

# ファッションビジネスにおける 流通改革について

——実例を中心として——

島崎 千江子 久崎 純 孝\*

The circulation reform in the Fashion Business

——Study about some apparel stores——

SHIMAZAKI Chieko KUZAKI Yoshinori

## 1. はじめに

近年、日本経済は停滞し、各業界ともに厳しい経営状況の中で、企業間競争・国際競争を強いられている。日本のアパレル業界は第二次世界大戦後、インナーや繊維洋品雑貨を中心に「アパレル卸」として復活し、昭和30年代以降急成長し業績を拡大してきた。生産先行型の、いわゆる「プロダクトアウト」型システムの供給側として、一方、消費経済の順調な拡大で業績を伸ばした百貨店業界と専門店が受け皿となった大量販売の「作れば売れる」サイクルが出来上がった。その後、1990年代のバブル崩壊を分岐点として、消費者のニーズを基本としたビジネススタイルである「マーケットイン」に変わるまでの間、取引慣行の根深い悪弊は、あまり表面化することもなく最近まで続き、取引の公正化、情報化を強力に推し進めるべき時期に、一部先進企業を除き改革が進まないのが実情であった。尚、現在はアパレル業と小売業の間で取引の正常化と関係改善に向けて協議中であるが、不況の影響は深刻であり、それに加えて先に述べた以外にも業界特有の諸問題を多く抱えているなど、現状を改善するための構造改革が強く望まれている。中でも特に、流通システムの早期改革が必須とされており、その目的は機会ロスと在庫ロスの削減が主なものである。現在推進されている改革のキーワードは、旧来型流通システムからSPA業態<sup>1)</sup>への移行をはじめ、QR<sup>2)</sup>対応に向けたEDIシステムによるSCMの導入や、JANコードによるPOSシステムの推進などが挙げられる。

---

\* 大手前女子短期大学非常勤講師 大阪アパレル物流連絡会相談役

ファッションビジネスにおける流通改革について

本報告では、ファッションビジネス教育に活用することを目的として、複雑なアパレル企業における流通形態や構造改革の現状を要約すると共に、企業例を挙げて事例報告し、その成果や今後の在り方について考察する。

2. 流通改革のためのキーワード

(1) SPA 業態への移行

アパレル業界では世界的に、消費者ニーズに素早く対処して商品化し、市場に送り込む仕組みを確立した企業群が急成長を続けている。このような急成長企業に共通しているのが、SPA というビジネスモデルの構築である。SPA の特長は、商品の企画から小売までを自社で一貫管理し、売れ筋を迅速に生産することにより高い正価販売率を得ることが出来る。生産販売ロスでは図1のように、売れた商品のリピート生産は従来型に比べ商品投入量90で75を販売するという考え方で、欠品や売れ残り、バーゲン処理を最小にしようとい

