

日本型ファッション・マーケティング戦略の成立と特徴に関する理論研究

A Study on Formation of Japanese-style Fashion Marketing Strategy and the Characteristics Theoretically

鄭 玟朱

Hyun-joo CHUNG

日本語キーワード

ファッション、ファッション・ビジネス、ファッション・マーケティング、
アメリカ型ファッション・マーケティング戦略、日本型ファッション・マーケティング戦略。

英文キーワード

Fashion ,Fashion Business, Fashion Marketing, American-style Fashion Marketing Strategy,
Japanese-style Fashion Marketing Strategy.

要 約

本論文では、ファッション・マーケティング戦略に関する研究は殆ど行われておらず、その研究の空白を埋めるための試みとして、日本における「初期」のファッション・マーケティング戦略とその特徴について理論的に解明することが目的である。つまり、初期の既存研究と、筆者の行ったインタビュー調査を通じて、日本とアメリカのファッション・マーケティング戦略の内容の類似点と相違点について、アメリカの戦略を日本に導入する際の平易性（適用・標準化）と難易性（適応化）の視点から、初期の日本型ファッション・マーケティング戦略の枠組みとその特徴を明らかにしている。具体的には、1）仕入れ先企業が、素材メーカーや総合商社という大企業であること、さらに販売先が百貨店やスーパーであるため大型小売店での売上高比率が高いこと。その場合、流通チャンネルが短いこと。2）アメリカに比べ、共同企画、共同責任体制の戦略を採用することは少ないが、多くは素材メーカーや販売先にターゲットする情報を伝え、共同企画、責任体制を採用すること、3）大手仕入先や大手販売先との関係が無い場合は、流通チャンネルは複合化し長くなり、商品企画リードタイムは長くなる傾向があるが、消費者の嗜好が多面的であり異質である場合は、この複合的チャンネルを採用することなど、が挙げられる。これらが日本とアメリカの間のファッション・マーケティング戦略の異質点であり、これこそが日本における「初期」のファッション・マーケティング戦略の特徴であろう。

Abstract

In this paper, I will attempt to prove that theoretically how the fashion marketing strategy and the characteristic of "the early days" in Japan as a trial to cover the blank of the study on fashion marketing strategy. More specifically, through the early existing study and the interview investigation that writer surveyed for, I will examine a similarity and the difference of the fashion marketing strategy between Japan and the United States. And furthermore, When an American fashion marketing strategy transfer to Japan, from a viewpoint of easiness-related (application, standardization) and difficulty-related (adaptation), I clarify the frame of early Japanese-style fashion marketing strategy.

I. はじめに

日本においては、マーケティングの本格的展開は家庭電気製品に典型的にみられるように、1955年の日本生産性本部によるアメリカへの経営視察団の派遣後に行われたマーケティング技法の導入に求めることができるが、ファッション・マーケティングが本格的に展開されるのは、それより遅れており、日米繊維貿易摩擦後の1970年代に入ってからであるといわれているが、それらに関する研究は少なく、未だに体系的な研究や著作の出版¹⁾も少ない状況である。さらに、日本独自の環境に合わせたファッション・マーケティング戦略、いわば「日本型ファッション・マーケティング戦略」がどのように形成され、それらの枠組みと特徴についても殆ど研究されていないといっても過言ではない。

そこで、本論文においては、その空白を埋めるための試みとして、日本における「初期」のファッション・マーケティング戦略とその特徴について理論的に解明することが目的である。本論文の分析の枠組みは、日欧米でのファッション・ビジネス（産業）の成立と条件について理論的に検討したあと、日本におけるファッション・マーケティングの問題を取り扱った嚆矢（筆者が調べた参考文献のうち）の研究ともいえる田村〔1979〕の「日本企業におけるアメリカ型マーケティング戦略導入と条件」についての研究成果と、また筆者がインタビュー調査を行った結果に基づき、日本の初期ファッション・マーケティング戦略の展開と特徴について理論的に検討する。つまり、日本とアメリカのファッション・マーケティング戦略の内容の類似点と相違点について、アメリカの戦略を日本に導入する際の平易性（適用・標準化）と難易性（適応化）の視点から検討し、日本型ファッション・マーケティング戦略がどのように成立され、展開されたのか、またどのような特徴を有していたのかについて明らかにする。

II. 問題提起

日本におけるマーケティングの導入は、第二次世界大戦を境として、アメリカから日本に導入されたとする戦後導入説が通説とされている。Keith〔1960〕の見解に従えば、彼のいう第1段階の「生産志向の時代」、第2段階の「販売志向の時代」、第3段階の「マーケティング志向の時代」、第4段階の「マーケティング・

コントロールの時代」(Keith〔1960〕pp. 35-38)のうち、日本にマーケティングが本格的に導入されたのは、第3段階であったといえるのである。

すなわち、日本において、マーケティングという考え方が一般に知られるようになり、かつ本格的・体系的なマーケティング研究が始められたのは1955年前後である(松江〔2001〕p. 11)。さらに「マーケティング」という用語が使われ始めたのも1960年代に入ってからであるといわれている。このようにマーケティングの導入が遅れた理由について、片岡〔1964〕はアメリカとの比較の視点から、「第1の理由には戦前における日本資本主義発展の特異性、特に国内市場形成の不十分さ故に製品の販路を海外市場に求めざるを得なかったことがあり、いま1つは、商業資本の特殊な日本的存立状態、すなわち、商業資本は、例えば、財閥下の商業資本として強大な力を持ち、故に大企業も製品販売に関してはこれらの商業資本に依拠することをもっとも有利としたからである」(片岡〔1964〕pp. 8-11)とし、また片岡〔1964〕によると、こうした状態は第二次世界大戦終了を契機に大きく変化したとし、「わが国の企業は海外市場を喪失し、また財閥も解体された。そして技術革新の発達と消費者の生活意識、消費態度の変化を大きなテコとして、わが国におけるマーケティングへの関心が急速に高まり、マーケティング論の研究も活発に展開されていった」(片岡〔1964〕pp. 8-11)というのである。

