

# ファストファッション企業がとるべき戦略\*

内海夏実、釣遥香、長澤彩香

## 1. 序章

### 1-1. 要旨

アパレル業界において従来の常識を覆す新たなビジネスモデルとして SPA（製造小売業）が登場した。現在 SPA を採用している企業が著しく成長を続けている。世界アパレル専門店売上ランキングトップ2 のファストファッション企業である H&M 社と Inditex 社の競争優位の源泉を探るため、両社のサプライチェーンマネジメント（以下 SCM）について詳細に研究した。その結果2社の共通点は、「速さと安さを実現する SCM」であった。よって、独自の SCMこそファストファッション企業の競争優位の源泉であると結論づけた。研究をしていく中で、2社の経営戦略には違いも見られた。そこでファストファッション企業の戦略の違いに着目し、その違いに影響を及ぼす要因について考察した。各企業の具体的な事例を通じ、①企業の重視するものの違いが生産戦略に影響を及ぼす、②企業の出身の違いが物流戦略に影響を及ぼす、③企業のターゲット層の違いが出店戦略に影響を及ぼすという3つの命題を導いた。また最後に、ファストファッション企業の中で特異と言える ZARA の物流戦略について、土井（2012）と黒川（2012）の先行研究をもとにその合理性を検証し、加えて ZARA 式の空輸物流手法が競合他社には模倣困難であることを結論付けた。好業績のファストファッション企業の共通点は、自社の最優先事項に基づき、サプライチェーン全体を通して一貫した戦略をとっていることであるという結論に至った。

### 1-2. 本研究の背景

アパレル産業は幅広い分野を含み、生地を扱う縫製工場などの川上から、川中ではアパ

---

\* 社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

レルメーカーが卸売業の役割を果たし、消費者に販売するアパレルショップなどの川下までがある。従来のアパレル業界は、専らメーカーとして製造に徹し、商品をデパートや洋服店をはじめとする小売店に卸売するという事業形態が主流であった。現在は SPA（製造小売）方式が登場し、SPA 方式を用いるメーカーや小売業の業績が伸びている。SPA とは、ファッション小売業がリーダーシップをとって、自ら商品企画の主導権を持ち、販売から製造までをコントロールするビジネスモデルである。SPA の中でも、小売型、アパレル型、工場出身型がある。小売型とは、専門店が自ら商品開発をはじめ、アパレル型はアパレルメーカーが直営店を運営し、工場出身型は製造メーカーが直営店を運営して SPA を行う形態である。2014 年時点での、世界アパレル専門店売上ランキングは、スペインの Inditex（ZARA）が売上高 2 兆 3313 億円で 1 位。続いてスウェーデンの H&M が売上高 2 兆 312 億円で 2 位。3 位がアメリカの GAP 売上高 1 兆 6600 億円、4 位日本のユニクロ売上高 1 兆 1430 億円と続く<sup>1)</sup>。このようにファストファッション企業が上位を独占している。ファストファッション企業とは、「世界のマーケットを目指すことを基本的な戦略として、最新のトレンドを素早く取り入れながら、徹底的な低価格の衣料品を短期間に大量生産し販売する企業」である。なぜ現在、アパレル業界においてファストファッション企業が優位であるのか、世界アパレル専門店売上ランキング上位を占める各ファストファッション企業に注目し、その優位性の源泉を探ろうと考えた。また、その研究を進める中で、一見一様に「安さ」、「速さ」、「トレンド性」を追求しているように見える数々のファストファッション企業も、各社によって経営戦略に違いがあることを発見した。そこで本研究の後半ではどのような要因からそれらの差異が生まれるのか、ということを中心に命題を探っていくこととなった。

## 2. ファストファッション企業の競争優位の源泉

### 2-1. ZARA と H&M の SCM

前述の通り、世界アパレル専門店売り上げランキング上位 2 つの H&M 社と Inditex 社に注目し、アパレル業界においてなぜ H&M 社と Inditex 社が世界トップの売上高を獲得できたのかについて明らかにしたい。そこで私たちは、2 社の競争優位の源泉は、独自の SCM にあるのではないかと考え、H&M 社と Inditex 社の SCM について詳しく見た。その前にまず 2 社の概要に触れたい。

