

研究

SPAの理論的研究に関する一考察

— SPAの革新性および研究上の課題 —

苗 苗

目 次

はじめに

- I. 研究背景— SPAの由来と概念
- II. 販売情報に基づくSCMとしてのSPA
 - 1, アパレル産業のSCM
 - 2, 販売情報に基づくSCMとしてのSPAに関する研究
- III. ブランド構築を目的とするSPA
 - 1, ブランド論の視点からSPAの意義をみる
 - 2, ブランド構築を目的とするSPAに関する研究
- IV. SPAの革新性と研究上の課題
 - 1, SPAの概念と革新性
 - 2, SPAに関する研究上の課題

は じ め に

本論は、今日メディアや企業に頻繁に捉えられているアパレル産業の事業モデル「SPA」という用語に関する一考察である。すなわち、本論は、SPAは何を指しているか、あるいはなぜこの言葉が必要とされるのかという問題意識からスタートし、SPA研究を進めるにあたっての立脚点を得ようとするものである。

SPAがビジネス・モデルとして認識されるようになったのは、1987年にアメリカのアパレル小売業者ギャップにより発表された自社の事業モデル“Specialty Store Retailer of Private Label Apparel”からである¹⁾。当初、同総会に出席した織研新聞社の記者は、上記の英語表現を「SPA」と略し、「製造小売業」と訳した²⁾。その後、多くのアパレル企業が製造と小売機能を内部化し、SPAに取り組み始めた。

たとえば、織研新聞社(1999)によれば、日本では、1990年代から製造卸であったワールド、DCブランドメーカーであったファイブフォックスなど68社が相次いでSPAを導入し、積極的にサプライチェーンの構造改革に取り組んだ(182-183ページ)。2000年に入ってから、ユニクロに加え、しまむらやユナイテッドアローズなど、大手アパレル小売業者はSPAに取り組み、自社商品の競争力を高めようとしていた³⁾。

1) The Gap Stores, Inc., *ANNUAL REPORT 1986*, p.5.

2) 『織研新聞』1987年5月30日。

3) 『日経流通新聞』2000年11月2日, 2000年2月10日, 2001年11月13日, 2006年3月6日, 2001年

近年、ZARA や H&M などヨーロッパのファスト・ファッション専門店チェーンは注目を集め、SPA を武器にして、急速な発展を成し遂げた。それらの企業は、店頭在庫の回転率を高める在庫システムと物流、延期的な生産・流通の仕組みに取り組み、販売情報をファッション要素に有効に結び付けることで、消費者ニーズとトレンド性に鋭く反応するサプライチェーン管理を実現した⁴⁾。

また、大量生産体制が築かれた中国において、1990 年代後半からアパレルメーカーは、大量生産を大量販売にリンクさせるために、製造機能を強化する一方、全国各地域の販売商社と提携ないしは、資本統合を通じて、一部の販売商社を統合することで、小売機能を内部化した。さらに、アパレル市場需要の不確実性に対応するために、2000 年代に入って、製造業は販売情報をふまえた生産・流通システムを求め、積極的に SPA を導入しようとしていった⁵⁾。

さらに、近年アパレルのみならず、総合生活用品を取り扱う(株良品計画⁶⁾、家具を販売する(株ニトリ⁷⁾ や宝飾品業界の(株エステール⁸⁾ など、多くの分野で SPA を用いている企業が増えてきている。つまり、SPA はギャップという 1 企業ないしアパレル産業における独自のビジネス・モデルを意味するものではなく、世界的に広がる新たな業態として認識されるようになってきた。

しかしながら、SPA という用語は日本のアパレル業界において一般化されたにもかかわらず、まず、SPA とは何か、企業は何を持って SPA に転換したと言えるのかということ、決して一般的に理解されていなかった。たとえば、SPA は製造小売業を指す言葉であるとすれば、企業は製造と小売機能を自社内部で統合すれば SPA 企業だと思われる。しかし、そうであれば、SPA はマーケティング・チャネルの垂直統合とはどう違うのか、SPA の革新性は何かであろうかという質問が出てくる。

次に、アパレル製造業者または小売業者がどのように SPA に転換していったのか、言い換えると SPA の形成プロセスにかかわる問題が浮かんでくる。後述するように、SPA に取り組んでいった企業は、既存の生産・流通システムの問題点または限界性に気づき、自社ブランドの企画から製造、物流、販売に至るまでのすべてのプロセスを一貫して管理することを求める

7月12日、『日経産業新聞』2000年5月24日、2000年8月3日を参照。

4) 南 (2003), Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006), Bhardwaj, V. and Fairhurst, A. (2010), MacCarthy, B.L. and Jayarathne, P.G.S.A. (2010) を参照。

5) 中国大手アパレル企業雅戈爾集団 (ヤンガー・グループ) やウールやカシミヤ製品を生産・販売するオールドスカシミア・グループが挙げられる (佐野 (2005), 李 (2010), 苗 (2013a), 苗 (2013b) を参照)。

6) 株良品計画 HP 「企業情報沿革」(<http://ryohin-keikaku.jp/corporate/history/>) 2013年12月13日閲覧。

7) ニトリでは、「従来型の製造小売り (SPA) モデルをさらに進化させた製造物流小売りモデルを確立した」と述べている (株ニトリの HP 『会社情報』www.nitori.co.jp, 2013年11月23日閲覧)。

8) エステールは、自社のビジネス・モデルを「宝飾品の製造から小売まで一貫して行う SPA である」と述べている (『商工ジャーナル』38 (11), 1-3 ページ)。

ようになった。その既存システムの限界性は何であるか、なぜ企業が SPA に転換しようとしたのかという SPA への転換プロセスに隠された要因を見ることが必要であると考え。

こういった問題を明らかにするためには、理論的考察と事例分析との両方が必要となる。本論では、SPA の理論的研究を中心に整理し、今後事例の分析フレームワークまたは視点を提示することを意図する。SPA に関する先行研究を考察することには、2つの目的がある。それは、まず、SPA の形成要素を明確にする。すなわち、SPA の概念にかかわって、SPA は何によって形成されるか、その革新性または意義を見出ししていく。次に、執筆時点に至るまでの先行研究を整理することで、それぞれの議論の研究意義を評価しながら、先行研究の限界性あるいは、新たな研究の方向性を示唆することを目指している。要するに、SPA に関する先行研究をふまえて、SPA の概念と革新性を明確にし、先行研究の限界性および今後の課題を示していく。

本稿の構成については、I では、SPA の由来を紹介し、その概念に関する多様な見解を取り上げる。これにより、SPA にかかわる製造・小売機能、サプライチェーン・マネジメント（以下 SCM）、自社ブランドというファクターが明確になってくる。

II では、SPA の概念にかかわる最も重要な要素のうちの1つである「販売情報に基づく SCM」を考察する。アパレル産業の SCM を切り口に、従来の SCM に比べ、SPA の革新性は何であるか、言い換えると、なぜアパレル企業が SPA を求めようとするかを明らかにする。