1955年の日本の経済的状况について、松江〔2001〕は、「早くも特需に依存した経済からの脱却を可能とし、経済発展の新たな飛躍の段階を迎えていた。それは、大量生産体制の確立と強化という大きな課題が提示された時期でもあった」(松江〔2001〕p. 12)とし、八巻〔1989〕によると、「もはや戦後ではない」といわれた1955年には、一人当たりのGNPは300ドルにも及ばないころであったが、その後は、軍事費の重みから解放されていたので、消費者のニーズは旺盛であった。食衣両生活面においては、需要が満たされ、三種の神器ブームが起こる直前でもあった(八巻〔1989〕p. 13)という。これらのうち家庭電気製品は、文化的生活に不可欠なものであったが、最初から黙っていても売れるとは考えられなかったという。すなわち、日本におけるマーケティングの導入期においては、大量生産体制を整えつつあった大規模製造業者にとって、製造業者の立場からの市場調査、製品計画、価格政策、広告政策、

販売経路政策、物的流通政策などといった個々のマーケティング問題を解決しなければならなかった。しかし、他面でそれらを消費者志向という統一的観点から統合するというマーケティングの実践も急務であった（松江〔2001〕p. 12）といえる。

このような状況のなかで、第二次世界大戦終了後、日本への本格的マーケティング導入時の研究は、戦前のその萌芽的マーケティング研究とは全く異なっていた。むしろ、戦前のマーケティング研究とは、断絶したものとして展開されてきた（荒川〔1988〕p. 12）といえる。1956年に、日本生産性本部が12名からなる「マーケティング専門視察団」をアメリカに派遣し、その視察団が、視察後、「日本においてはマーケティングが遅れている」との発言をするが、日本経済新聞は、これについて「学べき市場対策」として報道した。さらに翌1957年に出版された「マーケティング専門視察団」の報告書の中においては、アメリカの企業では、マーケティングはきわめて重要となっており、「販売」から「マーケティング」へのコペルニクスの回転が行われ、消費者満足を図る努力が実践されていることが記録された（田村〔1981〕p. 7）。こうして、日本におけるマーケティングの本格的な導入は、「マーケティング専門視察団」の報告書の出版を契機としたといわれており、戦後導入説が有力である。以来、マーケティングは、日本における経済の高度成長期を通じて主として大規模製造業者に普及していったのである。その状況の中でのマーケティングとは、競争企業間との総合的、全社的販売・流通問題を解決するマネジリアル・マーケティングであり、企業が競争優位に立つための技法としてのマーケティングとして性格づけられるものであった（小原〔1994〕pp. 1-3）。その後、アメリカからの直訳型のマーケティングに対する反省を経て、幾多の経験を積み重ねながら、日本におけるマーケティングは、若干の時間的ズレはあるものの、アメリカにおける発展プロセスと同じ軌跡をたどりながら今日に至っている（田村〔1981〕pp. 7-8）。

以上のような状況は、ファッション産業においても勿論、例外ではなかった。なぜならば、日本生産性本部から派遣されたのは、繊維産業企業のほかに電気、食料品、製鉄、製紙各産業、通産省、宣伝機関などの人達からなる混成チームであった。そのうち繊維業界からは森〔1957〕が選ばれた（森〔1957〕p. 2）。しかし、日本においては、ファッション・マーケ

ティングの本格的な展開は、後述しているように、1970年代に入ってからであるといわれているが、ファッション・マーケティングがどのように導入され展開されていたのか、またアメリカと日本のファッション・マーケティング戦略の間にはどのようなギャップがあったのかについても殆ど研究されていないといっても過言ではない。

このような研究の嚆矢ともいえる田村〔1979〕は、日本とアメリカのファッション・マーケティング戦略の間にはかなりの異同が生じているとし、その異同が生じた理由については、マーケティング戦略は環境条件適合的であるため、ファッション・マーケティング戦略を、それが形成された制度的環境条件から切り離し、別の制度的環境条件のもとで導入しても必ずしも成功するとは言い切れないと述べ、その移植の成功条件として、「制度的関連性」が低い場合と高い場合に分けて考察せねばならないとしている（田村〔1979〕pp. 62-68）。この場合、同氏のいう「制度的環境条件」とは、その国特有の流通システム、大型仕入先業態などのマーケティングに関する制度を意味していることは明らかであろう。制度的関連性が低いということは、その国の社会的・文化的影響を受けない単なるマーケティング技法などであり、制度的関連性が高いということは、その国の特有な社会的・文化的影響を受けるマーケティング技法・経営制度といえよう。

そこで、本論文では、アメリカのファッション・マーケティング戦略（以下はアメリカ型ファッション・マーケティング戦略と省略する）の内容を日本に導入する際の平易性（適用・標準化）と難易性（適応化）の視点から、日本の「制度的環境条件」に合わせた「日本型ファッション・マーケティング戦略」の枠組みとその特徴を明らかにする。それ故、まず以下では、ファッション・マーケティング戦略の根幹となるファッション・ビジネス（産業）の成立と条件について纏める。

Ⅲ. ファッション・ビジネス（産業）の成立と条件

1. ファッション・ビジネスの発生

ファッション・ビジネス (fashion business)、またはファッション産業 (fashion industry) というのは、呉〔1978〕によると、繊維産業、自動車産業、および住宅産業などと同列で独立して存在するものではなく、衣服がファッショ

ン化し、自動車がファッション化し、インテリアがファッション化することは日常的にみられることであるとし、ファッションは、人間生活にとってもっとも重要な要素となり、さらに今日では産業デザインの発展に伴い、従来の衣服分野でのファッションの概念のみならず、殆どの産業においても用いられるようになったという。しかし、一般的にはアパレル（衣服）産業がファッション産業の中核をなしており、ファッション産業と呼ばれる場合は、アパレル産業を指すことも多い（呉〔1978〕pp. 2-3）。そこで、本論文においては、便宜的に、アクセサリー産業を含むアパレル産業をファッション・ビジネスないしファッション産業として捉えることにする。