H&M 社は売上世界 2 位のアパレル企業である。本社はスウェーデンで現在世界 48 カ国 2776 店舗を展開している。セールスマンのアーリン・パーソンが 1947 年にスウェーデンで「Hennes（ヘネス）」として誕生しその後事業は順調に拡大。現在 100 名以上のイン・ハウス・デザイナーを抱え、著名デザイナーとのコラボレーションも特長の一つであ

る。

Inditex 社は売上世界 1 位のアパレル企業であり、ファストファッションブランドを複数展開している。本社はスペインで世界 87 カ国 5527 店舗を展開している。主要ブランドである ZARA は売上の 7 割弱を占め、年間 3 万点以上の商品を生産する。ZARA は 1963 年にアマンシオ・オルテガによって設立された白衣の製造工場に端を発し、1975 年に第一号店が出店された。コンセプトは、働く女性 (WOMAN&BASIC) とその娘 (TRF) のために、ファッショントレンドを百貨店クオリティのものをリーズナブルプライスで提供することである。

## 2-2. ZARA と H&M の戦略と競争優位の源泉

ファストファッション企業の特徴は、「トレンド性」「速さ」「安さ」の 3 点を追求することにある。世界アパレル専門店売上ランキングの上位を占めるファストファッション企業は、各社がこの 3 点を実現できる SCM を行っており、これがアパレル業界におけるファストファッション企業の強みと言えよう。ただし、売上トップの Inditex 社（以下 ZARA）と H&M 社（以下 H&M）を比較すると戦略が大きく異なる。ZARA は「速さ」が最優先であるのに対し、H&M は「安さ」がより優先されているのである。以下では、2 社が「トレンド性」「速さ」「安さ」の 3 要素をどのような価値観で追求しているのか検証する。

### ①トレンド性

前述のように、両社ともに、本社にデザイナーを抱え、シーズン開始時に投入する商品の割合は低い。常に最新のトレンドを的確に捉え、シーズン中に新商品を次々に投入していく少量多品種生産である。ひとつの商品の投入量を限定し、追加して店頭には投入しない「売り切れ御免」型のビジネスを展開している。商品の投入量を抑えることで売れ残りを減らすことができ、さらに常に新商品が店頭を賑わし、シーズン中に何度も訪れる客にも新鮮な印象を与えることができる。

### ②速さ

一般的なアパレル企業が製品の企画から店頭販売までに約 9 か月を要するところ、2 社共にサプライチェーン全体を効率化することでリードタイムを大幅に縮めている。しかし、H&M がデザインから店頭に届くまで平均 4~6 週間かかるのに対し、ZARA が要するのはわずか 1~2 週間である。この差を生み出した要因は、生産と流通のプロセスの違いによるところが大きいと考えられる。ZARA のトレンドアイテムは、原則として本社周辺の自社工場で作られる。そのため企画から生産までの流れがスムーズになり、時間のロスを防ぐことができる。一方 H&M は自社工場をもたず、生産はすべてアウトソーシングである。工場の立地も、労働コストの安いアジアを重視し、本社との文化的、物理的な乖

表 1

	最重要 ポイント	企画	生産	流通	販売	海外出店
ZARA	速さ	本社一極集中	6割近くを本社周辺で生産	空輸  自社で管理	広告費削減、 一等地、毎日 店舗データを 本社に送信	非常に慎重
H&M	安さ	本社一極集中	工場は全てアウトソーシング	船便	広告費削減、 幅広い店舗 リエーション、 現地化	一定スピード

(出所：筆者作成)

離を避けられないため、ZARA に比べ時間がかかってしまう。流通に関しては、ZARA は作ったすべての製品を一度中央流通センターに集め週に2回空輸する。一方 H&M は船便で毎日送る。空輸のほうが船便よりも速く輸送でき、空港から店舗まで直接商品が送られるため、店頭に並ぶまでの時間は ZARA が圧倒的に速い。ただし、H&M は、船便によるリードタイムの遅れを、工場と物流センターを点在させることや、配送を毎日行うことによってある程度補っている。