III では、SPA の概念にかかわるもう1つの重要な要素である「ブランド構築」について考察していく。先行研究をふまえて、ブランド論の視点からブランド構築と SPA との関連性をみることで、SPA は生産・流通の効率化を図るとともに、ブランド構築に貢献することを示す。

IV では、先行研究をふまえた上で、SPA の暫定的な概念を提起し、今後新たな研究の方向性を示唆する。先に結論を述べると、SPA は単に製造と小売機能の統合管理を意味するものではなく、販売情報あるいは消費者ニーズに基づく自社ブランドの企画、生産、小売にかかわるすべてのプロセスを一貫して管理する仕組みである。そのため、「製造小売業」という理解は不十分であり、SPA は販売情報を活かしたサプライチェーンの統合管理、ブランド要素を含む概念である。

繰り返しになるが、本論では、SPA の原点にもどって、SPA とは何であるかという問題意識から出発し、先行研究の議論を整理しながら、SPA の概念を具体化する、あるいは、SPA の形成にかかわる重要なファクターを明確にすることを目的とする。その上、先行研究の意義を評価しながら、今後の新たな研究の方向性を示したい。

I. 研究背景－SPA の由来と概念

SPAは何を指す言葉であろうか、企業は何を持ってばSPAに転換したといえるかという質問の解答を導くために、まず、SPAの由来と先行研究に定められた概念をみていく。

SPAはギャップのビジネス・モデルに由来する。ギャップは1969年にリーバイスのジーンズを取り扱う専門店として設立された。最初仕入れ先リーバイスとの良好な関係やメーカー設定価格によって安定的な小売が確保できた⁹⁾。しかしながら、1977年に、米国連邦取引委員会は、リーバイスが小売価格を設定する行為は違法であり、小売店による自由な価格設定が認められると指示した¹⁰⁾。これにより、ギャップはリーバイスを取り扱う種々の小売店の価格競争に対して、1980年代から自社ブランド「GAP」を開発し始め、その後自前の直営店で売り出し、1987年に「Specialty Store Retailer of Private Label Apparel」を自社モデルとして発表した¹¹⁾。これによって、ギャップは販売情報を商品開発・生産に活かし、コスト削減や消費者ニーズを実現し、1990年代売上高と純利益は年々上がっており、世界最大の衣料品専門チェーンとなった¹²⁾。

SPAはギャップにより発表された自社モデルの略称である。直訳すると「アパレルのプライベート・ラベルの専門店小売業」となる。日本で、SPAは「アパレルの製造小売業者」¹³⁾または「製販統合型アパレル」¹⁴⁾として捉えられており、自社商品の企画から製造、小売まで一貫してコントロールする製造小売業のことだと理解されている。

SPAの概念に関しては、さまざまな議論がなされている。まず、製造・小売機能の内部統合という視点から、遠藤(2001)は、SPAは企画・製造・小売に至る垂直的な取引の流れを自社のイニシアチブのもとに一貫的に行う仕組みであると述べた(24ページ)。これに対して、西川(2008)は、SPAは主にファッション業界において、小売機能と生産機能を垂直統合した業態であるが、生産を外部企業に任せて自社で行わない場合があると主張した(59ページ)。同じく、高垣・城間(2007)は、SPA企業は小売機能をみずから行うが、必ずしも製造や物流を自社内部化するわけではないと述べた(130ページ)。要するに、SPAは商品の企画から製造、小売まですべてのプロセスを自社内部で管理する仕組みである。ただし、製造に関しては、外注しながら管理する場合があるが、小売機能については、例外なく直接管理することがSPA

9) Gap: Decline of a denim dynasty, *Fortune*, Vol.155, Apr30, 2007, pp.94-96.

10) FTC (Federal Trade Commission), *Annual Report September30, 1977*, "For sale by the Superintendent of Documents, U.S.Government Printing Office", pp.13-14.

11) The Gap Stores, Inc., *ANNUAL REPORT 1986*, pp.4-9.

12) The Gap Stores, Inc., *ANNUAL REPORT 2002*, pp.20-21.

13) 鈴木(2000), 225ページ, 高嶋(2002), 223ページ, 遠藤(2008), 138ページを参照。

14) 池田(2003), 230ページを参照。

の1つの特徴である。

次に、販売情報の活用という視点から、橋本 (2007) は、SPA の本質とは川上と川下のプロセスを少なくとも情報上統合して情報共有し、リアルタイムに近い形で製品企画・計画から調達、生産、物流、販売までのプロセスをモニタリングすることにより、意思決定を迅速化して意図せざるリスクを最小限に抑制する仕組みであることを論じた (89 ページ)。同じく、高嶋 (2012) は、SPA の特徴あるいは形成要素は、①商品の開発・生産と小売販売を1つの企業のもとで統合的に行う、②独自ブランドをもつ、③開発、生産、販売を情報システムで連携させることであると主張した (280 ページ)。

続いて、ブランド管理の視点から、小島 (1999) や古賀・吉田 (2002) は、メーカーが直営店を持つ、また、小売業がオリジナル商品を作ることを支えるのは SPA としての機能であり、SPA は強いブランド作りにあると論じた。小島 (2003) は、SPA は「自社企画ブランドによる直販事業形態」であると主張した。同じく、高嶋 (2012) は、SPA は独自のブランドを企画・開発し、その商品を直営の専門店チェーンで販売するという一連の機能を統合的に管理するものであると述べた (222 ページ)。

最後に、SPA の歴史的生成プロセスの視点から、西村 (2009) は、SPA は1つの企業の管理の下で、製品に関する企画・開発・素材調達・製造・物流・在庫管理・販売・店頭企画等のすべての工程が統合されたものを意味すると述べた。しかし、SPA の概念の理解には、歴史的なプロセスの中で、事業の出自、競争構造、取引関係の生成および変化が重要なファクターであることを主張した (257-259 ページ)。つまり、SPA を考察するとき、SPA の導入経緯と、その導入を促した内部および外部要因を考えなければならないことが示唆された。

表1 SPA の理解にかかわる先行研究の整理¹⁵⁾

・販売情報に基づく SCM	加藤 (1998), Gereffi, Gary (1999), 鈴木 (2000), Morash, E.A., Steven R.C. (2001), 遠藤 (2001), 井上 (2001), 金 (2002), 池田 (2003), 南 (2003), Fernie, J., Nobukazu Azuma (2004), 橋本 (2005), Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006), Tokatli, Nebahat (2008), 李 (2009), 李 (2010), Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2010), Bhardwaj, V. and Fairhurst, A. (2010), MacCarthy, B.L. and Jayarathne, P.G.S.A. (2010), 東 (2010), 小島 (2010), 大村 (2012), Runfolo, A. and Guercini, S. (2013) 等。
・ブランド構築	小島 (1999), 藤田・石井 (2000), 古賀・吉田 (2002), 小島 (2003), 楠木・山中 (2003), 木下 (2004), 佐野 (2005), 遠藤 (2008), 西川 (2008), 木下 (2009), 西村 (2009), 苗 (2013a), 苗 (2013b) 等。

