省『工業統計調査』（各年版確報）「産業編」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/>)

## (2)卸売業

次に、卸売段階におけるアパレル産業の時系列推移と他産業との比較を見ていく。表 2.4～表 2.6 に経済産業省『商業統計』「時系列データ産業細分類別」よりみた卸売業年間商品販売額、事業所数、従業者数の推移を示す<sup>3</sup>。なお、本研究はアパレル産業の分析対象としているが、商業統計調査の卸売業における産業分類では「繊維・衣服等卸売業」がこれに該当する。

まず、表 2.4 は年間商品販売額等の推移を、繊維・衣服等を中心に卸売合計およびその他複数の産業と比較したものである。この表より明らかのように、卸売合計では 1991 年から 2007 年にかけて 27.9%の減少となっているのに対し、繊維・衣服等については 56.8%の減少となっており、卸売計や他産業に比べて減少幅が大きいことが分かる。

表 2.4 卸売業年間商品販売額の推移（百万円）

産業分類		1972 年	1991 年	2007 年	1991 年からの 増減幅
卸売合計	金額	106,780,082	573,164,698	413,531,671	-159,633,027
	シェア	100.0%	100.0%	100.0%	-27.9%
繊維・衣服等 卸売業	金額	12,238,346	38,516,944	16,640,847	-21,876,097
	シェア	11.5%	6.7%	4.0%	-56.8%
飲食料品 卸売業	金額	19,230,097	108,118,694	75,649,023	-32,469,671
	シェア	18.0%	18.9%	18.3%	-30.0%
建築材料、鉱 物・金属材料等 卸売業	金額	23,087,236	123,514,706	107,683,444	-15,831,262
	シェア	21.6%	21.5%	26.0%	-12.8%
機械器具 卸売業	金額	19,046,677	130,514,059	99,893,908	-30,620,151
	シェア	17.8%	22.8%	24.2%	-23.5%
各種商品 卸売業	金額	20,936,696	98,712,707	49,042,472	-49,670,235
	シェア	19.6%	17.2%	11.9%	-50.3%
その他の 卸売業	金額	12,241,032	73,787,590	64,621,977	-9,165,613
	シェア	11.5%	12.9%	15.6%	-12.4%

出所：経済産業省『商業統計』「時系列データ産業細分類別」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html>)

<sup>3</sup> 『商業統計』は、1994 年（平成 6 年）、1997 年（平成 9 年）、2002 年（平成 14 年）、2007 年（平成 19 年）に調査が行われている。その他簡易調査が 1999 年（平成 11 年）と 2004 年（平成 16 年）に行われている。今回は確報のデータおよび時系列のデータを使用しており、直近のデータは 2007 年で、時系列データについては 1972 年から公開されている。また、製造業とも整合性を取るために 1991 年を抽出している。

また表 2.5 及び表 2.6 では、それぞれ事業所数と従業者数の推移を、繊維・衣服等を中心に、卸売合計およびその他複数の産業と比較したものである。まず、事業所数においては、卸売合計では 29.7%の減少となっているが、繊維・衣服等については 44.0%の減少となっている。同様に従業員数においても、卸売合計では 26.1%の減少となっているが、繊維・衣服等については 46.9%の減少となっている。事業所数または従業員数においても他産業と比べて減少幅が大きいことが見てわかる。

表 2.5 卸売業事業所数の推移

産業分類		1972 年	1991 年	2007 年	1991 年からの増減幅
卸売合計	実数	259,163	475,983	334,799	-141,184
	シェア	100.0%	100.0%	100.0%	-29.7%
繊維・衣服等卸売業	実数	31,931	44,749	25,061	-19,688
	シェア	12.3%	9.4%	7.5%	-44.0%
飲食料品卸売業	実数	67,395	99,990	76,058	-23,932
	シェア	26.0%	21.0%	22.7%	-23.9%
建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	実数	67,350	119,884	79,036	-40,848
	シェア	26.0%	25.2%	23.6%	-34.1%
機械器具卸売業	実数	41,353	111,052	77,929	-33,123
	シェア	16.0%	23.3%	23.3%	-29.8%
各種商品卸売業	実数	51	706	1,200	494
	シェア	0.02%	0.15%	0.36%	69.97%
その他の卸売業	実数	51,083	99,602	75,515	-24,087
	シェア	19.7%	20.9%	22.6%	-24.2%

出所：経済産業省『商業統計』「時系列データ産業細分類別」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html>)

表 2.6 卸売業従業者数の推移

産業分類		1972 年	1991 年	2007 年	1991 年からの増減幅
卸売合計	実数	3,007,647	4,772,709	3,526,306	-1,246,403
	シェア	100.0%	100.0%	100.0%	-26.1%
繊維・衣服等卸売業	実数	435,125	506,292	268,694	-237,598
	シェア	14.5%	10.6%	7.6%	-46.9%
飲食料品卸売業	実数	608,560	977,097	820,011	-157,086
	シェア	20.2%	20.5%	23.3%	-16.1%
建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	実数	643,491	955,149	703,715	-251,434
	シェア	21.4%	20.0%	20.0%	-26.3%

機械器具卸売業	実数	652,881	1,286,095	923,644	-362,451
	シェア	21.7%	26.9%	26.2%	-28.2%
各種商品卸売業	実数	56,693	51,369	32,918	-18,451
	シェア	1.90%	1.10%	0.90%	-35.9%
その他の卸売業	実数	610,897	996,707	777,324	-219,383
	シェア	20.3%	20.9%	22.0%	-22.0%

出所：経済産業省『商業統計』「時系列データ産業細分類別」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html>)

### (3)小売業

続いて小売段階におけるアパレル産業の時系列推移と他産業との比較を見ていく。表 2.7～表 2.9 に経済産業省『商業統計』「時系列データ産業細分類別」による小売業年間商品販売額、事業所数、従業者数の推移を示す<sup>4</sup>。商業統計調査の小売業においては、アパレル産業に該当する産業分類は「織物・衣服・身の回り品」となるので、以下この項目を用いて考察を行う。

表 2.7 は、年間商品販売額等の推移を、織物・衣服・身の回り品を中心に小売合計およびその他複数の産業と比較したものである。この表より明らかなることに、小売合計では 1991 年から 2007 年にかけて 4.2%の減少となっている。これに対し、織物・衣服・身の回り品については 28.2%の減少となっており、小売計や他産業に比べて減少幅が大きいことが分かる。

表 2.7 小売業年間商品販売額の推移（百万円）

産業分類		1972 年	1991 年	2007 年	91 年からの 増減幅
小売合計	金額	28,292,696	140,638,104	134,705,448	-5,932,656
	シェア	100.0%	100.0%	100.0%	-4.2%
織物・衣服・ 身の回り品	金額	3,787,366	14,884,576	10,694,006	-4,190,570
	シェア	13.4%	10.6%	7.9%	-28.2%
飲食料品	金額	8,689,923	41,455,966	40,813,293	-642,673
	シェア	30.7%	29.5%	30.3%	-1.6%
自動車・自転 車	金額	3,057,288	18,933,912	15,700,507	-3,233,405
	シェア	21.6%	21.5%	26.0%	-17.1%

<sup>4</sup> 先の卸売業におけるデータの説明と同様であるが、『商業統計』は、1994 年（平成 6 年）、1997 年（平成 9 年）、2002 年（平成 14 年）、2007 年（平成 19 年）に調査が行われており、簡易調査が 1999 年（平成 11 年）と 2004 年（平成 16 年）に行われている。直近のデータは 2007 年で、過去のデータは 1972 年が最も古く、製造業と整合性を取るために、1991 年を抽出した。

家具・じゅう器・家庭用機械器具	金額 シェア	3,282,930 11.6%	11,977,312 8.5%	11,484,657 8.5%	-492,655 -4.1%
各種商品	金額 シェア	3,176,962 11.2%	19,897,627 14.1%	15,652,725 11.6%	-4,244,902 -21.3%
その他の小売	金額 シェア	6,298,227 11.5%	33,488,709 12.9%	40,360,259 15.6%	6,871,550 20.5%

出所：経済産業省『商業統計』「時系列データ産業細分類別」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html>)

表 2.8 においては、事業所数の推移を、織物・衣服・身の回り品を中心に小売合計およびその他複数の産業において比較したものである。織物・衣服・身の回り品については小売合計とほぼ同じような減少幅になっており、30.8%の減少になっている。

表 2.8 小売業事業所数の推移

産業分類		1972年	1991年	2007年	91年から の増減幅
小売合計	実数	1,495,510	1,591,223	1,137,859	-453,364
	シェア	100.0%	100.0%	100.0%	-28.5%
織物・衣服・身の 回り品	実数	205,979	240,994	166,732	-74,262
	シェア	13.8%	15.1%	14.7%	-30.8%
飲食料品	実数	711,367	622,772	389,832	-232,940
	シェア	47.6%	39.1%	34.3%	-37.4%
自動車・自転車	実数	59,410	93,231	82,984	-10,247
	シェア	4.0%	5.9%	7.3%	-11.0%
家具・じゅう器・ 家庭用機械器具	実数	156,912	158,105	98,927	-59,178
	シェア	10.5%	9.9%	8.7%	-37.4%
各種商品	実数	2,746	4,347	4,742	395
	シェア	0.2%	0.3%	0.4%	9.1%
その他の小売	実数	359,096	471,774	394,642	-77,132
	シェア	24.0%	29.6%	34.7%	-16.3%

出所：経済産業省『商業統計』「時系列データ産業細分類別」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html>)

表 2.9 においては、従業員数の推移を、織物・衣服・身の回り品を中心に小売合計およびその他複数の産業において比較したものである。小売合計では 9.3%の増加に対して、織物・衣服・身の回り品は 16.3%の減少となっている。

表 2.9 小売業従業者数の推移

産業分類		1972年	1991年	2007年	91年からの増減幅
小売合計	実数	5,141,377	6,936,526	7,579,363	642,837
	シェア	100.0%	100.0%	100.0%	9.3%
織物・衣服・身の回り品	実数	751,299	808,597	676,614	-131,983
	シェア	14.6%	11.7%	8.9%	-16.3%
飲食料品	実数	1,916,651	2,541,909	3,082,562	540,653
	シェア	37.3%	36.6%	40.7%	21.3%
自動車・自転車	実数	358,066	566,426	528,828	-37,598
	シェア	7.0%	8.2%	7.0%	-6.6%
家具・じゅう器・家庭用機械器具	実数	573,236	586,845	469,347	-117,498
	シェア	11.1%	8.5%	6.2%	-20.0%
各種商品	実数	237,346	439,764	522,523	82,759
	シェア	4.6%	6.3%	6.9%	18.8%
その他の小売	実数	1,304,779	1,992,985	2,299,489	306,504
	シェア	25.4%	28.7%	30.3%	15.4%

出所：経済産業省『商業統計』「時系列データ産業細分類別

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/jikei.html>)

### 2.3 アパレル産業の規模の概要

本節では、2.2 節において見たアパレル産業全体の推移を見てきた。ここではその産業の規模の構成がどのようになっているのかをみていくことにする。これは、アパレル産業はその多くが中小企業によって構成されていると考えられており、その特徴を明らかにするとともに、規模の大きさが企業あるいは産業のパフォーマンス（成果）とどのような関係があるのかを明らかにするためである。

取り挙げる指標は前節と同様に、事業所数、従業者数、製品出荷額、年間販売額を用いて考察を加える。

表 2.10 製造業従業員規模別事業所数・従業者数・製造品出荷額等

産業分類	従業員規模	2002年			2012年			増減		
		事業所数	従業者数	製造品出荷額等	事業所数	従業者数	製造品出荷額等	事業所数及び増減割合	従業者数及び増減割合	製造品出荷額等及び増減割合
製造業計	計	290,848 100.0%	8,323,589 100.0%	269,361,805 100.0%	216,262 100.0%	7,425,339 100.0%	288,727,639 100.0%	-74,586 -25.6%	-898,250 -10.8%	19,365,834 7.2%
	4～9人	144,216 49.6	860,154 10.3%	9,103,096 3.4%	94,320 43.6%	570,935 7.7%	7,129,326 2.5%	-49,896 -34.6%	-289,219 -33.6%	-1,973,770 -21.7%
	10～29人	99,586 34.2%	1,701,267 20.4%	27,025,896 10.0%	78,186 36.2%	1,336,468 18.0%	24,317,037 8.4%	-21,400 -21.5%	-364,799 -21.4%	-2,708,859 -10.0%
	30～99人	33,484 11.5%	1,798,237 21.6%	43,492,899 16.1%	30,733 14.2%	1,639,515 22.1%	44,908,299 15.6%	-2,751 -8.2%	-158,722 -8.8%	1,415,400 3.3%
	100人以上	13,562 4.7%	3,963,931 47.6%	189,739,914 70.4%	13,023 6.0%	3,878,421 52.2%	212,372,977 73.6%	-539 -4.0%	-85,510 -2.2%	22,633,063 11.9%
外衣・シャツ・下着類・和装製品、その他の身の回り品	計	13,565 4.7%	247,946 3.0%	1,896,112 0.7%	6,953 3.2%	134,273 1.8%	1,083,834 0.4%	-6,612 -48.7%	-113,673 -45.8%	-812,278 -42.8%
	4～9人	6,817 50.3%	40,903 16.5%	251,935 13.3%	3,063 44.1%	18,952 14.1%	123,469 11.4%	-3,754 -55.1%	-21,951 -53.7%	-128,466 -51.0%
	10～29人	4,912 36.2%	82,583 33.3%	564,012 29.7%	2,903 41.8%	47,233 35.2%	352,151 32.5%	-2,009 -40.9%	-35,350 -42.8%	-211,861 -37.6%
	30～99人	1,546 11.4%	78,621 31.7%	630,827 33.3%	837 12.0%	43,469 32.4%	354,301 32.7%	-709 -45.9%	-35,152 -44.7%	-276,526 -43.8%
	100人以上	962 7.1%	- -	- -	150 2.2%	24,619 18.3%	- -	-812 -84.4%	- -	- -

出所：経済産業省『工業統計調査』（各年版確報）「産業編」（<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/>）

注：カッコ内の数字は割合（％）を表す。

## (1)製造業

表 2.10 は従業員規模別にそれぞれ事業所数・従業者数・出荷額について 2002 年と 2012 年を比較したものである。工業統計のデータの制約によりここでは 4 人以上の従業員数に限定されている。また、前節と同様に経済産業省『工業統計調査』工業統計表「産業編」データを使用しており、工業統計調査の産業分類ではアパレル産業は「衣服・その他の繊維製品」がこれに該当する<sup>5</sup>。

表 2.10 より以下のことが言えよう。まず、製造業計においては、2002 年に対して 2012 年の製造品出荷額が増えており、増加率が 7.2%になっているのに対し、アパレル産業に該当する「外衣・シャツ・下着類・和装製品、その他の身の回り品」については、合計で 42.8%の減少となっている。また従業員規模別でみると、製造業全体においては 4～9 人の小規模の事業所数・従業員数・製造品出荷額がそれぞれ 34.6%、33.6%、21.7%の減少になっているのに対して、アパレル産業に該当する「外衣・シャツ・下着類・和装製品、その他の身の回り品」の 4～9 人の小規模の事業所数・従業員数・製造品出荷額の落ち込みがより激しく、それぞれ 55.1%、53.7%、51.0%の減少になっている。また 10～29 人規模および 30～99 人規模においても、事業所数・従業員数・製造品出荷額は 2002 年に対して 2012 年が減少して、その減少幅は製造業全体に比べて極めて大きいことが分かる。最も特徴的なのは、大規模—ここでは 100 人以上の規模においては、データの欠損値があるため事業所数のみでみると、2002 年に対して 2012 年の減少幅は 84.4%になっており、最も大きな減少幅となった。2002 年の 962 の事業所が 2012 年には 150 となっており、ほとんど閉鎖されたかあるいは統合されたものと考えられる。ある意味で、これは日本のアパレル産業

---

<sup>5</sup> 2008 年に産業分類の変更が行われたため、それまで繊維産業と衣服・その他の繊維製品が別々の産業分類として整理されていたデータが、2008 年より統合され「衣服・その他の繊維製品」となった。この衣服・その他の繊維製品の項目を確認したところで、アパレル産業に該当するものは「外衣・シャツ製造業」、「下着類製造業」、「和装製品・その他の衣服・繊維製品身の回り品製造業」と考えられ、したがって 2002 年と 2012 年を比較する際にはこの「外衣・シャツ製造業」、「下着類製造業」、「和装製品・その他の衣服・繊維製品身の回り品製造業」を合計したものをアパレル産業と見なしている。

における国内空洞化が進んでいた証でもあると考えられる。アパレル製造業の海外移転が加速的に進展した結果であろう。

以上まとめると、アパレル製造業は製造業全体に比べてすべての規模別において事業所数・従業員数・製造品出荷額の減少幅が大きい。特に4～9人の小規模と100人以上の大規模において減少幅が最も大きいことが分かった。

## (2)卸売業

表 2.11 は卸売業における従業員規模別にそれぞれ事業所数・従業者数・年間販売額について1994年と2007年を比較したものである。卸売業におけるアパレル産業に該当する産業分類は「繊維・衣服等卸売業」である。

表 2.11 卸売業従業員規模別事業所数・従業者数・年間商品販売額

産業分類	従業員規模	1994年			2007年			1994年から2007年までの増減及び増減率		
		商店数	従業者数	年間販売額(百万)	事業所数	従業者数	年間販売額(百万)	事業所数及び増減割合	従業者数及び増減割合	年間販売額(百万)等及び増減割合
卸計	計	429,302	4,581,372	514,316,863	334,799	3,526,306	413,531,671	-94,503	-1,055,066	-100,785,192
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	-22.0%	-23.0%	-19.6%
	1~2人	90,382	158,219	6,595,091	77,225	128,836	6,466,059	-13,157	-29,383	-129,032
		21.1%	3.5%	1.3%	23.1%	3.7%	1.6%	-14.6%	-18.6%	-2.0%
	3~9人	223,152	1,142,422	73,527,765	169,197	865,822	61,364,319	-53,955	-276,600	-12,163,446
		52.0%	24.9%	14.3%	50.5%	24.6%	14.8%	-24.2%	-24.2%	-16.5%
	10~29人	89,072	1,406,177	117,024,607	68,348	1,081,469	101,207,387	-20,724	-324,708	-15,817,220
		20.7%	30.7%	22.8%	20.4%	30.7%	24.5%	-23.3%	-23.1%	-13.5%
	30~99人	23,108	1,116,268	118,818,295	17,355	832,698	97,092,333	-5,753	-283,570	-21,725,962
		5.4%	24.4%	23.1%	5.2%	23.6%	23.5%	-24.9%	-25.4%	-18.3%
100人以上	3,588	758,286	198,351,106	2,674	617,481	147,401,573	-914	-140,805	-50,949,533	
	0.8%	16.6%	38.6%	0.8%	17.5%	35.6%	-25.5%	-18.6%	-25.7%	
繊維・衣服等卸売業	計	40,970	470,044	30,460,781	25,061	268,694	16,640,847	-15,909	-201,350	-13,819,934
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	-38.8%	-42.8%	-45.4%
	1~2人	10,359	18,296	714,178	7,400	12,330	394,431	-2,959	-5,966	-319,747
		25.3%	3.9%	2.3%	29.5%	4.6%	2.4%	-28.6%	-32.6%	-44.8%
	3~9人	20,479	101,944	5,679,462	11,893	59,053	2,584,692	-8,586	-42,891	-3,094,770
		50.0%	21.7%	18.6%	47.5%	22.0%	15.5%	-41.9%	-42.1%	-54.5%
	10~29人	7,319	116,769	7,860,620	4,236	67,332	3,625,623	-3,083	-49,437	-4,234,997
		17.9%	24.8%	25.8%	16.9%	25.1%	21.8%	-42.1%	-42.3%	-53.9%
	30~99人	2,283	114,116	7,647,950	1,248	60,771	3,747,262	-1,035	-53,345	-3,900,688
		5.6%	24.3%	25.1%	5.0%	22.6%	22.5%	-45.3%	-46.7%	-51.0%
100人以上	530	118,919	8,558,571	284	69,208	6,288,839	-246	-49,711	-2,269,732	
	1.3%	25.3%	28.1%	1.1%	25.8%	37.8%	-46.4%	-41.8%	-26.5%	

出所：経済産業省『商業統計』（各年版確報）「第1巻産業編(総括表)」(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/index.html>)

表 2.12 小売業従業員規模別事業所数・従業者数・年間商品販売額

産業分類	従業員規模	1994年			2007年			1994年から2007年までの増減及び増減率		
		商店数	従業者数	年間販売額(百万)	事業所数	従業者数	年間販売額(百万)	事業所数及び増減割合	従業者数及び増減割合	年間販売額(百万)等及び増減割合
小売計	計	1,499,948	7,384,177	143,325,065	1,137,859	7,579,363	134,705,448	-362,089	195,186	-8,619,617
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	-24.1%	2.6%	-6.0%
	2人以下	764,772	1,240,019	13,331,874	503,844	795,073	7,250,670	-260,928	-444,946	-6,081,204
		51.0%	16.8%	9.3%	44.3%	10.5%	5.4%	-34.1%	-35.9%	-45.6%
	3~9人	593,496	2,661,252	49,053,869	454,505	2,161,349	35,903,048	-138,991	-499,903	-13,150,821
		39.6%	36.0%	34.2%	39.9%	28.5%	26.7%	-23.4%	-18.8%	-26.8%
	10~29人	115,973	1,806,812	35,996,313	146,749	2,300,877	40,219,010	30,776	494,065	4,222,697
		7.7%	24.5%	25.1%	12.9%	30.4%	29.9%	26.5%	27.3%	11.7%
	30~99人	22,846	1,058,208	21,747,387	28,056	1,383,692	26,760,102	5,210	325,484	5,012,715
		1.5%	14.3%	15.2%	2.5%	18.3%	19.9%	22.8%	30.8%	23.0%
100人以上	2,861	617,886	23,195,622	4,705	938,372	24,572,617	1,844	320,486	1,376,995	
	0.2%	8.4%	16.2%	0.4%	12.4%	18.2%	64.5%	51.9%	5.9%	
織物・衣服・身の回り品小売業	計	225,714	788,950	14,269,027	166,732	676,614	10,694,006	-58,982	-112,336	-3,575,021
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	-26.1%	-14.2%	-25.1%
	2人以下	120,102	194,675	2,051,929	79,292	122,435	1,024,176	-40,810	-72,240	-1,027,753
		53.2%	24.7%	14.4%	47.6%	18.1%	9.6%	-34.0%	-37.1%	-50.1%
	3~9人	97,059	418,002	7,119,801	76,950	353,922	4,943,575	-20,109	-64,080	-2,176,226
		43.0%	53.0%	49.9%	46.2%	52.3%	46.2%	-20.7%	-15.3%	-30.6%
	10~29人	7,527	105,043	2,308,081	9,524	134,720	2,569,417	1,997	29,677	261,336
		3.3%	13.3%	16.2%	5.7%	19.9%	24.0%	26.5%	28.3%	11.3%
	30~99人	876	41,493	1,074,779	838	38,753	834,855	-38	-2,740	-239,924
		0.4%	5.3%	7.5%	0.5%	5.7%	7.8%	-4.3%	-6.6%	-22.3%
100人以上	150	29,737	1,714,437	128	26,784	1,321,984	-22	-2,953	-392,453	
	0.1%	3.8%	12.0%	0.1%	4.0%	12.4%	-14.7%	-9.9%	-22.9%	

出所：経済産業省『商業統計』（各年版確報）「第1巻産業編(総括表)」 (<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/index.html>)

従業員規模はそれぞれ 1～2 人、3～9 人、10～29 人、30～99 人、100 人以上と 5 つの規模に分けて比較を試みたところ、すべての規模において「繊維・衣服等卸売業」は卸計に対して減少幅が大きいことが明らかとなった。年間販売額でみると、3～9 人、10～29 人、30～99 人の規模では 2007 年の 1994 年に対する増減幅で 54.5%、53.9%、51.0% の落ち込みが見られる。したがって、2 分の 1 以下の年間販売額になっていることが分かる。最も大きい規模 100 人以上の規模において年間販売額は 2007 年の 1994 年に対して増減幅は 26.5% の減少となり、他の規模の分類より小さい。一方、事業所数に関して 2007 年の 1994 年に対して最も落ち込みの激しい規模は 100 人以上の規模であり、46.3% の減少となっている。また 3～9 人、10～29 人、30～99 人の規模ではそれぞれ、41.9%、42.1%、45.3% の落ち込みとなっている。従業員数の 2007 年の 1994 年に対する増減幅は 1～2 人規模以外は 40% 以上の減少となっている。1～2 人規模においては、事業所数または従業員数の減少幅はそれぞれ 28.6% と 32.6% で、他の規模に比べて小さいが、年間販売額の減少幅は 44.8% に達している。

### (3) 小売業

表 2.12 は小売業における従業員規模別にそれぞれ事業所数・従業者数・年間販売額について 1994 年と 2007 年を比較したものである。商業統計調査の小売業におけるアパレル産業に対応する産業分類は「織物・衣服・身の回り品小売業」である。

従業員規模はそれぞれ 2 人以下、3～9 人、10～29 人、30～99 人、100 人以上と 5 つの規模に分けてそれぞれ事業所数・従業員数・年間販売額における 1994 年と 2007 年との比較をみている。「織物・衣服・身の回り品小売業」においては唯一増加を見たのが 10～29 人規模であり、事業所数、従業員数、年間販売額の増加幅はそれぞれ 26.5%、28.3%、11.3% になっている。残念ながら規模が大きくなるにつれて、増減幅は減少に転じる。30～99 人の規模においては、事業所数、従業員数、年間販売額それぞれ 4.3%、6.6%、22.3% の減少幅になり、100 人以上の規模においても、事業所数、従業員数、年間販売額それぞれ 14.7%、9.9%、22.9% の減少になっている。最も減少幅が大きい規模は 2 人以下の規模であり、事業所数、従業員数、

年間販売額それぞれ、34.0%、37.1%、50.1%の減少となる。続いて減少幅が大きいのが3～9人の規模であり、事業所数、従業員数、年間販売額それぞれ20.7%、15.3%、30.6%になっている。

以上、従業員規模別で製造業・卸売業・小売業においてアパレル産業の時系列の変化及び産業全体・他産業との比較を見てきた。表2.10, 2.11, 2.12を見て明らかのように、小売業は製造業と卸売業に対して異なる特徴を持つことが明らかとなった。アパレル産業の製造業は2007年の1991年に対する増減幅に関して、すべての規模において減少している。

一方、卸売業では2007年の1994年に対する増減幅に関してすべての規模で減少するが、大規模ほど減少幅が大きいことが分かった。そして、興味深いことに小売業は、10～29人規模の小売のみ事業所数、従業員数、年間販売額のすべてにおいて2007年の1994年に対する増減幅に関して、増加していることが分かった。つまり小売業においては、従業員数規模に関して10～29人規模が最も業績が良いという結果となった。

#### 2.4 マーケットシェア

前節においては、アパレル産業は現状を考察するために、製造業・卸売業・小売業でそれぞれの時系列的な推移及び他産業との比較を行った。その結果、アパレル産業は衰退産業であるということが明らかになった。そこで次にアパレル産業内の状況がどのようなになっているのかを考察することにする。

表 2.13 製品市場別上位企業および市場シェア

	順位	1975年		1985年		1995年		2005年		2013年						
		企業名	販売高 (百万円)	シェア (%)	企業名	販売高 (百万円)	シェア (%)	企業名	販売高 (百万円)	シェア (%)	企業名	販売高 (百万円)	シェア (%)			
メンズ	1	櫻山	45,386	9.3	櫻山	96,800	11.7	オンワード樺山	83,152	4.1	オンワード樺山	60,855	3.7	オンワード樺山	50,804	3.3
	2	ヴァンジャケット	44,145	9.1	ダーバン	53,300	6.4	ダーバン	46,491	2.3	三陽商会	45,380	2.7	三陽商会	43,330	2.8
	3	ジュン	23,084	4.8	三陽商会	29,000	3.5	美濃屋	44,431	2.2	レナウン	42,538	2.6	レナウン	38,537	2.5
	4	大賀	21,266	4.4	大賀	21,800	2.6	レナウン	40,068	2	ファイブフォックス	40,806	2.4	ワールド	33,559	2.2
	5	ダーバン	20,200	4.2	水基	18,000	2.2	三陽商会	38,690	1.9	美濃屋	38,606	2.3			
	業界計 CR4		485,730	100.0		830,100	100.0		2,016,000	100.0		1,665,960	100.0		1,528,644	100.0
レディース	1	イトキングループ	41,637	3.6	ワールド	135,900	6.7	イトキングループ	155,923	4.7	ワールド	172,241	4.5	ワールド	193,768	5.4
	2	ミカレティ	32,042	2.8	イトキングループ	103,100	5.1	ワールド	136,079	4.1	オンワード樺山	123,986	3.2	オンワード樺山	162,833	4.5
	3	東京スタイル	31,386	2.7	東京スタイル	59,000	3.0	レナウン	87,843	2.6	イトキングループ	122,574	3.2	TSBホールディングス	130,924	3.7
	4	ワールド	27,487	2.4	櫻山	57,000	2.8	オンワード樺山	75,986	2.3	オンワード樺山	96,759	2.5	イトキングループ	92,764	2.6
	5	レナウン	23,127	2.0	三陽商会	52,600	2.6	山陽商会	73,630	2.2	山陽商会	80,820	2.1	クロスプラス	75,799	2.1
	業界計 CR4		1,156,100	100.0		2,014,100	100.0		3,322,200	100.0		3,839,400	100.0		3,580,000	100.0
学生服	1	滝本	9,998	23.4	尾崎商事	20,100	15.3	尾崎商事	26,577	19.9	尾崎商事	30,818	27.8	菅公学生服	32,488	29.6
	2	尾崎商事	9,416	22.0	滝本	14,000	10.6	明石被服興業	18,494	13.8	トンボ	18,526	16.7	明石被服興業	22,034	20.1
	3	テイコク	5,969	13.9	テイコク	11,800	9.0	テイコク	18,021	13.5	明石被服興業	17,215	15.5	トンボ	21,089	19.2
	4	丸三	5,892	13.8	明石被服興業	10,700	8.1	瀧本	14,078	10.5	瀧本	11,438	10.3	瀧本	9,810	8.9
	5	明石被服興業	5,345	12.5	丸三	9,800	7.4	丸三	9,212	6.9	児島	2,849	2.6	児島	2,912	2.7
	業界計 CR4		42,800	100.0		131,600	100.0		n.a.	100.0		110,900	100.0		109,784	100.0
布帛シャツ	1	ヤマトシャツ	10,913	13.6	カナタシャツ	16,400	1.3	トミヤハレル	28,036	10.4	トミヤハレル	19,309	10.4	山喜	13,821	8.2
	2	カナタシャツ	8,490	10.6	蝶矢シャツ	10,200	0.8	山喜	21,781	8	山喜	15,882	8.5	東京シャツ	12,536	7.4
	3	トミヤ	6,000	7.5	ヤマインターナショナル	9,400	0.8	CHOYA	18,690	6.9	フレックス・ジャパン	10,820	5.8	フレックス・ジャパン	11,289	6.7
	4	山喜グループ	5,973	7.4	フレックス	8,700	0.7	カナタ	18,227	6.7	CHOYA	8,721	4.7	ヤマインターナショナル	9,620	5.7
	5	蝶矢シャツ	5,160	6.4	山喜	8,200	0.7	フレックス・ジャパン	15,096	5.6	ヤマインターナショナル	7,878	4.2	CHOYA	4,932	2.9
	業界計 CR4		80,300	100.0		1,233,900	100.0		270,720	100.0		186,035	100.0		169,536	100.0
ネクタイ	1	朝倉商事	6,416	13	菱屋	9,000	17.1	朝倉商事	8,100	9.7	アラ商事	5,298	7.7	クリケット	3,913	7.7
	2	アラ商事	4,266	8.7	朝倉商事	8,400	15.9	菱屋	5,819	7.3	アルフスカムラ	4,100	6.0	アラ商事	2,836	5.6
	3	ラーズ	2,798	5.7	アラ商事	3,500	6.6	田中栄光堂	4,800	4.4	クリケット	3,990	5.8	和商	2,177	4.3
	4	菱屋	2,620	5.3	田中栄光堂	3,300	6.3	アラ商事	4,527	4.4	和商	3,516	5.1	オックスフォード広島	1,911	3.8
	5	田中栄光堂	2,400	4.9	ヤングエース	2,900	5.5	クリケット	4,184	4.1	三松商事	3,264	4.7	フェアファックスコレクティブ	1,711	3.4
	業界計 CR4		49,200	100.0		52,700	100.0		113,400	100.0		69,000	100.0		50,900	100.0
ジーンズ	1	ラングラー・ジャパン	12,851	17.1	サンダイヤ	19,500	13.4	エドウィン商事	44,416	9.7	エドウィン商事	32,000	4.4	サンエス	31,422	5.3
	2	マルオ被服	11,624	15.5	エドウィン	18,500	12.7	リーバイ・ストラウス・ジャパン	33,617	7.3	リーバイ・ストラウス・ジャパン	29,803	4.1	カネタケインターナショナル	17,800	3.0
	3	ボブゾン	7,519	10	リーバイ・ストラウス・ジャパン	15,500	10.6	タカヤ商事	20,258	4.4	タカヤ商事	17,921	2.5	タカヤ商事	10,170	1.7
	4	サンダイヤ	6,876	9.2	マルオ	12,700	8.7	ボブゾン	19,976	4.4	ビッグジョン	13,500	1.9	リーバイ・ストラウス・ジャパン	9,205	1.6
	5	クロダルマ	6,063	8.1	ボブゾン	12,500	8.6	カネタケインターナショナル	18,750	4.1	ボブゾン	13,000	1.8	血海衣料	4,561	0.8
	業界計 CR4		75,000	100.0		145,700	100.0	業界計	457,500	100.0		725,300	100.0		588,637	100.0

出所：矢野経済研究所『マーケットシェア事典』

注：メンズの上位企業名が2010年以上4社のみとなったため市場集中度の指標を4社集中度（CR4）とした。

伊丹(2001)によれば、「日本のアパレル産業のピークは 1991 年であった。・・・しかし、91 年以降の輸入の急増・産業規模の縮小とともに、小企業の没落がはじまり、同じように中以上の企業もシェアを落としている。そして零細企業のシェアが高まっていく。・・・産業全体の中小で小さな企業が占める比重が高まっていることへの警告を発せられていると思われるのだが、市場ではじつは上位企業間の競争がますます激しくなって、上位企業がまたより分散化、非寡占化の方向にある」と指摘しているが、アパレル産業は衰退産業でありつつも市場は非常に競争的であることもアパレル産業の特徴と考えられる。伊丹(2001)は 1960 年代から 1990 年半ばまでのデータを用いて詳しく説明しているが、1990 年代以降はどのように変化しているのかについては説明がなされていない。そこで、本研究ではこの点を明らかにするために、矢野経済研究所『マーケットシェア事典』の時系列データを用いて、1975 年から 2013 年までの製品市場別上位企業および市場シェアを見ていくことにする。

表 2.13 に過去 38 年間の製品市場ごとの上位企業のシェアを示す。

アパレル産業の製品市場分類は、メンズ・レディース・学生服・布帛シャツ・ネクタイ・ジーンズという 6 つのカテゴリである。表 2.13 より明らかのように、学生服市場は上位企業による寡占化が進んでいる一方で、ほかの 5 つのカテゴリの製品市場では一部の大手アパレルを除いて、上位企業の順位の変動が常に見られる。つまり、市場が競争的であると理解することができる。学生服を除いてほかの製品市場においては、バブル崩壊後 95 年以降のシェアを見ていくと、メンズ及びレディースは上位 4 社のシェアがほぼ横ばいの状態に維持しているが、布帛シャツ・ネクタイ・ジーンズは 1975 年では 39.1、32.7、51.8 のシェアとなっているものの、2013 年では布帛シャツ、ネクタイ、ジーンズのシェアはそれぞれ、28.0、21.4、11.6 と大幅の減少になっている。

さらに、図 2.1 に 1974 年から 2013 年までの上位 4 社集中度 (CR4) を示す。

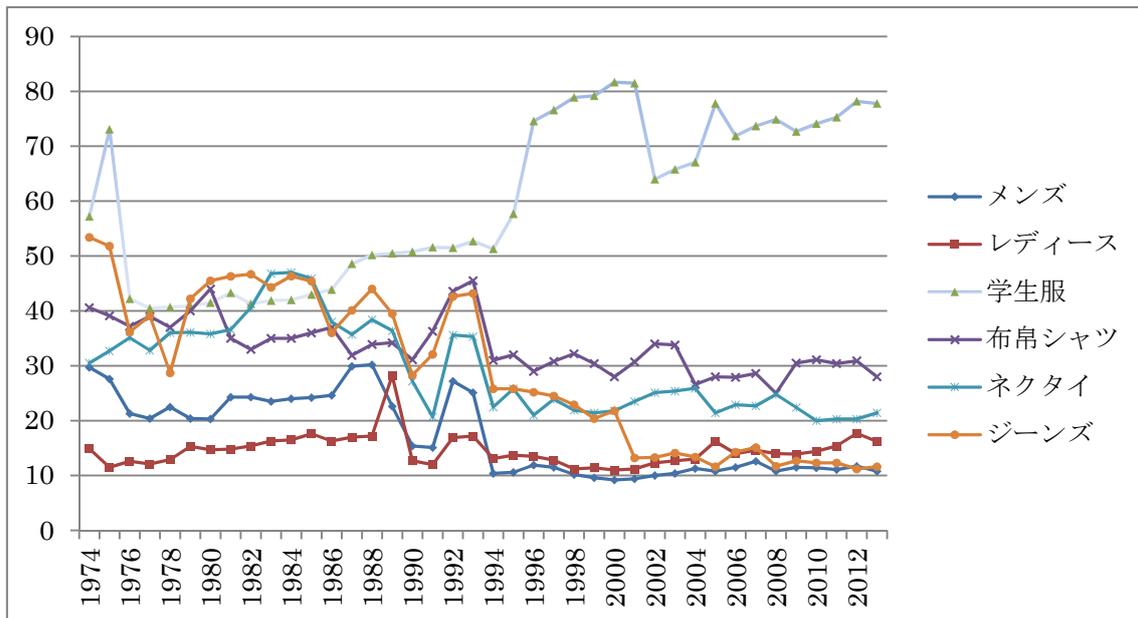


図 2.1 上位 4 社集中度 (CR4) 時系列推移

出所：矢野経済研究所『マーケットシェア事典』

この図からも明らかのように学生服のみ集中度が上昇しているのに対し、ほかのすべての製品市場において CR4 は低下傾向にあることがわかる。これはすなわち、市場が次第に競争的になっていることを示していると考えられる。

## 2.5 SPA 市場規模

前節まではアパレル産業は衰退産業であることと、また中小規模の企業が多く存在する市場構造を明らかにし、さらにアパレル産業においては競争が非常に激しい特徴を持つことを示してきた。このような厳しい状況に直面するアパレル企業がどのようにして生き残ってきたのかについて、これまでいくつかの先行研究が分析を試みてきた。(たとえば、浦上・小宮、2006; 浦上他、2008; Urakami et al., 2009; Urakami & Wu, 2010; Inoguchi et al., 2012; 岡山他、2015) これら先行研究において、アパレル産業において特に注目されるビジネスモデルが SPA であり、これによってアパレル企業が成功を収めてきたことが示されている。そこで、本研究はこの SPA 市場規模について、矢野経済研究所『SPA マーケット総覧』を用いてみて

いくことにする。

まず、SPA とはファッション商品の素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画など、全行程を一つの流れとしてとらえ、SCM（サプライチェーンマネジメント）効率化を導くビジネスモデルであるとされている。まず、一般的には「製造小売業」と説明され、商品の企画、製造、販売まで一貫として取り込みを行う垂直統合型の企業を「SPA 業態」あるいは「SPA 企業」と呼んでいる。この業態は新しい業態であるため、最も古いデータでも 1999 年までしかさかのぼることができない。

表 2.14 は、1999 年、2003 年、2007 年および直近の 2011 年の市場規模の推移をまとめたものである。

表 2.14 アパレル小売および SPA 市場規模

単位(億円)	1999 年	2003 年	2007 年	2011 年	1999～2011 増減
アパレル総小売	109,254	101,953	102,848	90,502	-18,752
前期比 (%)	-	98.9	100.1	101.4	(-17.2)
SPA	30,447	37,043	46,300	48,900	18,453
前期比 (%)	-	103.3	102.7	103.5	(60.6)
SPA 比率(%)	27.9	36.3	45.0	54.0	(26.1)