### ③安さ

ZARA は広告費をかけないものの、ブランドイメージの構築は徹底しており、店舗の内装や一定の品質は一貫する。また、空輸を用いる結果輸送コストがかかるため、本社スペインからの距離が遠い店舗であるほど、商品の価格も高く設定している。反対に H&M は、全世界共通価格を徹底しており、高級ファッションが安価、というコンセプト追求を重視している。生産、流通、販売において、人件費や流通コスト、広告費を抑えており、低価格でも収益を確保している。

以上より ZARA は、「安さ<速さ」重視であり、一方 H&M は「安さ>速さ」重視であることがわかる。つまり、2社の経営戦略を分類すると、ZARA は圧倒的な速さを武器とした「差別化戦略」、H&M は徹底的な費用削減による「コスト・リーダーシップ戦略」を展開していると言える。両社はともに「速さ」、「安さ」、「トレンド」というファストファッションの要素を同時追求しながらも、それぞれの強みや生産規模の大きさ、ブランド力を活かし、stuck in the middle に陥ることなく成果を上げているのである。

### 3. ファストファッション企業の戦略の違いが生まれる要因

#### 3-1. 導入

2章ではファストファッション企業内において成功を収めている Inditex 社と H&M 社の競争位の源泉は速さと安さを実現する独自の SCM にあると結論づけた。しかし、両社の戦略においても様々な違いが見られた。本章では、ファストファッション企業の戦略の違いに着目し、その違いに影響を及ぼす要因について考察したい。我々は序章で取り上げた世界アパレル企業売上ランキングをもとに上位企業について調査を行った。その結果、3つの命題を導くに至った。代表的な3社（ZARA、ユニクロ、H&M）の具体例とともに、以下で詳しく見て行く。

#### 3-2. 企業の優先事項の違いによる生産戦略

まずは生産戦略の違いに影響を及ぼす要因について取り扱う。我々は、企業が商品の生産活動において最も重視する事項が生産戦略の違いに影響を及ぼすのではないかという命題を導いた。具体例として、ZARA、ユニクロ、H&M を挙げる。

##### ・ZARA

ZARA は生産の大半を自社工場で行っている。これは第2章でも述べた様に、ZARA は速さ、つまり効率を最重視していることに起因する。柔軟な対応が即座にできる自社生産を中心とし、外部委託している一部のベーシック商品に関しても、生産管理を行うことで過不足のない生産を図り、タイムロス削減に繋げている。

なお、本論文で述べる生産管理とは、商品の生産計画や生産統制のことを指す。企業は委託先の工場に対して生産管理を行うことによって、商品の品質および生産性の維持や、生産の柔軟性の確保といったメリットを享受できる。

##### ・ユニクロ

ユニクロは生産管理に注力した外部委託生産を行っている。これはユニクロが価格の安さと品質を同時追求する事に起因する。ユニクロは、元々小売出身の企業である為生産のノウハウがなく、外部委託する事で生産コストを抑えている。その一方で、一定水準以上の品質も求めているため、委託先の工場に実際に赴くなど入念な生産管理を行っている。特徴的なのが、日本の繊維産業で30年以上の経験を持つ技術者集団「匠チーム」を工場に派遣する「匠プロジェクト」である。この匠チームは紡績、染色、縫製、仕上げ、出荷までの工場管理全般において「匠の技」を指導し、人材育成も行うことで現地工場の生産の質を高めている。また、上海、シンセン、ホーチミン、ダッカの生産管理事務所には、合計170人のユニクロ生産管理担当者が常駐し、毎週工場で品質チェックや指導を行っている。

### ・H&M

H&M は自社生産を一切行わず、更には生産管理も行っていない。これは、H&M が商品の安さを最優先しており、徹底したコストカット経営を行っていることに起因する。ファストファッションという短期間での使い捨てが前提とされる市場において、商品の品質への配慮は割り切って捨てている。