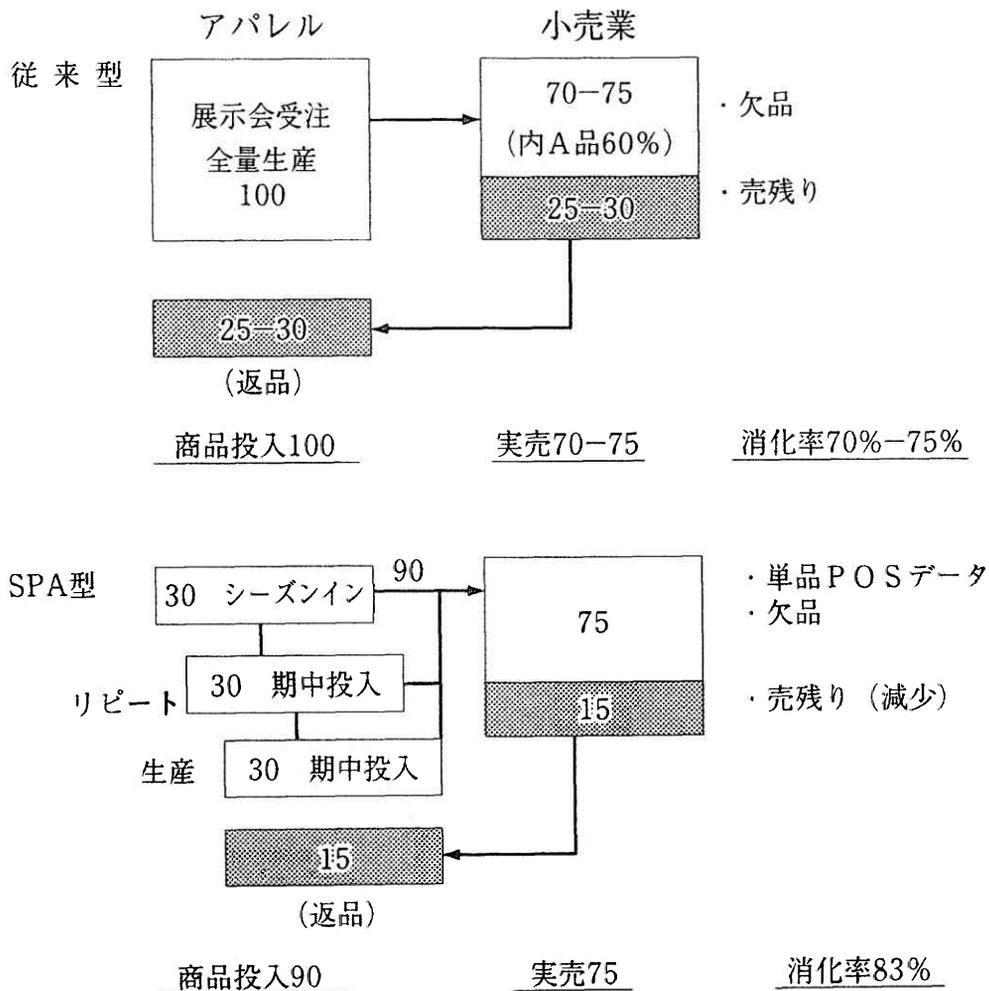


図1 SPA化による生産販売ロスの違い

## ファッションビジネスにおける流通改革について

従来型		SPA 型	
納品	100	納品	90
+ 返品 ▲	25	+ 返品 ▲	15
<hr/>		<hr/>	
売上	75	売上	75
↓		↓	
製造・物流 コスト		製造・物流 コスト	
$100 + (25 \times 2) = 150$		$80 + (15 \times 2) = 110$	

図2 SPA化による流通コストの違い

うものである。また図2のように、返品再生加工や物流処理がSPAでは少なく、同じ売上げでもコスト指標が150から110に削減できるなど、流通コスト削減効果は顕著に現れている。SPAの出現は1987年米国のGAP社に始まり、日本では1990年頃からSPA業態への移行に向けた取り組みが本格化している。代表的な企業としては、株式会社ワールドが10年前から「スパークス構想」を方針として立ち上げている。旧型の日本における流通は、川上・川中・川下に分断されており、その結果生産性が低く、業務の重複や機会損失（欠品など）、在庫過多、取引契約の未整備などの問題を抱えていた。これらを解消するため、製造・アパレル・小売の関係企業を統合したシステムの整備をスタートし、従来専門店ルートのブランドからSPAブランドを具体化し、1993年から新ブランドの「オゾック」「アントタイトル」「インディヴィ」を展開し、2000年度決算では売上げ業界トップとして大成功を取っている。同社SPAのシステムサポートは、(a)直営店からのPOSデータを夜間の集配信で集約する。(b)集約されたPOSデータから店別単品別にマスターファイルを更新し、単品レベルでの商品の販売動向を検証する。(c)年間52週のMDカレンダーをベースに、前述の(b)で処理された結果をつきあわせ、商品補充のプログラムの追加生産、追加補充の決定と指示を週単位で行う。(d)売上げランキングに見るPOSデータランキングを、店舗、エリア、ブランド、素材、カラーなどの切り口から分析し「仮説の検証」により計画を見直し、修正補正を頻繁に実行するなどの方法をとっている。現在では多くの企業がこれに追随し、百貨店が縫製会社と直取引のブランド開発を行う百貨店版SPAの出現や、大手アパレルメーカーの製造販売サイクルの短縮、アジア進出などを目的とした、多様な形態が考案、実施されている。今後は国内での競争も然ることながら、海外有力アパレルによる対日攻勢も激しさを増しており、グローバル企業との国際競争で、国内SPA企業の真価が問われることになるであろう。

