

# ファッションビジネスにおける 流通改革について PART 2

—事例研究を中心として—

島崎 千江子 久崎 純 孝\*

The circulation reform in the Fashion Business  
—Case Studies about some apparel stores—

SHIMAZAKI Chieko KUZAKI Yoshinori

## 1. はじめに

日本のアパレル業界は、戦後の復興、とりわけ輸出産業の柱として、世界への道を拓き外貨獲得に大きく貢献してきた。またファッションビジネスにおいても、その歴史の浅さにもかかわらず、独自の技術力や流通構造を構築し、欧州などのファッション先進国に対して競合できるほどに急成長し、業績を拡大してきた。しかし、今や日本経済全体が深刻な状況にある中で、国内における繊維産業基盤は脆弱化をやむなくされ、生産基地の海外移転をはじめ、日本独特の流通形態が大きな問題となり、悪影響を及ぼす結果となっている。それに加えて、現在、主な生産基地となっているアジア諸国への設備投資や技術流出だけでなく、海外企業の国内進出など、国内外を問わず企業間競争が激化していることは明白な事実である。

このような問題の解決に向けたファッションビジネスにおける流通改革は、前回の報告から一年経過した現在、多角的に推進されつつあり、徐々に改善されてきてはいるものの、深刻かつ長引く消費低迷とデフレに対応しきれていない状況にあることは否めない。本報告では、前掲で述べた課題の中で、特に取引慣行の見直しや、SPA化の必要性、新しいブランド政策の事例研究をはじめ、特定企業における国内産業の再生についての考え方や現状をアンケート調査し、考察を試みるとともに、複雑なファッションビジネス業界の流通改革の一助としたい。

---

\*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

## 2. ファッションビジネス（特にアパレル）における改革の方向

### (1) 取引契約（取引条件）の抜本的整備

アパレル業界と小売業界（主に百貨店）との取引条件について、敢えて「取引慣行」という表現が使われるのは、長年にわたり基本契約に基づかない慣行による条件の設定が、実際になされてきたことが理由として挙げられる。アパレルと百貨店との取引上の契約/慣行の旧来条件は、百貨店側が準備した「取引約定書」により、商品の受け渡しに関連した10項目程度の内容と、取引店の指定と商品代金の支払い口座の指定をした「差入書」の2通からなっている簡単なものである。しかし現在では、このような基本的条件の詳細について明記されていない契約書は、取引関係が維持できない段階に至っている。そこで、日本のアパレル業界の「取引慣行」と欧米との違いを比較し、その特異性を指摘してみると表1のようになる。<sup>1)</sup>

これらの相違点の中で、日本のアパレル流通の近代化を阻んでいる問題点となるのは、返品・商品交換制と割戻し金制であり、いずれもメーカー卸への過度の負担とリスクを負わせる結果になっていることは否めない。このような旧来の「取引慣行」の弊害を打開するため、日本百貨店協会と日本アパレル産業協会は、納入率・消化率などの基本条件を契約に明記する新取引方法の導入により、多くの成果と取引の正常化が期待できるという調査結果を次のように報告している。

- 1) 委託仕入れなどによる曖昧な「取引慣行」による取引や、精度の低い受発注/納品などで売り逃したアパレル商品の総額を全国の百貨店で年間8,800億円と推定し、売れ筋商品を追加補充できるリピート生産体制が整えば、売り逃し総額のうちの62%、5,500億円を削減できると試算している。
- 2) 正価販売する納品消化率も現在の64%から76%に上がる（残りの商品はバーゲン販

表1 一般的取引慣行の日本と欧米対比

	日本の取引慣行	欧米の取引慣行
1	メーカー小売り希望価格/掛け率制 <sup>注2)</sup>	下代取引（上代は小売り側が設定） <sup>注3)</sup>
2	テリトリー制（同一ブランド）	オープンマーケット
3	返品・商品交換制	完全買取 <sup>注4)</sup>
4	派遣販売員制 <sup>注5)</sup>	なし
5	消化/委託取引制 <sup>注6)</sup>	なし（委託取引は一部あり）
6	多頻度小口納品制	契約書記載の指定納期、納品 Min ロット
7	売上支払制	契約書記載の指定日に一括支払い
8	割戻し金制 <sup>注7)</sup>	なし
9	手形取引制	なし

売になる)。従って、アパレルと百貨店を合わせた「売上総利益率」は現在に比べ、4.6倍に向上する。

以上の他、アパレル業界、百貨店業界の改革の方向として、自主企画商品化、OEM<sup>注1)</sup>による商品供給、SPAの進化などで取引関係の見直し、取引契約条件の細部にわたる取り決め（例えば所有権の移転場所、EDI取引、PL法、販売/顧客情報の保護などについての取り決め）が必要かつ急務となっている。

## (2) IT戦略を主とする業界全体のSCMによるビジネスモデル

次頁の図1について解説することで、SCM化、即ちSPA化がアパレル企業の生き残りのビジネスモデルであることが理解される。従来の専門店、百貨店対象のアパレル企業流通の特長は、販売シーズンの6～8ヶ前に展示会を開催し、そのシーズンに販売する商品の受注数を「受注バッチ生産」することである。