恵美〔1990b〕は、歴史的にみれば、衣服の分野で、ファッションがビジネスらしき姿をとって展開するのは、16世紀のフランスのブルボン（ルイ）王朝の時代に、イタリアから嫁いだ女王がイタリアのファッションの衣服を作らせたことにみられるといわれるが、これはまったく特定の階級に属する人々の間で行われたものであるとし、ファッション産業人材育成機構の恵美のインタビュー調査結果〔2004〕²¹⁾によると、アパレル市場が拡大し、ファッションが一般民衆の間に広がって行くためには、①衣服に対する関心の高まり、②一般民衆の購買力の上昇、③ニーズに応える商品の供給という条件が必要であるという。同氏によると、ブルボン王朝の終了を告げるフランス革命（1789年）により平等思想が定着し、1830年の7月革命のときには、民衆（ブルジョア）が自分たちの果たした役割が評価されていないとの不満を強め、実質的な平等思想を強めそれを実現しようとした。その一つの行動が、ブルジョアの服装への同化志向を強め、上位階級の服装を模倣するようになった（恵美〔1990b〕p. 64）ということである。

また、イギリスでも、産業革命後の目覚ましい経済発展により富の分散化が進み、高所得の職人・労働者の消費需要の増大が起こり、衣服に関してはこれらの人々が、貴族の真似をするようになり、衣服の階級格差がなくなっていった。イギリスでは、このころから、セールス・プロモーションがおこなわれるようになり、人々の欲求をかきたてるようになる。小売店では、商品を積極的にディスプレイし、通行人にアピールする工夫をするようになり、1830年ごろには、イラストや商品知識を満載したモード雑誌も発行されるようになった（恵美〔1990b〕

p. 64）、ということである。恵美〔1990b〕は、パリのオート・クチュールが、イギリス生まれのチャールズ・フレデリック・ワースによって設立されたことにもふれている。ワースが1850年代にパリに、インテリアや照明に思い切った工夫をこらし豪華なサロン風の高級モード専門店を設け、上流夫人たちの購買意欲を誘った（恵美〔1990b〕p. 64）というのである。

アメリカでのファッション・ビジネスの展開は、どうであったのか。筆者がインタビューを行った恵美〔1990b〕はそれについて、シチアート&エリザベス・イーウエンの著作（小沢瑞穂訳『欲望と消費』）から引用し、19世紀の工業化が階級格差を広げる一方で、それまで富める者しか持ってなかった贅沢品も工業製品として生産されるようになる。そうになると、衣料でもファッション商品が一定程度大量に生産されるようになり、一般民衆に届くようになったとしている。しかし、アメリカの場合、薄井〔1999〕の研究によれば、一つのマーチャンダイジングによるデザイナーの活動が本格的に展開されるのは、1920年代の終わりであり、しかもそれらは、耐久消費財のデザイナーであったとされている（薄井〔1999〕pp. 198-214）ので、ヨーロッパのように衣料のファッション・ビジネスの発生・展開がいつごろ発生したのかについては、もう少し、歴史的事実の発掘が必要となろう。

同じく、恵美〔1990b〕の研究文献（「ファッション・ビジネスの構造（2）」）によると、日本でのファッション・ビジネスの発生・展開は、江戸前期の元禄時代の頃に、越後屋などの両替問屋の台頭とまた大阪を中心とし、商業経済の発展とともに、西洋でいうブルジョア階級が出現してからだという。さらに、江戸末期の19世紀になると、札差商人（金融業）が大名相手に巨額の富を蓄積するようになり、これらの商人の妻たちが流行の主人公になっていったという。彼女たちをターゲットとした着物や小間物の商品が開発され、流行も目立つようになったという。同氏は、この江戸時代でのファッションの発展について、「16世紀以降、ブルジョア階級がファッションの担い手となっていったヨーロッパの状況と同じである」（恵美〔1990b〕p. 65）と述べ、そして「衣服が象徴性や装飾性を具えていれば、社会生活を営んでいる人類の間に、模倣や同調行動が起こることになる。そして、流行が広がって陳腐化してくれば、次の新しいものを求めるようになり、新しい流行が生まれる」（恵美〔1990b〕p. 65）

としている。さらに同氏は、ファッション・ビジネスという言葉が生まれたのは、20世紀になってからと考えられるが、ファッション・ビジネスそれ自体は、すでに18世紀に行われていた(恵美 [1990b] p.65)としている。

2. ファッション・ビジネスの成立条件

恵美へのインタビュー調査結果 [2004] によると、日本でファッション・ビジネス論を沸騰させる契機となったのは、Jeannette A. Jar-now and Beatrice Judelle の『ファッション・ビジネスの世界』(1968年)であったという。彼らは、ファッション・ビジネスにおいて、「女性の衣服のデザイン、生産、および販売に携わっている数多くの企業によって構成されるビジネスの複合体」(恵美 [1990a] p.18) と定義している。すなわち、ファッション・ビジネスとは、製造業、流通業はもとよりそれを宣伝・普及する広告業、出版業、さらに新しいデザインを提供するデザイン業に属する、それぞれの企業が独自の機能を発揮し、特定のファッションないしスタイルを多くの消費者に受容させ、商品を販売していく事業なのである。

財団法人ファッション産業人財育成機構 (IFI) ビジネス・スクール学長の尾原 [1968] によると、ファッション・ビジネスの価値創造は、大きく「創」・「工」・「商」に分けられる。「創」とは、商品開発、デザイン企画などの創造的活動を意味し、「工」とは、製品化を行うエンジニアリングや技術面の活動を意味し、「商」とは、商品ラインの企画やマーチャンダイジング、マーケティング(販売)にかかわる活動を意味するという。この3つの機能は、単に消費者の欲求に適合する商品を生産・販売するのではなく、消費者のなかにある潜在的ニーズを顕在化させ、多数の人々にそれを受容させる付加価値を商品に付加させることが目的なのである。ファッション・ビジネスとは、価値を創造し操作することにより需要を創造し、販売を拡大することなのである。その意味で、ファッション・ビジネスでは、価値創造部分、付加価値部分の比率が最も大きい産業ともいえるのである。このことについて、恵美 [1990a] の使用している以下の図1を用いてもう少し詳細に検討しよう。

