

ローカリゼーションによる スロー・レスポンスの可能性

～ ベティー・スミス社のケースより ～

遠 藤 誠 二*

Post-Pandemic Production Systems
～ A Case Study of Betty Smith Inc. ～

Seiji ENDO

Abstract

The apparel industry, without exception, has not been immune to the impacts of the pandemic, and the direction of a new post-pandemic production system is still left uncertain. In the midst of the pandemic's restrictive circumstances, Betty Smith Inc. is establishing a new production system. In this essay, the case of Betty Smith Inc. will be used to determine the future of the clothing industry.

Keywords: Localization; Personalization; Standardization; Betty Smith Inc.; Quick Response; Slow Response

概要

パンデミックが収束しつつある現状において、アパレル産業も例外なく大きな打撃をうけてきた。しかし、ポスト・パンデミックのプロダクション・システムの方向性は未だ明確に見えていない。このパンデミックの厳しい制約状況の中で、ベティー・スミス社はローカルを見つめ直しながら新たなプロダクション・システムを構築しつつある。そこで小論では、ベティー・スミス社のケースから今後のアパレル産業のプロダクション・システムの方向性を考えていく。

キーワード：ローカリゼーション；スタンダーダイゼーション；パーソナライゼーション；ベティー・スミス社；クイック・レスポンス；スロー・レスポンス

売れないものをつくれ 必ず売れる
岡倉天心

* 東海大学経営学部教授

1. はじめに

21世紀にはいり環境問題が叫ばれ、アパレル産業のプロダクション・システムは変化を求められていた。さらに、今回のパンデミックにより商品が売れなくなり新たなプロダクション・システムがアパレル産業に求められている中で、ベティー・スミス (Betty Smith) 社は新たなプロダクション・システムを構築しつつある。そこで小論では、ベティー・スミス社のケースから今後のアパレル産業の方向性を考えてゆく。

2. ケース

これまで、ベティー・スミス社におけるスタンダーダイゼーション、カスタマイゼーション、パーソナライゼーションの関係を調査してきた (cf. 遠藤, 2021)。ベティー・スミス社は、岡山県倉敷市児島に拠点のあるジーンズ・メーカーで国内初のレディース・ジーンズ・メーカーでもある¹⁾。小論では、ベティー・スミス社が模索するポスト・パンデミックの新たなプロダクション・システムの模索を調査した。

2.1. アミューズメント・パーク

今回の調査で訪れた本社敷地内は、ミュージアム、アウトレット・ストア、オーダー・ジーンズ・ストア、ドッグ・ランなどが運営され、2017年の調査時に比べてより魅力的に改造がされていた。新たにベティー・ファーム (Betty's Farm) の新設、ジーンズ・ミュージアムやアウトレット・ストアの拡張もなされていた (図1)。ベティー・ファームでは、そこで収穫された農作物を本社を訪れた顧客に無料配布し顧客とのリレーションシップの構築に一役かっていた。そして、本社敷地内は、体験型アミューズメント・パークの環境をさらに進化させ、観光客のみならず地元住民とのリレーションシップの構築を目指すものとなっていた²⁾。さらに、本社敷地内外にもともとあった自社のファクトリーや社員寮などの建造物を破壊することなく維持・進化させ、地元の文化の維持・継承に努めている³⁾。さらに、それぞれの施設の外装も塗装し美しく再生し、内装も新品家具を購入するのではなく地元で長年使われてきた家具を使い無理なく魅力的に再生していた。



図 1 : Betty Smith 社のテーマパーク

出所: Betty Smith 社 ホームページから <https://betty.co.jp> (2022年4月12日)

さまざまな本社敷地内の施設拡張に加えて、ミュージアムもさらに整備・拡大されていた。これまでに、企業の運営するミュージアムの多くが廃止されるか、廃棄寸前の状態となっているのを見てきたが、ベティー・スミス社のジーンズ・ミュージアムは進化を続けている。そこでは、過去の商品やポスターの展示、自社の商品やかつて使われていたマシンやストーンウォッシュ・ジーンズ⁴⁾を作る機械などを大切に残し、整然と展示されていた。これは同時に、地元の歴史を地元コミュニティに伝えるという重要な役割もある。企業のミュージアムはいくつかの点で重要な役割を担っている：1) 顧客と企業をつなぐ役割、2) その企業の歴史を通じて社会にそのこれまでの貢献を伝えて地域社会に貢献する役割、3) 社内に企業の歴史を伝える役割。4) 文化的意義を伝える教育的な役割などがある (Carlsson, 2021)⁵⁾。その意味で、ベティー・スミス社のミュージアムではセミナーなどが開催できる会場も整備され、地元で開催されるさまざまなイベントに対応している。このように整備されたミュージアムは、地元文化の貢献とベティー・スミス社を訪れた顧客とのローカリゼーションを基礎とした長期的リレーションシップの構築に非常に重要な役割を担っていた (Lemon and Verhoef, 2016)。