(2) EDI と SCM<sup>3)</sup>

EDIは図3のように、繊維産業における網目状の複雑な取引関係を、情報ネットワークを利用して取引データを交換し、ロスの少ない事業活動を展開することが目的である。従来から大手アパレルメーカーと流通企業が独自のシステムを組上げてきたが、取引関係にあるアパレルと流通業間の「標準化システム」の構築の推進が求められている。各業界でも先進企業の殆どはSCMをはじめとして、CPFR<sup>4)</sup>やVMI<sup>5)</sup>など、様々な形態で推進されつつあり、特に国内アパレル関連業界では、2000年以降、大手百貨店や商社を中心として、小売り、物流、メーカー約100社が共同でSCMの構築に取り組むなど、大規模な試みで構造改革につなげようとしている。この他にも大手アパレルメーカー独自のSCM構築や、アパレル有力企業が共同で情報管理会社を設立するなど、業界全体での最適在庫の実現と、納期短縮による効率化を目指しており、不良在庫などのロスが年間約7000億円削減できる可能性が期待されている。現実にはアメリカではこの14年間にSCM構築により、繊維業界全体で1兆5千億円のコストおよびロスが改善されている実績がある。しかし、構築するシステムが多岐にわたることや、参加企業の企業秘密の開示が必要なことなど、従来