顧客からの要望や店頭の販売員からの商品情報も充分ではなく、リピート生産への売上情報のフィードバックもされないまま、受注生産で突き進んだ結果、シーズン終了時のバーゲン、返品、次のシーズン商品への商品入れ替えなど販売効率を下げる、後ろ向きの作業に多忙を極めることとなる。

図1に見る「サプライ分断性」とはSPA直販流通の改善されつつある現段階で1～2段階であるのに比べ、旧来型では4段階の情報の分断、作業の非連続性を残している。

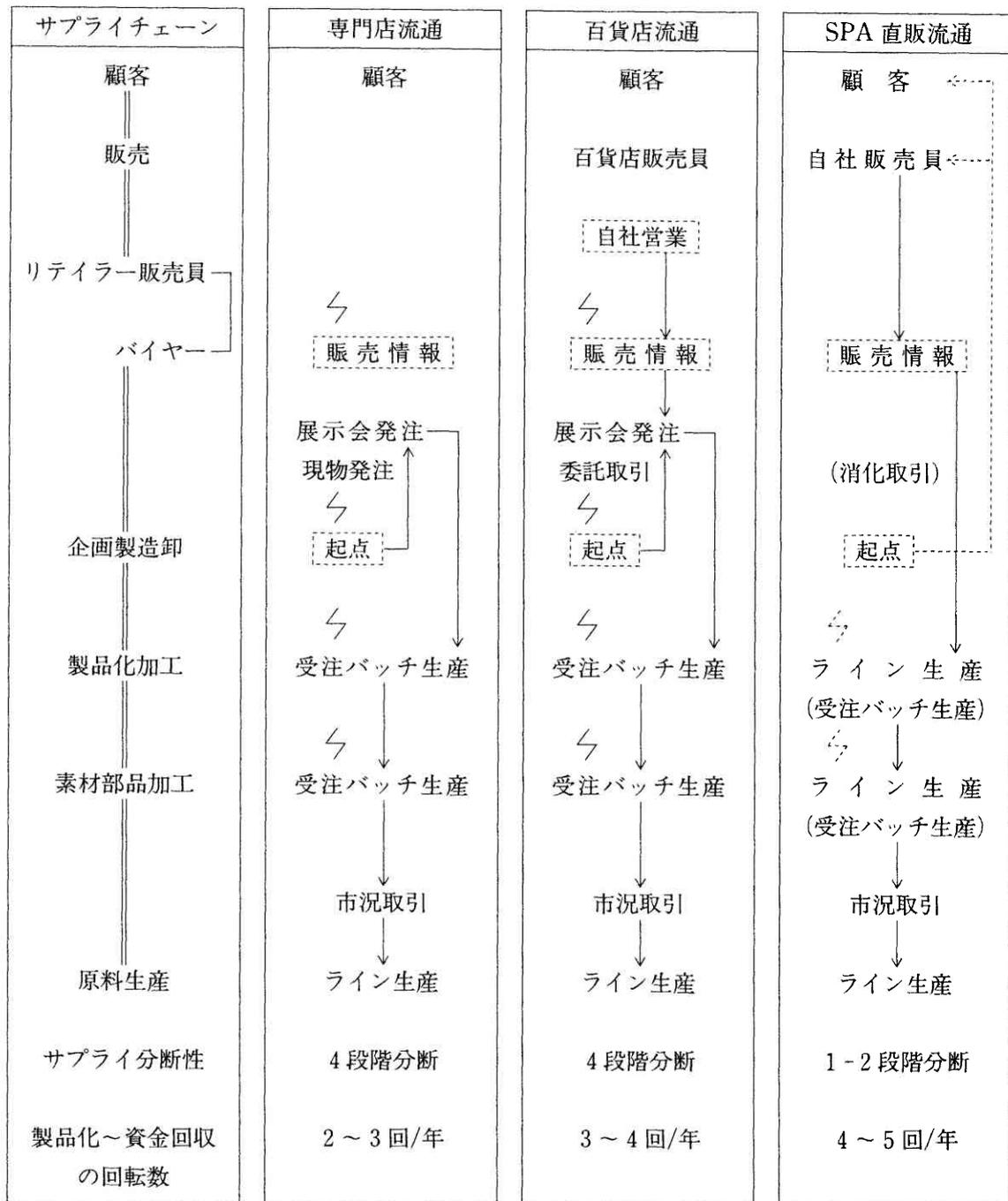
表2に示した、2001年度アパレル企業の業績ランキング上位企業は、すべてSPA化の方向を目指している。それぞれの企業戦略、IT化の環境、SPA化の取り組み形態の違いはあるが、共通するキーワードは、サプライチェーン全体を貫く情報システムの整備であり、情報と商品/サービスの流通を活性化させることである。そのためには一企業と一企業だけの取引関係の改革ではそれ以上の発展は望めない事は明らかであり、業界全体、更に取引関連業界との取引が円滑に行われるための「取引コードの標準化」、同一業務について業界団体を中核とした「業務効率化ソフト」の開発、取引関係間での情報公開を前提とする基本契約を交わすことが重要である。