出所：筆者作成。

上述したように、先行研究はそれぞれの視点から SPA を定義した。サプライチェーン・マネジメント (以下 SCM) または製造・小売機能の統合を背景にする SPA の理解がある一方、

15) 「SPA」は、日本での造語であり、英語文献の中で直接使われていない。ただし、従来の広い分野で用いられた SCM と区別するように、アパレル産業またはファスト・ファッションの SCM (SCM for the fashion industry), アジャイル・サプライチェーン (Agile Supply Chain), サプライチェーンの垂直統合 (vertical integration) などの表現が使われている。ここでは、SPA 形成の1つのファクターとして取り上げる。

自社ブランド構築と関連する SPA, SPA の歴史的生成プロセスなど, 多様な見解がある。これにより, SPA の理解にかかわる主要な要素を表 1 にまとめることができる。以下では, 表 1 に示した「販売情報に基づく SCM」と「ブランド構築」という 2 つの視点から SPA の特徴または革新性を考察していく。

II. 販売情報に基づく SCM としての SPA

SPA の概念からみれば, SPA はサプライチェーンの統合管理を必要条件としている。いわゆる SPA は, 製品の企画・製造・小売に至るサプライチェーンの全体的な管理を意図する仕組みである。そのため, SPA を理解するために, SCM の理論をふまえなければならないと考える。

1. アパレル産業の SCM

SCM は広い概念であり, 国際競争力強化センターによれば, SCM とは「顧客に価値をもたらしている製品, サービス, 情報を供給しているビジネスの諸過程を統合化することである。それらは原材料の供給者から最終需要者に至る全過程に及ぶ」ことである¹⁶⁾。すなわち, 製品の生産段階から物流, 分配, 販売に至るすべての流れを管理することを意味する。生産と消費の間に流通機関を通じて商品の所有権が移転するが, SCM はこういった移転を効率的にさせようとする管理の仕組みである¹⁷⁾。

その中で, 近年, アパレル産業の販売情報または市場ニーズに基づく SCM が注目され, 「アジャイル・サプライチェーン (Agile Supply Chain)」や「ファスト・ファッションの SCM (SCM for the fashion industry)」という言葉が用いられるようになった。アパレル市場は, 商品のライフサイクルが短く, シーズン性やトレンド性への予測が困難であり, リードタイムが長ければ長いほど, 市場需要の不確実性が高くなる¹⁸⁾。これに対して, 販売情報に基づく SCM は, 情報の共有化による販売情報の活用と, リードタイムの短縮を図る物流の構築を重視し, 需要不確実性への俊敏な対応¹⁹⁾, 延期-投機の最適なミックス²⁰⁾, QR (Quick Response) を実現す

16) The International Center for Competitive Excellence, University of North Florida, Douglas M.Lambert, co-coordinator, 1994. (Cooper, Martha C., Douglas M.Lambert, and Janus D.Pagh (1997), p.2, 阿保 (1998) 125 ページを参照)。

17) Scott C., R.Westbrook (1990), Lieberman, Marvin B. (1990), 阿保・辻 (1994) などを参照。

18) 池田 (2003), Christopher (2004) などを参照。

19) 崔 (2006), 56-75 ページ。

20) 日本では高嶋 (1989), 矢作 (1992) など代表的な延期-投機に関する論点がみられるようになった。その中で, 高嶋 (1989) は, 延期-投機の原理とは流通システム化のために, 在庫形成や製品の物理的形態の確定をどの時点, どの流通段階にすべきかを説明するモデルであると述べた (153 ページ)。日本流通学会

ることで、注目を集めた。

たとえば Iyer, Ananth.V., Mark E.Bergen (1997), Fernie, J., Nobukazu Azuma (2004), Christ opher, M., Robert Lowson & Helen Peck (2004), Morash, Edward A., Steven R.Clinton (2001) などは、定量分析を通じて、アジャイル・サプライチェーンは、QR (Quick Response) 効果を働かせ、在庫管理、価格設定やサービス水準の向上など顧客の満足度につながる面に大きな意義を与えることを検証した。

この特性を利用するファスト・ファッションにおいては、MacCarthy, B.L. and Jayarathne, P.G.S.A. (2010) は ZARA とプライマーク (Primark) を取り上げ、販売情報を有効に利用し、商品デザイン、製造、物流という要素をダイナミックに働かせて、ファスト・ファッション業界で最も肝心のトレンドの移り変わりに素早く応じられるようになったことを示した。

同じく、Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006) や Bhardwaj, V. and Fairhurst, A. (2010) によれば、ファスト・ファッションにおける SCM は、生産・流通期間の短縮を可能にする一方、商品の脱コモディティ化と、アパレルのシーズン性とトレンド性への迅速な対応を可能にする。さらに、Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2010) は、ファスト・ファッションの成功要因が俊敏な SCM にあることを述べ、SCM は流通の効率化と柔軟な対応を図る一方、ブランドを表現することに意義があることを示した。

2. 販売情報に基づく SCM としての SPA に関する研究

日本では、アパレルまたはファスト・ファッションのサプライチェーンまたは事業の仕組みに関する研究の中で、SPA という用語が用いられている。サプライチェーンの統合管理の面から見れば、SPA は、前述したアジャイル・サプライチェーンの販売情報を有効に利用する点で共通していると考えられる。販売情報の有効な利用は、小売店舗の在庫管理に役立つ一方、延期型生産・流通を実現することができる。

この点に関しては、まず、加藤 (1998) は延期・投機原理を SPA において説明した。SPA の特徴は、シーズン直前まで製品形態と生産の数量の意思決定を延期するだけでなく、シーズン中でも新製品の販売実績によって実需に対応することであると論じられた。

池田 (2003) と鈴木 (2000) は、SPA によって、販売計画量の全てを期首に生産せず、生産の「延期化」ないしは販売実績を見ながら柔軟に期中生産を行うことで在庫ロスを削減することができる考えた。

遠藤 (2001) は、従来の製造卸と比較して SPA の独自性はどこにあるかを論じた。それは、

(2009)『現代流通事典』によれば、延期-投機原理は、製品の物理的形態決定や在庫の配置を流通チャネルのどの時点に置くかということに関わる原理だとまとめられている (162 ページ)。

①生産計画を短期的に修正することで、需要の不確実性への対応が可能となることと②在庫リスク負担と発注権限とが一致していることを見出し、SPAの独自性は「需要に対する延期的な在庫形成体制を構築している点に大きな特徴」を持っていると述べた。

