

本論文は

# 世界経済評論 2017年7/8月号

(2017年7月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料  
1,320円×6冊=7,920円 ▶ **6,600円** 税込 **17% OFF**  
送料無料



富士山マガジンサービス限定特典 ※通巻682号以降  
定期購読期間中 デジタル版バックナンバー **読み放題!!**



世界経済評論 定期購読

24時間・年中無休  
☎0120-223-223

お支払い方法 Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。Fujiisan.co.jp  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

## アパレル小売企業の商品調達と共通価値の創造： インディテックスの事例研究

鳥羽 達郎

富山大学経済学部教授

岸本 寿生

富山大学経済学部教授

とば・たつろう 神戸商科大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得満期退学、大阪商業大学総合経営学部准教授を経て、現在に至る。著作：『グローバル・ポートフォリオ戦略』（千倉書房、2015）、『日本企業のアジア・マーケティング戦略』（同文館出版、2014）他。

きしもと・としお 早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了、社団法人日本能率協会を経て、現在に至る。著作：『理論とケースで学ぶ国際ビジネス（三訂版）』（同文館出版、2012）、『国際ビジネス研究の新潮流』（中央経済社、2008）他。

アパレル小売企業の世界市場を舞台とする事業展開が加速化している。その躍進は、商品企画から店頭販売に至る過程の垂直的統合を図り、デザイン、品質、そして機能に優れた衣料品を手頃な価格で提供することによって実現されてきた。しかし近年、それらの国際的な商品調達の過程で発展途上国の契約工場やその下請工場における強制労働や児童就労などの問題が露呈し、社会的な評価に多大な影響を及ぼすようになってきている。社会で企業に社会的責任を求める意識が高揚するなかで、こうした問題への積極的な対応が求められているのである。このように深刻な社会問題に直面するアパレル小売企業は、自身の成長発展と社会的責任の追求をいかに両立させることができるのだろうか。本稿は、ファストファッションの雄と称されるスペインを代表する多国籍企業のインディテックスの事例研究を通じて、小売企業の成長発展と社会的責任を追求する行動の融合可能性について「共通価値の創造」という視点から検証することを目的としている。

### 1 はじめに

カジュアル衣料を提供するアパレル小売企業の国境を超越する事業展開が加速化している。その躍進は、商品企画から店頭販売に至る過程の垂直的統合を図り、品質と機能に優れたベーシックファッションや最先端の流行を捉えたファストファッションを手頃な価格で提供することによって実現されてきた。ところが、1990年代の中頃からその商品調達の過程で社会問題が露呈してきた。最初に社会的な関心を喚起した問題としては、1995年に全米労働委員会（The National Labor Committee）がカジュアル

ル衣料のギャップ（GAP）に商品を供給するエルサルバドルの下請工場では10代の子供達が過酷な労働条件で長時間労働を強いられている実態を告発したことを取り上げることができる<sup>1)</sup>。以来、発展途上国から商品を調達する多国籍企業の「取引上の高圧的な姿勢（搾取）」「契約工場における強制労働や児童労働」「契約工場の劣悪な環境条件」、そして「取引業者の生産活動が自然環境に及ぼす影響（環境汚染）」などが問題視されてきた。

こうした問題に対する多国籍企業の取り組みは、社会的な非難に対する受動的な対応に終始してきたきらいがある。しかし、そのような対応では、企業の社会的評価に悪影響が及び、成

長と発展に対する障壁と化すことになる。とりわけ、近年の小売業界で躍進する製造小売業にとっては、免れることのできない重要な課題となる。なぜなら、それらの強みは、商品の企画や製造の過程に介入して製販統合を図ることによって具現化されるためである。このような問題に直面するアパレル小売企業は、どのような対応ができるのだろうか。本稿は、小売企業の成長発展と社会的責任を追求する行動の融合可能性について「共通価値の創造 (Creating Shared Value : CSV)」という視点から検討することを目的としている。具体的には、スペインを拠点に世界市場で躍進するインディテックス (Inditex) の国際的な商品調達にかかわる事例研究を通じて、「共通価値の創造」という視点の有効性について検証したい。