表2 上位アパレル関連業績推移

(百万円)(%)

社名	1996年度	2001年度					
	売上高	売上高	伸び率	経常利益	伸び率	税引き後利益	粗利益率
ワールド	149,576	205,864	6.6	13,475	19.3	6,118	57.3
オンワード樫山	183,618	171,108	6.1	19,141	36.8	5,824	45.6
ファイブフォックス	94,047	167,546	16.1	22,578	8.5	10,286	67.0
三陽商会	134,491	132,339	9.7	8,568	69.3	3,486	45.3
ワコール	136,530	128,431	-0.1	9,107	-5.0	4,804	47.8

伸び率：前年比(%)



⚡ 情報の分断、作業の非連続性

図1 SPA化の効率比較<sup>2)</sup>

### (3) ブランド政策の見直し

消費低迷の続く日本への海外有カブランドの積極的な出店と業績の伸びに対抗して、日本国内のアパレル企業ではブランド提携、統合、集中拡大、コラボレートへと変化している。特に業績上位のブランド戦略は共通して「顧客ターゲット」の細分化に応じたテイストでの品揃えと店舗計画、ブランドの開発を強化している。それらの事例について、以下

事例を挙げる。

共同企画・自主企画の商品開発事例 1

[大手アパレルO社と大手百貨店の提携ブランド]

両社は共同開発した婦人衣料ブランドを今秋、発売する。顧客情報や在庫情報などを共有、製造から販売まで両社でブランド運営に当たる。首都圏主要7店に売り場を開設、来春は更に8店前後を加える。初年度売上15億円を見込む。対象は40～50代の女性を主要顧客とする。今回の提携で、新たに開設する売り場は約100平方m規模で、顧客の年齢や購買履歴、要望などの顧客管理情報を百貨店がアパレルに提供し、一方アパレルは企画や生産、商品原価、在庫などの情報を百貨店に開示し、販売員を派遣する。仕入れた商品の内、どの程度について百貨店が販売義務を負うか、売れ残った商品をどう処理するかなどの取引条件も契約に盛り込み、厳密に運用する。これまでアパレルと百貨店の取引では商品が売れ残った場合に、アパレル側に返品できる「委託販売」と呼ばれる取引形態が一般的であり、売れ残りを恐れるアパレル側が生産・納入数量を絞り込み、百貨店の店頭では「欠品」が発生するなどの問題が生じていた（百貨店で欠品による販売機会ロスが20～30%とされている）。

昨年、両業界団体が販売機会の損失を防ぐための取引改善を呼びかけており、今回の取り組みは、長く続いた「慣行取引」から本来の契約取引への大きな改革となる。

共同企画・自主企画の商品開発事例 2

[大手百貨店が小売業 SPA を指向<sup>3)</sup>]

ナショナルブランド主体の百貨店の売り場に今後売上の伸びが見込めない環境から

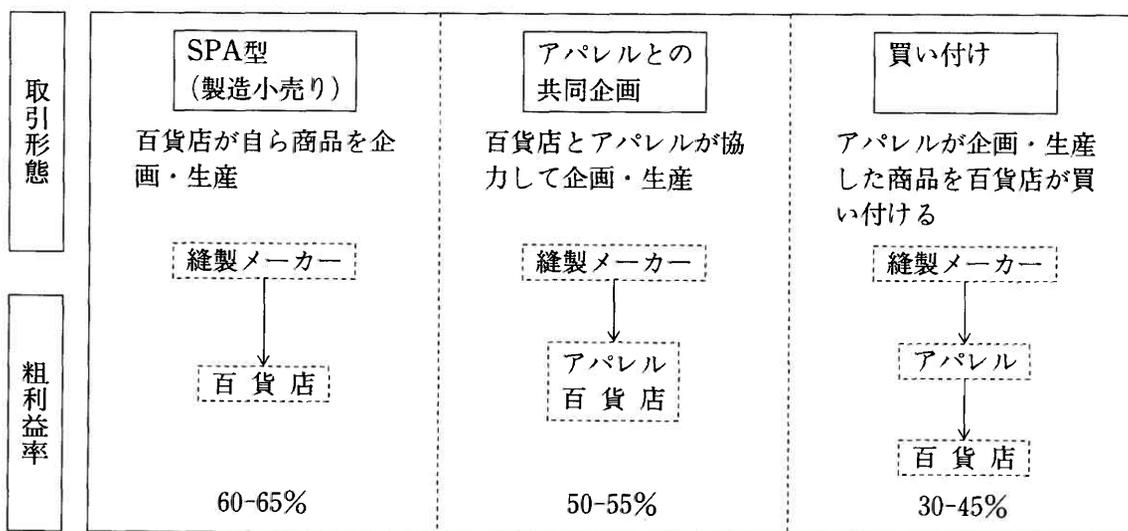


図2 百貨店の取引形態別粗利益率対比 (試算)