南(2003)では、ZARAの生産・流通システムを考察し、SPAにより生産・流通の効率化を検証した。ZARAの強みとは、店頭在庫の回転率を高める物流と、延期的な流通在庫投資を通年にわたりシームレスに連動させることであることが示された。要するに、SPAの働きとは、販売状況をみながら、開発から生産、物流、小売までのプロセスを統一的に管理することで、生産・流通の効率化を実現することである。

木下(2009)は、ユニテッドアローズを素材にし、小売起点の生産・販売体制の革新を考察した。その革新は、「メーカー商品仕入れから自主企画仕入れへの転換」、「週次MD活動」、「店頭フェイス起点型業務モデル」という3つに求められた。すなわち、ユニテッドアローズの生産・販売体制革新とは、「店頭フェイス起点の販売計画から生産計画および仕入計画へと組み立てること」である(278ページ)。

つまり、販売情報に基づくないしは小売を起点とするサプライチェーン管理は、SPAの特徴または形成要素である。他方で、SPAは市場ニーズをふまえた需要を創造し、マーケティング力を高める働きがあることが指摘された。

たとえば、Sebastiao, Helder J. and Susan Golicic(2008)は、革新的なサプライチェーン戦略がリスクの回避、流通上の効率化という特徴を持つ一方で、マーケットとの相互作用を通じて、市場に新製品を投入する、いわゆる新しいニーズを捉える新製品の開発につながることを述べた。

ZARAを素材とした橋本(2005)では、SPAの強みは単なるリードタイムの短縮ではなく、顧客ニーズに鋭く反応することだと主張した。月泉(2002)は、SPA企業の優位性とは、時代とトレンドを柔軟に消化し、かつ現実の市場性とのバランスを見極めるマーケティング力を高める点にあることを述べた。

さらに、小島(2010)は複数の事例を用いて、SPAの類型を考察した。「SPAにはメーカー発とリテラー発の系譜がある」(107ページ)。ユニクロのような「バリュー競争力を追ってメーカー的な自社企画・開発体制へ進化し、ベーシック商品に片寄る」SPAがある一方、ZARAのような「素材加工から生産、製品仕上げ、物流加工まで自社完結する」垂直統合的なSPA、H&Mのような「企画から仕様開発まで行い、生産は欧州やアジアの約8000社の工場に外部委託している」水平分業型SPAが見られる(108-117ページ)。しかしながら、共通しているのは、自社オリジナリティを追求しながらマーケットインのスピードを実現する点だと考えられた。

つまり、SPAは販売情報に基づいて、サプライチェーンにかかわるすべてのプロセスを一

貫して管理することで、生産・流通の効率化を実現しながら、商品提案を中心とするマーケティング力を高める働きがあることが先行研究により示された。アパレル特にファスト・ファッションのようなシーズン性とトレンド性の強い産業において、SPA は「製販を一貫する効率的で、良品を廉価で提供できる」²¹⁾ ビジネス・モデルだと考えられた。

一方、先行研究は、SPA の革新性を、生産・流通の効率化と、自社のオリジナリティに求めた。そのオリジナリティは自社ブランドの構築に現れると考えられよう。すなわち、SPA は製造から販売まですべてのプロセスを統合して管理するだけではなく、自社オリジナリティないしはブランドを構築することを目的としている。この点に関しては以下の先行研究をふまえて説明していく。

Ⅲ. ブランド構築を目的とする SPA

1. ブランド論の視点から SPA の意義をみる

「ブランドとは何か」については多くの議論がなされてきた。たとえば、石井（1999）によれば、ブランドは偶然に消費者の欲望にもマーケターの思いにもどちらによっても決められるものではなく、一連のマーケティング活動の中で誕生するものだと論じられた（16-36頁）。こういった抽象的な理解に対して、ブランドを企業の1つの資産として捉える場合、ブランド論にまつわるブランド・エクイティ、ブランド・エクスペリエンス、ブランド・リレーションシップなどの諸論点を取り上げられる。

その中で、多くの注目を浴びているのは David.A.Aaker（以下 Aaker）（1996）のブランド・エクイティ論である。Aaker（1996）は、ブランドを企業の資産管理として捉え、ブランド・エクイティ²²⁾ という概念を打ち出した。ブランド・エクイティの構成資産のうち、Aaker（1996）が最も注目したのは消費者のブランド連想である。このブランド連想を構築し、推進するものはブランド・アイデンティティである。ブランド・アイデンティティは、ブランド戦略策定者が創造し、維持したいと思うブランド連想のユニークな集合である。この連想はブランドが何を表しているかを示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味するものとなる²³⁾。しかしながら、Aaker（1996）で論じられたブランドは「製品以上のものである」²⁴⁾

21) 小島（2011），30 ページ。

22) ブランド・エクイティとは、ブランドの名前やシンボルと結びついた資産（および負債）の集合であり、製品やサービスによって企業やその顧客に提供される価値を増大（あるいは減少）させるものである（Aaker（1996）pp.7-8、陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳（1997），9 頁）。

23) ブランド・アイデンティティの確立モデルは、「製品，人，組織，シンボル」の4つの次元から構成されていることが提示された（Aaker（1996）pp.68-85、陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳（1997），86 頁）。

24) Aaker（1996）p.72、陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳（1997），92 頁。

としている。いわゆる、Aaker (1996) のブランド構築は、出来上がった製品をどうやってコミュニケーションを通じて、その良さを消費者に伝えていくかという知覚品質の構築、いわゆるコミュニケーション管理に焦点を当てている。

これに対して、陶山・梅本 (2000) は、製品はブランド・アイデンティティと、その持続的な発展を支える土台とする。すなわち、ブランド・アイデンティティは製品的な裏づけを必要とすることを論じた²⁵⁾。要するに、ブランド・アイデンティティの構築に関しては、コミュニケーションの視点だけでは不十分であり、知覚品質と客観品質²⁶⁾との両面から構築しなければならないことが示された。

同じく、原田 (2010) は「ブランドは製品、流通、コミュニケーションなど様々な差別性を内包する」²⁷⁾、「ブランド管理とは、差別性を伝達するコミュニケーション管理だけではなく、差別性を創造する製品開発管理などを含んだ差別性の創造と伝達の統合的プロセスとして認識すべきである」²⁸⁾と論じた。

つまり、企業経営の視点からブランドを考える場合、多角的差別性を作り出すブランド・アイデンティティが1つの戦略的ブランド構築のフレームとして考えられた。一方、作り出されたブランド・アイデンティティを消費者に伝えるために、コミュニケーションが不可欠であるが、それを支える製品の企画、生産、物流、小売など各流通部門あるいは段階での協働が必要となる。そのため、商品の生産・流通プロセスを一貫して管理することが不可欠であると考えられる。