出所：矢野経済研究所『SPA マーケット総覧』

注：カッコ内は 1999 年から 2011 年の伸び率 (%)。

アパレル総小売は 1999 年においては、10 兆 9,254 億円の市場規模を持っていたが、2011 年には 9 兆 502 億円まで減少した。減少額は 1 兆 8,752 億円であり、1999 年に対して -17.2% になっている。これに対して、SPA 市場規模は年々に順調に増加している。1999 年には 3 兆 447 億円の規模であったが、2011 年には 4 兆 8,900 億円の規模に増加した。1999 年に対して 1 兆 8,453 億円の増加になり、60.6% 増となっている。アパレル小売の全体が減少していく中で、SPA 業態だけが年々増加する勢いを見せてい

る。これは、SPA 企業の成功とともに、製造業、卸売業、小売業のそれぞれ専門企業が垂直統合を行うといういわゆる SPA 化を進めてきた結果であると考えられる。

実際、SPA 化が進む大きな要因として、織研新聞社(2009)によると、「市場での消費者の地位向上である。・・・SPA 化が進んだもう一つの理由は極めて日本的なものだった。アパレルメーカーの代金回収率は専門店販路を中心にもともと高くなかったが、91年のバブル経済崩壊後、代金回収問題は一層深刻になった。」このような状況において、アパレルメーカーは自ら企画して、製造を行い、自らの直営店で販売するという、いわゆる「SPA 化」を推進し、代金回収問題やチャネル・コンフリクトを解決しようとした背景があったのである。日本において最も早く SPA 化を進めていたのはワールドであった。その後には多くのアパレルメーカーが SPA に転換して、ブランド開発を進めていくことになる。

## 2.6 家計消費支出

これまで、アパレル産業の市場構造を製造業、卸売業、小売業の視点から見てきた。この章の最後に、消費者の視点からアパレル産業がどの様に変化してきたのかを見ておくことにする。

表 2.15 は 1970 年から 2014 年の消費支出合計に対して、アパレル製品（衣服及び履物がこれに該当する）およびそのほかの支出項目（食料、住居、光熱・水道、家具・家事用品、保健医療、交通・通信、教育、教養娯楽、その他の消費支出）のシェアの推移を見たものである。

表 2.15 消費支出シェアの推移

	1970	1980	1990	2000	2010	2014	1970～ 2014 の 増減率
食料	34.1	29.0	25.4	23.3	23.3	24.0	-16.9
住居	4.9	4.6	4.8	6.6	6.3	6.2	49.1
光熱・水道	4.4	5.7	5.5	6.8	7.5	8.2	118.6
家具・家事用品	5.0	4.3	4.0	3.5	3.5	3.7	-14.1
被服及び履物	9.5	7.9	7.4	5.1	4.0	4.1	-48.5
保健医療	2.7	2.5	2.9	3.6	4.3	4.4	94.0
交通・通信	5.2	8.0	9.5	11.4	13.4	14.4	226.1

教育	2.7	3.6	4.7	4.4	4.1	3.8	63.4
教養娯楽	9.0	8.5	9.7	10.1	11.0	10.0	30.2
その他の消費支出	22.6	25.8	26.3	25.3	22.6	21.4	11.4
消費支出計(円)	239,551	294,092	326,178	309,096	291,079	282,265	17.8

出所：総務省統計局『家計消費状況調査』

(<http://www.stat.go.jp/data/joukyou/index.htm>)

注：消費者物価指数にて実質化。

1970年に対して、2014年の消費支出が減少したのは、食料品、家具・家事用品、被服及び履物の3つの項目になる。減少したこの3つの項目で見ると、衣服及び履物の消費支出の割合は1970年には9.46%であったが、2014年には4.13%に最も大きく落ち込んでいる。減少率は-48.5%にもなる。このように衣服及び履物は突出して減少幅が大きいことは、アパレル製品の価格競争が激化して製品単価がどんどん下がっていったため、消費者の購入金額が大幅に減少したことが考えられる。

また、図2.2においては10項目の消費支出の時系列推移を見たものである。

この図を見て明らかのように、食料、家具・家事用品、衣服及び履物という3つの項目の消費支出が年々減少している傾向が分かる。衣服及び履物の減少傾向は特にバブル崩壊後が最も激しい。バブル崩壊後から直近の2014年まで衣服及び履物に対する家計の消費支出は著しく減少した。1970年の1に対して、2014年の指数はその半分の0.5ポイントまでに減少している。他の消費項目では見られないような減少傾向がアパレル消費の特徴と言える。

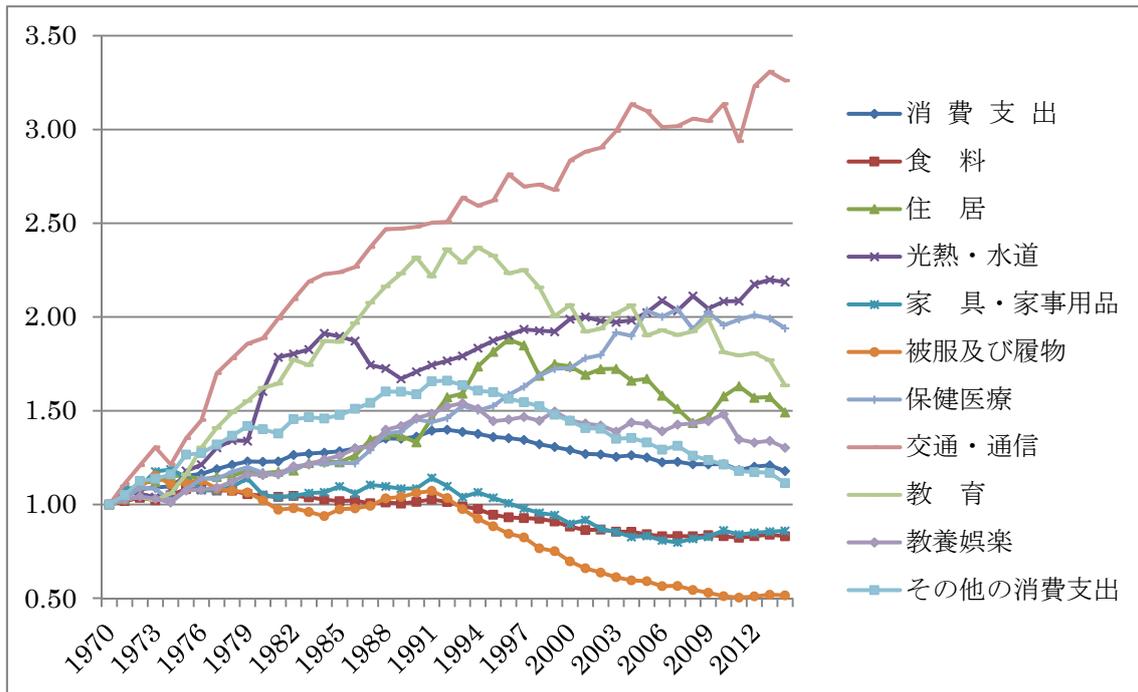


図 2.2 家計消費支出時系列変化

注：消費者物価指数にて実質化後に 1970 年を 1 とした

## 2.7 まとめ

以上、本章ではアパレル産業の歴史的変遷を製造業・卸売業・小売業のそれぞれで見てきた。またアパレル産業においては規模の大きさが重要となるため、規模別に製造業・卸売業・小売業のそれぞれの推移を見てみた。結果として製造業・卸売業・小売業のすべてにおいて、他産業および産業合計と比較して事業所数・従業者数において大きく減少し、製造業においては製造品出荷額等、卸売業・小売業においては商品販売額がそれぞれ減少していることが明らかとなった。従業員規模別にみた場合では製造業・卸売業・小売業のそれぞれにおいて異なる傾向が見られ、製造業においては比較的小規模事業者において減少傾向が大きく、卸売業ではすべての規模において減少し、また小売業においては小規模と大規模において減少傾向が見られたものの、10～29人規模においては逆に業績が向上していることが明らかとなった。

次に、アパレル製品市場別に 1970 年から 2013 年までの上位企業および

その市場シェアの推移と、上位 4 社市場シェア (CR4) の推移をみてきた。学生服を除くすべての製品市場において CR4 は 1990 年以降横ばいもしくは減少したことが明らかとなった。つまり、アパレル市場がますます競争が激しくなったと考えられる。このことは、各製品市場において上位 5 社の順位が頻繁に入れ替わっていることから明らかである。

以上、アパレル産業は衰退産業である上に、中小企業が多く競争が激しい特徴を持っていることが明らかとされたが、このような厳しい状況にありながら近年業績を伸ばしている業態が存在することがよく知られている。それは、消費者のニーズを素早くキャッチして商品企画に生かし、店頭にて販売する直前に短期間での生産を可能にするという、SPA 業態として知られているビジネス戦略である。この SPA の市場規模および歴史的変遷を明らかにするために、『SPA マーケット総覧』の 1999 年から 2011 年までアパレル総小売及び SPA 業態の市場規模を見た。結果、アパレル全体の小売は -17.2% になっているにも関わらず、SPA の市場規模は 60.6% と大きく増加していることが明らかとなった。

最後に、アパレル産業の企業側の側面に対して、消費者側の側面を明らかにするために、1970 年から 2014 年までの家計消費支出の状況、つまり全消費支出に対する各消費支出項目ごとのシェアの推移を見た。結果、アパレル商品に対する消費支出は 1970 年に対して 2014 年においては消費支出のシェアは約 2 分の 1 程度までに減少した。これは、消費者がアパレル製品を購入する金額が大幅に減少したことを示している。つまり、アパレル製品を提供している企業間における価格競争によって商品の単価が下がってきたとも考えられる

## 第 3 章 データの概要

本研究では、アパレル製造企業に対して行った独自のアンケートデータと一般に入手可能なデータの 2 つの種類のデータを用いて分析を行っている。本章では、これらのデータについての説明を行うとともに、以降の章で用いた主要な変数について実際のデータを用いてどのようなことが示されているのかを考察する。まず、3.1 節では、アパレル製造業に対して実施されたアンケート調査の概要を説明する。3.2 節ではアパレル製造業に対するアンケート調査によって得られたデータについてみていく。続く 3.3 節では矢野経済研究所のデータベースである『SPA マーケット総覧』より利用されるデータについてみていく。

### 3.1 アパレル製造業のアンケート調査

アパレル製造業を分析対象とした場合、第 2 章においてみてきたように非常に多数の中小企業が存在するため、実証分析に使用できる公表データが整備されていないという現状に直面する。このため、小宮一高（香川大学）、浦上拓也（近畿大学）、猪口純路（小樽商科大学）、金雲鎬（日本大学）の 4 名は日本全国のアパレル製造業に対してアンケート調査を行い、個々の企業の詳しいデータの収集を行った。本調査以前には、アパレル卸売業に対しても同様のアンケート調査が行われており、その調査データを用いてこれまで複数の研究成果が発表されている。（小宮・浦上、2006；浦上他、2008；Urakami et al., 2009；Urakami & Wu, 2010）本研究はこれらアパレル卸売業における一連の研究成果に対して、アパレル製造業の側面から見た研究であるということもできる。

以下、アンケート調査(以下、「小宮他アンケート調査」と呼ぶ)の概要に説明していく。

#### 3.1.1. 「小宮他アンケート調査」の目的

小宮他(2011)はアンケート調査の結果を『アパレル製造業に関する質問票調査報告書』として香川大学経済学部ワーキングペーパーに取りまとめている。そこでは、アンケート調査の目的として以下の 3 つの点をあげて

いる。

- ① アパレル製造業を「戦略」の観点から捉えること
- ② アパレル製造業者を製造機能別に捉えること
- ③ 産地におけるアパレル製造業者の特徴を捉えること

このように、アパレル製造業の「戦略的な視点」および「製造機能の視点」に焦点を当てた調査であったことが理解される。もう一点、日本の製造業においては従来より「集積」に焦点を当てた研究が行われており、本調査においてもこれに関するアンケートが実施されているが、結果として産地としての「集積」が活用されていないか、そもそも産地であるとの認識が希薄であることが小宮他(2011)において指摘されている。本研究では、上記の①および②の調査結果をもとに分析を進めていく。

次に、質問票の内容について大まかにまとめると以下のように整理される。

(1) アパレル製造品の製造・販売に関する業務について

- ・ 製造・販売する製品カテゴリーについて
- ・ 販売業務について
- ・ 製造業務についてなど

(2) 他企業から委託を受けた製造について

- ・ 委託を受けた製造における優位性について
- ・ 製造を委託されている企業(委託元)との関係について
- ・ 委託元の本社の場所についてなど

(3) 自主企画製品について

- ・ 自主企画製品の優位性について
- ・ 自主企画製品の成果(売上・利益など)について
- ・ 自主企画製品の販路と利用する展示会について
- ・ 自主企画製品の海外への販売について
- ・ 自主企画製品の製造委託先について(関係性や委託先の場所)など

(4) 産地について

- ・産地に属しているかどうかの認識と産地名について
- ・産地での取り組みの特徴についてなど
- (5) 企業の一般的な状況について
  - ・正社員数
  - ・外部サービス業者の利用
  - ・情報収集方法について
  - ・近年の業績や見通しについてなど

(1) では製造企業の分類、取り扱う製品の 카테고리 に関して調査されており、(2) では委託生産の優位性、委託元との関係について、(3) は自主企画を行う場合の優位性、成果、販路、委託先との関係について調査がなされている。(5) においては企業の全般的な概要が調査されている。

### 3.1.2. 「小宮他アンケート調査」結果の概要

このアンケート調査対象企業は『全国繊維企業要覧 2011 年度版』より抽出されている。その際、調査対象となる製品カテゴリーとして、紳士服、婦人服、子供服、学生服、ユニホーム、ニット製品、カジュアルウェア、ジーンズ、スポーツウェア、シャツが選択されている。調査期間は 2011 年 1 月～2 月であり、4,406 社に質問票が郵送され、回収数は 1,211 票、有効回答数は 1,161 票となっている。(回収率 27.47%、有効回答率 26.4%)

調査対象となったアパレル製造業の地理的分布に偏りがないかを確認するため、都道府県別に発送数と回収数をみたものが表 3.1 である。

表 3.1 都道府県別の回収率

都道府県	発送数	有効回答数	有効回答率
北海道	13	3	23.1%
青森	27	10	37.0%
岩手県	21	6	28.6%
宮城県	23	12	52.2%
秋田県	52	18	34.6%
山形県	44	14	31.8%
福島県	63	21	33.3%
茨城県	14	3	21.4%
栃木県	47	10	21.3%
群馬県	48	13	27.1%

埼玉県	108	23	21.3%
千葉県	40	11	27.5%
東京都	1,329	261	19.6%
神奈川県	41	11	26.8%
新潟県	86	30	34.9%
富山県	12	5	41.7%
石川県	18	8	44.4%
福井県	21	6	28.6%
山梨県	29	13	44.8%
長野県	22	8	36.4%
岐阜県	441	122	27.7%
静岡県	17	5	29.4%
愛知県	261	72	27.6%
三重県	24	8	33.3%
滋賀県	10	2	20.0%
京都府	84	22	26.2%
大阪府	777	226	29.1%
兵庫県	84	17	20.2%
奈良県	39	8	20.5%
和歌山県	21	5	23.8%
鳥取県	5	0	0.0%
島根県	19	4	21.1%
岡山県	178	52	29.2%
広島県	164	55	33.5%
山口県	8	4	50.0%
徳島県	24	9	37.5%
香川県	19	7	36.8%
愛媛県	34	9	26.5%
高知県	2	1	50.0%
福岡県	63	16	25.4%
佐賀県	14	5	35.7%
長崎県	15	6	40.0%
熊本県	26	14	53.8%
大分県	4	2	50.0%
宮崎県	4	2	50.0%
鹿児島県	8	2	25.0%
沖縄県	3	0	0.0%
<b>合計</b>	<b>4,406</b>	<b>1,161</b>	<b>26.4%</b>

表 3.1 より明らかなように、もともと企業数の少ない鳥取県と沖縄県における回収数が 0 となっているケースを除くと、ほぼ全国から回収ができている。多くの場合、各都道府県の回収率は 20～30% 台の回収率になっている。以上の結果から、今回の分析に用いる「小宮他アンケート調査」では特に地域的に偏った傾向はみられないと考えられる。

次に、『全国繊維企業要覧 2011 年度版』に記載された各企業の売上高デ

ータが計上された決算年月別の企業数を見たものが表 3.2 である。データベースは 2011 年版であるが、記載された売上高データは 2009 年 4 月から 2010 年 12 月を決算月としたデータであることが理解される。アパレル企業特有の事情によるところと考えられるが、決算月は必ずしも 3 月ではなく夏場の 6 月および 7 月にも集中する傾向がみられる。また、2010 年 1 月以降の 1 年間の決算月における売上高データを記載した企業が全体の 96% (1,112 企業、実際に分析に用いられたデータ内では 95%、886 企業) であった。

表 3.2 決算年月別企業数

年月	回収した全サンプル	実証分析のサンプル
2009 年 4 月	5	5
2009 年 5 月	6	5
2009 年 6 月	7	6
2009 年 7 月	6	4
2009 年 8 月	7	7
2009 年 9 月	6	6
2009 年 10 月	4	4
2009 年 11 月	1	1
2009 年 12 月	7	6
2010 年 1 月	69	56
2010 年 2 月	82	60
2010 年 3 月	134	103
2010 年 4 月	70	62
2010 年 5 月	82	71
2010 年 6 月	136	112
2010 年 7 月	172	130
2010 年 8 月	96	75
2010 年 9 月	58	52
2010 年 10 月	34	23

2010年11月	32	26
2010年12月	147	116
合計	1,161	930*

注：実証分析のサンプル数は936であるが、決算月を記載していない企業があるため合計の数字とは一致しない。

### 3.1.3. 「小宮他アンケート調査」で用いられた企業の概要

ここでは、すでに小宮他(2011)においてアンケート調査対象企業の「企業のプロフィール」としてまとめられた内容をもとに、以下の図 3.1～図 3.5 を用いてアンケート調査に回答したアパレル製造企業の概要について整理する。

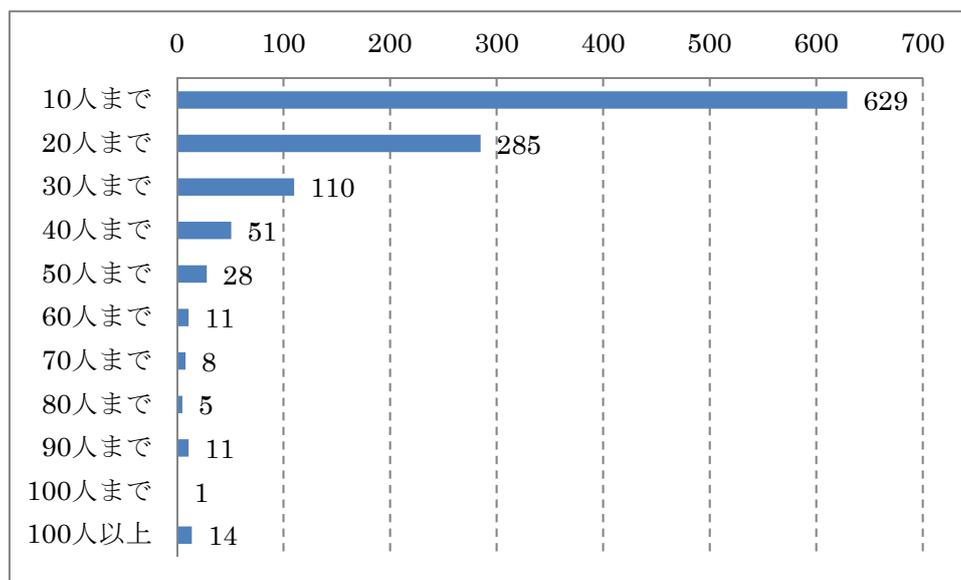


図 3.1 正社員数規模別企業数

図 3.1 は正社員数規模別にみた企業数である。図 3.1 より明らかなように、正社員数が10人未満の企業は1,153社のうち629社(55%)であり、20人未満の企業では全体の79%となっている。つまり、企業の大半は小規模の企業であることが分かる。ただし、アパレル産業ではパート等非正

規社員の雇用が多く行われている実態があり、分析の際に企業規模として正社員のみを考慮するのでは問題がある。(Urakami and Wu, 2010) アンケート調査では「正社員以外の従業員比率」を質問項目として設定しており、この変数を正社員規模別にみたものが表 3.3 である。

表 3.3 正社員規模別の正社員以外の従業員比率

	最小値	中央値	平均値	最大値	標準偏差
10 人まで	0	20	25.7	98	26.7
20 人まで	0	15	20.2	95	21.4
30 人まで	0	10	19.1	95	22.4
40 人まで	0	10	14.9	60	14.3
50 人まで	0	9.5	13.8	70	15.9
60 人まで	0	18	20.4	65	16.7
70 人まで	0	10	17.7	86	25.0
80 人まで	0	7.5	10.3	35	9.8
90 人まで	0	1.75	7.2	23	9.3
90 人以上	1	20	26.4	95	24.5
全体	0	15	22.4	98	24.2

表 3.3 より明らかなように、どの企業規模区分においても正社員以外の従業員が雇用されており、正社員以外の従業員比率は全体の平均値が 22.4% となっている。また正社員数規模に関わらず最大値が 60% から 90% 台後半の値となっており、アパレル製造業において正社員以外の従業員が非常に重要な役割を果たしていることが理解される。

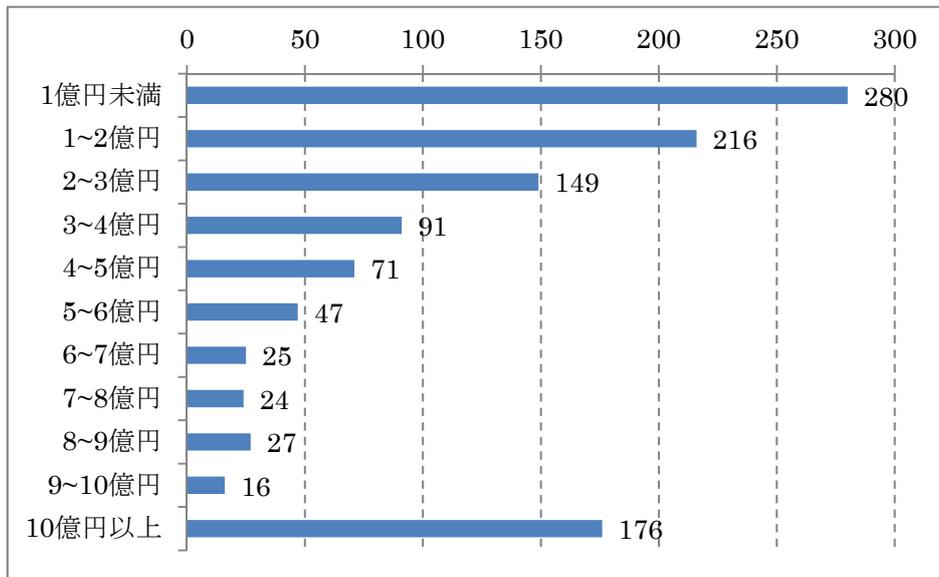


図 3.2 売上高別企業数

図 3.2 は売上高規模別の企業数を見たものである。1 億円未満の企業数は 280 社となっており全体の 25%を占めている。一方、10 億円以上の売上高となっている企業数は 176 社であり同 16%となっている。売上高の平均額は 9 億 1,218 万円、中央値は 2 億 4,050 万円であり、売上高規模に関して非常に小規模な企業が多数存在する中で、一部の企業においては相対的に高い業績を上げており、企業間の格差が存在することが理解される。

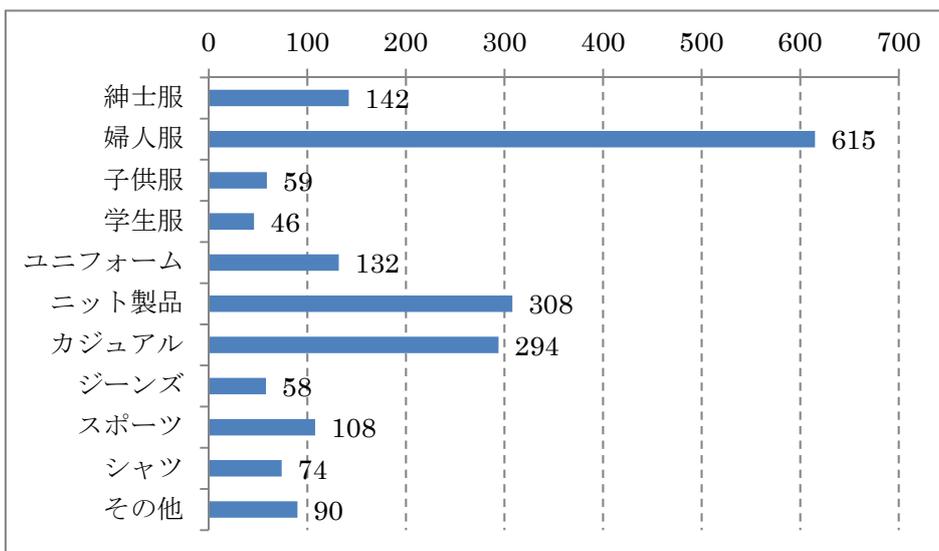


図 3.3 取扱製品カテゴリー別企業数

図 3.3 は取扱商品のカテゴリ別企業数をみたものである。調査においては、取扱製品として選択肢の中から売上高比率の高いカテゴリを2つ選択してもらうことになっている。図 3.3 より明らかなように、取扱商品は婦人服が最も多く 615 社となっている。次いでニット製品、カジュアルの順に取り扱う企業数は多くなっている。

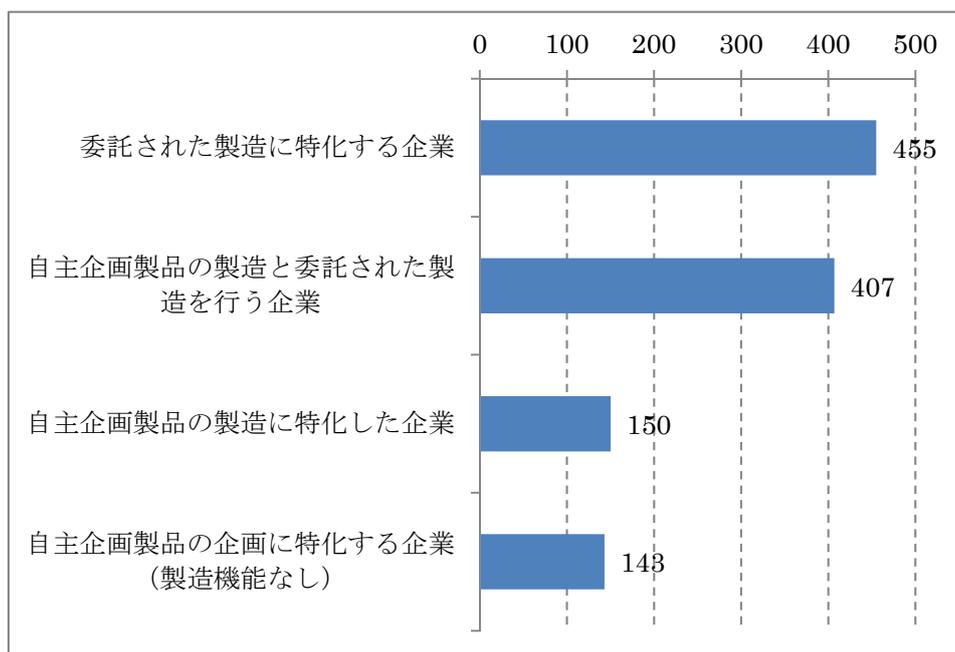


図 3.4 製造機能分類別企業数

図 3.4 は、製造機能についてまとめたものである。まず他社から委託された製造に特化する企業が最も多く 455 社であり、全体の約 40%を占めている。次に、自主企画製品の製造と委託された製造を行う企業が 407 社となり、全体の約 35%になっている。さらに自主企画製品の製造に特化する企業が 150 社で 13%、自主企画製品の企画に特化し製造機能を持たないとした企業は 143 社（12%）になっている。本研究ではアパレル製造業に対しての実証分析であり、製造機能を持たないと回答した企業は本研究の実証分析のサンプルからは除外されることになる。

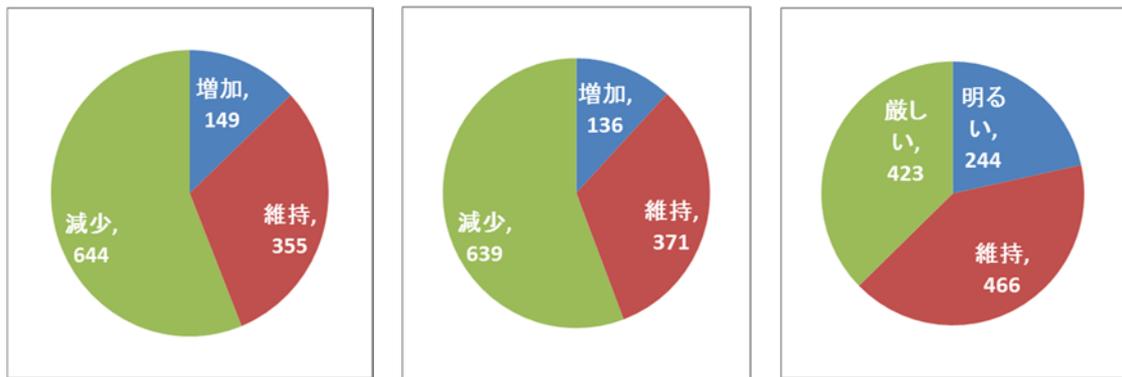


図 3.5a 過去 3 年間売上 図 3.5b 過去 3 年間利益 図 3.5c 今後の見通し

図 3.5a、図 3.5b、図 3.5c では、過去 3 年間の売上高および利益の状況、今後の見通しについて業務全般の事情を知る立場にある担当者が回答したものを図に表している。売上高および利益に関してはほぼ同様の割合であり、過去 3 年間の売上高および利益が減少したと回答した企業が半数を超えている。一方、今後の見通しについては、「現状維持」または「明るい」というポジティブな回答の割合が増えていることが分かった。つまり、現状は厳しい状況ではあるものの、将来に対する見通しは明るいと感じる企業が多く存在している。

以上、アンケート調査で収集されたアパレル製造企業の概要を説明した。以下では、後の章の実証分析で用いられるデータについて説明していくことにする。

### 3.2 実証分析に用いられるデータの概要

前節では「小宮他アンケート調査」によって収集された全サンプルについてみてきた。以下では、後の章において実証分析に用いられるデータの特徴を、そこで採用されるサンプルを用いてみていくことにする。

本研究は、アパレル製造業に関して分析を行うこととしているため、前節図 3.4 に分類された製造機能のうち、「自主企画製品の企画に特化し製造機能を持たない」と回答した企業をサンプルから除外することとした。また、後の章の実証分析に用いられる変数の加工の段階で、欠損値の存在によりサンプルから除外された観測値が複数存在することにより、最終的に

実証分析で用いられる最大のサンプル数は 936 となった。

以下、後の章の実証分析において主要な変数となる企業パフォーマンス、企画、製造、販路、そしてその他変数という項目を立てて、その生データの状況を詳細にみていくことにする。

### 3.2.1 企業パフォーマンス

実証研究において企業パフォーマンスの代理変数として用いられる指標には様々なものがある。近年の *Strategic Management Journal* 誌に掲載された実証分析を行った論文で採用された企業パフォーマンスの変数を見ていくと、ROA(Return on Asset) (Martin et al., 2015; Menz and Scheef, 2014; Wiersema and Zhang, 2011)、MTB(Market-to-book ratio) (Menz and Scheef, 2014)、Stock Market Return(Hawk et al., 2013)、Net income (Lahiri and Narayanan, 2013)、Number of patents (Lahiri and Narayanan, 2013) その他論文の研究テーマによっては市場からの撤退や市場に存続し続けること (Arora and Nandkumar, 2012)、あるいはアンケート調査によって経営者に直接利潤に対して評価してもらった指標 (Drnevich and Kriauciunas, 2011) を企業パフォーマンスの代理変数として採用する先行研究も存在する。また、*Journal of Retailing* 誌に掲載された Cao and Li(2015)では、小売企業の実証分析を行った先行研究をレビューし、ここでは企業パフォーマンスの指標として売上高 (Sales)、利潤 (Margin)、売上高成長率 (Sales growth) が採用されていることを明らかにしている。日本においては、田中 (2003) がゲーム産業における実証分析において企業パフォーマンスとして売上高を採用し、倉田 (2012) は新興企業の統治構造に関する研究において ROA を採用している。また、栗田・樋口 (2012) では、内部統制活動と企業パフォーマンスとの関係を分析し、企業パフォーマンスの指標として 6 つの視点から 11 の指標を採用している。(企業規模：売上高、総資産；収益性：ROA、ROE；市場評価指標：株式収益率；成長性：売上高成長率、総資産成長率；安定性：自己資本比率、負債比率；効率性：売上債権回転率の改善度、棚卸資産回転率の改善度)。さらに、宮川他 (2009) では、企業内組織改革と企業パフォーマンスとの関係を実証的に明らかにした。その中では、経済産業研究

所の保有する企業名簿の中から東京地区に所在する製造業、サービス業に分類される企業を抽出し、さらに検討を加え最終的に 286 社にインタビュー調査が行われている。そのインタビューによって得られた情報と企業パフォーマンスとしての労働生産性と全要素生産性（TFP）との関係を分析している。

本研究では、企業パフォーマンスの指標として、利用できるデータベースの制約から売上高、従業員一人当たり売上高、そしてアンケート調査において回答を得た過去 3 年間の売上高および利益、将来見通しを候補として取り上げることとした。これら変数と企業規模としての従業員数との基本統計量および相関係数を見たものが表 3.4 および 3.5 である。

表 3.4 企業パフォーマンス指標の基本統計量

	サンプル数	平均	標準偏差	最小	最大
売上高（千円）	936	891,144	4,618,799	5,000	114,000,000
従業員一人当たり売上高（千円）	936	27,907	29,222	33	246,981
従業員数（人）	936	53	320	1	9,000
過去 3 年間の売上高	927	1.571	0.710	1	3
過去 3 年間の利益	926	1.545	0.685	1	3
将来の見通し	916	2.158	0.752	1	3

まず、表 3.4 によると、売上高、従業員一人当たり売上高、従業員数においてサンプル数は 936 であった。売上高の平均値は 8 億 9 千万円、最小値は 5 百万円、最大値は 1,140 億円であった。従業員一人あたり売上高の平均値は 2 千 7 百万円、最小値は 3 万 3 千円、最大値は 2 億 4 千 6 百万円であった。従業員数の平均値は 53 人、最小値は 1 人、最大値は 9000 人であった。なお、売上高のみ『全国繊維企業要覧 2011 年度版』に掲載されたデータが利用されており、従業員数はアンケート調査より得られたデータとなっている。したがって、表 3.2 で見たように決算月と従業員数を回答した時点では多少の時間のずれが存在する可能性があるが、決算月は

2010年1月以降の1年間とした企業が全体の96%、またアンケート調査の実施された時点が2011年1~2月である点を踏まえると、この時間のずれは分析結果に大きく影響するものではないと考えられる。

次に、過去3年間の売上高、過去3年間の利益、将来見通しの3つの指標についてみていく。過去3年間の売上高と利益の指標は減少していれば1、維持していれば2、増加の場合は3を回答していただいている。過去3年間の売上高の平均値は1.571であり、過去3年間の利益の平均値は1.545であった。つまり、ともに2を下回っており過去3年間の状況は厳しいと回答した企業が多数であったことが理解される。これは、図5aおよび図5bの結果と一致している。将来の見通しの指標については、明るいと考える場合に1、維持の場合2、厳しい場合は3を回答いただいている。結果は、平均値が2.158となり、2を超えたため依然として厳しい状況は続くものの、先の2つの指標と比較すると若干2に近い数値となっておりポジティブな回答を寄せた企業が増加している点で図5cの結果と一致しているとみることができる。

表 3.5 企業パフォーマンス指標の相関係数

	売上高	一人当たり売上高	従業員数	過去3年間の売上高	過去3年間の利益	将来見通し
売上高*	1					
一人当たり売上高*	0.462	1				
従業員数*	0.610	-0.421	1			
過去3年間の売上高	0.108	0.047	0.069	1		
過去3年間の利益	0.112	0.077	0.046	0.697	1	
将来見通し	-0.193	-0.043	-0.160	-0.322	-0.331	1

注：\*は相関係数を計算する際に対数変換を行っている。

続いて、企業パフォーマンス指標の相関係数（表 3.5）をみていく。まず相関係数を導出するにあたって、売上高、また一人当たり売上高および従業員数については、表 3.4 でみたとおりにばらつきが大きいことが分かる。

そのため、この3つの指標については対数変換を行った上で相関関係を導出した。結果、売上高および一人あたり売上高の相関は  $0.462$  となった。つまり、一人あたりの売上高と売上高はプラスの相関関係にあり、その相関は高いことが明らかとなった。また、売上高と従業員数との相関は  $0.610$  となり、同じく両指標はプラスの相関関係にあり相関は高いと言える。しかし、一人あたり売上高と従業員数の間においては相関係数が  $-0.421$  となり、マイナスの相関関係であることが示されることとなった。つまり、従業員数の規模が大きくなると、一人あたり売上高は減少していることを示しており、規模の大きい企業ほど業績が厳しいということが明らかとなった。一方、売上高および一人あたり売上高と過去3年間の売上高および利益との間の相関係数は総じて低い値となっており、実績としての売上高と一人あたり売上高と、アンケートを回答した担当者の過去の業績に対する主観的な考え方との間には必ずしも相関関係が存在するわけではないことが明らかとなった。

以上の議論をまとめると、後の実証分析において用いられる企業パフォーマンスの変数としてアンケート調査から得られた3つの指標（過去3年間の売上高、過去3年間の利益、将来見通し）を用いるのは困難であり、売上高もしくは一人あたり売上高を用いることが妥当であると考えられるが、その場合にもこの2つの指標と従業員数との相関関係はそれぞれプラスおよびマイナスの相関関係にあることに注意しなければならない。

### 3.2.2 企画

アパレル産業では企画機能を保有すること、つまり、自社ブランドを持ち流通におけるある一定の支配力を持つことが戦略として重要となる。ここでは、アパレル製造企業において自主企画機能を保有する企業の地理的分布（表 3.6）、自主企画製品の販売額に占める割合（自主企画比率）ごとの企業数（表 3.7）、および自主企画比率と売上高との散布図（図 3.6）についてそれぞれ見ていくことにする。

表 3.6 都道府県別自主企画機能および直営店保有比率

都道府県	有効回答数	自主企画企業数(a)	自主企画企業比率	直営店企業数(b)	直営店企業比率	(a)かつ(b)	(a)かつ(b)比率
北海道	3	2	66.7%	1	33.3%	1	33.3%
青森	10	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
岩手県	6	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
宮城県	12	5	41.7%	2	16.7%	2	16.7%
秋田県	18	3	16.7%	2	11.1%	2	11.1%
山形県	14	2	14.3%	0	0.0%	0	0.0%
福島県	21	6	28.6%	3	14.3%	3	14.3%
茨城県	3	2	66.7%	2	66.7%	2	66.7%
栃木県	10	4	40.0%	2	20.0%	2	20.0%
群馬県	13	5	38.5%	2	15.4%	2	15.4%
埼玉県	23	9	39.1%	2	8.7%	2	8.7%
千葉県	11	4	36.4%	2	18.2%	1	9.1%
東京都	261	136	52.1%	56	21.5%	42	16.1%
神奈川県	11	7	63.6%	5	45.5%	4	36.4%
新潟県	30	5	16.7%	2	6.7%	2	6.7%
富山県	5	2	40.0%	1	20.0%	0	0.0%
石川県	8	4	50.0%	1	12.5%	1	12.5%
福井県	6	2	33.3%	1	16.7%	1	16.7%
山梨県	13	8	61.5%	2	15.4%	2	15.4%
長野県	8	5	62.5%	2	25.0%	2	25.0%
岐阜県	122	74	60.7%	17	13.9%	11	9.0%
静岡県	5	2	40.0%	0	0.0%	0	0.0%
愛知県	72	34	47.2%	13	18.1%	7	9.7%
三重県	8	4	50.0%	1	12.5%	1	12.5%
滋賀県	2	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
京都府	22	14	63.6%	5	22.7%	5	22.7%
大阪府	226	112	49.6%	31	13.7%	19	8.4%
兵庫県	17	6	35.3%	1	5.9%	0	0.0%
奈良県	8	4	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
和歌山県	5	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%
鳥取県	0	0	-	0	-	0	-
島根県	4	2	50.0%	1	25.0%	1	25.0%
岡山県	52	24	46.2%	9	17.3%	8	15.4%
広島県	55	31	56.4%	6	10.9%	5	9.1%
山口県	4	2	50.0%	1	25.0%	1	25.0%
徳島県	9	2	22.2%	1	11.1%	1	11.1%
香川県	7	3	42.9%	2	28.6%	1	14.3%
愛媛県	9	3	33.3%	2	22.2%	2	22.2%
高知県	1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
福岡県	16	13	81.3%	5	31.3%	5	31.3%
佐賀県	5	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
長崎県	6	1	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
熊本県	14	1	7.1%	1	7.1%	1	7.1%
大分県	2	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
宮崎県	2	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
鹿児島県	2	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
沖縄県	0	0	-	0	-	0	-
合計	1,161*	544	46.9%	184	15.8%	139	12.0%