図1にあるように、商品の品質は大きく分けて「基本的品質」と「付加的品質」からなる。前者は、①材料、成分などの「組成的・物的特性」、②寸法、重量、容積などの「数量的・計量的特性」、③メカニズム、運動性、利便性な

どの「実用的・機能的特性」からなる。後者の付加的品質は、④形、スタイルなどの「外観的・形態的特性」、⑤カラー、手造り、装飾などの「感覚的・装飾的特性」、⑥イメージ、権威などの「心理的・社会的特性」、⑦表示、説明などの「情報的特性」、品質保証、納期、代金決済の便宜性などの「サービスの特性」からなる。図1における付加的品質の特性に対する評価は、個々人により異なり、また時間の経過とともに変化するものである。この個々人によって異なる評価について、企業が生産し販売する商品に付加価値を加え、多くの人にこの商品を受容させ購買させるマネジメントをするときに、ファッション・ビジネスの成立を可能にするのである(恵美 [1990a] pp.18-19)。

恵美 [1990a] は、日本経済新聞社が主婦とOL向けに行った「商品に期待される効用」に関する調査結果を紹介し、衣料品でファッション・ビジネスが展開されやすい理由を説明している。すなわち、食品(13種)、薬品(5種)、化粧品(11種)、衣料品(24種)、機械器具(15種)の商品種類に対して、主婦とOLが、①健康(栄養、人体無害)、②機能(取り扱い、材質)、③官能(形、デザイン、色、道味、香り、舌触り)、④社会心理(高価、舶来、新型、皆が使う、ブランド品)、⑤経済(安価)の5つの効用のうち、どれを重視するか、という調査である。衣料品では、③「官能」の効用を重視する割合は38.6%、④「社会」の効用を重視する割合が17.2%で、合計55.8%であり、この評価の定まらない変動する割合が半分以上であるところに、ファッション・ビジネスが成立する根拠があるというのである(恵美 [1990a] pp.19-20)。

IV. 日本におけるファッション・マーケティング技法の導入と背景

以上のように、日本においても、ファッション・ビジネスが成立されていたが、ファッション・ビジネスの性格上、ファッション・マーケティング技法を導入せざるを得なくなった。しかし、日本におけるファッション・マーケティングの技法がいつ、どのように導入されたのかについては未だに明確にされておらず、その研究さえも皆無であるといっても過言ではない。このことについて、塚田 [2000] は、欧州(とくにフランス)においては、文化を具現化する「産業」としてファッションが位置づけられて

いるが、日本においては社会科学の重要な研究対象と位置づけられたことがなく、アメリカにおいてもファッションそのものを対象とするマーケティング研究は殆ど見当たらない。同氏は、マーケティング研究者が、自国のファッションそのものをなおざりにしていたという事態は、重大な問題である(塚田 [2000] p.176)と指摘している。

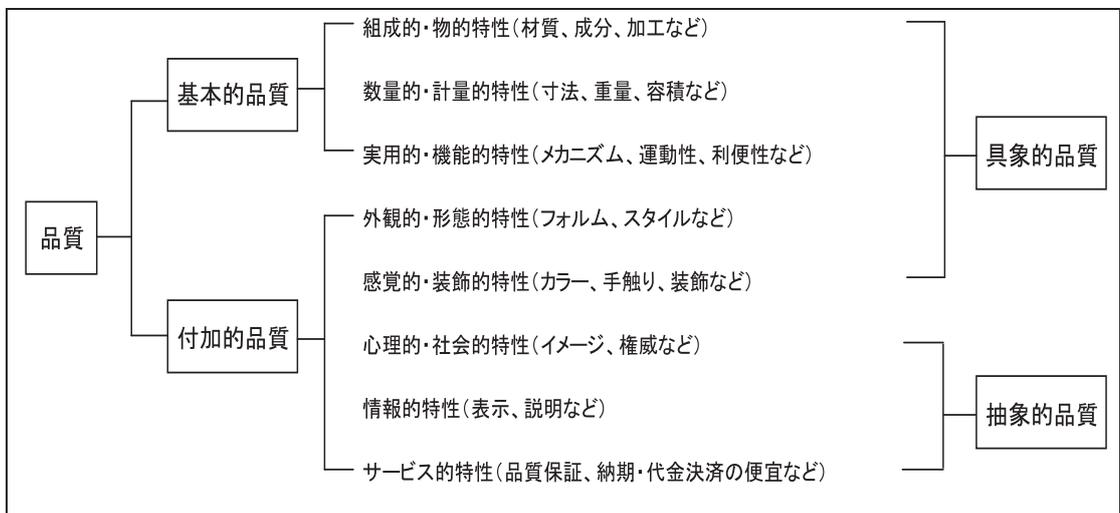
とはいえ、日本へのファッション・マーケティング技法の導入は、アメリカからのマーケティング導入の時期に比べ若干遅れたが、その内容といえ、マネジリアル・マーケティングであり、その個別経済的研究アプローチとしてのファッション・マーケティングの技法であったといえよう。なぜならば、日本において、1950年代アメリカからマーケティングを導入する際、ファッション産業においては、構造的に停滞しつつある繊維産業再生の切り札としてファッション・マーケティングが注目されたのであった(繊維工業審議会[1977])。その当時、ファッション産業を育成する方法論としては、殆どの場合日米の比較視点からそれぞれの差異を分析し、そのギャップを埋めるような戦略提案が多かった(田村 [1979] p.53)からである。

ファッション産業においては、その性格上、企業の扱っている製品は流行品(ファッション製品)である。この種の流行品については、消費者の嗜好はきわめて多種である。ファッション製品を特徴づける製品属性次元としては、シルエット、装飾、素材、色、柄などがある。それについての消費者の選考は、きわめて多様かつ異質であり、個人によるサイズの相違、価格