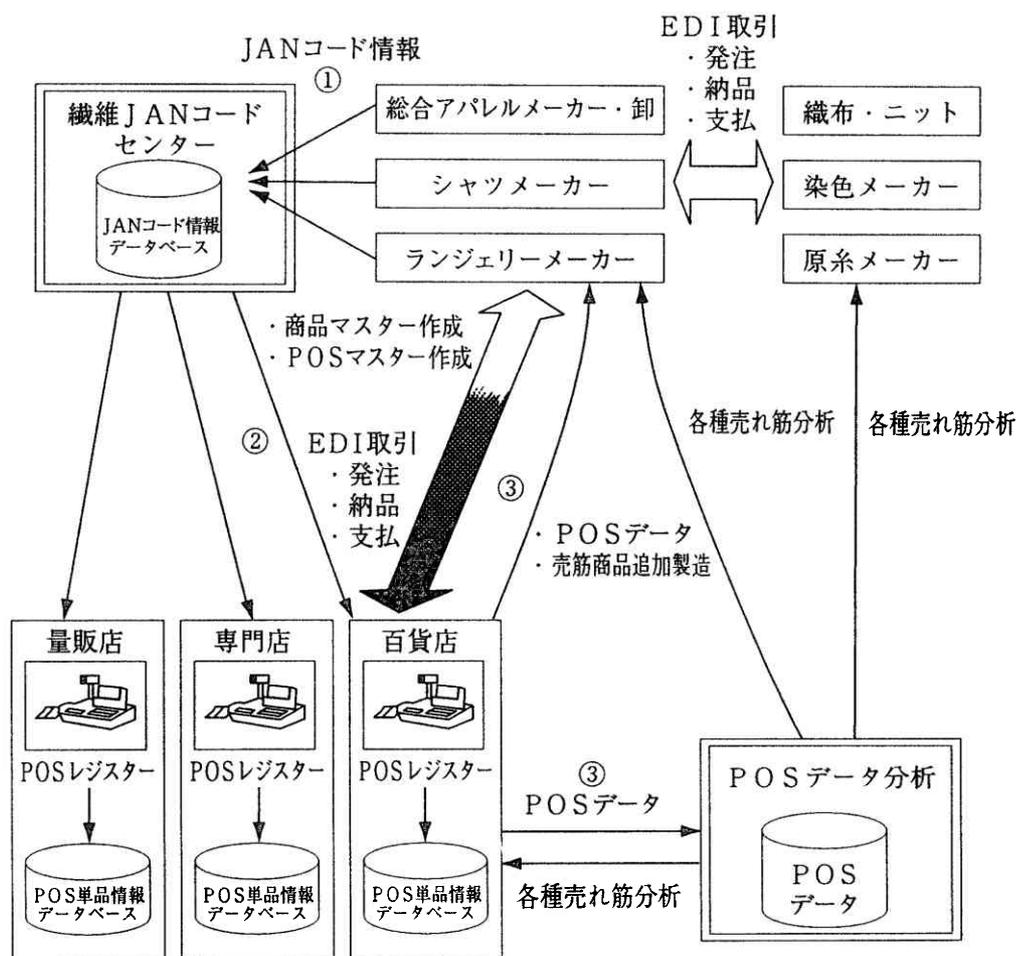


図3 繊維産業情報ネットワーク化イメージ

## ファッションビジネスにおける流通改革について

の不透明な慣行を改められるかがカギを握っているといえる。また、CPFRとVMIは、世界最大手小売業のウォルマート社（米）とP&G社（米）がパートナーシップとして取り組み、両者あわせて7週間の在庫が3週間に短縮されている。

(3) JANコードとPOSシステム<sup>6)</sup>

商品情報や流通、販売までを共通商品コードで単品管理することは、最適在庫や納期短縮など、QR化と低コスト化に欠かせない要素である。しかし、従来からその情報量が多量にも多く、また複雑であるためアパレル業界への普及が進まず、不合理でコストアップに繋がる作業を強いられてきた。JANによるPOSシステムの業務フローは図4に示すが、同じJANコードを利用しても小売業とメーカー卸では各々必要な属性が異なり、別々の「自社商品コード」を管理しているのが現状である。JANコード標準化の構想を現実のものとするため、1997年から稼動に入った「QRコードセンター」では、JANコードの持つ問題点を克服し、POSシステムの活用による標準化に向けたQRの推進を図っている。なお、財団法人流通システム開発センターの「2000年度流通情報システム化実態調査」のまとめによると、小売業のPOSシステム導入率は68.4%で、1999年度の同調査60.8%に比べ順調に向上している。反面、業界特有の商品事情による桁数不足や登録企業数の増加な

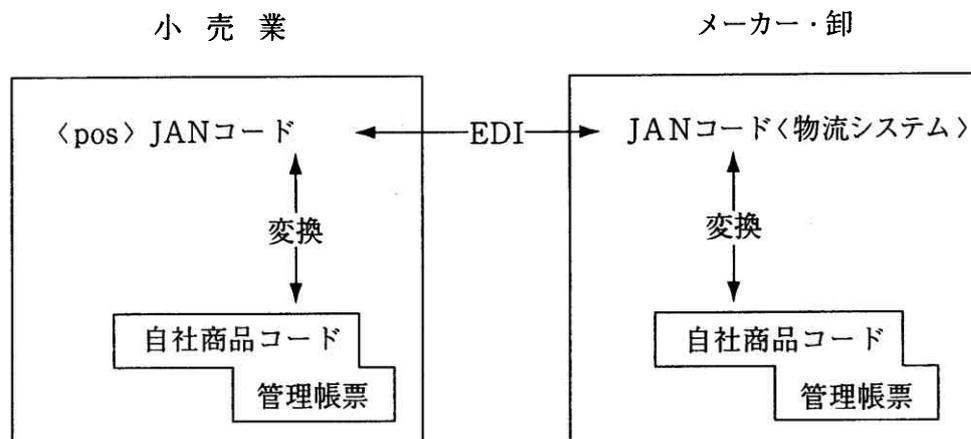


図4 JANによるPOSシステムの業務フロー

項目	バーコード	二次元コード	RFIDコード
記憶容量	少量 (3~20文字/インチ)	多量 (1KB)	多量 (8KB)
読み取り速度	普通	普通	高速
コスト	低	低	高
耐久性	悪い	悪い	良好