それをSPAにおいて考えると、SPAは製品の生産・流通にかかわるすべてのプロセスを統合して管理するため、ブランドを製品レベルから小売レベルまで一貫して管理することができると考えられる。具体的にいえば、SPAを用いれば、企画した商品のコンセプトを、製造段階において生産力の強化、技術の革新により具体化し、小売段階において洗練された品揃えや陳列、接客により、消費者のブランド連想につなげ、知覚品質に転換することができる。

2. ブランド構築を目的とするSPAに関する研究

上述したように、SPAとブランドとの関連性については、以下の先行研究に示されている。

25) 陶山・梅本 (2000), 59 頁。

26) 物理的構成や文化的特徴のような属性の集合が客観品質であり、あるブランドについての無形のフィーリング、主観的に捉えた品質は知覚品質である。知覚品質は知覚レベルでの無形のフィーリングであり、現実的ないし客観的品質、製品にもとづく品質、製造品質といった客観的なコンセプトとは異なる (陶山・梅本 (2000), 62 頁)。

27) 原田 (2010), 82 頁。

28) 原田 (2010), 5 頁。

まず、ブランドを SPA 概念の一要素として捉えた研究が見られる。たとえば、高嶋（2012）は、SPA は独自ブランド衣料品の専門店チェーン業者のことを指す言葉であり、1つの企業の中で独自のブランドを企画・開発し、その商品を直営の専門店チェーンで販売するという一連の機能を統合的に管理することであると述べた（279-280 ページ）。

小島（1999）や古賀・吉田（2002）は、メーカーが直営店を持つ、また、小売業がオリジナル商品を作ることを支えるのは SPA としての機能であり、SPA は強いブランド作りに役立つと論じた。要するに、SPA の意義は製造・小売機能の内部化だけではなく、自社ブランドの構築にあると考えられた。

同じく、西川（2008）は、SPA は店頭情報による需要予測と新製品の開発を行うことで、ブランドのコンセプトを維持する点に優れていることを示した（59-66 ページ）。遠藤（2008）は、SPA は製品の生産・販売計画を週単位で修正することで、在庫リスクを引き下げ、サプライチェーン全体の効率化を図ると同時に、ブランドの開発・管理に重要な働きがあることを論じた（138-151 ページ）。

次に、SPA とブランドとの関連性を明確にしたのは、歴史的な視点により SPA の形成プロセスと導入要因を捉える研究である。たとえば、藤田・石井（2000）はワールドの歴史的発展から SPA の意義を述べた。ワールドは婦人ニットの卸売として創業し、1993年に過剰在庫問題や欠品問題に対して、需要が不確実な段階での展示会発注方式をやめ、SPA を導入し、販売情報を見ながら生産計画を小刻みに変更するようになった。これにより、売れ筋を把握し、在庫ロスを改善すると同時に、市場ニーズに応える自社ブランドの企画が求められるようになった。

同じく、楠木・山中（2003）では、ワールドの SPA 導入は、自社ブランド「オゾック」と「アンタイトル」の事業展開に与えた意義を記述した。サプライチェーンの一气通貫の管理体制により、生産・流通の効率化が実現する一方、自社ブランドが確立したことを示した。

木下（2004）では、ワールドを素材として、アパレルの製造卸売企業が製品の企画・開発から、工場への商品発注、小売までを統合することによって、製品ブランドを製品・小売ブランドへと拡張させた発展プロセスを明らかにした。その中で、製造・小売機能の内包とブランド確立との関連性を示すために、木下（2004）は「製品・小売ブランド」という言葉を用いた。「製造業者ないしは小売業者が意識的に製品ブランドと小売ブランドの統合的な開発を指向し、その結果消費者が製品と小売のブランドが統合化していると認知される時、製品・小売ブランドが成立している」（114 頁）。すなわち、製品・小売ブランドの成立は、単に製品または小売店舗に同一ブランドをつけるだけではなく、サプライチェーンの各段階において統一したブランドのパフォーマンスにより、製品ブランドと小売ブランドが統一されることを意味する。つまり、ブランドの確立は企画、製造、小売を含んだ統合管理を必要とすることが示唆された。

ワールド以外にも李 (2009) ではギャップ, 東 (2010) では H&M, 石倉 (2003), 柳井 (2003) や東 (2011) ではユニクロ, 佐野 (2005), 李 (2010) や苗 (2013a) では中国の紳士服メーカー ヤンガー・グループについて研究がされている。

その中で, ユニクロのようなベーシックアイテムを中心とし, 低コスト・高品質を追求する SPA, H&M のようなファスト・ファッションを取り扱い, 流通のスピードを図る SPA がある一方, 原材料生産から, 素材加工, 製品仕上げ, 小売まで自社内部で実現する垂直統合の側面を強く持つ SPA が見られる。佐野 (2005), 李 (2010) や苗 (2013a) は, 1979 年にシャツの加工工場から創業し, 2011 年に中国の紳士服部門の 1 位を獲得したヤンガー・グループ²⁹⁾の歴史的発展を考察した。1980 年代半ばから, ヤンガー・グループは自社ブランドの構築に取り組み, 全国各地域の販売商社に対する資本統合を行い, 小売機能を内部化していった。その後, 中国国内小売の発展, 海外ブランドの進出, 消費市場の増大などマーケティング環境の変化の中で, ヤンガー・グループは積極的に SPA を導入し, 在庫システムの改善と物流センターの設立をはじめ, 販売情報を見ながら生産計画を調整する生産・流通システムに転換していった。これにより, 「向上心があり, 高品質, 活発」というブランド・アイデンティティが製品・小売レベルにおいて確立された³⁰⁾。

上述した研究は, SPA の歴史的形成プロセスを取り上げ, SPA の形成にはブランドが不可欠な要素となること, ないしは SPA の目的の 1 つであることを示した。SCM としての SPA に関する研究に比べれば, ブランドの歴史的生成から SPA の意義を捉える研究は, 生産・流通システムとブランド構築との関連性を示している。さらに, SPA の生成は, 単なる企業の戦略だけではなく, 国または地域の特性, 市場の形成, 市場取引間の変化などマーケティング環境にかかわっていることが示唆されている。つまり, SPA を考察するには, SPA 形成後の仕組みや意義を見るだけでは不十分であり, SPA の導入経緯と, その導入を促した内部および外部要因を考えなければならないと考えられよう。

IV. SPA の革新性と研究上の課題

今日, SPA はアパレル企業に求められるビジネス上の仕組みになっている。さらに近年アパレルのみならず, 良品計画やニトリのようなオリジナル商品を企画, 開発する小売業は SPA を導入しはじめている。つまり, 「はじめに」で述べたように, SPA はギャップ 1 企業