注：\*地理的分布については表 3.1 の有効回答すべてのサンプルを用いている。

表 3.6 は、都道府県別に自主企画機能を保有する企業数とその比率、合わせて直営店を保有する企業数とその比率についてまとめたものである。ここでは、自主企画機能についてのみ説明し、直営店については 3.2.4 において改めて説明する。表 3.6 より明らかなように、もともと有効回答数が少ない岩手県、青森県、滋賀県、高知県、大分県、宮崎県、鹿児島県については、自主企画機能を持つ企業数も 0 になっている。一方、自主企画機能を持つ企業の比率が最も高い都道府県は福岡県で 81.3%であった。続いて北海道と茨城県で 66.7%、神奈川県と京都府では 63.6%になっている。そして、長野県で 62.5%、山梨県で 61.5%、岐阜県で 60.7%と続き、50%台の都道府県として、東京都、石川県、三重県、奈良県、島根県、広島県、山口県がある。40%台には、宮城県、栃木県、富山県、静岡県、愛知県、大阪府、岡山県、香川県があり、30%台が群馬県、埼玉県、千葉県、福井県、兵庫県、愛媛県、20%台が福島県、和歌山県、徳島県であった。10%台以下の都道府県は 5 県である。以上より明らかなように、自主企画機能を持つ企業は特に大都市に集中しているわけではないことが分かる。

表 3.7 自主企画比率および自社内製造比率別企業数

比率	企業数	
	自主企画	自社内製造
欠損値	422	443
0%～10%未満	83	121
10%～20%未満	41	38
20%～30%未満	31	23
30%～40%未満	34	25
40%～50%未満	14	10
50%～60%未満	24	22
60%～70%未満	27	28
70%～80%未満	27	22
80%～90%未満	55	31

90%～100%未満	108	38
100%	70	135
合計	936	936

表 3.7 は自主企画比率および自社内製造比率別企業数をまとめたものである。ここでは自主企画比率についてみていくが、まず自主企画比率を回答していない企業（欠損値）が 422 社あり、これがサンプル全体の 45.1% を占めている。自主企画機能を保有する企業では、自主企画比率が 90%～100%未満で企業数が最も多く、108 社であった。続いて 10%未満で 83 社、そして自主企画比率 100%の企業数が 70 社であった。自主企画機能を保有する企業のうち、自主企画比率が 90%以上の企業数は 178 社(34.6%)であったが、それ以外は自主企画比率が高いものから低いものまで分布していることが理解される。

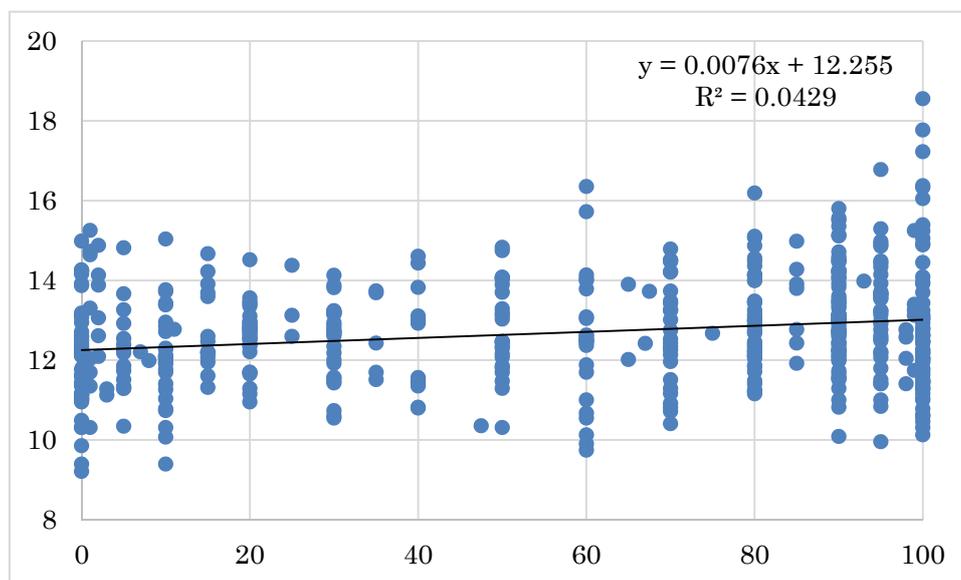


図 3.6 自主企画比率と売上高（対数）の散布図

図 3.6 は、自主企画比率と売上高の散布図をみたものである。縦軸の売上高は、ばらつきをコントロールするために対数を取っている。図より明らかなように、自主企画比率の大小に関係なく売上高は均等に分

布しており、結果として自主企画比率と売上高の間には相関が認められない。

### 3.2.3 製造

アパレル産業は、先にも見たように国内における製造機能が低下しており、アパレル製造企業においては製造機能そのものを外注することによってコスト削減を図る企業が多く存在する。そこで、ここでは自社内製造比率ごとの企業数(表 3.7)および自社内製造比率と売上高との関係(図 3.7)をそれぞれ見ていくことにする。

先の表 3.7 に示されているように、まず、自社内製造比率を回答していない企業(欠損値)が 443 社であり、サンプル全体の 47.3%であった。自社内で製造を行っている企業のうち、自社内製造比率が 10%未満のものが 121 社となっており、つまりこの企業はほとんどが外注していることになる。一方、100%自社内製造を行っている企業は 135 社になっている。これら以外は、自社内製造比率に関して高いものから低いものまで均等に分布していることがわかる。

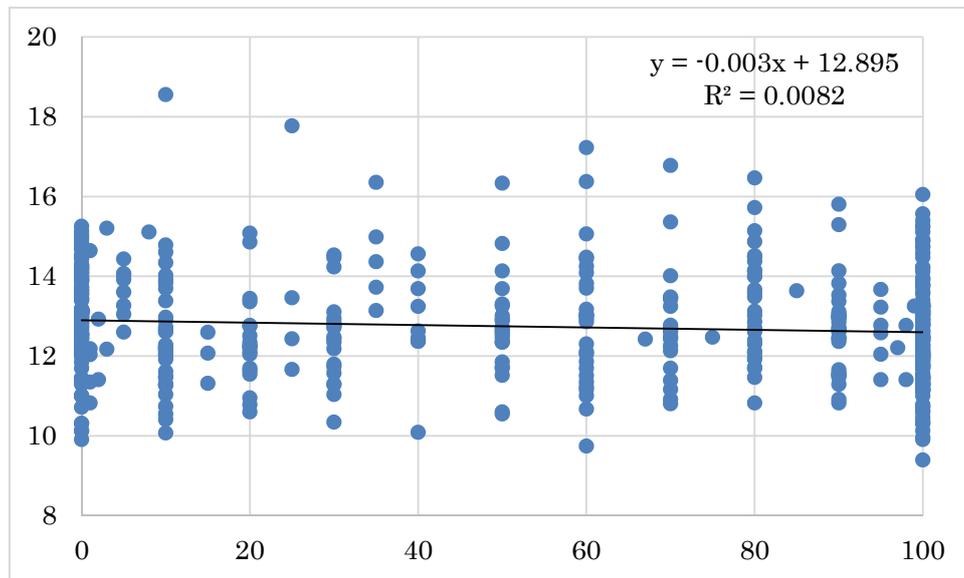


図 3.7 自社内製造比率と売上高(対数)の散布図

図 3.7 は、自社内製造比率と売上高の散布図をみたものである。縦軸の

売上高においては、ばらつきの大きさをコントロールするために対数を取っている。ここでも自社内製造比率に関係なく売上高は分散しており、つまり売上高と自社内製造比率の間に相関はみられない。

#### 3.2.4 販路

アパレル製造企業においても、先に見たように近年自主企画機能を保有し、かつ直営店を展開する業態、いわゆる SPA が普及してきている。しかし、依然として従来の取引形態（小売、卸企業との取引など）を維持する製造企業も存在しているのも事実である。表 3.8 は自主企画機能を保有する企業に対して、どのような販路を利用しているのかの回答を得、それぞれの販路ごとに売上高の基本統計量をまとめたものである。

表 3.8 販路別売上高の基本統計量（単位：千円）

	企業数	平均	標準偏差	最小	最大	分位点		
						25%	50%	75%
小売	405	1,389,300	6,627,311	12,000	114,231,000	156,981	335,500	860,600
卸	337	775,112	1,637,074	17,000	19,359,666	150,000	320,000	755,886
直営店	136	2,888,433	11,200,000	21,000	114,231,000	200,000	433,614	1,508,172
セールスレップ	24	763,155	878,037	31,452	3,399,000	180,000	359,500	1,052,723
インターネット	159	2,208,238	10,200,000	20,000	114,231,000	200,000	415,000	1,180,000
テレビ	22	9,945,739	26,300,000	24,000	114,231,000	458,200	1,220,578	2,015,410
カタログ	87	1,218,225	3,503,900	20,000	30,300,000	193,047	394,500	981,184
その他	34	1,116,209	1,490,614	12,000	5,425,662	170,000	396,772	1,229,592

表 3.8 に示されているように、販路として小売、卸、直営店、セールスレップ、インターネット、テレビ、カタログ、その他を選択肢として用意し、回答する企業は複数の販路を選択することが可能となっている。表 3.8 より明らかなように、アンケート調査の対象となったアパレル製造業にとって最も利用されている販路は小売であり、企業数は 936 社中 405 社（43.3%）になっている。続いて販路として多く利用されているのは卸であり、337 社（36.0%）が卸と取引をしていると回答している。これらに続いて、インターネット（159 社、17.0%）、直営店（136 社、14.5%）という順になっている。

次に、売上高についてみていくと、テレビを販路としている企業の売上高平均値が最も大きく、99 億円となっている。これは、テレビを販路とする企業数が少ない（22 社）上に売上高の最大値が 1,142 億円となっているため、特定の企業の売上高が平均値を押し上げていると考えられる。これ以外には、直営店で 28 億円、インターネットで 22 億円となっている。これらの販路においても、先ほどのテレビと同様最大の売上高を持つ企業が含まれていることは売上高の最大値をみれば明らかであるが、一方で 75%分位点の数値をみてもテレビに続いて直営店とインターネットは相対的に規模の大きな企業が含まれていることを確認することができる。以上の 3 つの販路に対して、小売と卸は先ほど指摘したように多くの企業が販路として利用しているにもかかわらず、売上高の平均値で見ると相対的に小さな値となっている。すなわち、小売では 13.9 億円、卸に至っては小売のほぼ半額の 7.7 億円であった。さらに分位点を詳しくみていくと、小売と卸の場合 25%分位点でともに 1.5 億円程度であり、50%分位点ではそれぞれ 3.4 億円、3.2 億になっている。75%分位点ではそれぞれ 8.6 億円、7.6 億円となっており、つまり、小売と卸を販路として利用しているアパレル製造業は相対的に規模の小さい企業が多いことが分かる。こうしてみると、直営店、インターネット、テレビを販路とする場合には、ある程度規模が大きいことが参入を決断する決め手となることが推測される。

次に、先に示した表 3.6 を用いて直営店を保有する企業の地理的分布についてみてみる。岩手県、青森県、山形県、富山県、静岡県、滋賀県、奈良県、和歌山県、兵庫県、高知県、佐賀県、長崎県、大分県、宮崎県、鹿

児島県については、もともと有効回答数が少ないこともあり、直営店を持つ企業数が 0 になっている。一方、直営店を持つ企業の比率が最も高い都道府県は茨城県で 66.7% になっている。続いて神奈川県で 36.4%、北海道で 33.3%、福岡県で 31.3% となっている。続いて 20% 台の都道府県は栃木県、長野県、京都府、島根県、山口県、愛媛県となっている。また 10% 台は、宮城県、秋田県、福島県、群馬県、東京都、石川県、福井県、山梨県、三重県、岡山県、徳島県、香川県となっている。残る埼玉県、千葉県、新潟県、岐阜県、愛知県、大阪府、広島県、熊本県は 10% 未満となっている。神奈川県を除けば、直営店比率の高い（30% 以上）都道府県は比較的地方に位置しているものが多い。同じく 20% 台であっても、京都府を除けば地方に位置していることが分かる。首都である東京都でさえも 10% 台でしかない。さらに愛知県および大阪府についてはそれぞれ 9.7% と 8.4% である。したがって、直営店を保有する企業は日本全国に満遍なく分布しており、直営店は決して都会に位置している企業に集中しているとは言えないことが明らかとなった。

さらに表 3.6 では自主企画機能と直営店を同時に保有する企業の企業数および比率についてもまとめられているが、表より明らかなことは自主企画機能を保有する企業が直営店を合わせて保有する傾向にあり、つまり日本における SPA 業態の普及の実態が日本全国に及んでいるとみることができる。

### 3.2.5 その他の変数

最後に、後の実証分析で利用される変数に関連して、外部経営資源の活用、消費者情報の把握、の 2 つをみていくことにする。

まず、外部経営資源としてコンサルタントおよびデザイナーの利用を行っているかどうかについて質問が行われている。ここでは、それぞれの利用と自主企画機能および直営店の保有について企業数を見てみたものが表 3.9 である。

表 3.9 外部コンサルタントおよびデザイナーを活用する企業数

外部コンサルタントの活用			
全体	うち		
	自主企画機能を保有	直営店を保有	自主企画機能および直営店を保有
75	47	37	36
外部デザイナーの活用			
全体	うち		
	自主企画機能を保有	直営店を保有	自主企画機能および直営店を保有
171	130	106	104

表 3.9 より明らかなように、外部コンサルタントを活用している企業は 75 社であった。そのうち、自主企画機能を保有している企業数は 47 社（62.7%）、直営店を保有している企業数は 37 社（49.3%）、自主企画機能を持ちかつ直営店を展開している企業は 36 社（48%）であった。

一方、外部デザイナーの活用している企業数は 171 社であった。そのうち、自主企画機能を保有している企業は 130 社（76.0%）で、直営店を展開している企業数は 106 社（62.0%）であった。また、自主企画機能を持ちかつ直営店を展開している企業数は 104 社（60.8%）であった。外部コンサルタントの活用にしても、外部デザイナーの活用にしても、直営店を展開している企業はほとんどが自主企画機能を保有していることが明らかとなった。

次に、調査ではアパレル製造企業の消費者情報の把握の方法について、4 つの方法（都市での通行人のファッションの観察、ファッション・ショーへの参加や会場での視察、雑誌社等メディアとの定期的な懇談、顧客との直接的な対話やアンケート）を提示し回答を得ている。先ほどと同様に、自主企画機能および直営店の保有について合わせて企業数をみたものが表 3.10 である。

表 3.10 消費者情報の入手方法別企業数

都市での通行人のファッションの観察			
全体	うち		
	自主企画機能を保有	直営店を保有	自主企画機能および直営店を保有
347	246	208	203
ファッション・ショーへの参加や会場での視察			
全体	うち		
	自主企画機能を保有	直営店を保有	自主企画機能および直営店を保有
243	146	119	115
雑誌社等メディアとの定期的な懇談			
全体	うち		
	自主企画機能を保有	直営店を保有	自主企画機能および直営店を保有
103	86	77	75
顧客との直接的な対話やアンケート			
全体	うち		
	自主企画機能を保有	直営店を保有	自主企画機能および直営店を保有
367	265	214	209

まず、都市での通行人のファッション観察を行うと回答した企業は 347 社であった。そのうち、自主企画機能を持つ企業は 246 社（70.9%）、直営店を保有している企業は 208 社（59.9%）、自主企画機能および直営店を同時に保有している企業は 203 社（58.5%）となっている。

次に、ファッション・ショーへの参加や会場での視察を行うとした企業は全体で 243 社であった。そのうち、自主企画機能を持つ企業は 146 社 (60.1%)、直営店を保有している企業は 119 社 (49.0%)、自主企画機能および直営店を保有している企業数は 115 社 (47.3%) となった。

そして、雑誌社等メディアとの定期的な懇談を行っているとは回答した企業は最も少なく 103 社であった。そのうち、自主企画機能を持っている企業は 86 社 (83.5%)、直営店を保有している企業は 77 社 (74.8%)、自主企画機能および直営店を保有している企業数は 75 社 (72.8%) となった。

最後に、顧客との直接的な対話やアンケートを行っているとは回答した企業は、最も多くの企業が採用している情報入手の方法であり、企業数は 367 社であった。そのうち、自主企画機能を持っている企業は 265 社 (72.2%)、直営店を保有している企業は 214 社 (58.3%)、自主企画機能および直営店を保有している企業は 209 社 (56.9%) であった。

### 3.3 『SPA マーケット総覧』のデータの概要

本節では、第 6 章における分析で用いられるデータベースである『SPA マーケット総覧』について、そのデータの概要を説明する。『SPA マーケット総覧』は矢野経済研究所が 2007 年から出版しているデータベースである。原則的に毎年出版されているが、2012・2013 年のみ合併号となっており、最新版は 2014 年版であるが、本研究では入手した 2 か年のデータベース (2009 年版および 2012/13 年版) を活用する。

このデータベースには 2 種類の企業ベースのデータが掲載されている。一つは小売系 SPA の企業ベースのデータであり、もう一つはメーカー系 SPA の企業ベースのデータである。今回はアパレル製造業を対象として分析しているため、メーカー系 SPA の企業ベースのデータについてみていく。収録されている情報は以下の通り。企業名、住所、URL、事業内容、関連会社、決算情報 (売上高、当期利益)、設立年月、資本金、代表者、従業員数 (正規、パート)、電話・fax 番号、主要仕入先、主要販売先、取扱商品、販路 (%) (直営店、百貨店、量販店、専門店、その他)、店舗数、商品構成 (%) (メンズ、レディス、キッズ、その他) このうち、アンダーラインを付したものが後の実証分析に用いられる変数であり、その基本統計量は

表 3.11 の通りである。企業数は 2009 年データベースで 205、2012/13 年データベースで 199、両方のデータベースに掲載されている企業数は 186 であった。

表 3.11 基本統計量

データ	2009 年データベース					2012/13 年データベース					
	n	平均	標準偏差	最小	最大	n	平均	標準偏差	最小	最大	
2001 年売上高	2	25,530	28,384	5,459	45,600	-	-	-	-	-	
2002 年売上高	41	37,878	64,254	600	263,398	-	-	-	-	-	
2003 年売上高	187	17,877	36,414	200	267,745	9	29,546	53,380	1,900	167,652	
2004 年売上高	200	18,762	36,646	590	271,273	18	36,647	49,351	110	167,998	
2005 年売上高	202	18,465	37,063	363	283,110	32	45,438	65,818	105	270,872	
2006 年売上高	205	19,078	40,816	569	318,690	105	19,325	43,998	59	308,211	
2007 年売上高	173	21,303	42,987	991	330,996	191	18,266	35,712	95	330,996	
2008 年売上高	14	62,744	70,481	2,610	261,005	187	16,959	33,030	93	313,461	
2009 年売上高	-	-	-	-	-	184	15,602	29,836	500	285,880	
2010 年売上高	-	-	-	-	-	179	15,697	29,597	480	276,268	
2011 年売上高	-	-	-	-	-	100	21,277	38,087	390	295,861	
2001 年当期利益	2	1,523	1,659	350	2,696	-	-	-	-	-	
2002 年当期利益	36	1,600	2,586	1	9,085	-	-	-	-	-	
2003 年当期利益	156	507	2,097	-16,368	13,053	7	1,434	2,881	30	7,801	
2004 年当期利益	170	428	1,833	-6,374	10,256	14	1,221	2,362	-2,296	8,009	
2005 年当期利益	178	498	1,965	-8,700	15,307	28	1,401	3,977	-8,700	15,307	
2006 年当期利益	174	478	2,048	-15,999	11,438	90	392	2,223	-15,999	7,641	
2007 年当期利益	139	263	1,789	-8,087	12,213	160	246	1,666	-8,744	9,933	
2008 年当期利益	12	-2,678	8,992	-30,895	1,700	152	-231	3,028	-30,118	5,194	
2009 年当期利益	-	-	-	-	-	152	145	1,146	-4,914	6,613	
2010 年当期利益	-	-	-	-	-	140	76	1,317	-11,473	3,432	
2011 年当期利益	-	-	-	-	-	79	386	825	-1,487	4,040	
従業員数	204	601	1,266	10	11,203	198	587	1,174	3	8,989	
パート数	110	384	1,093	2	8,880	114	216	466	2	4,007	
販路 (%)	直営店	150	49.6	33.6	0	100	148	51.6	32.9	0	100
	専門店	150	7.9	18.7	0	85.0	148	19.9	23.2	0	94.0
	百貨店	149	19.9	22.6	0	94.0	148	11.1	19.6	0	85.0
	量販店	149	10.3	18.8	0	76.0	148	5.6	14.4	0	70.0
	その他	149	4.8	10.4	0	74.0	148	6.3	12.4	0	80.0
店舗数	70	104	225	6	1,411	68	73	74	5	323	
成 構	メンズ	151	16.3	28.2	0	100	157	16.3	30.2	0	100

	レディス	151	65.9	34.9	0	100	157	64.5	37.3	0	100
	キッズ	151	6.8	21.1	0	100	157	7.3	23.7	0	100
	その他	151	9.6	14.7	0	100	157	9.8	13.5	0	67.3

注：nは標本数

売上高および当期利益については、2009年データベースでは2001年から2008年までの8年分のデータが掲載されているが、欠損値が存在するために観測値数が年によってばらつきがあり、最も観測値数が多いのは2006年のデータとなっている。このため、本研究の後の分析では2009年データベースの売上高として2006年のデータを使用することにした。（2006年と2007年の売上高データの相関は0.996であったため、より観測値の多い2006年を採用した。）2006年の売上高の平均は1,907万8千円、最小は56万9千円、最大は3億1,869万円であった。一方、当期利益の2006年の観測値数は売上高のデータより少なく174となった。（当期利益の2006年と2007年の相関は0.474であった。）平均は47万8千円、最小は-1,599万9千円、最大は1,143万8千円となった。一方、2012/13年データベースについては、2003年から2011年の9年分の売上高および当期利益のデータがある。2012/13年データベースについては、2009年データベースとの間隔が4年であるため、売上高および当期利益のデータについては、2010年を用いることにした。売上高の観測値数は179で、平均は1,569万7千円、最小は48万円で、最大は2億7,626万8千円となっている。当期利益については、2010年の観測値数は140社であり、平均は7万6千円、最小は-1,147万3千円で、最大は343万2千円であった。以上、売上高と当期利益について2006年と2010年を比較してみると、ともに減少していることが分かる。

次に従業員数についてみると、2009年データベースでの観測値数は204、平均値は601人、2012/13年データベースでの観測値数は198で平均値は587であった。売上高、当期利益同様、従業員数も減少傾向にあることが分かる。

次にパート数および店舗数についてみるが、先ほどにも述べたように、このデータベースは非常に欠損値が多いという特徴を持っており、た

たとえばパート数は 2009 年データベースでの観測値数は 110、2012/13 年データベースでの観測値数は 114 であり、店舗数をみると、2009 年データベースでの観測値数は 70 社しかなく、2012/13 年データベースでは 68 社しかない。したがって、これらデータは本研究の分析からは除外することとした。

さらに、販路についてみていくと、販路は直営店、専門店、百貨店、量販店とその他に分けられている。観測値数は 2009 年データベースで 149 もしくは 150、2012/13 年データベースで 148 であり、分析に用いることは可能と判断した。2009 年データベースから 2012/13 年データベースへの変化について詳しくみていくと、百貨店および量販店は減少、専門店についてはかなり増えていることが分かる。一方、直営店はほぼ横ばい（微増）であった。

最後に、商品構成についてみてみると、カテゴリーとしてメンズ、レディース、キッズ、その他に分かれており、観測値数は 2009 年データベースで 151、2012/13 年データベースで 157 となり分析に用いることは可能と判断した。平均の変化についてはいずれのカテゴリーにおいても大きな変化が見られなかった。

### 3.3.1 売上高および当期利益

売上高および当期利益の経年変化をみるために、各データベース（2009 年、2012/13 年）ごとに折れ線グラフを作成したものが図 3.8 および図 3.9 である。

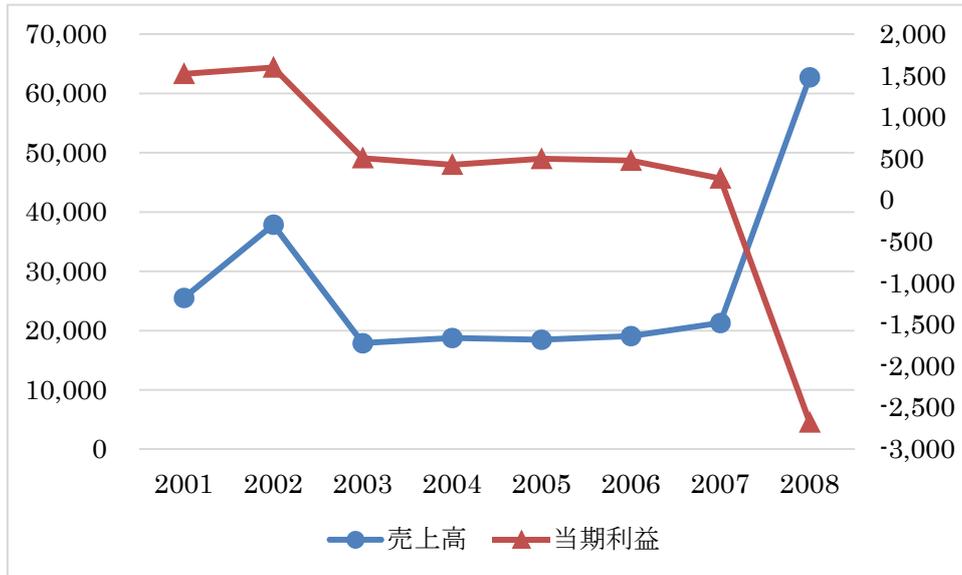


図 3.8 売上高と当期利益の経年変化（2009年データベース）

図 3.8 より明らかなように、2009年データベースの経年変化をみると、2001年、2002年、2008年において大きな変化がみられる。しかし、先の表 3.11 で示されたように3年分のデータは欠損値が多く、平均値に大きなバイアスがかかっている可能性がある。そこで、これらを除いた2003年から2007年の傾向のみみてみると、おおむね横ばい傾向にあることが分かる。

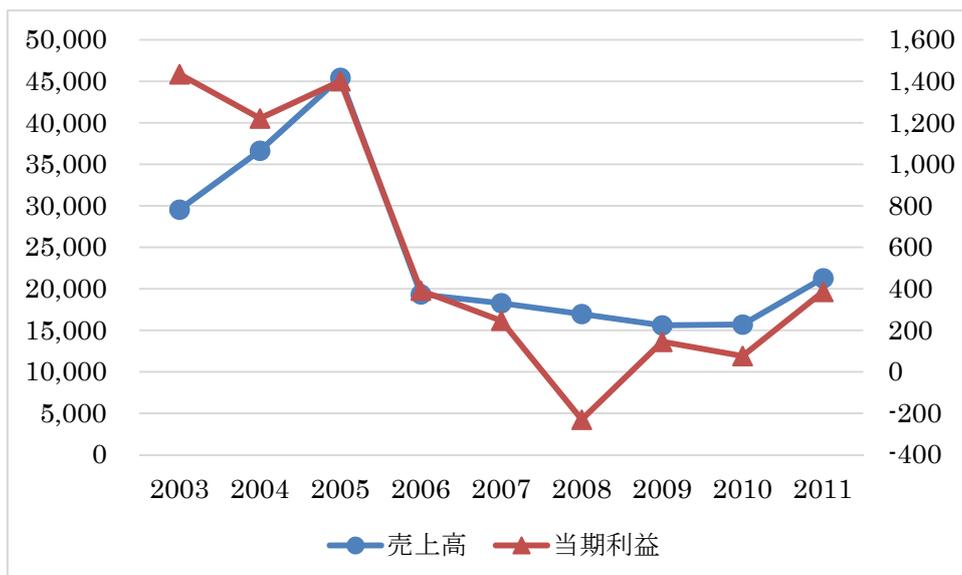


図 3.9 売上高と当期利益の経年変化（2012/13年データベース）

同じように、2012/13年データベースでも、2003年、2004年、2005年、2011年の4年分について欠損値が多くなっており、この部分を除く2006年から2010年の傾向をみてみると、売上高は減少傾向にあり、当期利益も減少傾向にあるが2008年のみ大きく減少していることが分かる。これは、リーマンショックによるものと考えられる。

### 3.3.2 販路および商品構成の経年変化

次に、販路および商品構成について分位点（25%、50%、75%）に着目し、各データベースごとにその経年変化を見たものが表3.12である。

表 3.12 販路・商品構成の経年変化

説明		データベース	n	平均	分位点		
					25%	50%	75%
販路 (%)	直営店	2009	150	49.6	15.0	51.8	80.0
	専門店		150	7.9	0.0	0.0	3.0
	百貨店		149	19.9	0.0	11.8	33.0
	量販店		149	10.3	0.0	0.0	14.0
	その他		149	4.8	0.0	0.0	5.4
商品 構成 (%)	メンズ		151	16.3	0.0	0.0	20.0
	レディース		151	65.9	45.0	80.0	95.0
	キッズ		151	6.8	0.0	0.0	0.0
	その他		151	9.6	0.0	4.4	15.0
販路 (%)	直営店		2012/13	148	51.6	20.0	57.0
	専門店	148		19.9	0.0	11.4	30.0
	百貨店	148		11.1	0.0	0.0	15.0
	量販店	148		5.6	0.0	0.0	0.0
	その他	148		6.3	0.0	0.0	9.0

商品構成 (%)	メンズ		157	16.3	0.0	0.0	15.0
	レディース		157	64.5	35.0	80.0	95.0
	キッズ		157	7.3	0.0	0.0	0.0
	その他		157	9.8	0.0	5.0	15.0

まず、販路の割合について 2009 年データベースから 2012/13 年データベースへの変化をみてる。まず、直営店については平均値において 49.6 から 51.6 と微増しており、それは 25%の分位点において 2009 年のデータベースでは 15.0 であるものが、2012/13 年データベースでは 20.0、50%の分位点においても 51.8 から 57.0 へ増加しており、つまりより多くの企業が直営店の割合を増加させたことを表している。専門店についてみると、平均値で 7.9 から 19.9 へ大きく増加している。このことは、分位点 50%および 75%においてそれぞれ 0.0 から 11.4 へ、3.0 から 30.0 へと大きく増加したことが影響しているものと考えられる。つまり、この間において新たに専門店の販路を拡大した企業が多く存在していることが明らかとなった。一方、百貨店についてはむしろ専門店とは逆の傾向が明らかにされた。つまり、平均値で 19.9 から 11.1 へと減少し、50%分位点では 11.8 から 0.0、75%では 33.0 から 15.0 へと大きく減少している。つまり、百貨店の販路から撤退した企業が多く存在することが示された。さらに、量販店についても同じような傾向がみられる。平均値で 10.3 から 5.6 へと減少し、75%分位点では 14.0 から 0.0 へと減少している。つまり、量販店においてもこの販路から撤退した企業が多く存在することが示された。

販路の割合変化と同じように、次に商品構成の割合の変化についてみる。ここでは、販路ほど明らかな変化は見られなかった。つまり、メンズについては 75%分位点において少し減少したことが確認されるものの、レディース、キッズについてはほとんど変化がないことが明らかとなった。

### 3.3.3 直営店割合と商品構成の変化

本研究では、後の章で直営店の出店戦略に着目し実証分析を行うため、ここでは直営店の出店割合の変化および商品構成の割合の変化の関係につ

いてみてみることにした。その関係を示したものが表 3.13 である。

表 3.13 直営店割合の変化（増加・維持・減少）と商品構成の変化

企業番号	直営店変化	メンズ	レディース	キッズ	その他
2	増加	0	5	0	-5
6	増加	-10	10	0	0
18	増加	0	-5	0	5
22	増加	-15	15	0	0
25	増加	0	25	0	-25
26	増加	-100	98	2	0
33	増加	0	10	0	-10
38	増加	0	-100	100	0
41	増加	8	-8	0	0
44	増加	0	15	0	-15
49	増加	0	-5	0	5
51	増加	-45	20	20	5
53	増加	-20	-60	100	-20
55	増加	0	-5	0	5
58	増加	90	-69	0	-21
59	増加	20	-40	0	20
60	増加	78	-90	5.1	6.9
68	増加	-8.8	18.8	0	-10
69	増加	87.6	-87.6	0	0
71	増加	0	-15	0	15
72	増加	-20	20	0	0
7	減少	0	-20	0	20
14	減少	0	15	0	-15
27	減少	10	-30	0	20
29	減少	-10	10	0	0
31	減少	10	-10	0	0
34	減少	-10	10	0	0
39	減少	6.1	-27.9	0	21.8
47	減少	-15	40	0	-25
85	減少	0	65	-60	-5
109	減少	-47	-41	92	-4
110	減少	70	-55	0	-15
115	減少	-30	30	0	0
121	減少	0	10	0	-10
131	減少	10	-30	0	20
135	減少	50	50	-90	-10
156	減少	98.7	0	-70	-28.7
164	減少	-64	69.8	0	-5.8
166	減少	-5	12	0	-7
173	減少	-84.7	27.9	8	48.8
182	減少	0	1	0	-1
187	減少	-38.7	53.5	0	-14.8

9	維持	0	2	0	-2
43	維持	-40	50	0	-10
56	維持	2.4	0	0	-2.4
62	維持	0	-1	0	1
159	維持	-25	-75	100	0
198	維持	-28	55	-17	-10

注：「増加」の企業は本来 62 企業が該当するが表では 21 企業のみ掲載している。

この表をみても明らかなように、増加、減少、維持のそれぞれ対応している商品構成割合の変化をみても、一定の法則を見いだすことができない。つまり、たとえば直営店の割合を増加させた企業の中でもメンズを減らしてレディースとキッズの割合を増加させた場合もあれば、逆にレディースの割合を減らしてメンズの割合を増加させたケースもあるなど、実に多様なケースが存在している。これらのことから、商品構成の割合の変化と直営店の割合の変化は無関係であるということが出来る。

## 第4章 アパレル製造業のパフォーマンスに関する実証分析

### 4.1 はじめに

本章の目的は、アパレル産業の特に製造業に焦点を当て、商品企画機能、製造機能および販売経路(販路)の選択が企業のパフォーマンスにどのような影響を与えているかを計量経済学的手法を用いて実証分析することである。

1990年代の初頭にバブルが崩壊し、90年代後半以降は消費の低迷により、あらゆる産業は不況が続いている。アパレル製造業においては、伊丹(2001)によれば、その特徴として小規模の傾向がある上に生産性が低いことが指摘され、「91年以降の輸入の急増・産業規模の縮小とともに、小企業の没落がはじまり、同じように中以上の企業もシェアを落としている。そして零細企業のシェアが高まっていく」というように産業全体としても非常に厳しい状況におかれていることが言及されている。

このように、アパレル産業の産業構造は中小零細企業が多数存在することが一つの特徴となり、結果的に非常に競争的な市場を形成することになった。それぞれの企業は生き残りをかけてできるだけ生産コストを下げするために製造機能を海外に移転していった。一方中国では、急速な経済発展とともに「世界の工場」と呼ばれるように、日本のアパレル生産においても一大拠点となった。こうして、低価格なアパレル製品が日本に輸入されるようになり、日本のアパレル小売市場はますます激しい価格競争が展開されるようになった。

アパレル産業は消費者の側面においても非常に特徴的とされている。Christopher et al.(2004)はファッションアパレル市場の特徴として以下の4点を指摘している。①短ライフ・サイクル(Short life-cycle):商品の寿命が数週間、数か月と非常に短いうえに季節性がある、②不安定性(High volatility):流行や天候に左右されやすい、③予測困難性(Low predictability):需要の予測不可能、④衝動買い(High impulse purchasing):つまり購入の決定は商品を手にとって試着した時に初めて行われる。このように、ファッションアパレルの消費は世界的に同じ傾向を持つことが知られているが、日本の消費者は特にファッション性に感度の

高い層が多いため、アパレル企業にとって高品質志向の消費者がターゲットとなりつつある。この点について、産業構造審議会繊維産業分科会(2007)では以下のように述べている。「東京を中心とした高感度で大規模なファッション消費市場の存在がある。四季の変化に育まれた繊細な感覚を持ち、費用対効果や品質に対する要求が厳しい日本の消費者の高い感性は、欧米の高級ブランドも注目しており、東京で売れる製品はいいものだというように、これがアジアではある種のブランド力となっている」確かに海外で生産された商品は低価格でありつつも年を追うごとに品質は良くなっているが、やはりメイド・イン・ジャパン(日本製)に対する期待は一方で強くなりつつある。このような状況において、南(2003)ではアパレル製造業の近年の特徴について以下のように述べている。「製造業者自らが企画・販売を行うことにより、一貫した製造計画とマーケティングが可能になる。また製造業者自らが小売業を営むことにより、販売情報から消費者市場情報の収集が可能になる」。これは SPA として知られており、企画・製造から販売までを垂直統合した事業形態である。近年アパレル産業ではこの SPA 形態の企業が業績を伸ばしていることが多くの文献で紹介されている(池田、2003; 山川他、2013)。

このように非常に特徴的な産業であるアパレル産業は、研究者にとっても非常に興味深いものであり、これまで多数の論文が執筆されてきたところである。しかし、先にも述べたように非常に多数の中小零細企業が存在するために、個別企業の業務データ、財務データが研究者にとって利用可能な形で整備されておらず、計量経済学的な実証分析はほとんど行われて来なかった。

このような中で、2006年に小宮、浦上、猪口の3氏によってアパレル卸企業に対するアンケート調査が行われ実証分析を行った論文が発表されている(浦上他、2008; Urakami et al., 2009; Urakami and Wu, 2010)。その後、2011年に小宮、浦上、猪口、金の4氏によって日本および韓国のアパレル製造業に対しアンケート調査が行われ、この調査のデータを用いた分析が Inoguchi et al.(2012)によって発表されている。

本章では、この4氏によって行われたアンケート調査のデータを用いて、アパレル製造業における商品企画機能、製造機能および販売経路の選択と

企業のパフォーマンスの関係について実証分析を行う。なお、ここで取り挙げるパフォーマンス指標は企業の売上である。本来ならば、その売上をいくつかの段階、すなわち、利潤や費用に分解して分析を行うべきではある。しかし、調査データの制約上この指標を取り挙げたことをお断りしておく。

論文の構成は以下の通り。第 2 節ではまず日本アパレル産業の特徴について述べる。その上に、第 3 節ではこの論文の焦点となる企画、製造、販路についての先行研究をレビューする。第 4 節では、企画から販路までのプロセスを検討し、モデル設定を行う。第 5 節においては、データの説明及び推定方法を踏まえて推定結果を説明する。最終節では結論をまとめる。

#### 4.2 日本アパレル産業の特徴

日本のアパレル産業の特徴は、以下の 5 点にまとめられる。まず、①衰退産業であること。次に、②中小零細企業が非常に多く、③企業間の競争が非常に激しいこと。一方、④市場の不確実性が高く、需要の予測が非常に困難であること。このように、非常に厳しい環境の下で、アパレル産業におけるビジネスでは、⑤創・工・商（企画・製造・販売）の一貫とした取り組みが重要となる。

##### 4.2.1 衰退産業

本研究の対象とするアパレル産業は、伊丹(2001)の定義における繊維産業の川下産業に当たる。伊丹(2001)は繊維産業が衰退産業であると論じており、その根拠として、工業統計表の従業者数において 1961 年以降衰退を続け、付加価値額については 1973 年をピークに以降衰退していることを明らかにした。一方、川下産業としてのアパレル産業はバブル崩壊までの高度経済成長期に成長を続け、以降 95 年まで下降していることを明らかにしている。本研究では、アパレル産業のみに着目し、その直近の状況を明らかにするために、工業統計表より 1988 年から 2010 年までの事業者

数及び製造品出荷額等の時系列変化をみた。(図 4.1 及び図 4.2 参照 6)