### 3-3. 企業の出身の違いによる物流戦略

次は、物流戦略の違いに影響を及ぼす要因について取り扱う。我々は、企業の出身の違いが物流戦略の違いに影響を及ぼすのではないかという命題を導いた。具体例として、ZARA、ユニクロ、H&M を挙げる。

#### ・ZARA

ZARA は製造業出身のアパレル企業である。週2回の一年中安定的な変わらないリズムの物流を行っている。この背景には、製造業ならではの考え方がある。それは目先の利益よりも操業の安定とトータルコスト削減、最終利益の向上を目指すという考え方で、売れすぎをよしとしないという特徴を持つ。

ZARA は、コストよりスピードを優先し、肝となる物流は内製化している。「ファッションは生もの」という考えの下でヨーロッパ近隣諸国へはトラックで36時間以内、東欧やアメリカ・アジアなどには48時間以内に空輸で配送している。また驚くべきは、一度全ての商品をスペインに集めてから店舗ごとにまとめてから配送している点である。スピードを重視しながらトータルコストの削減、最終利益の向上を目指した物流である。また、物流は一年中安定的な変わらないリズム（毎週決まった曜日2回）で行われ、計画外に売れすぎことは操業の安定を崩すためよしとしない。これは製造業出身ゆえの発想であるといえるだろう。

#### ・ユニクロ

ユニクロは小売業出身のアパレル企業である。各国に物流拠点を作り、毎日発送を行い、毎日徹底的に売ることに注力している。予想以上に売れることを歓迎するのも前述したZARAとは対症的な小売の発想であるといえる。海外委託工場で生産された商品はダンボールに梱包され海路で世界各国へ運ばれる。陸へ揚げたあと最もコストの低い手段で各店舗へ届けられる。特徴として挙げられるのが、ダンボール箱がいったん中国で閉じられてから店舗に届くまで一切開かれないということである。箱詰め段階で品番ごとにカラーやサイズを組み合わせる梱包しておくことでこれを可能にしている。売れるときに売り逃してはならない、需要を徹底的に刈り取るという考え方から生み出された物流戦略であるといえよう。

#### ・H&M



H&M も小売業出身のアパレル企業である。各国の物流拠点から多いときは1日3回の配送を行う。この背景には、小売業出身ならではの販売機会ロスを極限まで下げようという発想があるといえる。

メインの物流には船便を使用し、これは中国資本の海運企業 OOCL に一括委託している。安さが売りであるが他社には劣る速さの部分で、物流センターを各地に点在させることでカバーしている。というのも、全世界に展開するマーケットをいくつかのエリアに区分し、1つのエリアに対し1つのハブ物流センターを置いている。さらにハブ物流センターから毎日出荷し各国の物流センターに配送を経由し店舗に届けることにより、商品の新鮮さを保っている。物流においてもあくまでコストカットを重視しており、出店も物流の確保を前提として行われる。また、時には1日3回の発送も行うこととの理由としては販売機会を逃したくないことがあり、店舗からの情報をもとに発送頻度を調節している。小売業出身ゆえの柔軟な物流戦略といえよう。

### 3-4. 企業のターゲットの違いによる出店戦略

最後に、企業の出店戦略の違いに影響を及ぼす要因について取り扱う。我々は企業のターゲット層が出店戦略に影響を及ぼすのではないかという命題を導いた。具体例として ZARA、ユニクロ、H&M を挙げる。

#### ・ ZARA

ZARA はグローバル分散出店戦略をとっている。各国の一等地周辺に限定するなど、広範囲に少数ずつ出店するものである。これはひとつのエリア内でのターゲット数が限られ、市場規模が限定されていることが影響していると考えられる。ZARA のメインターゲットは 20 代から 30 代の働く女性である。女性の社会進出が進み、主に都心部で商品が求められている。どこの国でも市場規模が限定されているため、1 国の市場シェアを狙うよりは、それを求めている国に広く浅く多国展開する方がより成長できるのである。ZARA の本社があるスペインは GDP・アパレル市場規模が日本の 4 分の 1、人口も 3 分の 1 にすぎない中規模のマーケットである。1975 年以来 12 年間は国内出店を進め、1988 年にポルトガルに初めて海外出店をした。2014 年 1 月期末までにスペイン国内 454 店舗、海外 86 カ国に 1537 店舗、計 1991 店舗を展開している。