2.2. 商品：プロダクト⁶⁾

ベティー・スミス本社内では、プロダクトとサービスが提供されている。プロダクトでは、スタンダーダイゼーションにより製造されたジーンズやジーンズのプロダクション・プロセスで生まれる廃材（主に生地）から作られたお土産品もある⁷⁾。その例として、コースターやエコバッグなども販売されている。特に、切れ端から作られたバッグは魅力的な商品の一例である（写真1）。また、使われなくなった布やサンリオ社とのコラボレー



写真 1 : EcoBetty デニム・トート・バッグ

出所 : Betty Smith 社 ホームページから : <https://betty-smith-onlineshop.com/?pid=153108819> (2022年4月3日)

ションから製作された Hello Kitty のデニム・トートバッグなど販売されている。

2.3. 商品：サービス

サービスの特徴の一つとして、無形性がある。言い換えれば、サービスの要素が多く含む商品は購入し、実際に商品を手にししてみないとわからない。さらにいえば、サービスは、体験してみないとよくわからない⁸⁾。ベティー・スミス社の例では、倉敷オーダー・ジーンズ⁹⁾がある。倉敷オーダー・ジーンズでは、顧客がベティー・スミス本社ファクトリー内にあるオーダー・ジーンズ専門のストアを訪れ、自分の好きなスタイルを選択し、店員が顧客のボディー・サイズを測定する。そのデータに基づいて、ベティー・スミス社のファクトリーで製造するプロセスである。期間は約1ヶ月である。倉敷オーダー・ジーンズの活動は、顧客と企業が共に作っていくサービス商品でもある。もちろんジーンズ自体は直に触れることも見ることも出来るプロダクトであるが、最終商品に至るプロセスは体験してみないとわからない商品である (Pine & Gilmore, 199)。そして、倉敷オーダー・ジーンズを求めて全国から顧客が訪れている。また、「ジーンズ作り体験」では、様々なメディアの取材も含めて注目されている¹⁰⁾。

3. 考察

小論では、現在パンデミックからエピソードに移行しつつある中で、新たなプロダク

ション・システムの方向性をベティー・スミス社のケースを中心に考察した。今回の調査で、ベティー・スミス社は、ローカルにしっかりと根ざすことで顧客との長期的リレーションシップの構築を通じて新たなプロダクション・システムを模索していた。以下ではその点について考察する。

3.1. グローバリゼーションからローカリゼーションへ

前回のインタビューでは、ベティー・スミス社はグローバル化の流れの中でグローバル・マーケットに力を注いでいた（遠藤，2017）。しかし，今回の調査では，パンデミックの影響で国内マーケットに注目せざるをえない状況において国内回帰が進み，本社のある児島にエネルギーを注ぎ企業や自治体とのリレーションシップの構築を推進していた。さらに，ウェブサイトに「ようこそ，世界で唯一のジーンズのテーマパークへ」とあるように，本社をさらに魅力的なアミューズメント・パークに進化させていた。それは，パンデミックの中で星野リゾートの星野佳路の推奨するマイクロ・ツーリズム¹¹⁾に通底する戦略である（中沢，2021；星野リゾート，2022）。さらに，アウトドア総合メーカーのスノーピーク社もローカル・ツーリズム（Local Truism）というイベントを通じて顧客にローカルを体験する活動を提供し，人気を博している（Snow Peak, 2022）。

3.2. クイック・レスポンスからスロー・レスポンスへ

ベティー・スミス社は，スタンダーダイゼーションとパーソナライゼーションを共創させたプロダクション・システムをさらに進化させていた。そのスタンダーダイゼーションの根幹はクイック・レスポンス（QR: Quick Response）¹²⁾が土台となっている（Endo and Kincade, 2008）。クイック・レスポンスの導入は，もともと急激に変わるトレンドに対応するために多品種少量生産に迅速に対応するための国内外の様々なパートナーとの連携が重要となっていた。そのクイック・レスポンスの導入に成功したZara, H&M, UNIQULOなどのグローバルに展開する製造小売業（SPA: Specialty Store Retailer of Private Label Apparel）が誕生していった。一方で，そのファッション・サイクルのスピードに耐えきれない多くの企業が消滅していった。さらに皮肉にも，多くの企業が提供する消費者のニーズに応えることで同じようなプロダクトがクイック・レスポンスにより大量に生産され，マーケットに投入された結果，多くのプロダクトが売れ残り廃棄されていった。