の相違も異なるのである。それ故、多品種少量生産は宿命となり、その取り扱っている品種の数は数えきれないくらい多いのが普通である。しかも、それらの多品目の商品の各々がきわめて短い製品ライフサイクルを持つ(李 [1993] pp.12-14、田村 [1979] p.54)。要するに、ファッション産業が直面している不確実性はきわめて大きいといえる。ファッション産業がこのような性格を有していたが故に、企業は、市場の不確実性の問題を解決する手法として積極的にファッション・マーケティングの概念・技法を導入しようとした(鄭 [2008] p.46)といえる。

「ファッション産業人材育成機構」の恵美へのインタビュー調査 [2004] によれば、ファッション産業企業において、マーケティング部門が設置されファッション・マーケティングを展開するようになったのは1970年代初期である。それは、日米繊維交渉が決裂し、国内需要を掘り起こさなければならなくなったことによるという。東レなどが、化学繊維製品の大量生産が可能になって、シャーベット・トーンのファッション・キャンペーンを展開したのが、その典型的な事例であるということである。シャーベット・トーンのファッション・キャンペーンとは、ポリエステルでは初期は鮮やかな色を作ることができなかったため、東レはそれを流行させるため、百貨店などでシャーベット・トーンのイベントを企画し実行したという。この事例から考えると、ファッション・マーケティングの中核をなすのは、市場の不確実性に対して、ファッション企業がどのように対処するかの戦略として行なわれたというのである。

図1 広義の品質要素



出所：恵美 [1990a] p.19.

V. 日本型ファッション・マーケティング戦略の枠組みと特徴

1. 田村の既存研究の概要と限界

田村〔1979〕は、日本のアパレル産業を対象として実態調査を行い、アメリカのアパレル企業のマーケティング戦略（以下は、アメリカ型ファッション・マーケティング戦略³⁾と省略する）の各要素と日本のアパレル企業のマーケティング戦略の各要素との間には、どのような類似点と相違点が存在するのかについて明らかにしている（表1を参照）（田村〔1979〕pp. 53-68）。結論を先取りして言えば、日本のファッション・マーケティング戦略は、アメリカ型ファッション・マーケティング戦略に傾いているものの、両者の間にはかなりのギャップが存在しており、そのギャップは、具体的な戦略の使われ方によってかなり異なっていると述べている。

例えば、アメリカ型ファッション・マーケティング戦略と最も類似性が高い戦略は、表1の②の「目標となる消費者層を明確に確定した上で商品企画を行っている」という市場細分化戦略である。しかし、市場細分化戦略におけるターゲットの設定に際して用いられる情報について、アメリカと日本では、アメリカの企業は最終消費者の嗜好の動向を直接にマーケティング・リサーチするのに対して、日本のそれはこの戦略をそれほど採用していないことが異なっている。

素材メーカーおよび販売先のいずれの場合においても、協調度が高まるにつれて類似性が低下していく。この点については、「情報伝達」（表1の③・⑥）、「共同商品企画」（表1の④・⑦）、「共同責任体制」（表1の⑤・⑧）というように協調度が高まるにつれて、その平均値が低下していくことに現れている。とくに、共同責任体制の確立については、素材メーカー、販売先のいずれを問わずアメリカ型のそれとのギャップは非常に大きい。

素材メーカーと販売先との企業間連携システムと共同責任体制の平均値をみると、販売先を相手方とする企業間連携システムと、共同責任体制の方が少し高くなっている。そして、デザイナーとスタイリストの区別や売れ残り品の処分については、相対的に高い類似性を有している。しかし、「主たる商品クラスとしてベターゾーン品を取り扱っている」という戦略においては、その類似性が相対的に高いとはいえない

い。

しかしながら、以上の田村〔1979〕のこの調査研究は、日米のファッション・マーケティング戦略について日米の比較の視点から、それらの格差が包括的かつ明確に示されているが、ファッション・マーケティング戦略の中核をなしている構成要素（fashion marketing mix）については言及されておらず、かつ体系的に論じられていないことが、その限界といえる。つまり、ファッション・マーケティング戦略の構成要素のうち、どの要素が類似しているか、どの要素が異なっているかについてまでは分析されていない。そこで、以下では、アメリカと日本間にファッション・マーケティング戦略の構成要素の異同について検討し、日本型ファッション・マーケティング戦略の枠組みと特徴を明らかにする。

2. 日本型ファッション・マーケティング戦略の枠組みと特徴

すでに指摘したように、日本においてファッション・マーケティングを導入しようとした契機は、日本のファッション市場の不確実性にどのように対処するか戦略の方法論として導入したといえる。その後、それがどのように導入され展開されたのかが大きな関心事となる。その際、すでに上記でレビューした田村〔1979〕の実証研究は、日本における「初期」のファッション・マーケティング戦略の展開に関する研究の土台であるといえる。同氏による実証研究において明らかになったアメリカ型ファッション・マーケティング戦略は、以下のようまとめることができる（田村〔1979〕pp. 55-56）。

第1に、アメリカにおいては消費者調査、消費者パネルなどを通じて最終消費者の嗜好の動向を直接的に把握し、その最終消費者情報に基づいて市場標的が設定され、その標的に訴求する製品の企画が行われている。つまり、最終消費者情報に基づく市場細分化戦略が徹底的に追及されているのである。

第2に、アメリカにおいては市場標的の確定を基礎として、素材メーカー、アパレル企業、および流通業者の間に垂直的な企業間連携システムが作り上げられている。アパレル企業は素材メーカーや販売先に対して市場標的とする消費者層の情報を流し、その市場標的を対象とした製品を開発するために、素材メーカーや販売先と共同商品企画を行っている。

第3に、アメリカにおいては、アパレル企業と素材メーカーおよび販売先との間に取引条件

が明記され、それについての契約を通じて営業成果についての共同責任体制が確立されている。つまり、アパレル製品についての生産・流通システムにおける集団規範が明確になっている。