#### ・ ユニクロ

ユニクロは大国ドミナント出店戦略をとっている。自国の日本で圧倒的なシェアを獲得した国内ドミナント戦略を今度は海外にシフトしようとしている。これはユニクロが老若男女多くの人が着る事ができるベーシック商品を提供しており、ターゲット層が幅広く、一国における市場規模が大きいことが影響していると考えられる。2013 年 8 月期末には日本国内に 853 店舗、海外 13 カ国に 446 店舗、計 1299 店舗を展開している。

## ・ H&M

H&M はドミナント出店戦略をとっている。同じエリアに集中的に多店舗出店し、経費効率と知名度向上を目指す戦略である。これは、H&M は子供から大人まで男女を問わず幅広い年代をターゲットにした商品開発をしており、店舗立地によって品揃えを変えて幅広いニーズに対応できることが影響していると考ええる。新規の土地に参入する場合、ブランドの知名度が上がった後周辺地域に出店する。現在世界 55 の市場 3500 の店舗を展開している。

### 3-5. 考察

ファストファッション企業の戦略の違いに影響を及ぼす要因について、我々は、

①企業の重視するものの違いが生産戦略に影響を及ぼす

②企業の出身の違いが物流戦略に影響を及ぼす

③企業のターゲット層の違いが出店戦略に影響を及ぼす

という 3 つの命題を各企業の具体例から導いた。しかしながら当然のこととして企業の戦略決定には他にも様々な要因が影響すると考える。

## 4. ZARA の空輸による物流体制の合理性

### 4-1. 研究にあたって

ファストファッション市場において、競合他社がコスト削減による商品の低価格化を目指しているのに対し、ZARA が商品回転の速さを最優先した SCM を行っていることは特異な事例である。わざわざ高コストの空輸を物流手段の主軸とすることは、果たして合理的なのだろうか。土井 (2012) と黒川 (2012) の先行研究を基に、配送頻度や配送手段の違いが、在庫に対してどのような影響をもたらすかを確認しながら、ZARA の物流戦略の合理性を考察していく。

### 4-2. 配送時間・配送頻度と在庫量の関係性

土井 (2012) と黒川 (2012) によれば、航空機の利用による配送の高速化は配送時間の短縮を実現し、配送途中の在庫を削減すると共に、多頻度の配送は店舗の在庫を削減するのに有効である。従って、ZARA の航空便活用には配送中の在庫及び店舗在庫の削減というメリットがあると言えるだろう。

### 4-3. 航空便の船便に対する優位性

図 1 は航空機を活用した配送と船舶を活用した配送の総費用が等しくなる航空機の配送



頻度と配送単価の関係を示す。図中の実線より上の領域では船便、下の領域では航空便が低コストで済むことになる。図1より、配送頻度が増加すると配送単価が高くなっても航空便の方が船便よりも低コストで済むことが分かる。ただし、その傾向は逓減しており、配送頻度が年間100回を超えると航空便の優位性は発揮されにくくなっている。

ZARAは週2回すなわち年間104回の配送を行っているが、この頻度は航空便を物流の主軸とする上で、配送コストの観点からも理想的だと言えるだろう。

次に、図2では、在庫リスク単価を3段階に分けそれぞれにおいて航空便の活用が優位となる領域を各線で示したものである。在庫リスク単価が高いほど、航空機の活用が船便の活用よりも有利となる領域が増加し、また、グラフの傾きは急になる。よって、在庫リスクが高い商品を扱う企業であるほど、航空便の優位性は高まると言えるだろう。