「脱・同質化」の考えと、「利益重視」の方向へ自主企画商品の開発を進めている。百貨店はデザイナー、国内縫製メーカーと直接契約し、従来のアパレルや商社を介在させず自主企画商品を製造・販売し、流通経路を簡素化することで、「粗利益率」を確保することを狙い、2001年秋から新ブランドを立ち上げた。

これまで、百貨店は縫製メーカーと組んだ自社ブランド商品の開発をほとんど手がけておらず、成功例もない。アパレル側は商品開発、宣伝販促といったマーケティング力に優れているのに加えて、販売管理システム（情報システム）のノウハウも備えており、百貨店はその商品を店頭で並べるだけで売上を確保してきた。今回百貨店が縫製メーカーとダイレクトに取り組む戦略に出たのは、アパレルのナショナルブランドだけでは、長引く消費不況を乗り切れないと判断したからで、この試みは今後も拡大すると予想される。図2の通り、粗利益率は従来の買付けと比較すれば20%~30%向上する試算となる。

### 共同企画・自主企画の商品開発事例 3

[百貨店とアパレルが共同開発新ブランド<sup>4)</sup>]

大手百貨店とアパレルが共同開発したミセスブランドを発売する。両社が人材やノウハウを出し合い、利益を均等に配分し、損失が出た場合の負担も折半する。従来の「委託販売」や「消化仕入」とは違う事業モデルをつくり、強いブランドの育成を目指す。アパレルが得意とするSPAを導入し、商品企画から店頭販売までの期間を従来の約半分の3カ月に短縮するなど、品切れや売り残しを減らして粗利益率の向上を目指す。百貨店は顧客情報や販売ノウハウを提供し、アパレルは需要予測の精度を高めるのが狙いである。

[アパレルが商業施設販路の開拓]

大手アパレルは、ファッションビルや駅ビルなど百貨店以外の商業施設販路を開拓する積極政策をとる。投入ブランドは3ブランドで、20代女性を対象に新販路向けの商品の充実と、近接したエリアの商業施設に複数のショップを開店した場合にも自社ブランドの差別化が可能で、客層の違いへの対応にも効果があると予想している。

[アパレルがセレクトショップへ商品供給]

大手アパレルはセレクトショップへの商品供給を、個性的な顧客に照準をあわせた単品中心の新ブランドで展開する。アパレル企業主導の専門店展開は、1970年代から全国同じテイストのショップ展開となったため消費者から飽きられ低迷していたが、最近ではストアコンセプトに合った商品の品揃えをストアサイドの考えで演出したり、海外からの商品仕入れも含めた複数のブランド、商品グループを展開するものである。

上記の他にも、アパレル企業が寝装品メーカーや食品会社など関連商品の生産販売を行ったり、アパレルとアパレルが共同出資会社を設立し、新ブランドを開発する協業化などが挙げられる。

### 3. 空洞化に対応する日本のアパレル業界の将来

国内生産の「空洞化」に対応した、国内アパレル生産企業の復活の可能性を、事例とアンケートにより検証する。尚、アンケートは各企業の流通責任者に質問用紙を送付し、各質問に対して記述式で回答を得た結果を掲載した。

#### (1) 子供服アパレルの成長企業についての事例

[ナルミヤインターナショナル株式会社]

当該企業の1999年から2001年にかけての業績は表3の通りである。

ナルミヤインターナショナル(株)は多くのアパレルが減収、減益の中で、この3期連続大幅な増収、増益を達成している数少ない企業であり、ユニクロとは全く逆の戦略でこの業績を引っ張っているのが特長である。カラフルでおませなデザイン、子供服としては高価格、全国の百貨店の子供服売り場で「エンジェルブルー」、「デイジーラバーズ」、「MINI-K」などの人気ブランドを展開している。

ターゲットは小中学生のジュニアであり、低年齢化する同年代のタレントの影響や、少子化による父母や祖父母の豊富な購買力の支持を得て売上を大きく伸ばしている。少子化対策はすでに10年前からの課題であったが、その課題を逆手にとってクリアーし、海外生産に馴染まない、国内の高度な縫製技術、プリントなどの加工技術のノウハウを生かした生産体制で国内生産を続けているアパレルメーカーとしての存在は大きく、将来へのキーワードではないか。

アパレル業界では本来、子供服生産におけるSPAの導入には消極的で、通常はバッチ生産方式であるが、当該企業は国内生産中心、多彩なデザインでの多品種少量型、高価値高感度、多サイズ展開などがその大きな特長である。ファッションが、ファッションであり続ける努力をしている企業であり、顧客は、ポップアート感覚の高品質、高感度商品に満足して買い求めている。これは商品二極化の一例として新鮮な商品、サービスが求められていることを示唆している。

表3 ナルミヤインターナショナルの過去3年間実績 (百万円)

年度	売上高	伸び率	経常利益	伸び率	税引利益	粗利益率
1999年度	15,928		611		—	—
2000年度	18,190	14.2%	1,046	71.2%	646	53.9%
2001年度	22,612	24.3%	1,591	52.1%	737	53.5%

