

中小アパレル産業における 事業上のリスクコントロールのための基本戦略

～消費者主導で急速に変化する流行市場への対応策～

- I. アパレル産業とそれを取巻く環境の変化
- II. ヒアリング調査結果の詳細
- III. 事業上のリスクコントロールとそれにみられる傾向
- IV. 事業上のリスクコントロールにおけるポイント

中小アパレル産業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略

はじめに

わが国のアパレル産業は、国内需要の減少、外資系企業の参入、安価な新興国産品の流入増加等の要因から、総じて厳しい経営環境にある。加えて、消費者の価値観の多様化、流行への追随傾向の高まり、商品サイクルの短期間化が一段と進み、事業遂行上のリスクは、以前にも増して高まっている。

こうしたなかでも、積極的な経営を進めているアパレル関連企業を詳細に観察すると、今日の情報通信技術を活用しつつ、消費者ニーズをダイレクトに捉え、商品供給や販売・在庫管理の高速化・効率化を進めて、リスクコントロールを図るといふ、新しい潮流をうかがうことができる。

たとえば、TV番組やネット配信、若しくは巨大なファッションショーの開催等により商品情報を発信し、その直後に、携帯電話等のチャンネルを通して消費者側からの発注を取込もうという試みもなされている。すなわち、これは、流行を生んだ次の瞬間に買い手を確定することで、急速に立ち上がる需要を逃さず捉え、併せてタイムラグによる在庫リスクを低減させるという受発注モデルであり、いわば、オンデマンド化への試みとも言えよう。

こうした動きも踏まえて、本調査では、まず、日本のアパレル産業の現状を大まかに俯瞰して、消費者ニーズ、マーケット、競争環境の変化を整理した。その上で、先進的なアパレル関連企業へのヒアリング調査を実施するとともに、服飾・ファッション専門学校、アパレル製造卸売業者、スタイリスト、及び大手SPA等に対して有識者ヒアリング調査を実施することで、アパレル産業にみられるリスクコントロールのための基本戦略と、それに関わる特徴的な動きについて探ることを試みた。

本レポートは、以上の意図に基づいて作成したものであり、その構成は次の通りである。

第1章では、アパレル産業とそれを取巻く環境について概観する。

第2章では、先進的なアパレル関連企業11社にヒアリング調査を行い、その結果を紹介する。

第3章では、第2章の企業ヒアリング内容や有識者ヒアリング内容を基に、アパレル関連企業の行う事業上のリスクコントロールと、それにみられる傾向を整理する。

第4章では、第2章の企業ヒアリング内容及び有識者ヒアリング内容を基に、アパレル関連企業の事業上のリスクコントロールに関するポイントを抽出・整理する。

なお、本レポートは、当公庫 総合研究所と株式会社日本総合研究所が行った共同研究を題材に、当公庫 総合研究所が作成したものである。また、作成にあたり、当公庫 総合研究所の研究顧問である鞍谷雅敏東洋学園大学教授のアドバイスを受けている。

(総合研究所 海上 泰生)

【 要 旨 】

第 1 章 アパレル産業とそれを取巻く環境の変化

第 1 章では、本調査における調査範囲を明示するとともに、統計資料等に基づき、アパレル製品を巡る消費者の動向やアパレル関連企業の動向を整理している。

1. 本調査における調査範囲

アパレル製品は外衣から下着まで広範にわたるが、本調査では、消費者からの支出額の多い外衣・シャツを対象とした。また、アパレル産業には、素材メーカーから小売業者まで多くのプレーヤーが関係するが、本調査では、アパレル製品そのものの企画・生産・販売（卸売・小売）に直接関わるプレーヤーを対象とし、素材メーカーは、通常、アパレル産業関連だけに止まらない広い事業領域を持つため、これを除いた。

2. 消費者の動向 ～アパレル産業への影響力を増す消費者

アパレル製品に対する消費支出額は近年減少を続けており、アパレル関連企業は、長期にわたって市場規模が縮小する状況下で、厳しい事業展開を強いられている。一方、市場の質的な変化をみると、かつてに比べて、①消費者サイドから流行が生み出される傾向が強まっている、②流行のサイクルが短くなっている、③消費者は品質や価格に対する確かな要求水準を持つようになってきている、④消費者の嗜好は多様化している、等の指摘がある。アパレル関連企業には、これらを踏まえた基本戦略が欠かせなくなっている。

3. アパレル製品小売業の動向 ～縮小する国内市場を巡り激化する競争

消費支出額の減少を受け、アパレル製品小売業の事業者数・販売額は減少傾向にある。その結果、中小規模小売業者の販売額は、30年前を下回る水準にまでなっている。一方、大規模小売業者の販売額には、さほど顕著な減少傾向はみられない。これにより、全体の販売額に占める中小規模小売業者の割合は、足元 20%程度にまで落ち込んでいる。縮小しつつある国内市場を巡り、中小規模小売業者は、大手との激しい競争に晒され、困難な事業継続を余儀なくされているといえる。これに拍車をかける動きとして、最近、外資系 S P A¹の参入が相次ぎ、国内の競争環境に一石を投じている。

4. アパレル製品卸売業の動向 ～減少するプレーヤー、縮小する市場

アパレル製品卸売業の事業者数と販売額は、近年、企業規模を問わず減少が続いている。背景としては、上述した小売市場の縮小が挙げられる他、“中抜き”といわれる流通段階簡素化の動きが、アパレル産業においても進行している可能性がある。

5. アパレル製品製造業の動向 ～輸入増加によって浸食される国内受注市場

アパレル製品製造業の事業者数と出荷額も、近年急激に減少しているが、輸入額をみると、逆に増加傾向を続けている。これは、日本国内で企画・デザインを行った製品を、低廉な労働力によって海外の生産拠点で製造し、再度日本に向けて逆輸入するというモデルがあり、そうした形態が既にかなり拡大していることを示している。

¹” Specialty store retailer of Private label Apparel” の略で、アパレル製品の企画機能と小売機能を併せ持つ企業を指している。米国の G A P、スペインの Z A R A、スウェーデンの H & M は、日本国内に小売店を持つ外資系 S P A である。わが国においては、「UNIQLO」で有名なユニクロが S P A の典型といわれている。

第2章 ヒアリング調査結果の詳細

第2章では、先進的なアパレル関連企業11社に向けて実施したヒアリング内容の詳細を示している²。

ヒアリング調査先の選定は、第1章でみたアパレル産業の動向や、文献調査の結果等を踏まえ、先進的な取組みを行っている企業群のなかから、特に、定番商品より流行の変化の影響を受けやすいトレンド商品を主として取扱う企業、地域発でオリジナル性の高い商品の発信に取り組む企業等を抽出して行った。

また、本調査は、アパレル関連企業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略を明らかにすることや、最近のIT技術の発達がそれに与えた影響等を探るものである。そのため、ヒアリング調査は、近年の厳しい事業環境を克服するために、製品の企画、生産、情報発信、販売、在庫管理等の各段階において、先進的なアパレル関連企業がどのような取組みを行っているのかを中心に行った。

ヒアリング調査先とその事業概要は次の通りである。

ヒアリング調査先	主たる業態	事業概要
(有)ほにや	SPA	和布を素材とする服飾・雑貨の企画・小売、よさこい衣装・各種ユニフォームの企画・小売等
(株)サルス	SPA	20歳代向けの婦人服・シューズ等の企画・小売(eコマース)等
ギルドコーポレーション(株)	SPA	17歳前後の女子高生向けの婦人服等の企画・小売等
(株)WAVE International	SPA	20～30歳代向けの婦人服等の企画・小売等
(株)アルページュ	SPA	20～30歳代向けの婦人服等の企画・小売等
A社	SPA	20歳代向けの婦人服等の企画・小売等
スタイライフ(株)	小売業	20～40歳向けの有名ブランドの婦人服等の小売(eコマース)等
ラブリークイーン(株)	アパレル企画卸売業	婦人用フォーマルウェア、ミセス向けカジュアルウェアの企画・卸売等
(株)クリシー	アパレル企画卸売業	10歳代～主婦層向けの婦人服の企画・卸売等
B社	アパレル企画卸売業	20歳前後の男性向け衣料(「原宿系」、「渋谷系」)の企画・卸売等
(株)マシュール	製造業 アパレル企画卸売業 SPA	受託縫製、よさこい衣装・紳士婦人衣料・各種ユニフォーム等の企画・生産・小売等

² 詳細なヒアリング録の掲載は省略しているが、この他にも当業界に詳しい有識者(服飾・ファッション専門学校、アパレル製造卸売業者、スタイリスト、及び大手SPA企業等)に向けてのヒアリング調査も併せて実施した。

第3章 事業上のリスクコントロールとそれにみられる傾向

第3章では、第2章のヒアリング内容及び有識者ヒアリング内容に基づき、アパレル産業にみられる事業上のリスクコントロールと、それにみられる傾向を考察している。

1. SPA及び小売専門者にみられる事業上のリスクコントロール

SPA等の企画、情報発信・マーケティング、販売の各段階で生じるリスクへの対応策には、取扱商品の特性に応じた違いがうかがわれる。たとえば、流行の変化の影響を受けやすいトレンド商品中心の事業者には、①自社ブランドの対象年齢層と同年齢層にあり、実際に店頭での販売員や対象商品のモデルを経験した者など、消費者に近い目線を持つ人材を企画担当者として採用する、②より早く広く消費者に商品情報を発信する必要があることから、ファッション雑誌の記事に自社の商品が取上げられるよう、出版社を対象としたイベント等を行う、③急速な流行の変化による売上の変動をなるべく小さくするため、百貨店とファッションビル等客層の異なる場所に自社の店舗を配置して、リスクを分散し、全体のバランスをとる等の工夫がみられた。

一方、生産や在庫管理の段階で生じるリスクへの対応策においては、取扱商品の特性による各社の違いはみられず、総じて共通した傾向がうかがわれる。生産に関しては、例えば、低価格商品は中国で、短納期の場合は日本で、低価格ながら相応の品質と短納期が求められる商品は韓国で、というように、品質・価格・納期に応じて国内外の縫製工場の使い分けが実際に行われている。そして、読みが外れても、売れ残りが大量にならないように、一アイテムごとの生産量を極力少なくし、在庫管理には、POSシステムが活用されている。さらに、店舗別・商品別の販売・在庫状況が日々把握され、それをみながら在庫処分のタイミング等が検討されている。

なお、トレンド商品中心の事業者には、在庫処分に踏み切る際、そのタイミングや価格を決定する暗黙あるいは明示的な判断基準が見受けられた。こうした基準は、長年の経験や過去の実績等に基づいているとみられる。

2. アパレル企画卸売業者³にみられる事業上のリスクコントロール

アパレル企画卸売業者の企画、情報発信・マーケティング、在庫管理の各段階で生じるリスクへの対応策には、上記1.のSPA等と同じく、取扱商品の特性による各社の違いが見受けられる。たとえば、トレンド商品中心の卸売業者は、商品企画のため、小売店の店頭で来店客の様子を定期的に観察する等、かなり広範に情報収集を行っている。一方、独自の市場形成を図る提案型商品中心の卸売業者においては、直接の顧客とはならない消費者の間にも知名度が高まるように、ファッション雑誌の出版社への衣装貸し出しやテレビドラマへの衣装提供等を積極的に行う様子がみられた。在庫管理に関して、トレンド商品中心の卸売業者には、販売に際して小売業者側の買取り⁴を原則とするケースが多くみられた。そのため、流行が変化しても、自ら過度に在庫リスクを負うことはない。

³本レポートでは、アパレル製品の“卸売業者”のうち、自ら製品を企画・デザインし、生地を調達の上、自社あるいは外注先の縫製工場で生産し、小売業者等に向けて販売する事業者（業界内では“アパレルメーカー”と呼称されることも多い事業形態）を、縫製業者との混同を避けるため「アパレル企画卸売業者」と称する。なお当然ながら、この他にも、製品企画はせず仕入・販売のみを行う文字通りの卸売業者に相当する業態も存在する。

⁴アパレル製品に関する卸売業者と小売業者の取引においては、小売の店頭で売れ残った商品について、小売業者から卸売業者に返品可能な取引方法（委託販売方式）と、返品できない取引方法（買取り方式）がある。

一方、提案型商品中心の卸売業者には、過去の販売動向等をデータ分析し販売計画を精緻化することによって、在庫リスクの軽減を図ろうとする動きがみられた。

また、生産や販売の各段階で生じるリスクへの対応策には、取扱商品の特性による各社の違いはみられなかった。生産に関しては、価格・生産地・納期等に対する小売業者側の希望や自社の採算確保の観点から、主に日本・中国・韓国の縫製工場が使い分けられている。販売に関しては、小規模企業の場合には即戦力となる販売人材の確保、大手の場合には店頭販売員の自力養成等に注力することが、リスク対応策の中心となっている。

3. 縫製業者にみられる事業上のリスクコントロール

既に、アパレル製品の縫製作業の多くはコストの低廉な海外の縫製工場に発注されており、国内の縫製工場にとって、受注の確保は容易ではない。SPA等から国内の縫製工場に向けられる仕事は、主として海外生産では割りの合わないもの、迅速な対応が必要なものとなっている。そのため、国内縫製業者は、多品種・小ロット・短納期への対応、事業領域の拡大などに注力し、受注変動リスクに対応している。多品種・小ロット・短納期への対応としては、①IT技術により高い生産性が望める設備の導入、②生産管理システムを活用した生産工程の改善、③熟練工による効率的な生産管理体制の確立等がみられた。また、事業領域の拡大については、未経験の分野に属する商品に対しても、新規参入を図り、必要になる企画機能や小売機能等の充実を図る動きがみられた。

このような取組みに当たっては、IT技術の活用も重要になっている。

第4章 事業上のリスクコントロールにおけるポイント

第4章では、第2章のヒアリング内容及び有識者ヒアリング内容から、アパレル関連企業の事業上のリスクコントロールにおけるポイントを抽出・整理している。

1. IT技術を活用した事業上のリスクコントロール

今日のIT技術の発達・普及は、アパレル関連企業の行う情報収集、生産、情報発信、営業活動、在庫管理に係る負担を軽減しており、各段階で生じるリスクへの対応に寄与しているとみられる。また、インターネットを利用した商品販売では、店頭販売より返品やキャンセルが多いと言われている半面、最近のネットオークションの普及により不要品の処分が容易になったため、逆に返品・キャンセルが少なくなったとの指摘もある。これは、今日のIT技術の発達・普及が、アパレル産業全体のリスクを少なからず低減させた可能性を示している。

なお、インターネット上の販売サイトが広く利用されるようになったため、実際の店舗に手間を掛けるのと同じように、販売サイトも消費者の目線で設計・管理に注力しないと機会損失が生じるとの指摘がみられる。その意味では、アパレル関連企業は、IT技術の活用を通じて、これまでとは異なるリスクに晒される可能性もあり、こうした点も念頭に置きつつIT技術の活用を図る必要がある。

2. 少子化にともなうリスクのコントロール

アパレル関連企業の間には、今後の少子化の進展による市場縮小への対応を図ろうとする動きがみられる。具体的には、①これまで顧客対象として来なかった年齢層の取込み、

②アジアを含め海外に向けた販売地域の拡大、という二つの方向性がみられる。

なお、海外市場の開拓という方向性に関連しては、商習慣や諸制度等の違いから、当初から単独で進出することは難しいとみる向きが多い。そのため、開拓しようとする地域において信頼できるパートナーを探すことが、海外進出実現の鍵となるといえる。

Basic strategy for risk control on business in small and medium-sized apparel industry

~ Countermeasure against fashion market changing rapidly ~

[Abstract]

The total sales of apparel product retail trade has depressed even to the level that falls below 30 years ago due to the decrease in the entire amount of the consumer spending in Japan.

As a result, the ratio of small and medium-sized apparel retailer's sales amount falls to about 20% out of total apparel industry now. Moreover, the entry of foreign-affiliated SPA comes one after another recently as an additional blow to domestic companies.

When an increase in the apparel product import is seen, an increasing tendency follows oppositely. A company creates and designs the apparel product in Japan, manufactures it by using low cost labor in an overseas production foothold, and reimports it again to Japan. Such business model is already considerably widespread.

On the other hand, when qualitative changes in the market are seen, the following aspects can be enumerated.

- (1) The tendency of fashion to be invented from the consumer side becomes strong.
- (2) The cycle of the fashion has shortened.
- (3) The consumer has a certain demand standard toward product quality and price.
- (4) The preference of consumers is diversified.

After understanding such background, we conducted a detailed research based on interviews, and clarified how advanced apparel companies corresponds to important risks on the business.

First of all, the following are executed as a countermeasure against the risk on the product remaining unsold.

(1) Some advanced enterprises hire talented persons in charge of the creation and the design who has mindset close to the consumer, such as the person who belongs to the same generation as the targeted group of the product or ones who has an experience of a sales clerk at the forefront or a fashion magazine model.

(2) Some advanced enterprises hold special events for the publisher to feature their product on fashion magazine articles to send out the information of the product more quickly and widely.

(3) To reduce the influence by the rapid changes of fashion as much as possible, some advanced enterprises have dispersed the risk by locating their stores in two or more places such as department stores and fashion buildings where customer's character differs.

At the stage of production, the following countermeasures are executed by such companies. For instance, if low price is required, they consign the production to Chinese sewing factories. If quick turn is required, the production is consigned to Japanese sewing factories. When moderate quality and quick turn are required even with low price, the production is consigned to South Korean sewing factories. Thus, they use both domestic and/or foreign sewing factory properly to respond to the demands of quality, price, and delivery date.

Even if the expectation is wrong, in order to avoid carrying large stocks, they have reduced the amount of the production of each item as much as possible. Moreover, they grasp the daily selling situation and stock by using the POS(point of sales) system for the daily stock control, and start disposing stocks based on its data. They have tacit or clear criteria to decide the timing and the price of the stock disposal.

Many of the sewing process of the apparel product have already been outsourced to low-cost sewing factories in the developing country. Under such circumstances, the works turned to Japanese sewing factories includes ones that are not profitable through overseas production and ones need quick delivery.

Therefore, the sewing factory in Japan concentrates on various needs, such as, small lot, quick turn, and expansion of business area. Concretely, they introduce equipment that can achieve high productivity according to information technology, and establish an efficient system of production management by skilled worker.

Development and spread of today's information technology influences the risk control on the business of the apparel company. For instance, it is said that there are more cancellation and products sent back through online sales compared to over-the-counter sales. However, on the other hand, it is also said that cancellation and product sent back have decreased because it has become easier for consumers to dispose unnecessary goods by the recent spread of a net auction.

The following two directions were observed as measures against market reduction caused by the falling birthrate that would become even more serious in the future.

- (1) Targeting customer from the generation who had not been targeted before.
- (2) Expanding the sales area to include foreign countries including Asia.

For the latter looking for a credible partner in the development region is important.

(Yasuo UNAKAMI)*

* Research Institute, Japan Finance Corporation
1-8-2, Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan
URL: <http://www.jfc.go.jp/>
Tel:81-(0)3-3270-6070, E-mail:unakami.y@c.jfc.go.jp

[Keywords]

Small and Medium Enterprise, Management Strategy, Apparel Industry, Apparel Market, Apparel Company, Apparel Product, Fashion, Consumer, Change, Risk Control, Advanced Enterprise

【 目 次 】

第 1 章	アパレル産業とそれを取巻く環境の変化	1
第 1 節	アパレル産業の取引構造と本調査における調査対象	1
第 2 節	アパレル産業とそれを取巻く環境の変化	5
第 2 章	ヒアリング調査結果の詳細	19
第 1 節	ヒアリング調査の概要	19
第 2 節	ヒアリング内容の詳細	20
第 3 章	事業上のリスクコントロールとそれにみられる傾向	71
第 1 節	小売専業者及びSPAにみられる事業上のリスクコントロール	72
第 2 節	アパレル企画卸売業者にみられる事業上のリスクコントロール	85
第 3 節	縫製業者にみられる事業上のリスクコントロール	96
第 4 章	事業上のリスクコントロールにおけるポイント	100
第 1 節	IT技術を活用した事業上のリスクコントロール	101
第 2 節	少子化による市場縮小に伴うリスクへの対応	105
おわりに	－ 本レポートの要約と若干の含意 －	108
【参考文献等】		110

第1章 アパレル産業とそれを取巻く環境の変化

本章では、まず、アパレル産業の取引構造を概観するとともに、本調査における調査対象を示す。その上で、アパレル製品の最終ユーザーである消費者の動向や、本調査の調査対象となる各プレーヤー（アパレル製品小売業者、同卸売業者、同製造業者）の動向を、統計資料等に基づいて整理していく。

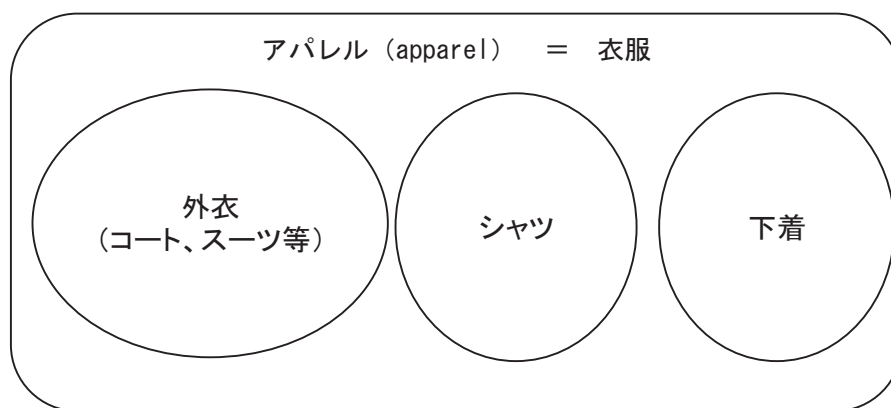
第1節 アパレル産業の取引構造と本調査における調査対象

1 アパレル製品の内容

アパレルは、英語 apparel の和製表記であり、一般的には、最終製品としての衣服を表す言葉である⁵。

日本標準産業分類を手掛かりに、衣服の内容をみると、図表1に示した通り、紳士・婦人・子供向けの外衣（コート、スーツ、ジャケット、スラックス等）、シャツ（ワイシャツのほか、カジュアルなシャツを含む）、下着まで広範なものとなっている。

図表1 アパレル製品の内容



【資料】総務省「日本標準産業分類（平成19年11月改定）」、(社)金融財政事情研究会「第10次新版 業種別審査事典 第2巻」、織研新聞社編集局「よくわかるアパレル業界」、中小企業金融公庫調査部「中小アパレル関連メーカーの現状と今後の方向」

⁵アパレルの定義については、(社)金融財政事情研究会「第10次新版 業種別審査事典 第2巻」p.314、織研新聞社編集局「よくわかるアパレル業界」p.88、中小企業金融公庫調査部「中小アパレル関連メーカーの現状と今後の方向」（調査レポート13-3、2001年6月）p.22等を参考にした。

2 アパレル製品の企画から販売までの流れ

アパレル産業は、上記 1 でみたような広範な種類の衣服を企画・生産・販売する企業等によって構成されている。図表 2 は、その取引構造を簡便に示したものである⁶。

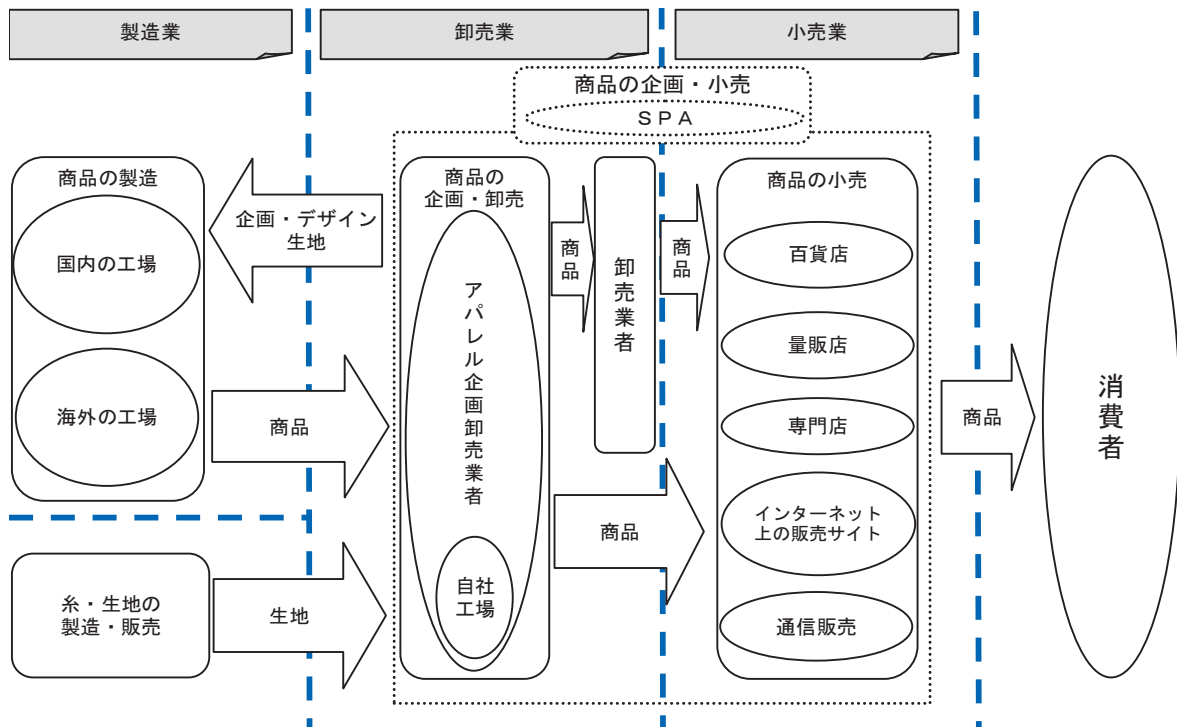
一般的に、アパレル製品の企画から消費者への販売までの流れと、それに関わるプレイヤーの役割分担は、概ね次のように語られることが多い。