さらに、アメリカのアパレル企業においては、デザイナーとスタイリストを峻別して、商品企画における企画責任と事業責任を区別し、各シーズンの売れ残り商品は海外市場や国内の家庭縫制市場で処分し、主たる商品クラスとしてはベターゾーン品といわれる付加価値の高い高級品を取り扱う、といった戦略を採用している。

しかし、日本における「初期」のファッション・マーケティング戦略の特徴は、上記の表1で示されるように、類似度の平均値が高い技法(5.0以上)は、②「目標となる消費者層を明確に確定した上で、商品企画を行っている(5.8)；プロダクト・ポジショニング」、⑥「目標とした消費者層については販売先と十分に連絡がとれている(5.4)；プロモーション戦略」、⑨「デザイナーは、商品企画責任だけで事業責任は負わせない(5.3)；商品企画」、⑩「各シーズンの売れ残り商品は見切ってその期で処分してしまう(5.3)；価格割引政策」、③「目標とした消費者層については素材メーカーと十分に連絡がとれている(5.3)；製品差別化」といった順番になっている。

類似度の平均値が4.0(どちらでもない)程度の技法は、⑪「主たる商品クラスとしてはベターゾーン品を取り扱っている(4.9)；高価

格政策」、⑦「販売先と共同商品企画をよく行う(4.6)；製品開発」、①「消費者調査、消費者パネル、アンテナショップなどを通じて最終消費者の嗜好の動向を直接に掴もうとしている(4.4)；市場細分化戦略」といった順番になっている。

一方、類似度が総平均より低かった技法(4.0以下)は、④「素材メーカーとよく共同商品企画を行う(3.7)；製品の多様化」、⑧「営業成果については販売先と共同責任体制をとる(3.2)；川下の流通チャネル戦略」、⑤「営業成果については素材メーカーと共同責任体制をとる(3.0)；川上の流通チャネル戦略」といった順番になっている。さらに、調査項目には示されていないが、市場細分化戦略におけるターゲットの設定に際して用いられる情報については、アメリカと日本ではその手法(マーケティング・リサーチ)が異なっていることである。つまり、アメリカのアパレル企業は最終消費者の嗜好の動向を直接的にリサーチするのに対して、日本のアパレル企業はこの種の戦略をそれほど採用していないことである。日本のアパレル企業が用いているファッション情報源は、主にその企業の海外提携先であることが多い。

以上の視点から分析すると、ファッション・マーケティングの構成要素のうち製品戦略と深く関係する技法は、②・⑨・③・⑦の項目である。これらの項目の類似度の平均値が4.0以上と高かったのは、日本においてアメリカ型ファッション・マーケティング技法がスムーズに導入(移転)された結果(平易性「適用・標

表1 日本アパレル企業のアメリカ型マーケティング戦略への類似度 N=123

アメリカ型マーケティング戦略	平均値	標準偏差	同質性係数
① 消費者調査、消費者パネル、アンテナショップなどを通じて最終消費者の嗜好の動向を直接につかもうとしている。	4.4	1.7	0.72
② 目標となる消費者層を明確に確定した上で、商品企画を行っている。	5.8	1.0	0.85
③ 目標とした消費者層については素材メーカーと十分に連絡がとれている。	5.1	1.5	0.77
④ 素材メーカーとよく共同商品企画を行う。	3.7	1.9	0.66
⑤ 営業成果については素材メーカーと共同責任体制をとる(例えば、取引契約の履行)	3.0	1.9	0.61
⑥ 目標とした消費者層については販売先と十分に連絡がとれている。	5.4	1.3	0.81
⑦ 販売先と共同商品企画をよく行う。	4.6	1.5	0.75
⑧ 営業成果については販売先と共同責任体制をとる(例えば、取引契約の履行)	3.2	1.9	0.62
⑨ デザイナーは、商品企画責任だけで事業責任は負わせない。	5.3	1.9	0.73
⑩ 各シーズンの売れ残り商品は見切ってその期で処分してしまう。	5.3	1.7	0.76
⑪ 主たる商品クラスとしてはベターゾーン品を取り扱っている。	4.9	1.7	0.74

出所：田村〔1979〕p.56。(注1：1=全く似ていない、2=殆ど似ていない、3=やや似ていない、4=どちらでもない、5=やや似ている、6=殆ど似ている、7=全く似ている、という7点尺度による評価システムを用いた。注2：同質性係数Hは次式で算出した。 $H = \frac{1}{1 + \frac{\sigma}{\bar{X}}}$, $0 \leq H \leq 1$ ここでX=平均値、σ=標準偏差)

準化])といえる。これらの諸技法の類似度が高い(適用・標準化)理由は、すでに本論文においても述べたように、ファッション製品の属性は、シルエット、装飾、素材、色、柄などがあるが、それについての消費者の選考はきわめて異質的であり、さらに個人によるサイズの相違、価格の相違も付け加わる。それ故、多品種少量生産は宿命となり、その取り扱っている品種の数は数えきれないくらい多いのが普通である。しかも、それらの多品目の商品の各々がきわめて短い製品ライフサイクル(PLC)を持つ、という特質から構成されているからである。

しかし、製品戦略と深く関係する④(製品の多様化)の類似度は3.7と総平均をわずかに下回ったが、日本はアメリカより商品属性についての消費者嗜好が多面的かつ異質的だからである。

価格戦略と深く関係する技法は、⑩・⑪の項目である。例えば、これらの技法の類似度が高い(適用化)理由は、殆どのファッション商品はPLCの短い商品であり、そのPLCが切れるときには大幅な値引きをしないと売れない商品である(⑩の項目)、さらに付加価値の高い商品である(⑪の項目)、という特徴を有しているからである。