#### 4-4. 考察

以上より、①配送時間の短縮と配送頻度の増加によって在庫量を減少させ資源効率を高められること、②在庫リスク単価が高い商品ほど船便より航空便による輸送が適していることが明らかとなった。従って、陳腐化しやすく在庫リスクの高い商品を扱う企業には航空便による輸送が適していると言える。

これをZARAに当てはめると、売り切れ御免方式で旬のトレンド品を次々に投入しようとするZARAにとって、週2回の高頻度で空輸便による配送を行う現在のビジネスモデルは合理的であると言えるだろう。

最後に、このZARAの物流戦略の模倣可能性について言及したい。結論から述べると、競合他社が現時点でZARAの様な航空便活用の物流を実現するのは困難である。ここまで述べたように、ZARAの経営戦略は、ZARAの最優先事項とも言える「速さ」を実現するため、同じくファストファッションのキーワードである「安さ」をある程度犠牲にしている。物流に限らず、サプライチェーン全体を通してこのポリシーは一貫されており、さらに物流を考慮した生産体制や販売体制が整えられているように、各段階同士も「速さ」という目標のもと連続性を持って仕組まれている。一方で、例えばH&Mはサプライチェーン全体で「安さ」を実現する仕組みができており、航空便によってZARAと同じ効用を享受するには、工場や物流センターの一局集中化など、サプライチェーン全体を見直さねばならなくなる。「安さ」と「品質」を同時追求するユニクロも、高コストの航空便活用には集荷方法や配送頻度など、クリアすべき多くの条件が生じてしまう。従って、「速さ」、「安さ」、「トレンド」の3点同時追求が必要なファストファッション企業にとって、高コストの空輸物流の採用は片手間に出来ることなく、「速さ」を戦略の中心に据えた上で高コストの中でも最大限のコストカットを行い、資金効率を高めているZARAの戦略を模倣することは競合他社には困難であると言えよう。

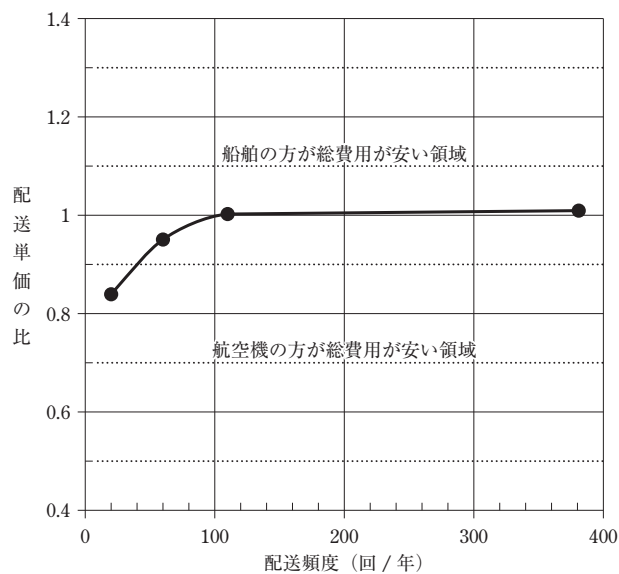


図1 航空機と船舶の活用領域の比較

(出所：土井義夫 (2012)、黒川久幸 (2012)「ZARA での空輸によるサプライチェーン・ネットワーク体制」『日本物流学会誌』第 20 号 p. 155 のグラフを筆者が改訂)