図5 コード体系の比較

「日経流通新聞」2001. 6. 7より

表1 JANコード利用によるメリットと問題点

メリット	問題点と課題
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各種データの精度向上と EDI 取引を可能にし、事務作業や入力作業をスピードアップさせる</li> <li>2. 店頭欠損商品と在庫の減少</li> <li>3. 販売員の事務減少に伴い、販売業務専念による売上増加の期待</li> <li>4. 売上データの即日入手で、売上把握と分析が可能になる</li> <li>5. 物流費および物流期間の削減と効率化が進む</li> <li>6. 取引先との情報共有化が進み事務処理が軽減する</li> <li>7. ソースマーキングによる値札取り付けの廃止</li> <li>8. 得意先 JANPOS データの入手により、独自のコンピューターシステムが不必要になる</li> <li>9. QR 促進を可能にする</li> <li>10. 補充発注などが可能になり、リードタイム短縮とペーパーレス化へ向かう</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 初作業上の煩雑さとコストアップに繋がる</li> <li>2. 完全にやり遂げないと効果がない</li> <li>3. 基本ルールが原則で例外は許されない</li> <li>4. 自社の商品番付管理に万全を期して行う必要がある</li> <li>5. QR センターへの登録料が別途必要</li> <li>6. ソースマーキングタグはアパレル側の作業管理負担が大きくなる</li> <li>7. アパレル業界全体が同じレベルで対応する必要がある</li> </ol>

ど、バーコード自体の問題も発生しており、コード内容の改訂や IC チップを内蔵したタグなど、次世代コードの普及<sup>7)</sup>を迫られている。JAN コード利用によるメリットと問題点を表 1 に示す。従来コードと次世代コードの比較を図 5 に示す。

### 3. 日本企業の改革への取り組み事例

#### ——株式会社ダンの「靴下屋共栄会」とフランチャイズチェーン (FC) について——

靴下は奈良県の地場産業であったが、生産基地の海外移転が早くから進んでおり、地場産業の生き残りを賭けている。(株)ダンは、これに対処すべく奈良県を中心とした共同組合型の靴下屋共栄会を設立し、製品の国内生産を中心として、SCM や SPA への体制をいち早くスタートし、成果を上げ業績を順調に伸ばしている身近な企業である。

#### (1) 株式会社ダンの会社概要

設 立；昭和52年3月（本社大阪）

資本金；1億785万円

売上高；本部 65億円（平成11年2月）

FC 98億円（同上）

社員数；91名

## ファッションビジネスにおける流通改革について

取扱商品；ストッキング30%、メンズソックス38%、レディースソックス23%、チャイルドソックス9%

取引形態；各店舗とはEOSで接続（オンライン受発注システム）

FC店	164店舗	
直営店	58店舗	
一般店（卸）	84店舗	合計306店舗

生産形態；組合員ニッター 7社（靴下屋共栄会として独自生産、(株)ダンと100%取引）

賛助会員ニッター 38社

副資材メーカー 1社

商社 1社（上海工場生産）

## （2）株式会社ダンのSCMコンセプトとその他の改革による改善効果

ダンでは昭和62年からフランチャイズチェーンを展開し、POS端末の導入、オンライン受発注システムを開始した。平成4年に製造同業者による靴下屋共栄会設立、ホストコンピュータ導入、JANコード採用など、原糸から製造販売を統合したシステムを稼働し、SCMに早くから取り組んできた。図6に示すSCM業務フローを解説すると次のような特徴が挙げられる。第一に、関係企業のグループで相互にオンライン化と情報の共有化を実現し、全ての生産工程で無駄な仕掛けや在庫を最小に抑えている。第二に販売情報と在庫情報が関係企業のコンピューター画面で見られるので、常に最適生産体制、納品体制が組