29) 中国大手アパレル企業雅戈爾集団 (ヤンガー・グループ) は 1983 年に自社ブランドを開発し, 1999 年に自らに小売を行い, 原料栽培から生地を生産, 縫製, 市場開拓, 小売まで一貫して管理する自己完結型 SPA を実現した (苗 (2013) を参照)。2011 年メンズスーツとメンズシャツの販売ランキングの中で, 国内ブランドの 1 位を獲得した (「2011 年 1 月 -10 月アパレルアイテム別売れ筋ブランド」JETRO 日本貿易振興機構 HP (<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/fashion/trends/1202002.html>), 2013 年 12 月 4 日閲覧)。

30) 苗 (2013a), 60-69 ページ。

の独自のビジネス・モデルから、新たな業態へと変容している。

本稿は、アパレル産業より広がっていった SPA の概念および革新性を突き詰めることを目的とし、SPA に関する理論的研究を整理した。先行研究により、SPA は、製造・小売機能の統合管理、販売情報に基づくサプライチェーン・マネジメント、ブランドというファクターを必要としていることがわかった。SPA の意義に関しては、販売情報の有効な利用により、需要の不確実性への対応、延期・投機原理の活用、生産・流通上の効率化を実現する一方、ブランドを製品レベルから小売レベルまで一貫して管理することを可能とする点が論じられた。さらに、SPA は歴史的な概念であり、その生成は企業の事業システムだけではなく、マーケティング環境とかかわっていることが示唆された。先行研究の議論を用いて、従来のサプライチェーン・マネジメントまたは垂直統合と比べた SPA のいくつかの革新性が見えてくる。こういった議論をまとめれば、以下の結論が得られる。

1. SPA の概念と革新性

まず、SPA の形成要素は販売情報に基づく SCM と自社ブランドである。先行研究によれば、SPA は単に製造と小売機能の統合管理を意味するものではなく、販売情報あるいは消費者ニーズに基づいて自社ブランドの企画、生産、小売にかかわるすべてのプロセスを一貫して管理する仕組みであることがわかる。いわゆる、SPA は生産・流通の効率化を図りながら、ブランド構築を目的とする管理の仕組みである。言い換えると、企業は製品・小売ブランド³¹⁾を構築することを目的とし、販売情報に基づく生産・流通活動を一貫して管理する事業システムに取り組むとすれば、SPA に転換したといえよう。ただし、製造に関しては、外注しながら管理する場合があるが、小売機能については、例外なく直接管理することが SPA の 1 つの特徴である。

先行研究をふまえると、SPA の革新性の 1 つは、情報の共有化を前提条件にし、市場需要または販売情報に基づく生産・流通活動を管理することにある。アパレル市場の不確実性に対応するために、生産・流通活動を実需発生点に近づけることが求められる。SPA に取り組むことで、販売情報に対応した延期－投機の最適ミックスや、QR (Quick Response)、生産・流通の効率化あるいは需要不確実性への俊敏な対応を実現することができる。

もう 1 つは、企画、生産、販売を情報システムで連携させることで、SPA はブランドの各要素を一貫して管理することである。SPA の歴史的な形成プロセスを捉える研究は、アパレルの小売業または卸売業、製造業が自社ブランド商品の企画、生産、物流、小売を統合して管理

31) 製品・小売ブランドという言葉は木下 (2004) を参照。製造業者ないしは小売業者が意識的に製品ブランドと小売ブランドの統合的な開発を指向することを意味する (114 頁)。

することで、多元的差別性が製品・小売レベルに築かれ、ブランドが確立していったことを示している³²⁾。

次に、SPA を考察するには、生産・流通上の効率化の実証とともに、歴史的形成プロセスを考察することが必要となる。なぜなら、SPA の構成要素としての SCM であろうが、ブランドであろうが、それは一気に作られるものではなく、長い期間において、各部門の協働によって蓄積されるものである。そういう意味で、SPA を見るとき、SPA の完成形態を見るのではなく、歴史的な形成プロセスを捉えることに意義がある。これにより、SPA の遂行者の出自ないしは、その事業の出発点が製造か、卸か、小売かにより SPA の形成プロセスが異なる。これを考察することで、多様な SPA のタイプないし今後 SPA の新たな展開が見えてくると考えられる。

つまり、先行研究は生産・流通の効率化とブランド構築の面から、SPA の意義および革新性を提示した。それをふまえると、「はじめに」で示した問い、「SPA は垂直統合との違いは何であろうか」が解ける。SPA の革新性は「販売情報に基づく SCM」と「ブランド構築」という 2 つの点で捉えることができる。そういう意味で、垂直的マーケティング・システム (VMS) との関係でいえば、SPA は VMS の 1 つの形態としての側面を持つが、販売情報を生産・流通管理に有効に利用することを基礎として、生産・流通上の効率化とブランド構築を実現する仕組みであり、VMS に解消される概念ではない。

2. SPA に関する研究上の課題

先行研究に示されたように、SPA は販売情報に基づく SCM をベースにしながら、ブランドを構築または管理するマネジメントであることがわかった。しかし、これまで検討した先行研究では必ずしも明らかにされていない課題がある。たとえば、第 1 に、企業はなぜ SPA を導入しようとしたのか、あるいは SPA はどのように形成されたのかを考えると、サプライチェーンの統合管理とブランドという要素以外に、SPA は素材調達や生産拠点の国際的な活用という条件を抜きにしては生成しえなかった点を検討しなければならない。

SPA という用語が用いられていないが、PB 商品の開発とサプライチェーンの国際化との関連性に関する研究が進んでいる。Gary Gereffi (1999) は、アメリカのアパレル小売業者による PB の登場と中国をメインとする発展途上国のアパレル製造業者との取引関係を示した。その中で、1980 年代アメリカの多くのアパレル小売業者は、製品の企画と小売を自社内部で行うが、生産に関しては中国を中心とするアジア諸国に委託していった。これにより、中国のア

32) 「多元的差別性」は原田 (2010) を参照。SPA の歴史的形成プロセスに関しては、藤田・石井 (2000)、古賀・吉田 (2002)、木下 (2011)、苗 (2013a)、苗 (2013b) 等を参照。

パレルメーカーは先進的な技術とノウハウを導入し、製造業のメカニズムを向上させると同時に、アメリカのPBの展開を支えていた。

Runfola, A. and Guercini, S. (2013) は、イタリアの Fessilform Spa 社を取り上げ、ファスト・ファッションにおける SCM は、製品のコレクション・デザインから生産、物流、販売まですべてのプロセスを一貫して管理することを前提条件とする一方、グローバル・ネットワーク、強い生産力または開発力を持つ企業の協力、物流の国際化という要素を抜きにしては成り立たないことを示した。

また、Nebahat Tokatli (2008) は、アパレル産業におけるサプライチェーンを、製造を内部化するタイプ (Zara, Benetton 等) と製造機能を持たないタイプ (Gap, H&M, Mango 等) に分けており、この2つのタイプがそれぞれの地域の製造業と消費市場の形成に与えた意義を論じた。