まず、起点は、卸売業に位置するアパレル企画卸売業者⁷である。典型的な取引の流れでは、まず、アパレル企画卸売業者がアパレル製品の企画・デザインを行う。そして、小売業者に対して、展示会や営業活動を通じて、そのサンプルを提示しながら商談を行う。あるいは、小売業者のバイヤーが、アパレル企画卸売業者に接触し、サンプル等のなかから仕入れる商品を決める。

次に、アパレル企画卸売業者は、企画に沿った生地を調達の上、自社あるいは外注先の縫製工場生産し、それを小売業者（百貨店・量販店・衣料品専門店）に納品する。

アパレル製品は、こうした小売業者を通じて販売されるほか、カタログ・テレビを媒体に通信販売されるルートもあり、さらに、近年では、インターネット上の販売サイトを通じて販売されるようになっている。

図表 2 アパレル産業の取引構造



[資料] (社)金融財政事情研究会「第 10 次新版 業種別審査事典 第 2 巻」、中小企業金融公庫調査部「中小アパレル関連メーカーの現状と今後の方向」

⁶アパレル産業の取引構造については、(社)金融財政事情研究会「第 10 次新版 業種別審査事典 第 2 巻」 pp. 314-315、中小企業金融公庫調査部「中小アパレル関連メーカーの現状と今後の方向」（調査レポート 13-3、2001 年 6 月）p. 22 等を参考にした。

⁷（再掲）本レポートでは、アパレル製品の“卸売業者”のうち、自ら同製品を企画・デザインし、生地を調達の上、自社あるいは外注先の縫製工場生産し、小売業者等に向けて販売する事業者（業界内では“アパレルメーカー”と呼称されることも多い事業形態）を、「アパレル企画卸売業者」と称する。なお当然ながら、アパレル製品の卸売業者にも、製品企画はせず仕入・販売のみを行う文字通りの卸売業者もいる。

なお、1980年代後半からは、アパレル企画卸売業者と小売業者の機能を併せ持つSPAと呼ばれる業態がみられるようになった。アメリカに本拠を置く衣料品小売店「GAP」が、小売業者でありながら、自社ブランドのアパレル製品を企画するとともに、外注先の縫製工場で生産し、さらに自社の店舗で消費者向けに販売するようになった。そして、自らこのような経営戦略を“Specialty store retailer of Private label Apparel”と呼んだ。これにより、SPAという業態が広く知られるようになった。この業態であれば、消費者のニーズを直に把握できる上、流通段階が簡素化されていることから、ニーズの変化を素早く企画・デザインに反映することができ、効率的なビジネスが可能になる。わが国では、「UNIQLO」で著名な(株)ユニクロが、典型的なSPA形態の企業である。最近、企業規模を問わず、このような業態の企業が多くなっているとみられる⁸。

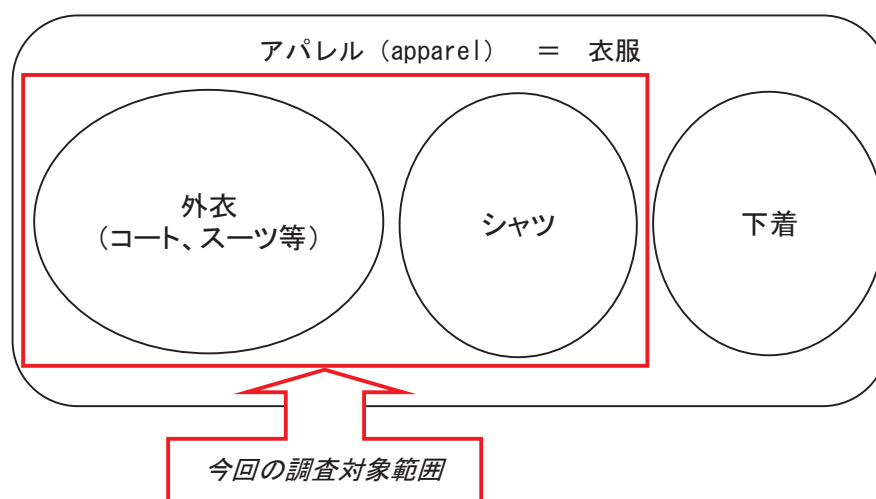
3 本調査における調査対象

アパレル製品は、上記1でみたように、一般的には下着から外衣まで広範な種類の衣服を指している。本調査においては、そうした製品を網羅的に調査することは難しいため、ある程度調査対象を絞ることとした。

家計調査「1世帯当たり1か月間の支出（総世帯）」をみると、2008年において、被服及び履物への支出11,175円（100%）のうち、洋服及びシャツ・セーター類への支出は6,791円（61%）で、下着類への支出は974円（9%）となっている。

このように、消費者の被服及び履物への支出の過半を、洋服及びシャツ・セーター類への支出が占めていることから、基本的には、本調査の対象とするアパレル製品の範囲は、図表3で示している通り、外衣・シャツとする。

図表3 本調査の対象とするアパレル製品の範囲

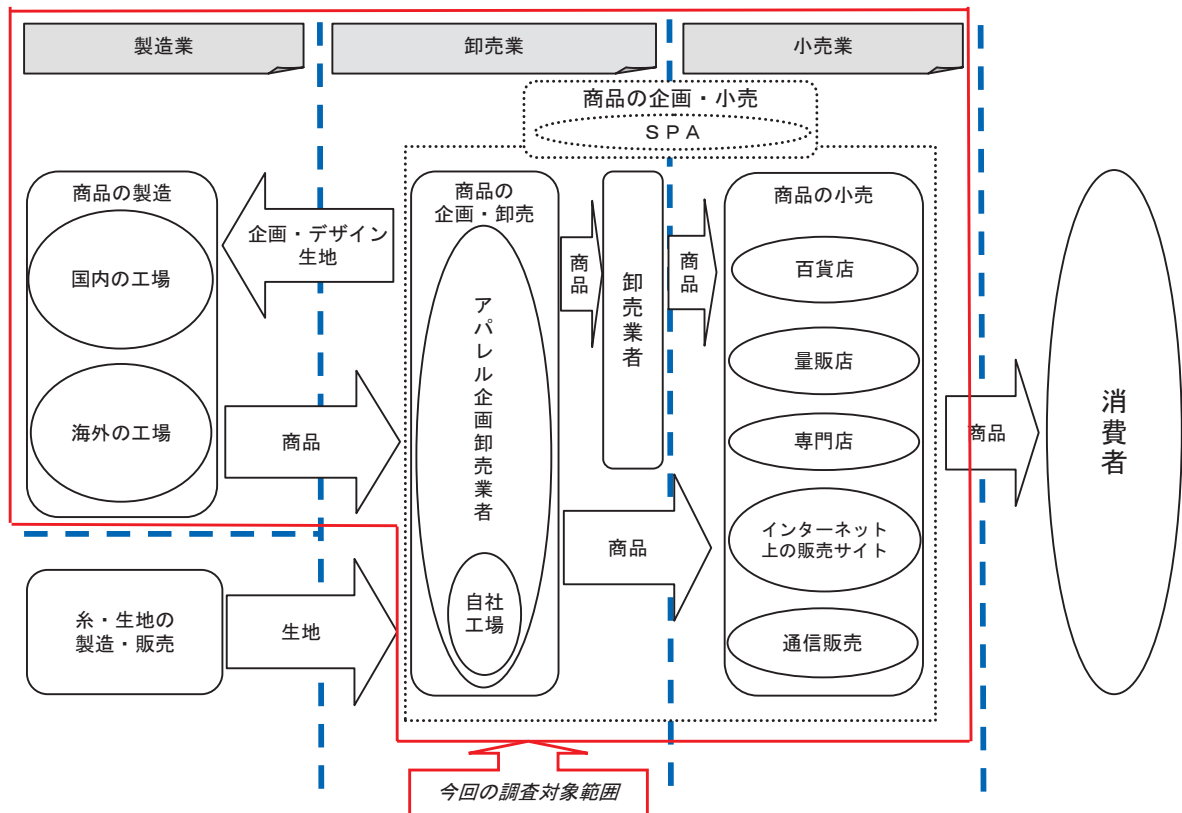


[資料] 図表1と同じ

⁸SPAに関する記述については、住友信託銀行 調査月報2009年1月号「SPA企業の勝ち残る条件とは」、鈴木理恵「アパレル産業に見るSCMとしてのSPAの課題」（日本消費経済学会年報 第22集（2000年度））、安楽貴代美「リアルクローズ市場への欧米大型SPAの参入」（(株)東レ経営研究所 繊維トレンド 2007.7・8月号）等を参考にした。

また、本調査の対象となるプレーヤーについては、図表 4 に示す通り、アパレル製品の企画、生産、流通に携わるアパレル企画卸売業者、同小売業者（SPAを含む）、同製造業者（縫製業者）を対象とする。なお、繊維などの素材メーカーについては、多くがアパレル産業関連だけに止まらない広い事業領域を持つことから、調査対象からは除外した。また、本調査では、以下のようなプレーヤー全体を「アパレル関連企業」と総称する。

図表 4 本調査の対象とするプレーヤーの範囲



[資料] 図表 2 と同じ

第2節 アパレル産業とそれを取巻く環境の変化

アパレル産業における企業行動の詳細に入る前に、ここでは、アパレル産業とそれを取巻く事業環境の変化を、統計資料や文献に基づき整理することとする。

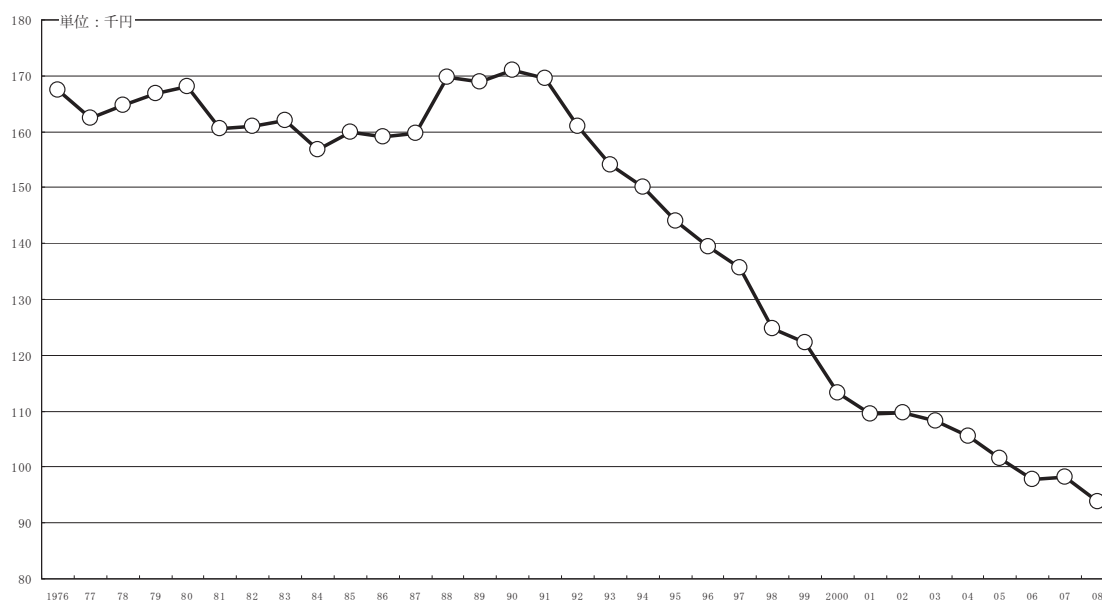
まず、アパレル製品の最終ユーザーである消費者の動向から始め、小売業者、卸売業者、製造業者の動向を順にみていく。

1 消費者の動向：アパレル産業を左右する消費者の動き

(1)減少するアパレル製品への支出額

図表5は、一世帯当たりのアパレル製品への年間支出額の推移を示したものである。これによれば、1990年に約17万円を越えた支出額は、2008年にはその約55%に当たる9万数千円にまで減少している。アパレル関連企業の事業環境は、1990年頃から長期にわたる市場の縮小傾向を受け、年々厳しさを増している。⁹

図表5 一世帯当たりのアパレル製品への支出額の推移：長期にわたる縮小傾向



【資料】総務省 家計調査 各年版、同省 消費者物価指数

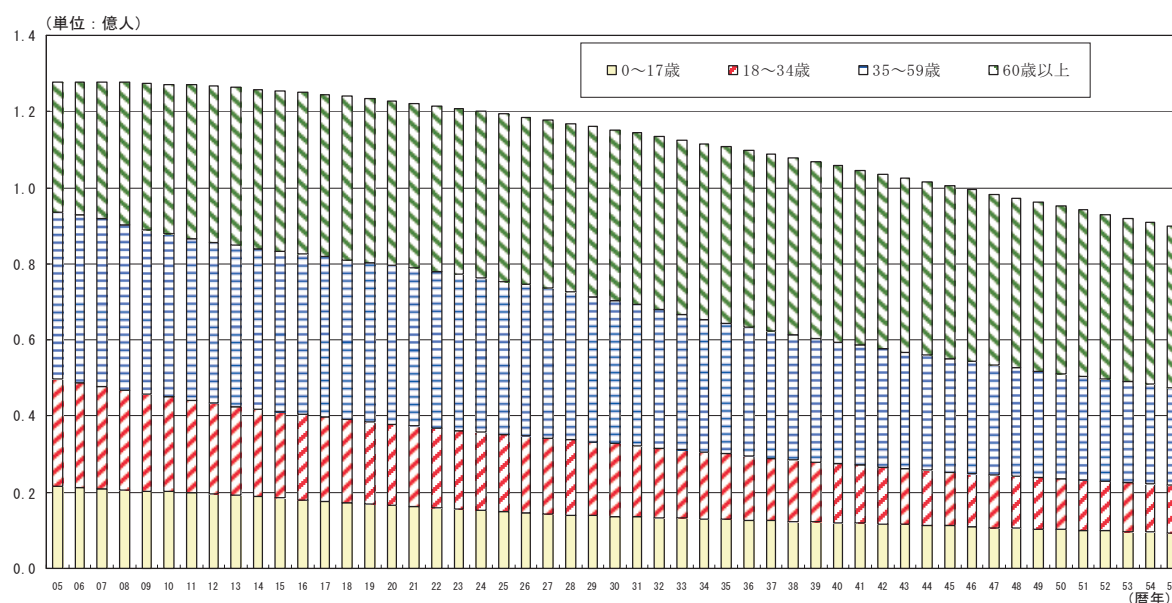
【備考】二人以上世帯の「洋服」、「シャツ・セーター類」への年間の支出額（名目）を、同品目の消費者物価指数で除して算出。

また、図表6は、日本の将来人口の中位推計を示したものである。既に言われているように、今後、わが国の人口は減少が見込まれている。将来の人口減少により、アパレル

⁹図表5の一世帯当たりのアパレル製品への支出額に、世帯数（総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（平成21年3月31日現在）」による）を乗じると、1976年5.7兆円、1991年9.1兆円、2008年4.9兆円と計算される。ただし、統計上、一世帯当たりの支出額には単身世帯のそれが含まれず、半面、世帯数の方には単身世帯の数が含まれるため、この金額をアパレル製品の市場規模とみるには留意を要するが、足元のアパレル製品の市場規模が縮小している状況はうかがえる。

製品の市場規模はさらに縮小に向かう可能性がある。

図表 6 日本の将来人口の推計（中位推計）



【資料】 国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（平成 18 年 12 月推計）

(2)市場牽引力を高める消費者サイド

アパレル製品の供給サイドと消費サイドの位置関係についてみると、小林（2006）¹⁰には次のような指摘がみられる。1950年代までは、消費者は必要最低限の衣服を入手するという状況であった。1960から80年代にかけて、内需の伸びとともに、アパレル製品の市場も拡大した。そうしたなかで、アパレル関連企業は、アパレル製品を大量生産するとともに、マスメディアを活用し、消費者に向けてその製品が流行していることを宣伝するようになった。当時の消費者の多くは、こうしたアパレル関連企業から発信される情報に追随した。そのため、似たようなファッションの消費者があちらこちらで見られるようになった。しかし、1990年代以降、市場にアパレル製品が豊富に存在するようになり、消費者は「供給者側が作り出したファッションに従って、誘われるがままに買って来たモノに取囲まれている自分」¹¹に気づき、「自分流のスタイルを追い求めようと考え始めた」¹²。

また、産業構造審議会繊維産業分科会「繊維産業の展望と課題（中間とりまとめ）」には、「東京の若者のファッション、いわゆる「ストリートファッション」は、刻々と入れ替わりながら、新たなデザインソースを提供するようになり、流行の発信源として国際的

¹⁰小林元「戦後日本のアパレル市場の変遷をマズローの学説で説明する」（関東レ経営研究所 繊維トレンド 2006.3・4号）

¹¹小林前掲書 p.47より引用

¹²小林前掲書 p.47より引用

に注目を集めている」¹³とある。

これらの指摘からは、1980年代ごろまでは、供給側が流行を生み出していた様子がかがわれる。しかし、1990年代以降は、消費者が、市場に溢れる多数のアパレル製品のなかから、自らの嗜好に合った製品を選択するようになり、流行が生み出される方向性に変化がみられるようになった。むしろ、現在では、消費者側から流行が生み出される傾向が強まってきている。さらに、ストリートファッションが刻々と入れ替わる、との「繊維産業の展望と課題（中間とりまとめ）」の指摘からすると、流行のサイクルはかなり短くなっていることがうかがわれる。

そのほか、「繊維産業の展望と課題（中間とりまとめ）」には、日本の消費者は費用対効果や品質に対する要求が厳しいとの指摘もみられる¹⁴。また、繊維産業構造改善事業協会「ニットアパレルⅢ ニット生産工場」では、「日本にファッション産業が成立して約35年。この間に日本の消費者の衣生活は大きく変化した。（中略）これを“10人1色から10人10色へ、そして1人10色へ”と表現することがあり、現在では10人10色と1人10色が混在、共存している時代であるともいう」¹⁵とする。

これらの指摘からは、消費者がアパレル製品の品質や価格に対する明確な要求水準を持つとともに、消費者の嗜好が多様化している様子がかがわれる。

以上を参考にすれば、アパレル関連企業は、消費者側の質的な変化、すなわち①消費者側から流行が生み出される傾向が強まっている、②その流行は短サイクルである、③消費者は品質や価格に対する確かな要求水準を持つようになってきている、④消費者の嗜好が多様化している、という点を、十分に認識した上で事業展開を図る必要があるといえる。

¹³産業構造審議会繊維産業分科会「繊維産業の展望と課題（中間とりまとめ）」p.14より引用

¹⁴産業構造審議会繊維産業分科会前掲書 p.14を参照

¹⁵繊維産業構造改善事業協会「ニットアパレルⅢ ニット生産工場」p.13より引用

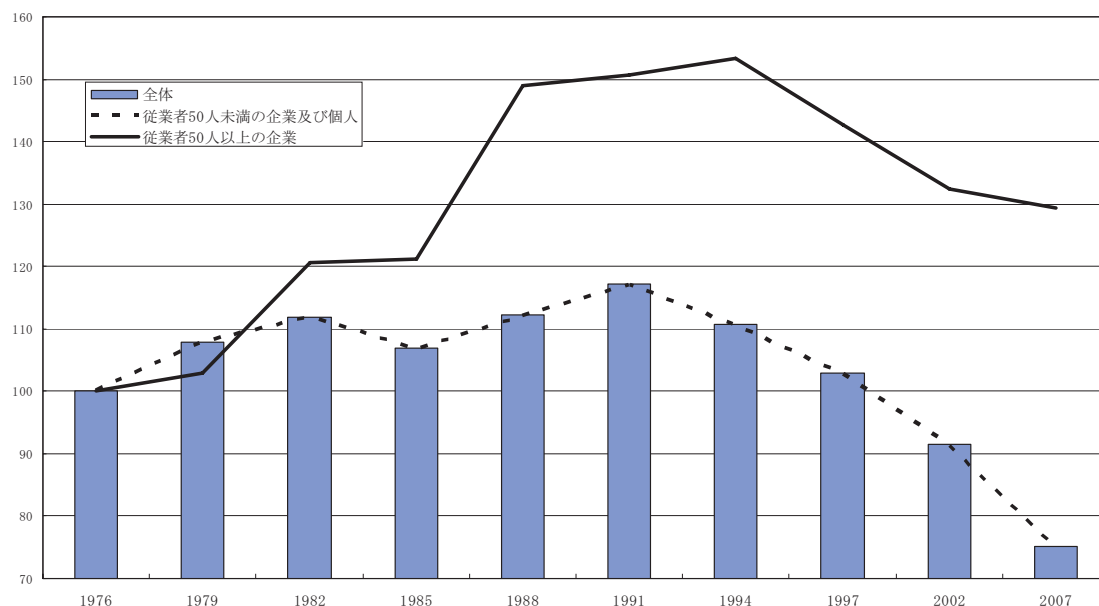
2 アパレル製品小売業者の動向：縮小する国内市場を巡り激化する競争

(1)急速に減少する中小規模小売業者

図表 7 は、アパレル製品小売業者数の推移（1976 年=100 とした指数）を示したものである。各年の実数をみると、事業者全体では、1991 年時点で 90,000 事業者を超えていたものの、2007 年には 58,000 事業者をわずかに上回る水準となっている（1991 年時点の約 64%）。また、企業規模別にみると、事業者全体の 99%以上を占める中小規模小売業者（従業者 50 人未満の企業及び個人のこと。以下、同じ）は、1991 年に 90,000 事業者を超えていたものの、2007 年には 58,000 事業者を下回っている（1991 年時点の約 64%）。大規模小売業者（従業者 50 人以上の企業のこと。以下、同じ）も、1994 年時点では 520 事業者を超えていたものの、2007 年には 440 事業者程度となっている。ただし、その減少スピードは、中小規模小売業者の方が急速になっている。

上述したように、消費者にアパレル製品への支出を減らす動きがみられるなか、アパレル製品小売業者の間で競争が激化し、その結果、中小規模小売業者において急速に淘汰が進んでいる様子がうかがわれる。

図表 7 事業者数の推移（1976 年=100）：減少スピードの速い中小規模小売業者



【資料】 経済産業省 商業統計 各年版

【備考】 1. 参照業種は、男子服小売業と婦人・子供服小売業。

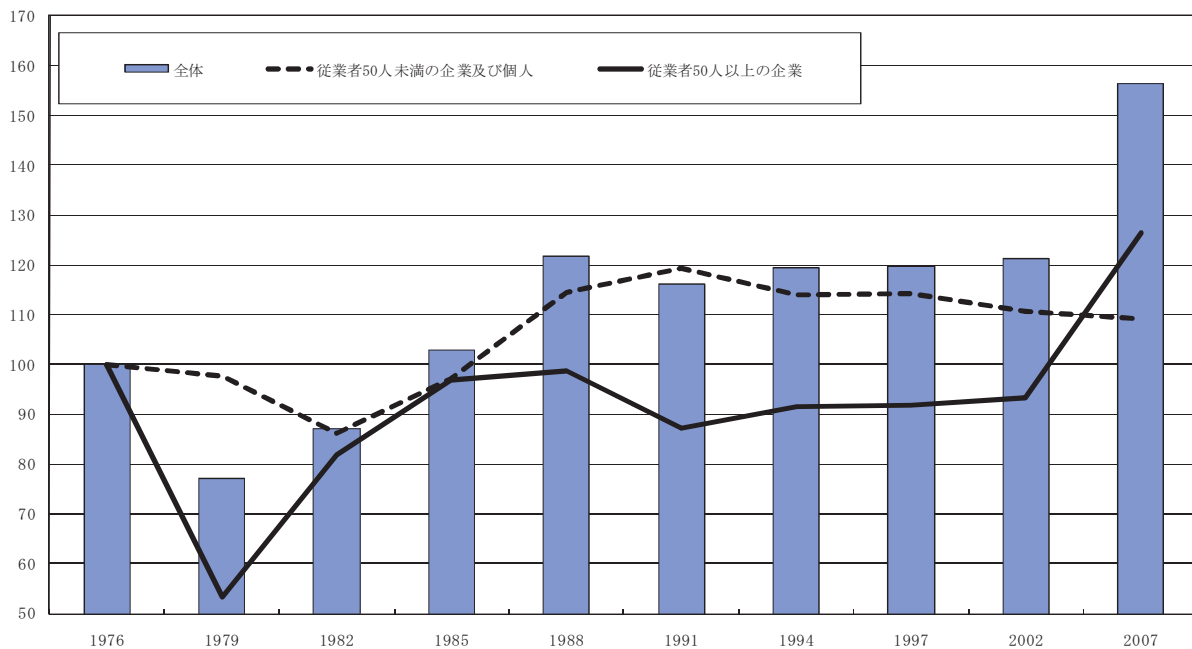
2. 事業者数は、法人組織の事業所における商業企業数、個人経営の事業所における単独事業所数及び本店数より算出