## 2 企業経営と社会的責任の追求

周知のように、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) とは、人権に配慮した適正な雇用や労働にかかわる条件、消費者への適切な対応、自然環境問題への配慮、そして地域社会への貢献について、企業が果たすべき責任のことをいう。近年では、多くの企業が独自の対応を模索しており、その取り組みについて報告書を作成して社会に発信するようになっている。それらに目を向けてみると、戦略的な視点に欠如しているように映る。すなわち、その多くは慈善活動や企業活動が社会に及ぼした悪影響に対する償いなど、企業の印象や好感度を高めることのみを意識した受動的な取り組みに留まるように見受けられる。しかし、こうした姿勢に留まるのであれば、持続的に取り組むことが困難になるのではないだろうか。

また、先進諸国においては、環境問題や社会問題に配慮した消費行動を介して社会貢献に寄与する「倫理的消費 (Ethical Consumption)」といった考え方が浸透してきた。そうした社会では、社会的責任を追求する企業が多大なる恩恵を得ることが期待される。しかし、現代社会に倫理的消費が浸透しているとはいいい難い状況にある。実際、いくつかの実証研究においては、多くの消費者が倫理的消費の理念には賛同するが、実際の消費行動には反映していないことが検証されている。例えば、アパレル小売企業の CSR 活動と消費者の購買行動の関係について分析する Iwanow *et al.* (2005) は、多くの消費者がアパレル小売企業の倫理的な取り組みを高く評価する一方で、購買の意思決定に際しては、価格、品質、そしてデザインが強力な基準になっていることを検証している。

それでは、企業の成長発展と社会問題への積極的な対応を両立させることは可能なのだろうか。こうした問題について対応策を模索する Porter and Kramer (2002) は、社会的責任の追求を企業の競争優位となる領域に結び合わせ、そこからもたらされる「社会的価値」と「経済的価値」の向上に繋げるような積極的な姿勢が重要になると論じている。また Porter and Kramer (2006) は、すべての社会的問題に取り組もうとするのではなく、各々が自身の事業展開と密接にかかわる社会問題に照準を絞り、そこに集中して取り組むことが競争優位の構築に繋がるかを見極めることが要求されると述べている。すなわち、社会問題や社会的ニーズの解決を図ることで社会的価値を創造しながら、それを企業の成長や発展に繋げることで経済的価値をも追求するのである。近年、こうした考え方を「共通価値の創造」と称し<sup>2)</sup>、CSR の

進化形として大きな期待が寄せられている。

### 3 インディテックスの成長と発展

インディテックスの起源は、1963年に縫製会社を創業していたアマンシオ・オルテガ・ガオナ（Amancio Ortega Gaona）が1975年にスペインの北西部に位置するガリシア州のラコルニャで衣料品店のザラ（ZARA）を開店した時に遡る。ドイツの卸売企業から下着の大口注文を突然キャンセルされ、その下着を販売するための窓口として誕生したという。この経験が世界最大のアパレル製造小売業へと進化する原点となった。その国際展開は、1988年にポルトガルのポルトに進出したことに始まる。それから翌年にアメリカ合衆国のニューヨーク、1990年にフランスのパリと近隣の欧米諸国で店舗網を拡大してきた。当初は地理的あるいは文化的に近隣諸国へ漸進的に拡大してきたが、1990年代の中頃からは急激な拡大を見せてきた。そして現在（2015年度末）、ザラを中心に8つのブランドを88カ国の市場で7,013に及ぶ店舗を展開している。世界的な不況を背景に競合他社が苦戦を強いられるなかでの躍進ぶりには目を見張るものがある。アパレル小売業界においては、世界最大の売上高を誇っている<sup>3)</sup>。

#### (1) インディテックスのビジネスモデル：

##### ファストファッション

近年のアパレル業界においては、流行が一気に呵成に盛り上がるやいなや急激に収縮する傾向が顕著になってきている。そうしたなかで、流行の商品をいち早く消費者のもとへ届けるための仕組みとして「SPA（Specialty Store

Retailer of Private Label Apparel）」が構築されてきた。この仕組みは、ひとつの企業が商品の企画、開発、素材調達、製造（縫製）、物流、そして販売までを一貫して手掛けることで実需に即応した商品調達を追求するところに特徴がある。流行に敏感で柔軟な組織体制を整備し、時流に乗った商品を適量生産することで絶妙のタイミングと手頃な価格で提供するのである。