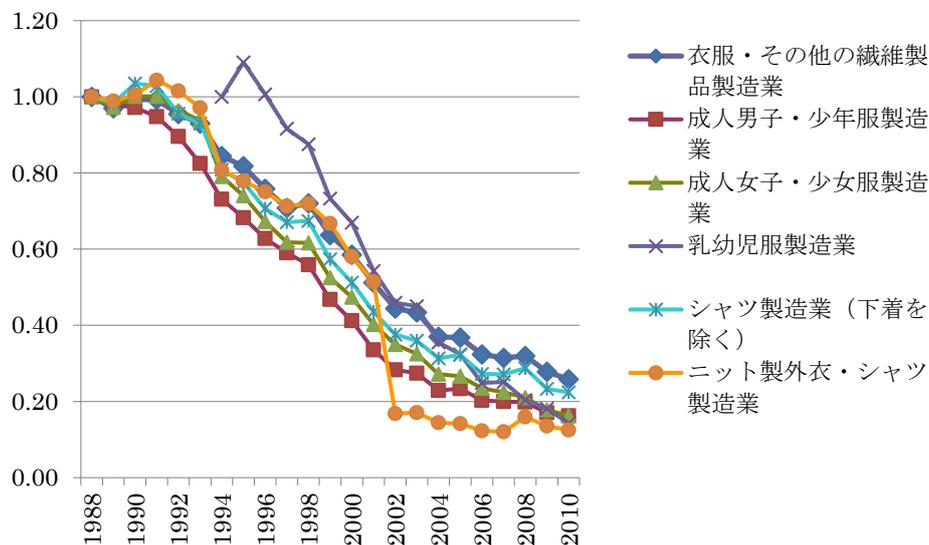


図 4.1 事業者数経年変化 (1988=1)

出所：工業統計

6 ここでは、後の統計分析の商品カテゴリーと整合性を取るため、工業統計表の細分類における成人男子、成人女子、乳幼児、シャツ、ニット、そして身の回り品全体の項目を取り上げることにした。学生服及び作業服については、工業統計表の分類に変更があったため、データの継続性に問題があり、取り上げることができなかった。また、事業者数及び製造品出荷額等以外にも従業者数、現金給与総額、付加価値額について時系列変化を見たところ、ほぼ同じような変化が見られた。なお、金額については、名目値を実質化するために、GDP デフレーターを用いている。さらに、グラフは 1988 年を 1 として基準化しているが、乳幼児については 1994 年以前のデータが存在しないため、1994 年を 1 としている。

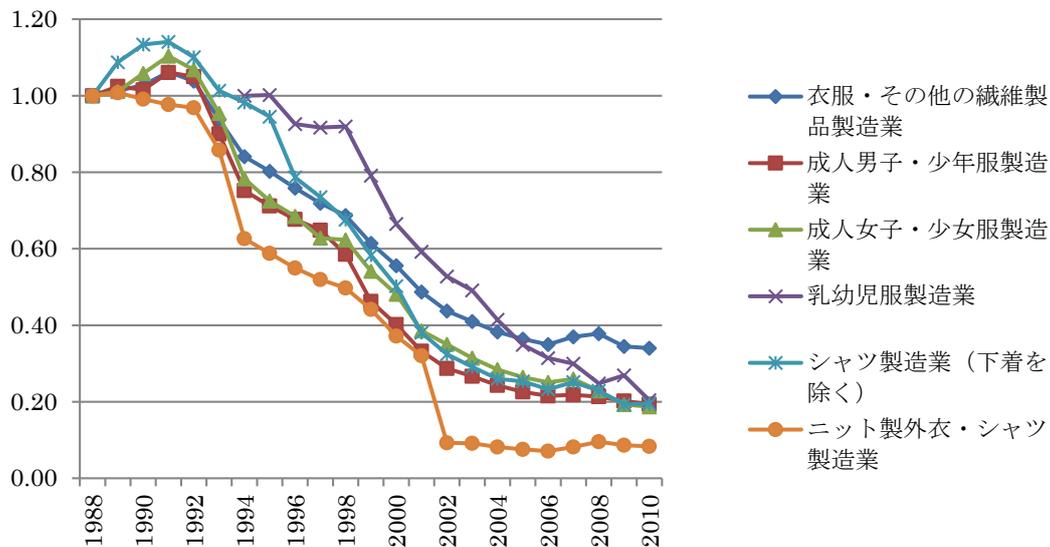


図 4.2 製造品出荷額等経年変化（1988=1）

出所：工業統計（GDP デフレーターにより実質化）

図 4.1 及び図 4.2 を見ても明らかなように、アパレル産業は 1990 年代のバブル経済崩壊後急速に衰退に向かっていることが分かる。また、同様の傾向は経済産業省製造産業局繊維課(2010)においても以下のように指摘されている。

「日本の繊維産業の製造品出荷額はピーク時の 3 分の 1 程度まで減少。国内総生産・就業者とも、経済全体に占める割合は低下の一途。」「2008 年の繊維工業出荷額の全製造業出荷額に占める割合はわずか 1.4%にすぎず、従業者数の占める割合も 4.6%程度。」さらに、「最終製品(アパレル)については、中国からの輸入が大半を占め、景気の低迷、安価な輸入品の流入、アパレル企業間の競争の激化等により、製品単価も減少。」

つまり、アパレル産業においても、製造の海外移転が大いに行われたことにより、国内のアパレル製造業は衰退することとなり、結果として安価な海外からの輸入製品との価格競争が余儀なくされることになった。

#### 4.2.2 中小零細企業

経済産業省製造産業局繊維課（2010）では、「川中・川下分野の大半は中小・零細企業」と結論付けている。ここで川下分野とは、本研究で分析対

象としているアパレル産業を指している。さらに、同(2010)では、事業所・企業統計の常用雇用者規模別企業数のデータを用いて実態を明らかにしているが、本研究ではより直近の状況を見るために表 4.1 を作成した。

表 4.1 従業員規模別事業所数・従業者数

従業員規模	繊維工業		外衣・シャツ製造業		その他の繊維製品製造業	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
合計	47,890	289,109	17,263	178,741	10,449	81,485
1～4	32,531	71,889	9,293	21,288	6,405	14,941
5～9	8,491	55,511	3,486	23,175	2,161	14,115
10～19	4,418	57,979	2,520	33,307	1,117	14,817
20～29	1,156	27,344	766	18,148	323	7,740
30～49	744	27,613	579	21,713	220	8,278
50～99	411	26,933	428	28,402	151	10,474
100～199	108	13,882	147	19,159	56	7,263
200～299	18	4,263	28	6,577	9	2,196
300～499	5	1,981	10	3,709	2	767
500～999	2	1,714	2	1,525	1	894
1,000人以上	-	-	1	1,738	-	-
5人以下	35,200	85,234	10,294	26,293	7,074	18,286
20人以下	45,632	189,219	15,423	80,250	9,737	44,953

(割合)

1～4	67.9%	24.9%	53.8%	11.9%	61.3%	18.3%
5～9	17.7%	19.2%	20.2%	13.0%	20.7%	17.3%
10～19	9.2%	20.1%	14.6%	18.6%	10.7%	18.2%
20～29	2.4%	9.5%	4.4%	10.2%	3.1%	9.5%
30～49	1.6%	9.6%	3.4%	12.1%	2.1%	10.2%
50～99	0.9%	9.3%	2.5%	15.9%	1.4%	12.9%
100～199	0.2%	4.8%	0.9%	10.7%	0.5%	8.9%

200 ～ 299	0.0%	1.5%	0.2%	3.7%	0.1%	2.7%
300 ～ 499	0.0%	0.7%	0.1%	2.1%	0.0%	0.9%
500 ～ 999	0.0%	0.6%	0.0%	0.9%	0.0%	1.1%
1,000人以上	-	-	0.0%	1.0%	-	-
5人以下	73.5%	29.5%	59.6%	14.7%	67.7%	22.4%
20人以下	95.3%	65.4%	89.3%	44.9%	93.2%	55.2%

出所：総務省統計局「平成21年経済センサス」

表4.1は従業員規模別の事業所数及び従業者数を示しており、上段が実数、下段がその割合を表している<sup>7</sup>。繊維工業全体では、従業者数20人以下の事業所の割合が95.3%であり、外衣・シャツ製造業では89.3%、その他の繊維製品製造業では93.2%である。したがって、アパレル製造業はその多くが中小零細企業によって占められていることはわかる。

この点については、小原(1999)もアパレル産業に関して「従来伝統的に製造業が小規模零細型であった」と述べているように、日本のアパレル製造業は規模面においては小規模零細型の企業が多いことが多くの研究者の共通の認識になっている。

#### 4.2.3 競争の激化

経済産業省製造産業局繊維課(2010)では、繊維産業の川下に当たるアパレル産業の大半は中小零細企業であり、その多くの企業は委託加工に甘んじてきたため、アパレル輸入品拡大による受注減、単価減少等により非常に厳しい状態に立たされていることを明らかにしている。アパレル産業の競争が激しいという状況は日本だけではなく、例えばRichardson(1996)では、ファッションアパレル産業は非常に競争の激しいビジネスであると指摘し、商品のライフ・サイクルは短い上に、人気のある商品はコピー商品によりすぐに追随され、価格と品質の競争は日に日に激しさを増していると述べている。同様に、Christopher(2000)ではアパレル産業は商品ライフ・サイクルの短縮化、競争の激化及びより不確実な市場という特徴によ

<sup>7</sup> 事業所・企業統計は平成18年までとなっており、その後は経済センサスに引き継がれている。

り、企業は競争に勝ち抜くために機敏に反応できる組織を作り上げることが重要であると述べている。

#### 4.2.4 不確実性

小原(1999)は、アパレル製品の需要予測が困難な点について以下のよう  
にまとめている。「衣料品の商品特性としては、多品種小ロット生産・流通  
が、またその末端の需要が流行のゆえに予測の難しさが横たわっている。」  
つまり、アパレル製品市場の大きな特徴として流行の存在があり、ゆえに  
需要の予測が困難であることを示唆している。また第1章でも触れたよう  
に、Christopher et al.(2004)はファッションアパレル市場の特徴を①短ラ  
イフ・サイクル(Short life-cycle)、②不安定性(High volatility)、③予測困  
難性(Low predictability)、④衝動買い(High impulse purchasing)にまと  
められたように、アパレル産業においては市場の不確実性の要素が高いと  
言わざるを得ない。このような不確実な市場において企業が取るべき行動  
について、複数の研究者が次のように指摘している。できるだけ商品の発  
売直前には生産に入らないこと、最終的に商品の流行が現れた段階で生産  
に入ること、このような生産の延期により損失を最小にし、不確実性の高  
い需要に対応すべきこと。(Boone et al., 2007; Yeung et al., 2007;  
Chaudhry and Hodge, 2012)。同様なことは池田(2003)においても「企画  
や生産を実売の時期に近づけることによって、より市場の動向に合致した  
商品供給を実現しようとしている。つまり、流行の変化を可能な限り見極  
めてから生産することを通じて、商品のプロパー消化率を高める戦略を採  
用しているのである。」<sup>8</sup>と指摘されている。

#### 4.2.5 創・工・商（企画・製造・販売）

2.1 から 2.4 で見たように、アパレル産業では企業は非常に厳しい条件  
の下で競争を続けている。そこではいかに魅力のある商品を企画・製造し、  
消費者を満足させるかが重要である。戦後のもの不足の時代までは、衣服  
は作ればなんでも売れるというものであった。しかし、今はもの過剰の時

---

<sup>8</sup> プロパー消化率とは、生産した商品が最初に設定した価格で売れた比率である。(池田, 2003)

代になり顧客満足を満たすことが要求されるようになった。つまり、消費者はただ単にものをほしいと思うだけではなく、ほかの価値も重視するようになったのである。アパレルファッションにおいては、流行という現象が存在する。去年の衣服は去年のデザインであり、今年では使えないものになることも多くある。というのも、流行を追いながらも自己の独自性を表そうとする消費者が多く存在し、この欲望により商品の差異性が強く求められるようになったのである。このような状況を踏まえて、曾根他(1999)は「確かに、昔、衣服は作れば何でも売れた時代にはそのような卸売業が大きな存在だったが、今のファッション環境下のビジネスでは、ビジネスの主体性と商品企画が生命線である。」と述べている。つまり、単なるもの作りから、ものを作った上に付加価値をも創造する必要があると理解することができる。流行の流れの中に、他の商品とは少し違った形、素材および縫製方法などより製品差別を図っていくことが必要なのである。これがつまり、「創」に当たる意味である。もの過剰の現代において商品企画が必要になったと考えられる。また、「工」は生産という意味である。生産プロセスにはいろんなパターンが存在するが、自社にとって最もふさわしい製造方法(パターン)はどのようなものかを考えなければならない。「商」は商売の意味で、商品をどのように売りさばくか、ということである。いいものを作ったからといって必ず売れるとは限らない。商品を消費者の手に届けるまでたくさんのプロセスを必要としている。販売では、どの経路を持てば、より消費者に選択してもらえるようになるのかを「商」で見極める必要がある。

また、この「創」「工」「商」について、曾根他(1999)は次のように述べている。「創・工・商の三つの機能を駆使して、生活者視点から価値を創造していくのがファッションビジネスである。創・工・商の機能をひとこと言えば、企画・生産・販売ということになる。」つまり、不確実性の高いアパレル産業において企画、製造、販売を同時に企業の戦略として取り入れていくことが重要であり、この点は本研究が最も注目するものである。この創・工・商の概念については、新井他(1995)でも次のように述べている。「ライフスタイル提案、デザイン創造、情報創造・流通、の特性を有するファッションアパレルビジネスでは、従来の「工」「商」に「創」を加え

た三つの基本機能が、有機的にリンケージされてビジネスが構築されている。ファッションアパレルビジネスとは、創・工・商がミキシングされるなかで工業製品をソフト商品として提供していくビジネスなのである。」近年では、これら創・工・商(企画・製造・販売)を企業内に取り込んだ SPA 業態がアパレル産業では一般的となってきた。

本研究では、アパレル製造業を分析対象としている。アパレル製造業における企画・製造・販売（ここでは販路に焦点を当てる）という3つの柱に沿って、アパレル製造業に対して行われたアンケート調査のデータを用いて実証分析を行う。次章では企画機能、製造機能、販路という三つの視点に焦点を当てて先行研究をレビューしていく。

#### 4.3 先行研究

本章ではアパレル製造業のパフォーマンスに注目して実証分析を行う。そこで、以下では、企画、製造、販路のそれぞれの機能とパフォーマンスの関係を論じた先行研究をレビューする。

##### 4.3.1 商品企画に関する研究

まず企画機能がパフォーマンスへ影響を与えることに関する理論的考察を行った先行研究として高嶋(2012)がある。その中で「商品の取引においてパワー関係が形成されることはよく見られる現象である。(中略)取引の依存関係からパワーが発生するために、大規模小売業者が仕入れ先の卸売業者や生産者に対してパワーを持ったり、ブランド・ロイヤルティの高い商品を生産する生産者が卸売業者や小売業者に対してパワーを持ったりするからである。」と述べている。つまり、企画機能を持つことでブランド・ロイヤルティの高い商品を生産することができれば、取引の際にパワーを持つことが可能となり、結果としてパフォーマンスが向上する可能性があると考えられる。さらに石井他(2013)は、優れたブランドは事業の収益性や成長性を高めると指摘している。このように、先行研究には企画によって生み出されるブランドによって企業のパフォーマンスが高められることを示すものが多く存在する。

一方、これとは反対の見方をする先行研究も存在する。倉澤・鳥居・成生(2002)では、商品企画を行う卸が、なぜ生産を委託するのかについて次のように考察を行っている。「実際、商品企画と生産という機能を円滑に遂行するためのルーティンは異なっており、これらの機能を同一組織内に統合する場合、相互に負の外部効果を及ぼしあう可能性がある。」つまり、ここでは企画機能と製造機能を同時に持つことが企業パフォーマンスに負の影響を与える可能性を指摘している。

以上、理論的考察を行った先行研究を見てきたが、以下では企画機能に関して実証研究を行った先行研究を見ていく。まず、Abecassis-Moedas(2006)では、フランス・アメリカ及びイギリスの 50 の企業でインタビューを行った。服飾産業 (Clothing industry) においてデザインと小売を統合する戦略 (企画及び販売の垂直統合) は結果としてより柔軟性のあるデザイン・プロセスを実現するため、生産性を高め業績も向上することにつながる。さらに、デザイン機能を持つあるいはデザイン機能に積極的に投資する企業、またマーケティングと製造の強みを有する企業は最も成功していると結論づけている。Urakami et al. (2009)では、2006 年に日本のアパレル卸売企業 3008 社に対してアンケート調査を行い、最終的に 470 社の有効回答を得た。本論文では卸売企業の自主企画機能について 2 種類の実証分析を行った。自主企画機能を持つかどうかに対してどのような要因が影響を与えているかについてプロビット・モデルを用いて分析を行った。二つは、アパレル卸企業を 4 つのカテゴリーに分けて(自主企画機能を持ち自社製品のみを扱う、自主企画機能を持ち他社製品も扱う、自主企画機能を持たず他社製品を扱う、自主企画機能を持たず特定のメーカーの商品のみを扱う)、多項式のロジット・モデルを用いて分析を行った。結果として、都会に立地している大規模のアパレル卸売企業は自主企画機能を持つが、地方に立地している小規模のアパレル卸売企業は自主企画機能を持たず、他社で企画した商品を扱う傾向が見られることを明らかにした。しかしながら本論文も指摘しているように、アパレル卸企業は自主企画機能を持つことで以前より業績(売上高)が良くなったかについては明らかに出来ない。Cachon and Swinney(2011)では、数学的モデルの展開とともに数値のシミュレーション分析を行い、Quick Response (QR)による生産機能と

強化されたデザイン機能を同時に持つことのパフォーマンスに与える影響を考察した。消費者は通常の商品よりもより強化されたデザインの商品に対して、より高い価値を持つものと認識し、その商品を獲得するためにより高い値段を支払う。結果として、QR と強化されたデザインを同時に達成できる企業の業績が良くなることを明らかにしている。

#### 4.3.2 製造タイプに関する研究

次に、製造機能がパフォーマンスにどのような影響を与えるのかに関する先行研究を見ていく。Azuma and Fernie(2003)は、情報技術での発達、ロジスティック・プロセスの革新、さらに繊維・アパレル取引における国際的な規制が徐々に緩和する中で、ファッション産業にはより人件費の安い海外に製造機能に移転することができるようになった。このように日本アパレル産業の製造はよりコストのかからない海外への移転が盛んに行われるようになり、価格競争がさらに激化していくことになった。

Jin(2004)では、企業の海外移転は企業の競争戦略においてはますます重要な役割を果たしており、競争の優位性を達成するためには国際化は避けて通れないと指摘している。一方、情報技術の進歩により売れ筋の商品をいち早く確認し、補充作業もスムーズに進めることができるようになったとも述べている。このような環境の下で、多数の企業が海外生産と国内生産を同時に展開するものの、海外生産および国内生産の最適なバランスが企業の利益に影響する重要な要因であると指摘し、アパレル産業は他の産業(電気、車等)と違い、規模の経済性が働かないため、利益確保のための大量生産には依存することができないとも述べている。

Dana et al.(2007)では、小規模企業に着目し、国内および海外での製造戦略の潜在的な優位性と欠点について、既存研究を踏まえて論じている。大規模の企業にとって海外生産の最も重要な優位性は、労働市場の賃金の違いによるコストの削減と、増え続ける生産に伴う費用低下(規模の経済性)である。しかし、先行研究では小規模アパレル企業にとって海外製造移転の実現可能性については論じたものは極めて少ない。実際は、アパレル産業では小規模企業がとても多く存在し、これらの企業のほとんどが国内での製造にとどまっている。いくら海外の労働市場に賃金の違いがあるとして

も、これら小規模のアパレル企業にとって海外への製造移転によるコスト負担を考慮すると、必ずしも競争優位性がもたらされるとは限らないことを明らかにした。

以上のように、アパレル産業の製造機能に関して論じた先行研究には、製造機能の海外移転に着目した先行研究が多いというのが実態である。一方、南(2003)は、アパレル製造に関して内製・外製という視点から検討を加えている。本論文では、廉価な流行製品の製造・販売において高収益モデルを生み出した ZARA のケースに焦点を当て、「ZARA は、製品のうち 60%を内製、ファブリックの 40%を自社で製造している」と指摘し、デザイン、パターン、裁断は自社で行うが、縫製は下請けに出すことで、製造において最短で 1 週間しかかからないという短リードタイムを実現し、ハイスピードのデザインおよび縫製により年間 10000 アイテムを生み出すというハイパフォーマンスを実現していることを明らかにしている。また石井他(2013)では、自社内で製造を行うか、アウトソーシングに切り替えるかという視点から以下のように論じている。「企業は、マーケティングとかわる様々な業務について、自社内あるいは自社グループ内でまかなうのか、それとも他社に委ねるのかを選択することができる。(中略)この 2 つの方法のどちらが優れているかは、さまざまな条件によって異なってくる。近年では、自社内で行っている業務を社外への委託に切り替えるアウトソーシング化を進める企業が増えている。だが、常に取引が統合に勝っているわけではない。単に多くの企業が行っているからという理由で、やみくもにアウトソーシング化を進めてしまうと、自社の重要な競争上の強みを失うことになりかねない。この 2 つの方法は、自社の内外の状況をきちんと見極めたうえで使い分けるようにしなければならない。」このように、企業を取り巻く環境の違いにより、自社内で製造するかそれとも他社に委託するかは自らの状況をより理解した上で決めることが大事だと示唆している。また、同書ではアウトソーシングのメリットについて以下のように述べている。「アウトソーシングを行い、業務を専門企業に委ねることで、仕事の質の向上を達成しようとする場合もある。また、アウトソーシングすることで固定費だった人件費が変動費となるため、景気変動をはじめとする環境変化に対して柔軟な対応が可能になる。」このように、企業を取り巻

く環境の変動が大きい場合には他社工場での生産により企業パフォーマンスを維持することも可能であることを指摘している。

製造機能に関して実証研究を行った先行研究としては、Inoguchi et al.(2012)、Fernie and Azuma(2004)、Kim and Rucker (2005)を挙げることができる。まず、Inoguchi et al.(2012)は、アパレル製造業においてアンケート調査を行ったデータに基づいて、日本の中小規模のアパレル製造業のマーケティング戦略を組み立てる特徴を明らかにした。本論文では、従業員を300人以下に絞り込んで、製造機能と自主企画機能を持つ企業のみ分析対象にした。分析対象企業数は全部で341社になる。分析の結果、価格競争を避けるために、高付加価値と高品質で優位性を確保することが中小規模アパレル企業の生き残る道であることを示唆している。特にアパレル生産が行われている発展途上国の近くにある先進国においては、製造業にとって高付加価値戦略を採用することがとても効果的であると結論付けている。Fernie and Azuma(2004)では、QRと関連している問題点に関して分析を行った。本論文では552社に対してアンケート調査を行い、内51社から回答を得た。分析の結果、日本の国内ファッション製造業が市場で生き残るためにはQRとSupply Chain Management(SCM)に取り組む以外方法はないと結論付けた。Kim and Rucker(2005)は、アメリカアパレル製造業264社にアンケート調査票を発送し、82社から回答を得た。本論文では、国内で生産をするかあるいは海外への生産を移転するかについて、またどのような要因が国内生産と海外生産に影響するかという分析を行った。分析の結果、取引費用に関する変数、外国におけるビジネス経験に関する変数は予測したとおりに重要な影響があることが明らかとなった。また企業規模とファッション性に関する変数は有意な結果になったが、予測とは反対の影響があるという結果が見られた。本論文の特徴としては、アメリカアパレル産業のみに見られて、ほかの産業では見られないような結果が得られているという点をあげることができる。

#### 4.3.3 販路タイプに関する研究

最後に販路の選択がパフォーマンスにどのような影響を与えるのかに関する先行研究を見ていく。日本の流通は伝統的に卸企業によって支えられ

てきたことは周知の事実である。丸山(1992)では、卸の多段階について以下のように述べている。「小売の多数・小規模・分散性が、卸の介在する経済的根拠となる(中略)卸売業者による取引の管理能力の限界という制約条件を考慮すれば、取引のネットワーク数を社会的に節減するよう卸売構造は多段階的となるのである。」つまり、製造業者と小売業者の間で、それぞれ直接取引が行われる場合、製造業者は、小口の配送・受注をしなければならないため取引のネットワーク数は増え、同時に取引コストも膨らむことになる。さらに同書は「卸売業者が介在し、小売り段階の需要を集計化することにより、取引コストを節減できる。現実には、卸の管理能力に限界があり、すべての需要を集計化することは不可能である。とりわけ、多頻度・小口の配送や納期などについて、卸売業者の流通サービスが重視される日本では、そうである。(中略)こうして卸売の多段階性は、取引のネットワーク数を減らし、むしろ取引費用を節減する方向に作用している面があると解釈することもできるのである。」このように、多数の小規模製造業者および小規模小売業者を前提とした場合、卸の多段階性は必ずしも非効率とはならず、むしろ卸企業に依存した取引を選択することが製造業者にとって企業パフォーマンスを向上させることになると考えられる。

一方で、企画機能を持ち、自社のブランド商品を製造する製造業者は、近年 IT や物流の面で社会インフラが整備されてきたため、消費者との直接的な取引が可能となってきた。この場合は、製造業者は自ら設立する直営店で商品を販売する。このような状況において、高嶋(2012)では、以下のように述べている。「多数の消費者がこのブランドだけを選好するという条件や消費者がこのブランドの直営店の所在地を知っているという条件を確保するために、広告を展開したり、直営店を目立つ場所に立てたりする費用が多くかかるために、直接流通が間接流通よりも費用的に有利であるとは限らない。実際においても、このような特定ブランドの直営店が展開される場合があるが、これらは流通費用の節約という理由で直接流通が選択されているのではなく、チャンネル管理の必要性を重視するために、直接流通が選択されたと考えるべきである。」このように、直営店を採用することには費用面において上記のような欠点があることが指摘される。にもかかわらず、直営店方式を採用する企業が増え続けている実態が存在してお

り、その理由あるいはメリットに関して石井他(2013)では以下のように述べている。「直営店なら、自社製品の販売価格を管理したり、販売データを入手したりすることが容易である。売り場のイメージの統一や、販売員の管理も行いやすい。また、ファッション・トレンドや買い手の購買行動の変化にあわせて、販売拠点の立地を柔軟に変更することも容易である。このようなメリットが大きいと判断される場合に、直営店チャンネルが採用されることになる。」

実際に藤田・石井(2000)ではアパレル大手企業であるワールド社のケーススタディーにより、卸事業から小売事業に展開(SPA化)したことによるメリットを以下のように指摘している。「ワールドは業績の伸び悩みを受けて、卸事業とはまったく違う発想の事業の仕組みを構築した。すなわち、ワールドが在庫リスクをすべて保有して、店頭を起点とした商品企画・生産・販売を行い、それらの業務を一元的に管理する仕組みである。この仕組みでは、需要が不確実な段階での展示会発注方式をやめ、販売情報を見ながら生産計画を小刻みに変更することによって、市場への素早い対応を可能にしている。そのため、販売面での卸事業の弱みを克服し、新たなメリットを得ることができた。(中略)SPA事業ではワールド自身が過剰在庫や欠品のリスクを負うが、店頭情報にもとづいた高精度な需要予測を行ったうえで生産・配送・販売するシステムを構築している。(中略)システム全体が生産と販売から発生するリスクやロスを限りなく小さくしつつ、販売機会をできる限り大きくする役割を果たしているのである。」

さらに近年、物流や情報処理の技術革新などを背景に新しい販路が登場してきた。高嶋(2012)は「通信販売という業態では、店舗を使わずに、カタログなどで商品の情報を伝え、商品を販売し、配送するという形をとるために、広い範囲の消費者に商品を売ることができる。すなわち、商圏内にいる消費者にしか商品を販売できないという店舗販売の制約を超えることが、通信販売の基本的な革新となっている」と述べているように、店舗無しでの販売としての通信販売の利点を紹介している。他方、石井他(2013)では「生産者(メーカー)が流通業者を介さない直接販売に乗り出そうとする際のハードルは、インターネットの登場で大きく低下した。インターネット直販を行うことで、メーカーは消費者とのコミュニケーションを直接

コントロールできるようになり、生産と流通の同期化をはかることが容易になった。(中略)ウェブサイトの構築費用は、実際の店舗を展開するよりもはるかに低い。とはいえ、サイトを構築さえすれば、瞬時に先客万来となるわけではない。」と述べているように、店舗無し(インターネット、カタログ、テレビなど)での販売には実体店舗がなく、ウェブサイトの構築あるいはカタログの印刷などの少ない費用でまかなうことができるメリットを持つため、より柔軟な販売体制につながることを指摘している。さらに曾根他(1999)では、「テレビ CM 販売も、CM を見る時間帯の制約はあるが、消費者に与えるインパクトの強さから、テレビショッピングは増加している。」と述べているように、テレビショッピングのインパクトの強さからテレビの販売が増加しているとも指摘している。一方、店舗が無いことによる別の制約の発生について、高嶋(2012)は以下のように指摘している。「無店舗であるということから、売手が商品の買手を見つけることや、買手がほしい商品を見つけることが難しくなる。(中略)店舗ならば、商品が陳列され、消費者は実物に触れることで、商品の細かな情報を入手できるが、無店舗の場合、そのような商品の実物情報を入手することが難しい。」「消費者からの数多くの注文情報を迅速に処理して、商品を発送し、代金を回収するためには、通信販売業者でも、搬送センターや情報システム整備する必要がある。(中略)店舗を持たない通信販売は、店舗のコスト、店頭在庫のコスト、販売員のコストがかからないために効率的に見えるかもしれない。しかし、実際には店舗を代替するためのコストがかかり、それほど単純には優位性を発揮できないのである。」

それでは、販路に関して実証分析を行った先行研究を見ていくことにする。丸山(1992)は小売業および卸企業における企業規模と生産性の関係について分析を行っている。本書では、小売業および卸企業における規模別の生産性を測るため、1982年から1988年の商業統計データを用いて、従業者数を1~2、3~4、5~9、10~19、20~49、50~のカテゴリーに分けてそれぞれの生産性指数の時系列推移をみた。結果として、1~2人の零細規模の生産性指数は一貫して低い値であり、3~4人と5~9人規模の小規模企業は、生産性指数の低下が大きく、大規模企業との格差が広がっていること

が明らかとなった。さらに、従業者規模別の生産性の変化の要因を探るために、生産性の変化率を販売拡大効果と省力化効果に要因分解した。結果として、小売企業では従業者数 50 人以上の大規模店舗が 1 店舗当りの販売額の増加率(販売拡大効果)が最も高い伸びを示し、1 店舗当りの従業者数の変化率では、50 人以上の大規模店舗のみ省力化効果があると分かった。同様な傾向が卸企業にも見られ、結果として、大規模企業の生産性が高いことが明らかにされた。このことは、近年の小売企業、卸売企業の大規模化傾向と合致するものであり、製造企業にとって大規模な小売企業、卸売企業との取引によって企業パフォーマンスが高まる可能性が考えられると同時に、製造業においても規模がパフォーマンスを説明する要因となりうると考えられる。

Lohtia et al.(1999)は流通チャネルを統括(control and governance)するパワー関係について、小売企業および製造企業に対しアンケート調査をした上で実証分析を行った。この論文では、メンズ衣料を扱う専門チェーン店(ディスカンウント・ストアも含む)40社、総合スーパー80社、百貨店150社および製造業者80社に対してアンケート調査票を発送し、百貨店61社、総合スーパー25社、専門店18社、メンズアパレル製造業32社から完全回答を得た。回収率は39%で、きわめて高い回収率であった。取引先における上記のパワー増大について7点尺度(1:大いに減少した、4:変わらない、7:大いに増大した)で質問が行われた。結果として、製造業のパワーが減少し、小売業者のパワーは増大したことが明らかにされた。また Lohtia et al.(2001)は、Lohtia et al.(1999)で行ったアンケート調査のデータを用いて、小売企業および製造企業の小売価格決定に対するパワーについて分析を行った。結果として、製造業者による小売価格の決定パワーは減少したをこと明らかにしている。

金(2004)は流通短縮化の規定要因に関する先行研究のレビューを行い、卸売企業の規模に与える要因に関する実証分析を行った。レビューでは、流通短縮の要因として大きく三つに分けられている。一つは情報技術発達によるもの、二つはメーカーの垂直統合による流通短縮化、三つは小売主導による流通短縮化(いわゆる卸の中抜き)である。アンケート調査は2004年2月に4000社に対して行われ、有効回答数は479であった。分析方法

は、卸売企業の企業規模を従属変数にし、大規模小売企業への販売比率と物流高度化の有無を因子とした 2 元配置分散分析が用いられた。そして、以下のように結果を述べている。「大規模卸売企業を中心に物流高度化が採用されると、その効率的な運用の必要性から販売先の絞り込みが行われる。この小売企業に対する選別は、卸売段階における取引集中が一層促進されることになり、その結果として、流通短縮化が発生する。」(82 頁) このように、卸売の多段階性は情報技術の発達、メーカーの垂直統合及び小売企業の大規模化よりだんだん解消され、結果として流通の短縮化の現象が現れていることが明らかにされた。

Urakami and Wu(2010)では、日本の卸売業者に対するアンケート調査データに基づいて、直営店に関する実証分析を行っている。2006 年 2 月に日本のアパレル卸売業者 3008 社に対してアンケート調査が行われた。アンケートの有効回答数は 470 であった。日本全体として流通段階の短縮が起こっており、これはアパレル産業も例外ではないと指摘されている。このような厳しい環境において、アパレル卸売業者は直営店戦略を用いて生き残りをかけているという点に焦点を当て、プロビット・モデルを使って実証分析が行われた。結果として、まず大規模卸売企業は直営店を所有する傾向にあること、そしてアパレル卸売企業はプライベート・ブランドを持ち、自らの直営店で販売することにより流通チャンネルにおけるコントロールのパワーを持つことが明らかにされた。さらに、潜在的にアパレル流通チャンネルにおいては優位性を持つことができるが、財務パフォーマンスの状態は決して良好ではないと結論付けている。つまり、本論文では直営店戦略が流通チャンネルのパワー維持を可能にするもの、必ずしも企業パフォーマンスを向上させるものではないことを明らかにしている。

Gertner, R.H. and Stillman, R.S.(2001)では、アメリカのアパレル産業におけるオンライン販売の展開に関して実証分析を行った。この論文では、サンプルとして 11 の(アパレル企業の)直営店、8 の百貨店および 10 の卸売業者、さらに GAP の合計 30 社を用いている。さまざまな業態の違いおよび垂直統合の有無によって、オンライン販売を展開することに対して、どのような要因が影響を与えているか検討している。具体的な要因として、オンライン販売を開始する時期(早いか遅いか)、取扱い商品の幅および

WEBサイトのクオリティ(Rating、Number of visitors)という3つ取り上げられ、その上でトービット回帰分析、OLSの手法を用いて分析が行われた。結果として、垂直統合された企業の方がより早くオンライン販売を展開する傾向があることが明らかにされた。また、垂直統合されていない企業にはチャンネル・コンフリクトの問題が発生することにより、オンライン販売の展開はよりコスト増をもたらし、展開が遅れる傾向があると指摘している。つまり、本論文ではアパレル企業が直営店を持つほどオンライン販売に進出しやすいことが示されている。

#### 4.4 実証モデル：企画から販売までのプロセスを考慮して

本節では、アパレル企業における商品の企画機能、製造機能および販路までのプロセスについて検討し、どのような要因がアパレル企業の利潤に影響するかを検討するモデルを設定する。まず初めに、プロセスに関して検討の加え、続いてプロセス以外の要因についての概念的な検討をし、モデルを設定するという流れで説明を行う。

##### 4.4.1 プロセスに関する分類

第2節にも触れたように、新井他(1995)および曾根他(1999)によると、ファッションビジネスにおいては、創・工・商の三つの機能を駆使しながら有機にリンケージしていくことが重要である。また、曾根他(1999)では「創・工・商の機能をひとこと言えば、企画・生産・販売ということになる。」と述べているように、アパレル商品の製造におけるプロセスは、大きく企画、生産および販売に分けることができ、それぞれの機能に対して企業がどのように対応するかによって企業パフォーマンスが大きく左右される。つまり、前章でも述べたように、不確実性の高いアパレル産業において企画、製造、販売を同時に企業の戦略として取り入れていくことが重要であり、この点は本研究が最も注目するところである。

さらにこの点をアパレル製造業についてより深く検討したものに新井他(1995)があり、そこでは、商品の製造過程における縫製工程を以下のようにさらに細かく分けて説明している。商品企画→素材発注→素材仕入→ス

ポンジ加工→検反→縫製加工試験→工場温湿度管理→パターンメイキング→マーキング→延反→裁断→副素材の管理→芯地接着→縫製→中間プレス→まとめ・検査→仕上げプレス→最終検査→保管→輸送→表示→販売展示→販売。このようにみると、アパレル製造業においても大きく商品企画・製造・販売というプロセスを踏んでいることが明らかであり、本研究ではこの点に着目し、先行研究を踏まえつつ、大きく分けたこの三つの機能についてパフォーマンスとの関係を見ていくことにする。

第3節ですでに先行研究に関して詳細に述べているが、ここでは後の実証分析において着目すべき点を明らかにするために、この三つの機能に関して先行研究を再度整理する。

① 商品企画：商品企画を分類すると、自社企画と他社企画に大別される。

自社企画を行うということは、自社の持っている特性を的確に把握することにより、それを販売促進という方向に向かわせ、それが結果として利益の増加につながるかもしれない。一方、他社企画を行う方がその専門のメリットを生かし、より売れ筋の商品を生み出すかもしれない。このように、商品企画のタイプが利潤にどのような影響を与えるのかにかかわるので、重要な要因と考えられる。

商品企画については、自社企画および他社企画に関して実証分析を行ったものとして、Urakami et al. (2009)がある。この論文では日本アパレル卸企業に対してアンケート調査を行い、卸売企業の自社企画(自主企画)および他社企画(自主企画機能無し)を採用する卸売企業の立地および規模との関係について分析を行っている。しかしながら本論文で指摘しているように、自社企画・他社企画の違いがどのように企業のパフォーマンスに影響するかは重要な視点ではあるもの、実証分析では明らかにできていない。そこで、本研究ではアパレル製造業において自社企画・他社企画とパフォーマンスの関係について実証分析を行うものとする。

② 製造タイプ：製造タイプ、すなわち自社製造かあるいは他社製造かについてもその製造コストに影響を与え、結果として利潤に影響を与えるので、重要な要因と考えられる。

製造に関しては、国内生産を行うか、あるいは海外生産を行うか、とい

う意思決定がどのような要因に影響されているかの実証分析を行った先行研究として **Kim and Rucker(2005)**がある。この論文では、アメリカのアパレル製造業においてアンケート調査を行い、分析を行った。取引費用に関する変数および外国におけるビジネス経験に関する変数は、国内で生産をするかあるいは海外へ生産を移転するかの意思決定する際に重要な影響があることを明らかにした。しかしながら、国内で生産をするかあるいは海外へ生産移転するかが、企業のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすかについては明らかにしなかった。他方、**Inoguchi et al.(2012)**は、日本のアパレル製造業においてアンケート調査を行い、中小規模の製造業の製造機能と自主企画機能を持つ企業のみを対象に分析を行った。分析の結果、価格競争を避けるために、高付加価値と高品質で優位性を確保することが中小規模のアパレル企業の生き残る道であることを明らかにした。特にアパレル生産が行われている発展途上国の近くにある先進国においては、製造業にとって高付加価値戦略を採用することがとても効果的であると結論付けている。しかしながら、自社製造を行う企業のみを分析しており、自社製造する場合と他社製造に委ねる場合のパフォーマンスへの影響については実証分析では明らかにできていない。本研究では、以上の先行研究が明らかにできていない、自社生産と他社生産の違いが企業パフォーマンスにどのような影響を与えるのかについて実証分析を行う。

- ③ 販路タイプ(店舗あり)：最後に、販路のタイプも重要な要因と考えられる。販売といっても様々な視点があるが、本研究では販路(place)のみに焦点を当て、詳しく分析をしていく。

販路に関する実証分析を行った先行研究として、**Urakami and Wu(2010)**がある。本論文では日本の卸売業者に対してアンケート調査を行い、生き残りのための重要な戦略としての販路一直営店戦略に関する実証分析を行っている。結果として、企業規模が大きいほど直営店を所有する傾向にあり、また自社企画(プライベート・ブランド)した商品を自社店舗(直営店)で販売することにより流通チャネルにおけるコントロールのパワーを持つ傾向にあることが明らかにされた。しかしながら、自社店舗を持つことにより流通チャネルにおいては優位性を持つこ