(2) 従業者数を拡大する大規模小売業者

図表 8 は、アパレル製品小売業者の一事業者当たりの従業者数の推移（1976 年＝100 とした指数）を示したものである。各年の実数をみると、事業者全体でみた一事業者当たりの従業者数は、1976 年時点の 3 人程度から、2007 年時点の 5 人程度まで、概ね増加傾向にある。規模別にみると、中小規模小売業者の一事業者当たりの従業者数は、近年、概ね 2 人程度で横ばい推移しているが、一方、大規模小売業者の一事業者当たりの従業者数は、2000 年代に入り、300 人台から 400 人台に増加をみせている。

中小規模小売業者は、先述したとおり事業所数を減少させながら、従業者規模の面では、さほど変化がみられない。そうした動きとは対照的に、大規模小売業者は、事業所数を増加させるとともに、従業員数も拡大しており、この業界における存在感をいっそう高めている。

図表 8 一事業者当たりの従業者数の推移（1976 年＝100）
～ 大規模小売業者にみられる従業者数の拡大傾向



[資料] 図表 7 と同じ

[備考] 1. 参照業種は図表 7 と同じ。

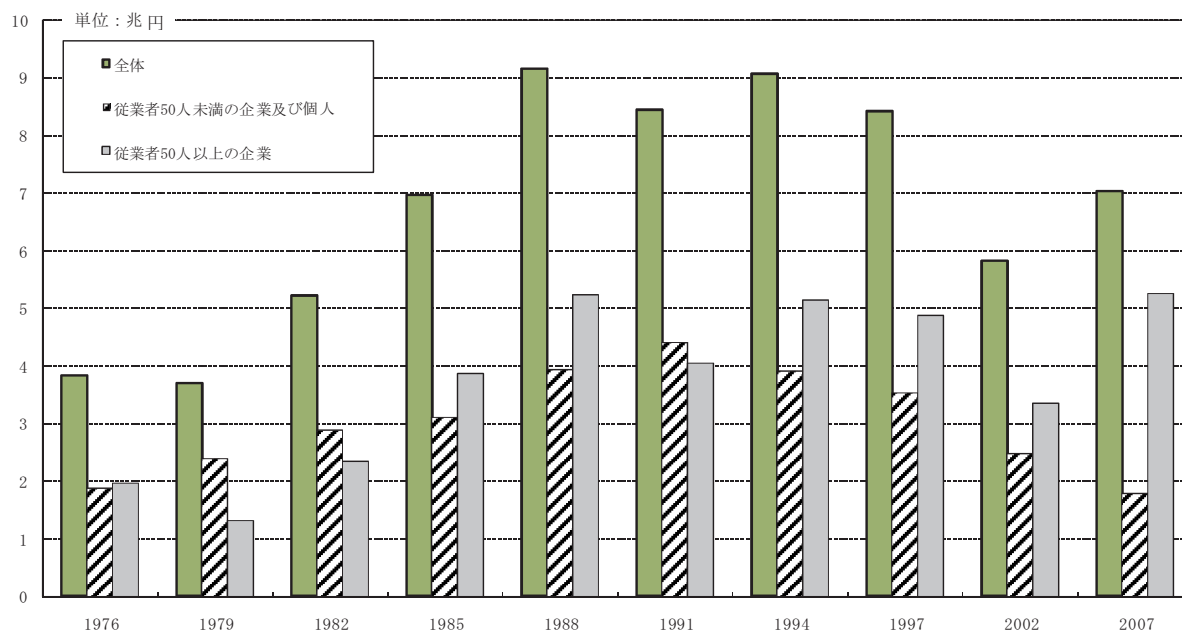
2. 図表 8 の事業所数と、法人組織の事業所における従業者数と個人経営の事業所における従業者数から算出。

(3) 年間販売額が減少する中小規模小売業者

図表 9 は、アパレル製品小売業者の年間販売額の推移を示したものである。事業者全体の年間販売額は、1988 年時点では 9 兆円を超えていたものの、2007 年には約 7 兆円となっている（1988 年時点の約 77%）。上記 1 でみた通り、消費者がアパレル製品への支出を減らすなか、アパレル製品小売業者の販売額は減少している。規模別にみると、中小規模小売業者の年間販売額は、1991 年時点で 4 兆円を超えていたものの、2007 年には

その 40%程度の 1.8 兆円まで減少している。これは、30 年前を下回る水準である。他方、大規模小売業者の年間販売額は、横這いとまではいえないものの、中小規模小売業者のような減少傾向もみられず、2007 年時点では 5 兆円を超えている。

図表 9 年間販売額の推移：減少が続く中小規模小売業者



[資料] 図表 7 と同じ

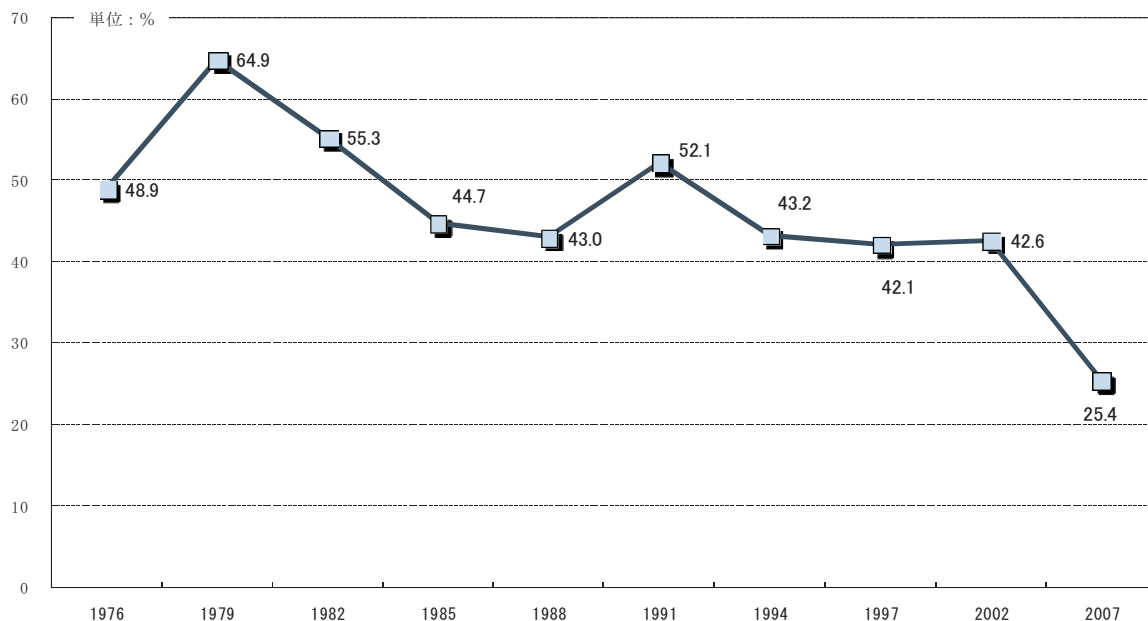
[備考] 1. 参照業種は図表 7 と同じ。

2. 法人組織の事業所における年間商品販売額と、個人経営の事業所における年間販売額より算出。

また、アパレル製品小売業者の年間販売額に占める中小規模小売業者の割合の推移をみたものが、図表 10 である。

中小規模小売業者の占める割合は、1990 年代の初めまでは 50% 超であった時期もみられたものの、1994 年以降は 50% を下回っており、足元では約 25% に水準を落としている。アパレル製品の 70% 以上が大規模小売業者によって販売されており、アパレル製品小売業界における中小規模小売業者のプレゼンス低下が懸念される状況といえる。

図表 10 年間販売額に占める中小規模小売業者の割合：全体の 2 割程度まで低下



【資料】 図表 7 と同じ

【備考】 図表 9 のデータにより算出。

(4)簡単なまとめ

ここでは、アパレル製品の中小規模小売業者において、急速な淘汰が進んでいる状況を事業所数の推移からみた。また、一事業所当たりの従業者数や、アパレル製品の年間販売額に占める中小規模小売業者のシェアの動向からは、中小規模小売業者のプレゼンスが相当程度低下していることがわかった。こうした統計データを見る限り、アパレル製品に対する消費支出額の減少傾向が続くなか、中小規模小売業者は、大規模小売業者の業容拡大に押され、1990年代以降厳しい事業展開を余儀なくされているといえる。

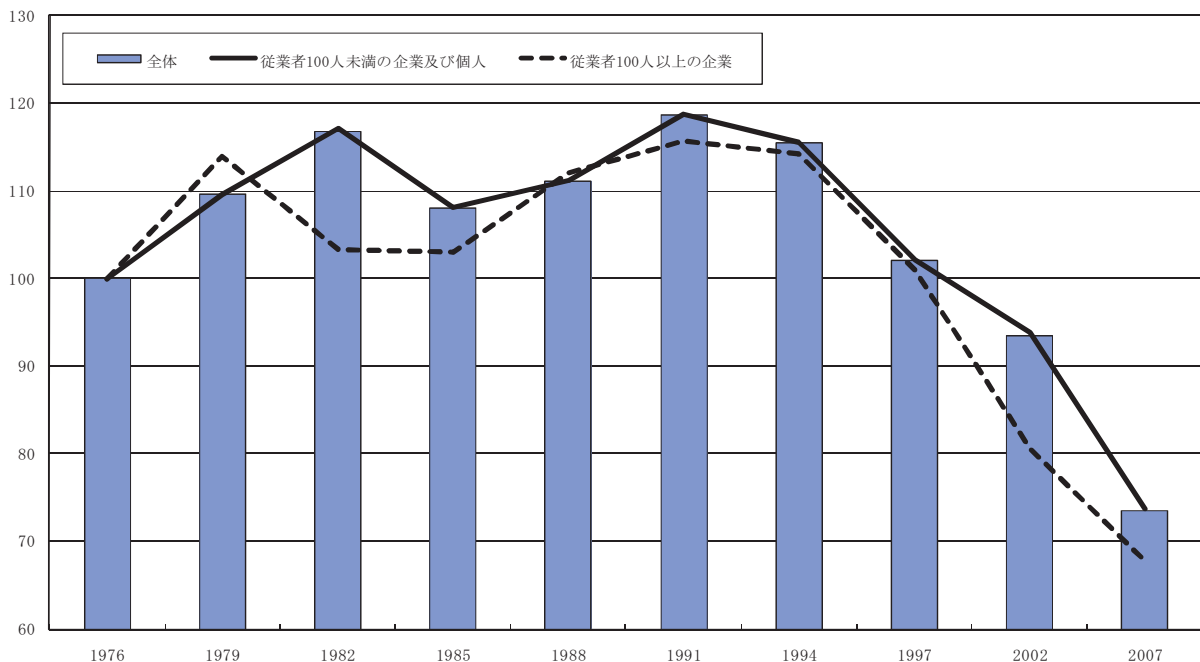
そして、こうした動きに拍車をかける要素も見受けられる。米国の GAP、スペインの ZARA といった日本国内への先行参入組に加え、2008年9月にはスウェーデンの H&M、2009年4月には米国の FOREVER 21 が国内に店舗を開設し、新たな外資系SPAが日本市場に参入を果たした。同社の店頭で長蛇の列をなす消費者の様子が度々報道されたように、強力な顧客吸引力を有している。こうした外資系SPAは、圧倒的なスケールメリットを背景に国内市場に大きな影響を与え、企業間競争を一層激化させる可能性がある。

3 アパレル製品卸売業者¹⁶の動向：減少するプレーヤー、縮小する市場

(1)規模を問わず減少の続く事業者数

図表 11 は、アパレル製品卸売業者数の推移を示したものである。各年の実数をみると、事業者全体は、1991年に25,500事業者を超えていたものの、2007年には16,000事業者を下回っている（1991年時点の約62%）。そのうち、中小規模卸売業者（従業者100人未満の企業及び個人。以下、同じ）は、1991年に25,000事業者を超えていたものが、2007年には15,500事業者余りにまで減少している（1991年時点の約62%）。また、1991年に500事業者近くあった大規模卸売業者（従業者100人以上の企業。以下、同じ。）も、2007年に300事業者を下回っている（1991年時点の約59%）。このように、近年、企業規模の大小を問わず、アパレル製品卸売業者が減少している。こうした現象は、先述した小売市場の縮小と軌を一にしたものがあるが、加えて、いわゆる“中抜き”といわれる流通段階を簡素化する動きが、アパレル産業においても進んでいる可能性を示している。

図表 11 事業者数の推移（1976年=100）：規模に関わらず続く減少



【資料】 図表 7 と同じ

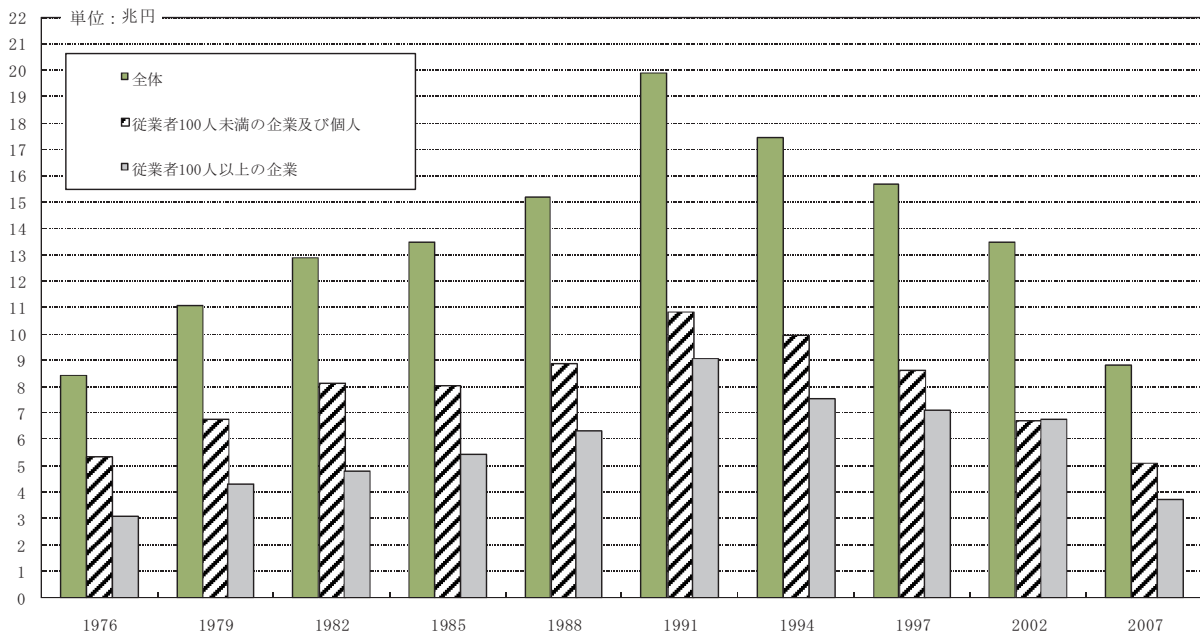
- 【備考】 1. 参照業種は、衣服・身の回り品卸売業。統計上の制約から小売業者の場合（男子服小売業、婦人・子供服小売業）とは異なる業種を参照。
 2. 事業者数は、法人組織の事業所における商業企業数、個人経営の事業所における単独事業所数及び本店数より算出。

¹⁶ 「アパレル企画卸売業者」と、アパレル製品の仕入・卸売のみを行う事業者の両方を含んでいる。

(2)事業者全体で減少のみられる年間販売額

図表 12 は、アパレル製品卸売業者の年間販売額の推移を示したものである。事業者全体の年間販売額は、1991 年まで増加を続け約 20 兆円近くに達したものの、その後、小売市場の縮小等に従って、2007 年にはピーク時の半分にも満たない約 9 兆円まで減少している。このような傾向は中小規模卸売業者と大規模卸売業者に共通してみられ、両者とも 2007 年の年間販売額は、1991 年時点の半分にも満たない水準となっている。

図表 12 年間販売額の推移：事業者全体で続く減少



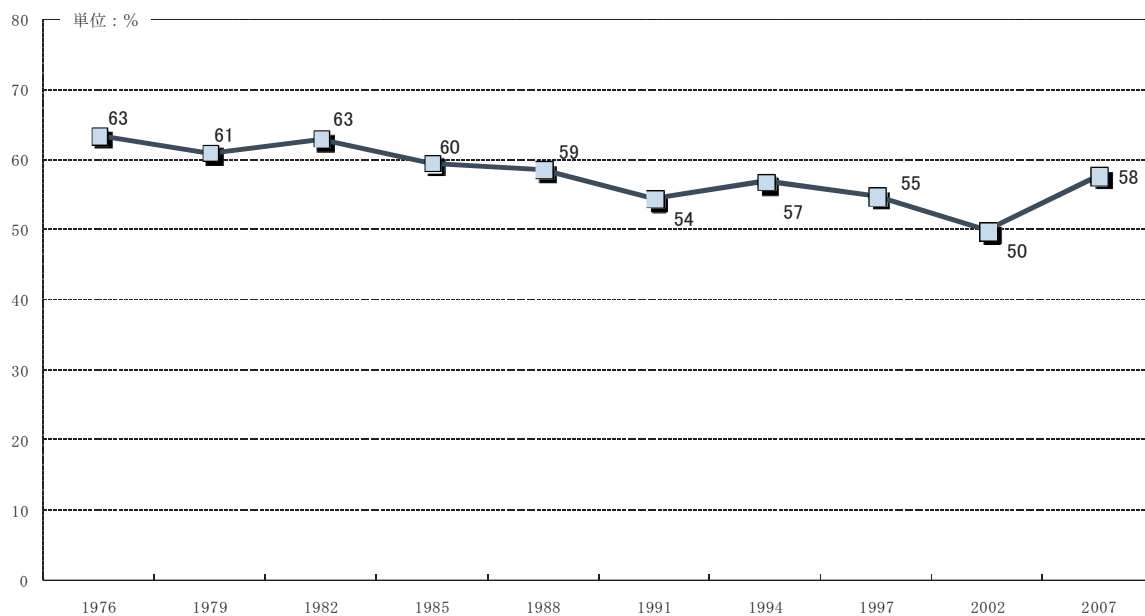
[資料] 図表 7 と同じ

[備考] 1. 参照業種は、図表 11 と同じ。

2. 法人組織の事業所における年間商品販売額と、個人経営の事業所における年間販売額より算出。

なお、前項 2 では、アパレル製品小売業者の年間販売額に占める中小規模小売業者のシェアが近年低下し、2007 年には 20%程度にまでなったことをみた。一方、同じ中小規模でも卸売業者の場合は、図表 13 に示した通り、50%程度から 60 数%の間で小幅増減を繰り返しながら横ばい推移していることがわかる。これによれば、アパレル製品の卸売業界においては、今のところ、中小規模卸売業者のプレゼンスは、小売業にみられるほど厳しい状況にはなっていないといえる。

図表 13 年間販売額に占める中小規模卸売業者の割合：概ね横ばい推移



【資料】 図表 7 と同じ

【備考】 図表 12 のデータより算出。

(3) 簡単なまとめ

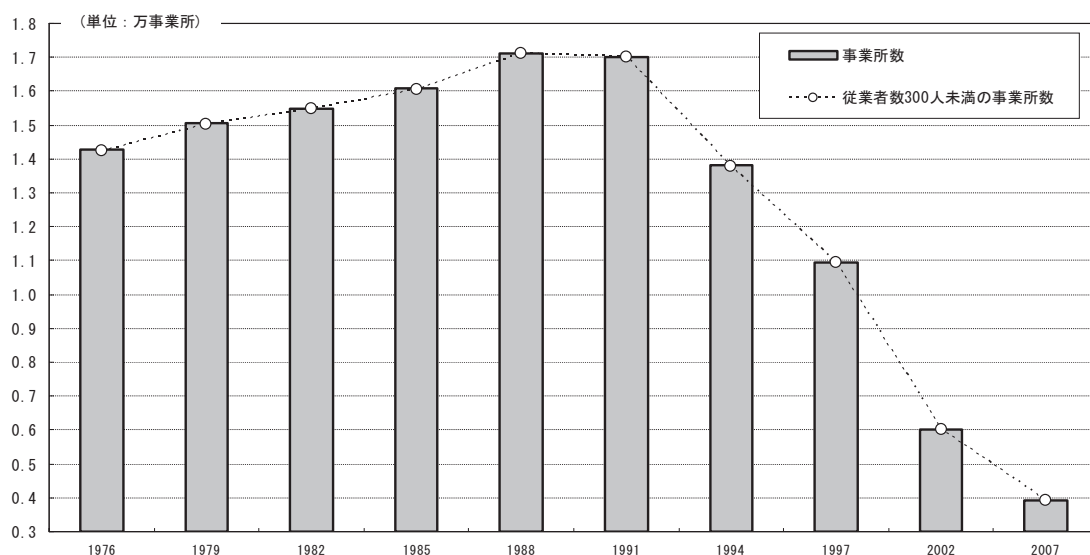
アパレル製品卸売業者の事業者数と年間販売額は、いずれも大幅に減少しており、こうした傾向は、企業規模の大小に関わらず共通してみられる。これは、アパレル製品への消費支出額の減少を背景に、先述した小売市場が縮小していることと並行した動きであると考えられる。ただし、企業規模別にみても低落傾向に大きな差がないことから、小売業のように少数の勢いのある大規模事業者が市場を席卷するという動きは薄い。むしろ製販一体化した新たな小売業態であるSPAの台頭等により、アパレル産業の流通においても、卸売業の存在意義そのものに変化が生じていると考えられる。

4 アパレル製品製造業者の動向：輸入の増加による浸食の激しい国内市場

(1) 減少を続けるアパレル製品製造業者の事業所数

図表 14 は、アパレル製品製造業者の事業所数の推移を示したものである。事業所数は、1988 年時点では 17,000 事業所を超えていたものが、2007 年にはわずか 3,900 事業所余りにまで急激な減少をみせている（1988 年時点の約 23%）。

図表 14 事業所数の推移：ピーク時の 2 割程度まで減少



[資料] 経済産業省 工業統計 各年版

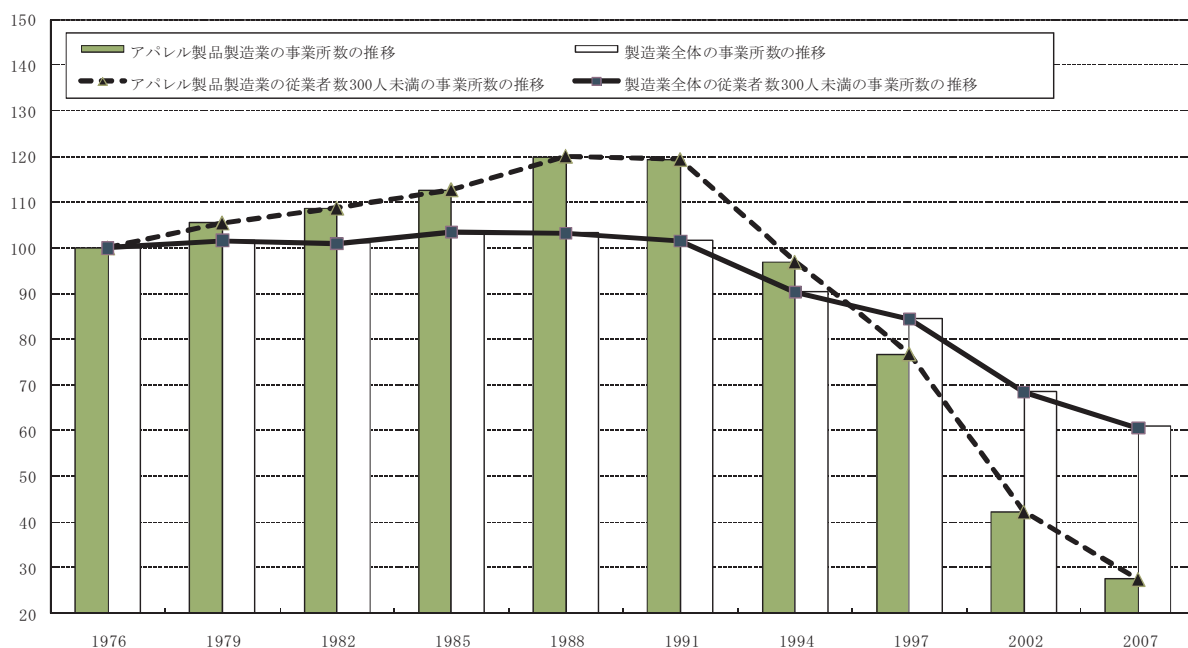
[備考] 1. 参照業種は、男子服、婦人服、子供服、シャツ製造業。

2. 使用したデータは、従業者数4人以上の事業所について集計されたもの。

図表 15 は、アパレル製品製造業者の事業所数の推移を、製造業全体のそれと比較したものである。これをみると、近年、製造業全体においても、アパレル製品製造業と同様、事業所数の減少がみられる。ただし、アパレル製品製造業の減少スピードは、製造業全体のそれより速くなっている。