インディテックスが採用するビジネスモデルは、「ファストファッション（Fast Fashion）」と称される<sup>4)</sup>。この用語の「ファスト」という接頭語は、流行の的確な察知、それを反映させた商品の企画、開発、原材料の調達、製造、物流、そして販売に至る過程を迅速に実現するという意味合いを含む。矢継ぎ早に新商品を投入し、いま買わなければ機を逸すると訴えかけることで消費者の購買意欲を喚起して短期間に売り切る。売り切れ御免の方式で同一商品の追加生産を意図的に控えることによって、商品の回転率を高めるのである。その結果、店頭には常に新しい商品が陳列されることになり、消費者の来店や購買の頻度を高めることが期待される。すなわち、在庫の抑制と商品の希少性をもたらすのである。

#### (2) インディテックスの事業システム<sup>5)</sup>

インディテックスがファストファッションを実現するために構築してきた事業システムは、SPAを基盤としている。流行の商品を多品種少量で多頻度に発注して大量販売に繋げる機動的な事業システムを構築することによって、「延期」と「投機」の効用を同時に享受する工夫が施されている。まず、その商品企画は最初から独自に取り組むことはしない。世界の主要都市を彩る最新の流行を観察し、それを模倣す

る形で商品企画に取り組む。また、すべての店舗で需要動向を吸い上げ、それを機動的に商品企画へ繋げている<sup>6)</sup>。

次いで、インディテックスは商品調達の大部分をスペインの自社工場や隣接国の供給業者に依存する。進出国が増加するに伴い調達国を拡散させてきたが、動態的な流行に柔軟かつ俊敏に反応するために、商品調達の3割をスペイン、ポルトガル、モロッコの隣接国に集中させている<sup>7)</sup>。競合他社がコストを重視して東南アジア諸国に商品調達の拠点を集中させる一方で、インディテックスは迅速な商品調達を優先するのである。最先端の流行を反映した商品や複雑な工程を要する商品はスペインの自社工場で迅速に製造し、ベーシックなデザインの商品は国外の供給業者に委託生産する。すなわち最先端のデザインについては、延期的に流行の把握をシーズン直前まで引き付け、短期間で企画、生産、配送、販売を繋ぎ合わせることで流行に 대응する。そしてベーシックなデザインについては、投機的に大量生産と大量販売からコストを圧縮することで低価格に繋げる。店頭には常に新鮮な商品を取り揃え、過剰在庫や値下げ販売を回避する仕組みとなっている。インディテックスが1年間に生み出す新製品は2万点以上に及ぶが<sup>8)</sup>、1日に平均60点ほどの新商品

が投入されることになる。

そして工場で製造された商品の配送には、トラック便と航空貨物便が利用される。ヨーロッパの店舗は24時間以内に、そしてアメリカやアジアの店舗については48時間以内に配送される<sup>9)</sup>。通常、アパレル業界ではコストが安い船や列車が利用されるが、ここでも速度が追求される。さらには、商品が店舗に到着してから即座に陳列できるように、スペインの配送センターで値札を付け、ハンガーに吊りした状態で梱包して配送するほどに徹底されている。その結果、商品企画から店頭販売までを約2週間で実現しているという。このようなインディテックスの取り組みは、歴史学者のアルフレッド・チャンドラー (Alfred Chandler) のいう「速度の経済性 (Economies of Speed)」を追求することに合致する<sup>10)</sup>。

## 4 インディテックスの商品調達における「共通価値の創造」

インディテックスの事業システムは、世界規模での商品調達活動に支えられている。現在、その商品は、ヨーロッパ、アメリカ、アジア、そしてアフリカに及ぶ50カ国に分散する1,725社の供給業者によって運営される6,298もの工

表1 商品を調達する供給業者数

地域	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
アフリカ	87	89	101	94	118	127	112	124	135	130
アメリカ	34	40	61	51	63	66	68	82	80	74
アジア	333	396	417	481	599	686	672	738	759	836
ヨーロッパ (EU 外)	104	97	91	99	99	134	136	151	160	185
ヨーロッパ (EU 内)	702	555	516	512	458	447	446	497	491	500
合計	1,260	1,177	1,186	1,237	1,337	1,490	1,434	1,592	1,625	1,725