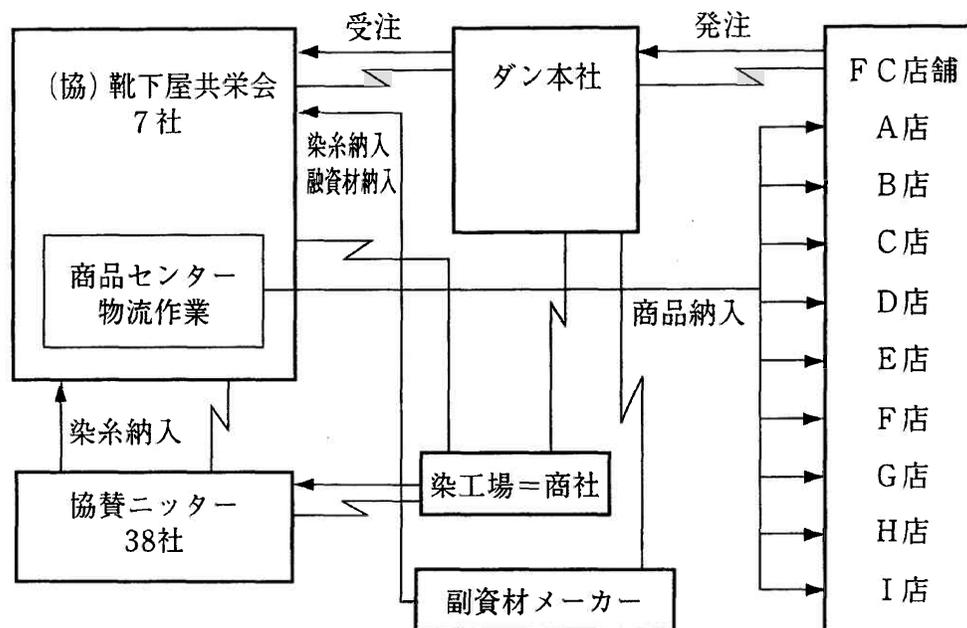


図6 株式会社ダンのSCM業務フロー

## ファッションビジネスにおける流通改革について

める。従って全ての工程（企業）での在庫切れ解消、納品のリードタイム短縮、店頭在庫の極小化を達成しており、正価販売率の向上を実現している。

## (3) その他の改革

- 通例になっている各シーズンの商品展示会での受注に基づいた生産先行型では、シーズン末の店頭在庫やメーカー在庫が多量になるので、店頭 POS データーから納品、生産体制へのフィードバックを実行し、SPA を進展させた。
- 企画商品数を800品番から、売上上位とシェアで300品番に絞込み、人気のない商品を削減した。
- 出荷単位は一般的に10足単位であるが、1足でも出荷可能にした。
- 売れ筋商品を売る為に、死に筋商品の中の見せ筋商品を効果的に使った。
- 店長教育をロールプレイングにより、自分で1足のソックスを生産させるなどの販売実習教育を行っている。
- 柄やデザイン、イニシャル刺繍やサイズまで、オーダーメイド対応を行った。
- ヨーロッパ出店計画を実現した。

上記のような改革を行った結果、得られた成果や改善効果を表2に示す。

表2 ㈱ダンのSCMによってダンおよび関係企業が得た成果

企業	成果の内容	成果の割合
ダン本社	返品商品 シーズン末の不良在庫 品揃えの品番数の絞込み 商品企画 計数管理 取引決済 営業テリトリーとスタイル	95%の減 90%の減 1シーズン700から350に縮小 トレンド先取りへ変化 事務作業の激減 自動引落としへ移行・売掛金管理事務の激減 テリトリー拡大・企画提案型に変化
FC店舗	発注商品の納品率 発注から納品までの日数 店在庫（バックストック） 販売員の質 店頭の商品構成と情報分析	85%の大幅増 短縮 95%の大幅減 本部研修と巡回指導により向上 棚割りシステムの稼働・フィードバック 季節変動指数の応用・地域特性情報の構築
ニッター	納品率 残糸、残品 生産サイクル	50%増に向上 80%の激減 20%向上の短縮
糸商社	調達リスク 納品までの日数	50%減 14日から3日へ大幅短縮
染工場	加工	計画的な加工が実施され、加工日数が20日から7日へ大幅短縮