こうした現象は、多くの工業製品において、低廉な労働力を目当てに、生産拠点が国内からアジア新興国等に移転した結果を反映したものと考えられる。なかでも、労働集約型の典型であるアパレル製品生産は、その煽りを受けた最たる例であることを示している。

図表 15 事業所数の推移の比較（1976年=100）：減少著しいアパレル製品製造業



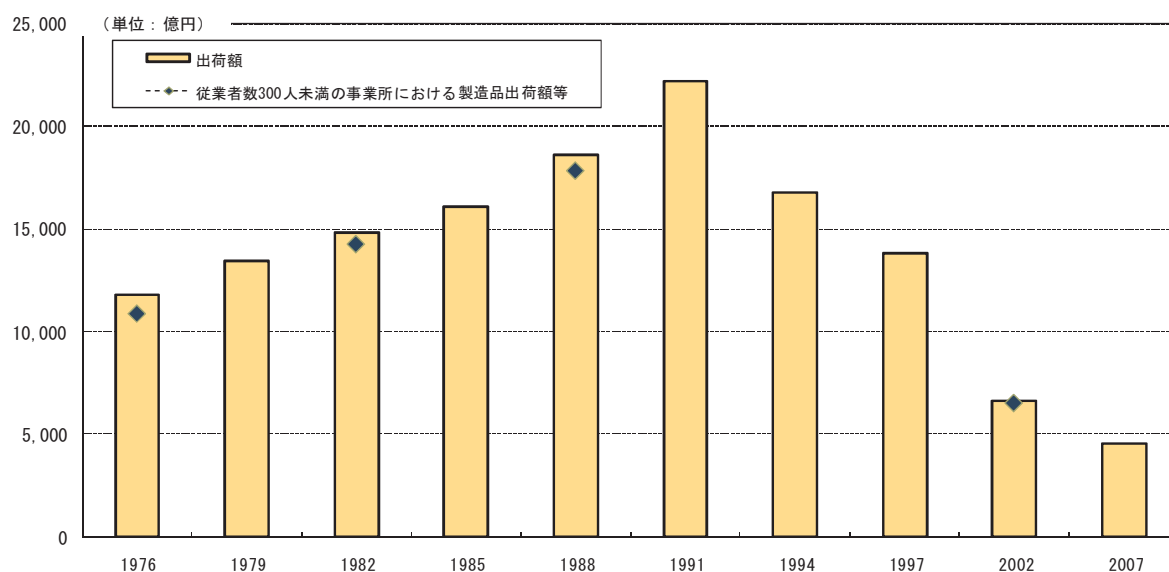
[資料] 図表 14 と同じ

[備考] 1. 参照業種は、男子服、婦人服、子供服、シャツ製造業及び製造業全体。

2. 使用したデータは、アパレル製品製造業・製造業全体とも、従業者数4人以上の事業所について集計されたもの。

(2)減少する出荷額と増加する輸入額

図表 16 出荷額の推移：ピーク時の2割程度まで減少



[資料] 図表 14 と同じ

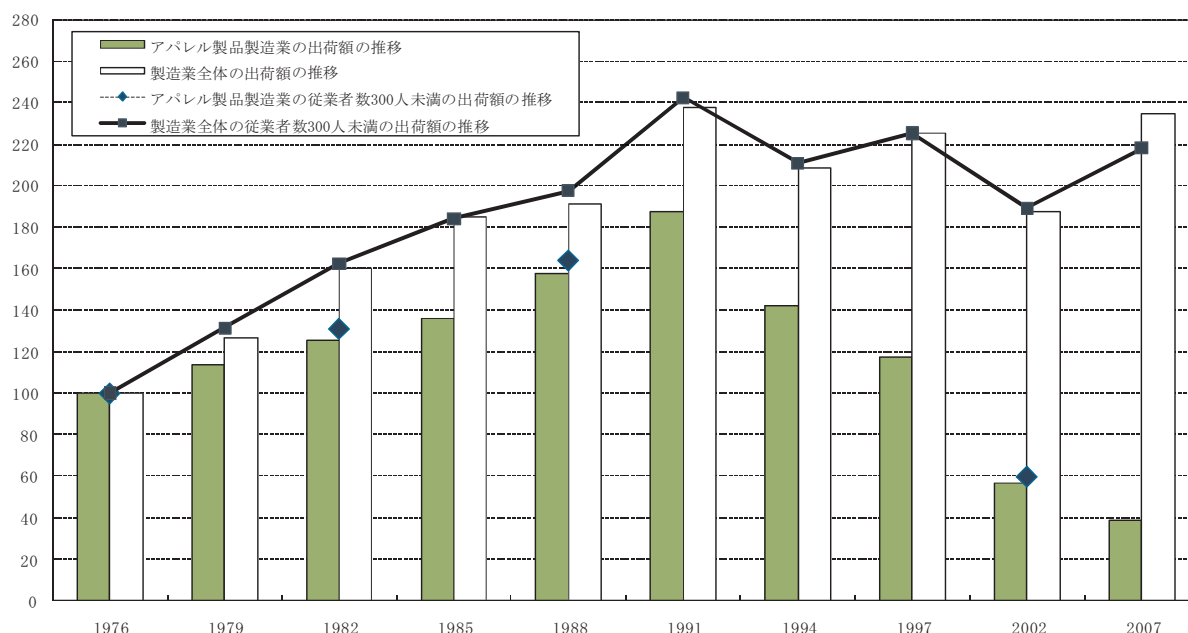
[備考] 1. 参照業種は、図表 14 と同じ。

2. 参照したデータは、図表 14 と同じ。

3. 従業者数300人未満の事業所における従業者数の1979年、1985年、1991年、1994年、1997年、2007年はデータの制約から算出不能。

図表 16 は、アパレル製品製造業者の出荷額の推移を示したものである。これをみると、1991 年には 22,000 億円を超えていたものの、事業所数の減少とともに、2007 年には 4,500 億円程度にまで落ち込んでいる（1991 年時点の約 21%）。この出荷額の推移を、製造業全体における出荷額の推移と比較したものが図表 17 である。製造業全体の出荷額の動きは、1991 年以降、伸びは止まったもののなんとか横ばい傾向を保っている。上述したように、製造業全体の事業所数が減少傾向を続けている状況下としては、比較的堅調に推移しているといえる。対して、アパレル製品製造業者の出荷額は、製造業全体の出荷額の動きから大きく剥落して、減少傾向がはっきりと表れている。

図表 17 出荷額の推移の比較（1976 年=100）：アパレル製造出荷額の特異な落込み



【資料】 図表 15 と同じ

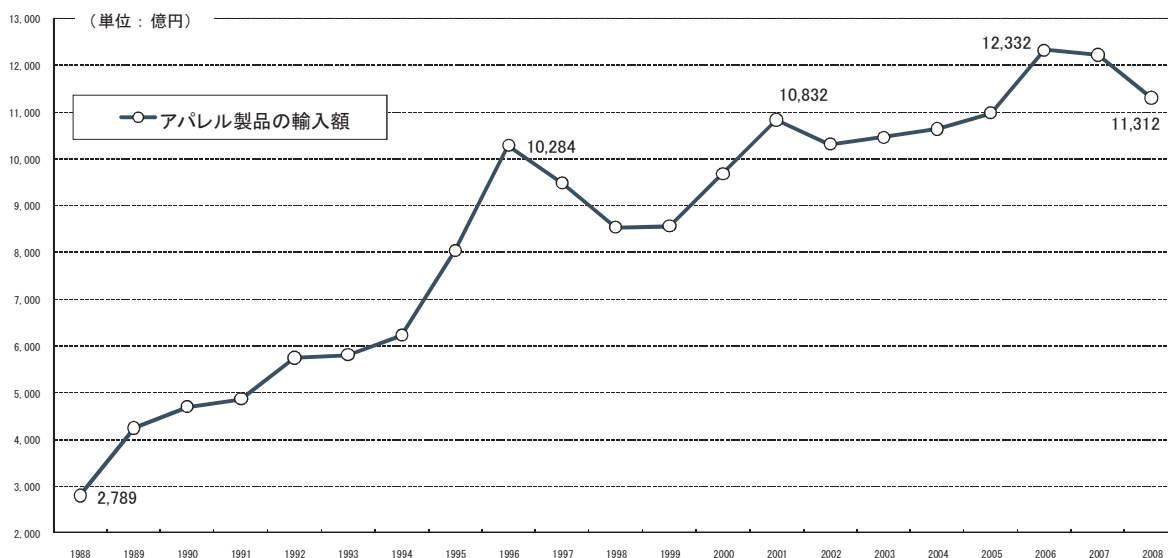
【備考】 1. 参照業種は、男子服、婦人服、子供服、シャツ製造業及び製造業全体。

2. 使用したデータは、アパレル製品製造業・製造業全体とも、従業者数 4 人以上の事業所について集計されたもの。

3. 従業者数 300 人未満の事業所における従業者数の 1979 年、1985 年、1991 年、1994 年、1997 年、2007 年はデータの制約から算出不能。

こうしたアパレル製品製造出荷額の特異な落込みの背景をみるため、アパレル製品の輸入額の推移を示したものが図表 18 である。上述したように、アパレル製品小売業の国内市場は減少傾向にあり、それに従って、アパレル製品製造出荷額が減少を続けていることは疑いないが、その動きに反して輸入額は長期増加傾向をみせている。各年の実額をみると、2007 年の製造品出荷額等が 4,500 億円程度なのに対して、2007 年の輸入額は 1 兆 2,000 億円となっている。数値の定義が異なるので単純な比較はできないが、両者間の金額規模に既に大きな差がついていることがわかる。この点から、主に国内市場をターゲットにしているにも関わらず、アパレル製品の生産拠点は、既にかかなりの割合で海外に移転されている様子をうかがうことができる。

図表 18 アパレル製品の輸入額：近年みられる増加傾向



【資料】財務省 貿易統計

【備考】衣類のうち男子用衣類、女子用及び乳幼児用衣類により算出。

(4)簡単なまとめ

国内のアパレル製品製造業者の数が減少するとともに、同製品製造出荷額も減少している。一方、アパレル製品輸入額は増加傾向を続けている。

アパレル産業においては、まず国内で企画・デザインを行い、それを海外の生産拠点をを用いて縫製し、再度、国内市場に向けて逆輸入するという動きが顕著で、既にこの形態が主要なものになりつつあると考えられる。

国内に残る既に少数派となったアパレル製品製造業者は、縮小が続く国内市場を巡って、国内他社はもとより、海外にある多数の製造業者と競争している。今後も小売市場の縮小が懸念されるなかにあって、ますます厳しい事業環境になっていくと予想される。

第 2 章 ヒアリング調査結果の詳細

本調査では、アパレル関連企業 11 社に向けて、ヒアリング調査を実施した。本章では、その結果を紹介する。

第 1 節 ヒアリング調査の概要

1 ヒアリング調査のポイント

本調査では、アパレル関連企業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略を明らかにすることや、最近の I T 技術の発達がそれに与えた影響等を探ることを主眼としている。

その主旨に沿って、まず、第 1 章では、アパレル製品の小売市場が縮小する等のなかで、小売業者・卸売業者・製造業者とも厳しい経営環境にある様子が明らかになった。一方、消費者サイドから流行が生み出されるようになってきていること、その流行が短サイクルであること、消費者の嗜好が多様化していること、消費者が品質や価格に対する確かな要求水準を持つようになってきていること、ということもみられた。

ヒアリング調査は、アパレル関連企業が、こうした事業環境を克服するために、アパレル製品の企画、生産、情報発信・マーケティング、販売、在庫管理の各段階において、どのような取組みを行っているのか探ることを中心に行った。

2 ヒアリング調査先の概要

ヒアリング調査先の企業は、第 1 章でみたアパレル産業の組織構造や業態別の動向等を考慮しつつ、文献調査の結果等を踏まえた上で選定した。その際、定番商品より流行の変化の影響を受けやすいトレンド商品を主として取扱う企業、及び地域からオリジナル性の高い商品の発信に取り組む企業等を主眼にして、先進的なアパレル関連企業とみられる 11 社を抽出することとした。さらに、広くアパレル産業に関する知見を集めるため、服飾・ファッション専門学校、アパレル製造卸売業者、スタイリスト、及び大手 S P A 企業等への有識者ヒアリング調査を実施し、情報を補完した。

図表 19 は、企業ヒアリング調査先とその概要を示したものである。

図表 19 企業ヒアリング調査先及びその事業概要

ヒアリング調査先	主たる業態	事業概要	所在地
(有)ほにや	S P A	和布を素材とする服飾・雑貨の企画・小売、よさこい衣装・各種ユニフォームの企画・小売等	高知県
(株)サルース	S P A	20歳代向けの婦人服・シューズ等の企画・小売(eコマース)等	大阪府
ギルドコーポレーション(株)	S P A	17歳前後の女子高生向けの婦人服等の企画・小売等	東京都
(株)WAVE International	S P A	20～30歳代向けの婦人服等の企画・小売等	東京都
(株)アルページュ	S P A	20～30歳代向けの婦人服等の企画・小売等	東京都
A 社	S P A	20歳代向けの婦人服等の企画・小売等	東京都
スタイライフ(株)	小売業	20～40歳向けの有名ブランドの婦人服等の小売(eコマース)等	東京都
ラブリークイーン(株)	アパレル企画卸売業	婦人用フォーマルウェア、ミセス向けカジュアルウェアの企画・卸売等	岐阜県
(株)クリシー	アパレル企画卸売業	10歳代～主婦層向けの婦人服の企画・卸売等	東京都
B 社	アパレル企画卸売業	20歳前後の男性向け衣料(「原宿系」、「渋谷系」)の企画・卸売等	東京都
(株)マシュール	製造業 アパレル企画卸売業 S P A	受託縫製、よさこい衣装・紳士婦人衣料・各種ユニフォーム等の企画・生産・小売等	高知県

[資料] ヒアリング調査先各社のウェブページ、ヒアリング調査結果

第 2 節 ヒアリング内容の詳細

次ページ以降では、図表 19 に掲げた 11 社の企業に対するヒアリング内容の詳細を紹介する。

企業名	(有)ほにや	所在地	高知県高知市
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・和布を用いた服飾・雑貨の企画・販売（小売） ・県内外のよさこいチームの衣装の企画・販売（小売） ・各種ユニフォームの企画・販売（卸売） ・グラフィックデザイン・パッケージデザイン・空間デザイン ほか 		
創業年	1980年	資本金	3,000万円
従業員	20名（企画担当、デザイナー、生産・出荷管理担当、営業担当、店舗販売員、事務スタッフ）		

1. 事業概要について

＜沿革と業態＞ 当社は、デザイナーである当社の社長が 1980 年に創業した子供服メーカーを嚆矢としている。1985 年頃から、県内のよさこいチームの衣装の企画を手掛けるようになり、それを契機に各種ユニフォームや和布を用いた服飾・雑貨の企画・販売を行うようになった。そのほか、ユニフォームを手掛けていることから、店舗デザインやパッケージ・デザイン、ノベルティグッズの企画・販売も行っている。

＜よさこいチームの衣装、各種ユニフォーム＞ よさこいチームの衣装や各種ユニフォームに関しては、全国各地のチームニーズをふまえて、当社の企画担当者やデザイナーがプロデュースからデザインまで行う。生地の製作や縫製は外注している。

＜和布を用いた服飾・雑貨＞ 主力商品は自社で企画・デザインした服飾・雑貨である。自社でデザインした柄を染めたオリジナル生地が特徴である。

社長は、当初から、オリジナル商品を高知から発信するために起業したものの、その頃の高知には商品企画に必要な情報が乏しかったことから、他社との差別化に苦慮した。そうしたなかで、和風の商品には、高額で格式張ったものか、逆に土産物のような安物かの、いずれかしかなく、日常生活で使うことのできる商品がないことに気づき、和風の柄をデザインした生地製の、上質ながら気負いなく使える服飾・雑貨を作ろうと考えた。

当社は 30～50 歳代の女性向けの商品を企画しているが、購買者の年齢層はその周囲の広範な範囲にもわたっている。上代¹⁷は、Tシャツでも春夏物で 3,000～6,000 円、秋冬物で 6,000～9,000 円と高めである。定番商品はエプロンや雑貨等に限られ、基本的にはシーズンごとに新商品を発売している。ただし、当社は、流行に追随しているわけではないので、流行の変化に合わせて毎週あるいは毎月のように新商品を発売するというわけではない。

2. 和布を用いた商品の企画について

＜基本的な考え方＞ 「気がつけば和の雰囲気を楽しむことができていた。」、消費者がこのように感じられる商品を当社は企画している。企画担当者やデザイナーは、この基本線を守りつつ、流行やトレンド色を見て「良い」と感じれば自由に取入れる。

当社の商品が世間に知られるようになったころ、「流行を取入れるには、どのようにす

¹⁷小売価格のこと。以下、同じ。

れば良いのか」、「和ブームが終わった後のことを考えると、不安ではないか」という質問をよく受けた。これに対しては、「日本の文化を『ほにや流』に伝えたいとモノづくりしているので、流行だけを取入れているわけではなく、和風の商品がブームだから扱っているとの認識ではないので、そういう意味の不安はない。」と答えていた。

新鮮味のある企画は重要である。しかし、流行を追うあまり、「オリジナル商品を高知から発信する」という創業目的を忘れてはならない。

<企画体制> 当社は、自社で商品を企画・デザインしている。かつて、企画会社と提携した際に納得のいく商品は生まれなかったことから、現在は他社とは無理して提携しないようにしている。

社長は、企画・デザインを兼務し、そのほか、企画担当者1名、デザイナー3名がいる。デザイナーの1人は、陶器の絵柄デザインの経験者で、生地デザインにその経験を活かしている。

<企画サイクル> 基本的には、年間2回（春夏物と秋冬物）、新生地とそれを用いた商品を企画・デザインしている。そのほか、「母の日」「よさこい祭り」といった特定のイベントに向けた企画や、特定の売場の限定品の企画を行うこともある。しかし、シーズン中の流行の変化に合わせて新商品を企画するということはない。一つには、当社は流行に追随するスタイルではないためである。また、各種ユニフォームやよさこいチームの衣装の注文を不定期に受けていることから、そのような対応をする体制ではない。

<主な情報源> 企画担当者やデザイナーは、江戸時代から大正時代にかけての日本人のライフスタイルから、最新のファッションショーやファッション雑誌の情報まで、特定の情報源や分野に固執することなく、広範にわたる多様な情報を収集し、日本の伝統文化を大切にしながら、“今”も大切にしている。

3. 和布を用いた商品の生産について

<生地の調達> 当社でデザインした和風の柄を染めた生地は、京都の生地問屋に発注している。手順としては、まず、染める生地と柄を決める。当社が、生地問屋の持つ見本帳から生地を選択する。その後、型屋選定のため、柄を機械染めするか、手染めするかを決める。それに応じて、使用する型と、発注先が異なるためである。当社の場合、機械染めであっても型紙を使用するため、手染めと比較して仕上がりに大きな違いはない。ただし、機械染めは、手間をかけずに量産できることから、単価が安い。他方、手染めは、柄や色にバリエーションを持たせやすいものの、手間がかかるため高い。当社では、基本的には、高額あるいは少量の商品に手染めの布地を使うようにしている。そして、当社で作成したデザインに基づき、生地問屋と取引のある型屋¹⁸と相談の上、柄を修正し確定する。

次に、染色工程に移る。染めの良し悪しは、商品の良し悪しや販売までのスケジュールに大きな影響を与える。当社は、染色業者には、職人が作りやすいものではなく、消費者に良いと感じてもらえるものを作るように求めている。そうした当社の意向を理解している染色業者とだけ取引をしている。

¹⁸柄を染める際に用いる型を作る業者のこと。

以上のプロセスに、2ヶ月程度を要している。

その他の生地は、さまざまな生地屋から、見本帳を見て購入している。『ほにや流』に自由に楽しんでもらいたいので、欧米産の生地や、年配女性にも着やすい商品を作るためにストレッチ素材もよく使う。

<縫製の委託> 商品は、国内にある10箇所程度の縫製工場で生産している。当社は、商品の種類や生地の特性に応じて、依頼する縫製工場を選択している。過去、仕上がりに納得できなかった経験があることから、中国の縫製工場とは取引していない。

当社の近隣には、縫製工場が少なく、従業者の高齢化が進んでいるため、東北地方の縫製工場と取引していたこともあった。しかし、意思疎通や輸送の面で、縫製工場は近隣にあるほうが良いため、展示会等を通じて縫製工場探しを行った。現在、四国と関西の縫製工場と取引している。

縫製工場には、当社のパタンナーが作成した型紙と生地を支給し、サンプル確認後、本格生産を指示する。そして、納品・検品を経て、加工賃を支払っている。サンプル依頼から店頭の商品が並ぶまで3ヶ月、生地生産から通算すると5ヶ月近くを要する場合もあり、当社は流行の変化に追随しているわけではないが、この期間の短縮を一つの課題とみている。

<生産数量> 思ったほど売れない商品がある半面、突然売れ始め、足りなくなる商品もある等、売上予想は難しい。そうしたなかでも、当社は売れ残りを少なくするために、商品の初回生産量を70着程度にしている。POSデータを参考に、売れ行き良好と判断すれば、100着程度を追加生産することもある。約400着生産したTシャツもあるが、タイミングも含め、いつまでも難しい問題である。

<生地屋や縫製業者の発掘> 創業当初、高知には、納得できる生地がなかった。また、縫製工場探しにも苦労した。そうしたなかで、各種展示会への参加が、生地問屋や縫製工場との出会いの契機となった。展示会は販売面のみならず、生産面においても重要であることを実感している。

4. 和布を用いた商品の情報発信について

<展示会> 都会の人が当社の商品を購入してくれるのか、当社は、それを確かめるために、都内の百貨店の協力を得て展示会を開いた。そのような取組みが他店百貨店のバイヤーの目に留まり、各百貨店との取引が実現した。これが、高知県以外への販路拡大の足掛かりとなった。当社の商品の良さを沢山の人の知ってもらうために、当社は、今でも、国内外の展示会に積極的に参加している。

5. 和布を用いた商品の販売について

<直営小売店での販売> 当社は、本店に加え、関東・関西・四国の百貨店内に計4店舗の小売店を有している。現状、売上の1/3は、この直営小売店での販売によるものである。百貨店内の店舗は、百貨店からの勧誘に応じて開設した。各店舗には、その所在地で採用した販売員がいる。販売員には、新商品発売のたびに本社で研修を行っている。研修にお

いては、自己流の販売ではなく、当社の商品に相応しい販売を行うように、独自の教材を用いて指導している。百貨店に対しては、売上の一定割合を支払っている。

<ウェブサイトでの販売> インターネット上に、アパレル製品の販売サイトが多数あることは承知している。当社も、自社のウェブサイト注文を受けている。しかし、消費者には、当社の商品を手にとってもらい、購入してもらうことが重要である。また、インターネット上の写真の見栄えや評判によって売上が左右され、当社自体がそれに振り回されるようなことがあってはならない。そのため、当社には、ウェブサイトでの国内販売にのみ注力する意向はない。

半面、当社は、これまで海外の展示会に商品を出品しており、今後海外の消費者への販売も拡大することを検討している。かつて、米国で商品を販売した際には、販売代金の回収の安全性を確保すべく、セールスステップを活用した。しかし、それに手数料がかかるため、結果的に販売価格が高くなってしまった。この経験から、海外向けの販売の検討に当たっては、インターネットを活用した販売にも目を向けている。