#### (2) 大手アパレル企業へのアンケートによる調査結果

[アンケートの発送日] 2002年9月20日

[アンケートの送付数] 15社 (大手アパレル及び大型小売店)

[アンケートの内容]

表4 アンケートの質問項目

質問1	主たる取扱商品
質問2	海外生産比率
質問3	海外生産中心の商品グループ (ブランド/価格帯/アイテム名など)
質問4	国内生産から海外生産へのシフトが進んでいる理由とメリット
質問5	国内の高い技術で商品化する場合の貴社の事例
質問6	今後、国内生産基地が存続するための条件とメリット
質問7	国内アパレル企業に必要な企業戦略で重要なこと

[アンケートの回答数] 10社 (企業名は公表せず)

[回答結果]

質問1 主たる取扱商品

企業	回答
A社	婦人下着 (肌着)
B社	ハンカチーフ、ポーチ、扇子等の婦人服飾雑貨、ホームアクセサリ関連商品
C社	紳士服・婦人服・子供服・洋品・雑貨
D社	ストッキング・靴下・肌着・足袋・アウター
E社	婦人服単品 (パンツ、スカート、ジャケット、ブラウス、ニット類)
F社	インテリア関連商品 (カーテン、カーペット、及びアクセサリ商品、キッチン、水廻り小物など)
G社	婦人プレタ、ヤングカジュアル、ゴルフウェア
H社	衣料品全般
I社	婦人服
J社	肌着、靴下他

質問2 海外生産比率

企業	回答
A社	今期見込みで28% (2002.4~2003.3 全品種)
B社	ハンカチーフで約10%、ポーチ・扇子等の婦人服飾雑貨で約90%、ホームアクセサリ関連商品が約10%
C社	国内70%、海外30%
D社	13年度 22.9%、14年度 31.6%

E 社	布帛類は約80%、ニット類は50%
F 社	約25%、主体は中国、インド
G 社	生産比率というより直輸入比率 10%
H 社	なし
I 社	20~25%
J 社	肌着 38.5% 靴下 (パンティーストッキング) 10.0%

質問3 海外生産中心の商品グループ (ブランド/価格帯/アイテム名など)

企業	回答
A 社	代表商品の価格帯は上代で5,000円~8,000円
B 社	刺繍・先染めを中心としたボリューム価格帯のライセンス、ノーライセンスハンカチーフ ライセンス、ノーライセンスを含め扇子の全価格帯 ポーチのほぼ全ブランド (一部ライセンス商品除く)・全価格帯商品 ホームアクセサリは海外買い付け品、海外の特殊サイズ織機利用商品
C 社	限定すると傾向を正しく表現できない為、無回答
D 社	FILA /1,800円/紳士Tシャツ ヘインズ/500円/紳士カジュアル靴下
E 社	バルマン 小売価 2,900円~5,900円 デニム類 (パンツ、スカート、ジャケット) 里麻 小売価 4,900円~9,800円 セーター、ブラウス、ジャケット、スカート、パンツ
F 社	レース商品 (テーブルセンター、クロス、クッション、椅子掛、ピローケース) 毛皮品 (ムートンシート、ムートンカーペット、ルームシューズ) カーペット (緞通、ウイルトン、インド綿) カーテン (厚地のジャガード、プリント、ボイル地)
G 社	クリスチャンラクロワ 30,000円~500,000円 レオナール 170,000円~380,000円
H 社	なし
I 社	中心になるものは無く、部分的に取り入れている
J 社	肌着全ブランド

質問4 国内生産から海外生産へのシフトが進んでいる理由とメリット

企業	回答
A 社	加工費用の (コスト) 低減が海外生産シフトの最大の理由でありメリットである

B 社	価格メリット 大量生産の場合の納期メリット 一括生産の為に商品レベル、納期等、トータルでの管理がしやすい
C 社	価格と品質のバランス
D 社	コストダウン
E 社	生産能力が高い（若い労働人口が豊富） 生産品質が良い（最新の生産設備が揃っている） 生産コストが低い（人件費、物価が安い） 原材料、資材が一部を除き、海外調達できる段階にある 国際物流ネットワークの発達により、輸送期間の短縮、輸送コスト低下が実現
F 社	主として中国 原材料の糸が合織を含めて、殆ど現地で安く供給できる。 織や染色、プリントの技術が良くなってきた。 縫製加工は国内と同レベル（物により国内以上）で安価
G 社	当社では本物志向で今後インポート比率を高めていく予定。海外生産シフトではない。
H 社	豊富な労働力に加え、低コストの人件費。また設備投資固定資産等に対する税制面での優遇措置による生産コストを大幅に抑える要因となり、同質的な商品であれば、非常に価格訴求面で優位を保つことができる。
I 社	コスト
J 社	理由は限界利益率の確保と現地販売 メリットは労務費減による製造コスト削減