(4) 靴下屋共栄会の概要

設 立；平成4年4月23日

出 資 金；4000万円

住 所；奈良県北葛城郡

構 成；理事長 1名

専務理事 1名

理事 7名

組 合 員；8社

賛助会員；35社

組 織；図7の通り

設置内容；事務局長、研究開発室、管理室、コンピューター室、デザイン室、教育室、  
検査室、ピッキングサービス室

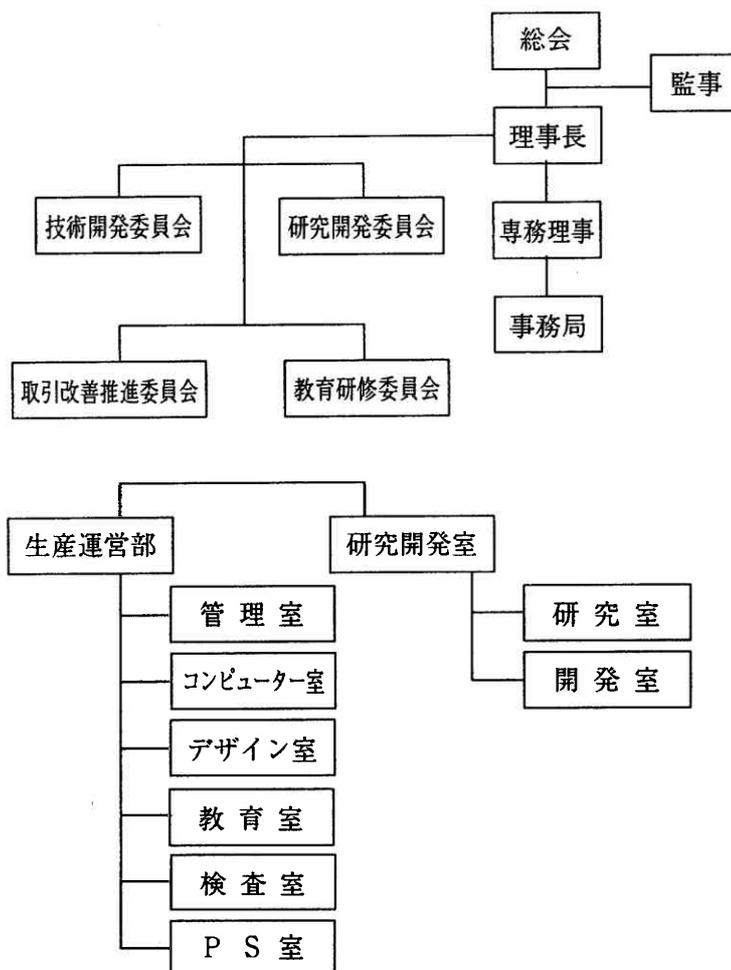


図7 靴下屋共栄会組織

「協同組合靴下屋共栄会 CSM」2000. 8 より

#### 4. おわりに

本文で述べたように、ファッションビジネスにおける流通改革は、業界ごとに適した方策が考案され、順調に進んでいる現状が伺える。しかし、その裏には問題点も多く潜んでおり、中でも改革に伴う資金投入や取引慣例の見直しなどは、企業にとって大きな負担を生じるもので、労力も長期にわたる。まさに、社運を賭けた大きな賭けとも言えるが、事例で取り上げたように、改革に前向きな企業では効果が顕著に現れている。また、ファッションビジネスは「トレンド性」が大きいため、商品の生産管理や在庫管理が難しく、低コスト・低価格で迅速に消費者に届けるためには、流通全般にわたる科学的合理化が望まれている。ただ規模が大きい企業では、設備投資が難しく、「無店舗」や「ネットビジネス」への転換など店舗計画の抜本的な見直しを迫られることも予想される。その他改革を海外生産に頼るだけでなく、国内産業の空洞化に対抗すべく、生産品によっては可能な限り、国内生産の活性化に向けた工夫努力も重要な改革要素となり得るのではないだろうか。流通改革で無駄を削減することは、結果として、企業の価値観をアピールすることの出来る「良いモノづくり」に繋がることを信じて、日本のファッションビジネスに期待するところである。本報告では、テーマ自体が非常に多岐にわたる難題であり、流通改革を全体像として捉える結果になったが、今後は的を絞った内容を中心にした調査を行う予定である。