<卸売による販売> 当社は、国内主要百貨店や全国の専門店向けの卸売販売も行っている。卸売販売に際しては、小売業者側の買取りを原則としている。委託販売では、お互いに成長しないと考えているからである。

当社は、卸売販売を積極的に増やそうとしているわけではない。半面、消費者が「気がつけば和の雰囲気を楽しむことができている」と感じる商品を企画するという当社の方針を理解してもらえれば、小売業者が増えれば、当社の商品の良さをより多くの消費者に知ってもらうことができる。したがって、当社は、そのような思いを共有できる小売業者と出会うことができれば、卸売販売を行うというスタンスである。

<価格設定> 上代は、当社においてコストを積み上げて算定している。当社の場合、特徴である生地のコストを抑制しにくいいため、上代が消費者目線でみて妥当な水準を上回らないよう、その他のコストを慎重に積算している。下代¹⁹は、服飾、雑貨とも 55~65%程度となっている。原価は、概ね上代の 25~35%の範囲である。

6. 和布を用いた商品の在庫管理について

<管理方法> 当社は、POSデータを参考にしながら、販売・在庫状況を把握している。

<リスクコントロール> 過度に在庫負担を負うことがないように、商品の生産に際しては、少量生産に心掛けている。卸売は買取りを原則としているため、リスクは限定的である。

<在庫処分> 想定していた販売期間中に販売しきれなかった商品についても、流行に付随した商品ではないため比較的扱いやすい製品ならば、近隣にアウトレットが少ないこともあり、当社本社前で行う恒例「蚤の市」で販売するほか、福袋の商品としている。

なお、生地に関しては、ノベルティグッズ等の素材としても使用できるため、残ることはない。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2010年3月末時点。

¹⁹卸売価格のこと。以下、同じ。

企業名	(株)サルース	所在地	大阪府大阪市
事業概要	婦人服・シューズ・雑貨等の企画・販売		
設立年	1996年	資本金	23,700万円
従業員	54名（商品企画・デザイン担当、MD ²⁰ 、生産管理担当、ウェブページ企画・制作・管理担当、広報担当、受注管理・顧客対応担当、店頭販売員、事務スタッフ）		

1. 事業概要について

<沿革と業態> 当社は、1996年に設立された婦人服・シューズ・雑貨等の小売業者で、自社で企画した商品を、外注先で生産し、インターネット上の自社等の販売サイトで販売している。そのほか、2箇所の直営小売店でも商品を販売し、一部卸売も行っている。当社の社長は、アパレル製品を企画・卸売する会社での勤務を経て、当社を設立した。

当社は、当初、催事販売²¹を行っていた。これは、少資本の企業にも可能な業態であるため、設立当初の当社には合っていた。半面、商品を持って出向いて販売する方法なので、事業拡大には限界があった。そこで、インターネットを利用した販売に着目した。この販売方法によれば、催事販売より広範な消費者を対象とすることができた。また、催事販売のように販売場所に出向く必要もなければ、店舗や販売員も不要である。新商品の発表のたびに広告を印刷し直す必要もない。これらを踏まえて、当社は、2000年にインターネット上の既存の販売サイトに出店し、その後、自社の販売サイトも設けた。

<取扱商品> 取扱商品は、20歳代の女性向けの衣料品・シューズ・雑貨である。「安く、かわいい」をコンセプトとする「Salus」と、それに高級感を持たせた「Lugzygirl」の2つのブランドがある。商品のほとんどは時々の流行をとらえたトレンド商品である。価格帯は、アイテムを問わず3,000円程度としている。

インターネットを活用した販売を始めたころ、当社は販売商品の全品を外から仕入れていた。しかし、それでは、当社の意図する商品構成を実現できなかった。また、意外にも、インターネットを利用した販売では、売れ残りが少ないこともわかった。そのため、当社は、自社で商品を企画するようになり、それを中心に商品構成することとした。

2. 企画について

<基本的な考え方> 著名なファッションビルが1979年に都内に開設され、1980年代半ばにDCブランドがブームになった。1980年代は日本のアパレル業界の隆盛期であり、以降ファッションに関心を持つ人が増えたといわれている。ただし、当時はDCブランドというだけで、商品が売れる時代であった。今では、消費者の嗜好が多様化し、なかには毎日テイストの異なるファッションを楽しむ女性もいる。また、読者モデルにみられる通

²⁰マーチャンダイザー。商品構成を検討・実現を役割としている。

²¹公共施設の一部のスペースやホテルの一室等を借り、物品を販売する形態。同社の場合、卸売業者から借りた服飾品を、全国各地に出向いて販売し、卸売業者から販売手数料を得ていた。

り、流行情報の発信源が多様化している。そのようななかで、流行は目まぐるしく変化している。近年のファッション業界の主要な動向は、こういう状況にある。

当社が創業した 1996 年には、すでに流行の変化が激しくなっていた。当社は、流行の変化が激しいなかにあっても、常に消費者に受け入れられる商品は何かと検討し、「安くて、かわいい」商品を取扱うこととした。当社の独自性を消費者に分かりやすく伝え、認知してもらう観点から、当社は、この「安くて、かわいい」というコンセプトを堅持している。

<企画体制・サイクル> 当社は、この基本コンセプトのもと、年 2 回（春夏物、秋冬物）、商品の企画・デザインの大きな方向性を決めている。そして、シーズン中は、企画担当者とデザイナーが、MDと相談しながら、多数の商品を企画している。

<主な情報源> 当社の場合、世界のファッションショーや同業他社等の動向、ファッション雑誌の情報等により、流行を把握している。これまで蓄積してきた売上実績も参考にしている。これらは、消費者に受け入れられる商品を作るための基本的な情報である。加えて、消費者が今持っているニーズを把握し、それを企画に反映している。そのため、自社の販売サイトにあるブログへの消費者の書き込みを、当社社長やMDが分析している。このような積み重ねにより、固定客が増えている。消費者の生の声を、素早く、手軽に収集できることは、インターネットを利用したビジネスのメリットである。

3. 生産について

<生産拠点> 商品は、中国の数箇所の縫製工場等で生産している。現状の価格を前提にすれば、加工賃の高い国内の縫製工場等での生産は難しい。

<取引形態> 中国の縫製工場等との取引に関して、形式的には、商社が自己勘定で材料調達・支給、委託先の縫製工場等に製造させ、商社が完成品を受け取り、そこから当社が仕入れている。ただし、実際には、委託先工場は当社の意向に従って決められ、仕様は当社から委託先工場に直接提示する。材料は、当社の指示にしたがって、商社が調達している。当社は、委託先工場から直接届けられるサンプルを確認した上で、委託先工場に生産を直接指示する。最終的に、当社は、委託先工場から検品済みの完成品を受領し、商社に仕入代金を支払うという手順になっている。商社経由で商品を仕入れるため割高になるが、自社で海外の縫製工場等を管理する負担を考えれば、むしろ割安である。

<生産数量> 当社は、衣料品の場合、卸売先の希望する数量を含め、通常 1 アイテム（複数色、複数サイズ）につき 1 回当たり、数百着から 1,000 着程度の生産を依頼している。これまでの販売データを参考にしつつ、一度に作り過ぎないようにしており、売れ行きが良い場合には、追加生産を依頼する。ただし、生産には 40 日程度を要するため、流行の変化が激しいなかで何回も追加生産を行うことは実際にはない。

<商品仕入> 当社の知名度が高まるにつれて、他社から商品の提案を受けることが多くなった。当社では、基本コンセプトに合う提案であれば、採用することもある。毎月十数社から商品の提案を受けているが、実際に取引まで至っている企業は数社である。他社の商品は、当社が全て買取っている。売れ残りを当社から返品することはない。

<取引内容の明確化> 当社は、商品の仕入先とは契約書を取交わし、そのなかで納期遅

れや不良品の発生時のリスク負担を明確にしている。今でも、このような契約書を締結したがない企業もある。当社は、そうした企業とは取引を行わない。

4. 情報発信活動について

<メールやバナー広告> インターネット上の既存の販売サイトに新店した当初は、特に広告宣伝を行わなかった。新店すれば、消費者に見てもらえるものと思っていた。しかし、それでは当社の知名度が高まらなかったため、当該販売サイトの会員向けメールやバナー広告等を行うことにした。これによって、ようやく当社は認知されるようになった。

<ファッション雑誌> 当社の商品がファッション雑誌の記事に取上げられれば、当社及び当社商品の知名度向上の効果が大きい。そのため、当社は、ファッション雑誌の出版社に向けて商品情報の提供や商品の貸出しを続けている。

<携帯電話> 当社には、パソコン向けの販売サイトと携帯電話向けの販売サイトがある。携帯電話向けの販売サイトは、パソコン向けの販売サイトとは異なり、道端でも見ることができる。インターネットを利用した販売は、流行が目まぐるしく変化するなかで、消費者に対して素早く新商品情報を発信できる点で、有効な方法である。なかでも、携帯電話を利用した販売は、消費者により早く情報を提供できる。当社の売上の約 8 割は、携帯電話の販売サイトからの注文によるもので、当社としては、今後も一層携帯電話を利用した情報発信に注力する方針である。

<販売サイトにおける商品紹介の留意点> ファッション雑誌には、商品を身に着けたモデルの写真が掲載されている。商品だけの写真より、消費者の購買意欲を引き出す効果が高いためである。小売店でも、マネキンに着せた商品より、店員の身に着けた商品が売れるといわれている。このため、当社では、必ず、商品を着用した女性の写真を掲載している。

5. 販売について

(1) ウェブサイトでの販売

<購買層> 一般的に、インターネットを利用した販売は、小売店に足を運ぶことのできない消費者に利用されている。足を運ぶことのできない理由は、近隣に店舗がないこと、仕事・家事等で時間に余裕がないこと等さまざまである。店頭では購入しづらい商品の購入希望者も利用者となる。

商品の注文者と使用者が同一ではないケースもあるため必ずしも厳密ではないが、当社商品の購入者の年齢層は、20 歳代前半が 15%、20 歳代後半が 50%、残りは 30 歳代前半以上である。学生は、当社の「安くて、かわいい」商品の購買層になる可能性はあるが、半面、時間に余裕があるため、インターネット経由の購入者にはなりにくいとも考えられる。そのため、20 歳代後半が多くなっている。

<商品構成> 当社の販売サイトには何時でも「安くて、かわいい」商品がそろっている。固定客を増やすには、消費者にこのような印象を持たれるようにしておく必要がある。ま

た、流行の変化が激しいなか、消費者を飽きさせないようにすることが重要である。そのため、当社は一月に 100 アイテム程度の新品を発売している。これは、「販売サイトを毎日見ないと、新品を見逃すことになる」という、当社から消費者へのメッセージにもなる。

当社は、年間約 1,200 アイテムの新品を発売している。新品は、納品後速やかに写真撮影され、新品の紹介ページに掲載される。販売サイトには、定価販売している商品だけでも、数百アイテムが常時掲載され、消費者からの注文を受けている。限られた人員でも、こうした膨大な作業を、日々正確に遅滞なく進めることができる。これは、当社が蓄積してきた独自のノウハウによるものである。

<価格設定> インターネットを利用した販売においても、高額商品が販売されている。他方、当社がかつて行った調査では、ネット販売の利用者の多くが 3,000 円程度の商品を値ごろ感のある商品と考えていた。当社は、より多くの消費者を対象とするために、販売価格を 3,000 円程度とし、現在でもそれを維持している。

<予約販売> 当社では、新品の予約販売を行うことがある。発売日の数日前に販売サイトに新品を掲載し、発売日を明記した上で注文を受ける。受注開始時点では当該新品の生産は終了しているため、予約販売を行っても、商品が売れ残る可能性はある。しかし、少なくとも予約分については、発売日当日に出荷でき、回収も早くなる。在庫リスク軽減には効果がある。また、消費者の反応をいち早く掴むことができるため、発売日以降の販売方針や追加生産の必要性を早めに検討できる。

万が一、生産量を上回る予約があった場合、追加生産が必要になる。しかし、商品の生産に通常一ヶ月程度を要することから、追加生産分の出荷は大幅に遅れることになる。出荷が遅れれば、その間に流行が変化する可能性があり、当社が消費者からの信用を失う可能性がある。そのため、予約販売を行う新品は限定的である。

<返品リスク> 消費者は、インターネット経由の購買において、代金支払いや個人情報の取扱い、画像と実物の相違に不安を抱いている。このうち、返品は、画像と実物の相違によって発生する。一般的に通信販売の場合、返品率は 15%に達するといわれている。しかし、当社の実績は、それを大きく下回っている。今やネットオークションの普及により、消費者は、返品せずに転売するようになっている。消費者は、当社の商品を、返品して課金されるより転売する方が高く回収できて有利な商品とみているのかもしれない。他方、当社は、顧客満足度を高める趣旨から数年前に返品料を引き下げた。「返品をするなら課金する」から「気に入らなければ返品して下さい」というスタンスに変更した。これが、消費者から好意的に受け取られている。こうしたこともあって、低水準の返品率におさまっている。

(2) 直営小売店での販売

消費者から小売店での販売を求める声があった。また、要請を受けた小売店の店頭で、期間を限定して商品を販売したこともあった。こうした直接販売でも、それなりの実績を残してきたことを踏まえて、当社は、現在、ファッションビル内に設けた直営小売店 2 店舗でも、商品を販売している。当社は、これによって、インターネットを利用した販売の利用者以外の購買層の開拓をすすめている。

(3) 卸売による販売

当社は、若干卸売も行っている。買取りを原則とし、下代は上代の 50%程度である。

6. 在庫管理について

<経験則> 綿密に企画した商品でも、その 3 割は消費者のニーズを十分に満たせない。また、どのような商品でも 5%は売れ残る。しかし、こうした商品も、値引きすれば売れる。定価販売する期間を無理に引き延ばさなければ、大きな損失を被ることもない。

<管理方法> 当社は、商品の販売・在庫状況を、POSで管理している。このデータをみながら、セール商品への切り替え時期を判断している。

<リスクコントロール> 過大な在庫負担を負うことがないように、生産段階では、作り過ぎないようにしている。予約販売は、在庫リスクを低減している。卸売では、先方の買取りを原則としており、リスクは限定的である。また、ネットオークションの普及は、返品にともなう在庫リスクを緩和している可能性がある。

<在庫処分> セール商品は、当初の 7 割程度の価格で販売できれば上出来であり、時には原価を回収できれば良いとして販売することもある。セール商品はその年に生産したものとし、販売し切れなかった場合は廃棄している。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2010年3月末時点。

企業名	ギルドコーポレーション(株)	所在地	東京都渋谷区
事業概要	婦人服・雑貨の企画・販売（小売）ほか		
設立年	2003年	資本金	1,000万円
従業員	240名（企画担当、生産管理担当、プレス担当、直営小売店管理担当、店頭販売員、卸売営業担当、商品管理担当、事務スタッフ）		

1. 事業概要について

<沿革と業態> 当社の社長は、小売業者等向けにアパレル製品を企画・販売する会社での勤務経験を活かし、2003年に当社を設立した。当社は、婦人服・雑貨を自社で企画し、外注先で生産の上、約30店舗（海外1店舗を含む）の直営小売店で販売している。そのほか、全国のセレクトショップ等に卸売も行っている。現状、当社の売上の約7割は、自社の直営小売店での販売によるものとなっている。

設立当初は、自社ブランドのアパレル製品をセレクトショップ向けに販売するとともに、都内の有名ファッションビルに出店している小売業者向けに相手先ブランドの商品を企画・提案の上販売していた。2004年に、同ビルで新進ブランドの出店募集があった。これは、同ビルが敷金や賃料の優遇、内装費用の補助を行うことにより、新進ブランドを育成しようとするものであった。ただし、入居期間は1年間、同ビルの求める業績をクリアできなければ退去するという条件があった。当社は、これに応募し直営小売店を持つことができ、現在の業態となった。その後、2年連続、同ビルの提示する業績要件をクリアしたため、同ビルと通常の入居契約を締結した。

<取扱商品> 当社には、3つの自社ブランド「GILFY」、「BACKS」、「RE DARK」がある。いずれも、東京・渋谷を訪れる17歳の女子高生をイメージして企画されている。「GILFY」はファッションナブルで女性らしい雰囲気、「RE DARK」は古着の風合い、「BACKS」は男性的な雰囲気のカジュアルな商品である。当社が初めて直営小売店を設けたファッションビルへの訪問客のなかで、最も多いのは高校生である。しかし、同ビル内には、高校生を対象を絞った商品を販売している店舗が少ない。当社は、この点に着目した。価格帯は、コートや皮革製品等一部値の張るものもあるが、多くは5,000～10,000円程度である。当社は、同じ商品を長期間売り続けることはない。似ているけれど、どこかが違うと消費者が感じるように、少しずつでも味付けを変えるということを常時行っている。ただし、極端に流行を取入れた商品はない。

2. 企画について

<基本的な考え方> 当社は、設立当初からカジュアルなファッションを基本コンセプトとし、それを堅持している。女子高生の間で流行するファッションは、カジュアルなものとセクシーなものに大別される。これまで2年程度のサイクルで交互に流行している。

当社の企画担当者は、セクシーなファッションの流行期には、そうした雰囲気を取入れつつも、基本コンセプトから逸脱しないように留意している。また、特定のデザインや柄

が流行していても、単にそれを取込むということではなく、そうした流行をカジュアルなファッションにどのように活かすかを検討している。仮に当社が極端に流行を取入れた商品を企画すれば、顧客からは違和感を持たれてしまうだろう。

<企画体制・サイクル> 当社では、年 2 回（春夏物、秋冬物）、社長と企画の責任者によって、企画の基本方針が検討・決定される。当社の企画担当者は、基本コンセプトと決定された基本方針にしたがって、シーズンを通じて具体的な商品を企画する。

<主な情報源> 当社の社長は、企画の基本方針の決定に当たり、世界のファッションショー、各種ファッション雑誌のみならず、来店客や渋谷・原宿に集う若者を情報源として重視している。そのため、毎日店頭で顧客の動きを確認し、時にはコミュニケーションを交わしつつ、ニーズの把握等を行っている。また、渋谷・原宿に足を運び、若者のファッションや他店の動向を観察している。

企画担当者は、各々独自に収集した情報も参考にしており、そのなかには、ファッションショーの情報等もある。しかし、社長と同様、現場から得られる情報を重視する傾向にある。たとえば、全国にある直営小売店の管理担当者は、自ら店頭で顧客の動向を観察するとともに、店頭販売員から情報を収集し、それを企画担当者に随時フィードバックしている。企画担当者は、その情報を活かす方策を検討している。

3. 生産について

<生産拠点> 商品は、国内外の 100 箇所程度の縫製工場で生産している。その約 8 割は中国にある。

韓国の縫製工場は、コストが低廉な割には短納期にも対応できるため、よく利用されているといわれている。しかし、当社が設立された頃はウォン高であったため、当社では中国の縫製工場を利用することとした。ただし、中国の縫製工場へは、ある程度まとまった数量でなければ生産を依頼できないため、少量・短納期の商品の場合、国内の縫製工場に生産を依頼している。

<取引形態> 当社は、国内の縫製工場とは直接取引を行っている。他方、中国の縫製工場とは、当社は国内の商社を介して取引を行っている。契約上、当社は商社から完成品を仕入れ、商社は縫製工場に生地等を支給の上生産を委託している。しかし、実際には、委託先工場は当社の意向に従って決められる。当社は、生地の指定も含めた商品の仕様書を委託先工場に直接提示する。当社の指示にしたがって、商社は生地を調達し、委託先工場に支給する。その後、委託先工場から当社にサンプルが送られてくるので、当社はそれを確認し問題がなければ、委託先工場に生産開始を指示する。そして、検品済みの商品を委託先工場から受領した後に、商社に対して仕入代金を支払う。

国内の縫製工場と同じように、中国の縫製工場とも直接取引をした方が、商社を介するより割安である。半面、そのようにした場合には、当社が自ら中国の縫製工場における生産管理や商品の品質管理を行わなければならない。当社は、そうした負担を勘案すれば、現行の取引形態の方が好ましいと判断している。

<生産数量> 生産数量は、少なくとも 1 アイテム 1,000 着程度となっている。売れると判断した主力商品の場合、10,000 着生産するケースもある。1,000 着程度であれば、生

産にそれほど時間を要しないため、通常、販売時期の1~2ヶ月前に、最短では3週間前に、生産を依頼すれば良い。しかし、10,000着の生産にはそれなりの時間を要するため、そうした商品は販売時期の半年前には生産を依頼している。当社にとっては大きなリスクを抱え込むこととなるため、事前の販売予想が重要になる。販売予想は、日常的に店頭で収集される顧客のニーズや過去の実績等に基づいて行われている。

なお、当社の場合、追加生産を行うことはほとんどない。流行は刻一刻と変化するため、基本的には売れ行きの良い商品でも追加生産を行わず、ボタンを変えたりといった軽微なデザイン変更も含め、時々ニーズに応じた新商品を生産・販売している。

4. 情報発信について

<ムック> 当社は、基本コンセプトを堅持しつつも、消費者のニーズを応じた商品をタイムリーに企画・販売する事業スタイルである。今後、さらに成長していくには、こうしたスタイルに加え、提案型の事業スタイルも必要になる。

このような構想を持っていることから、最近、独自にムック²²を制作・発行した。これに当たっては、スーパーモデルと著名なカメラマンを起用し、専用の衣装を作った。当社にとって初めての取組みであったが、業界内では、これが高い評価を得たことから、当社の知名度が高まった。また、これが契機となり、ファッションビルへの出店要請や、小売業者からの取引希望が増加した。当社としては、さしあたり、ファッション雑誌の出版元と提携する等して、2回目のムック発行を検討中である。

5. 販売について

<直営小売店での販売> 当社は、全国のファッションビル内に直営小売店を設けている。路面店を設置・運営するよりコストが低廉であり、ビル自体の集客効果を享受できるためである。当社は、さらなる事業拡大に向けて、引き続きそうした形で直営小売店を増やしていく。

<ウェブサイトでの販売> 当社は、自社のウェブサイトや他社の運営するインターネット上の販売サイトでも、商品を販売している。インターネットを活用した販売は、採算的に直営小売店の設置が難しい地域の消費者に当社の商品を提供する上で有効な方法である。ただし、当社は、顧客との対面販売を重視していることから、販売サイトの利用者が将来的に直営小売店等の利用者になることを期待して、ウェブサイトでの販売に取り組んでいる。

<卸売による販売> また、当社は、直営小売店の設置が難しい地域において、当社の商品を取扱う小売業者を増やすことを検討している。当社では、そうした小売業者をフランチャイジーと呼んでいる。すでにフランチャイジーの店舗が4箇所ある。当社は、フランチャイジーに商品を販売するとともに、当社のコンセプトや店舗設計を指導している。当社からフランチャイジーへの販売は、買取りを原則としている。

<価格設定> 同業者間で、商品の価格や製造コストに大きな差はない。また、消費者は、

²²ムックとは、不定期の刊行物のことである。通常、ムックには、国内で刊行される雑誌に付される雑誌コード、書籍に付されるISBNの両方が付されている。同社の場合、ファッション雑誌の付録として、ムックを製作した。

ファッション雑誌等から得られる情報により、商品の価格に関する一定の相場感覚を持っている。そうした事情から、当社は、上代を同業者の動向をみながら決定している。また、通常、下代は上代の50%、原価は上代の30%程度である。

<複数のブランド> 当社は、事業拡大に向けて商品構成の充実を図るなかで、ブランドを増やしてきた。複数のブランドを有していることは、流行が激しく変化するなかでは、売上の下振れリスクを分散する意味合いから有効である。

6. 在庫管理について

<経験則> 売れ残りを極力少なくする上で重要なことは、定期的に販売・在庫状況を精査し、過去の経験を活かしながら値下げ時期と値下げ幅を見極めることである。1,000円の値下げが一月遅れたために売れ残ってしまうこともある。

<管理方法> 当社の本社では、POSデータを活用し、リアルタイムに直営小売店の販売・在庫データを確認することができるようになっている。

<リスクコントロール> 当社は、生産数量を少量にすることによって、大きな在庫負担を負わないようにしている。また、販売段階では、直営小売店の販売・在庫データを活用し、店舗間の在庫融通を弾力的に行い、商品の消化率を高めている。こうした方法は、商品の販売管理等システムの普及と物流の効率化の進展により、当社ばかりでなく多店舗展開する同業者にはよくみられる。

卸売に関しては、買取りを原則としているため、リスクは限定的である。

<在庫処分> 当初の価格では売り切れない場合には、値下げを行う。当社の場合、営業担当者等が、毎週、全商品の販売・在庫状況を確認し、これまでの経験に基づいて値下げの必要な商品をピックアップし、値下げ時期と値下げ幅を決めている。