出所：Inditex (2007-2016) を用いて筆者作成。

場から供給されている<sup>11)</sup>。インディテックスの躍進は、世界規模で確立されてきた調達体制に立脚しているといっても過言でない(表1参照)。とりわけ、発展途上国に存在する供給業者や工場経営者に大きな支援を受けてきた。しかし、ファストファッションのビジネスモデルは、供給業者に圧力をかけることに繋がる。具体的には、コストの削減や納期の短縮を迫る圧力が及ぶために、経営倫理から逸脱した生産活動を促す危険性が高まるのである<sup>12)</sup>。

### (1) 商品調達で経験してきた社会問題

こうした供給業者の製造現場における社会問題がアパレル小売企業の評価に影響を及ぼすことがある。例えば、国境を超越して躍進するアメリカ合衆国のギャップ、イタリアのベネトン(Benetton)、スウェーデンのヘネス&マウリッツ(Hennes & Mauritz)、そして日本のファーストリテイリングなどは、直接に取り引きする契約工場やその下請工場における長時間労働、過酷な雇用条件、劣悪な労働環境(衛生問題や安全基準)、そして児童労働などの問題が明るみにされ、社会的非難の対象になってきた<sup>13)</sup>。

しかしインディテックスについては、競合他社と比べて以上のような問題に直面することが少なかった。なぜなら、商品調達の多くを内部化することで自己管理を可能としてきたためである<sup>14)</sup>。したがって、競合他社に比べると商品調達に関わる社会問題への対応も遅かった。例えば、アパレル小売業界で先駆的な取り組みを見せてきたギャップは、1992年に商品調達に関するガイドラインを掲げて対応を開始している。そして1996年にはエルサルバドルの契約工場が発覚した児童労働の経験を踏まえ、そ

れを改訂させる形で行動規範として強化した。さらには、社会に行動規範の遵守を図るための専門組織も設置した<sup>15)</sup>。

インディテックスの取り組みは、2001年に株式を上場して公開会社になったことが契機となった。とりわけ、世界の繊維産業に従事する労働者の基本的な権利を守ることを目的として設立された非営利組織のクリーン・クローズ・キャンペーン(The Clean Clothes Campaign)が株主となったことの影響は大きかった<sup>16)</sup>。これを契機として、インディテックスは社会的責任にかかわる独自の基準を整備すると同時に、社内に企業責任部を設置することで積極的な対応を図ってきた<sup>17)</sup>。早速、同年6月から監査活動に着手し、2003年3月に初めて報告書を公開した<sup>18)</sup>。

インディテックの商品調達は多くを内部化していることに特徴づけられるが、外部の供給業者との取引規模は決して小さくない<sup>19)</sup>。実際、インディテックスも発展途上国からの商品調達について社会的非難を受けた経験がある。例えば、2002年にインディテックス向けに子供服を生産していたバングラデシュの工場が崩壊して、64名が亡くなり、70名以上が負傷した<sup>20)</sup>。次いで2006年には、ポルトガルの下請工場の子供が低賃金で長時間労働に従事している事実が報じられた<sup>21)</sup>。そして2011年には、ブラジルのサンパウロにあるインディテックスが取り引きする供給業者の下請工場で不法移民を含む労働者が非衛生的な環境で長時間労働を強いられていることが報じられた<sup>22)</sup>。さらに2013年には、ザラの商品を製造するアルゼンチンの工場でボリビア人の子供を含む労働者が長時間労働を強制されていることが報じられたこともある<sup>23)</sup>。とりわけ、ブラジルの事例に

については、オランダに拠点を置く多国籍企業調査センター（SOMO）が詳細な調査報告書を公開することで大きな注目を集めた<sup>24)</sup>。こうした告発を受けて、社会的非難の対象となってきた。

## (2) 商品調達にかかわる社会問題との対決

インディテックスにおいては、こうした経験を通じて積極的に対応が模索されてきた。その本格的な取り組みは、2001年に独自の行動規範として、「製造業者と供給業者に対する行動規範」を掲げたことに始まる。この行動規範には、「強制労働」「児童労働」「差別」「労働組合の結成」「非人道的な処遇」「労働環境の安全と衛生」「賃金」「労働時間」「雇用」「生産活動のトレーサビリティ」「製品の安全性」「自然環境への配慮」「情報管理」、そして「行動規範の実践」という側面について供給業者やその下請業者に対する要求が明記されている。そして翌年以降、その遵守状況を把握するために監査に取り組んできた。2015年度には、1,725の供給業者が運営する6,298の工場に対して合計1万977回もの監査を実施した（表2参照）。