プロモーションと市場細分化の戦略と深く関係する技法は、それぞれ⑩と⑪である。これらの諸技法においても、類似度が高い(適用化)理由はすでに取り上げたファッション商品の属性と深く関係することはもちろん、次のファッションの特性と密接な関わりを持っているからである。つまり、ファッションの特性としては、①美的関心の一般性を持っている、②服飾における世論形成をする、③時宜に適する、④継続性と時限性を有している、⑤ファッション・サイクルを持っている、⑥拘束性を持っている、⑦変化テンポの加速性をもっている、⑧螺旋的(スパイラル)に進行する、⑨欲求不満の補償作用を有している(小山[1977] pp. 32-34、川本[1981] pp. 39-52、鄭[2008] pp. 16-19)、点などが挙げられる。

流通チャンネル戦略と深く関係する技法は、⑤(川上の流通チャンネル)・⑧(川下の流通チャンネル)の項目であるが、11項目のうち類似度が一番低い(適応化)技法となっている。その理由について、田村[1979]は、日本のアパレル産業では書面契約を欠いた取引契約が横行し、また百貨店取引などに典型的にみられるように優越的地位を用いた返品制などが存在することを反映したものであり(⑤の項目)、また日本

では素材部門とアパレル部門との分断傾向を表したものである(⑧の項目)(田村[1979] p. 57)からとしている。

それぞれ異なった環境については、田村[1979]が実証分析した研究成果を踏まえていえば、日本型ファッション・マーケティングの特徴(田村[1979] pp. 65-67)は以下のとおりである。

まず、第1の特徴は、市場細分化戦略と関連する環境変数が、大型の仕入先業態、大型小売業における売上比率の高さ、流通チャンネルの長さ、商品企画リードタイムの短さ、消費者嗜好の変化度が多面的であることであり、アメリカに比べ著しく異なることである。これらの環境変数のうち特に指摘すべきことは、日本では、商品属性についての消費者嗜好が多面的かつ異質的であり、変化が大きいことである。

また、第2の特徴は、仕入先業態は素材メーカーや総合商社などの大手企業であり、そしてその販売先も百貨店やスーパーなどの大型小売企業であり、このケースにおいては、流通チャンネルは短いことである。

さらに、第3の特徴は、第2の特徴と関連して、素材メーカーから仕入れる場合に限って、素材メーカーへターゲットについての情報を伝達し、共同商品企画や共同責任体制などの共同化売上比率や大型小売売上比率が大きいという特質に、その戦略が規定されるという戦略を採っていることである。しかも、取り扱い品種や品目が少なく、主として専門店や大型小売店を販売先としている。他面では、その商圏も広範囲である。言い換えれば、ファッション企業が、大規模な買手と取引している点にある。この場合、消費者嗜好の変化度は大きくないが、その方向は多面的で異質的であるという特質をもっている。

最後に、第4の特徴は、仕入先に素材メーカーや総合商社が入らず、販売先に百貨店・スーパーが入らない場合は、流通チャンネルが複合化し、流通チャンネルは長くなる傾向がある。これに対して、アメリカにおいては、ファッション・マーケティングの流通チャンネル戦略は太くかつ短い流通チャンネルを通じて製品が流れている(江尻[1975]、繊維工業審議会[1977])。日本においては、流通チャンネルの長さは、多くの場合、負の影響を与えているが、他面で、主たる商品をベターゾーンにするという戦略においては、消費者嗜好の変化が多面的であり異質的であり変化度が高いときは、この複合的な長い流通チャンネルが採用される傾向もある。

VI. おわりに

以上のように、日本とアメリカのファッション・マーケティング戦略の間にはかなりの異同が生じている、ことが明らかになった。その異同が生じた理由については、田村〔1979〕の既存研究を踏まえていうと、第1の移植の成功条件は、その戦略の制度的関連性が低いことである。制度的関連性とは、ある戦略が制度的環境に埋め込まれている程度であり、その関連性が低いほど、環境の異質性を超えて、種々な条件のもとで有効である(田村〔1979〕pp. 61-62)。それは、複数の異質的環境に対してファッション・マーケティング戦略を「標準化」(Buzzell〔1976〕)することができるからである。同氏のいう第2のその成功条件は、制度的関連性が高い場合の戦略の実施の仕方にある。この場合は、その戦略が、①環境依存型なのか、②環境改変型なのかによって分類できる(田村〔1979〕pp. 61-62)。言い換えれば、ファッション・マーケティング戦略が環境を改変し、長期的にはその戦略を有効に作用させる場を創造する能力を自ら持っているかどうかによって分けられている。①環境依存型ファッション・マーケティング戦略の場合においては、その能力を有していないから移植の成功条件は2つの国の環境(例えば、アメリカと日本のマーケティング・システム)の類似性にある。その類似性が大きくなればなるほど、移転の成功率は高くなるといえる。これに対して、②環境改変型ファッション・マーケティング戦略においては、あらゆる環境条件のもとで、ファッション・マーケティング戦略の標準化が可能となるといえる。つまり、2つの環境条件を同じにすることができるので、類似性が多くなる。

以上の視点を考慮した場合、日本とアメリカのファッション・マーケティング戦略の間には、製品戦略、価格戦略、プロモーション戦略と深く関係する技法については類似度の平均値が高い(適用・標準化)。これらの類似度が高い理由は、ファッション製品の属性について消費者の選考はきわめて異質的であり、さらに個人によるサイズの相違、価格の相違も付け加わる。それゆえ、多品種少量生産は宿命となり、その取り扱っている品種の数は数えきれないくらい多いのが普通である。しかも、それらの多品目の商品の各々がきわめて短い製品ライフサイクル(PLC)を持つ、という特質から構成されているからである。もう一つの理由は、ファッションの特性と密接な関わりを持ってい

るからである。特に、価格戦略と深く関係する技法の項目において、類似度の平均値が高い理由は、殆どのファッション商品はPLCの短い商品であり、そのPLCが切れるときには大幅な値引きをしないと売れない商品である、さらに付加価値の高い商品である、という特徴を有しているからである。これらが日本とアメリカの類似点であり、それはアメリカ型ファッション・マーケティング戦略の内容を日本に導入する際に適用・標準化(平易性)したものである。