とができるが、財務パフォーマンスの状態は良好ではないと結論付けている。つまり、この論文では自社店舗を持つことが必ずしも企業パフォーマンスを向上させるものではないことを明らかにしている。一方、販路に関しては、自社店舗以外に直接小売に販売するケースや、卸を通じて小売に販売するケースのように、他社経営の店舗を利用し商品を販売する方法があるが、Lohtia et al.(1999)はこの点について分析を行っている。そこでは、流通チャネルを統括(control and governance)するパワー関係について、小売企業および製造企業に対しアンケート調査をした上で実証分析を行った。結果として、時代の経過とともに製造業の流通チャネルを統括するパワーが減少し、逆に小売業者のパワーが増大したことが明らかにされた。さらに Lohtia et al.(2001)は、Lohtia et al.(1999)で行ったアンケート調査のデータを用いて、小売企業および製造業の小売価格決定に対するパワーについて分析を行った。結果として、製造業者による小売価格の決定パワーは減少したことを明らかにしている。つまり、Lohtia et al.の一連の研究を踏まえると、他社店舗、特に大規模の小売店を販路として利用するとき、流通チャネルを統括するパワーや小売価格の決定権について、製造業ではなく小売が持つ場合に、結果として小売の業績を向上させるが、製造業の業績は低下するものと推測できる。さらに、金(2004)は流通短縮化の規定要因に関する先行研究のレビューを行い、卸売企業の規模に与える要因に関する実証分析を行った。卸の大規模化と卸の中抜き現象が明らかにされている。つまり、大規模小売店にとって、商品の取引経路としての卸への依存が減少することになった。この結果から、近年では卸の流通チャネルにおけるパワーが減少したことが分かる。

- ④ 販路タイプ(店舗なし): 販路における自社店舗と他社店舗以外に店舗なしでの販売もある。ここでいう店舗なしは製造業者の自ら販路として立ち上げた無店舗販売のことであり、店舗なしでの販売を営む小売とは区別したい。アパレル製造業の販路として店舗なしでは、インターネット販売、テレビ販売およびカタログ販売をあげられる。

店舗なし販売のケースについて、Gertner, R.H. and Stillman, R.S.(2001)では、さまざまな業態に対してアンケート調査し、実証分析

を行っている。その中で、オンライン販売を積極的に行う企業の特徴は、直営店を持ち企画から販売までの垂直統合を行っている企業というものであった。垂直統合を行わない企業は、チャンネル・コンフリクトの問題よりオンライン販売を展開しにくいという結果も明らかにされている。この店舗なしのタイプは、販売タイプの一つであるが、新しい媒体(情報システム)を使ったタイプなので、独立した要因として取り扱うことにした。

このように、先行研究を踏まえてみると、アパレル製造業においても販路が企業パフォーマンスに影響する可能性は十分に考えられる。このアパレル製造業者の販路のパターンをまとめると、図 4-3 のようになる。

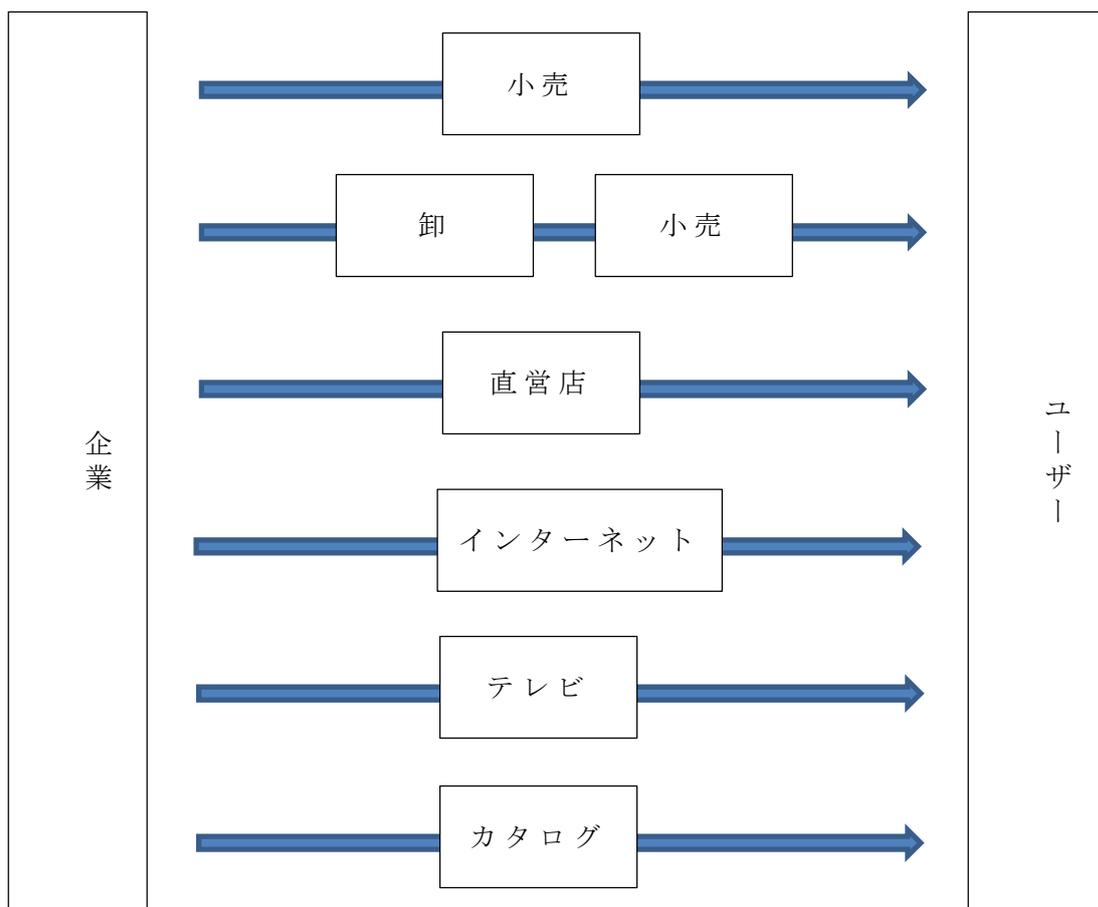


図 4.3 販路のパターン

以上、企画、製造、販売のプロセスそしてそれぞれの機能における本研究で着目する点について整理すると、表 4.2 にまとめることができる。

表 4.2 企画・製造・販売のプロセス

プロセス	タイプ	
企画	1	自社企画
	2	他社企画
製造	1	自社工場
	2	他社工場
	3	自社+他社工場
販路	1	店舗有り
		a 自社：直営店
		b 他社：小売
	2	店舗なし
		c 他社：卸
		a インターネット
	b TV	
	c カタログ	

#### 4.4.2 その他の要因に関する検討

4.4.1 で見てきたように、企画(自社企画および他社企画)、製造(自社工場および他社工場)、販売(自社店舗、他社店舗および店舗無し)は企業のパフォーマンスに影響を及ぼす説明要因であることが分かった。ここでは、これら以外の要因について先行研究を踏まえて検討を行う。まず、丸山(1992)では小売においても卸においても大規模企業の方の生産性が高いことを明らかにしている。このことは、製造企業にとって大規模な小売企業、卸売企業との取引によって企業パフォーマンスが高まる可能性が考えられると同時に、製造業においても規模がパフォーマンスを説明する要因となりうると思われる。この他にも規模に関する実証分析を行った先行研究として、金(2004)をあげることができる。この論文では、卸売企業の企業規模を従属変数にし、大規模小売企業への販売比率と物流高度化の有無を因子とした 2 元配置分散分析が用いられ、企業規模が企業パフォーマンス

の重要な説明要因となりうるということが明らかにされている。以上より、本研究では 4.4.1 で指摘された要因以外に、企業規模の変数を企業パフォーマンスに影響を与える重要な要因として取り上げることにする。4.4.1 および 4.4.2 の議論をまとめると、図 4.4 のようになる。

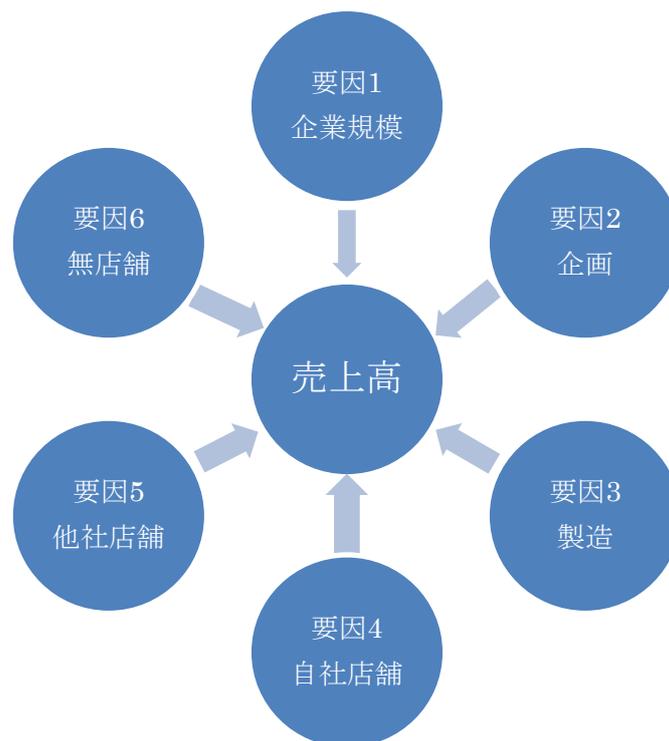


図 4.4 売上高に影響を与える要因

#### 4.4.3 モデルの設定

本章では、4.2 節図 4.4 でまとめたように、企業パフォーマンスの説明要因として、①企業規模、②企画機能、③製造機能、⑤販路パターン(店舗)、⑥販路パターン(情報媒体)を取り上げ、実証分析を行う。

実証モデルは、以下のように表わされる。

$$\text{Sales} = f(\text{Size}, \text{Plan}, \text{Manu}, \text{SType I}, \text{SType II}) \quad (4-1)$$

ここで、Sales：企業の収入

Size：企業の規模

Plan：商品企画要因

Manu：製造タイプ要因

SType I：販路タイプ要因 I (店舗)

SType II：販路タイプ要因 II (情報媒体)

(4-1)式に示して実証モデルベースにし、具体的な分析を行うための変数は、以下のものを用いることにする。まず、被説明変数である Sales は企業の売上高を用い、企業規模としては従業員数(Emp)を採用した。また、商品企画要因、製造タイプ要因、販売タイプ要因 I (店舗)、販売タイプ要因 II (情報媒体)はアンケート質問表の制約条件から全てダミー変数となった。(4-1)式は結局、次式のように表される。

$$\text{Sales} = f(\text{Emp}, \text{PD}_X, \text{MD}_X, \text{S I D}_X, \text{S II D}_X) \quad (4-2)$$

ここで、Sales：売上高

Emp：従業員数

PD<sub>X</sub>：商品企画ダミー (PD<sub>plan</sub>：自主企画ダミー)

MD<sub>X</sub>：製造タイプダミー (MD<sub>own</sub>：自社製造ダミー、MD<sub>oth</sub>：他社製造ダミー、MD<sub>mix</sub>：自社・他社混合ダミー)

S I D<sub>X</sub>：販路タイプ I ダミー (S I D<sub>chd</sub>：直営店ダミー、S I D<sub>chr</sub>：小売店ダミー、S I D<sub>chw</sub>：卸売店ダミー)

S II D<sub>X</sub>：販路タイプ II ダミー (S II D<sub>chi</sub>：インターネットダミー、S II D<sub>cht</sub>：TV ダミー、S II D<sub>chc</sub>：カタログダミー)

## 4.5 方法論

### 4.5.1 推定方法

本章では(4-2)式に対し線形モデルを用いて重回帰分析を行う。その際、

標本の分布を考慮し、売上高と従業員数については自然対数をとることにした。推定方法は最小二乗法（OLS）を用いた。また分析に用いられた統計ソフトウェアは STATA SE Ver12 である。

#### 4.5.2 データおよび変数の説明

本章の実証分析で用いられるデータは、小宮一高氏(香川大学)、浦上拓也氏(近畿大学)、猪口純路氏(小樽商科大学)、金雲鎬氏(日本大学)の4氏によって、2011年1月～2月に実施されたアンケート調査によって収集されたものである<sup>9</sup>。アンケート調査は、郵送により調査票を送付し、郵送にて回収された。(配布数4407、回収数1211、回収率27.47%)調査対象は『全国繊維企業要覧2011年度版』より抽出されたアパレル製造業者であり、調査対象となった製品カテゴリーは、紳士服、婦人服、子供服、学生服、ユニホーム、ニット製品、カジュアルウェア、ジーンズ、スポーツウェア、シャツとなっている。

アンケート調査では、製造業務について詳しく5つのカテゴリーを分けている。それぞれ、委託を受けた製造に特化(C1)、自主企画製品及び委託を受けた製造(C2)、自主企画製品に特化(C3)、製品の企画・開発や販売に特化、製造機能なし(C4)、その他(C5)となっている。今回の研究はアパレル製造業を対象としているため、C4のカテゴリーでは製造機能なしのため、またC5のカテゴリーは製造機能を持つかどうかを特定できないため分析から除外する。

以上より、この実証研究では用いるデータは上記のC1、C2、C3という3つのカテゴリーを対象に分析を行う。

それでは、採用された変数について詳しく説明する。まず、売上高(Sales)については、『全国繊維企業要覧2011年度版』に記載されているものを用いた。次に、従業員数(Emp)はアンケート調査における正社員数に非正規従業員数を足したものを用いた。ここで、非正規従業員数は正社員数以外の従業員の割合の情報に基づいて、推定値を算出した。続いて、各ダミー変数の定義は以下の通り。自主企画ダミー( $PD_{plan}$ )については、先に説明した

---

<sup>9</sup> 調査の詳細は小宮他(2011)を参照のこと。

カテゴリー(C1~C3)の中から自主企画機能を持つ企業に該当するもの、つまり C2 と C3 に該当する企業が 1、それ以外を 0 と設定している。自社製造ダミー(MD<sub>own</sub>)については、自社内製造比率が 100%なら自社工場での製造とみなし、自社内製造比率が 100%の企業を 1 とし、それ以外なら 0 とする。他社工場ダミー(MD<sub>oth</sub>)については、自社内製造比率が 0%なら他社工場を利用することとみなし、自社内製造比率が 0%の企業を 1 とし、それ以外なら 0 とする。自社・他社製造ダミー(MD<sub>mix</sub>)については、自社内製造比率が 0%より大きく、100%未満の場合、自社工場と他社工場を併用していると考え、該当する企業を 1、それ以外なら 0 とする。直営店ダミー(SI D<sub>chd</sub>)については、アパレル製造企業が直営店への販売がある場合は 1 として、直営店への販売がないなら 0 とする。同様に、小売ダミー(SI D<sub>chr</sub>)については、小売業者への販売がある場合は 1 として、ないなら 0 とする。卸売ダミー(SI D<sub>chw</sub>)についても、卸売業者への販売がある場合は 1 として、ないなら 0 とする。上記直営店、小売および卸への販売は店舗ありのケースであり、店舗なしのケースについては、インターネットダミー(SII D<sub>chi</sub>)はインターネットへの販売がある場合は 1 として、インターネットへの販売が行われていないなら 0 とする。また、テレビダミー(SII D<sub>cht</sub>)については、テレビでの販売がある場合は 1 として、テレビでの販売がない場合は 0 とする。最後に、カタログダミー(SII D<sub>chc</sub>)については、カタログの販売がある場合は 1 として、カタログの販売がない場合は 0 とする。

#### 4.5.3 推定結果

以上より、アパレル製造業のアンケート調査のデータを用いて重回帰分析を行った。推定結果は表 4-3 にまとめている。推定結果を説明する前に、ケースの説明をしておく。すべてのケースには説明変数として規模の変数(lnEmp)が採用されており、ケース 1 には自社企画ダミー(PD<sub>plan</sub>)、ケース 2 には自社工場ダミー(MD<sub>own</sub>)、以下同様にケース 3 からケース 10 まで規模の変数に加え一つのダミー変数が採用されている。これは、複数のダミー変数を同時に採用した場合のダミー変数間の影響を排除するためのもので

ある<sup>10</sup>。以下、本研究ではケース 1～ケース 10 についてそれぞれの要因が企業パフォーマンスにどのような影響を与えているのか個別に検討していくが、複数の変数を同時に採用した場合の推定値の安定性についてケース 2-1～2-6、ケース 3-1～3-6、ケース 11-1～ケース 11-6 を推定したところ、推定結果は非常に安定的であり、この結果から本研究の推定結果の信頼性は高いと考えられる。

それでは、各要因の企業パフォーマンスに与える影響についてみていく。まず、すべてのケースに採用されている規模の変数(lnEmp)については、係数の推定結果はプラスで有意であり、つまり企業規模が大きいほど売上高も大きくなるという結果となった。この結果は丸山(1992)や金(2004)の先行研究と整合的であり、小売企業や卸売企業だけでなく、製造業においても企業規模は企業パフォーマンスを説明する重要な要因であることが明らかとなった。次に、ケース 1 の自社企画および他社企画の視点から見ると、係数の推定値はプラスで有意であり、かつ係数の大きさは他のケースよりも非常に大きく、つまり自社企画機能を持つかどうかは企業パフォーマンスを大きく左右する重要な要因であることが明らかとなった。つまり、先のカテゴリの分類における委託を受けた製造に特化(C1)するだけの企業よりも自主企画製品を製造する企業(C2 および C3)のほうがより企業パフォーマンスが高いことが示された。この結果から、高嶋(2012)や石井他(2013)が指摘しているように、企画機能を保有する企業は、取引上のパワーを保有できたり、優れたブランドを生み出したりすることによって企業パフォーマンスを向上させている可能性が考えられる。また、企画機能に関して実証分析を行った Abecassis-Moedas (2006)および Cachon and Swinney(2011)では、企画機能を保有する企業パフォーマンスが高いことを示しており、本研究ではこれらの先行研究と整合的な結果が得られたことになる。

---

<sup>10</sup> 多くのダミー変数を同時に入れることにより、ダミー変数の係数が不安定になり、(例えば、Maddala(2001)参照のこと)推定結果の信頼性が低下する危険がある。ここでは、順次ダミー変数を追加していくことにより、係数の安定性についてもチェックした。

表 4.3 推定結果

要因	変数	ケース1	ケース2						ケース3							
			ケース2-1	ケース2-2	ケース2-3	ケース2-4	ケース2-5	ケース2-6	ケース3-1	ケース3-2	ケース3-3	ケース3-4	ケース3-5	ケース3-6		
要因1 (規模)	lnEmp (従業員数)	0.638*** (0.025)	0.746*** (0.030)	0.744*** (0.031)	0.741*** (0.031)	0.743*** (0.031)	0.740*** (0.031)	0.728*** (0.031)	0.728*** (0.031)	0.762*** (0.029)	0.758*** (0.031)	0.755*** (0.030)	0.757*** (0.030)	0.756*** (0.031)	0.745*** (0.031)	0.745*** (0.031)
要因2 (企画)	D <sub>plan</sub> (自主企画 ダミー)	0.706*** (0.066)														
要因3 (製造)	D <sub>own</sub> (自社工場 ダミー)		-0.190** (0.090)	-0.190** (0.090)	-0.196** (0.089)	-0.189** (0.090)	-0.190** (0.090)	-0.181** (0.089)	-0.181** (0.089)							
	D <sub>oth</sub> (他社工場 ダミー)									0.481*** (0.100)	0.484*** (0.100)	0.463*** (0.100)	0.462*** (0.100)	0.460*** (0.100)	0.425*** (0.100)	0.421*** (0.100)
	D <sub>mix</sub> (自社+他 社)															
要因4 (自社店舗)	D <sub>ohd</sub> (直営店ダ ミー)			0.019 (0.093)	0.022 (0.093)	0.044 (0.094)	0.038 (0.095)	0.030 (0.094)	0.029 (0.094)		0.047 (0.092)	0.049 (0.091)	0.072 (0.093)	0.070 (0.093)	0.061 (0.093)	0.060 (0.093)
要因5 (他社店舗)	D <sub>chr</sub> (小売ダ ミー)				0.240*** (0.092)	0.223** (0.093)	0.218** (0.094)	0.211** (0.092)	0.213** (0.093)			0.192** (0.091)	0.174* (0.092)	0.173* (0.092)	0.170* (0.092)	0.171* (0.092)
	D <sub>chw</sub> (卸ダミー)					0.106 (0.084)	0.107 (0.084)	0.115 (0.083)	0.105 (0.084)			0.115 (0.082)	0.115 (0.082)	0.122 (0.081)	0.115 (0.082)	
要因6 (無店舗)	D <sub>chi</sub> (インター ネットダ ミー)						0.048 (0.087)	0.029 (0.086)	0.021 (0.087)					0.016 (0.086)	0.001 (0.085)	-0.004 (0.086)
	D <sub>cht</sub> (テレビダ ミー)								0.713*** (0.194)	0.667*** (0.201)					0.636*** (0.193)	0.605*** (0.199)
	D <sub>chc</sub> (カタログダ ミー)								0.094 (0.109)							0.065 (0.108)
定数項		10.314*** (0.087)	10.778*** (0.095)	10.778*** (0.095)	10.603*** (0.116)	10.536*** (0.127)	10.534*** (0.127)	10.541*** (0.126)	10.535*** (0.126)	10.596*** (0.091)	10.595*** (0.091)	10.459*** (0.111)	10.388*** (0.122)	10.388*** (0.123)	10.403*** (0.122)	10.399*** (0.122)
AdjR <sup>2</sup>		0.434	0.551	0.550	0.555	0.556	0.555	0.566	0.566	0.567	0.566	0.569	0.570	0.569	0.577	0.577
n		936	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525

表 4.3 推定結果(続き)

要因	変数	ケース4	ケース5	ケース6	ケース7	ケース8	ケース9	ケース10	ケース11					
									ケース11-1	ケース11-2	ケース11-3	ケース11-4	ケース11-5	ケース11-6
要因1 (規模)	InEmp (従業員数)	0.761*** (0.030)	0.749*** (0.031)	0.749*** (0.030)	0.756*** (0.030)	0.747*** (0.030)	0.737*** (0.030)	0.749*** (0.030)	0.755*** (0.031)	0.755*** (0.031)	0.754*** (0.031)	0.753*** (0.031)	0.741*** (0.031)	0.741*** (0.031)
要因2 (企画)	D <sub>plan</sub> (自主企画 ダミー)													
要因3 (製造)	D <sub>own</sub> (自社工場 ダミー)								-0.072 (0.092)	-0.084 (0.092)	-0.076 (0.092)	-0.077 (0.092)	-0.078 (0.092)	-0.079 (0.092)
	D <sub>oth</sub> (他社工場 ダミー)								0.460*** (0.104)	0.435*** (0.105)	0.436*** (0.105)	0.435*** (0.105)	0.399*** (0.105)	0.395*** (0.105)
	D <sub>mix</sub> (自社+他 社)	-0.179** (0.079)												
要因4 (自社店舗)	D <sub>chd</sub> (直営店ダ ミー)		0.021 (0.094)						0.045 (0.092)	0.046 (0.092)	0.069 (0.093)	0.066 (0.094)	0.057 (0.093)	0.056 (0.093)
要因5 (他社店舗)	D <sub>chr</sub> (小売ダ ミー)			0.234** (0.092)						0.197** (0.091)	0.179* (0.092)	0.178* (0.093)	0.175* (0.092)	0.176* (0.092)
	D <sub>chw</sub> (卸ダミー)				0.137* (0.082)						0.110 (0.082)	0.111 (0.082)	0.117 (0.082)	0.110 (0.083)
要因6 (無店舗)	D <sub>chi</sub> (インター ネットダ ミー)					0.063 (0.087)						0.020 (0.086)	0.005 (0.086)	-0.001 (0.086)
	D <sub>cht</sub> (テレビダ ミー)						0.730*** (0.195)						0.637*** (0.193)	0.605*** (0.199)
	D <sub>chc</sub> (カタログダ ミー)							0.214** (0.105)						0.067 (0.108)
定数項		10.774*** (0.093)	10.713*** (0.090)	10.541*** (0.112)	10.612*** (0.108)	10.706*** (0.091)	10.723*** (0.089)	10.683*** (0.091)	10.626*** (0.099)	10.490*** (0.117)	10.420*** (0.128)	10.419*** (0.129)	10.436*** (0.127)	10.432*** (0.128)
AdjR <sup>2</sup>		0.552	0.547	0.553	0.550	0.548	0.559	0.551	0.566	0.569	0.570	0.569	0.577	0.576
n		525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525

ケース 1 では自主企画を持つ企業と持たない企業を合わせた 936 のサンプルでの推定であったが、ケース 2 以降はすべてのダミー変数が自主企画を持つ企業に対してのみ実施された質問項目から作成された変数であるため、サンプル数は 525 となる。それでは、要因 3 の製造に関して分析を行ったケース 2 からケース 4 を見ていく。ケース 2 の自社工場で生産するケースでは、係数推定値がマイナスで有意であり、つまり自社工場で生産は売上高にマイナスの結果をもたらすこととなった。一方で、ケース 3 の他社工場を利用して生産するケースでは、係数推定値はプラスで有意であり、つまり売上高にプラスの結果をもたらしたこととなった。石井他(2013)でも言及したように、世界的環境変化の激しい時期において、固定費を縛られず柔軟に生産する仕組みを持っている企業、つまり他社工場を利用して生産を委託する方がよりいいパフォーマンスをもたらしていると考えられる。なおケース 4 の自社工場と他社工場を併用しているケースでは、係数推定値はマイナスで有意となっており、企業パフォーマンスを向上させるには至っていないということが明らかとなった。この点については、先の変数の定義のところで説明されたように、自社工場と他社工場の併用の状況に大きなばらつき（自社製造比率が 1%～99%）があり、より詳細な分析が必要であると考えている。

要因 4～6 の製造業の商品販売の経路について、とても興味深い結果が得られた。まず、ケース 5 の製造業の直営店での販売について、係数推定値は統計的に有意とはならなかった。これは Urakami and Wu(2010)による実証分析の結果と整合的である。つまり直営店での販売は儲からないということを示唆している。藤田・石井(2000)で指摘されているように、ワールド社のような大手製造卸企業が直営店出店を行う場合は企業パフォーマンスが高くなることも予想されるが、本論文において対象とした中小の製造業ではむしろ直営店出店に対するコスト負担の問題等から企業パフォーマンスに影響を与えるものとなっていないということが考えられるだろう。次に、ケース 6 の小売への販売は、係数推定値がプラスで有意となり、つまり小売をチャネルとして活用している製造業は企業パフォーマンスが高いことが明らかになっていた。これは金(2004)によって紹介された流通の短縮化とも合致している。すなわち、小売業者の大規模化につれてパワ

一が増大して結果として消費者から魅力的な小売店とみなされること、それによって商品を売る力が大きくなると考えられる。製造業にとって、このような小売業者をチャンネルとして活用することのメリットは大きく、結果として本研究の分析結果にあるようにアパレル製造業にとって小売業者との取引は企業パフォーマンスを高めるものであることが分かった。ケース 7 の卸売への販売は、係数推定値がプラスで有意となっているものの、他のケースと異なり複数ダミー変数を採用した場合(たとえば、ケース 2-3 ~2-6)にはチャンネルとしてほとんど統計的に有意にならず、しかもプラスの影響は非常に小さい。これも金(2004)の中で言及した卸の中抜きおよび卸売パワーの減少と合致して、卸売をチャンネルとした場合の売上高への貢献は限定的であると考えられる。最後に、要因 6 についてみていくと、ケース 8 のインターネットでの販売について、係数推定値は統計的に全く有意にならなかった。これは、インターネットが新しいチャンネル業態として展開されているものも、パフォーマンスの向上に貢献していることが言えず、高嶋(2012)に指摘されているようにそう単純に優位性を発揮するまでには至っていないと考えられる。ケース 9 のテレビでの販売は、係数推定値がプラスでありその値も大きく、統計的に有意になっている。このことは、確かにテレビ販売は人々に与えるインパクトが強く、曾根他(1999)でも指摘しているようにテレビでの販売の増加が企業パフォーマンスを高めることになっていると考えられる。しかしながら、本研究で採用したサンプルの中ではテレビでの販売に参入している企業はとても少数であり、分析結果は統計的に有意となったものの、議論の一般化には注意が必要である。ケース 10 のカタログでの販売については、統計的に有意な結果が見られなかった。

#### 4.6 おわりに

本章の目的は、日本アパレル製造業について、企業パフォーマンスに影響を与える要因として企画、製造および販路という 3 つの柱に沿って実証分析を行うことであった。この 3 つの要因以外に、規模の要因も含め分析を行った。分析の結果は予想したとおり、規模は企業パフォーマンスにプ

ラスの影響をもたらしていることが明らかとなった。また自社で企画を行う企業ほど企業パフォーマンスに対してプラスの効果が見られた。しかしながら、世界全体の環境変化により、固定費用としての工場を保有するような自社工場で生産を行う企業のパフォーマンスは低く、そのような固定費および人件費に対して柔軟な体制をとっているような、他社工場での生産を利用する企業ほどより高い企業パフォーマンスをもたらしていることが明らかとなった。さらに販路については小売のパワー増大により販売する能力が高まっている状況から、小売の販路を利用する企業ほどより大きな企業パフォーマンスをもたらすこととなり、また卸売業者の中抜き現象等により、卸の販路を利用する企業ほど決して安易に企業パフォーマンスを大きくもたせないことが明らかとなった。一方、興味深い結果になったのが直営店での販売であり、全く有意な結果にならなかった。つまり、直営店での販売は儲からないことを物語っていることが分かった。さらに近年では情報技術の進歩によりインターネットでの販売も増える中で、アパレル製造業もこのようなチャネル開拓を行っているものの、本研究では有意な結果が得られなかった。テレビ販売では 17 のサンプル数しかないものの、とても有意な結果になった。これは議論の一般化には注意が必要である。カタログでの販売は全く有意にならなかった。製造業者がカタログ販売を開始しても企業パフォーマンスには貢献しないことが明らかになった。

本章では企業パフォーマンスに影響を与える要因を複数検討し、それぞれ単独に統計的に有意に影響を与えているかどうかを検証した。しかし、今後は複数の要因が複合的に企業パフォーマンスに影響を与える状況について、より詳しく分析していく必要があると考えている。

## 第 5 章 自主企画機能に関する実証分析—アパレル製造業を分析対象として

### 5.1 はじめに

本章の目的は、企業の自主企画機能を保有するという戦略的意思決定にどのような要因が影響するのかを分析することである。企業の企画機能とは、さまざまな経営計画の立案などが含まれる。本研究では、企画機能のうち持続的な競争優位性を確保するために自社内で商品・サービスを企画する機能を自主企画機能と考える。近年、小売企業を中心としてプライベート・ブランド（PB）を企画し販売するケースが多くみられるが、このように企業独自のブランドを保有し、その商品を企画する機能は自主企画機能の一部であると考えることができる。高嶋・桑原(2008)は、企業は消費者から高く評価されるブランドを持つことができればそのブランド資産やブランドを構築する能力という資源の余剰を有効に利用し、既存のブランド名やブランドイメージを用いたブランド拡張を行い、持続的な競争優位性を持つことができると述べている。またブランドがもたらす効果について石井他（2013）は、優れたブランドを構築すれば、それが価格プレミアム効果（他社の製品・サービスよりも高価格で、自社の製品・サービスを販売できるという効果）およびロイヤルティー効果（顧客が自社の製品・サービスを繰り返し購買するようになるという効果）をもたらし、結果として企業の収益性や成長性が拡大すると指摘している。このように、企業のブランド構築といった自主企画機能の保有は、企業の持続的な競争優位の確立にとって非常に重要な戦略的意思決定であり、これに影響を与える要因を定量的に分析することは学術的にも非常に意義あると考える。

本章では、分析対象として日本のアパレル製造業を取り上げる。Christopher et al.(2004)はアパレル市場の特徴として、①短ライフ・サイクルであること、つまり商品の寿命が数週間、数か月と非常に短い上に季節性がある、②流行や天候に左右されやすく売上が不安定であること、③需要の予測が困難であること、④流行の商品ほど消費者の衝動買いによって購入が行われていること、の4つに整理している。本論文の第4章では、このような不確実性の高いアパレル産業では、企画、製造、販売を同

時に企業の戦略として取り入れていくことが重要であることを指摘したところである。実際、アパレル産業では他産業にも増して QR (Quick Response) の製造機能が強化され、それが今日のファストファッションや SPA といったアパレル産業独自のビジネスモデルに発展していったと考えられる。特に SPA の成功は日本の国内他産業に拡大しつつあり<sup>11</sup>、その意味でもアパレル産業の分析を行うことは他産業に対して重要な知見を与えられるものと考えられる。アパレル産業は、特にその流通段階が複雑であることは多くの先行研究が指摘しているが<sup>12</sup>、大きく製造業－卸売業－小売業の3段階に分けて考えることができる。このうち、アパレル卸売業における自主企画機能保有に関する研究は、すでに Urakami et al.(2009) において行われており、本章ではアパレル製造業を取り上げて分析することにした。

企業の戦略的意思決定の分析は、非常に多くの先行研究が諸外国において蓄積されてきた。そして、分析の方法としては統計的な手法を用いた分析が多く存在している。入山(2012)によると、経営戦略論におけるトップジャーナルであるストラテジック・マネジメント・ジャーナル (*Strategic Management Journal, SMJ*) の 2011 年に掲載された全 57 本の研究のうち、52 本が統計分析を用いていることを明らかにしている。また別のトップジャーナルである、ジャーナル・オブ・マネジメント・スタディーズ (*Journal of Management Studies: JMS*) の 2011 年の全 51 本の研究のうち、41 本が統計分析を用いていること明らかにしている。他方、Hoetker(2007)によると、入手した 5,384 本の論文のうち 157 本 (2.9%) がロジット・モデルもしくはプロビット・モデルを採用した実証研究であったことを明らかにしている。特に 2005 年の上半期に限ってみると、*SMJ* に掲載された論文のうち 15%、アカデミー・オブ・マネジメント・ジャーナル (*Academy of Management Journal: AMJ*) においては同じく 12.5% がロジット・モデルもしくはプロビット・モデルが採用されていたと指摘している。

---

<sup>11</sup> 矢野経済研究所 (2012) では、アパレル産業以外に家具・生活雑貨、靴、眼鏡、鞆・服飾雑貨市場において SPA 化が進行していると述べている。

<sup>12</sup> たとえば、Urakami et al. (2009)、Urakami & Wu(2010)があげられる。

本章では、アパレル製造業の自主企画機能を保有するという戦略的意思決定にどのような要因が影響するのかを分析するために、諸外国で多く行われているロジット・モデルを用いた方法を採用することとした。以下、本論文の構成は次のとおり。まず第2節において、ロジット・モデルおよびプロビット・モデルを用いて実証分析を行った先行研究をレビューする。第3節では、仮説の設定を行う。第4節では方法論およびデータの説明を行う。第5節において推定結果を示し、最終第6節において本論文の結論を取りまとめる。

## 5.2 先行研究

先に述べたように、企業の戦略的意思決定を定量的に分析した研究は非常に多く、特に経営戦略論のトップジャーナルである *SMJ* や *AMJ* は掲載された論文の多くの割合がロジット・モデルかプロビット・モデルを用いた実証分析となっている。本研究では2011年から2014年に *SMJ* に掲載されたロジット・モデルおよびプロビット・モデルの分析手法を用いた先行研究をレビューする。当該期間においてロジット・モデルもしくはプロビット・モデルを用いて実証分析を行った論文は全26本であった<sup>13</sup>。それぞれ依拠した理論、分析の目的、サンプル（産業、年）、分析モデル、被説明変数、主な説明変数（係数の符号、有意性）についてまとめたのが表5.1である。

---

<sup>13</sup> この他、サンプルセレクション・バイアスを回避するためのヘックマン・モデルを用いた先行研究も多数存在するが、Soule et al. (2014) および Jian & Thietart (2014) にも指摘されているように、ヘックマン・モデルを用いた分析のためには非常に詳細なデータベースが必要となるため、採用できる変数が限定されている場合にはこのモデルを用いることができない。本研究では、データの制約によりヘックマン・モデルを採用できないため、先行研究のレビューから除外することとした。

表 5.1 先行研究

著者	理論	目的	サンプル	モデル	被説明変数	説明変数
Menz & Scheef (2014)	コンティンジェンシー理論	CSO の存在が企業の成果にとって重要であることを分析する。	147 企業(全産業) (2004-2008)	ロジット	1: CSO がいる 0: CSO がない	多角化(+), 買収活動(+), 提携, 企業規模, 役員の独立性(+).
Montiel et al. (2012)	取引コスト理論、制度の経済学	政治の汚職と国際認証 ISO14001 の取得について分析	433 の自動車工場 (2004)	ロジット	1: ISO14001 を取得している 0: その他	政治的汚職(+), 一般的な汚職(-), 規模(+), 補助金(+).
Arora & Nandkumar (2012)	資源ベース理論	ケーパビリティや技術が企業パフォーマンスにどう影響しているのかを実証	情報通信分野の 270 企業 (1989-2004)	ロジット	1: 撤退 0: その他	特許の数(+), 参入時の特許数(-), 参入時の販売責任者の数(-), 従業員数規模(-), 参入時からの経過年数(-), サブマーケットでの営業年数(-).
Belderbos et al. (2011)	集積の経済学	バンドワゴン効果と日本企業の中国進出の関係	中国に進出した電気産業の 692 企業 (1979-2001)	条件付きロジット	1: ある地域への参入 0: その他	日本企業が設立した工場数(+), 同規模の企業数(+), 同一産業内の企業数(+), 一人当たり GDP(+), 特区ダミー(+), 港ダミー(+).

Fortune & Mitchell (2012)	資源ベース理論	ケーパビリティが企業の買収による撤退にどう関係しているか	インターネット関連の 172 企業 (2001-2002)	ロジット	1: 買収による撤退 0: その他	役員レベルのケーパビリティ (+), 親会社・子会社ダミー(+), 企業の存続年数(+), 規模(売上高)(+), 産業ダミー (+)
Fern et al. (2012)	知識ベース理論	航空業界において創業者の過去の経験がさまざまな戦略の意思決定に影響しているかどうかを分析	航空産業 120 企業 (1995 -2005)	条件付きロジット	1: 特定のマーケットにある(資源を持つ) 0: その他	創業者が持っている組織知識(+), 創業者が持っている知識の新しさ (+). チームが持っている特殊知識(+).
Eesley et al. (2014)	コンティンジェンシー理論	ベンチャーの創業チームの構成や市場環境がベンチャーの成果にどのような影響を与えるのかを分析	ベンチャー系の 2067 企業 (2001) (アンケート調査)	ロジット	1: 創業者による好ましい撤退 0: その他	イノベーター(+), 経済危機ダミー(+), 博士号ダミー(+), 経験ある創業者ダミー(+), 設立時の創業者の年齢(+), 企業の年数(+), 外部資本ダミー(+), 一人の創業者ダミー(+).
Bertrand &	知識ベース	国内と海外に	6015 及び 2251	プロビット	(1)国内に R&D	売上高に対する R&D 費用(+), 企業規

Mol (2013)	ス理論	R&D を外注する要因を分析	の観測値 全産業 (1995-2004)		を外注 (2)海外に R&D を外注 (3)製品のイノベーション (4)生産過程のイノベーション	模(従業員数)(+), 売上高に対する輸出額割合(+), 売上高利益率(+), 海外 R&D 外注の経験(+), 国内 R&D 外注経験(+), 地域 GDP(+), 企業内 R&D (-), 国内 R&D 外注 (-), 海外 R&D 外注 (+).
Brahm & Tarzijan (2014)	取引コスト理論、資源ベース理論	建設プロジェクトを完成するために特別な取引活動を独自に作るか外部から買うかの分析	チリの建設業における 10548 プロジェクト (2004-2008)	ロジット	1: 内部取引(垂直統合) 0: その他	一時的な変更のコスト(+), 建設の質(-), 法律変更ダミー(+), 生産のケーバビリティ(+).
Jain & Thietart (2014)	取引コスト理論	企業の外注と内部調達の意味決定を分析	企業の 180 人のエグゼクティブ(全産業) (2006-2007) (アンケート調査)	プロビット	1: 一部もしくは全部外注 0: すべて内部調達	サプライヤの希少性 (-), 技術の特殊性(-), 資産特殊性(-), 余剰設備(-), 企業規模(+), 労働コストの優位性(-).