なお、インディテックスの監査活動は、競合他社が社内の専門組織で独自に実施してきたのに対して、当初からイギリスに本社を置くインターテック・グループ（Intertek Group）やオランダに本社を置くKPMGインターナショナルといった専門機関を積極的に活用することで

監査の客観性を担保してきたことに特徴づけられる<sup>25)</sup>。2015年度については、8,178回の監査が外部の専門機関によるものであった。もちろん、社内に専門組織を整備することで独自の監査に取り組んでいる。

また、その社内監査にはいくつかの種類が存在している。最初に、新たに取り引関係を構築するに先立って実施される事前監査がある。これは潜在的な供給業者と新たに取り引関係を構築するに際して取り組まれるもので、行動規範を受け入れる前向きな意向や姿勢が重視される。さまざまな問題を抱えている供給業者を敬遠するのではなく、彼らの改善しようとする姿勢を尊重する。こうした取り組みが問題の根本的な改善や解決に繋がると考えられているのである。次いで、社会監査が実施される。この段階では、供給業者や契約工場に対して、行動規範の遵守状況が調査される。具体的には、工場や設備の点検、文書の検査、現場の管理者や作業員に対するインタビュー調査を実施し、遵守状況を4つのレベルで評価する。そして、その結果を踏まえて改善計画の立案を要求する。さらに、その取り組み状況について追跡監査に取り組む、改めて評価される。このように、インディテックスの取り組みは、長期的な視点に立脚することで問題の根本的な解決を追求しているところに特徴がある<sup>26)</sup>。

なお、その監査活動は、責任の追及を目的とするものではない。現状を正確に把握すること

表2 供給業者の監査回数

監査種別	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
内部監査	0	0	40	326	665	681	976	2,502	8,062	2,799
外部監査	1,343	1,067	803	976	422	1,698	2,537	4,110	2,212	8,178
合計	1,343	1,067	843	1,302	1,087	2,379	3,513	6,612	10,274	10,977

出所：Inditex（2007-2016）を用いて筆者作成。

で問題の改善に繋げることに主眼が置かれている<sup>27)</sup>。したがって、行動規範に背く行為が発覚しても即座に取引関係を解消することはない。なぜなら、それが社会的責任に無関心な他企業との取引を促すことになり、状況のさらなる悪化が懸念されるためである。そうした場合は、供給業者や労働者と対話しながら改善策が模索される。定期的に監査を実施することで彼らと接触を図り、供給業者や労働者と共に問題の改善や解決に取り組むことから安定した取引関係を構築しようとしている。それでも改善する姿勢が見られない業者については、取引関係が解消される。しかし、そのような対応に至ることは必ずしも多くない(表3参照)。

次いで、供給業者に対して法令遵守、安全性、労働者の権利、人権などにかかわるワークショップを定期的に開催することで彼らの意識改革に努めている。また、供給業者の技術力を強化するための支援活動にも取り組んでいる。例えば、主要な調達国となるスペイン、ポルトガル、モロッコ、トルコ、インド、バングラデシュ、ベトナム、カンボジア、中国、ブラジル、そしてアルゼンチンにおいては、供給業者に対して生産技術や安全性を高める教育に取り組んでいる<sup>28)</sup>。さらには、主要な調達国における

社会貢献にも力を入れている。例えば、バングラデシュでは、2013年から女性の起業や自立を支援する活動や専門的な職業訓練に取り組む地域開発計画を推進してきた。これはインディテックスの事業展開とは直接関係することがないようにも見えるが、女性の社会進出が家庭の経済環境を改善することによって、結果的に児童労働の抑制に繋がることが期待されている。それは、自身の商品調達とかかわる社会問題の改善に寄与することに注力した取り組みとして評価することができる<sup>29)</sup>。