しかし、流通チャネル戦略と深く関係する技法においては、類似度が一番低い(適応化)。その理由は、日本のアパレル産業では書面契約を欠いた取引契約が横行し、また百貨店取引などに典型的にみられるように優越的地位を用いた返品制などが存在することを反映したものであり、また日本では素材部門とアパレル部門との分断傾向を表したものである。

つまり、日本とアメリカのファッション・マーケティング戦略に関して考慮すべき相違点、いわば初期の日本型ファッション・マーケティング戦略の枠組みと特徴として、つぎのことが明らかになった。1)仕入れ先企業が、素材メーカーや総合商社という大企業であること、さらに販売先が百貨店やスーパーであるため大型小売店での売上高比率が高いこと。その場合、流通チャネルが短いこと。2)アメリカに比べ、共同企画、共同責任体制の戦略を採用することは少ないが、多くは素材メーカーや販売先にターゲットする情報を伝え、共同企画、責任体制を採用すること、3)大手仕入れ先や大手販売先との関係が無い場合は、流通チャネルは複合化し長くなり、商品企画リードタイムは長くなる傾向があるが、消費者の嗜好が多面的であり異質的である場合は、この複合的チャネルを採用することがある、ことなどである。これらが日本とアメリカの相違点であり、それはアメリカ型ファッション・マーケティング戦略の内容を日本に導入する際に現地適応化(難易性)したものである。

しかし、本論文においては、「日本型ファッション・マーケティング戦略」の枠組みと特徴を探ることができたが、今後の研究課題としてはファッション・マーケティング戦略の構成要素と制度的環境条件の関連性(高いか低い)かを照らし合わせ、同じようなことが、欧米との比較、アジア諸国との比較においてもいえるのかを実証検証することである。

- 1) 最初の研究書物は、宇野正雄・江尻弘・菅原正博・十合眺編著〔1980〕『ファッション・マーケティング』実業出版株式会社である。
- 2) インタビュー調査は、2004年7月に、ファッション産業人材育成機構（IFI）の恵美和昭氏とファッション企業であるT社のイタリア支社の元副社長の小林元氏に対して行ったものである。
- 3) 一般的にアパレル産業はファッション産業の狭義の範囲に含まれており、本論文ではアパレル企業を狭義の視点からのファッション産業として捉えており、アパレル企業のマーケティング戦略を「ファッション・マーケティング戦略」とし、またアメリカのファッション・マーケティング戦略を「アメリカ型ファッション・マーケティング戦略」、さらに日本のファッション・マーケティング戦略を「日本型ファッション・マーケティング戦略」とする。

参考文献

- ・ Buzzell, R.D.〔1976〕, 'Can you Standardize Multinational Marketing?', *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1968.
- ・ Wiechmann, V. E., *Marketing Management in Multinational Firms*.
- ・ Jeannette A. Jarnow and Beatrice Judelle〔1965〕, "Inside the fashion business : text and readings", Wiley (尾原蓉子訳〔1968〕『ファッション・ビジネスの世界』東洋経済新報社).
- ・ Keith, Robert J.〔1960〕, "The Marketing Revolution" *Journal of Marketing*, Vol. 24 (January).
- ・ 李好定〔1993〕『 패션마케팅-패션 머천다이징 시스템의 개발에 관한 실증연구』 교학연구사 (『ファッション・マーケティング-ファッションマーチャングデザイン・システムの開発に関する実証研究』教学研究社).
- ・ 吳相洛〔1978〕「한국선유산업의 시장확대와 패션산업화 방안」『서울대학경용논문집』 제 6 집 (『韓國纖維産業の市場拡大とファッション産業化方案』『ソウル大学経営論文集』第6集).
- ・ 荒川祐吉〔1972〕「マーケティング研究の歴史」日本マーケティング協会編『マーケティング・ニュース』No.171 (同論文再録 荒川祐吉〔1988〕『流通研究の潮流』千倉書房.)
- ・ 宇野正雄、江尻弘、菅原正博、十合眺編著〔1980〕『ファッション・マーケティング』実業出版株式会社。
- ・ 薄井和夫〔1999〕『アメリカ・マーケティング史研究』大月書店。
- ・ 恵美和昭〔1990a〕「ファッション・ビジネスの構造（1）」『衣生活』4月号。
- ・ 恵美和昭〔1990b〕「ファッション・ビジネスの構造（2）」『衣生活』5月号。
- ・ 江尻弘〔1975〕『ファッション産業のゆくえ』日本実業出版社。
- ・ 小原博〔1994〕『日本マーケティング史-現代流通の史的構造-』中央経済社。
- ・ 小山栄三〔1977〕『ファッションの社会学』時事通信社。
- ・ 片岡一郎、田村茂、村田昭治、浅井慶三郎〔1964〕『現代マーケティング総論』同文館。
- ・ 繊維工業審議会〔1977〕『明日のアパレル産業』日本繊維新聞社。
- ・ 田内幸一・村田昭治編著〔1981〕『マーケティングの基礎知識』同文館。
- ・ 田村正紀〔1979〕「日本企業におけるアメリカ型マーケティング戦略導入と条件」神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第140巻第6号。
- ・ 塚田朋子〔2000〕「わが国のファッションに対するマーケティング史研究の方向」東洋大学経営学会『経営論集』第51号。
- ・ 鄭 玟朱〔2005〕「日本における初期のファッション・マーケティング技術の移転とその展開に関する研究」久留米大学商学会『久留米大学商学研究』第11巻1号、pp.93-130。
- ・ 鄭 玟朱〔2008〕『グローバル・ファッション・マーケティングの構図と戦略-理論と事例研究』文眞堂。
- ・ 日本ファッション教育振興協会教材開発委員会〔1995〕『ファッションビジネス概論』日本ファッション教育振興協会。
- ・ 松江宏編〔2001〕『現代マーケティング論』創成社。
- ・ 森浩〔1957〕「米国繊維業界におけるマーケティング・リサーチについて」日本紡績協会『日本紡績月報』No128。
- ・ 八巻俊雄〔1989〕『マーケティング論』日本放送出版協会。
- ・ 山本勝〔1981〕『流行の社会心理』勁草書房。