しかし，21世紀にはいり環境問題が叫ばれる中，アパレル産業におけるプロダクション・システムは少しずつ変化しつつある。今回のパンデミックにより商品が売れなくなる状況において，新たなシステムがアパレル産業にも求められている。ベティー・スミス社

は、商品数を減らし、マーケットをじっくりと観察しつつ、丁寧に時間をかけて商品を生産するという新たなプロダクション・システムを模索していった。その結果、多くの在庫を減らしつつ、クイック・レスポンス時代に比べて生産現場にも余裕が生まれるようになった。つまり、クイック・レスポンス時代のようにやみくもに、うつり気な消費者のニーズに合わせて多品種少量生産を続けるのではなく、無理のないプロダクション・システムを見出していたのである。

その結果、もう一度、アパレル産業を見つめなおすことで、クイック・レスポンスの矛盾から脱し、ローカルとのリレーションシップを大切に、新たにゆっくりと考えながら商品を作っていくプロダクション・システムにたどり着いたと考えられる。そのプロダクション・システムをここでは、スロー・レスポンス (SR: Slow Response) と呼ぶことにする。スロー・レスポンスとは、無理をせずにスタンダーダイゼーションを構築しつつ、個々の顧客のニーズとじっくりと対話するパーソナライゼーションを軸としつつ、自社と地元のパートナーとのペースで生産をするシステムである。その結果、これまでの生産現場とは異なり現場に余裕を感じることができた。倉敷オーダー・ジーンズでは顧客の体型を測定してから約1ヶ月で商品を提供している。時間をかけて丁寧にプロダクトを生産するシステムが可能となっている (Vesanen and Raulas, 2006)。

スロー・レスポンスによるプロダクション・システムの特徴は、クイック・レスポンスによるものとは異なり、プロダクションの流れがスローであるが故に現場環境に余裕が生まれ、商品をじっくりと見つめることが可能となったことである。その結果、仕事のストレスが軽減され、社員が豊かになりつつある。例えば、ソーイング部門のリーダーは、週3回の出社で現場のマネージメントが可能なシステムを構築し、のこりの時間は自分のために活用しているということである。オペレーションの余裕が、社員の余裕を生むだけでなく間接的に社会の余裕に繋がり、地元を豊かにすることにつながると思う。

4. まとめ

小論では、ベティー・スミス社のケースを通じて、今後のアパレル産業のプロダクション・システムの方向性を考察した。今回の調査で明確になったことは、ベティー・スミス社はこれまで以上に地元のパートナーとの連携を大切に、本社を訪れる顧客との長期的リレーションシップの構築を目指し、新たなプロダクション・システムを模索していたことである。それは、これまでのあまりにも急速に変化するファッション・サイクルの反省から、じっくりと商品考え、時間をかけて商品を生産し、その商品を顧客に提供するプロダクション・システムの構築を目指すことである。その結果、多くの無駄な在庫を大幅に

削減することが可能となり、過度にマーケットに反応するプロダクション・システムを回避しつつ、財政的な負担と膨大な労働エネルギーの削減が可能となった。

具体的には、ローカリゼーションを基軸としたスロー・レスポンスの推進を通じて、気まぐれな顧客を相手にするのではなく、パーソナリゼーションによる『本気な顧客』を相手にする新たなシステムの構築を意味するものである（Arora, Dreze, Iyengar, Sajeesh, Zhang, Ghose, Jing. Hess, Joshi. and Kumar, 2008）。つまり、急速に変化するファッション・サイクルに全て追随するのではなく、一人一人の顧客との対話を通じて独自のペースでじっくりとその顧客の本質的なニーズを汲み取り、顧客が本当に必要とする商品を長期的リレーションシップを通じて提供し続けるシステムである。大島社長が、「ファッション・サイクルは消滅した」と述べたことに通底することである。まさに、ローカリゼーションを基軸としたスロー・レスポンスによる新たなアパレル産業のプロダクション・システムの時代が到来しつつあると考える。そして、顧客との共創の場所として本社ファクトリーをアミューズメント化することで、じっくりと顧客に対するよりパーソナルなリレーションシップを構築している。最後に、今後の研究の方向性として、サプライチェーン問題や原材料高騰などさまざまな課題がある中、引き続きベティー・スミス社を調査することでポスト・パンデミックにおけるアパレル産業の新たなプロダクション・システムのメカニズムの調査を引き続き進めて行く予定である。