以上に概観してきたインディテックスの取り組みは、社会的な非難の声を回避することや社会的評価を高めることだけを目的とする受動的なものではない。供給業者の労働現場における過酷な労働条件や児童労働といった社会問題の改善や克服に尽力すると同時に、供給業者に対する技術指導や労働環境の改善を支援することで有能な供給業者を育成することに繋げてきた。実際、2015年度のアニュアルレポートにおいては、「本来の事業展開で価値を生み出すと同時に、社会に対する価値を創造することがインディテックスの地域社会への投資計画における基本的な目標」<sup>30)</sup>と明言されている。こうした見解は、まさしく共通価値の視点に合致し

表3 取引を解除した供給業者の数

地域	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
アフリカ	12	28	19	11	11	5	2	3	4	0
アメリカ	14	4	7	20	4	2	1	19	12	13 (6)
アジア	116	97	67	57	72	61	55	58	23	34 (22)
ヨーロッパ (EU 外)	29	23	16	7	13	4	5	14	6	13
ヨーロッパ (EU 内)	131	95	66	50	27	20	23	19	11	5 (2)
合計	302	247	175	145	127	92	86	113	56	65 (30)

注：( ) の数値は、商業上の理由による取引解除の件数。

出所：Inditex (2007-2016) を用いて筆者作成。

ている。供給業者の能力開発や職場環境の改善をもたらすことで自身の商品調達を強化する能動的な取り組みなのである。インディテックスの取り組みは、見事に「共通価値の創造」に成功している。

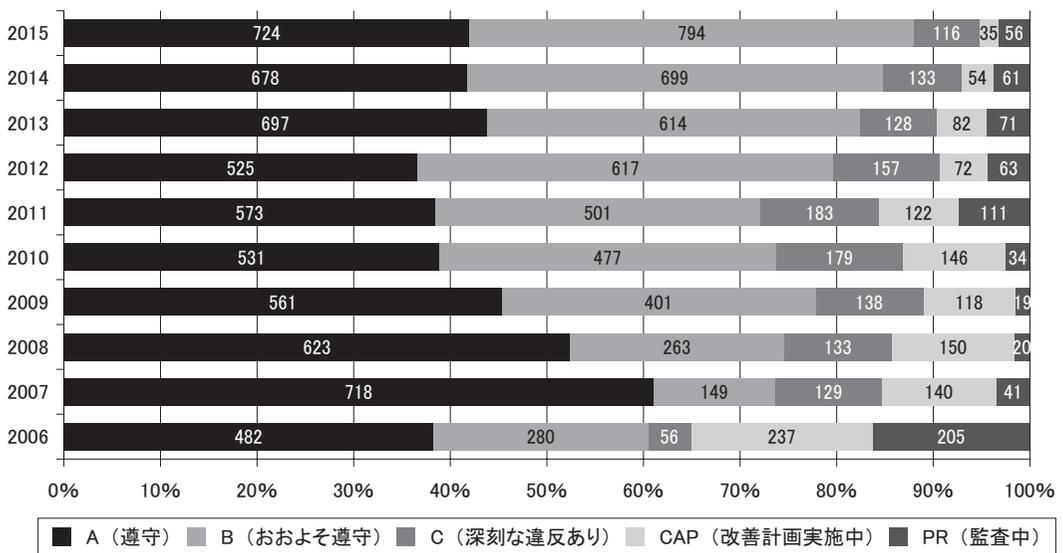
## 5 おわりに

本稿では、小売企業の国際展開と社会的責任にかかわる問題を商品調達の側面から検討してきた。企業の社会的責任にかかわる活動は、持続的に取り組むことが要求される。そのためには、あらゆる社会的問題に取り組もうとするのではなく、企業の成長発展や競争優位の構築に繋がる領域に焦点を絞ることが重要となる。以上で検討したインディテックスの取り組みは、経営活動のなかでも特に社会的に影響を及ぼす領域に焦点が絞られていると同時に、そこでの取り組みが競争優位の構築に繋がっているものと評価することができる。供給業者が運営する

工場で発生する社会問題への対応には、多くの経営資源を投入することが余儀なくされる。しかしその取り組みは、有能な供給業者の育成やそれらとの長期的な取引関係を構築することにも繋がる。さらには、こうした活動が多様なステークホルダーの評価に繋がることも期待できる<sup>31)</sup>。