質問5 国内の高い技術で商品化する場合の貴社の事例

企業	回答
A 社	弊社は、30年以上前から国内に100%出資の生産子会社を設立し、ブランドに対する高い品質を維持向上させることで、顧客から支持を得ていると考えている。特に、縫製という作業はミシンを使って人間の手で作業する工程で、品質を維持し、生産性を向上させるには高い熟練度を要する。
B 社	ハンカチーフの需要が海外生産での一番難しい点である。海外でのハンカチーフの存在及び利用の仕方が伝わっていない。 日本人特有の色と柄、サイズの繊細さが海外では伝わらない。 短納期、少ロット生産が可能。 ライセンス契約上の海外生産不可
C 社	ナシ
D 社	足袋の縫製技術 足袋の需要が年々減少しているため技術者も減少している。若年の縫製技術者はほとんどいない。今の要員のままで10年が過ぎると足袋の生産能力は大幅に減少する。

ファッションビジネスにおける流通改革について PART 2

E 社	弊社では国内自家工場は7、8年以上前にすべて閉鎖し、海外での合弁工場にて生産する体制に切り替えてきたので、対象となる事例は無い。 弊社が扱う主力の商品分野では、国内生産はわずか。 国内生産で残るのは、手工芸的な一品物、オーダーメイド、これに近い物しか見込めない。
F 社	のれん類で、藍染や多色ローケツ染などの技法があるが、あくまでも、マイナーな存在。織物では高級シルク織（佐賀織や龍村センター） 現時点ではオーダーカーテン（顧客ごとに別注で縫製）はオール国産、縫製技術と納期の面で1日の長がある。
G 社	生産は別会社が行っているので、詳細は不明。ただ、アイテムや素材によってニット製品の強い工場にはニット製品をというように工場を分けているようである。
H 社	海外生産に移行することで新しい技術開発に対する要望、意識、また技術改善に対する投資を含め意欲が減少している。また国内の生産設備、人材もリストラにより生産意欲を失う傾向がある。本来的なサプライチェーンマネジメントの思想である需要による生産から、従来サプライチェーンで否定され続けた大量消費型の生産に戻りつつある。
I 社	小ロット、緊急生産
J 社	かつては品質に問題が生じていたが、現在では製品の品質は国内と遜色なく全ブランドが海外生産可能となっている。ただし、資包材、荷姿に関しては問題が残っている。（弊社の場合、必ず日本人技術者2～4名/1社当たりを常駐させ、品質の作りこみを徹底する努力をしている）

質問6 今後、国内生産基地が存続するための条件とメリット

企業	回答
A 社	顧客の価値観、要求（欲求）、満足感に資する付加価値を創造できるかどうか条件である。
B 社	価格、納期、ロットに対する柔軟な対応 流通の複雑さの解消 QRに対応できる生産環境作り 工場関係の後継者育成方法
C 社	時間距離、コミュニケーション、実績
D 社	海外に負けない品質の維持・納期厳守・ニッチ商品の開発
E 社	アパレル業として対象となるのは、お洒落着、タウン着、遊び着、室内着であり、高額嗜好品ではない。 労働力の高齢化、人件費の割高、物価高、そして生産設備の老朽化（最新設備に更新できていない）等の国内環境条件ではアパレルの国内生産は成り立つ見込みがない。 また、川上（紡績、織布、編物、染色、整理）の産地の衰退もあり、生産という「工」の分野では存続不可能。 残るのは家内工業で、伝統的、工芸品的、特産品的な高額嗜好品しかない。

F 社	小ロット、多品種に対応できること クイックデリバリー、多頻度補充、短納期 総じて、国産のコスト高をロジステックスの観点より、物流まで含めたトータルコストでの効率化に対応できること (技術的なメリットは早晩、中国に追いつかれると思われる)
G 社	伝統的な技術は残していくべきだと思う。工場、アパレルメーカーお互いが、それらを生かせる場所、環境、情報等を生かせる手立てが無いのではないかと。今後については、それらを結ぶ上での方法が必要となってくると思う。
H 社	本来のサプライチェーンマネジメントであれば、市場のニーズを小売と生産者が情報を逐次共有し、市場のニーズに答えるところに大きなロス無くし、川上から川下までの利益を確保できると考える。その為、標準 EDI <sup>(注8)</sup> の採用によるシステムの過剰投資抑制、製品を運ぶ為の時間コストを削減する為の手法(より生産者に近い所で生産し、直接消費地へ最も近いルートで運ぶ等)により、本来生産物の価値を高める中で、消費者の満足(生産設備費等、消費者が負担したくない要素を除いた価値)を得やすくすることができると考える。
I 社	小ロット、緊急生産
J 社	付加価値の高い商品開発と、それを支える技術革新が必要不可欠。一人一人を尊重した商品、作った人、着る人の意志が通じる商品作りの追求。 商品化から消費者に確実に早く手元に届ける仕組みの確立(リードタイム)