つまり、あるPBにおけるサプライチェーンの形成は、単に1企業のイノベーションだけではなく、複数の企業や組織の事業展開、ある国または地域の産業と商業の発展、グローバル・ネットワークの生成とかかわっている。したがって、こういった論点を用いて、国際間のサプライチェーン構造または企業と企業との協働関係の中で、SPAの生成を捉えることが研究上の1つの課題である。

第2に、SPAとブランドとの関連性については、先行研究によりSPAは製品としてのブランドと小売としてのブランドを統合したことに意義があることが示されたが、SPAがブランドの拡張ないしは、ブランド・アイデンティティの確立または修正を促したり支えたりしているのではないかと考えられる。

たとえば、ギャップのように、小売ブランドとして知名度がある場合、SPAによって製品レベルにブランドを拡張させることができた。また、ユニクロのように、SPAによって、製品レベルの品質と、小売レベルの品揃えや宣伝とを同時に向上させることで、「安かろう、悪かろう」というブランド・イメージを払拭して、「低価格・高品質」、さらに「ファッション性があるベーシック商品」³³⁾ というブランド・アイデンティティの変化を認知させることができた。

このことから、SPAは最初立ち上げたブランド・アイデンティティを修正することが可能となり、市場の変化にしたがってブランドを進展させる働きがあると考えられよう。ブランドの確立がSPAの展開を促す点をふまえ、ブランドとSPAとの相互作用を明らかにすることが今後の研究に求められる。

第3に、SPAをアパレル産業に限定する必然性はあるかという疑問が浮かび上がってく

33) 柳井 (2003), 35-45 頁と㈱ファーストリテイリング「2002年度ビジネスレポート」を参照。

る。実際には、良品計画やニトリなど多くの分野で SPA を用いている企業が増えている。㈱セブン・イレブンは、消費市場の変化に対応し、新たな競争優位を作り出すために、2007年8月にPB「セブンプレミアム」を開発、販売しはじめ、店舗の情報システムの共有化を目指して、世界のセブン・イレブンとしてのブランド力向上を図っている³⁴⁾。外食チェーン店ワタミは、近い将来自前で原材料を生産して、自らブランドを料理から店舗レベルまで管理することを目指している³⁵⁾。つまり、アパレル産業以外にも、生産・流通システムの全プロセスを通じて自社ブランドを効率的に構築・管理することを意図する企業が出てきている。したがって、販売情報に基づく SCM を用いてブランドを構築するのが SPA の本質であるならば、広い消費財分野の企業に、SPA を適用することができるという視点に基づいて研究を進めていくことができる。

繰り返しになるが、本稿は、1990年代から本論文の執筆時点に至るまでの SPA に関する理論的研究を考察し、SPA にかかわる各要素を包括的に整理した。SPA は、販売情報に基づくサプライチェーンの統合的管理を果しながら、ブランド構築を目的とする仕組みであることを示した。すなわち、SPA は生産・流通システムとブランドとに関連するコンセプトである。

しかしながら、前述したように、SPA の生成を支える要因、ブランドとの相互作用、広い消費財分野の企業に適応する普遍性に関する研究課題が残されている。さらに、SPA の革新性に立ち戻って言えば、アメリカや日本のような先進国で生成した SPA を主な検証素材としてきたが、新たな事例でも同様のことが言えるかどうか確認する必要がある。これにより、他の国または地域で生成した多様なタイプの SPA から、SPA の本質と普遍性を示すことができる。

参考文献

- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*, Published by The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年)。
Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006) Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.10, No.3, pp.259-271.
Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2010) Fast fashion in the retail store environment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.38, No.10, pp.760-772.
Bhardwaj, V. and Fairhurst, A. (2010) Fast fashion: response to changes in the fashion industry, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.20, No.1, pp.165-173.
Breyer, R.F. (1934) *Marketing Institution*, McGRAW-HILL Book Company, Inc.

34) ㈱セブン・イレブン HP 「沿革」 <http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>, 2014年4月20日閲覧。

35) ㈱ワタミ HP 「会社概要」 <http://www.watami.co.jp/corp/annai.html>, 2013年12月3日閲覧。

- Christopher, M., Robert Lowson & Helen Peck (2004) Creating Agile Supply Chains In The Fashion Industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.32, pp.1-26.
- Cooper, M.C., Douglas M.Lambert, and Janus D.P. (1997) Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, *International Journal of Logistics Management* 8, NO.1, pp.1-14.
- Ellram, Lisa M., and Martha C.Cooper (1990) Supply Chain Management, Partner-ships, and the Shipper-Third Party Relationship, *International Journal of Logistics Management*, No.2, pp.1-10.
- Fernie, J.Nobukazu 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.
- Gereffi, Gary (1999) International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics* 48, pp.37-70.
- Iyer, Ananth. V., Mark E.Bergen (1997) Quick Response in Manufacturer-Retailer Channles, *Management Science*, Vol.43, No.4, pp.559-577.
- John B.Houlihan (1985) International Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 15, No.1, pp.7-15.
- Lieberman, Marvin B. (1990) Inventory Reduction and Productivity Growth: A Study of Japanese Automobile Producers, *Manufacturing Strategy*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- MacCarthy, B.L. and Jayarathne, P.G.S.A. (2010) Fast Fashion: Achieving Global Quick Response (GQR) in the Internationally Dispersed Clothing Industry, Edwin, T.C. and Choi, T.M. (eds.), *Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management*, Springer, pp.37-60.
- Morash, E.A., Steven R.C. (2001) Supply Chain Integration: Customer Value Through Collaborative Closeness Versus Operational Excellence, *Journal of Marketing Theory And Practice*, Vol.6, pp.104-120.
- Runfola, A. and Guercini, S. (2013) Fast fashion companies coping with internationalization: driving the change or changing the model?, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.17, No.2, pp.190-205.
- Scott C., R.Westbrook (1990) New Strategic Tools for Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21, No.1, pp.23-33.
- Sebastiao, Helder J. and Susan Golicic (2008) Supply Chain Strategy For Nascent Firms In Emerging Technology Markets, *Journal of Business Logistics*, Vol.29, No.1, pp.75-90.
- Tokatli, Nebahat (2008) Global sourcing: insights from the global clothing industry-the case of Zara, a fast fashion retailer, *Journal of Economic Geography* 8, pp.21-38.
- 東伸一 (2010) 「垂直統合型衣料品専門店チェーン小売商をめぐる認識と実在－H&Mの事例を中心に」『青山経営論集』第45巻第3号, 197-215 ページ。
- 東伸一 (2011) 「衣料品専門店業態の市場戦略と業務システムに関する研究－ユニクロの事例を中心に－」『青山経営論集』46巻, 1号, 119-158 ページ。
- 阿保栄司・辻正雄 (1994) 「経営速度指標としての通過時間」『企業会計』46, No.2-3, 中央経済社。
- 阿保栄司 (1998) 『サプライチェーンの時代－現代ロジスティクスの発展』同友館。
- 池田真志 (2003) 「製販統合型アパレル企業の生産・流通体制」『経済地理学年報』49巻3号, 230-243 ページ。
- 石倉洋子 (2003) 「ビジネス・ケースしまむらローコストオペレーションの確立と新業態の開発」『一橋ビジネスレビュー』51巻2号, 140-157 ページ。
- 井上達彦 (2001) 「スピードアップとアンチ・スピードアップの戦略的統合に向けて: 憐ワールドにおける情報化と製品開発システムの革新」『国民経済雑誌』184巻1号, 35-52 ページ。
- 遠藤明子 (2001) 「アパレル産業における SPA の展開－業態としての独自性－」『六甲台論集』第48巻第1号, 21-28 ページ。