以上の事例研究を振り返ると、インディテックスの商品調達における取り組みは、社会問題の改善や克服に寄与することに留まらず、自身の競争優位となる事業システムの維持と強化に繋がっていることを確認することができた。それはインディテックスの監査活動の結果が持続的に改善されてきたことから窺える（図1参照）。インディテックスは、3つの境界線を超越することで世界的な躍進を成し遂げてきたと整理することができる。最初に、商品開発や製造過程に踏み込むためにサプライチェーンを分断する壁を超越してきた。次いで、88カ国に及ぶ広範囲な市場に出店することで多くの国境

図1 供給業者の監査結果



出所：Inditex (2007-2016) を用いて筆者作成。

を超越してきた。そして、自社と取引企業や社会を区分してきた組織の境界線を超越することによって能動的に社会的責任を果たしてきた。グローバル化が進行するなかで小売企業が持続的に成長と発展を遂げるためには、組織の境界線を越えて共通価値を追求することが求められる。今後は、多くの事例研究を積み重ねることで「共通価値の創造」という視点の有効性を検証することが課題となる。

#### 【追記】

本稿は、JSPS 科研費（課題番号：15K03651）の助成を受けた研究成果の一部であることを明記する。

#### 【注】

- 1) Ross (1997), pp. 53-54 ; Gap (2004), pp. 8-9.
- 2) この「共通価値の創造」という用語は、スイスに本社を構える総合食品飲料企業のネスレ (Nestlé) によって生み出されたものである。それを Schwarz (2010) が著書で紹介し、さらに Porter and Kramer (2011) が論文で取り上げることで注目を集めてきた。
- 3) Deloitte (2017), p. 18.
- 4) ファストファッションに関する議論については、鳥羽 (2010) を参照されたい。
- 5) Ferdows *et al.* (2004), p. 104.
- 6) Inditex (2010), p. 16, 127.
- 7) Inditex (2016), p. 32, 145.
- 8) Inditex (2016), p. 33.
- 9) Inditex (2011), p. 11.
- 10) チャンドラーは、情報獲得の速度、意思決定の速度、商品開発の速度、顧客対応の速度、そして業務遂行の速度など、速度を上げることで享受できる効率性を「速度の経済性」と称した (Chandler 1977, pp. 281-285)。
- 11) Inditex (2016), p. 32.
- 12) Barnes and Lea-Greenwood (2006), p. 268.
- 13) アパレル小売企業の商品調達と発展途上国の取引工場における社会問題の関係については、長田 (2016) を参照されたい。また、ファーストリテイリングの商品調達における社会問題については、横田 (2011) や伊藤 (2016) で追及されている。
- 14) McGuire (2001), p. 36.
- 15) Gap (2004), p. 8.
- 16) Servos and Marcuello (2007), pp. 396-399.
- 17) Inditex (2002), p. 25.
- 18) Inditex (2003a), p. 60.
- 19) Tokatli (2015), pp. 639-640.
- 20) Siegle (2011), p. 68.
- 21) Eaton and Goulart (2009), p. 439.
- 22) Antunes (2011)
- 23) Osborne (2013)
- 24) Campos *et al.* (2015)
- 25) Inditex (2003), p. 71.
- 26) Inditex (2016), pp. 34-45.
- 27) Inditex (2016), p. 50.
- 28) Inditex (2016), pp. 48-49, 56-57.
- 29) 例えば、インドでは「ビドヤ・プロジェクト (Vidya Project)」と題して、供給業者の下請業者が運営する工業現場における社会問題の把握と改善に努めてきた (Inditex 2012b, pp. 1-8)。
- 30) Inditex (2016), p. 98.
- 31) アパレル小売企業の取り組みについては類似の見解を示す先行研究がみられる。Arrigo (2013) は、ギャップの社会的責任に対する取り組みは、社会問題の改善や解決に寄与することに加えて、従業員の意識、消費者の評価、ブランドの認知、そして収益性などの向上に繋がっていることを検証している。すなわち、それは共通価値を創造していることに相当する。