7. その他

<少子化> 国内のマーケットが、少子化の影響等により縮小する可能性がある。そうしたなかでも事業拡大を図るには、アジア市場をはじめ海外市場の開拓が重要になる。

国内では、社長をはじめ企画担当者等が、毎日のように直営小売店や渋谷・原宿で消費者の動向を観察している。海外の場合、こうしたことが簡単にはできないため、どのように現地の消費者のニーズを掴み、商品に反映させていくのが課題となっており、現在それを検討している。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2009年3月末時点。

企業名	(株)WAVE International	所在地	東京都渋谷区
事業概要	婦人服、紳士服の企画、販売（小売）ほか		
設立年	1995年	資本金	5,500万円
従業員	200名（企画・デザイナー、MD、パタンナー、卸売営業担当、ウェブサイト管理担当、生産管理担当、直営小売店管理担当、店頭販売員、事務スタッフ）		

1. 事業概要について

<沿革> 当社は、現在、自社で企画した婦人服・紳士服を、42箇所の直営小売店で販売している。併せて、セレクトショップ等への卸売も行っている。生産に関しては、全量外注先で行っている。当社の社長は、1995年の当社設立以前には、アパレル製品の企画・卸売を行う企業に勤務していた。

<業態> 当社は、当初から直営小売店で自社ブランド品を販売することを構想していた。しかし、出店には多額の費用を要することから、百貨店や都内の有名ファッションビルにある専門店向けに、自社で企画した商品を販売する形態で事業をスタートした。その後、順次直営小売店を増やしていった。現在、売上の7割超が、直営小売店での販売によるものとなっている。

<取扱商品> 当社の主力ブランドは、「manics」「goa」である。「manics」は、百貨店内の直営小売店向け商品で、25～35歳の女性をイメージした洗練された雰囲気の商品である。たとえば、パンツの場合、上代15,000円程度である。他方、「goa」は、ファッションビル内の直営小売店向け商品で、18～25歳の女性及び男性をイメージしたカジュアルな雰囲気の商品である。たとえば、パンツの場合、上代5,000～10,000円程度である。セレクトショップには両方のブランドを販売している。当社の商品には、定番商品といえるものもあるが、主力は時々の流行を反映したデザイン性の高いトレンド商品である。

2. 企画について

<基本的な考え方> 1990年代までは、百貨店向けのブランドを持つアパレル製品の供給者側が「これが流行のファッション」と広告宣伝すると、多くの消費者がその商品を購入した。企業側が流行を生み出していた時代といえる。こうしたなかで、多くの消費者がファッションに関心を持つようになっていった。

それ以降、多様な商品が豊富に供給されるようになるとともに、ファッションに詳しくなった消費者が商品を選択するようになった。アパレル産業の中心的顧客層である18～23歳の女性は、購買意欲旺盛で、多様な嗜好を持ち、流行に敏感になっている。これにあわせて、今ではデザイン・価格等の面で消費者のニーズに合った商品が提供されている。消費者側から流行が生み出されることもある時代になった。

年々、国内の衣料品市場の規模が小さくなっている。半面、近年では、国内の大手SPAが伸張し、外資系SPAの参入が続いている。これらの企業は、広範な年齢層を対象と

した比較的ベーシックなデザインの商品を大量に生産している。

当社は、こうした状況を踏まえ、一つには消費者のニーズや流行を敏感に取入れた商品を企画している。また、大手SPA等との差別化を図るために、対象層を絞り込んだ上で、デザイン性の高い商品を企画している。

<主な情報源> 世界のファッションショーにおける潮流を把握することは重要である。しかし、企業側が流行を生み出していた時代と比べ、参考になる度合いが低くなっている。むしろ、自社の直営小売店や他店の顧客がどのような商品に関心を示しているのかという情報が重要である。また、ファッション雑誌は、足元の傾向を知る上で参考になる。こうした材料から、企画担当者等が、これまでの経験を踏まえて流行を予測している。

3. 生産について

<生産拠点> 商品は、韓国の縫製工場 3 箇所、日本の縫製工場 8 箇所、中国の縫製工場 4 箇所で生産している。当初、韓国の縫製工場だけを利用していたが、百貨店にある直営小売店向けの商品に関しては、百貨店側の意向を踏まえ、国内の縫製工場に生産を依頼している。その後、低価格化への対応として中国の縫製工場を使うようになった。ただし、今でも、中国の縫製工場は数量の多い商品の生産しか依頼を受けない。数量が多くなれば、生産に要する時間は長くなる。そこで、当社では、トレンド商品でありながら、例年早めに企画を固めるとともに、シーズン中のデザイン変更がなく、販売数量のまとまるコートの生産を依頼している。現状、コート以外の商品の生産を、中国の縫製工場に依頼するケースは少ない。

<取引形態> 韓国の縫製工場とは商社等は通さず直接取引を行っている。当社は、仕様を提示し、サンプルを確認すれば、材料支給は不要で納品を待つだけである。サンプル確認後納品までは 3 週間程度で、初回に 100 着発注しておけば、量にもよるが追加生産分は 1 週間で納品される。韓国の縫製工場は、品質が良く、少量・短納期生産に優れている。

日本の縫製工場とも直接取引を行っている。当社は、仕様提示とともに、生地と副資材を支給している。

中国の縫製工場とは、国内の商社を通じて取引している。商社は当社の指定した仕様の商品の生産を中国の縫製工場に委託する。生地等は商社から委託先工場に支給される。商社は委託先工場から完成品を受け取り、当社はそれを仕入れする。形式的には、このような形態になっている。ただし、実際には、商社は、当社と協議の上、委託先工場を決める。当社は、その委託先工場に対して、生地等も指定した仕様書を提示する。生地等は、商社が調達している。当社は、委託先工場から直送されるサンプルを確認し、その後は検品済みの完成品が送られてくるのを待つ。商品を受領した後、商社に仕入代金を支払う。このような進め方になっている。中国の縫製工場には納期遅れや不良発生の懸念があるため、当社は、商社にこうした点の管理をしてもらっている。

<生産数量> 初回の生産数量は 300~500 着である。一度に 1,000 着も作ることは稀である。発売後 3 週間の売れ行きがよければ、追加生産し、その後も経過をみながら、必要に応じて生産する。これは、売れ残りの発生を極力抑えるためである。

4. 情報発信について

＜ファッション雑誌＞ 新商品がファッション雑誌に掲載されれば、売れ行きが良くなる。そのため、ファッション雑誌は、今でも効果的な広告宣伝ツールである。

＜展示会＞ 当社は、この点を踏まえて、出版関係者等向けの展示会を頻繁に行っている。展示会の来客者の反応は、新商品の売れ行きを予想する上での重要な情報となる。また、新商品の企画にも有用である。このことも、展示会を行う目的の一つである。

＜ウェブサイト＞ インターネットの普及により、ウェブサイトやメールが当社と消費者の接点となった。当社は、自社のウェブサイトから、新商品・展示会・催事・新規出店等の情報を随時発信している。また、ウェブサイト内の販売サイトの利用者は、会員として登録されており、その会員に向けて、随時、上述の情報をメールしている。

5. 販売について

＜直営小売店での販売＞ 当社は、大都市圏のファッションビルと百貨店のなかに 42 店舗の直営小売店を設けている。ファッションビルと百貨店という顧客層の異なる場所に店舗を持つことは、売上の下振れリスクを分散するために有効である。他方、現状、大都市圏以外では、採算をとることは難しい。これは、今後事業を拡大する上での課題である。当社では、この解決策として、インターネットを活用した販売や卸売の拡大を図ろうとしている。

＜ウェブサイトでの販売＞ 当社の売上の 1 割程度が、ウェブサイトでの販売によるものである。当社の商品は、自社のウェブサイトのほか、他社の運営する販売サイトでも販売されている。インターネットを活用することにより、店舗のない地域の消費者にも当社の商品が知られるようになり、商圏が広がった。ウェブサイトでの販売は、直営小売店を設けることのできない地域における有力な販売方法である。

当社の商品のなかで、ファッションビルの直営小売店向け商品は、流行を取入れたデザイン性の高い商品であり、比較的低価格であるため、ウェブサイトでの販売にも適した商品である。また、若者のなかには、多数の店舗で実際の商品をみてまわり、一番気に入った商品をインターネット上の販売サイトで購入するという動きがある。このような点も踏まえ、今後ウェブサイトでの販売を強化する方針である。

＜卸売による販売＞ 当社の売上の 2 割程度が、全国 10 数箇所のセレクトショップに向けた卸売によるものである。販売に当たっては、小売業者側の買取りを原則としている。

最近、試験的に、流通業でみられるフランチャイズのような仕組みを導入した。当社は、専門店に当社商品、店舗設計、店舗運営について指導した上で、小売業者側の買取りを原則に商品を卸売する。現状、専門店から指導料といったものは徴収していない。当社の販売基盤の拡大・強化には、商品の単なる販売先を増やすより、この仕組みを広めるほうが有効である。

＜価格設定＞ 同じ百貨店や同じファッションビルに入居する同業者の間で、商品の販売価格に大きな差はない。また、消費者は、ファッション雑誌の情報等から、価格に関する相場感覚を持っている。それを超えるような上代にはできない。原価は、百貨店の直営小

売店向けの商品の場合には上代の 25%、ファッションビルの直営小売店向けの商品の場合には上代の 35%程度である。セレクトショップに販売する場合には、上代の 65%程度が下代となる。

<商品構成> トrend商品の販売は、流行の変化に大きく影響される。他方、定番商品は常時相応の売上を見込むことができる。当社の場合、MD・企画担当者・店舗管理担当者等が、販売動向をみながら、こうした特性の異なる商品群の構成比を弾力的に調整することによって、売上の下振れリスクを分散している。

6. 在庫管理について

<経験則> 経験上、発売後 3 週間の販売状況を分析すれば、その後の売上を予想できる。流行の変化が激しいため、値下げのタイミングを逸すれば、原価すら回収できなくなる。

<管理方法> 当社の本社では、POSデータを活用し、リアルタイムに直営小売店の販売・在庫データを確認することができるようになっている。

<リスクコントロール> 過大な在庫負担を負うことがないように、生産段階では、少量生産するようにしている。また、販売段階では、販売・在庫データに基づく店舗間での在庫融通が、商品の消化率を高める上で重要である。IT技術の普及により販売・在庫状況を正確・即座に把握できるようになり、物流も良くなっていることから、以前に比べて、店舗間の在庫融通が手軽にできるようになった。

なお、これらの点は当社に限ったことではなく、当社の同業者の間では、同じような取り組みが行われている。

卸売では、小売業者側の買取りを原則としているため、在庫リスクは限定的である。

<在庫処分> 販売状況が思わしくない場合には、即座に値下げを行い、その後も経過を見ながら段階的な値下げを行っている。

7. その他

<少子化> 今後、少子化に伴い国内市場の縮小が見込まれるなか、アジアは魅力的な市場である。しかし、言葉や商習慣等に違いがあるなか、直営小売店を設け単独で市場開拓を行うことにはリスクがある。当初は、現地企業と提携して、販路構築を図るという方法が現実的である。その場合、パートナーの発掘、協力関係の構築方法が課題となる。

<オリジナル商品> 当社は、かつて長身・細身の女性向けのパンツを企画したことがある。当社の企画担当者が、たまたま当社直営小売店で働く長身・細身の販売員をみて、このような体型の女性にフィットし、足の長く見えるパンツが当時の市場にはなかったことに目をつけたものである。それをファッション雑誌の出版社に持ち込んだところ、その出版社が商品にネーミングし記事となった。これが、潜在的なニーズに合致しヒットした。その後、サイズを増やして欲しいという消費者のニーズに対応したところ、同商品は2001~2002年にかけて大ヒットした。

20 歳代の日本人女性の平均身長は 160 cmに満たないこともあり、長身・細身の女性向けのアパレル製品の市場規模は小さい。規模の小さな市場では、企画が当たっても旨みが

小さいため、誰も手をつけず商品が揃っていない。それを逆にみれば、競合先が少なく、市場規模も小さいため、大きな失敗にはならない。また、今旨みが小さい点を我慢する必要はあるが、規模の小さな市場での成功が、新たな市場の形成につながることもある。この商品の場合、市場にはないものを見つけた企画担当者の目、出版社の協力による広範な情報発信、当社が過大な期待を抱くことなく気長に取り組んだこと、等がヒットにつながった。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2009年3月末時点。

企業名	(株)アルページュ	所在地	東京都渋谷区
事業概要	婦人服・雑貨の企画・販売（小売）ほか		
設立年	1978年	資本金	1,000万円
従業員	170名（企画担当、デザイナー、パタンナー、プレス担当、直営小売店管理担当、ネット営業担当、生産管理担当、店頭販売員、事務スタッフ）		

1. 事業概要について

<沿革と業態> 当社の社長は、1978年に、それまで勤務していたアパレル製品の企画・卸売会社から独立し、当社を設立した。現在、当社は、自社ブランドの婦人服を、外注先で生産し、全国30店舗の直営小売店で販売しているほか、一部卸売も行っている。

創業当初は、全国の百貨店や専門店向けに、自社で企画した商品や相手先ブランドの商品を販売していた。当時、小売業者との取引においては委託販売方式がほとんどであったため、利幅が薄い割には在庫負担が大きかった。また、商品構成を当社の意向では決められないという制約もあった。

そうしたなかで、当社は、十年程前に、既存取引先のバイヤーの紹介等により、都内の百貨店において、自社で企画した商品の一部を展示販売した。その際の販売実績が良かったことから、その後、同百貨店に直営小売店を設けることができた。これが、業態転換の経緯である。現在では、売上の80%以上が直営小売店での販売によるものとなっている。

<取扱商品> 取扱商品の約9割は婦人服であり、残りはアクセサリやバック等の雑貨である。当社には「JUSGLITTY」、「Apuweiser-riche」という2つのブランドがある。

「JUSGLITTY」は、30歳を中心に25～38歳の女性向けで、可愛らしさを残しつつも、洗練された雰囲気の商品である。「Apuweiser-riche」は、23歳を中心に20～27歳の女性向けで、シンプルで可愛い雰囲気の商品である。価格に関して、スカートは14,000円、ニットは14,000～15,000円、ジャケットは20,000～25,000円、コートは40,000円程度である。当社の商品は、そのほとんどが時々の流行をとらえたトレンド商品である。

2. 商品の企画について

<基本的な考え方> 当社の直営小売店を見ると、次のような傾向がうかがわれる。第一に、リピーターとして来店した消費者は、前回来店時と商品構成が変わっていなければ、すぐに退店する。これは、流行が急速に変化するなかで、常に消費者の関心を引くためには、頻繁に商品構成を変えなければならないということを示している。第二に、消費者は財布のひもを固くしている。そのため、消費者のニーズに的確に合った商品を提案しなければならない。消費者は、流行遅れの商品には目を向けない半面、あまりに流行の先を見過ぎた商品を受け入れることもない。そうしたなかでは、流行を的確にとらえ、流行の半歩先に行く企画が重要になる。

<企画体制> 商品の企画・デザインは、自社の十数名の企画担当者やデザイナーによって行われている。

<企画サイクル> 当社では、年 2 回（春夏物、秋冬物）、企画の大きな方向性を決めている。その上で、常に消費者の関心を引くことができるように、年間 10 回の展示会を通じて、ほぼ毎月新商品を発売している。当社の企画担当者とデザイナーは、これに合わせて新商品の企画・デザインを行っている。

<主な情報源> 当社の企画担当者とデザイナーは、ほとんどが当社の 2 つのブランドの対象年齢層に属しているため、流行から逸脱した企画やデザインを行うことはない。しかし、独り善がりにならないように、ファッション雑誌・各種ファッションショー・業界セミナー・自社の展示会等で得られる情報、店頭販売員から得られる消費者のニーズ、直営小売店管理担当者等から得られる業界情報を注視している。経験上、ファッション雑誌等の情報は有用であるものの、それに依存してはヒット商品を作ることができない。企画担当者やデザイナーは、消費者のニーズに応えるために、入手した情報をどのように活用するかを考えている。そのような事情から、専門的な技術を要するデザイナーは中途採用するケースもあるが、企画は店頭販売員の経験を持つ従業員が担当している。²³

なお、市販のソフトウェアを使えば、手軽にデータベースを作ることができる時代である。当社においても、そのようなソフトウェアを使って来店客の購買情報をデータベース化している。蓄積したデータは、商品企画の際に活用している。

3. 生産について

<生産拠点> 商品の 6~7 割は中国の縫製工場、残りは国内の縫製工場生産している。それぞれの得意分野に応じて、縫製工場を選択している。追加生産は、仕様の説明等を省けるよう初回生産を依頼した縫製工場で行っている。

近年、多くの工業製品同様、アパレル製品の多くが、コストの低廉な海外の縫製工場生産されている。そのため、国内の縫製工場の仕事は減少した。それにともない若手工員の確保が難しくなり、工員の高齢化や不足が深刻化するとともに、設備の老朽化が進んでいる。他方、中国の縫製工場では、若い工員が最新設備を使って作業している。そういう状況なので、当社は、加工賃の安さと、生産を依頼するに足る縫製工場が国内に少ないという事情から、中国の縫製工場を使うようになった。

現在、中国の縫製工場は、小ロット生産にも対応できるようになった。しかし、短納期生産には対応できないこともある。したがって、当社は、中国の縫製工場を利用することを基本とし、生産に時間をかけられない場合には国内の縫製工場を使うこととしている。

<取引形態> 当社は、基本的に、国内の商社を介して、国内外の縫製工場と取引している。これは、限られた人員で縫製工場の管理まで行うことは難しく、むしろ、当社は商品の企画に専念した方が良いためである。このような取引を行っているSPA等が多い。

形式上は、商社が自ら調達した生地等を支給して縫製工場に生産を委託し、その完成品を当社が商社から仕入れることになっている。しかし、実際には、商社は、当社の意向に従って委託する縫製工場を決める。当社は、その工場に生地指定も含めた仕様を提示す

²³(株)アルページュの新卒新入従業員は、採用後の一定期間、例外なく直営小売店の店頭販売員となる。その後、適性に応じてさまざまな職種に就く。これは、デザイナーやパタンナーといった専門的な技術を要する職種を除き、現場を知ることなく同社のいかなる職種にも対応できないとの発想に基づいている。

る。生地は商社が調達する。委託先工場からは、まず、サンプルが直接当社に送られてくる。当社は、それに問題がなければ、直接委託先工場に生産を指示する。最終的に、委託先工場から検品済みの完成品を受け取り、商社に所定の仕入代金を支払うことになる。

<生産数量> 基本的には、一度に沢山作るのではなく、売れ行きをみながら、必要があれば追加生産を行っている。初回の生産数量は、500着程度となる。500着あれば、直営小売店1店あたり、同色・同サイズの商品を概ね2着ずつ卸すことができる。売れ筋商品は追加生産を行っており、初回からの生産数量が1,500着程度になるものもある。中国の縫製工場の場合、仕様の提示から納品まで約2ヶ月を要する。追加生産の場合は、依頼後3週間程度で納品されている。

4. 情報発信について

<ファッション雑誌> ネット社会といわれているものの、アパレル製品の場合、ファッション雑誌が、依然として最も有力な情報発信の媒体である。そのため、短期的には新商品の販売促進、長期的にはブランド価値の向上を目的に、当社の商品のイメージにあうファッション雑誌の出版社向けに、商品の貸出しを行っている。

<展示会> また、そうした出版社やスタイリスト等向けに、独自の展示会を開催している。展示会は、年10回開催し、1回の開催で50~60アイテムの新商品を発表している。

なお、展示会は、情報発信の場であるとともに、情報収集の場として重要である。発表した新商品に対する展示会訪問者の反応を、商品企画等の参考にしている。

5. 販売について

<直営小売店での販売> 売上の80%超は、直営小売店30店舗での販売によるものである。30店舗という数は適正とみている。商圈の大きい大都市圏をカバーしており、不採算店舗もない。これより少なければ、商機を逸することになり、これより多ければ、採算が悪化する。

店舗は、来店客から店内がどのように見えるかという点から設計している。その上で、来店客の関心を引くためのアイテムと、その配置場所を決める。当社の新卒新入従業員は、直営小売店配属中に、接客等に加え、こうした店舗設計等も習得している。

<卸売による販売> 卸売は、全国の専門店向けと、インターネット上で小売サイトを運営する事業者向けが同程度ある。卸売先との取引は、委託販売の形式となっている。

<価格設定> 価格競争には際限がない。価格競争を志向する限り、外資系や国内の大手SPAとの競争が不可避である。小資本の企業には、厳しい競争となる。そのため、当社は、創業当初から価格よりもデザイン・品質を重視している。そして、当社の商品は、ファッション雑誌を通じて消費者から認知されるようになった。商品の価格も、そのようななかで消費者の間に定着した。当社は、消費者の間に定着している水準から大きく乖離しないように、新商品の上代を決めている。

6. 在庫管理について

<経験則> 在庫管理の巧拙がアパレル関連企業の事業の成否を分ける。在庫を減らすこと、不良在庫を生まないことが、重要な経営課題である。

服飾・雑貨は、生鮮食料品と同様、時期を逸すると廃棄するしかない。「いつかは売れるだろう」という人は多いが、売れたためしがない。店頭で売れない商品が、インターネット上の販売サイトで売れることはなく、販売地域を変えても売れない。また、販売当初から売れ行きの悪い商品は、値引きしてもなかなか売れない。他方、売れ行きの良かった商品を追加生産したところ、売れ残りが生じた。このような場合には、値引きをすれば売り切ることができる。

新商品発売後 1 週間程度の販売動向をみれば、その後の販売動向も概ね予想がつく。そうしたなかで、当社では、2 週間に一度、販売中の商品一つ一つの発売から直近時点までの日々の販売動向を確認している。そして、定価では売れ行き改善が期待できない商品を洗い出し、当該商品が損益分岐点からみてどれだけ値引き可能かを把握した上で、当該商品の値引きを始めるタイミングと値引き幅を決めている。以前は、このようなことを月に一度行っていたものの、最近では流行の変化が激しいため、少なくとも 2 週間に一度としている。

<管理方法> 当社では、店舗ごとの商品別の販売動向や在庫状況を、POSシステムを使って管理している。また、社長と生産管理のスタッフ等は、随時倉庫に出向き在庫状況を確認している。目でみて、在庫量を実感するためである。

<リスクコントロール> 一回当たりの生産は、売れ残りを未然に抑制するために、極力少量としている。また、POSシステムで管理している販売・在庫データに基づき、直営小売店間で在庫のやり取りを行っている。これによって、商品の消化率を高めている。

<在庫処分> 在庫は、随時実施する在庫処分セール、各種催事、毎年定例のセールを通じて販売される。それでも販売しきれない場合には、廃棄する。在庫処分のタイミングは、売れ行きを販売データから確認し、在庫を倉庫で確認してから決めている。

7. その他

<市場縮小> アパレル製品の市場規模が小さくなっても、当社の事業基盤を強化するために、今後新たなブランドを構築する方針である。今のところ、既存の 2 つのブランドとあわせてカバーする年齢層を広げる方向性や、休日に着るものやオフィスで着られるもの等、場面に応じたブランドを一つ一つ構築するという方向性等を検討している。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2009 年 3 月末時点。

企業名	A社	所在地	東京都渋谷区
事業概要	婦人服・雑貨の企画・販売（小売）ほか		
設立年	—	資本金	—
人員構成	企画担当、デザイナー、パタンナー、生産管理担当、商品管理担当、広報担当、営業担当、店舗販売員、事務スタッフ		

1. 企業概要について

<沿革と業態> 当社は、婦人服・雑貨を自社で企画し、全国 36 箇所の直営小売店で販売するほか、ウェブサイトでの小売や卸売も行っている。ただし、売上の約 7 割は、直営小売店での販売によるものである。商品の生産は、100%外注先に委託している。

<取扱商品> 当社の商品は、トレンド商品であり、定番商品はほとんどない。

2. 企画について

<基本的な考え方> かつて、アパレル業界では、専門学校出身のデザイナーによって、各ブランドの「主張」や「個性」を反映した商品が作られていた。ところが、2000 年頃から、そのような商品が売れなくなり、消費者のニーズを汲み取りつつ、流行の半歩あるいは一歩先を行くような商品が作られるようになった。

ファッション雑誌やファッションショーは、今でも流行形成に影響力を持っている。以前は、有名モデルや有名タレントがその主人公であった。近年、消費者は、自分には着ることのできない服を華麗に着こなす有名モデル等を、真似のできない遠い存在と認識するようになった。そうしたなかで、身近に感じられる読者モデルが注目されるようになった。読者モデルは、消費者にも手の届く商品を身につけている。同世代の女性は、それを見ながら同じ商品を身につけた自分を想像し、その商品を購入する。このような流れで、流行が形成されるケースが多くなっている。