- 遠藤明子 (2008) 「第 4 章小売業の行動とダイナミクス」渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二編 (2008) 『流通論をつかむ』有斐閣, 138-152 ページ。
- 大村邦年 (2012) 「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム－INDITEX 社 ZARA の事例を中心に－」『阪南論集社会科学編』第 47 巻第 2 号, 97-113 ページ。
- 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』21 巻 3 号, 97-117 ページ。
- 加藤司・崔相鐵 (2009) 「第 1 章進化化する日本の流通システム」崔相鐵・石井淳蔵 (2009) 『流通チャネルの再編』中央経済社, 1-30 ページ。
- 木下明浩 (2004) 「製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展－1970 年代ワールドの事例－」『立命館経営学』第 43 巻第 2 号, 113-137 頁。
- 木下明浩 (2009) 「アパレル業界の生産・販売体制の革新」崔相鐵・石井淳蔵編『流通チャネルの再編』中央経済, 257-284 ページ。
- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史』同文館。
- 金賢珠 (2002) 「日本のアパレル業界における SPA」『経営学研究論集』明治大学大学院, 第 16 号, 265-285 ページ。
- 楠木健・山中章司 (2003) 「ビジネス・ケース ワールド－UNTITLED のビジネス・モデル」『一橋ビジネスレビュー』51 巻 3 号, 134-153 ページ。
- 古賀広志・吉田繁夫 (2002) 「SPA 革命－ブランドイノベーション創造戦略－」原田保・古賀広志編 (2002) 『マーケティングイノベーション－コンテクスト創造へのパラダイム革命－』千倉書房, 151-184 ページ。
- 小島健輔 (1999) 『SPA の成功戦略』株式会社商業界。
- 小島健輔 (2003) 『ファッションビジネスは顧客最適へ動く』こう書房。
- 小島健輔 (2010) 『ユニクロ症候群』東洋経済新報社。
- 小島健輔 (2011) 「岐路に立つ SPA」『販売革新』August 2011, 30-32 ページ。
- 近藤文男 (2004) 『日本企業の国際マーケティング－民生用電子機器産業にみる対米輸出戦略－』有斐閣。
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構』有斐閣。
- 佐野孝治 (2005) 「中国アパレル産業の現状と課題－「縫製工場」から「アパレルメーカー」へ」『福島大学地域創造』第 16 巻第 2 号, 66-104 ページ。
- 鈴木理恵 (2000) 「アパレル産業に見る SCM としての SPA の課題」『日本消費経済学会年報』第 22 集, 223-232 ページ。
- 織研新聞社 (1999) 『日本流 SPA の挑戦：ファッションビジネス成長の条件』織研新聞社。
- 織研新聞社 (2000) 『ユニクロ異端からの出発』織研新聞社。
- 崔相鐵 (2006) 「QR システムによる柔軟なサプライチェーンの構築－日本のアパレル産業を対象に」『マーケティングジャーナル』第 26 巻第 1 号 (101), 56-75 ページ。
- 陶山計介・梅本春夫 (2000) 『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社, 47-70 頁。
- 高垣行男・城間康文 (2007) 「テキスタイル企業の経営比較：ユニクロとヤンガーについて」『駿河台経済論集』第 17 巻第 1 号, 129-148 ページ。
- 高嶋克義 (1989) 「流通チャネルにおける延期と投機」近畿大学『商経学叢』Vol.36, No.2, 153-166 ページ。高嶋克義 (2012) 『現代商業学 (新版)』有斐閣。
- 月泉博 (2002) 「ファッション SPA 「ファイブフォックス」」『流通とシステム』No.111, 8-12 ページ。
- 西川英彦 (2008) 「第 4 章ディスカウント・ストアと SPA」石原武政・竹村正明編 (2008) 『1 からの流通論』碩学舎, 51-67 ページ。
- 西村順二 (2009) 「第 10 章製造卸による小売業展開における競争構造の変化－SPA の源流」『小売業の業態革新』中央経済社。
- 橋本雅隆 (2005) 「製造小売りアパレル専門店における事業システムとグローバル・ロジスティクスに

- ついてー成熟市場における小売業のリスク分散と吸収のメカニズムー『横浜商大論集』39巻1号, 117-145 ページ。
- 橋本雅隆（2007）「我が国のアパレル業界の構造と特徴その2ーSPA型小売チェーンのポジショニングを中心としてー」『横浜商大論集』第41巻第2号, 81-101 ページ。
- 原田将（2010）『ブランド管理論ーglobal brand managementー』白桃書房。
- 林周二（1962）『流通革命』中央公論社。
- 藤田健・石井淳蔵（2000）「ワールドにおける生産と販売の革新」『国民経済雑誌』182巻1号, 49-67 ページ。
- 南知恵子（2003）「ファッション・ビジネスの論理ーZARAに見るスピードの経済」『流通研究』6巻, 1号, 31-42 ページ。
- 苗苗（2013a）「中国アパレル企業のブランド構築におけるSPAの役割ーヤンガー・グループの事例を中心としてー」『立命館ビジネスジャーナル』Vol.7, 49-74 ページ。
- 苗苗（2013b）「多様なSPAの発展性ー中国アパレル企業オールドスカシミア・グループを素材としてー」『社会システム研究』第27号, 51-80 ページ。
- 柳井正（2003）『一勝九敗』新潮文庫。
- 矢野経済研究所（1998～2012）『繊維白書』。
- 矢作敏行（1992）「流通システムにおける延期ー投機概念の拡張」『経営志林』Vol.29, No.1, 77-91 ページ。矢作敏行（1996）『現代流通』有斐閣。
- 山下裕子（2009）「第2章 商業集積」石井淳蔵・向山雅夫編（2009）『小売業の業態革新』中央経済社。
- 李雪（2009）「アメリカにおけるSPAモデルの生成と発展ーギャップの事例研究ー」『早稲田商学』420・421 合併号, 127-169 ページ。
- 李雪（2010）「中国におけるアパレル企業のSPA戦略ー紳士服企業・ヤンガー集団の事例ー」『流通情報』487-42 巻4号, 49-66 ページ。