#### 【参考文献】

- 伊藤和子 (2016) 『ファストファッションはなぜ安い?』 コメンズ。
- 鳥羽達郎 (2010) 「ファストファッションの事業システム：H&Mの国際戦略と日本市場における初期展開」『世界経済評論』55 (2), 世界経済研究協会, 89-98頁。
- 長田華子 (2016) 『990円のジーンズがつくられるのはなぜ? : ファストファッションの工場で起こっていること』合同出版。
- 横田増生 (2011) 『ユニクロ帝国の光と影』文藝春秋。
- Antunes, A. (2011) "Zara Accused of Alleged 'Slave Labor' in Brazil," *Forbes*, 17 August.
- Arrigo, E. (2013) "Corporate Responsibility Management in Fast Fashion Companies: The Gap Inc. Case," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17 (2), pp. 175-189.
- Barnes, L. and Lea-Greenwood, G. (2006) "Fast Fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (3), pp. 259-271.
- Campos, A., Huijstee, M. and Thews, M. (2015) *From Moral Responsibility to Legal Liability? Modern Day Slavery Conditions in the Global Garment Supply Chain and the Need to Strengthen Regulatory Frameworks: The Case of Inditex-Zara in Brazil*, SOMO and Repórter Brazil.
- Chandler, A.D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press.
- Deloitte (2017) *Global Powers of Retailing 2017: The Art and Science of Customers*, Deloitte Tohmatsu Limited.
- Eaton, M. and Goulart, P. (2009) "Portuguese Child Labour: An Enduring Tale of Exploitation," *European Urban and Regional Studies*, 16 (4), pp. 349-444.
- Ferdows, K., Lewis, M.A., and Machuca, J.A.D. (2004) "Rapid-Fire Fulfillment," *Harvard Business Review*, 82 (11), pp. 104-110.
- Gap (2004) *2003 Social Responsibility Report*.
- Inditex (2002-2016) *Annual Report 2001-2015*.
- Inditex (2003a) *Sustainability Report 2002*.
- Inditex (2012b) *Vidya Project: See How Inditex's CSR Team Work in India*, pp. 1-8.

- Iwanow, H., McEachern, M. G. and Jeffrey, A. (2005) "The Influence of Ethical Trading Policies on Consumer Apparel Purchase Decisions: A Focus on The Gap Inc." *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (5), pp. 371-387.
- McGuire, S. (2001) "Fast Fashion: How a Secretive Spanish Tycoon Has Defied the Postwar Tide of Globalization, Bringing Factory Jobs from Latin America and Asia back to Europe," *Newsweek*, September 17, p. 36.
- Osborne, L. (2013) "High-Street Fashion Store ZARA accused of Using Slave at Factories in Argentina," *The Daily Mail*, 3 April.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, 80 (2), pp. 57-68.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84 (12), pp. 78-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) "The Big Idea: Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89 (12), pp. 62-77.
- Ross, A. (1997) *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*, Verso.
- Servos, C. M. and Marcuello, C. (2007) "NGOs, Corporate Social Responsibility, and Social Accountability: Inditex vs. Clean Clothes," *Development in Practice*, 17 (3), pp. 393-403.
- Siegle, L. (2011) *To Die For: Is Fashion Wearing Out the World*, Fourth Estate.
- Schwarz, F. (2010) *Peter Brabeck-Letmathe and Nestlé - A Portrait: Creating Shared Value*, Stämpfli.
- Tokatli, N. (2008) "Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry: The Case of Zara, a Fast Fashion Retailer," *Journal of Economic Geography*, 8 (1), pp. 21-38.
- Tokatli, N. (2015) "Single-Firm Case Studies in Economic Geography: Some Methodological Reflections on the Case of Zara," *Journal of Economic Geography*, 15 (3), pp. 631-647.

## (一財) 国際貿易投資研究所の調査研究報告書のご紹介 (5)

★頒布価格：3000円 / 冊 (送料, 消費税込み)

★印刷物ご希望の方は、事務局までお申しつけください。

TEL : 03-5148-2601 / e-mail : jimukyoku@iti.or.jp

- 1) 『踊り場のメコン経済、現状と展望～貿易、物流、産業人材育成～』
- 2) 『メコンはチャイナ+1、タイ+1の機会を生かせるか』
- 3) 『経済統合で変化する投資環境と機械工業のASEAN投資』
- 4) 『投資先としてのASEANの検証～投資環境とリスク～』
- 5) 『東アジアのFTA効果調査～新たな段階を迎えるミャンマー・カンボジアの関税削減措置の影響』
- 6) 『企業のFTA活用策』
- 7) 『東アジアのFTA及びTPPの関税削減効果調査』