謝辞

この研究は東海大学の研究費と日本学術振興会（JSPS）による科学研究費補助金（課題番号19K01946）のサポートにより行われた。そこで、この研究活動をサポートしてくださった方々に対して感謝する。特に、ベティー・スミス社の大島 康弘 代表取締役 社長には長年に渡り貴重な情報いただいたことに感謝する。

註

- 1) 詳しいことは「遠藤, 2021」を参照。
- 2) 児島ジーンズに関するシンポジウムの開催や地元の子供達への児島ジーンズ文化の普及活動などがある。
- 3) 本社ファクトリーの周辺にあったアパートなどもアミューズメント・パーク活用されたり、今後のアミューズメント・パークの拡大により活用される予定である。
- 4) ストーン・ウォッシュ・ジーンズは、文字通り石を混ぜてジーンズを洗浄することで、着古されたジーンズ風に加工されたジーンズ。その後、薬品を使うことでジーンズを古く見えるように加工したケミカル・ジーンズの元となった商品である。
- 5) そのいい例が、米国ジョージア州アトランタ市にあるコカコーラが運営するミュージアム：World of Coca Cola である。世界中で販売されるコカコーラが無料で飲めることでも有

名である。

- 6) ここでは、商品をプロダクト（有形品）とサービス（無形品）に分けて説明する。プロダクトは、一般的に手に触れることのできる商品である。ここでは、主にジーンズが良い例である。一方で、サービスは触ることができない商品で、一般的にはサービスがある。ここでは、自分だけのジーンズを作るサービスが良い例である。そして、プロダクトとサービスを統合したものを「商品」と呼ぶことにする。
- 7) EcoBetty を参照：<https://betty-smith-onlineshop.com/?mode=cate&cbid=2147933&csid=0>
- 8) 生命保険などは、購入しても実際にことが発生しないとわからない商品もある。
- 9) 倉敷オーダージーンズを参照：<https://betty.co.jp/village/salon/>
- 10) ジーンズ作り体験サイトを参照：<https://betty.co.jp/category/taiken/>
- 11) 自宅から徒歩圏内の地域を観光する活動。
- 12) クイック・レスポンスの基礎は Toyota が開発した JIT をはじめとした Toyota Production System である。クイック・レスポンスは、大量生産システムから多品種少量生産システムに基軸がシフトし、速いファッション・サイクルと気まぐれな消費者の多様なニーズの変化への対応のために開発されたプロダクション・システムである。

参考文献

日本語：

- 遠藤誠二 (2017) 「顧客と企業の関係：デモグラフィック・デザインからデモグラフィック・コー・デザインへ」 東海大学紀要政治経済学部 第49号, 159～172.
- 遠藤誠二 (2021) 「パーソナライゼーション：Betty Smith 社のケースより」 東海大学紀要政治経済学部 第53号, 85～94.
- 中沢康彦 (2021) 「星野リゾート、マイクロツーリズムに新たな手を」 日経ビジネス (2022, March 20). Retrieved from <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00270/031800014/>

英語：

- Arora, N., Dreze, X., Iyengar, R., Sajeesh, S., Zhang, Z., J., Ghose, A., Jing., Hess, J. D., Joshi, Y., Kumar, V. (2008). "Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice," *Marketing Letter*, 19(3), 305-321.
- Carlsson, R. (2021). "Why We need Museums Now More Than Ever," *Museum Next*. (2022, April 2). Retrieved from <https://www.museumnext.com/article/why-we-need-museums-now-more-than-ever/>
- Endo, S. and Kincade, D. H. (2008). "Mass customization for long-term relationship development: Why consumers purchase mass customized products again," *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(3), 275-294.
- Lemon, K. N. and Verhoef, P. C. (2016). "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey," *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Pine, J. and Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Vesonen, J. and Raulas, M. (2006). "Building bridges for personalization: A process model for marketing," *Journal of Interactive Marketing*, 20(1), 5-20.

ウェブサイト:

Betty Smith 株式会社. (2022, March 20). Retrieved from <https://betty.co.jp>

星野リゾート株式会社. (2022, March 20). Retrieved from <https://www.hoshinoresorts.com>

Snow Peak 株式会社. (2022, April 10). Retrieved from <https://www.snowpeak.co.jp/experience/localtourism/>