#### 5. 謝辞

本論をまとめるにあたり、貴重な資料をご提供頂いた、業界関係者の方々に深く謝意を表します。また、ご助言いただいた大手前大学、三木正伸教授に感謝いたします。

#### 注

- 1) GAP社(米)が1987年の株主総会で自らの業態を「Specialty store retailer of private label apparel」と呼び「SPA」と略称したものを新聞社が「製造小売業」と意識し、広く使われるようになったものである。  
井田重男ほか「実践QRガイドブック」繊維産業構造改善事業協会 1999年 p.98～p.100。
- 2) Quick Response 1984年米国で繊維産業の国際競争力回復を目指した「QRプログラム」に端を発する。日本では1993年12月通商産業大臣の諮問機関である産業構造審議会と繊維産業審議会の合同会議において発表された答申「繊維ビジョン第一項プロダクト・アウトからマーケット・インへの構造改革」に基づき、「繊維産業構造改善措置法」の規定により、1994年度から繊維産業構造改善事業協会が中心となって取り組みが開始された。  
井田重男ほか「実践QRガイドブック」繊維産業構造改善事業協会 1999年 p.24。
- 3) Electronic Data Interchange 電子データ交換。小売とメーカー、卸間の取引に伴うあらゆる業務

## ファッションビジネスにおける流通改革について

にオンラインを活用することで相互に効率化、省資源化を目指すトータルな取引システムのこと。

Supply Chain Management 小売、物流、製造各段階の企業（供給者グループ）を情報通信網でネットワーク化し、在庫の適正化や納期短縮を目指す効率化の手法。米国での普及に端を発し、日本でも個別企業が取引先との共同でシステム構築する例が増えている。

井田重男ほか「実践QRガイドブック」繊維産業構造改善事業協会 1999年 p.17。

## 4) Collaborative, Planning, Forecasting, and Replenishment

需要予測と在庫補充のための企業間共同事業。取引企業同士がインターネットで生産計画、卸の在庫量、小売店頭の販促計画などの経営情報を共有化し、需要予測、最適発注量と在庫量を定める。

日経流通新聞「アメリカで注目CPFR」2001.3.2

## 5) Vendor Managed Inventory メーカー・納入業者主導型在庫管理

井田重男ほか「実践QRガイドブック」繊維産業構造改善事業協会 1999年 p.154、p.308。

## 6) Japan Article Number 日本の代表的共通商品コード。スキャニングにより13桁で商品を識別する。

Point of Sale 販売時点管理。小売店のレジスターでバーコードを読み取り、価格計算、売上集計の他、販売動向を把握するために利用範囲が拡大している。

「流通システムプロジェクト」レジュメ 1996.12.26

## 7) RFID (Radio Frequency Identification) タグ：ICチップを内蔵し、無線電波で情報を読み取る。

情報蓄積量はバーコードの50～100倍で、瞬時に大量の情報を読み取ることができ、書き込みも可能であるがコストは高めである。

二次元コード：縦横正方形で白黒を組合せた記号に、2000文字の情報を蓄積する印刷方式。コストは低いが、システムの置換えコストは膨大になる。

日経産業新聞 2001.6.7

## 引用・参考文献

井田重男ほか「実践QRガイドブック」繊維産業構造改善事業協会 1999年

ファッションビジネス戦略編集委員会「ファッションビジネス戦略」日本ファッション教育振興協会 1996年

日経流通新聞「アメリカで注目CPFR」2001年3月、6月

協同組合靴下屋「協同組合靴下屋CSM」2000年

OAPセミナー レジュメ 2000年