<企画体制> 当社はブランドごとに企画チームを設け、商品を企画している。企画チームは、プロデューサー、デザイナー（パタンナー兼務も含む）、広報担当、販売担当で構成されている。プロデューサーは、新商品のアイディアを考えるとともに、消費者へさまざまな情報を発信する機能を担っている。デザイナーは、プロデューサーから提供されたアイディアをベースに、消費者のニーズも勘案し、商品の具体的なデザインを行っている。広報・販売担当は、消費者の目線で広報・販促上の方策を検討している。

<企画サイクル> 一般的に、商品を企画する際には、商品の価格帯や、テイスト（かわいい、かっこいい、大人の雰囲気等）等に応じた他社のポジショニングや、流行商品のポジジョンが分析される。たとえば、目下流行中のポジジョンや、ニーズはあるが競合商品の少ないポジジョン等を明らかにした上で、自社商品を投入するポジジョンを決める。

また、商品の企画は、かつては 6 ヶ月分をまとめて行なっていたが、消費者のニーズに応じて商品が作られるようになった頃から年々流行の変化が早くなってきたため、今では週単位で新商品を発売できるよう、まとめて行うのではなく、小出しに五月雨式に行わ

れている。

<主な情報源> 商品を企画する際には、ファッション雑誌・ファッションショー・来店客から得られる情報、社内に蓄積されている過去の販売データや流行したデザインに関する情報等が参考にされている。ただし、過去の売れ筋が、今売れ筋になる保証はないため、過去のデータについては、あくまで参考に止めている。

<企画の管理> プロデューサーは、沢山のアイデアを持っている。そのなかから、ヒット商品が生まれる。そのため、各企画チームは、企画を生み出すことに専念している。一方、予算の制約もあるため、商品化を進めるアイテムは、各企画チーム 50~60 アイテム/月に限定している。また、各企画チームには、商品の消化率（販売数量/生産数量）をフィードバックしている。それによって、独り善がりの企画に陥らないよう抑制を図っている。

3. 生産について

<生産拠点> 商品は、韓国、中国、国内の縫製工場で生産している。1 ブランド当たり 10 箇所程度の縫製工場と取引をしており、概ね半数は韓国、4 割は中国、1 割は国内にある。

生地は、当社から支給している。韓国製生地は、日本製より安価で、中国製より品質が良い。韓国の縫製工場に発注すると 2~3 週間で納品されるものの、中国の縫製工場の場合 40 日程度を要する。小ロット生産に対応できる中国の縫製工場は、まだまだ少ない。そのため、当社の場合、加工賃が高めであるものの、韓国の縫製工場との取引が多い。一方、品質維持とコスト削減のために、韓国製生地を中国の縫製工場に支給して生産することもある。徐々に中国製生地の品質が良くなってきており、今後は中国の縫製工場での生産を増やすことを検討している。国内の縫製工場は加工賃が高いため、当社は海外の縫製工場では間に合わない場合に限って使っている。

<取引形態> 過去、日本人責任者のいない中国の縫製工場では、品質確保が覚束ないといわれた。中国の縫製工場との取引は、商社を介した方が安全といわれることも多い。しかし、今では中国の縫製工場であっても、日本語が不自由なく通じる。口頭で仕様を伝えても、一週間以内にサンプルが届く。また、大口顧客には、営業担当者を複数配している。そのため、中国の縫製工場との直接取引に格別懸念すべきことはない。

また、当社は、社内の生産管理担当者が古くから付き合いのある海外の縫製工場と取引している。同工場は、当社から大量の仕事を受注しており、当社の専属工場化している。そのようななかで、相互の信頼関係が確立されているため、当社は同工場と直接取引している。

<生産数量> 当社の場合、発注一回当たり、一つの型（一商品、複数サイズ、複数色）について、少なくとも 100~150 着、多い場合には 1,000~2,000 着程度生産している。ただし、基本的には、在庫リスクが大きくなるように、一回当たりの生産量は少なくし、必要があれば追加生産を適宜行うこととしている。

4. 情報発信について

<ファッションイベント> ファッションイベントへの参加は、新商品のPRやブランドの知名度向上に効果的である。当社は複数のイベントに参加している。なかでも、創業来参加している馴染みのイベントは、参加企業側の意向が尊重されるため、当社では新商品のPRの最も重要な場と位置付けている。

<ファッション雑誌> また、ファッション雑誌への商品掲載も、依然として有効である。

<ブログ> 読者モデルのブログは、今、流行の源泉となっている。ブログの読み手は、読者モデルの日常の様子を知りたい、真似したいとの思いから、ブログにアクセスする。したがって、ブログの内容は日常の様子である必要がある。

5. 販売について

<直営小売店での販売> 流行の変化が激しいため、直営小売店では、新商品への入れ替えを週に2回ほど行っている。当社のプロデューサーは、店頭で接客も行う。消費者は憧れの人と一緒に自分の買う物を選んでくれたことに感激する。これによって顧客満足度が高まる。プロデューサーは、この際、ニーズや流行に関する情報を消費者から直接収集している。

<ウェブサイトでの販売> ウェブサイトでの販売は、直営小売店数店分に達している。顧客は、直営小売店で商品を確認した上で、ウェブサイトで購入する。当社の商品を良く知っており試着の必要が無い人で、新商品の発売当日に直営小売店に行くことができない場合には、ウェブサイトで購入する。こういったケースが多い。消費者のニーズへの対応の一環として、重要な販売チャネルである。また、商品の企画に活用できる情報（顧客の特性、商品ごとの購買層等）を入手しやすいというメリットもある。

<卸売による販売> 当社は、全国10数店舗の百貨店や専門店に向けて卸売を行っている。小売業者側の買取りを原則としているものの、百貨店との取引は委託販売方式となっている。

<価格設定> 当社の直営小売店を出しているビルには、対象とする顧客層がある。顧客層ごとに、購入可能額がある。したがって、それを上回るような上代にはできない。上代は、コストの積み上げによっては決められない。当社の原価率は30%程度である。定番商品を大量生産、大量販売するようなビジネスモデルにおいては、さらに原価率を引き下げることが可能かもしれないが、そうした企業は少ない。この業界には、30%前後の原価率の企業が多いといわれている。

6. 在庫管理について

<経験則> アパレル関連企業は、在庫リスクに最も留意すべきである。経験上、新商品発売後3~7日間の販売状況が悪ければ、その後も売れる見込みはない。その場合には、当該商品の在庫処分とともに、新たに発売する商品を検討する。

<管理方法> 当社では、企画チームが自信を持って企画し発売した商品でも、商品の消

化率が悪ければ、早めに見切りをつけるようにしている。流行の変化が激しいなか、一つの商品に拘泥するのは危ない。事務スタッフは、POSシステムを使って、商品ごとの売上・仕入・在庫データを収集し、常時採算状況と在庫水準をみている。

<リスクコントロール> 作りすぎないこと、経過観察しつつ早めに手を打つことが重要である。また、店舗ごとに売れ行きが異なることもある。多数の店舗を有する当社にとって、店舗間で在庫を機敏に融通し合うことも重要となる。

卸売の方は、先方の買取りを原則としているため、リスクは限定的である。

<在庫処分> セール時期や年末・年始まで残った在庫は、セール商品あるいは福袋の商品にしている。その価格は、入居ビルの他店舗の水準や在庫数等を勘案して決定している。

<情報発信活動等の重要性> なお、ブランドの認知度が高まれば、「全く売れない」ということはなくなる。在庫リスクの低減のためにも、情報発信活動や販売活動を通じてブランドの認知度を高めることが重要である。

7. その他

<外資系SPA> 今、国内に新規出店した外資系SPAの店舗に長蛇の列ができています。これは、国内のアパレル関連企業が、例え流行をとらえた品揃えをしても、それだけでは集客できる保証はないということを示している。市場が縮小するなか、外資系SPAの国内進出は脅威である。

<少子化> 少子化の進展により、当社の対象とする年齢層の女性も減少が見込まれる。一方、最近、都心のファッションビルで40歳代の女性がショッピングを楽しむ様子を見かけるようになった。新ブランド構築等により、これまでは対象としてこなかった年齢層を取込むことが重要である。また、マーケットの地理的拡大も重要である。上海等では日本で流行ったものが同様に流行になる。中国は有望なマーケットである。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。

企業名	スタイライフ(株)	所在地	東京都港区
事業概要	自社で企画・出版しているファッション雑誌、インターネット（パソコン）、モバイル（携帯電話）を販売メディアとする服飾・雑貨の小売等		
設立年	2000年	資本金	14億5,677万円
従業員	204名（バイヤー、雑誌編集担当、雑誌販売担当、ウェブサイト制作担当、商品入出荷担当、事務スタッフ、臨時従業員含む）		

1. 事業概要について

<沿革> 当社は、1997年に大手商社の社内ベンチャーとしてeコマース²⁴事業参入を目的に前身の会社を設立、1998年にファッション通販雑誌「Look!s」を創刊し、通販事業を始める。2000年にeコマース事業への本格参入に向けて、同社から分離独立し、当社を設立、その後、前進の会社を統合し、現在の体制を構築。2006年には、ヘラクレス²⁵に株式上場した。

当社の社長は、前身の会社を設立した商社に勤務し、ビジネスモデルの発案者として前身の会社、及び当社設立に深く関与した。そして、2004年に、当社代表者となった。

<業態> 主力事業は、自社で企画・出版しているファッション雑誌・インターネット（パソコン）・モバイル（携帯電話）という3種類のメディアを通じて、消費者向けに物品販売を行うことである²⁶。そのほか、販売メディアとなっている同雑誌の売上、インターネット上のショッピングモールの企画・運営による手数料収入、各種広告収入等がある。

当社の社長は、商社マンとして米国駐在などを経験、米国市場においてインターネットを利用した販売、eコマースが急速に拡大していることに関心を持ち、当該事業への参入を提案し、当社の前身企業を設立するに至った。しかし、eコマース事業の参入に際しては、日本におけるインターネットの普及率が5%程度であり、未だ時期尚早と判断し、eコマースの仕組み作りのため、様々な通信販売を調査、経験をした。そのなかで、ファッション雑誌をメディアとする通信販売がeコマースのビジネスモデルに近く、将来、当該事業に参入する際に有利であることを確信。そこで、当社の前身企業は、1998年にeコマース実施に先立つ基盤形成のために、自社で企画・出版したファッション雑誌による通信販売を開始した。その後、2000年にはインターネットの普及率が10%を超えたことから、当社は、インターネット上に販売サイトを設けることとした。さらに、2002年には携帯電話向けの販売サイトも開設し、現在の雑誌、インターネット、携帯電話において自社メディアを通じた販売形態を確立した。

現在、物品販売の35%がインターネット、25%がモバイル、40%が自社で企画・出版したファッション雑誌による販売である。また、同雑誌による販売の85%は、パソコンや携帯電話からアクセスする商品申込用サイトから注文されたものである。当社に注文す

²⁴インターネット等IT技術を活用した商取引を指している

²⁵大阪証券取引所が開設する成長段階にある新興企業向けの株式市場

²⁶以下では、「インターネット（パソコン）」を販売メディアとする販売をインターネット販売、「モバイル（携帯電話）」を販売メディアとする販売をモバイル販売といい、両方をあわせたものをネット販売という。

る消費者のほとんどは、パソコンや携帯電話を利用している。

<取扱商品> 主力商品は、20～40歳の女性向けの有名ブランドの服飾・雑貨であり、いずれも、日本のファッションの先進地である青山・代官山・原宿等で販売されている最新商品である。消費者は、当社を利用すれば、店舗に足を運んだ消費者と同じ時期に、同じ価格で、同じブランド商品を、店舗に出向くことなく手にすることができる。

こうした有名ブランド商品においては、家電製品等にみられるような価格競争はない。すなわち、有名ブランドの服飾・雑貨は価格競争に晒されにくい。これが、取扱商品を決定する際の決め手となった。また、事業開始後、有名ブランドの商品を販売している限り、競合先の増える心配が小さいこと等に気づいた。当社の仕入先のなかに、取引開始まで2年を要したところもある。有名ブランドは販売先を厳しく選別するため、競合先が増えにくい。

2. 商品の仕入について

<基本的な形態> 当社の場合、原則、バイヤーが仕入先と仕入商品を選定している。当社のバイヤーは、斯業経験豊富な中途採用者である。各種のファッション雑誌から情報を収集するとともに、多数の展示会に足を運び、自身の経験と感性によって、仕入先と仕入商品を決めている。各種のデータから、結果を分析することはできる。しかし、将来の予測は難しい。仕入には、バイヤーの感性が最も重要である。

なお、バイヤーの業績は販売実績によって明確に評価できる。そのため、業績の悪いバイヤーが自ら退職するという事は珍しいことではない。また、高齢のバイヤーには、若年向けの商品の目利きが難しい。当然、その逆もある。そのため、自らの感性を活かすことのできる企業へ次々に転職するというバイヤーも多い。

<仕入サイクル> 当社の主要販売サイトには、常時、約300ブランド超、2万5千点に及ぶ商品が掲載されている。流行が目まぐるしく変化するため、昨日までの売れ筋商品が、今日は売れないこともある。そのため、当社では、掲載内容を何かしら毎日更新している。仮に月20営業日として、一月で全掲載商品を更新するには、主要サイトだけでも毎日20ブランド、延べ数千点以上の商品を更新する計算になる。時には、商品ばかりでなく、ブランドを変えることもある。

自社で企画・出版しているファッション雑誌にも、販売サイトと同程度の種類の商品を掲載している。同雑誌は、顧客の年齢層で2種類の雑誌をそれぞれ年4回（計8回）発行しており、その発行時期に合わせて品揃えを行っている。

<仕入数量> 販売サイトに掲載する商品の仕入数量は、1商品当たり10着程度である。発売後3日間で売り切れなければ、その後は値下げをしない限り売れない。その3日間で販売できる1商品の数量が10着である。仕入数量は、このような経験則に基づいている。追加仕入はせず、売り切れになれば販売サイトから商品を削除し、新商品を掲載する。販売サイトに掲載する商品の仕入は、消化仕入という形態が中心で、売れ残った際には仕入先に返品できるとの条件で、仕入れを行っている。そのため、当社に在庫リスクはほとんどない。

自社で企画・出版しているファッション雑誌に掲載する商品の仕入数量は、1商品当た

り数百着となる。これも経験則であるが、次号発行まで（3ヶ月）販売されるため、仕入数量が多くなる。同雑誌の掲載商品は、追加仕入を行うこともある。仕入数量が多く、販売期間が長いことから、すべての商品を仕入先に返品できるという条件で調達することは難しい。したがって、商品は買取っており、そうした商品の在庫リスクは、当社が負うことになる。

<仕入先> 創業から数えれば、1,000を超えるブランドから商品を仕入れてきた。有名ブランドは、通信販売を行う企業と取引をしたがらない。通信販売される商品に「安かろう悪かろう」というイメージを持っており、取引を行うことによってブランドイメージを悪くしてしまうと考えている。当社にも取引に漕ぎ着けるまでに長期を要した仕入先があるのは、こうしたことが背景となっている。これは強ち誤解とは言えず、通信販売を行う企業の多くは、大量販売しやすいように販売価格を低く設定し、そのなかからカタログ制作費を捻出するために、商品の調達に費用をかけられなくなっている。

<商品構成上の課題> 当社の場合、現状、都内の有名ファッションビルで販売されているような10歳代向けの商品が手薄である。今後、その充実を図る予定である。

3. 情報発信について

<自社で企画・出版しているファッション雑誌> 当社は、20歳代前半の女性向けの雑誌を年4回、それより年齢層の高い20歳代後半から30歳代前半の女性向けの雑誌を年4回出版している。発行部数は毎号20数万部となっている。それらの雑誌には、商品の写真、コード番号、価格が掲載されている。ただし、商品を羅列するだけではなく、一流モデルや有名人が商品を着用している写真を掲載することにより、消費者の購買意欲を引き出している。雑誌の制作は、当初、出版社の人材を中途採用して行っていた。今では、社内にノウハウの蓄積が進み、新規採用した従業員も携わるようになっている。

なお、当社で企画・出版しているファッション雑誌は、カタログ通販業者のカタログとは異なる。一般的に、雑誌は有料であるが、カタログは無料である。当社は雑誌製作費用を雑誌販売収入で賄い、カタログ通販業者は売上からカタログ製作費用を捻出している。また、モデルは、自分自身を売り込む場として、雑誌を位置付けている。そのため、モデル料は、カタログより雑誌の方が低いといわれている。そのようななかで、当社は、カタログ通販業者より商品の内容を充実させることができる。

<販売サイト> 当社には3種類の商品の販売サイトがある。女性向けのカジュアルな商品と、それよりもファッション性の高い商品（一部男性向けも含む）、及びアウトレット商品の3つを販売するサイトである。当社の販売サイトには、一日当たり7~10万人の消費者がアクセスする。販売サイトの制作に当たっては、消費者の購買意欲を引き出すために、雑誌と同様、一流モデル等を起用している。これは当社が業界の草分けである。当初は、出版社から中途採用した人材等で販売サイトを制作していたが、今ではノウハウの蓄積も進み、新規採用した従業員もこれに携わっている。

なお、有名ブランドは、販売先を選別するのと同様、商品を掲載する販売サイトをも選別する。そのため、ブランドイメージにあわせ、複数のサイトを展開している。当社は今後も取扱ブランドの充実を図る方針であるため、その過程で新たな販売サイトを開設する

可能性がある。

4. 販売について

＜商品特性＞ 消費者は、店舗では購入しづらい商品、近隣の店舗では購入できない商品を、当社の販売サイトで購入する。また、消費者は、多数の商品のなかから検索して購入する商品を決めたいと考えるときに、当社の販売サイトを利用する。当社は、3種類の販売メディアと、有名ブランドの最新商品を用意して、こうした消費者のニーズに対応している。

＜販売までの手順＞ 当社で企画・出版しているファッション雑誌に掲載する商品は、有名ブランドからサンプルを借り、写真を撮影する。その際、ブランドごとにサイズの表示方法が異なるため、当社は独自に採寸し、雑誌にはそれを明示している。発売日が同雑誌の発行日より遅い商品には、発売時期も明示する。

一方、販売サイトへの商品掲載は、当該商品発売日に行われ、他社と同時に販売を開始する。有名ブランドからサンプルを借り、採寸後、掲載用写真を撮影する。また、消費者は、さまざまなファッション雑誌等で当該商品の発売日を知っている。そのため、販売サイトへの掲載が遅ければ、販売機会を逸することになる。

＜コンバージョン＞ 当社の販売サイトの場合、コンバージョン²⁷は約1%である。一般的に1%を超える販売サイトはないといわれている。当社は、コンバージョンの維持・向上のために、これまでの経験やIT技術の動向等を踏まえ、さまざまな取り組みを行っている。

＜返品＞ 返品は、インターネットを利用した販売等につきものである。その理由は、サイズ違い、着用後のイメージ違い、写真との色違いである。当社が独自に採寸を行う理由の一つには、サイズ違いによる返品を抑制する意味もある。当社における返品率は、10数%であり、アパレル商材を扱う通販としては平均的である。

＜今後有望な市場等＞ 最近、インターネット販売の利用者から、商品がすぐ売り切れになるというクレームが入る。モバイル販売の利用者が、発売とほぼ同時に注文するためである。誰もが携帯電話を持ち歩く時代である。そして、当社が携帯電話向けの販売サイトに掲載した情報は、即座に消費者に届いている。今後、携帯電話が、当社にとって最も重要な販売メディアになるだろう。

中国等に進出している日本の有名ブランドは少ない。中国等では、日本の商品への関心が強い。欧米人とは異なり、中国等の人は、日本人と体型が似ている。そして、中国等の市場規模は大きい。当社は、このような点に着目し、近年中国等での市場開拓に注力している。まず、香港と台湾で雑誌を発行し、販売部数は順調に増加している。また、販売サイトの展開には、商慣習や制度上の制約があるため、現地企業と提携して、この事業を進めており、徐々に成果が上がっている。

²⁷販売サイトへのアクセス総件数に占める、商品の注文に至ったアクセス数のこと。

5. 在庫管理について

通常、当社で企画・出版しているファッション雑誌に掲載された商品の10%程度は、当初の価格では販売できなくなる。それらは、まずセール販売され、その後アウトレットで販売される。また、当社ではアウトレットサイトも展開しており、同サイトでも販売するなど、適正な在庫管理体制を構築している。

6. その他

IT技術は日々進化し、それを活用した販売に関するアイデアも次々に生み出されている。そうした情報を全て把握することは不可能ではある。しかし、知らなかったでは済まされないものもある。そうした技術等に目を光らせ、取捨選択しながら事業に取込んでいく必要があるところに、eコマースを行う難しさがある。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2010年3月末時点。

企業名	ラブリークィーン(株)	所在地	岐阜県岐阜市
事業概要	婦人用フォーマルウェア等の企画・販売（卸売）ほか		
設立年	1964年	資本金	2億4,812万5千円
従業員	260名（デザイナー、パタンナー、営業担当、生産管理担当、事務スタッフ）のほか、F A（卸売先の小売店へ派遣する店頭販売員）1,070名		

1. 事業概要について

<沿革と業態> 当社は、1964年に設立され、以来、フォーマルウェアを中心に婦人服の企画および卸売販売を行っている。

<取扱商品> 売上の65%は量販店向け、15%は百貨店向け、10%は専門店向けであり、残りの10%は、6つの直営小売店での販売によるものとなっている。

取扱商品の80%はフォーマルウェアとその付帯雑貨で、残りはフォーマルウェア以外の婦人服である。フォーマルウェアには、自社ブランドの商品や販売先小売店ブランドの商品がある。また、当社は、国内外の有名ブランドとライセンス契約を行い、各有名ブランドのフォーマル商品の販売もしている。量販店等にはこの3種類の商品、百貨店には自社ブランドとライセンス・ブランドの商品を販売している。フォーマルウェア以外の服飾は、自社ブランド「BONCILIE」である。

当社のフォーマルウェアは、18～70歳まで広範な年齢層を対象とし、用途は謝恩会・パーティー・結婚式・同窓会そして、葬儀参列用の喪服等である。「BONCILIE」は、50歳代のミセスを対象とした商品で、カジュアルなものからエレガンスなものまでである。量販店等向けでは4～7万円程度、百貨店向けでは7～12万円程度の商品が多い。

フォーマルウェアにも流行があるため、それを取入れている。半面、お客様ニーズの強い売れ筋もあり、長期間販売している商品も多い。「BONCILIE」も、流行を取入れつつも、長く着ることのできるデザインにしている。

2. 企画について

<基本的な考え方> 売れるものを作る時代といわれる半面、国内の大手SPAには提案して計画的に売るというスタイルがみられる。当社は、前者を志向していた時期もあったが、商品特性も勘案し、近年後者のスタイルの定着に取り組んでいる。

フォーマルウェアにも流行があるが、色の流行を除き、カジュアルウェアの流行とは異なる。また、同一シーズン中に流行が目まぐるしく変化することは少ない。そのため、昨年の売れ筋商品が、今年も引き続き売れることもある。かつてほど長期間売れ続ける商品はないが、今でも3年間ほど売れ筋を続ける商品はある。

「BONCILIE」は、流行を取入れつつも、長く着ることのできるデザインとしている。半面、多様な価値観を持つ消費者に向けて絶えず新しい提案をする意味で、2週間ごとに新商品を発売している。

<主な情報源> 当社のデザイナーは、世界のファッションショー、各種展示会、専門家

等から得られる情報に加え、当社の F A²⁸から得られる売れ筋情報や消費者の要望、当社の「お客様相談室」に寄せられたアドバイス²⁹、そのほか本社のデータベースに蓄積されている顧客の年齢層・購入商品・購入目的に関する情報等を参考にしている。

また、当社は、自社で企画した商品を消費者に直接提案するとともに、その商品に対する消費者の反応を直接確かめる方法として、数年前に直営小売店を設けた。今後、既存店の実績推移を見ながら、直営小売店の取組みを拡大する方針である。

3. 生産について

<生産拠点> 商品は、国内 10 数箇所、中国 20 箇所およびベトナムの縫製工場で生産している。

量販店向けの商品は、主に中国の縫製工場で生産している。当社は、1990 年ごろから、低価格化への対応として中国の縫製工場を利用している。ただし、中国の縫製工場といっても、当社は日系企業の中国工場と取引している。フォーマルウェアは、一般的に、カジュアルウェアより多くのパーツを用い、縫製にも手間を要する。

百貨店向けの商品は、百貨店側の意向を踏まえ、その 60～70%を国内の縫製工場で生産している。取引している国内の縫製工場とは、いずれも長い付き合いである。

なお、当社は、これまで多品種・少量・短納期の生産に対応するために国内の縫製工場との取引を続けてきた。そして、円滑な取引継続のために、毎年相当量の生産を依頼してきた。しかし、現在、計画的な生産・販売に取り組むなか、国内の縫製工場への依頼も真に必要な量だけ行うようにしている。