Hawk et al. (2013)	資源ベース理論	LNG 施設建設プロジェクトに早期に参入するための要因を分析	LNG 産業の 50 企業 (1996-2007)	ロジット	1: LNG 施設を稼働 0: その他	1996~2000 : 企業規模(+), LNG タンカー(-), オイルとガスの生産性(+), 稼働率(+), 断続的な投資(+), 2000~2007: 企業規模(+), LNG タンカー(+), オイルとガスの生産性(+), 稼働率(-), 断続的な投資(-).
Berchicci et al. (2012)	資源ベース理論	環境のケーパビリティ (環境特性、環境に配慮する能力)が企業の戦略(買収など)にどう影響するか	2485 の買収ケース(全産業) (1991-2005)	条件付きロジット	1: 買収された 0: その他	廃棄物の発生(+), 平均距離(-), 使用している化学物質の重複(+), 買収と被買収企業の規模の格差(-), 規制の重複(+), 同じ州に立地(+).
Kim (2013)	資源ベース理論	どのような経営資源を持つ電力会社がグリーンエネルギーに参入するか	108 電力企業 (1992-2008)	プロビット	1: グリーンエネルギーに参入 0: その他	卸売規制緩和(-), 一般世帯に販売する売上高の割合(+), 州レベルの年間成長(-), 州レベルの再生資源の可能性(+)
Karim &	知識ベース	エグゼクティブ	医療系の 48 企	ロジット	1: エグゼクティ	被買収企業からの役員(+), 買収側企

Williams (2012)	ス理論	が企業内のユニットの移動にどのような要因が影響しているかを分析	業 (1978-1997)		ブが新しいユニットに入った 0: その他	業からの役員(+), 該当部門の存続年数(-).
Wiersema & Zhang (2011)	資源ベース理論	外部評価がCEOの解雇に影響しているかどうかを分析	500 企業(全産業) (2000-2005)	ロジット	1: CEO を解雇 0: その他	総資産の利益率(-), 株利益 (-), 企業規模(+), CEO と取締役会会長の兼任(+), CEO の株の所有の割合(-), CEO 任期(-).
Zhou (2011)	取引コスト理論	企業の多角化について合併のシナジーとコーディネーションコストの視点からの分析	965 企業(全産業) (1993-2007)	ロジット	1: 新規参入した 0: その他	ポートフォリオにおけるセグメントペアの割合(-), 投入量の同質性(+), 過去の業績(+), 企業の資本集中度(-), 規模(+), 企業の R&D 集中度(-).
Lewis et al. (2014)	制度の経済学	CEOの特性が制度的な圧力による自主的な環境情報の公開と関	589 企業(全産業) (2002-2008)	ロジット	1: CDP アンケートに回答 0: その他	MBA 学位(+), 法学位(+), 新任のCEO(+), 株主決議(+), 企業規模(売上高)(+), 州の規制の影響(+), 情報の開示(+), 環境変化に対する関心(+).

		係があるかどうかを分析				
Li & Qian (2013)	エージェンシー理論	中国の移行経済において株主と経営者の関係が takeover のリスクをどのような関係があるのかを分析	1548 企業(全産業) (1998-2007)	ロジット	1: takeover の経験あり 0: その他	最大株主の株の持ち割(-), CEO の政治コネクション(+), 負債比率(-), キャッシュフロー(+), 企業規模(-), 株主資本利益率(ROE)(-), 経営陣の年間金銭的補償(-), 設立年数(+).
Tuschke et al. (2014)	組織学習理論	移行経済において経営陣のどのような情報が意思決定に影響するかを分析	東欧諸国に進出したドイツの 93 企業(全産業) (1990-2003)	ロジット	1: ホスト国に参入 0: その他	GDP の成長(+), 地理的距離(log)(-), マーケットリスク(-), 企業規模(従業員数)(+), 総資産の利益率(ROA)(+), 当該企業の取締役兼管理者(-), 当該企業の管理者兼他社の取締役 (-), 他企業の管理者兼当該企業の管理者(+).
Muehlfeld et al. (2012)	経験学習理論、組織学習理論	組織における経験・学習が M&A の成功と関係があるかどうかを	新聞業界で M&A を試みた 4973 企業 (1981-2008)	ロジット	1: M&A を完了 0: その他	キャッシュでの支払い(+), 公的所有(-), 子会社ダミー (-), 前四半期 M&A の成功(+), 前四半期 M&A の失敗(-).

		分析				
Soule et al. (2014)		国際的な企業の特定の国から撤退する要因をビルマのケースを用いて実証	449 企業(全産業) (1996-2002)	ロジット	1: ビルマの企業に売却された 0: その他	海外直接投資(-), 企業規模(売上高)(-), 企業の業績(-), 企業の国際化(-), 産業ダミー(金融)(+), 抗議活動(+).
Tong & Li (2013)	リアルオプション理論	国際ベンチャーにおけるパートナー間のコールオプション権の割り当てに関する分析	135 国際ベンチャー企業(全産業) (1989-2008)	プロビット	(1) 米国企業がコールオプション権をもつ (2) 米国企業 50% 超の自己資本比率	企業規模(+), 提携の継続(-), GDP 成長(-), 政治的な不確実性(-), 国際ジョイントベンチャーの経験(+), 米国企業のコールオプション(-), 米国企業による所有(-).
Moore et al. (2012)	シグナリング(情報の経済学)	IPO における海外資本市場の選択に影響を与える要因を分析	海外 IPO 企業 米国 103 社、 英国 99 社 (2002-2006)	ロジット	1: 米国の海外 IPO 企業 0: 英国の海外 IPO 企業	創業者 CEO(-), ストックオプション(+), 取締役会の独立性(-), 理事の数(-), 格付け(+), ベンチャー・キャピタルの数(-), 取締役会会長兼 CEO (+), ハイテク産業(+), 特許数(+).
Perryman & Combs (2012)	エージェンシー理論	エージェンシー理論を直営とフ	ホテル・レストランの 16 企業	ロジット	(1)1: 直営店である	本社との距離 (-), 隣の店舗との距離 (-), 隣の店が直営店 (+), 隣の店がフ

	論	ランチャイズのファーストフード店において実証	の 4339 の店舗 (2005)		0: フランチャイズである (2)1: 複数店のフランチャイズ 0: 1店のフランチャイズ	ランチャイズ(-), 市場規模 (+), 店舗規模 (-).
Jia (2014)	企業の政治活動に関する理論	中国民間企業のロビー活動に関する実証分析	中国民間企業 (全産業) (1995-2006)	プロビット	1: 政治活動に参加する意思がある 0: その他	政治組織に加盟(+), 党員ダミー(-), 以前の政府の役職(-), 教育年数(+), 規制負担の軽減(+), 製品市場における政府の圧力(-), 資本市場における政府の圧力(-)
Gu & Lu (2014)	資源ベース理論	無形資産としての企業の評価が投資の決定に影響するかどうかを分析	中国のベンチャー・キャピタル 285 企業(全産業) (1999-2011)	ロジット	1: VC 企業はシンジケートを通して投資する 0: その他	名声(+), 外資ダミー(+), ビジネス環境(+), 政治的環境(+).

注：説明変数の(+), (-)はそれぞれ係数が正、負を表している。また、太字の網掛け表示は統計的に有意であったことを表している。

まず、先行研究が依拠した理論についてみると、26本のうち資源ベース理論を採用したものが8本、取引コスト理論を採用したものが5本であった。この他、集積の経済学理論、知識ベース理論、制度の経済学理論等をベースに実証分析を行っていることがわかる。研究者がどのような理論を採用するのかについて、Perryman & Combs (2012)と Mahoney & Qian (2013)は興味深い考察を行っている。まず、Perryman & Combs (2012)はフランチャイジング行動 (Franchising) を分析した先行研究に着目し、その分析の視点を採用された理論 (エージェンシー理論、取引コスト理論、財産権理論、資源ベース理論) ごとに整理している。一方、Mahoney & Qian (2013)は市場の摩擦 (Market friction) が起こる要因を先行研究において採用された理論 (取引コスト理論、財産権理論、リアルオプション理論、資源ベース理論) ごとに整理している。つまり、2つの研究が指摘していることは、同じ経営・経済事象を分析する場合でも、研究者によってそれぞれ異なる視点から分析されているという事実であり、どの経済理論に依拠するかは研究者の判断にゆだねられているということである。さらに、Mahoney & Qian (2013)は一つの分析の中で複数の理論が複合的に採用されていることも指摘している。この点については、表 5-1 を見てもわかるようにたとえば、Montiel et al.(2012)では ISO 国際認証を取得するかどうかの分析に際して、取引コスト理論、制度の経済学理論を用いており、Brahm & Tarzijan(2014)では垂直統合するかどうかの分析に際して、取引コスト理論、資源ベース理論を用いている。以上はある経営・経済事象を分析する際に何らかの理論をベースとして研究が行われるケースであるが、Hambrick (2007)と Blettner et al.(2012)はこの点に関してそれぞれ問題点を指摘している。まず Hambrick (2007)は近年の研究が理論を重視しすぎていると警告している。たとえば、*AMJ*、*Administrative Science Quarterly*、*Organizational Science* の 2005 年に掲載された 120 の論文のすべて (100%) に Theory という言葉が用いられており (1本あたり平均 18回)、*Journal of Marketing*、*Journal of Finance*、*Accounting Review* では同 78%であったとしている (1本あたり平均 8回)。そこで、理論偏重ではなく、事実を見出し (fact-finding)、それを科学的 (scientific manner) に解釈することを重視すべきであると指摘している。一方、

Blettner et al.(2012)は CEO の行動や属性と企業パフォーマンス (Firm performance) の関係を分析した 11 の先行研究の、説明変数と被説明変数の関係を図示し、2 組の変数が説明変数にも被説明変数にもなり得ること、またある研究では説明変数としてリストされている変数が、別の研究では説明変数と被説明変数の関係として分析されていることを示している。つまり何を分析対象として、どのような因果関係をどのような理論を用いて分析するかは研究者の判断にゆだねられており、すべての関係を包含するようなより上位の理論枠組みは存在しないことを明らかにしている。

次に、分析およびサンプルを見てみると、実に多様な分野において、またそれぞれの研究者が関心を持った戦略的意思決定に関して研究が行われていることがわかる。さらに興味深いことは、企業の戦略的意思決定を分析する際に、採用されたデータは Eesley et al.(2014)、Jain & Thietart(2014)を除いてすべてが公表されたデータベースから得られているという点である。つまり、Eesley et al.(2014)および Jain & Thietart(2014)のように、アンケート調査によってデータが収集されたのではなく、既存のデータベースから分析の目的に合わせて変数が加工され、実証分析に用いられているのである。

分析モデルは、26 本中 21 本がロジット・モデルを採用している<sup>14</sup>。ロジット・モデルを用いるかプロビット・モデルを用いるかは研究者の判断にゆだねられているが、Hoetker(2007)において詳細に述べられているように、これらモデルを用いて分析を行った先行研究の多くにおいて推定結果の誤った解釈が行われており、交差項を用いている場合には特に注意が必要であると指摘している。

最後に、被説明変数と説明変数についてみると、今回のレビューでは企業の戦略的意思決定を 1、0 の変数に置き換えて分析を行うケースに焦点を当てており、研究者によってさまざまに工夫された被説明変数が採

---

<sup>14</sup> ロジットモデルとプロビットモデルの係数の関係についてはマダラ (1996)に詳しく説明されている。プロビットモデルよりロジットモデルが多く採用されている理由として、筒井他(2011)は、①コンピュータ処理上の負荷が低い、②オッズ比を用いた結果の解釈が容易であるの 2 点をあげている。ただし、コンピュータの進化により、①についてはもはや問題とならず、結果的には各分野の慣習や研究者の好みによって選択されていると述べている。

用されていることがわかる。先に説明したように、今回のレビューでは何らかの理論をベースとした実証研究がほとんどであり、論文の中では理論をベースとした仮説が設定され、それを証明するためにさまざまな説明変数が採用されることとなっている。ここで付け加えるべきことは、何らかの理論をベースとした場合、その理論では説明できない変数はすべてコントロール変数として扱われているということであり、企業規模などは多くの研究においてコントロール変数として採用されている。

### 5.3 仮説設定

本章では、アパレル製造業の自主企画機能に着目し、自主企画機能保有という意思決定に影響を与える要因を分析する。先の先行研究のレビューにおいて、企業あるいは経営者の戦略的意思決定を実証分析するための理論的枠組みとしていくつかの候補を見てきたところであるが、本研究ではアンケート調査により収集されたデータを活用することから、市場における取引コストに影響を及ぼす要因、例えば市場の複雑性・不確実性、少数性、あるいは資産・技術そのものの特殊性などの変数が採用できないため取引コスト理論をベースとすることができず、また様々な規制やルールを要因と考える制度の経済学を理論ベースとすることも適当でないと考える。むしろ、アンケート調査では企業が活用しうる経営資源や能力、あるいは産地に関わる調査が行われていることを踏まえると、以下の二つの理論を用いることが妥当であると判断した。まず一つは、資源ベース理論である。つまり、自主企画機能の保有はライバル企業に対して競争優位性を確保する手段であり、そのためには企業固有の経営資源が必要であると考え。本研究では、多様な製品を製造する能力、外部資源を活用する能力、消費者ニーズの情報を蓄積し製品開発に活かす能力、の3つの能力に着目した<sup>15</sup>。もう一つの理論枠組みは、産業集積の経済理論である。つまり、人口や経済が密集している地域ほど、有能な人材や必要な資金を確保しやすく、またさまざまな情報にアクセス可能となり、結果的に自主企画機能を保有しやすいと考える。以下、それぞれの点について仮説の設定を試みる。

---

<sup>15</sup> 資源ベース理論では、企業固有の能力（ケーパビリティ）も経営資源と考えることができる。

アパレル産業において企業の成功のカギを握るのは、魅力ある製品をタイムリーに消費者に提供することにかかっている。この点について、南(2003)は「単なる売れ筋の期中追加生産にとどまらず、シーズン中には新商品を投入して新たな品揃えを店頭で組み立てられる仕組みを持っていること」が重要であると指摘している。つまり、追加生産するだけでなく、別の新しい商品を毎週のように企画、生産していることが成功の要素と考えるのである。また、Collins-Dodd & Tara(2003)は、消費者の店舗選択の要因の一つとして、商品の品揃えが重要であると指摘している。このように多様な製品を取り扱うことのメリットとして Kahn(1998)は、差別化によって付加価値を高め、不毛な価格競争を避けることができること、そして不確かな将来需要予測に対して多様な商品を投入することでリスクを減らすことができることの 2 点を指摘している。一方、Miwa & Ramseyer(2002)は、戦略としてより幅広い商品を提供することで、商品間に範囲の経済性が生まれ、それぞれの商品が大ロットのオーダーを獲得できれば規模の経済性も発揮できると指摘している。

以上、アパレル製造業について検討すると、多様な製品を製造する能力に関して以下のような仮説を考えることができる。

*H1: 複数のカテゴリーの商品を生産する(多様性)能力をもつ企業ほど自主企画機能を保有する。*

アパレル製品には流行が存在し、製品の企画においてはデザイン力が重要となる。アパレル製造業は中小企業が多いことが知られているが、そのような中小企業にあっても外部の資源を有効に活用することによって、高い業績を達成しているとする先行研究が存在する。たとえば、Azuma & Fernie(2003)は、日本には独立の若手クリエイター(デザイナー)が存在する一方で、技術とスピードと多様性を持たない危機的な小規模アパレル製造業者が存在していることを明らかにし、両者をつなぐ仮想ネットワークの構築によって成功に導くことが可能となると指摘している。また、Azuma(2002)は東京とソウル東大門のファッションネットワークにより、東京の中小アパレル製造業でも、ソウル東大門のアパレル集積で磨き上げ

られたカジュアルファッションを活用することで高い業績を達成していることを明らかにしている。

以上から、外部経営資源（デザイナー）の活用に関して以下のような仮説を考えることができる。

*H2: 外部の経営資源（外部デザイナー）を活用できる企業ほど自主企画機能を保有する。*

流行の存在するアパレル製品においては、消費者がどのような商品を楽しんでいるかを見極める必要がある。特にファッション性の高い商品ほどニーズの把握が重要で、消費者のニーズを把握したうえで、差別化を図るために企画の要素が欠かせない。消費者ニーズの把握の重要性を指摘した先行研究としては Cachon & Swinney(2011)がある。この研究では、シーズン終わりのクリアランス・セールを待つという行動に出る消費者に対して、企業はデザイン性に富む商品を即座に投入することによってシーズン中の購入を促進することが有効な戦略となることを指摘している。つまり、消費者ニーズを的確に把握し、商品企画につなげることが重要であると述べている。一方、黒崎(2000)は成熟した市場では、顧客ニーズに的確に対応できた企業だけが生き残れると述べている。この点に関して具体例として、セレクトショップとして注目を集めているユナテッドアローズとビームスを取り上げ、独自の選択より複数のブランド品を販売する店舗を展開しているとし、セグメント(区分)した市場ごとに顧客が欲する品揃え提案を行うことで消費者ニーズに対応し、高付加価値の商品を展開して成功していると指摘している。さらに深見(2013)は、成功を収めている ZARA、H&M、FOREVER21 などファストファッション企業の成功について、「最新のトレンドや消費者が求めるデザインを素早く取り入れ短時間で商品を反映し、手ごろの価格でグローバル規模の販売を行っており、多くの消費者から支持を集めている」ことが要因であると述べている。

以上より、消費者ニーズに関して次の仮説を設定する。

*H3: 消費者ニーズに関する情報を蓄積し、それを将来の商品開発に生かせる企業ほど、自主企画機能を保有する。*

都市部に立地する企業はあらゆる面において有利となる。企業は都市部に立地すると、あらゆる情報がダイレクトに入ってくる。企画を行うのに必要な人材、情報、流通サービスが集約しており、集積の経済が存在する。したがって、企画機能を行うことに優位性があると考えられる。都市部に立地する優位性に関して、Urakami et al.(2009)は日本のアパレル卸売企業に対するアンケート調査から得られたデータを用いて実証分析を行い、比較的大規模の卸売企業は、都市部に立地するほど自主企画機能を持つとする傾向が強いことを明らかにした。一方、Rantisi(2002)は米国における実証分析により、ニューヨークではアパレル集積のメリットがあることを明らかにしている。

以上より、集積の経済理論の観点から次の仮説を考えることができる。

*H4: 都市部に立地する企業ほど、自主企画機能を保有する。*

この他、先行研究の多くにおいてさまざまなコントロール変数が採用されている。本研究では、企業規模の分散をコントロールするために、従業員数をコントロール変数として採用することにした。以上、4つの仮説とコントロール変数の関係を図示すると図 5.1 となる。

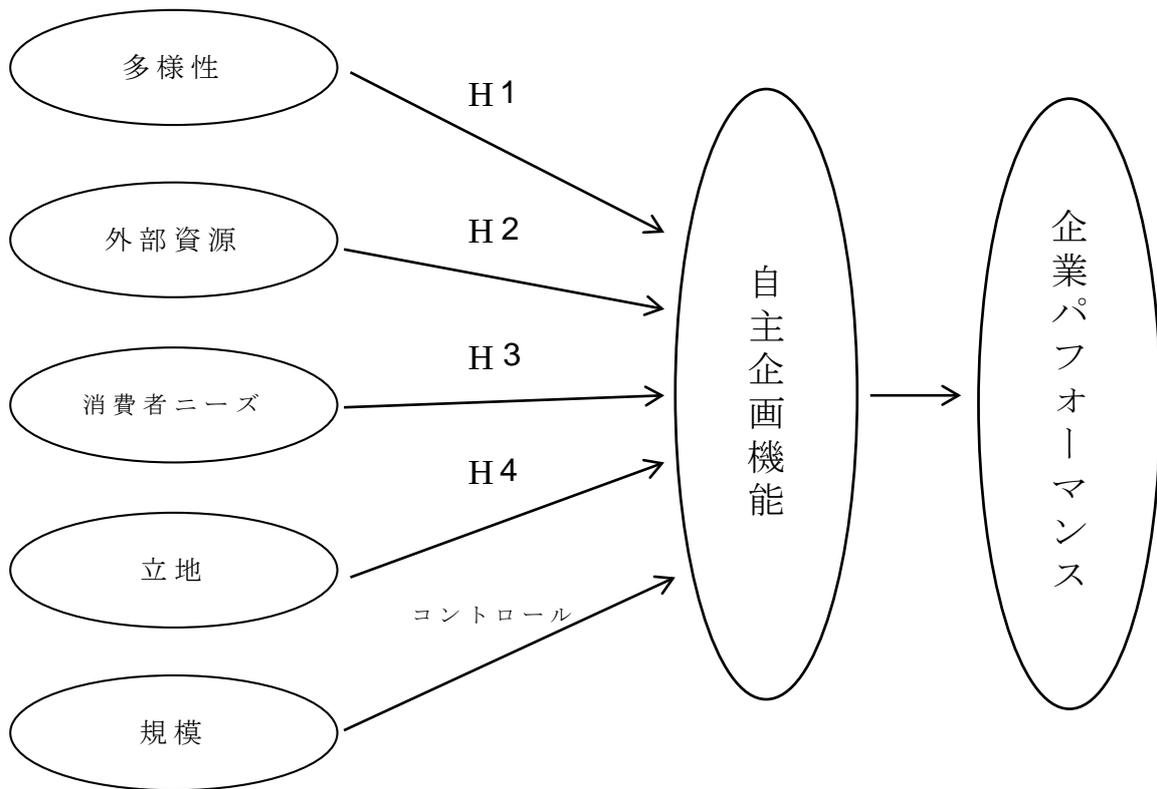


図 5.1 仮説

## 5.4 方法論

### 5.4.1 分析モデル

本研究で採用するロジット・モデル、は以下のように定義される<sup>16</sup>。

$$y^* = x'\beta + \varepsilon \quad (5-1)$$

ここで、 $y^*$ は潜在変数であり、 $x$ は説明変数ベクトル、 $\beta$ はパラメータ・ベクトル、 $\varepsilon$ は誤差項であり、この誤差項の累積分布にロジスティック分布を当てはめる。

$y^*$ は観測されないので、観測可能なダミー変数 $y$ を用いて次のように定義する。

<sup>16</sup> 詳細はマダラ(1996)を参照。

$$y = \begin{cases} 1 & \text{if } y^* > 0 \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases} \quad (5-2)$$

本研究では(1)式を推定するために、以下のように線形回帰モデルを用いる。

$$D_{PLAN} = \beta_{CONS} + \beta_{CAT}CAT + \beta_{DSN}DSN + \beta_{CN_i}CN_i + \beta_{URBAN_j}URBAN_j + \beta_{SIZE}SIZE \quad (5-3)$$

ここで、 $D_{PLAN}$ は自主企画機能を持つかどうかの 2 値変数、 $CAT$ は取り扱う商品のカテゴリー数、 $DSN$ は外部資源の活用（外部デザイナーの利用）、 $CN_i$ は消費者ニーズの把握（ $i=1$ , 通行人のファッション観察； $i=2$ , ファッションショーへの参加； $i=3$ , 消費者との対話）、 $URBAN_j$ は本社の立地（ $j=1$ , 東京； $j=2$ , 大阪； $j=3$ , 愛知）、 $SIZE$ は企業の規模（従業員数）である。

#### 5.4.2 データと変数の説明

本章で用いられるデータは、小宮一高氏(香川大学)、浦上拓也氏(近畿大学)、猪口純路氏(小樽商科大学)、金雲鎬氏(日本大学)の 4 氏によって、2011 年 1 月～2 月に実施されたアンケート調査によって収集されたものである。アンケート調査は、郵送により調査票を送付し、郵送にて回収された。(配布数 4,407、回収数 1,211、回収率 27.47%) 調査対象は『全国繊維企業要覧 2011 年度版』より抽出されたアパレル製造業者であり、調査対象となった製品カテゴリーは、紳士服、婦人服、子供服、学生服、ユニホーム、ニット製品、カジュアルウェア、ジーンズ、スポーツウェア、シャツとなっている<sup>17</sup>。変数の定義は以下のとおり。 $D_{PLAN}$ はアンケート調査において定義された 3 つのカテゴリー（C1：委託を受けた製造に特化、C2：自主企画製品及び委託を受けた製造、C3：自主企画製品に特化）のうち、自主企画機能を持つ企業に該当するもの（C2 および C3）を 1、それ以外を 0 と

<sup>17</sup> アンケート調査の詳細は小宮他（2011）を参照。

した。*CAT*は製品の 카테고리（紳士服、婦人服、子供服、学生服、ユニホーム、ニット製品、カジュアルウェア、ジーンズ、スポーツウェア、シャツ）のうち実際に製造を行っているカテゴリの数をを用いた。*DSN*は3年以上継続的に関わっている外部デザイナーがいると回答した場合に1、それ以外を0とした。*CN<sub>1</sub>*は情報取得にかかわる活動に関して、都市部での通行人のファッション観察を行っていると回答した場合に1、それ以外を0とした。同様に、*CN<sub>2</sub>*はファッションショーへの参加や視察を行っている場合、*CN<sub>2</sub>*は消費者との直接的な対話やアンケートを行っている場合それぞれ1、それ以外を0とした。*URBAN<sub>1</sub>*は本社もしくは支社が東京にあると回答した場合に1、それ以外を0とした。同様に、*URBAN<sub>2</sub>*および*URBAN<sub>3</sub>*は大阪、愛知に本社もしくは支社がある場合に1、それ以外を0とした。*SIZE*はアンケート調査における正社員数に非正規従業員数を足したものをを用いた<sup>18</sup>。ここで、非正規従業者数は正社員数以外の従業員の割合の情報に基づいて、推定値を算出した。以上の変数の記述統計および変数間の相関係数は表5.2のとおり。

---

<sup>18</sup> ただし、推定の際には分散をコントロールするため対数変換を行っている。

表 5.2 記述統計

変数	平均	標準偏差	最少	最大	$D_{PLAN}$	$CAT$	$DSN$	$CN_1$	$CN_2$	$CN_3$	$URBAN_1$	$URBAN_2$	$URBAN_3$	$SIZE$
$D_{PLAN}$	0.546	0.498	0	1	1									
$CAT$	2.905	1.894	1	11	-0.036	1								
$DSN$	0.282	0.450	0	1	0.152	0.032	1							
$CN_1$	0.520	0.500	1	1	0.092	-0.022	0.024	1						
$CN_2$	0.338	0.473	0	1	-0.007	0.115	0.001	-0.008	1					
$CN_3$	0.581	0.494	0	1	0.117	-0.08	0.109	0.021	-0.103	1				
$URBAN_1$	0.283	0.451	0	1	0.134	0.204	0.116	0.014	0.094	0.006	1			
$URBAN_2$	0.158	0.365	0	1	0.05	0.076	0.167	-0.013	-0.029	0.012	0.185	1		
$URBAN_3$	0.07	0.256	0	1	-0.019	0.03	0.1	-0.029	-0.055	0.036	0.058	0.065	1	
$SIZE$	55	374	1	9000	0.007	0.095	0.079	-0.170	0.107	-0.110	0.269	0.173	0.069	1

注： $SIZE$ について、基本統計量は対数変換前、相関関係は対数変換後の結果を表示している。

## 5.5 推定結果

ロジット・モデルの推定には最尤法が用いられ<sup>19</sup>、使用された統計ソフトウェアは STATA SE Ver12 である。推定結果は表 5.3 に示したとおり。

表 5.3 推定結果

変数	変数の説明	推定値	標準誤差	P 値
<i>SIZE</i>	企業規模（従業員数）	-0.011	0.070	0.871
<i>CAT</i>	商品カテゴリー数	-0.063	0.045	0.160
<i>DSN</i>	外部デザイナーの利用	0.612***	0.191	0.001
<i>CN<sub>1</sub></i>	通行人のファッション観察	0.344**	0.167	0.039
<i>CN<sub>2</sub></i>	ファッションショーへの参加	-0.015	0.177	0.932
<i>CN<sub>3</sub></i>	消費者との直接的な対話	0.411**	0.169	0.015
<i>URBAN<sub>1</sub></i>	東京	0.620***	0.199	0.002
<i>URBAN<sub>2</sub></i>	大阪	0.071	0.236	0.762
<i>URBAN<sub>3</sub></i>	愛知	-0.336	0.324	0.300
定数項		-0.334	0.285	0.241
Pseudo R2		0.044		
n		639		

まず、多様性の変数である *CAT* の係数推定値を見てみると、符号はマイナスとなり有意とはならなかった。つまり、多様な製品を生産する能力があるからといって、自主企画機能を持つとは限らないということが明らかとなった。次に、外部資源を活用する能力の変数である *DSN* については、

<sup>19</sup> 推定方法の詳細は Long & Freese(2006)を参照。

係数の符号はプラスとなり 1% 水準で有意となった。これは Azuma(2002)の研究と整合的であり、つまり中小企業の多い日本のアパレル製造業においても、外部のデザイナーを活用することで自主企画機能を保有することができれば、高い業績が達成できることになる。

消費者ニーズの変数である $CN_i$ を見てみると、ファッションショーへの参加( $CN_2$ )は有意とはならなかったが、通行人のファッション観察( $CN_1$ )および消費者との直接的な対話( $CN_3$ )はともに係数の符号がプラスで、5%水準で有意となった。これは、Cachon & Swinney(2011)や黒崎(2000)が指摘しているように、アパレル産業では消費者ニーズを把握しそれを商品企画につなげられることが企業の成功のカギであり、アパレル製造業においては消費者ニーズを把握している企業ほど自主企画機能を保有する傾向にあり、結果的に業績を高められることになるのだろう。

都市部に立地の変数である $URBAN_j$ を見てみると、東京( $URBAN_1$ )のみ係数推定値がプラスで有意(1%水準)となり、大阪( $URBAN_2$ )と愛知( $URBAN_3$ )は有意とはならなかった。やはり経済規模で群を抜く東京においてより大きな集積の経済が存在し、東京に立地するアパレル製造業ほど自主企画機能を保有する傾向にあると考えられる。これは、

Rantisi(2002)がニューヨークという米国の大都市においてアパレル産業の集積のメリットがあると結論付けたことと整合的である。

最後に、コントロール変数として採用した企業規模(SIZE)を見てみると、係数推定値の符号は負となり、有意とはならなかった。つまり、企業規模と自主企画機能の保有とは無関係であり、中小企業の多いアパレル製造業においても自主企画機能を保有することは可能であると考えられる。

## 5.6 結論

本章の目的は、アパレル製造業の自主企画機能を保有するという戦略的意思決定にどのような要因が影響するのかを分析することであった。そこで、諸外国で行われた先行研究を踏まえ、資源ベース理論および集積の経済理論をベースとして仮説を設定し、ロジット・モデルの推定を行った。

結果を要約すると、資源ベース理論をもとに検討した多様な製品を製造する能力、外部経営資源を活用する能力、消費者ニーズを商品開発に活か

す能力のうち、多様な製品を製造する能力については自主企画を保有することと関係がないことが示された。一方、外部経営資源を活用する能力、消費者ニーズを商品開発に活かす能力については、ともに自主企画機能を保有することと有意に関係があることが示された。次に、集積の経済理論をもとに検討した都市部に立地する企業が自主企画機能を保有するかどうかについては、東京においてのみ有意な結果が得られ、大阪、愛知においては有意な結果が得られなかった。最後に、企業規模と自主企画機能との関係については、有意な結果が得られずアパレル製造業のような中小企業においても自主企画機能を保有することは可能であることが示された。

本章は、これまで日本においてあまり行われてこなかった企業の戦略的意思決定の定量分析を行ったこと、また、公表されたデータがほとんどない中小のアパレル製造業において実証分析を行ったことという点で評価されるものとする。しかし、依然として残された課題が存在する。第一に、自主企画機能の保有とその要因として今回取り上げた変数の因果関係について、今回はすべての説明変数を外生的に取り扱っているが、その内生性についても検討する必要があると考える。しかし、今回はデータの制約からより精緻な分析を行うことができなかった。将来的にはアンケート調査の段階からこの点を考慮したデータの収集を検討していきたいと考えている。第二に、自主企画機能の保有という意思決定が行われた時点の問題である。今回の分析では、自主企画機能の保有の意思決定とそれに影響を与える要因が同時点で関係しているという前提での分析となっているが、今後は説明変数と意思決定との関係の時間のずれ（タイム・ラグ）も含めた検討を行っていかなければならない。

## 第 6 章 メーカー系アパレル SPA 企業の直営店出店戦略に関する実証分析

### 6.1 はじめに

本章の目的は、メーカー系アパレル SPA 企業の直営店出店戦略に影響を与える要因を実証的に明らかにすることである。アパレル産業においては、商品の企画から生産、販売までの一連の事業活動を一企業内で完結させるという垂直統合型のビジネスモデルとしての SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) が重要な戦略となっていることは多くの研究者が指摘しているところである。(たとえば、池田、2003; Urakami et al. 2009; Urakami and Wu, 2010; Urakami et al., 2010; Inoguchi et al., 2012; 山川他、2013; Lee et al. 2014 など) 矢野経済研究所(2012)によれば、日本の SPA 市場規模は 1999 年に 3 兆円であったものが、2011 年には 4.9 兆円になるという推計結果が出されている。アパレル産業がすでに成熟し、衰退に向かっていると指摘されている中で、SPA 企業の躍進は注目に値するものであり、多くの研究者によって様々なアプローチから分析が試みられているところである。

このような中で、個別企業のデータを用いた実証分析はそのデータの入手可能性に関する制約から、近年までほとんど行われてこなかった。このデータの制約を克服するために、Urakami の一連の研究 (Urakami et al. 2009; Urakami and Wu, 2010; Urakami et al., 2010)、および Inoguchi et al.(2012)ではそれぞれアパレル卸売業およびアパレル製造業に対するアンケート調査を実施し、収集された企業ベースのデータを用いた実証分析が行われ、有用な知見が多数得られているところである。

本研究では、上記のアンケート調査によって収集されたデータではなく、矢野経済研究所が編纂したデータベースを活用し、SPA 企業の直営店出店戦略に影響を与える要因の分析を試みることにした。先の一連の実証分析はアンケート調査によるデータを用いているため、単年度のクロスセクション・データを用いた分析となっているのに対し、本研究では 2009 年データベースと 2012/13 年データベースの 2 か年を使用することで、時間の経過に伴う事業活動および企業の意思決定の変化 (動学的変化) を分析す

ることが可能となっている<sup>20</sup>。したがって、後の実証分析では 2 通りの分析が行われる。一つは直営店出店割合に影響を与える要因を分析する 2012/13 年データベースによるクロスセクション・データを用いた静学分析であり、もう一つは直営店割合の変化に影響を与える要因の分析であり、2009 年データベースと 2012/13 年データベースの両方を用いた動学分析である。

以下、本章の構成は次のとおりである。まず、続く第 2 節において直営店出店戦略に関わる先行研究をレビューし、実証分析における仮説を設定する。第 3 節では実証分析に用いられる方法論について説明する。第 4 節では推定結果を詳細に検討し、最終第 5 節において本論文の結論をまとめる。

## 6.2 先行研究・仮説

直営店出店に関して、そのメリットをまとめた先行研究として石井他(2013)があげられる。そこでは、直営店を出店する際に 2 つの課題を克服しなければならないことを指摘している。一つは品ぞろえの実現であり、店舗の売り場を自社で供給する製品・サービスでカバーし、かつその魅力を消費者にアピールする能力が必要であるとしている。もう一つはリスク管理能力である。膨大な在庫を管理する能力、そのための資金調達力をもつ企業でなければ直営店を維持することは難しいと指摘している。以上の課題を克服することができれば、直営店展開によって自社製品の販売価格を管理したり、販売データを入手したりすることが容易になり、また売り場イメージの統一や販売員の管理が可能となり、ファッション・トレンドや買い手の購買行動の変化に合わせて販売拠点の立地を柔軟に変更できるなど、さまざまなメリットを享受することが可能になると述べている。一方、直営店出店は費用上のデメリットが存在すると高嶋(2012)は指摘して

---

<sup>20</sup> 矢野経済研究所の編纂する『SPA マーケット総覧』は原則として 2007 年以降毎年出版されているが、2012 年および 2013 年のみ合併号となっている。現時点での最新版は 2014 年版である。このデータベースは非常に高額なためすべてを入手することは不可能であり、今回は時間の経過を考慮し 2009 年版および 2012/13 年版の 2 か年のデータベースを使用することとした。

いる。つまり、直営店の所在地を消費者に知ってもらうための広告費や、消費者のアクセスを容易とする立地場所に直営店を展開するための費用など、直接流通のための費用が間接流通のための費用を上回る場合があると述べている。したがって、直営店の展開は流通費用の節約というよりはチャネル管理の必要性を重視するために行われるというのである。

一方、企業の戦略的意思決定を実証分析した先行研究については第5章2節で詳細にレビューしたように、分析の理論枠組みとしては資源ベース理論、取引コスト理論、集積の経済学理論、知識ベース理論、制度の経済学理論等があげられる。本章で用いられるデータベースは第4章、第5章で採用されたデータベースとは異なるが、第5章と同じくデータの制約から取引コスト理論、制度の経済学を理論ベースとすることは適当ではないと考える。また、第5章では「小宮他アンケート調査」による全国の製造業に対し網羅的にアンケート調査されたデータが採用されているが、本章で用いられるデータベースは矢野経済研究所によるSPAに該当する企業のデータが収録されておりそのサンプルの地理的な偏り等についての情報は得ることができない。したがって、本章では集積の経済学を理論ベースとすることは適当ではないと判断した。

以上の議論を踏まえ、直営店出店戦略にはさまざまな経営資源および能力が必要とされることから、本章では資源ベース理論的なアプローチからその戦略的行動について検討する。以下では直営店出店戦略に影響を与えると考えられる資源ベースとしての4つの要因（企業規模、企業業績、商品カテゴリー、販路）ごとに先行研究をみていくことにする。

まず、企業規模に関して直営店出店との関わりを指摘した先行研究として石井他(2013)がある。先にも述べたように、直営店出店には膨大な在庫管理、そのための資金調達能力が必要であると指摘している。つまり、一定程度の規模が無ければ直営店を展開するのは難しいというのである。また、Urakami and Wu(2010)は日本のアパレル卸売業を対象としたアンケート調査によって得られたデータを用いて実証分析を行い、結果として大規模卸売企業ほど直営店を所有する傾向にあることを明らかにしている。さらに、Inoguchi et al.(2012)では日本のアパレル製造業を対象としたアンケート調査のデータを用いて、中小企業にとって直営店の出店は非常に

困難であることを明らかにしている。以上より、本研究では実証分析のための第1の仮説（H1）を以下の通り設定した。

**H1 企業規模が大きいほど直営店出店を拡大する。**

次に企業業績について先行研究をみていく。Courault and Doeringer(2008)はフランスにおいてアパレル中小企業（SME）の集積である2か所の産地（Cholet、Roanne）における20年にわたるフィールド・リサーチを行い、SMEのネットワークを生かしブランドの開発、製品差別化によって市場シェアを獲得し、垂直統合型の流通網（直営店の展開）によって市場における支配力を獲得するに至ったことを明らかにしている。つまり、好業績と直営店の展開が同時的に達成されており、フランスにおける大規模製造業の衰退化の状況においてもSMEの市場における生き残りを実現するきっかけになったと述べられている。また、浦上他(2008)は日本のアパレル卸売業を対象としたアンケート調査のデータを用いて、直営店出店と企業業績（将来見通し）の関係を分析し、結果として直営店を出店している企業ほど将来見通しは明るいことを明らかにしている。一方で、第5章では日本のアパレル製造業に対して行われたアンケート調査のデータをもとに、直営店出店と企業業績の関係を分析しているが、結果として直営店出店と企業業績とは有意な関係が見出せなかったことを明らかにしている。以上の先行研究を踏まえ、以下の第2の仮説（H2）を設定することとした。

**H2 好業績の企業ほど直営店出店を拡大する。**

続いて、商品カテゴリーと直営店出店との関係についてみていく。先ほどのCourault and Doeringer(2008)はフランスの2つの産地における調査であったと述べたが、その2つの産地ではCholetにおいて子供服（Children's wear）、Roanneにおいて婦人服ニット（Women's knitwear）に特化することで、SMEのネットワークの下でブランド・差別化製品の開発と垂直統合型の流通網を実現したことを合わせて明らかにしている。つ

まり、特定の商品カテゴリーに集中することで商品の企画・生産から直営店での販売までを手掛け、結果として好業績につながったというのである。また、石井他(2013)では、直営店方式は専門性の高い製品・サービスほど向いていることを指摘している。つまり、流行などの不確実性が高く高度な販売能力が求められるアパレル製品に関しては、直営店を出店する場合には、むしろ特定の商品カテゴリーに特化したほうが望ましいと考えられるのである。以上の議論を踏まえ、第3の仮説(H3)を以下の通り設定した。

### **H3 商品カテゴリーは直営店出店において重要である。**

最後に、販路の選択に関する先行研究をみていく。Lohtia et al.(1999)は流通チャネルを統括(control and governance)するパワー関係について、日本の小売業(専門店、量販店、百貨店)および製造業に対しアンケート調査を行った。結果として小売業と製造業のパワー関係の変化によって、販路としての小売業の企業数も変化することが明らかにされている。ここでは研究の時点がいわゆるSPAが注目される以前であるため、直営店については直接的に触れられていないが、複数の販路の状況が互いに影響することを示している点は非常に興味深い。本研究第5章では、日本のアパレル製造業に対するアンケート調査からの企業ベースのデータを用いて販路選択と企業業績との関係を分析し、特定の販路(小売、TVショッピング)では有意に企業業績に影響していること、他の販路(直営店など)は企業業績に有意に影響していないことを明らかにしている。一方、岡山他(2015)では、本研究第5章と同じデータを用いて販路の組み合わせと企業業績との関係を分析しているが、結果として複数の販路の組み合わせは企業業績とは無関係であることを明らかにしている。以上、複数の販路の相互関係を直接的に分析した先行研究は存在しないが、今回の直営店出店戦略の分析においても他の販路の影響は全く無視することができないことは以上の先行研究の議論からも読み取れると考える。したがって、以下のように第4の仮説(H4)を設定することとした。

**H4 他**の**販路**の**状況**によ**って**直**営店**出**店**戦**略**は**影**響**を**受**ける。**

以上 4 つの仮説（H1～H4）と直営店出店戦略の関係を図示したものが図 6.1 である。

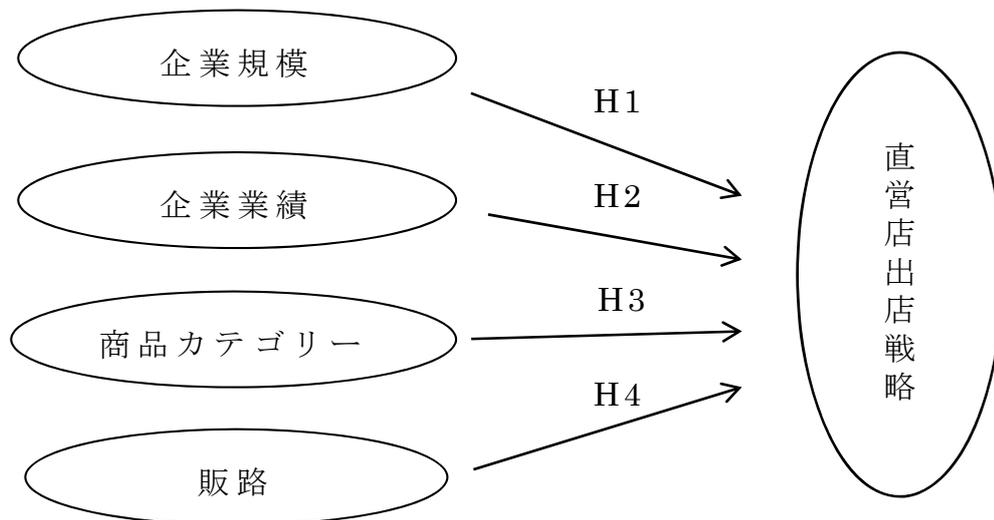


図 6.1 仮説

### 6.3 方法論

#### 6.3.1 分析モデル

被説明変数のベクトルを $y$ 、説明変数の行列を $X$ 、推定される係数のパラメーター・ベクトルを $\beta$ 、誤差項を $u$ とすると、回帰モデルは以下のように表現される。

$$y = X\beta + u \tag{6-1}$$

このとき、被説明変数が連続変数であれば通常**の**重回帰モデルとなる。もし被説明変数がカテゴリー・データであれば、カテゴリーが 2 つの場合ロジット・モデルあるいはプロビット・モデル、カテゴリーが 3 つ以上の場合そのカテゴリーに順序関係があれば順序ロジット・モデル、順序関係

が無ければ多項ロジット・モデルとなる<sup>21</sup>。本研究では後の静学モデルにおいて重回帰モデルを採用し、動学モデルでは多項ロジット・モデルを採用することになる。多項ロジット・モデルでは、たとえばカテゴリーが 3 つの場合の選択される確率は以下のように表現される。(Stata Press Publication, 2011)

$$\begin{cases} \Pr(y = 1) = \frac{e^{X\beta(1)}}{e^{X\beta(1)} + e^{X\beta(2)} + e^{X\beta(3)}} \\ \Pr(y = 2) = \frac{e^{X\beta(2)}}{e^{X\beta(1)} + e^{X\beta(2)} + e^{X\beta(3)}} \\ \Pr(y = 3) = \frac{e^{X\beta(3)}}{e^{X\beta(1)} + e^{X\beta(2)} + e^{X\beta(3)}} \end{cases} \quad (6-2)$$

このとき、3つの確率の合計は 1 となるため、実際の推定では任意のパラメーター・ベクトルの一つを 0 とおく必要がある。たとえば  $\beta(1) = 0$ 、つまり  $y = 1$  をベース・アウトカム (base outcome) とすると、(6-2)式は以下のようになる。

$$\begin{cases} \Pr(y = 1) = \frac{1}{1 + e^{X\beta(2)} + e^{X\beta(3)}} \\ \Pr(y = 2) = \frac{e^{X\beta(2)}}{1 + e^{X\beta(2)} + e^{X\beta(3)}} \\ \Pr(y = 3) = \frac{e^{X\beta(3)}}{1 + e^{X\beta(2)} + e^{X\beta(3)}} \end{cases} \quad (6-3)$$

したがって、たとえばベースアウトカムに対する  $y = 2$  の確率は以下のようになる。

$$\frac{\Pr(y=2)}{\Pr(y=1)} = e^{X\beta(2)} \quad (6-4)$$

両辺に対数をとると以下の(6-5)式となり、パラメーター・ベクトルを推定することによって対数オッズ比が導出されることが分かる。(Greene, 2008, pp.844.)