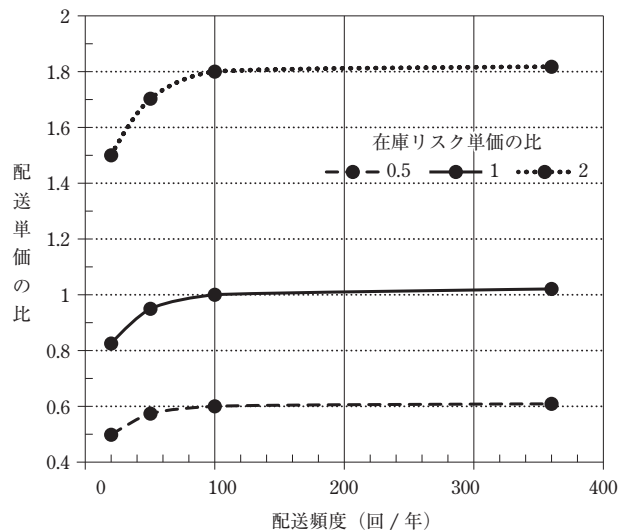


図2 在庫リスクの影響

(出所：土井義夫 (2012)、黒川久幸 (2012)「ZARA での空輸によるサプライチェーン・ネットワーク体制」『日本物流学会誌』第 20 号 p. 155 のグラフを筆者が改訂)

## 5. 終章

### 5-1. 本研究の結論

本研究全体を通じ明らかになったことは、

- ① アパレル業界においてファストファッション企業が優位であるのは「速さ」、「安さ」、「トレンド」を実現する SCM に起因すること
- ② 好業績のファストファッション企業の共通点は、上記の3点を等しく同時追求しているわけではなく、企業の出身やターゲット等の諸要素から経営上の最優先事項を定め、それに基づいてサプライチェーン全体で一貫した戦略をとっていること
- ③②により、自社と異なる要素を最優先とする他社の戦略を模倣することは、サプライチェーン全体を見直す必要性が生じるため、困難であること

の3点である。

低価格商品を世界中で大量に売るために、自社の方針に基づき生・配・販全体で一貫した戦略をとっているファストファッション企業が、世界の売上上位を占めているのである。

### 5-2. 本研究の限界と課題

本研究にあたって最大の難点となったのが、ファストファッションが比較的新しい市場であることと、好業績且つ経営に関する情報を詳細に開示しているファストファッション企業の事例が少数であったことである。そのために、企業間の比較が十分に出来ず、各企業特有の優位性や、ファストファッション企業に共通する傾向の抽出をし切れない結果となってしまった。特に、ZARA で深掘りした物流戦略に関しては、他社の模倣可能性を十分な情報を基に検証できなかった。他の先行研究と照らし合わせながら、より精度の高い比較を基にファストファッション市場及び各社の研究をすることが今後の課題である。

#### 注

- 1) 齋藤孝浩 (2014) 『ユニクロ対 ZARA』 日本経済新聞出版社. p. 239

#### 引用文献

- [1] 高垣行男 (2008) 「ユニクロとザラの比較分析」『経営行動研究年報』第 17 号 pp. 39-43.
- [2] 土井義夫 (2012)、黒川久幸 (2012) 「ZARA での空輸によるサプライチェーン・ネットワーク体制」『日本物流学会誌』第 20 号 pp. 149-156.
- [3] 伊倉義郎 (2011) 「エデルマンの勇者たち (1) スペインのファースト・ファッション, Zara」『オペレーションズ・リサーチ』56 (7) pp. 400-402.

#### 参考文献

- ・小島健輔 (2010) 『ユニクロ症候群』 東洋経済新聞社.

- ・ 齋藤孝浩 (2014) 『ユニクロ対 ZARA』 日本経済新聞出版社.
- ・ 齋藤孝浩 (2013) 『人気店はバーゲンセールに頼らない』 中央公論新社.
- ・ 『日経ビジネス グローバル経済の教科書』 日経 BP 社 (2013) pp. 29-66.
- ・ ユニクロホームページ 企業情報『生産』 <http://www.uniqlo.com/jp/corp/production/> (アクセス 2015/01/29)
- ・ Bloomberg Business 『Zara's fast-fashion Edge』 <http://mobile.businessweek.com/articles/2013-11-14/2014-outlook-zaras-fashion-supply-chain-edge> (アクセス 2015/01/29)
- ・ Inditex ホームページ 『Inditex deploys RFID technology in its stores』 [http://www.inditex.com/en/media/news\\_article?articleId=150174](http://www.inditex.com/en/media/news_article?articleId=150174) (アクセス 2015/01/29)