質問7 国内アパレル企業に必要な企業戦略の中で重要なこと

企業	回 答
A 社	ファッションビジネス業界は、規模の割には群雄割拠の業界である。デフレの経済環境下、価格競争にのみ巻き込まれ、会社全体が疲弊しない為の具体的戦略が必要である。 ①顧客満足を第一義に、いかに顧客に対して付加価値のある商品を提供できるか。 ②他に類のない新商品で、新しい市場をどう開拓していくか。 ③誰も手をつけていないニッチの市場をどう開拓していくか。 ④世界中の未知の市場にどうやって参入するか。 ⑤自社をベンチマークし、他社とのコラボレートを視野に入れ、如何に業界の構造改革を行うか。 前提条件として自社の社会的存在意義と、企業としての使命を定義する。
B 社	単に物を生産する企業から、情報発信の出来る企業体質への変化。 もの作りの基本を忠実に、常に消費者に信頼のある企業体質へ。 今何が売れているのかのマーケティングから、次に何が売れるのかの提案型のマーケティングへ。
C 社	無回答
D 社	企画―生産―販売のリードタイム短縮 物流の簡素化

E 社	<p>高度成長期を終え、既に成熟化した日本のファッションビジネスは変換期にある。小売の観点からは、日本全体では小売面積の過剰が解決される方向を志向する。百貨店、量販店でのファッション品の売上前年割れが続く現状、大手小売業の整理淘汰が今後起き、集客力（生産性）の高い、そして本来のファッションを提供できる小売のみが生き残る。</p> <p>ファッション面からは、ファッションとはそもそもお洒落であり、自分らしさの表現に満足度を感じるものである。自分らしさは十人十色で多様化していて、その数の分だけの価値観がある。従って、多様化した価値観のどれかに的を絞り、そこだけを満足させられる小売店や、商品が求められる。別の言い方をすると、個々人の情緒性を満足させられる小売店、売り場、商品が求められる。従って、これからのアパレル業は、情緒的なものを企業あるいはブランドのコンセプトに捉え、これを商品開発から店頭販売までトータルな戦略が必要になる。アパレルとしての今後の重要な戦略としては、次のように考えられる。</p> <p>a) ブランド力を生かした SPA 志向型戦略で、情緒性を絞り込み、その人だけを十分に満足させられる価値観を持つファッションを提供し、商品開発から店頭販売まで、全て自社のポリシー、コンセプトに基づいて事業展開する方向。</p> <p>b) 商品提案力を生かした生産コンバータ型戦略で世界的な素材開発力、調達力、商品生産力を武器に、大型小売業への準情緒的商品提案志向する戦略。</p>
F 社	<p>SPA の促進—消費の末端情報入手のクイック化 QR 思想の発展—第 5 段階を目指しての IT 化 物流の整備—SCM と海外基地化</p>
G 社	<p>①当社のようにブランド品を集めて一流店で販売する。(ファーストライン) ②そのブランドのサブライセンサーとなり商品を販売する。(セカンドライン) ③ SPA 型に見られる SCM を活用し、商品を販売する。 ④その企業の持っている匠を生かし自社ブランドを確立し販売する。 私見としては、①と④に企画しか残らないと思う。</p>
H 社	<p>標準 EDI の採用、各アパレル独自のシステム投資から、小売業システムと連動した情報共有は、売上情報収集の為、店頭で PC による売上管理を行うのではなく、百貨店、小売の POS 情報を共有し、販売員が販売、商品管理に充分時間をかけ、欠品（サイズ・色）防止による売りのがし防止や売上金回収の為の作業等、本来消費者に対し価値を持たない業務を極力省くことができる協力体制を確立することが重要。</p>
I 社	<p>独自の強固な生産技術に裏打ちされた高品質の商品を生み続けること</p>
J 社	<p>海外を含め資材調達から得意先を巻き込み、IT を駆使した SCM 構築。世界に通用する環境への取り組みと、企業としての法厳守でメーカー自らが信頼のブランドとなること。 弊社の社是は「優良品の提供に徹し、社会に貢献する」であり、品質第一主義を貫き、顧客起点に立った商品を送り続けることが勝ち残れる条件と考えている。</p>

以上のようなアンケート結果をまとめてみると、次のことが共通点として挙げられている。

- 1) 海外生産のメリットは、コスト削減、人材の豊富さに加え、生産設備や技術が向上し、日本と差がなくなってきており、もしくは日本以上の技術力をもつ企業もあり、

製品の質の問題も減少している。ただし、生活習慣や感性の違いはあるので、品質管理での問題点も残っている。

- 2) 原材料の調達も現地手当が可能になってきた。
- 3) 国内生産の大きな問題はコストと人材であり、今後改善は見込めないであろうことから、オーダーメイドや工芸品的な高級品など、付加価値での役割として特化すべきである。
- 4) 今後日本のアパレル企業に必要な戦略は、SPA を促進し、業界ぐるみの情報の共有化と IT 技術の積極的導入や、物流の合理化を推し進めることである。また、ファッションそのものの価値観を高め多様化する顧客のニーズを満足させる商品および多彩な環境の提供力が重要となる。
- 5) アンケートの回答では十分な意向は伝わっていないが、その後の回答者へのインタビューでわかったことは、海外生産拠点での安定的な生産を確保すると同時に、日本におけるブランド知名度をもって海外市場への販路を積極的に進めている企業が見られる。