---

<sup>21</sup> 誤差項の累積分布をロジスティック分布と仮定するとロジット・モデル、累積正規分布と仮定するとプロビット・モデルとなる。ここでは、以下の実証分析においてロジット・モデルを採用するため、ロジット・モデルのみ説明している。

$$\ln\left(\frac{\Pr(y=2)}{\Pr(y=1)}\right) = X\beta(2) \quad (6-5)$$

### 6.3.2 回帰分析

本章では、先にも述べたように 2通りの回帰式を考える。一つは、直営店の出店割合に影響を与える要因を分析するための静学モデルであり、分析モデルとして重回帰モデルを採用する。もう一つは直営店の出店割合の変化に影響を与える要因を分析するための動学モデルであり、今回は分析モデルとして多項ロジット・モデルを採用する。それぞれの回帰式は以下のように定義される。

静学モデル（重回帰モデル）

$$Ownshop = f(Scale, Pfm, Category_i, HHI) \quad (6-6)$$

*Ownshop* : 直営店割合

*Scale* : 企業規模(従業員数：正社員とパート)

*Pfm* : 企業業績(売上高、従業員一人当たり売上高)

*Category<sub>i</sub>* : 商品カテゴリー割合 (i=M(紳士服)、L(婦人服)、  
K(子供服))

*HHI* : 商品カテゴリーのハーフィンダール指数

動学モデル（多項ロジット・モデル）

$$Own\_c = f(Scale\_r, Sales\_r, Category\_c_i, Channel\_c_j, HHI) \quad (6-7)$$

*Own\_c* : 直営店割合の変化 (1: 増加、2: 維持、3: 減少)

*Scale* : 企業規模(従業員数：正社員とパート)

*Scale\_r* : 企業規模成長率

*Sales\_r* : 企業業績 (売上高成長率)

*Category\_C<sub>i</sub>* : 商品カテゴリー割合変化 (i=M(紳士服)、L(婦人服)、  
K(子供服))

*HHI* : 商品カテゴリーのハーフィンダール指数

*Channel\_C<sub>j</sub>* : 販路割合変化 (j=d(百貨店)、m(量販店)、s(専門店))

(6-6)式および(6-7)式において示されている商品カテゴリーのハーフィンダール指数とは取扱商品の多様化を表す指標であり、理論上 0 から 10000 の範囲で変化する。ハーフィンダール指数の値が大きいほど特定の商品カテゴリーに特化していることを表し、逆に値が小さいほど複数の商品カテゴリーに分散化している状態を示すことになる。なお、動学モデルではハーフィンダール指数の変化も変数として採用することも可能であるが、後で述べるように 2 か年のデータベースを用いているものの、両方のデータベースにデータを掲載している企業が非常に少なく、今回はデータの制約からハーフィンダール指数の変化については変数として採用することができなかった。

以上、静学モデルでは直営店出店割合そのものに影響を与える要因の分析、動学モデルでは直営店の割合を変化させたかどうかの意思決定(増加、維持、減少)に影響を与える要因を分析することになる。

### 6.3.3 データについて

本章においては、矢野経済研究所より出版されている『SPA マーケット総覧』のデータを用いて分析を行う。『SPA マーケット総覧』は 2007 年以降原則として毎年出版されているが、2012 年および 2013 年のみ合併号になっている。最新版は 2014 年版である。今回の分析では 2 か年のデータを入手した。それぞれ 2009 年版および 2012/13 年版合併号である。重回帰モデルでは直近のクロスセクション・データを使用するため 2012/13 年版合併号を使う。多項ロジット・モデルでは 2 か年の経年変化を考慮した分析になるので、2009 年版および 2012/13 年版合併号を使用する。

### 6.3.4 変数の説明

重回帰モデルの変数の説明は表 6.1 の通り。なお、重回帰モデルでは被説明変数に直営店割合を採用しているが、その他の販路割合(百貨店、量販店、専門店、その他)との合計が 100 となってしまうため、表 6.1 に示されているように、この回帰分析では説明変数から販路割合を除外している。

表 6.1 重回帰モデルの変数説明

変数	説明	導出式
<i>Ownshop</i>	直営店割合	直営店割合
<i>Scale</i>	企業規模	従業員数：正社員＋パート数
<i>Pfmc</i>	企業業績	売上高
		売上高÷従業員数
<i>Category<sub>i</sub></i>	商品カテゴリー割合	紳士服割合
		婦人服割合
		子供服割合
<i>HHI</i>	ハーフィンダール指数	$(\text{紳士服割合})^2 + (\text{婦人服割合})^2 + (\text{子供服割合})^2 + (\text{その他割合})^2$

次に、多項ロジット・モデルの変数の説明は表 6.2 の通り。

表 6.2 多項ロジット・モデルの変数説明

変数	説明	導出式
<i>Own<sub>c</sub></i>	直営店割合変化	1：増加、2：維持、3：減少
<i>Scale</i>	企業規模	従業員数*：正社員＋パート数
<i>Scale<sub>r</sub></i>	企業規模成長率	$(\text{従業員数}^* - \text{従業員数}) \div \text{従業員数}$
<i>Sales<sub>r</sub></i>	売上高成長率	$(\text{売上高}^* - \text{売上高}) \div \text{売上高}$
<i>Category<sub>ci</sub></i>	商品カテゴリー割合変化	紳士服割合*－紳士服割合
		婦人服割合*－婦人服割合
		子供服割合*－子供服割合
<i>HHI</i>	ハーフィンダール指数	$(\text{紳士服割合}^*)^2 + (\text{婦人服割合}^*)^2 + (\text{子供服割合}^*)^2 + (\text{その他割合}^*)^2$
<i>Channel<sub>cj</sub></i>	販路割合変化	百貨店割合*－百貨店割合
		量販店割合*－量販店割合
		専門店割合*－専門店割合

(注) \*：2012/13年版データ、\*なし：2009年版データ

#### 6.4 推定結果

本章の実証分析で用いられるデータは、矢野経済研究所『SPAマーケット総覧』2009年版および2012/13年版から得ている。用いられた統計ソフトウェアはSTATA SE ver12である。重回帰モデルにおいては商品カテゴリーの変数として2種類(商品カテゴリー割合、ハーフィンダール指数)を採用しており、それぞれ同時に回帰分析で推定することを避けるため、商品カテゴリー割合を採用した推定結果をケース1、またハーフィンダール指数を採用した推定結果をケース2とした。推定結果は表6.3および表6.4の通り。

表 6.3 推定結果 (重回帰モデル：ケース1)

変数	変数の説明	推定値	標準偏差	P値	推定値	標準偏差	P値
<i>Scale</i>	企業規模	0.004	0.006	0.490	-0.008	0.006	0.150
<i>Pfmc</i>	売上高	-0.001***	0.0002	0.005	-	-	-
<i>Pfmc</i>	従業員一人当たり売上高	-	-	-	-0.324***	0.094	0.001
<i>Category<sub>M</sub></i>	紳士服割合	-0.203	0.197	0.305	-0.14	0.191	0.466
<i>Category<sub>L</sub></i>	婦人服割合	-0.012	0.182	0.947	0.0001	0.177	0.999
<i>Category<sub>K</sub></i>	子供服割合	-0.030	0.233	0.898	-0.052	0.23	0.820
Cons		59.965***	17.034	0.001	66.720***	17.166	0.000
Adj R2		0.068			0.097		
n		106			106		

(注)\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意。

表 6.4 推定結果 (重回帰モデル：ケース2)

変数	変数の説明	推定値	標準偏差	P値	推定値	標準偏差	P値
<i>Scale</i>	企業規模	0.005	0.006	0.458	-0.009	0.005	0.117
<i>Pfmc</i>	売上高	-0.001***	0.0002	0.003	-	-	-
<i>Pfmc</i>	従業員一人当たり売上高	-	-	-	-0.352***	0.092	0.000

<i>HHI</i>	ハーフィンダ ール指数	-0.001	0.002	0.386	-0.001	0.002	0.429
Cons		66.508***	13.312	0.000	74.571***	13.525	0.000
Adj R2		0.064			0.105		
n		106			106		

(注)\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意。

表 6.3 および表 6.4 より明らかなように、表 6.3 のケース 1 において企業規模（従業員数）は有意な結果とはならなかった。つまり、直営店割合は企業規模とは関係ないことが分かる。一方、売上高および一人当たりの売上高については推定されたパラメーターはマイナス（-0.001 および -0.324）であり、ともに 1%水準で有意となった。つまり、売上高および一人当たり売上高が大きいほど、直営店割合は小さくなっている。このことは、業績が悪い企業ほど直営店を出店する傾向にあることを示しており、流通チャネルによるコントロール・パワーを獲得するための SPA 企業の戦略的行動と解釈することができる。なお、カテゴリー変数についてはいずれも有意な結果とはならなかった。さらに、ケース 2 においても、企業規模（従業員数）は有意な結果とはならなかった。つまり、直営店割合は企業規模とは関係ないことが分かる。一方、企業パフォーマンスの指標はそれぞれ、売上高および一人当たり売上高については推定されたパラメーターはマイナス(-0.001 と -0.352)となり、ともに 1%水準で有意になっている。最後に商品カテゴリーのハーフィンダール指数、つまり商品カテゴリーの集中度、特化の程度を表す指標は有意な結果にはならなかった。

次に、多項ロジット・モデルについてみていく<sup>22</sup>。多項ロジット・モデルでは重回帰モデルでは採用できなかった販路の変数を加えているが、商

<sup>22</sup> 多項ロジット・モデルでは直営店割合の変化が維持（Own\_c =2）をベースアウトカムとして推定を行った。石黒(2008)19)はベースアウトカムをどれにするかは分析においてとても重要であるとし、推定されるパラメーターがベースアウトカムからの変化を示すものであることから、その変化の基準となるべきカテゴリーをベースとすべきと説明している。本研究では出店割合の変化に着目している点を考慮すると、ベースアウトカムとして直営店割合が維持とした企業を基準とすることが妥当であると判断した。

品カテゴリーと販路の変数を同時に採用する場合に欠損値の問題により推定に用いられるサンプル数が大きく減少してしまうことになる。そこで、商品カテゴリーの変数を除いたケース（ケース 1）、商品カテゴリーの変数として商品カテゴリーの割合変化を採用したケース（ケース 2）、商品カテゴリーの変数としてハーフィンダール指数を採用したケース（ケース 3）の 3 つのケースの推定を行った。推定結果はそれぞれ表 6.5、6.6、6.7 の通り。

表 6.5 推定結果（多項ロジット・モデル：ケース 1）

変数	変数の説明	増加（Own_c =1）			減少（Own_c =3）		
		推定値	標準偏差	P 値	推定値	標準偏差	P 値
<i>Scale</i>	企業規模	0.0005	0.0007	0.506	0.001	0.001	0.373
<i>Scale_r</i>	企業規模成長率	0.391*	0.231	0.091	0.066	0.166	0.689
<i>sales_r</i>	売上高成長率	-0.519*	0.302	0.086	-0.001	0.046	0.99
<i>Channel_Cd</i>	百貨店割合変化	-0.050***	0.018	0.005	0.008	0.015	0.584
<i>Channel_Cm</i>	量販店割合変化	-0.018	0.018	0.32	0.034*	0.018	0.056
<i>Channel-Cs</i>	専門店割合変化	-0.039**	0.018	0.033	0.029*	0.016	0.082
Cons		0.456	0.51	0.371	0.141	0.53	0.79
Pseudo R2		0.341					
n		93					

(注)\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意。

表 6.6 推定結果（多項ロジット・モデル：ケース 2）

変数	変数の説明	増加（Own_c =1）			減少（Own_c =3）		
		推定値	標準偏差	P 値	推定値	標準偏差	P 値
<i>Scale</i>	企業規模	-0.0002	0.001	0.817	0.001	0.001	0.386
<i>Scale_r</i>	企業規模成長率	0.613**	0.272	0.024	-0.092	0.231	0.689
<i>sales_r</i>	売上高成長率	-0.449**	0.205	0.028	-0.003	0.089	0.973
<i>Channel_Cd</i>	百貨店割合変化	-0.064**	0.027	0.02	0.023	0.022	0.290
<i>Channel_Cm</i>	量販店割合変化	-0.034	0.027	0.215	0.043*	0.024	0.074

<i>Channel_Cs</i>	専門店割合変化	-0.056**	0.027	0.041	0.036	0.022	0.107
<i>Category_CM</i>	紳士服割合変化	0.001	0.03	0.963	-0.041	0.032	0.193
<i>Category_CL</i>	婦人服割合変化	-0.012	0.025	0.649	-0.033	0.027	0.223
<i>Category_CK</i>	子供服割合変化	-0.027	0.048	0.576	-0.044	0.035	0.212
Cons		0.224	0.665	0.736	-0.023	0.665	0.973
Pseudo R2		0.375					
n		64					

(注)\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意。

表 6.7 推定結果（多項ロジット・モデル：ケース 3）

変数	変数の説明	増加（Own_c = 1）			減少（Own_c = 3）		
		推定値	標準偏差	P 値	推定値	標準偏差	P 値
Scale	企業規模	-0.0002	0.001	0.839	-0.0001	0.001	0.903
Scale_r	企業規模成長率	0.424*	0.225	0.059	0.126	0.171	0.46
sales_r	売上高成長率	-0.572*	0.3	0.056	-0.047	0.083	0.576
<i>Channel_Cd</i>	百貨店割合変化	-0.046**	0.019	0.017	0.004	0.016	0.823
<i>Channel_Cm</i>	量販店割合変化	-0.013	0.018	0.471	0.031*	0.018	0.09
<i>Channel_Cs</i>	専門店割合変化	-0.036**	0.018	0.044	0.022	0.016	0.173
HHI	ハーフィンダー ル指数	-0.0004*	0.0002	0.092	-0.0001	0.0002	0.521
Cons		3.600	1.961	0.066	1.575	1.909	0.409
Pseudo R2		0.300					
n		75					

(注)\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意。

ここでも 3 つのケースそれぞれにおいて企業規模は有意とはならなかった。しかし、企業規模の成長率に関しては、3 つのケースにおいては直営店割合の維持から増加への変化に対してパラメーター推定値はプラス（0.391、0.613、0.424）となり、それぞれ 10%水準、5%水準、10%水準で有意になっている。つまり、企業規模の成長率が高いほど、直営店出店

も現状維持から出店割合の増加に転じていることが明らかとなった。したがって、仮説 1 (H1) に関しては、静学モデルでは仮説を支持するに至らなかったが、動学モデルでは企業規模の成長率として考慮すると仮説を支持する結果となった。

一方、売上高成長率については、直営店割合の維持から増加への変化に対して、3つのケースにおいてマイナス(-0.519、-0.449、-0.572)となり、それぞれ10%水準、5%水準、10%水準で有意になっている。つまり、売上高成長率が高い企業ほど、直営店割合を拡大するのではなく現状維持とする傾向があることを示している。したがって、仮説 2 (H2) に関しては意図した仮説とは逆の結果を示すこととなった。

商品カテゴリーに関しては、3つのカテゴリー(紳士服、婦人服、子供服)の割合の変化についてケース 2のみで分析を行ったが、有意な結果とはならなかった。またケース 3においては商品カテゴリーのハーフィンダール指数の推定を行ったが、維持から増加の変化に対してパラメーター推定値はマイナス(-0.0004)となり、かつ10%水準で有意となっている。つまり、特定の商品カテゴリーに集中している場合、直営店出店は増加ではなく現状維持に向かわせているということになる。したがって、仮説 3 (H3) について支持することはできない結果となった。

最後に、動学モデルでは静学モデルで採用できなかった販路に関して 3つの変数(百貨店割合変化、量販店割合変化、専門店割合変化)を採用している。このうち、3つのケースそれぞれにおいて百貨店割合変化については直営店割合の維持から増加への変化に対してパラメーター推定値はマイナス(-0.05、-0.064、-0.046)となり、かつそれぞれ1%水準、5%水準、5%水準で有意になっている。したがって、百貨店割合が拡大するほど、直営店出店を拡大するのではなく現状維持とする傾向が強いことが明らかとなった。このことは、百貨店についてはその割合が縮小傾向にあることを踏まえると、百貨店の販路を直営店に変更しつつある企業の戦略的行動の表れとみることができる。

続いて、専門店割合変化について見ていく。直営店割合の維持から増加への変化に対してパラメーター推定値は3つのケースにおいて、マイナス(-0.039、-0.056、-0.036)となり、すべて5%水準で有意となった。つま

り、専門店割合が拡大するほど、直営店出店を拡大するのではなく現状維持とする傾向が強いことが明らかとなった。また、ケース 1 のみにおいて直営店割合の維持から減少への変化に対してパラメーター推定値はプラス（0.029）となり、かつ 10%水準で有意となった。つまり、専門店の割合を拡大するほど直営店の割合は維持から減少へと向かわせる傾向があることが明らかとなった。これらのことは、専門店についてはその割合が拡大傾向にあることを踏まえると、無理に直営店を拡大する必要がないという企業の意思決定の表れとみることができる。一方、量販店の割合変化については、直営店割合の維持から減少に対して、3 つのケースにおいて、パラメーター推定値はそれぞれプラス（0.034、0.043、0.031）となり、すべて 10%水準で有意になっている。つまり、量販店割合を拡大させている企業は、直営店出店を縮小させる傾向にあると考えることができる。

以上の結果より、仮説 4（H4）は支持される結果となった。

## 6.5 結論

本章の目的は、メーカー系アパレル SPA 企業を対象とし、その直営店出店および直営店出店割合の変化に影響を与える要因を分析することであった。その際、クロスセクション・データにより直営店割合に影響する要因を分析するという静学モデルによる分析と、時系列変化を考慮し、直営店出店割合の変化に影響を与える要因を分析するという動学モデルによる分析の 2 種類の分析を行った。この 2 つのモデルにおいて、資源ベース理論的アプローチから 4 つの要因を検討し、それぞれ回帰モデルとして重回帰モデルおよび多項ロジット・モデルを採用し、メーカー系 SPA 企業の個票データを用いて推定を行った。

分析の結果、重回帰モデルでは（それぞれケース 1 およびケース 2）企業業績（売上高および従業員一人当たり売上高）が悪い企業ほど直営店出店割合を拡大する傾向にあることが明らかにされた。これは、直営店の展開によって、流通チャネルのコントロール・パワーを得、将来的に業績の拡大を目指した企業の戦略的行動によるものと考えられる。一方、動学モデルでは、企業規模の成長率が高いほど直営店割合を拡大させていること、また売上高成長率が高いほど逆に直営店は現状維持とする傾向にあること

が明らかにされた。このことは、直営店出店には企業規模の拡大が不可欠であり、一方で企業業績が悪いほど直営店出店を行うとする静学モデルの分析と同様の結果が多項ロジット・モデル（それぞれケース 1、ケース 2、およびケース 3）の分析においても得られたと考えることができる。さらに、多項ロジット・モデルでは 3 つの販路割合の変化について検討したが、そのうち百貨店については、その割合変化の増加が直営店出店を現状維持とする企業の行動をもたらしていることが明らかとされた。これは、百貨店については近年非常に厳しい状況が続いており、アパレル企業としても百貨店に販路を求めるのではなく、独自に直営店出店によって状況を打開しようとする戦略的行動の結果とみることができる。専門店については、その割合変化の増加が直営店出店を現状維持とする企業の行動をもたらしていることが明らかとされた。またケース 1 のみにおいて専門店の割合の増加が直営店出店を減少させているとなっている。近年専門店の販路を拡大する傾向がみられ、直営店を出店するよりむしろ業績のいい専門店との取引を優先する企業の戦略的行動の結果とみることができる。一方で、量販店については、3 つのケースにおいてすべてその拡大が直営店出店の減少をもたらしていることが明らかとされ、やはり販路として量販店の好業績に企業も独自の直営店を縮小し量販店との取引を拡大するという意思決定の表れとみることができる。最後の、紳士服、婦人服、子供服の 3 つのカテゴリーの変化も検討したが、有意な結果を得られなかった。つまり、商品カテゴリーの変化とは関係がないということになった。しかし商品カテゴリーのハーフィンダール指数を説明変数としてケース 3 のみに推定を行ったが、維持するから増加への変化に対してマイナスで有意になり、商品カテゴリーの分散化を図る企業ほど直営店を拡大していることが明らかとなった。つまり、特定の商品に特化しているからといって、直営店を出店するあるいは拡大するとは限らないということになる。

本章は、これまでアパレル SPA 企業の直営店出店戦略について、企業ベースのデータを用いた実証分析が行われて来なかった点を考えると、多くの新たな知見が導き出された点で評価されるものと考えられる。ただし、依然としていくつかの課題が残されている。具体的には、データベースが 2009 年および 2012/13 年の 2 か年のみが利用されている点である。原則として

2007年より毎年度出版されているが、1冊1冊が高額なため今回はこの2冊のみを利用することとなったが、将来的には毎年度のデータベースをそろえた上でパネル分析を試みる必要があると考えている。他に、データベースにはメーカー系SPA企業だけではなく、小売系SPA企業も掲載されており、今回は直営店という販路に着目したためにメーカー系SPA企業のみ分析となったが、将来的には小売系SPA企業を含めたアパレルSPA企業の企業パフォーマンスの分析を試みてみたいと考えている。

## 第7章 おわりに

### 7.1 本研究の総括

本研究は、アパレル産業、特にアパレル製造業に注目して実証分析を行うことを目的としている。日本のアパレル産業の特徴は、第2章において工業統計および商業統計を用いて詳細に述べてきたように、第一に衰退産業であるという点があげられる。また製造、卸、小売の各流通段階における従業員規模別のさまざまなデータおよびその時系列推移を見て明らかにしたように、第二に、アパレル産業を構成する企業は中小企業が中心であるという点があげられる。さらに、製品市場別の上位企業の順位の変遷およびマーケット・シェアを見ることによって、第三の特徴として、アパレル産業は非常に競争が激しいという点があげられる。

このように、日本の産業の中でも特にアパレル産業はいち早く衰退産業となってしまったことは周知の事実であるが、本研究はこのような衰退産業としてのアパレル産業にむしろ焦点を当て、実証分析を行い他の産業へ有用な情報を提供することを一つの目的としている。

衰退産業としてのアパレル産業では、アパレル小売市場が縮小傾向にあるが、一方で近年 SPA 型の企業が高い業績をあげていることが注目されている。この SPA とは垂直統合型のビジネスモデルもしくは企業のことを指す日本独自の造語である。Specialty store retailer of private label apparel の略称であり、企画・製造・販売を一社で手掛けることを意味している。同様のビジネスモデルとして「ファストファッション」が知られているが、これは世界的に店舗を拡大させている ZARA や H&M といった大規模企業にのみ採用可能なビジネスモデルであり、日本の中小アパレル企業が真似することは不可能である。これに対し、SPA 型のビジネスモデルは中小企業にとっても採用可能であり、多くの企業において現状打開の一つの糸口として採用されつつある。またこの SPA ビジネスモデルはアパレル産業にとどまらず、他産業他分野（例えば、自転車、家具、眼鏡、靴、鞆など）へ波及していることが矢野経済研究所より明らかにされている。

本研究はアパレル産業の特にアパレル製造業に注目して、SPA 化の戦略としての自主企画機能保有戦略および直営店出店戦略、そしてそれらの戦

略やその他要因が企業パフォーマンスにどのような影響を与えているのかについて分析を行った。その際、アパレル産業は伝統的に中小企業が多く、実証分析に必要な詳細なデータが整備されていないという問題に直面した。これまでアパレル産業を対象とした先行研究では、研究手法としてケース・スタディーや複数企業の比較研究を行うものがほとんどであった。これらは多数サンプルを用いた実証分析を行うことが困難であったということも一つの理由と考えられる。このようにデータが整備されていない状況の中で、小宮・浦上・猪口の3名の研究者は2006年に日本のアパレル卸売業の全企業を対象にアンケート調査を行い、いくつかの研究成果をあげている。(浦上他、2008; Urakami et al.2009; Urakami & Wu,2010) その後2011年には小宮・浦上・猪口・金の4名によってアパレル製造業に対してアンケート調査が行われている。(小宮他、2011; Inoguchi et al.2012) 本研究では、幸いにもこのアパレル製造業を対象としたアンケート調査(「小宮他アンケート調査」)で得られたデータを活用させていただけることとなった。他方、もう一つのデータベースとして、矢野経済研究所より出版されている『SPAマーケット総覧』に掲載された企業ベースのデータを活用することとした。このデータベースには小売系とメーカー系の2種類のSPA企業データが収録されており、本研究はアパレル製造業を分析対象としているためメーカー系SPA企業のデータを利用することとした。以上、本研究の特徴を整理すると、第一に中小のアパレル製造業を対象としていること、第二に計量経済学的手法を用いた実証分析を行うこと、第三に2つのデータベースを用いていることがあげられる。この3つ目の特徴は異なる方法によって収集されたデータベースで分析を試みることにより、結果の信頼性を高めることが可能となるというメリットがある。

## 7.2 実証分析から得られた知見

本研究では2種類のデータベースを用いて実証分析を行った。第4章では「小宮他アンケート調査」で得られたデータを用いて、企業パフォーマンスに与える要因分析を行った。ここでは、焦点となる企画・製造・販路という3つの視点から企業パフォーマンスとの関係について実証分析を行った。分析の結果以下のような結論が得られた。まず、自主企画機能を持

つ企業ほど企業のパフォーマンスが高くなることが明らかとされた。次に、製造工程において他社に委託する企業ほどパフォーマンスが高くなることが明らかとされた。さらに販路については小売という販路が最も企業パフォーマンスに貢献していることが分かった。一方で、直営店を展開している企業、つまり直営店出店戦略は企業パフォーマンスに貢献できていないことが明らかにされた。この他、企業規模は企業パフォーマンスに有意にプラスに影響していることが明らかとなった。

第4章の企業パフォーマンスの分析を他のデータベース（『SPAマーケット総覧』）で分析したものが補論1である。補論1では第4章では採用できなかった複数の企業パフォーマンスの変数を採用し、主に企業規模、販路、商品カテゴリーの視点から分析を行った。第4章と重なる部分について結果を説明すると、企業規模に関しては売上高、売上高成長率にプラスに影響を与えていることが明らかとなった。これは第4章の結果をサポートするものとなっている。この他、従業員一人当たり売上高および当期純利益を企業パフォーマンスの変数として採用した場合には企業規模はマイナスの影響を与えていることが明らかとなった。これは、売上高は企業規模が大きいほど大きくなるものの、従業員一人当たり売上高については企業規模が大きいほど小さくなっており、大規模企業ほど経営状況は厳しいことが示される結果となった。また、このことは当期純利益についても同様のことが言える結果となった。さらに興味深いことに、直営店比率を説明変数として採用した場合に、企業パフォーマンスの変数としての売上高、従業員一人当たり売上高、売上高成長率のすべてにおいてマイナスで有意な結果となった。これは直営店出店を拡大している企業ほど企業パフォーマンスが悪いということを示すものであり、第4章の結果をサポートするものとなっている。

第5章では同じく「小宮他アンケート調査」で得られたデータを用いて自主企画機能を持つかどうかについての要因分析を行った。まず資源ベース理論および集積の経済理論を用いて以下の4つの要因を整理した。商品多様性、外部経営資源の活用、消費者ニーズに関する情報の活用、都市部への立地、これら4つの要因のそれぞれに仮説を立て、ロジット・モデルを用いて推定を行った。分析の結果、以下のような結論が得られた。まず、

多様な製品を製造する能力については自主企画機能の保有に関係がないことが明らかとなった。次に、外部経営資源の活用については、外部デザイナーの活用ができる企業ほど自主企画機能を持とうとすることが明らかとなった。同じく、消費者ニーズを商品開発に活かす能力がある企業ほど自主企画機能を持とうとすることが明らかとなった。都市部への立地に関しては、大阪や名古屋に立地するよりも東京に立地している場合、自主企画機能を持つことにプラスで有意な影響を与えることが明らかとなった。最後に企業規模と自主企画機能との関係については、有意な結果が得られなかった。このことは、本研究が SPA に着目していること、その SPA は中小企業において採用可能なビジネスモデルであり、近年好調な業績があげられていることから明らかなように、アパレル製造業のような中小企業においても自主企画機能を保有することが可能であるため、企業規模と自主企画機能の保有については有意な結果が得られないということが示されたものと考えられる。なお、もう一つのデータベースである『SPA マーケット総覧』で第 5 章の実証分析を追試験することを検討したが、『SPA マーケット総覧』はすべての企業がすでに自主企画機能を保有していること、かつ自主企画機能の代理変数が存在しないことから、実証分析を実施するには至らなかった。

第 6 章においては直営店出店戦略について『SPA マーケット総覧』のデータベースを用いて実証分析を行った。この『SPA マーケット総覧』は 2007 年以降原則として毎年出版されるが、2012/13 においてのみ合併号となっている。第 6 章では、このうち 2009 年版および 2012/2013 年合併号の 2 か年のデータを用いることとした。これにより、単年度のデータ（クロスセクション・データ）を用いた静学分析と、2 か年のデータを用いた経年変化を考慮した動学分析を行うことが可能となる。第 6 章ではまず資源ベース理論を用いて 4 つの要因を整理した。企業規模、企業業績、商品カテゴリー、販路、これら 4 つの要因のそれぞれに仮説を立て、静学分析には重回帰モデル、動学分析には多項ロジット・モデルを採用し推定を行った。この静学分析では直営店出店の拡大にどのような要因が影響するのか、動学分析では、販路としての直営店出店割合を増やすか、維持するか、それとも減らすかという意思決定に対し、どのような要因が影響しているのか

を分析することが目的となる。推定の結果、以下のような結論が得られた。まず、企業規模の成長率が高いほど直営店割合を拡大させていることが明らかとされた。つまり、直営店の出店にはある程度規模が重要となることが分かる。多項ロジット・モデルでは企業規模は有意とはならなかった。次に、企業業績に関しては、重回帰モデルにおいて業績の悪い企業ほど直営店を拡大しようとする傾向があることが明らかとされた。一方、多項ロジット・モデルにおいては売上高成長率が高いほど直営店は現状維持とする傾向にあることが明らかとされた。つまり、他の販路で収益をあげられれば直営店を出店する必要はなく、一方で収益をあげることができない企業は自ら直営店を出店することで状況を打開しようとする意思決定が行われているものと考えられる。商品カテゴリーに関しては、重回帰モデルでは有意とはならなかったが、多項ロジット・モデルのハーフィンダール指数を変数として用いた結果から、分散化を図る企業ほど直営店を拡大していることが明らかにされた。つまり、特定の商品に特化しているといつて、直営店を出店するとは限らないと考えられる。最後に、販路に関しては多項ロジット・モデルにおいてのみ検討されたが、その結果専門店の割合の拡大は直営店の展開を現状維持とすることが明らかとされた。同じく、百貨店の割合の縮小は直営店の展開を拡大させようとする、さらに量販店の割合の拡大は直営店の展開を縮小に向かわせていることが明らかとされた。

第 6 章の直営店出店戦略の分析を他のデータベース（「小宮他アンケート調査」）で分析したものが補論 2 である。補論 2 ではアパレル製造業のみを対象として、被説明変数として直営店を出店しているかどうか、説明変数としては企業規模、取扱商品の多様性（商品カテゴリー数）、外部専門サービスの活用、消費者ニーズの把握、立地の 5 つの要因を考慮し、ロジット・モデルを用いて分析を行っている。第 6 章の結果と重なる部分についてのみ説明すると、企業規模はプラスで有意な結果となっており、つまり企業規模が大きいほど直営店を拡大するという結果になっている。しかしながら、第 6 章では分析対象をメーカー系アパレル SPA 企業とし、重回帰モデルを採用した分析では、企業規模は有意な結果となっていない。一方、同じく第 6 章の多項ロジット・モデルの経年変化を考慮した分析にお

いては、企業規模の成長率は直営店出店の増加に対してプラスで有意な結果となっている。今回の補論 2 の被説明変数も直営店を出店するかしないかの 2 値変数であり、意思決定に焦点を当てたロジット・モデルを採用した点を考慮すると、第 6 章の多項ロジット・モデルと同じく、直営店出店の意思決定には規模の拡大が有意に影響すると考えられる。しかし、直営店の割合と企業規模を重回帰モデルで分析した場合には企業規模は有意とはならず、つまり中小規模の企業においても直営店出店は実際に行われておりこの点が分析結果に影響しているものと考えられる。

商品カテゴリー数については一部の推定結果においてプラスで有意となっている。これは第 6 章において示されたように特定の商品カテゴリーに特化しているからと言って直営店を出店する傾向にあるわけではないとする結果をサポートするものとなっている。

### 7.3 本研究の課題

本研究では、先行研究において十分に行われて来なかった多数サンプルによる計量経済学的手法を用いた実証分析を行い、幾つかの有用な知見を得ることができた。しかしながら、データの制約などにより、まだまだ課題が多く残されているのも事実である。以下、その課題を列挙していく。

#### 課題 1 戦略的意思決定の内生的要因

本研究では、第 4 章において企業パフォーマンスに影響を与える要因に関する分析、第 5 章において自主企画機能を保有するという戦略的意思決定に影響を与える要因に関する分析、第 6 章において直営店出店戦略に影響を与える要因に関する分析、以上 3 つの実証分析を行った。しかし、いずれの分析も企業の外生的要因のみを考慮して変数が選択されており、内生的要因については考慮されていない。第 5 章の先行研究のレビューでは、実証分析において多様な変数が採用されていることを確認することができ、たとえば Fern et al.(2012)では創業者が持っている組織知識、創業者が持っている知識の新しさ、チームが持っている特殊知識が有意にプラスに影響していることが明らかとされており、Eesley et al.(2014)では経験ある創業者ダミー、一人の創業者ダミーがプラスで有意、Lewis et al.(2014)

では MBA 学位、法学位、新任の CEO がプラスで有意となっている。このように、実際には企業の内正的な要因がかなり多く意思決定に影響することが予想される。したがって、今後は調査手法を改善する（アンケート調査項目の改善および必要であればインタビューを実施する）ことによって、内正的な要因も取り入れたさらに精度の高い分析を行いたいと考えている。

## 課題 2 取引関係の分析

本研究の行った 3 つの実証分析は、アパレル製造業と取引相手である卸売業、小売業との取引関係については考慮されていない。しかし、小宮、浦上、猪口の 3 氏が行ったアパレル卸売業を対象とした一連の研究（浦上他、2008；Urakami et al., 2009）では、仕入先および販売先とのパワー関係が変数化され実証分析に用いられており、一部有意な結果が得られているところである。アパレル製造業においても、近年小売の大規模化より小売の流通におけるパワーが増大しており、かつてメーカー、あるいは製造業がコントロールしていた商品の数量また販売価格などの決定権限は、現在は小売業が制御することになってきていると言われている。このようなパワー関係の変化については本研究においては全く考慮できていないため、この点も今後の課題としてアンケート調査項目を工夫するなどして克服する必要があると考える。

## 課題 3 アパレル小売業に関する調査・分析

先にも述べたように、日本のアパレル産業における実証分析を行った先行研究としては、小宮、浦上、猪口、金の 4 氏による一連の研究（浦上他、2008；Urakami et al., 2009；Urakami & Wu, 2010；Inoguchi et al., 2012）があげられ、本研究を含めてこれまでアパレル製造業およびアパレル卸売業を対象として研究が進められてきた。しかし、流通段階で見ると依然としてアパレル小売業を対象とした計量経済学的手法を用いた実証分析はほとんど行われていない状況である。したがって、今後はアパレル小売業を含めた分析を行いアパレル産業における研究の蓄積を進めていく必要があると考えている。また、本研究ではアパレル製造業を分析対象とし、2 種類のデータベースを用いて分析を行ったが、そのうち矢野経済研究所編纂

の『SPA マーケット総覧』には、メーカー系アパレル SPA 企業の個票データ以外にも小売系アパレル SPA 企業のものも含まれている。今後はこの小売系アパレル SPA 企業のデータを活用した実証分析を行っていきたいと考えている。

## 補論 1 企業パフォーマンスの分析

### 1.1 目的

『SPA マーケット総覧』に掲載されたメーカー系 SPA 企業のデータを用いて企業パフォーマンスに影響を与える要因に関する実証分析を行う。この分析の特徴として、企業パフォーマンスの代理変数として売上高以外の複数の変数を採用すること、2009 年版と 2012/13 年版の 2 か年のデータを用いることにより時系列変化を考慮した分析を行うことが可能となること、以上 2 点を挙げるができる。

### 1.2 モデル

企業パフォーマンスに影響を与える要因として、第 4 章と同じように企業規模、販路の 2 つの要因、および商品カテゴリーの要因を考慮することとした。したがって、図 4.4 に対して以下のような関係の図を描くことができる。

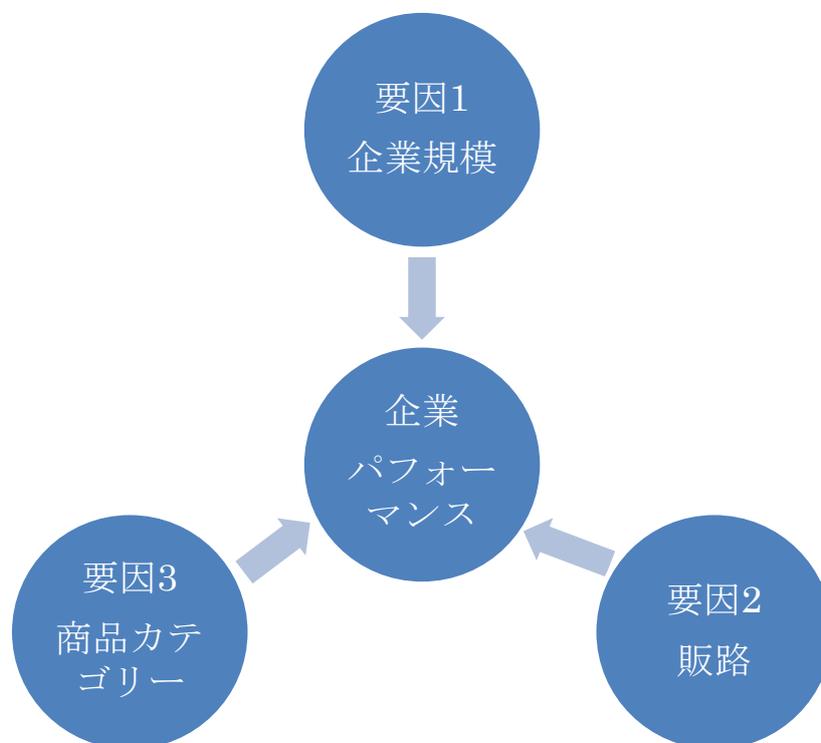


図 A1.1 企業パフォーマンスに影響を与える要因

推定式は重回帰モデルを採用する。

$$Pfm_c_h = f(Emp, D_i, Channel_j, Category_k) \quad (A1-1)$$

ここで、

$Pfm_c_h$  : 企業パフォーマンス ( $h=Sales$  (売上高)、 $Slsemp$  (従業員一人当たり売上高)、 $Slsgth$  (売上高成長率)、 $Slsempgth$  (従業員一人当たり売上高成長率)、 $Income$  (純利益)、 $Incmgth$  (純利益成長率))

$Emp$  : 企業規模 (従業員数)

$D_i$  : 販路参入撤退ダミー ( $i=dep$  (百貨店撤退ダミー)、 $mas$  (量販店撤退ダミー)、 $spc$  (専門店参入ダミー))

$Channel_j$  : 販路割合 ( $j=own$  (直営店)、 $spc$  (専門店)、 $mas$  (量販店)、 $dep$  (百貨店))

$Category_k$  : 商品カテゴリー割合 ( $k=men$  (紳士服)、 $ladys$  (婦人服)、 $kids$  (子供服))

### 1.3 変数

採用された変数の導出については表 A1.1 に示されたとおりである。

表 A1.1 重回帰モデルの変数の説明

変数	説明	導出式
$lnPfm_{Sales}$	売上高の対数	売上高*を対数変換
$Pfm_{Sales}$	売上高	売上高*
$Pfm_{Slsemp}$	従業員一人当たり 売上高	売上高*÷従業員数*
$Pfm_{Slsgth}$	売上高成長率	(売上高*-売上高)÷売上高
$Pfm_{Slsempgth}$	従業員一人当たり 売上高成長率	((売上高*÷従業員数*)-(売上高÷従業員数))÷(売上高÷従業員数)
$Pfm_{Income}$	純利益	純利益*
$Pfm_{Incmgth}$	純利益成長率	(純利益*-純利益)÷純利益

<i>Emp</i>	従業員数	従業員数*：正社員＋パート数
<i>D<sub>dep</sub></i>	百貨店撤退ダミー	1：2009年に取引があり 2012/13年に取引なし、 0：その他
<i>D<sub>mas</sub></i>	量販店撤退ダミー	1：2009年に取引があり 2012/13年に取引なし、 0：その他
<i>D<sub>spc</sub></i>	専門店参入ダミー	1：2009年に取引がなく 2012/13年に取引あり、 0：その他
<i>Channel<sub>own</sub></i>	直営店割合	直営店割合*
<i>Channel<sub>spc</sub></i>	専門店割合	専門店割合*
<i>Channel<sub>dep</sub></i>	百貨店割合	百貨店割合*
<i>Channel<sub>mas</sub></i>	量販店割合	量販店割合*
<i>Category<sub>men</sub></i>	紳士服割合	紳士服割合*
<i>Category<sub>ladys</sub></i>	婦人服割合	婦人服割合*
<i>Category<sub>kids</sub></i>	子供服割合	子供服割合*

注：\*は 2012/13 年版データ、\*なしは 2009 年データ。

#### 1.4 推定結果

推定結果は表 A1.2 および A1.3 のとおり。企業パフォーマンスの代理変数として 6 通り（売上高の対数を含めると 7 通り）のものを採用したが、売上高の対数 ( $\ln PfmC_{Sales}$ ) を採用したものが最も当てはまりが良く (0.725)、当期利益 ( $PfmC_{Income}$ ) および当期利益成長率 ( $PfmC_{Incmgth}$ ) は当てはまりが良くなかった。(それぞれ 0.221、0.175) また後者の 2 つのケースは説明変数がほとんど有意とはならなかった。係数の推定結果については、企業規模の変数としての従業員数 ( $Emp$ ) については売上高および売上高成長率に対してプラスで有意、従業員一人当たり売上高および当期利益に対してマイナスで有意となった。販路のダミー変数については、百貨店撤退ダミー ( $D_{dep}$ ) については売上高、従業員一人当たり売上高に対してプラスで有意となった。量販店撤退ダミー ( $D_{mas}$ ) についてはいずれのケースにおいても有意とはならなかった。専門店参入ダミー ( $D_{spc}$ ) については、売上高、売上高成長率、従業員一人当たり売上高成長率、当期利益成長率

に対してプラスで有意となった。販路割合としての直営店割合および専門店割合は、売上高、従業員一人当たり売上高、売上高成長率に対してマイナスで有意となった。百貨店割合については売上高に対してのみマイナスで有意となった。量販店割合については、売上高（対数値）、従業員一人当たり売上高、売上高成長率、従業員一人当たり売上高成長率に対してプラスで有意となり、当期利益成長率に対してはマイナスで有意となった。商品カテゴリー割合についてはいずれの変数もほとんど有意とはならず、売上高を被説明変数としたケースで、紳士服と婦人服がマイナスで有意、従業員一人当たり売上高を被説明変数としたケースにおいて子供服がマイナスで有意となった。

### 1.5 まとめ

補論 1 では第 4 章の分析の追試験を行うことが一つの目的であり、また第 4 章で採用された「小宮他アンケート調査データ」では、データの制約から企業パフォーマンスの代理変数として売上高しか採用できなかったため、ここでは複数の企業パフォーマンスの変数を用いて分析を行った。結果として補論 1 では売上高を企業パフォーマンスの代理変数として採用した場合が最もモデルの当てはまりが良い結果となった。また、第 4 章の分析と重なる部分の結果についてのみ整理すると、補論 1 で採用された説明変数のうち、従業員数についてはプラスで有意となり、第 4 章の分析結果をサポートするものとなっている。販路のうち直営店割合の結果については、マイナスで有意となり、第 4 章では直営店ダミーが有意とはならず直営店出店が企業パフォーマンスの説明要因とはならないことが明らかにされたが、補論 1 ではむしろマイナスで有意となっており、つまり直営店出店は企業パフォーマンスを説明できないのではなく、むしろ企業パフォーマンスと負の相関にあることが明らかにされた。

表 A1.2 推定結果 (1)

被説明変数		$\ln PfmC_{Sales}$			$PfmC_{Sales}$			$PfmC_{Slsemp}$			$PfmC_{Slsgth}$		
		売上高の対数			売上高			従業員一人当たり売上高			売上高成長率		
変数	説明	推定値	標準誤差	p 値	推定値	標準誤差	p 値	推定値	標準誤差	p 値	推定値	標準誤差	p 値
$Emp\#$	従業員数	0.800	0.059***	0.000	13.351	2.067***	0.000	-0.011	0.005**	0.041	0.003	0.001***	0.000
$D_{dep}$	百貨店撤退ダミー	0.160	0.141	0.259	4,528	2,657*	0.092	12.148	6.878*	0.081	-0.065	0.916	0.943
$D_{mas}$	量販店撤退ダミー	0.046	0.141	0.743	2,187	2,712	0.422	1.025	7.019	0.884	-0.208	0.935	0.825
$D_{spc}$	専門店参入ダミー	0.344	0.142**	0.017	6,430	2,694**	0.019	10.759	6.972	0.126	1.971	0.929**	0.036
$Channel_{own}$	直営店割合	-0.009	0.003***	0.003	-192.023	57.291***	0.001	-0.459	0.148***	0.003	-0.041	0.020**	0.040
$Channel_{spc}$	専門店割合	-0.010	0.003***	0.005	-223.030	64.769***	0.001	-0.511	0.168***	0.003	-0.050	0.022**	0.027
$Channel_{dep}$	百貨店割合	-0.007	0.004	0.117	-180.733	81.298**	0.029	-0.247	0.210	0.243	-0.045	0.028	0.109
$Channel_{mas}$	量販店割合	0.009	0.005*	0.070	149.257	95.430	0.121	0.541	0.247**	0.031	0.093	0.033***	0.006
$Category_{men}$	紳士服割合	-0.002	0.004	0.561	-124.128	70.233*	0.080	-0.123	0.182	0.500	-0.023	0.024	0.340
$Category_{ladys}$	婦人服割合	-0.003	0.003	0.368	-112.037	63.959*	0.083	-0.215	0.166	0.197	-0.010	0.022	0.666
$Category_{kids}$	子供服割合	-0.006	0.004	0.173	-125.314	82.677	0.133	-0.381	0.214*	0.078	-0.013	0.029	0.659
cons		5.074	0.487***	0.000	25,392	6,610***	0.000	80.212	17.110***	0.000	4.122	2.279*	0.074
n		106			106			106			106		
adjR <sup>2</sup>		0.725			0.467			0.312			0.361		

注：#従業員数は被説明変数が対数の時のみ対数変換をしている。\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意。

表 A1.3 推定結果 (2)

被説明変数		$Pfmc_{Slsempgth}$			$Pfmc_{Income}$			$Pfmc_{Incmgth}$		
		従業員一人当たり売上高成長率			当期利益			当期利益成長率		
変数	説明	推定値	標準誤差	p 値	推定値	標準誤差	p 値	推定値	標準誤差	p 値
$Emp$	従業員数	0.000	0.000	0.120	-1.178	0.242***	0.000	-0.004	0.004	0.265
$D_{dep}$	百貨店撤退ダミー	-0.092	0.317	0.773	255	318	0.425	1.007	5.142	0.845
$D_{mas}$	量販店撤退ダミー	0.311	0.323	0.339	-80	330	0.808	-6.167	5.281	0.247
$D_{spc}$	専門店参入ダミー	0.623	0.320*	0.054	499	324	0.128	9.587	5.119*	0.066
$Channel_{own}$	直営店割合	-0.006	0.007	0.403	-7.799	6.724	0.250	-0.171	0.109	0.120
$Channel_{spc}$	専門店割合	-0.010	0.008	0.214	-7.417	7.858	0.348	-0.129	0.127	0.312
$Channel_{dep}$	百貨店割合	-0.002	0.010	0.809	-3.331	9.633	0.731	-0.034	0.155	0.825
$Channel_{mas}$	量販店割合	0.045	0.011***	0.000	-14.181	11.057	0.204	-0.315	0.172*	0.072
$Category_{men}$	紳士服割合	-0.002	0.008	0.778	-4.876	7.902	0.539	-0.003	0.149	0.984
$Category_{ladys}$	婦人服割合	-0.005	0.008	0.551	-11.240	7.128	0.119	-0.069	0.141	0.627
$Category_{kids}$	子供服割合	-0.012	0.010	0.207	-6.442	9.620	0.505	0.325	0.176*	0.069
cons		1.803	0.785**	0.024	1,750	744	0.021	19.106	14.977	0.207
n		105			85			77		
adjR2		0.279			0.221			0.175		

注：\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意。

## 補論 2 直営店の回帰分析

### 2.1 目的

「小宮他アンケート調査データ」のデータベースを用いて直営店出店戦略に影響を与える要因に関する分析を行う。

### 2.1 モデル

直営店出店戦略に影響を与える要因として、同じデータベースを用いて分析した第 5 章のモデル（図 5.1）をベースに 4 つの仮説と 1 つのコントロール変数（企業規模）を前提としたモデルを設定した。

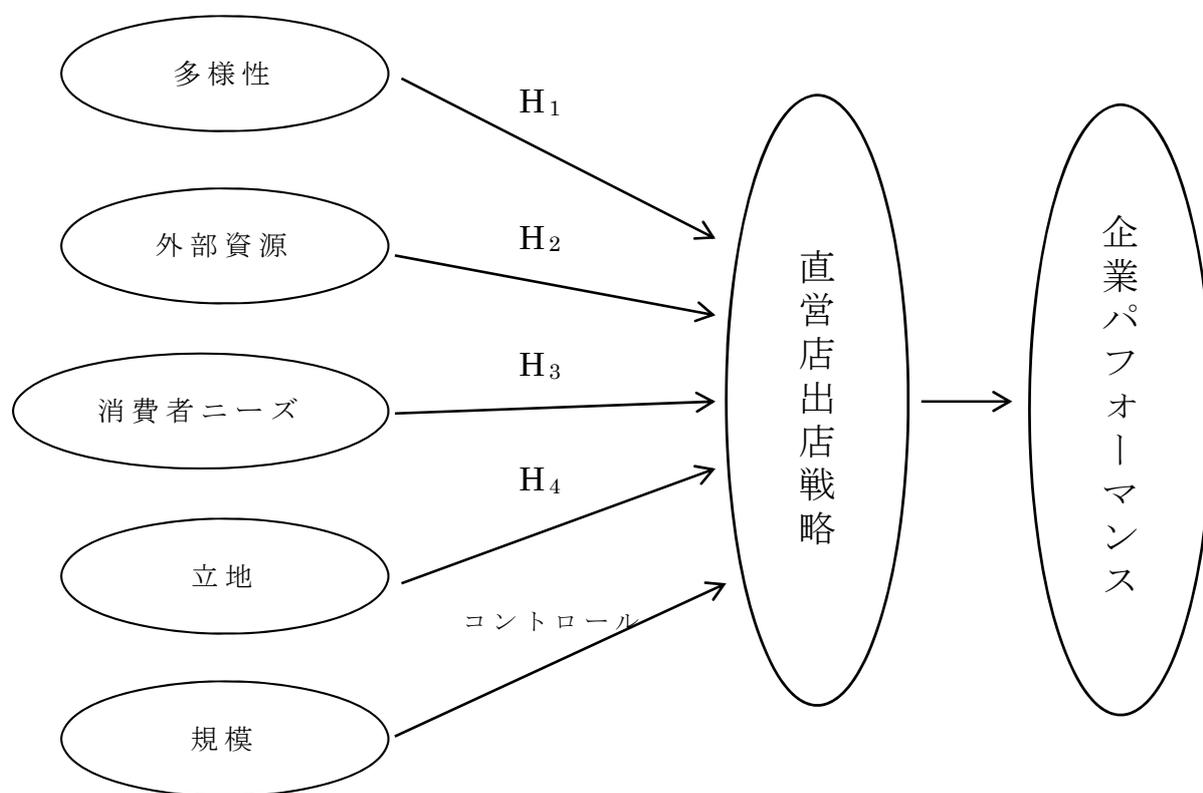


図 A2.1 仮説

第 5 章と同じく、回帰モデルとしてロジット・モデルを採用した。推定式は以下の通り。

$$D_{OWN} = \beta_{CONS} + \beta_{CAT}CAT + \beta_{DSN}DSN + \beta_{CN_i}CN_i + \beta_{URBAN_j}URBAN_j + \beta_{SIZE}SIZE \quad (A2-1)$$

ここで、

- $D_{OWN}$  : 1 : 直営店を出店する、0 : その他
- $CAT$  : 商品カテゴリー数
- $DSN$  : 外部の専門なサービスの利用(コンサルタント)
- $CN_i$  : 消費者ニーズの把握 ( $i=1$  (通行人のファッション観察),  
2 (ファッションショーへの参加), 3 (消費者との対話))
- $URBAN_j$  : 本社の立地 ( $j=1$  (東京), 2 (大阪))
- $SIZE$  : 企業規模 (従業員数)

### 2.3 変数

採用された変数の導出については表 A2.1 に示されたとおりである。

表 A2.1 ロジット・モデルの変数の説明

変数	説明	導出式
$D_{OWN}$	直営店出店するかどうか	1 : 出店する、0 : その他
$SIZE$	企業規模	従業員数(正社員+パート数) を対数変換
$CAT$	商品カテゴリー数	取扱商品のカテゴリー数
$DSN$	外部コンサルタント・ダミー	1 : 利用する、0 : その他
$CN_1$	通行人のファッション観察	1 : あり、0 : その他
$CN_2$	ファッションショーへの参加	1 : あり、0 : その他
$CN_3$	消費者との対話	1 : あり、0 : その他
$URBAN_1$	東京立地	1 : 東京、0 : その他
$URBAN_2$	大阪立地	1 : 大阪、0 : その他

### 2.4 推定結果

変数の基本統計量および相関係数は表 A2.2 の通りであり、推定結果は表 A2.3 のとおりである。

表 A2.2 記述統計

変数	平均	標準 偏差	最少	最大	D <sub>chd</sub>	Size	CAT	SCT	CN <sub>1</sub>	CN <sub>2</sub>	CN <sub>3</sub>	URBAN <sub>1</sub>	URBAN <sub>2</sub>
<i>D<sub>OWN</sub></i>	0.257	0.437	0	1	1.000								
<i>SIZE</i>	64	457	1	9000	0.269	1.000							
<i>CAT</i>	2.800	1.916	1	11	0.115	0.132	1.000						
<i>DSN</i>	0.112	0.315	0	1	0.189	0.251	0.128	1.000					
<i>CN<sub>1</sub></i>	0.470	0.500	1	1	-0.020	-0.131	-0.026	-0.047	1.000				
<i>CN<sub>2</sub></i>	0.278	0.449	0	1	-0.0002	0.172	0.162	0.117	0.085	1.000			
<i>CN<sub>3</sub></i>	0.532	0.500	0	1	0.115	-0.041	-0.080	0.030	0.197	0.029	1.000		
<i>URBAN<sub>1</sub></i>	0.328	0.470	0	1	0.088	0.325	0.216	0.090	-0.009	0.120	-0.004	1.000	
<i>URBAN<sub>2</sub></i>	0.159	0.366	0	1	0.027	0.270	0.035	0.052	-0.046	-0.009	0.005	0.277	1.000

注：SIZEに関しては、基本統計量は対数変換前、相関関係は対数変換後の結果を表示している。

表 A2.3 推定結果

変数	変数の説明	推定値	標準誤差	P 値
<i>SIZE</i>	企業規模	0.474***	0.104	0.000
<i>CAT</i>	商品カテゴリー数	0.110*	0.062	0.075
<i>DSN</i>	外部コンサルタント・ダミー	0.773**	0.345	0.025
<i>CN<sub>1</sub></i>	通行人のファッション観察	0.002	0.247	0.995
<i>CN<sub>2</sub></i>	ファッションショーへの参加	-0.424	0.280	0.130
<i>CN<sub>3</sub></i>	消費者との直接的対話	0.651***	0.248	0.009
<i>URBAN<sub>1</sub></i>	東京立地	0.012	0.274	0.965
<i>URBAN<sub>2</sub></i>	大阪立地	-0.409	0.356	0.250
定数項		-3.018***	0.398	0.000
Pseudo R <sup>2</sup>		0.100		
n		421		

それぞれ見ていくと、企業規模についてはプラスで有意となり企業規模が大きいほど直営店を出店することが明らかとなった。次に、商品カテゴリー数についてはプラスで有意となり、つまり取扱商品の種類が多いほど直営店を出店することが明らかとなった。外部コンサルタントの活用についてはプラスで有意となり、コンサルタントを利用している企業ほど直営店を出店する傾向にあることが明らかにされた。消費者ニーズの把握については、通行人のファッション観察とファッションショーへの参加は有意とはならず、消費者との対話を行う企業ほど直営店を出店する傾向にあることが明らかにされた。最後に、立地については有意とはならなかった。

## 2.5 まとめ

補論 2 では、第 6 章で行われた直営店出店戦略に影響を与える要因の分析を異なるデータベース（小宮他アンケート調査）を用いて分析することが一つの目的であった。第 6 章と重なる部分についてまとめると、企業規模に関して第 6 章の重回帰モデルでは有意とはならず、多項ロジット・モデルにおいては企業規模成長率がプラスで有意となった。補論 2 ではプラスで有意となっているが、この点については第 6 章の重回帰モデルは被説明変数として直営店割合を採用しており、結果として企業規模とは有意な関係が無いとされた。これは、中小企業にとっても直営店を積極的に出店可能であることを反映したものと考えられ、妥当な結果であると考えられる。一方で、第 6 章の多項ロジット・モデルと補論 2 は被説明変数がカテゴリー変数であり、つまり企業の意思決定を考慮したモデルとなっている。この場合はある程度企業規模があったほうが直営店出店あるいはその拡大の意思決定を行う傾向があると考えられるため、補論 2 は多項ロジット・モデルをサポートする結果となっていると考えられる。商品カテゴリーに関しては、補論 2 ではプラスで有意となっており、これは第 6 章の多項ロジット・モデルにおけるハーフィンダール指数の推定結果をサポートする結果となった。つまり、商品カテゴリーの分散が大きいほど直営店出店割合を増加させる傾向にあることが明らかにされた。

## 参考文献

- Abecassis-Moedas, C. (2006), "Intergrating Design and Retail in the Clothing Value Chain: An Empirical Study of the Organization of Design," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.26, No.4, pp.412-428.
- 新井俊二・小山田道弥・兵頭正英・福永成明・山崎昭雄・山村貴敬(1995) 『ファッションビジネス概論』財団法人日本ファッション教育振興協会。
- Arora, A. and A. Nandkumar (2012), "Insecure Advantage? Markets for Technology and the Value of Resources for Entrepreneurial Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.3, pp.231-251.
- Azuma, N. (2002), "Pronto Moda Tokyo-Style-Emergence of Collection-Free Street Fashion in Tokyo and the Seoul-Tokyo Fashion Connection," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30, No.3, pp.137-144.
- Azuma, N. and J. Fernie (2003), "Fashion in the Globalized World and the Role of Virtual Networks in Intrinsic Fashion Design," *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.7, No.4, pp.413-427.
- Belderbos, R., W. V. Olffen and J. Zou (2011), "Generic and Specific Social Learning Mechanisms in Foreign Entry Location Choice," *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.12, pp.1309-1330.
- Berchicci, L., G. Dowell and A. A. King (2012), "Environmental Capabilities and Corporate Strategy: Exploring Acquisitions among US Manufacturing Firms," *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.9, pp.1053-1071.
- Bertrand, O. and M. J. Mol (2013), "The Antecedents and Innovation Effects of Domestic and Offshore R&D Outsourcing: The Contingent Impact of Cognitive Distance and Absorptive Capacity," *Strategic Management Journal*, Vol.34, No.6, pp.751-760.
- Blettner, D. P., F. R. Chaddad and R. A. Bettis(2012), "The CEO

- Performance Effect: Statistical Issues and a Complex Fit Perspective,” *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.8, pp.986-999.
- Brahm, F. and J. Tarzijan (2014), “Transactional Hazards, Institutional Change, and Capabilities: Integrating the Theories of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.2, pp.224-245.
- Boone, C.A., C.W. Craighead and J.B. Hanna (2007), “Postponement: an Evolving Supply Chain Concept,” *International Journal of Physical Distribution and Logistics and Management*, Vol.37, No.8, pp.594-611.
- Cachon, G.P. and R. Swinney (2011), “The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior,” *Management Science*, Vol.57, No.4, pp.778-795.
- Cao, L. and L. Li (2015), “The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers’ Sales Growth,” *Journal of Retailing*, Vol.91, No.2, pp.198-216.
- Chaudhry, H. and G. Hodge (2012), “Postponement and Supply Chain Structure: Cases from the Textile and Apparel Industry,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.16, No.1, pp. 64-80.
- Christopher, M. (2000), “The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets,” *Industrial Marketing Management*, Vol.29, No.1, pp.37-44.
- Christopher, M., R. Lawson and H. Peck (2004), “Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.32, No.8, pp.367-376.
- Collins-Dodd, C. and T. Lindley (2003), “Store Brands and Retail Differentiation: the Influence of Store Image and Store Brand Attitude on Store Own Brand Perceptions,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.10, No.6, pp.345-352.
- Courault, B. and P.B. Doeringer (2008), “From Hierarchical Districts to Collaborative Networks: the Transformation of the French Apparel

- Industry,” *Socio-Economic Review*, Vol.6, No.2, pp.261-282.
- Dana, L.P., R.T. Hamilton and B. Pauwels (2007), “Evaluating Offshore and Domestic Production in the Apparel Industry: The Small Firm’s Perspective,” *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.7, No.3/4, pp.47-63.
- Drnevich, P. L. and A. P. Kriauciunas (2011), “Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.3, pp.254–279.
- Fernie, J. and N. Azuma (2004), “The Changing Nature of Japanese Fashion: Can Quick Response Improve Supply Chain Efficiency?” *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.7, pp.790-808.
- Eesley, C. E., D. H. Hsu and E. B. Roberts (2014), “The Contingent Effects of Top Management Teams on Venture Performance: Aligning Founding Team Composition with Innovation Strategy and Commercialization Environment.” *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.12, pp.1798-1817.
- Fern, M. J., L. B. Cardinal and H. M. O’Neill (2012), “The Genesis of Strategy in New Ventures: Escaping the Constraints of Founder and Team Knowledge,” *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.427-447.
- Fortune, A. and W. Mitchell (2012), “Unpacking Firm Exit at the Firm and Industry Levels: The Adaptation and Selection of Firm Capabilities,” *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.7, pp.794-819.
- 深見環(2013)「SPA 企業と価値連鎖の構築」『四天王寺大学紀要』第 56 号、81-94 頁。
- Gertner, R.H. and R.S. Stillman (2001), “Vertical Integration and Internet Strategies in the Apparel Industry” *The Journal of Industrial Economics*, Vol.49, No.4, pp.417-440.
- Greene, W.H. (2008), *Econometric Analysis* (6th ed.), Prentice Hall,

- Upper Saddle River, New Jersey.
- Gu, Q., and X. Lu (2014), “Unraveling the Mechanisms of Reputation and Alliance Formation: A Study of Venture Capital Syndication in China,” *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.5, pp.739-750.
- Hambrick, D. C. (2007), “The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing?” *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.6, pp.1346-1352.
- Hawk, A., G. Pacheco-De-Almeida and B. Yeung (2013), “Fast-Mover Advantages: Speed Capabilities and Entry into the Emerging Submarket of Atlantic Basin LNG,” *Strategic Management Journal*, Vol.34, No.13, pp.1531-1550.
- Hoetker, G.(2007), “The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues,” *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.4, pp.331-343.
- 藤田健・石井淳蔵(2000)「ワールドにおける生産と販売の核心」『国民経済雑誌』第182巻第1号、49-67頁。
- 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』第49巻第3号、230-243頁。
- Inoguchi, J., K. Komiya., W. H. Kim and T. Urakami (2012), “Strategies within Japanese Apparel Manufacturers,” *Research Journal of Costume Culture*, Vol.20, No.3, pp.443-450.
- 入山章栄(2012)『世界の経営学者はいま何を考えているのか：知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版。
- 石黒格(編)(2008)『Stataによる社会調査データの分析』北大路書房。
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎(2013)『ゼミナールマーケティング入門(第2版)』日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之(2001)『日本の繊維産業はなぜこれほど弱くなってしまったのか』NTT出版。
- Jain, A. and R.-A. Thietart (2014), “Capabilities as Shift Parameters for the Outsourcing Decision,” *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.12, pp.1881-1890.

- Jia, N. (2014), "Are Collective Political Actions and Private Political Actions Substitutes or Complements? Empirical Evidence from China's Private Sector," *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.2, pp.292-315.
- Jin, B. (2004), "Achieving an Optimal Global Versus Domestic Sourcing Balance under Demand Uncertainty," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.24, No.12, pp.1292-1305.
- Kahn, B. E. (1998), "Dynamic Relationships with Customers: High-Variety Strategies," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.1, pp.45-53.
- Karim, S. and C. Williams (2012), "Structural Knowledge: How Executive Experience with Structural Composition Affects Intrafirm Mobility and Unit Reconfiguration," *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.6, pp.681-709.
- 加藤司(1998)「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巻第2号、97-117頁。
- 経済産業省製造産業局繊維課(2010)「今後の繊維・ファッション産業のあり方」。
- Kim, E. H. (2013), "Deregulation and Differentiation: Incumbent Investment in Green Technologies," *Strategic Management Journal*, Vol.34, No.10, pp.1162-1185.
- Kim, Y. and M. Rucker (2005), "Production Sourcing Strategies in the U.S. Apparel Industry: A Modified Transaction Cost Approach," *International Textile & Apparel Association*, Vol.23, No.1, pp.1-12.
- 金雲鎬(2004)「大規模卸売企業の戦略的行動に基づく流通短縮化の考察」『流通研究』第7巻第2号、75-89頁。
- 小宮一高、浦上拓也(2006)「アパレル卸売業に関するアンケート調査報告書」近畿大学経営学部ワーキングペーパー、No.KEIEI2006-0004。
- 小宮一高、浦上拓也、猪口純路、金雲鎬(2011)「アパレル製造業に関する質問票調査報告書」香川大学経済学部ワーキングペーパーシリーズ、

No.126。

倉澤資成、鳥居昭夫、成生達彦(2002)「繊維・アパレルの流通：卸の多段階性と返品制」『日本経済研究』No.45、147-175頁。

倉田洋(2012)「新興企業の統治構造と企業パフォーマンス～オーナーシップからの考察」『産業能率大学紀要』第33巻第1号、1-16頁。

栗田 克己 , 樋口 清秀(2012)「内部統制活動と企業パフォーマンス：意義のある企業情報の開示に向けて」『生活経済学研究』第35巻、83-91頁。

黒崎宗宏(2000)「SCM 推進が急がれる繊維・アパレル業界」『知的資産創造』第8巻第3号、48-59頁。

Lahiri, N. and S. Narayanan (2013), “Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.34, No.9, pp.1042-1064.

Lee, C. H., E. Ko, H. Tikkanen, M. C. T. Phan, G. Aiello, R. Donvito, and S. Raithel(2014), “Marketing Mix and Customer Equity of SPA Brands: Cross-Cultural Perspectives,” *Journal of Business Research*, Vol.67, No.10, pp.2155-2163.

Lewis, B. W., J. L. Walls and G. W. S. Dowell (2014), “Difference in Degrees: CEO Characteristics and Firm Environmental Disclosure,” *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.5, pp.712-722.

Li, J. and C. Qian (2013), “Principal-Principal Conflicts under Weak Institutions: A Study of Corporate Takeovers in China,” *Strategic Management Journal*, Vol.34, No.4, pp.498-508.

Lohtia, R., K. Ikeo and R. Subramaniam (1999), “Changing Patterns of Channel Governance: An Example from Japan,” *Journal of Retailing*, Vol.75, No.2, pp.263-275.

Lohtia, R., R. Subramaniam and R. Lohtia (2001), “Are Pricing Practices in Japanese Channels of Distribution Finally Changing?” *Journal of Marketing Channels*, Vol.9, No.1/2, pp.5-32.

Long, J. S. and J. Freese (2006), *Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata (2<sup>nd</sup> ed.)*, Stata Press, College

Station, TX.

- マダラ, G. S. (1996) 『計量経済分析の方法』シーエーピー出版。
- Maddala, G.S. (2001), Introduction to Econometrics (3rd ed.), *Wiley*.
- Mahoney, J. T. and L. Qian (2013), “Market Frictions as Building Blocks of an Organizational Economics Approach to Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol.34, No.9, pp.1019-1041.
- Martin, G., Gözübüyük, R. and Becerra, M. (2015), “Interlocks and firm performance: The role of uncertainty in the directorate interlock-performance relationship,” *Strategic Management Journal*, Vol.36, pp.235–253.
- Menz, M. and C. Scheef (2014), “Chief Strategy Officers: Contingency Analysis of Their Presence in Top Management Teams,” *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.3, pp.461-471.
- 丸山雅祥(1992)『日本市場の競争構造』株式会社創文社。
- 南知恵子(2003)「ファッション・ビジネスの理論－ZARA に見るスピードの経済－」『流通研究』第6巻第1号、31-42頁。
- Miwa, Y. and J. M. Ramseyer(2002), “Apparel Distribution: Inter-Firm Contracting and Intra-Firm Organization,” in Miwa, Y., K. G. Nishimura and J. M. Ramseyer (eds.) *Distribution in Japan*, Oxford University Press, New York.
- 宮川努・尾崎雅彦・川上 淳之・枝村一磨(2009)「企業内組織改革と企業パフォーマンス：東京地区企業インタビューによる実証分析」『学習院大学経済論集』第46巻第1号、83-125頁。
- Montiel, I., B. W. Husted and P. Christmann(2012), “Using Private Management Standard Certification to Reduce Information Asymmetries in Corrupt Environments,” *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.9, pp.1103-1113.
- Moore, C. B., R. G. Bell, I. Filatotchev and A. A. Rasheed(2012), “Foreign IPO Capital Market Choice: Understanding the Institutional Fit of Corporate Governance,” *Strategic Management*

- Journal*, Vol.33, No.8, pp.914-937.
- Muehlfeld, K., P. R. Sahib and A. V. Witteloostuijn(2012), “A Contextual Theory of Organizational Learning from Failures and Successes: A Study of Acquisition Completion in the Global Newspaper Industry, 1981-2008,” *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.8, pp.938-964.
- 小原博(1999)「リレーションシップ・マーケティングの一吟味-アパレル産業の製版関係をめぐって-」『経営経理研究』第 63 号、127-150 頁。
- 岡本義行(1996)「アパレル産業の日本的特徴」『法政大学産業情報センター紀要』No.5、14-28 頁。
- 岡山武史・武学穎・浦上拓也(2015)「アパレル産業における販路選択と企業パフォーマンスについて」『ファッションビジネス学会論文誌』第 20 号、67-76 頁。
- Perryman, A. A. and J. G. Combs (2012), “Who Should Own it? An Agency-Based Explanation for Multi-Outlet Ownership and Co-location in Plural Form Franchising,” *Strategic Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.368-386.
- Rantisi, N. M. (2002), “The Competitive Foundations of Localized Learning and Innovation: The Case of Women’s Garment Production in New York City,” *Economic Geography*, Vol.78, No.4, pp.441-462.
- Richardson, J. (1996), “Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel,” *Organization Science*, Vol.7, No.4, pp.400-412.
- 産業構造審議会繊維産業分科会 (2007)「繊維産業の展望と課題：技術と感性で世界に飛躍するために-先端素材からファッションまで-(中間とりまとめ)」。
- 織研新聞社(2009)『繊維・ファッションビジネスの 60 年』織研新聞社出版。
- 曾根美知江・松尾武幸・山村貴敬・内藤英雄・布谷千春・大枝一朗・小山昭男(1999)『ファッションビジネス基礎編』文化出版局。
- Soule, S. A., A. Swaminathan and L. Tihanyi(2014), “The Diffusion of

- Foreign Divestment from Burma,” *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.7, pp.1032-1052.
- Stata Press Publication (2011) *Stata Quick Reference and Index Release 12*, StataCorp LP, College Station, Texas.
- 高嶋克義・桑原秀史(2008)『現代マーケティング論』有斐閣アルマ。
- 高嶋克義(2012)『現代商業学(新版)』有斐閣アルマ。
- 田中辰雄(2003)「大企業への集中とその背景」新宅純二郎・田中辰雄・柳川範之(編)『ゲーム産業の経済分析ーコンテンツ産業発展の構造と戦略』東洋経済新報社、第6章、117-143頁。
- Tong, T. W. and S. Li (2013), “The Assignment of Call Option Rights between Partners in International Joint Ventures,” *Strategic Management Journal*, Vol.34, No.10, pp.1232-1243.
- Tuschke, A., W. M. G. Sanders and E. Hernandez (2014), “Whose Experience Matters in the Boardroom? The Effects of Experiential and Vicarious Learning on Emerging Market Entry,” *Strategic Management Journal*, Vol.35, No.3, pp.398-418.
- 筒井淳也・平井裕久・水落正明・秋吉美都・坂本和靖・福田亘孝(2011)『Stataで計量経済学入門(第2版)』ミネルヴァ書房。
- 浦上拓也・小宮一高・猪口純路(2008)「アパレル卸売業における将来展望に関する一考察」『ファッションビジネス学会論文誌』第13巻、11-18頁。
- Urakami, T., K. Komiya and J. Inogochi (2009), “Self-Planning Functions within the Japanese Apparel Wholesale Industry,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.13, No.3, pp.311-324.
- Urakami, T., K. Komiya, W. Kim and J. Inoguchi (2010), “Japanese Apparel Industry: A Recent Survey of Wholesalers and Manufacturers,” *International Journal of Costume Culture*, Vol.13, No.2, pp.93-100.

- Urakami, T. and X. Wu (2010), “Specialty Store Strategy within Japanese Apparel Wholesalers: An Empirical Analysis,” *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 14, No.4, pp. 634-647.
- Urakami, T. and X. Wu (2015), “Own Brand Strategy of the Japanese Apparel Manufacturers,” 近畿大学経営学部ワーキングペーパー、No.2015-07。
- Wiersema, M. F. and Y. Zhang (2011), “CEO Dismissal: The Role of Investment Analysts,” *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.11, pp.1161-1182.
- 武学穎(2015)「アパレル製造業のパフォーマンスに関する実証分析」『ファッションビジネス学会論文誌』第20号、1-12頁。
- 山川龍雄，篠原匡，日野なおみ（編）(2013)『グローバル経営の教科書－「カワイイ」を支えるファッションビジネス最前線－』日経BP社。
- 山崎光弘(2007)『現代アパレル産業の展開－挑戦・挫折・再生の歴史を読み解く－』織研新聞社。
- 矢野経済研究所(2012)『SPAマーケット総覧（2012/2013年版）』。
- Yeung, J. H. Y., W. Selen, Z. Deming and Z. Min (2007), “Postponement Strategy from a Supply Chain Perspective: Cases from China,” *International Journal of Physical Distribution and Logistics and Management*, Vol.37, No.4, pp.331-356.
- Zhou, Y. M. (2011), “Synergy, Coordination Costs, and Diversification Choices,” *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.6, pp.624-639.



博士論文 企業パフォーマンス及び戦略的意思

決定に関する実証研究

―アパレル製造業を分析対象として―

神戸大学大学院経営学研究科 経営学専攻

氏名

武 学穎