#### 4. 最近の業績推移から見た傾向と今後の課題

アパレル企業の経営指標から実力評価を、前述表 2 に挙げた最近の 5 年間（1996年と 2001年）の対比から読み取れる大きな流れと傾向は次の通りである。

- 1) 1996年の売上上位企業で利益を確保できない SPA への対応の遅れた企業は、その後売上の低迷でシェアを低下させ不採算ブランドの整理とリストラを余儀なくされた。そして未だにその遅れをリカバリーする体力と展望に弱さを残している。
- 2) ショップの直営店化を進め、売れ筋情報を把握するための IT 化投資を積極的に実行したアパレルが2001年上位にランクされている。
- 3) 明確なるブランドコンセプトと、お客様のテイストを的確に把握し、短納期で店頭商品供給するいわゆる SPA（製造小売り）のシステム構築が業績を伸ばしている。
- 4) 業態によって差があるが一般に「粗利益率」の高い企業は SPA 化が進んでいるといえる。その結果として、「税引き後」の利益額も確保している。
- 5) ブランド企業のやや生産先行型の SCM から、顧客ニーズ（顧客情報）を優先する DCM<sup>注9)</sup> への商品供給体制が、今後一層経営戦略の柱になると考えられる。
- 6) 規格商品、少品種、多量生産方式ではない「個対応」の多品種、少ロット、短納期、多サイズ、高品質、高付加価値への対応が重要な要素である。  
ユニクロが急成長を遂げたのは、海外生産によるベーシックアイテムの数少ない品

番を低コストで多量生産し、そして多店舗展開（現在約570店）による低価格政策をすすめたことにある。このようなコスト・リダクションは国内ではすでに限界であり、それ以外の日本特有の機能素材、生産加工技術による少ロット、短納期の高付加価値商品への特化を果すべきと考える。事例として前述した子供服アパレルのナルミヤインターナショナルがこの条件を満たす国内生産の商品供給体制で成功している。

#### 7) 在庫回転率（キャッシュフロー）の改善

世界最大の総合小売業であるウォルマートは、2001年の在庫回転率はアメリカ小売業としては抜群の指標である、前年を上回る年7.79回転を達成し、さらに他の全ての経営指標において優位性をも維持している。結果としてキャッシュフローの改善となり、ライバルを引き離し、業績を押し上げている。

## 5. おわりに

世界に通用するファッションビジネスを、これからも堅持するための条件については今まで述べたように、様々な視点からの問題解決が必須であることはもちろん、できるだけ早期に改善する必要がある。特に生産力については、生産設備や技術力など、すでに海外でも充分満足のできる製品が生産可能となっており、同等の条件は国内では望めないであろうことが明確な様相を示している。今後は日本独自の方法で生き残る為にも、その高度な技術や素晴らしい感性を、熟練者から若い労働力へと伝えられるよう期待するところである。また反面、IT技術や高い研究能力に支えられた新しいビジネス戦略を打ち出し、世界のファッションビジネス界を常にリードする存在を強化し、維持向上することが日本の役割であると考えられる。今後も継続してこれらの改革事例についての情報収集や調査を行い、ファッションビジネスの流通改革の状況を明確にすることが、学生教育への一助となることを期待したい。

## 6. 謝辞

本論をまとめるにあたり、アンケートにご協力、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。またご助言いただきました大手前大学三木正伸教授に感謝いたします。

### 注

注1) Original Equipment Manufacturing 自社で生産した製品に相手先のブランドをつけて商品を供

給すること

- 注2) メーカーの提示した「メーカー希望小売り価格」に対して一定の掛け率(%)で、小売り側が仕入れる価格条件。
- 注3) 小売り側が仕入する商品の価格に、自社の採算ラインを設定してマージンを乗せて小売り価格を決定する方法。
- 注4) 小売業がリスクを持ち全ての商品を買取するというもの。日本での買取条件とはシーズン末に残った商品の返品/取り替えが一般的である。
- 注5) 主に百貨店の売り場では、アパレル卸の社員を派遣して自社ブランドの売上を強化する制度。
- 注6) 消化取引は派遣販売員が販売する方式で、商品の所有権はメーカー卸が有する。一方委託契約は、アパレル卸が小売り側(販売員)に商品を委託して販売してもらい、売れた分についてだけ支払いを受ける契約方式。
- 注7) 一般的には小売業に対しメーカー卸が一定期間の卸販売額のうち数%を割り引きし、戻し入れるリベートのことで、現在も量販店では商習慣として存続しており、メーカー卸への過度の負担と取引の正常化を妨げている。
- 注8) Electronic Data Interchange 電子データ交換を標準化したもので、取引先と共通に使用できる商品コードなどのこと。
- 注9) Demand Chain Management 顧客情報をネットワーク化し、顧客ニーズを優先させるための手法

#### 引用・参考文献

- 1) 日経流通新聞 2002年8月
- 2) 小島健輔 「ファッションビジネスはこう変わる」 こう書房 1998年
- 3) 日経流通新聞 2001年6月
- 4) 日経流通新聞 2001年3月