<取引形態> 当社は、国内外の縫製工場と直接取引している。その際、縫製工場に商品の仕様等を示すとともに、生地を支給する。サンプル確認後、納品・検品を経て、縫製工場に加工賃を支払う。本社の生産事業部と縫製工場に同じ CAD システムを導入し、効率的に情報の伝達を行うとともに、共有化を図っている。また、インターネット電話サービスを活用し、本社の生産事業部から縫製工場の様子を見ることができる。これによって生産管理の効率化が図られている。

<生産数量等> フォーマルウェアの場合、流行の変化の影響を大きく受けるような商品ではないこともあり、当社は時間をかけて商品開発を行っている。そのため、企画から納品まで半年を要している。他方、「BONCILIE」の場合、2 週間ごとに新商品を発売しており、その準備期間は 2～3 ヶ月である。

1 商品の 1 回当たりの生産数量は、300 着程度である。以前は、1,000 着程度を一度に生産していたため、それと比べれば少なくなっている。計画通りに生産・販売するという意味では、作り過ぎはもちろん、過小な需要見込みによる追加生産も好ましくない。ただし、フォーマルウェアに関しては、追加生産を行うこともある。

<中国の縫製工場を利用する際の留意点> 中国では、最近、縫製工場は 3 K の職場とい

²⁸フォーマルウェアの企画卸売業者は、一般的に、売場に F A（ファッションアドバイザー）と呼ばれる店頭販売員を派遣している。ラブリークィーン(株)の場合、フォーマルウェア・「BONCILIE」の売場を問わず、全国に 1,000 名超の F A を派遣している。

²⁹ラブリークィーン(株)は、社内の「お客様相談室」に寄せられる消費者からのクレームをアドバイスと呼んでいる。

われている。そのため、縫製工場から電子機器工場などに向けて人材が流出している。フォーマルウェアの縫製は手がかかることから、ベテラン工員の流出は、ひいては不良率上昇につながる。今後対応策を検討する必要があるが、現状当社の生産事業部の従業員が、ベテラン工員が流出した後の縫製工場に赴き、指導・管理を行い、不良率の上昇を食い止めている。

<その他> わが国の婦人用フォーマルウェア市場の主たるプレーヤーは、当社を含め 3 社といわれている。当社のフォーマルウェアは、ソフトな雰囲気。その他の 2 社の商品は、男性的あるいは固い雰囲気といわれている。こうした雰囲気は、作成するパターンによって決まる。そのため、パターン作成は他社との差別化を図るためにも重要な工程であり、その工程を担うパタンナーが当社には多数在籍している。地方都市に本社を置く当社にとって、即戦力となるパタンナー経験者を中途採用することは難しいため、OJTや自己啓発への支援制度を設けることにより、自社で養成している。

また、当社の場合、新商品の開発はブランドごとに行われるものの、生産は生産事業部が一元的に管理している。同事業部は、品質管理とともに、効率的な生産に向けスケジューリング調整を行っている。これによって、加工賃や輸送費が節約できている。

4. 情報発信について

一般的に、ファッション雑誌には、商品の写真、価格、商品を企画・販売する会社の社名が掲載される。そのため、ファッション雑誌への商品掲載は、会社の知名度向上とともに、商品の販売促進に効果がある。そのため、当社は、出版社への商品情報の提供・サンプルの貸出しに注力している。

当社の場合、テレビ局への衣装の無償提供にも継続的に取り組んでいる。テレビのドラマ等で商品が使われても、視聴者は当社の商品を特定できないため、ファッション雑誌と比べて、商品自体の販売促進効果は見込みにくい。しかし、ドラマ等の最後に衣装提供先として当社の社名が書かれているため、当社の知名度向上や当社の販売先へのアピールには効果がある。

なお、当社の従業員は、ドラマで商品が使用されることを誇らしく思っており、テレビ局への衣装提供は、従業員のモチベーション向上につながっている。

5. 販売について

<販売環境> 国内の婦人用フォーマルウェア専門家は、当社を含め 3 社である。当社は量販店等、他の 2 社は百貨店を主力としており、現状、販売先の棲み分けがなされている。フォーマルウェアの場合、カジュアルウェアほど市場規模は大きくなく、生産に手間がかかる。また、売場には、正装に関する知識を習得させたFAを派遣する必要がある。このようなことから、新規参入はあまりない。

<商品構成> 全国 700 箇所以上の売場における商品構成は、当社と個々の売場を担当する小売業者側のバイヤーとの交渉によって決まる。小売業者側のバイヤーは、来店客層や他の商品とのバランス等を踏まえた商品構成のイメージを、当社に提示する。当社は、そ

れに対して販売状況や流行等を踏まえた提案を行う。最終的には、小売業者側のバイヤーが、販売する商品を決める。

<取引形態> 当社は、基本的に委託販売方式で商品を販売している。当社側が在庫リスクを負う半面、これによって商品の販売機会を確保している。また、それ以外に買取り方式の取引も行っている。

<FA> 正装を正しく理解している人は意外に少なく、フォーマルウェアにおける流行をよく知らない客も多い。そのため、FAは、売場において消費者のアドバイザーとなっている。当社は、顧客サービスにおけるFAの重要性に鑑み、全FA向けに年数回接客・商品知識等の集合研修を行っている。また、当社の営業担当者は、FAとのコミュニケーションを密にしている。

また、当社は、委託販売方式で取引を行っており、返品リスクを負っている。返品を少なくするためには、消費者のニーズに合った商品を揃え、消費者に効果的に提案していく必要がある。この点からも、消費者との接点となるFAには重要な役割が期待され、ニーズ把握や商品提案に関する研修も実施されている。

<価格設定> 上代については、量販店には量販店の、百貨店には百貨店の相場がある。近年、非日常的なものであるフォーマルウェアにおいても、価格低下が続いている。ただし、カジュアルウェアに比べれば緩やかな動きといえる。

6. 在庫管理について

<基本的な考え方> 当社の場合、委託販売方式で商品を販売していることから、在庫リスクのコントロールが事業運営上の要となる。

<在庫リスクの把握> FAは、毎日販売データを、携帯電話を使った簡易な操作で本社に送信している。これによって、本社にある売場別商品別の販売・在庫データが自動的に更新される。かつて、FAは、手書きした1週間分の商品別の販売数量表を本社にFAXし、本社の事務スタッフがそれをデータベースに手入力していた。現在では、こうした作業に工数を割く必要がなくなり、FAは、より多くの時間を接客に割けるようになった。

<在庫リスクへの直接的な対応> 当社は、ここ数年、特に在庫圧縮に注力している。具体的には、これまでの販売動向等を十分に分析した上で商品を企画する。そして、売場単位で販売計画を策定し、それに沿った仕入を行う。売場では消費者に効果的な提案を行うことにより、策定した販売計画の達成を目指す。計画の策定・実施に当たっては、店舗間での商品移動により、品切れによる販売機会の逸失や売れ残りの発生を回避する。それでも残った場合には、各種催事やセールをとらえて販売する。こうした取組みを継続した結果、販売計画の精度が向上するとともに、在庫が圧縮された。

在庫圧縮を管理職層の重点評価項目としたことが、こうした取組みを促進した。また、販売・在庫状況を日々確認できるシステムは、効率的に取組みを進める上でのインフラとなった。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2010年3月末時点。

企業名	㈱クリシー	所在地	東京都墨田区
事業概要	婦人服の企画・販売（卸売）ほか		
設立年	1981年	資本金	1,000万円
従業員	7名（デザイナー、パタンナー、営業兼生産管理担当、事務スタッフ）		

1. 事業概要について

<沿革と業態> 当社の社長は、アパレル製品卸売業の勤務経験を活かして、1981年に独立、当社を設立した。

当社は、小売業者等に向けて、婦人服を販売している。商品の企画については、販売先から示されることもあるが、多くは当社が行っている。この他に、自社ブランド商品「la clichy relax」「CLICHY」を、全国の駅ビルやテナントビル等にある専門店に販売している。商品の生産は、外注先の工場で行っている。

設立当初は、仲間の卸売業者 10 社ほどと共同で、小売業者から商品を受注し、外注先で生産し、販売していた。

その後、売上規模が拡大するにしたがって、徐々に小売業者に向けて商品を企画提案するようになった。また、自社ブランド品を自ら開拓した小売業者に販売するようにもなった。この自社ブランド品の小売業者への直接販売が、一時は売上の過半を占めた。しかし、1990年代初め以降は、小売業者に商品を企画提案し、これを外注先で生産して販売する事業の方に軸足を戻した。アパレル製品の卸売市場が縮小する中、見込み生産の自社ブランド品より、受注が確定していて在庫リスクの小さい方を選択した。

<取扱商品> 当社は、現在、ハイティーンから主婦層に至るまでの広い年齢層の婦人服全般を取扱っている。その時々々の流行を取入れつつも、健康的で、環境に優しいライフスタイルにマッチした商品を企画している。ブラウスやシャツの場合、上代は 4,000 円から 15,000 円である。

2. 企画について

<基本的な考え方> 当社が設立された 1980 年代のはじめ頃は、ファッションに関心を持つ人が少なく、ファッション雑誌の種類も少なかった。そのため「作れば売れる」状況であった。しかし、近年、ファッションに関する情報が入手しやすくなり、その情報を基に消費者は商品を選ぶようになった。「作れば売れる」時代ではなくなった。また、そうしたころから、流行の変化が激しくなってきた。

最近の傾向をみると、消費者はブランドよりもデザインを重視している半面、デザインについて際立った差別化を図ると売れないこともある。また、厳しい景気情勢のなか、消費者は低価格志向を強めている半面、人や環境に優しい商品、たとえばオーガニックコットンを素材とする国産品は高額でも売れている。製品を企画する上では、多様化している消費者のニーズの中から、ターゲットの絞込みをどのようにしていくかが重要になる。

小売業の店舗では、毎日、閉店後に商品の陳列場所の変更や、新商品への入れ替えが行

われている。消費者の嗜好に合った商品を目に付きやすい場所に置くこと、急速に変化する流行に合わせて商品構成を変えることにより、来客数と売上を確保している。アパレルメーカー側も、小売業者のこうした動きに即して、商品を提供していく必要がある。

また、小売業者は、大手になればなるほど、多数の企業から提案される多数の商品のなかから取扱う商品を決める傾向にある。商品を企画提案する卸売業側にとっては、チャンスが広がっているものの、競争は激しくなっている。

<主な情報源> 以上のような点を踏まえて、当社の 3 名のデザイナーは、当社・外注先のパタンナーと連携し、毎月 50~70 種類ものサンプルを作成している。このうち、30 種類程度が商品化に至っている。

当社のデザイナーは、具体的な企画に当たり、ファッション雑誌や世界のファッションショーの情報を参考にしている。ファッション雑誌の掲載商品は、現在流行中の商品である。一方、ファッションショーには、流行を先取りした商品が出品されている。当社のデザイナーは、流行に後れないようにするために、後者を重視している。また、当社の営業担当者とデザイナーは、主要な販売先には週 3 回程度訪問し、商品の提案のほか、ニーズの把握等、情報収集を行っている。

3. 生産について

<生産拠点> 当社が設立された頃、消費者は、価格が高くても、品質の優れた国産品を選ぶ傾向が強かった。また、海外での生産は、国内生産に比べ時間を要した。当社は、そうした事情から商品を国内で生産することとしたものの、当初は注文数量が少なかったこともあり外注先確保に苦労した。対応策として、国内の縫製工場を買収し、高品質の商品を取引先に機動的に供給できる体制を確立した。しかし、低価格化が進むなか、急速に変化する流行に対応するべく多品種・少量生産を行ったため、自社工場の採算は徐々に悪化した。他方、国内の同業者の間で、低コスト生産を志向して、生産拠点をアジア諸国への移転する動きがみられるようになった。このようななか、当社も 10 年程前から生産を中国の縫製工場で行うようになり、結局、自社工場は売却した。

現在、当社は、国内の 7 箇所の縫製工場とも取引している。国内の規模の大きな縫製工場は、ほとんどの仕事を大手企業から受注している。そのため、当社程度の規模では、小規模な縫製工場と取引するのが一般的である。

中国の縫製工場の場合、数百着から千着単位で注文する必要がある上、納品までに 3 週間以上要する。一方、国内の縫製工場の場合、百着単位で注文でき、中国の縫製工場より短納期である。流行の変化が激しいなかでは、売れ残りを少なくするためには、売れ行きをみつつ短納期の少量生産を行う方が有利である。中国の縫製工場では、このような対応が難しい場合もあるため、国内の縫製工場とも取引を続けている。

なお、国内の縫製工場で少量生産していた商品も、売れ行きがよければ、追加生産を中国の縫製工場に切り替えて行う場合もある。逆に、中国の縫製工場で生産していた商品でも、超短納期での追加生産が必要になれば、国内の縫製工場を使う。

<取引形態> 当社は、国内の商社を介して、中国の縫製工場と取引している。契約上、その商社が中国の縫製工場に生地等を支給のうえ生産を委託し、当社は商社から完成品を

仕入れる形になっている。ただし、現実には、商社が当社の意向に沿って生産を委託する縫製工場を決める。当社は、委託先工場に対して商品の仕様を提示する。生地等は、当社の指定するものを、商社が調達する。委託先工場からは、まず、サンプルが送られてくる。当社では、それを確認してから、委託先工場に対して直接生産を指示する。その後、委託先工場から検品済みの完成品が当社に到着し、当社は商社に仕入代金を支払う。

総じて中国の縫製工場は技術力を高めている。しかし、品質の安定しない縫製工場もないとはいえない。商社を介した取引は割高であるものの、不良品の管理等を商社にアウトソースできる分、当社にとって安心かつ効率的である。

<国内の縫製工場を利用する際の留意点> 当社の取引している小規模な縫製工場は、短納期の少量生産を得意とするものの、大量生産には時間を要してしまう。たとえば、1,000着の追加生産を短納期で行う必要がある場合には、一つの縫製工場では対応できない。そのため、国内の縫製工場は、数箇所確保しておく必要がある。

4. 情報発信について

当社は、現状、アパレル製品の小売業者を取引先としているため、消費者向けの情報発信を行っていない。他方、メイン取引先の小売業者には、高頻度で訪問し、サンプルを示すことにより、当社のアイディアを発信している。また、自社ブランド品に関しては、自社のウェブサイトの小売業者向けの販売サイトを設け、逐次新商品を発表している。

インターネットの活用は、販売チャネルの多角化や情報発信の面から有効である。当社は、引き続き既存の小売業者向けの販売サイトの充実を図る方針である。それとともに、最近では、インターネットを活用した消費者向けの情報発信等に関しても調査を始めた。

5. 販売について

<競合先の動向> アパレル企画卸売業の間では、かつて、大手企業は高価格帯、中小企業は低価格帯という棲み分けがあった。しかし、近年、大手企業の一部が、消費者の低価格志向に対応して、大ロット生産によりコストを削減し、低価格帯の商品を提供するようになった。そうした大手企業の商品生産を担う縫製工場は、低い加工賃ながらも安定して大量の注文を受けられることから、収益も安定的に確保することができる。それを源泉にして、最新の生産設備を整備し、生産性の向上・コストダウンを図っている。こうしたなか、低価格帯商品分野に参入した大手企業は、次々と新たな低価格商品を提供しており、今や、中小のアパレル企画卸売業にとって、大手企業は棲み分けを越えた競合先となっている。

<販路開拓> 当社の販売基盤は、社長の前職での人脈や、当社設立時の他社との共同受注により形成された。当社は、その後、既存販売先からの紹介、駅ビルやファッションビルに入居している小売業者に向けての営業活動等を通じて、取引先を増やしている。

<取引形態> 取引形態は、販売先である小売業者側の買取り方式。

<価格設定> 上代は小売業者側が決定する。他社の類似商品の上代と大きく乖離することはない。下代は、上代の35~40%のケースが多いが、最近ではそれを下回る場合も多

くなっている。

6. 在庫管理について

<基本的な考え方> アパレルメーカーが業容拡大を図る際には、仕入を増やす（在庫を積み増す）必要がある。仕入を増やしても（在庫を積み増しても）販売が順調であれば、当然、何の問題も無い。しかし、アパレル製品には流行があり、近年、その短サイクル化が進んでいる。そうしたなかで、過大な不良在庫を抱え込み、それが引き金となって破綻してしまうケースがある。当社は、こうしたケースを多数目の当たりにしたことから、緩やかに事業規模の拡大を図ってきた。販売機会の逸失より、不良在庫を抱え込むリスクを重く見た。

<在庫リスクへの直接的な対応> 自社ブランド品に関しては、小売業者側の買取りを原則としているが、ニーズを読んで見込み生産を行うため、小売業者に販売できるまでの間は、当社が在庫リスクを負うことになる。売れ残りは廃棄処分している。なぜなら、少量生産に徹しているため売れ残りは少なく、別のチャンネルで改めて販売するためのコストを勘案すれば、廃棄した方が安上がりだからである。

小売業者に企画提案し、採用された商品の場合、当社は、小売業者から注文された数量を生産し、先方の買取り条件の下で販売する。このようななかでも、当社が在庫負担を負うこともある。

通常、小売業者は、商品の必要な時期・数量を予め伝える。このとき、小売業者側も過大な在庫負担を負わないために、納品時期を複数回に分ける。ただし、予め伝えられた内容はあくまで予定であり、小売業者が時期・数量とも予定通りに注文する保証はない。当社は、確実な注文を受けてから外注先に生産を依頼したいところであるが、納期遅れ等により信用を損なうことのないよう、示された予定にしたがって出荷できるように商品を手配している。そうしたなかで、納品時期が予定より遅くなる、数量が予定より少なくなるということになれば、当社が在庫リスクを負うことになる。また、外注先が千着単位でしか生産の依頼を受けないにも関わらず、小売業者の注文予定数量が百着単位になっていれば、当社は、このようなミスマッチによる在庫リスクを負うことになる。

これに対する決定的な打開策はないものの、当社は、販売先に生産を勘案した納期・数量の設定を要請するとともに、縫製工場とは生産スケジュールの調整を行っている。

なお、売れ残りは、自社ブランド品同様、廃棄している。

（備考） 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2010年3月末時点。

企業名	B社	所在地	東京都台東区
事業概要	男性向け衣料品等の企画・販売（卸売）ほか		
設立年	—	資本金	—
従業員	MD ³⁰ 、デザイナー、生産管理担当、営業担当、直営小売店販売員、事務スタッフ		

1. 事業概要について

<沿革と業態> 当社の社長は、アパレル製品を企画・卸売する企業で経験を積んだ後に独立し、当社を設立した。

当社は、設立以来、アパレル製品の小売業者等向けに男性用衣料品を販売している。商品の企画・デザインは、小売業者側から示されることもあれば、当社から提案することもある。そのため、当社にはMD・デザイナーがいる。生産に関しては、当社は縫製工場を持っていないため、外注先に委託している。

なお、当社は原宿に自ら小売店を有している。これは、現時点では小売事業への参入というよりは、むしろ企画等に必要な情報を消費者から直に収集するためのものである。

<取扱商品> 取扱商品の中心は、18～22歳の男性向け衣料品。概ね8割が「原宿系」、残り2割が「渋谷系」である³¹。定番商品もあるが、多くは、トレンド商品と呼ばれる流行を取入れた商品である。上代は、量販店と百貨店・高級セレクトショップの間で、Tシャツの場合3,000円台後半～5,000円台である。

2. 企画について

<基本的な考え方> 現在、価格面で優位性を発揮しようにも、原材料・縫製・輸送にかかるコストの引き下げには限界がある。また、品質面での差別化を図ることができるほど、縫製工場に技術力の差はない。しかも、先週売れた商品が今週はもう売れないということがあるほど、流行が短サイクル化している。そのようななかで、収益を確保していくためには、企画力が重要になる。

当社では、流行の半歩先に行く商品作りを行っている。流行の変化が早いため、企画会議などを行っているような時間的余裕はなく、商品の企画は、発注元小売業者のバイヤーと当社の営業・MD・デザイナーが直に会い、その場で決めている。当社のデザイナー等は、そのような打合せを円滑に進めるために、企画のたたき台を常に準備している。

なお、信頼できる小売業者に対しては、当社から企画を提案することもある。

<主な情報源> 商品企画の情報源は、ファッション雑誌や世界のファッションショーに関する資料、小売業者のバイヤーや店頭販売員、当社の直営小売店の販売員等である。

ファッションショーの出品作品は、普段着のデザインではないため、参考にするといい

³⁰マーチャンダイザー。商品構成を検討・実現を役割としている。

³¹一般的に、「原宿系」とは原宿において販売されている衣料品等や、そこに集まる若者が好むファッションのことを指している。他方、原宿を、渋谷に置き換えたものが「渋谷系」である。「渋谷系」はファッションナブル、「原宿系」はそれに比べるとカジュアルでより個性的といわれている。

ても、相当アレンジする必要がある。

ファッション雑誌等に関しては、どの同業者も参照しているため、それを参考にしすぎると差別化された商品にならない。当社の場合、ファッション雑誌等を見ながら、企画中の商品が的外れになっていないかを確認する。時には、あえてファッション雑誌に掲載されていないような雰囲気の商品を企画する。そのような視点から参考にしている。また、ファッション雑誌の記事には、広告主やスタイリストの意向が反映されていることもあるので、当社では、記事内容と、自らの目で確認した消費者の店頭での様子を比較検討した上で、参考にするようにしている。

小売業者のバイヤー等から得られる情報は重要である。ただし、ある一人の消費者の購買行動についても、人によって言うことが違うこともある。したがって、ファッション雑誌の記事を参考にする場合と同じように、入手した情報と、自らの目で確認した消費者の店頭での様子を比較検討した上で、参考にするようにしている。

当社のMD・デザイナー・営業担当者は、2～3週に1度、1日かけて、流行を把握する上で目安となる小売店をみてまわるようにしている。その際、消費者の購入した商品のみならず、購入しなかった商品もチェックしている。試着後購入されなかった商品は、70点の出来であり、何かを付加すれば売れる可能性がある。付加すべきものは何か、という点から参考にする。他方、手に取られなかった商品は0点であり、現時点では売れる可能性のない商品である。参考にしてはならないものとして、有益である。

チェックすべき小売店は、商品によって異なる。また、時期によって変わる。ファッション雑誌等や小売業者のバイヤー等からの情報は、そうした小売店を見つけ出す上でも重要である。

<その他の情報源> 当社の従業員等は、多様なルートから情報収集する目的で、親交のあるファッション業界の人材を相手に、定期的に情報交換会を行っている。当社では、それに参加する外部人材をサテライト・デザイナーと呼んでいる。サテライト・デザイナーから入手した情報から、新商品が生まれることもある。

3. 生産について

<生産拠点> 商品は、国内・中国等の縫製工場で生産している。商品の種類、価格、納期、数量が縫製工場を選択する上でのポイントである。現状、国内の縫製工場で生産すると、コスト高になり利益が確保できないため、多くの商品を中国の縫製工場で生産している。ただし、中国の縫製工場の場合、仕様書の提示から納品までに45日、追加生産でも3週間を要する。そのため、短納期の注文を受けた場合には、国内の縫製工場に生産を依頼している。

<取引形態> 中国の縫製工場を利用する場合は、国内の商社が中国の縫製工場に生地等を支給した上で生産を委託し、当社はその商社から完成品を仕入れる形式にしている。実務上は、まず、商社が当社の意向に沿って、生産を委託する縫製工場を決める。当社は、その委託先工場に対して、使用する生地等も記載した仕様書を提示する。生地は、商社が調達している。委託先工場は、まず、サンプルを作成する。当社は、そのサンプルを確認後、委託先工場に生産を指示する。委託先工場から完成品を受領後、当社に対して

仕入れ代金を支払っている。

こうした取引は、商社が介在するため割高になる。半面、中国の縫製工場で生産する際に依然として懸念される不良品や納期遅れの管理を商社にアウトソースできるので、当社にとって安心かつ効率的である。

<生産数量> 定番商品については、在庫を持っている。他方、時々流行を取入れた、トレンド商品は、流行が短サイクル化しているなか、売れ残りが生じないように、基本的には小売業者から注文を受けた分だけ生産している。一般的には、初回には 100 着程度生産することが多く、売れ行きが良く追加注文があれば追加生産している。中国の縫製工場も、このような事情は了解しており、かつては最低でも 1,000~2,000 着でなければ生産に応じないところが多かったが、今では、小ロット・短納期に対応可能な縫製工場も多くなった。

4. 情報発信活動について

当社は、年一回展示会に参加しているほかには、特段情報発信活動を行っていない。当社にはウェブサイトがある上、当社の商品が販売先小売業者のウェブサイトに掲載されていることもある。インターネットが普及しているなか、そうした情報に基づき、小売業者のバイヤーの方から、当社にアプローチしてくる。現状、これ以上の情報発信活動は必要ない。

5. 販売について

<販路開拓> 当社の販売先は全国約 300 の小売業者であり、その 5~6 割とは常時取引している。いずれも、駅ビル、ファッションビル、商店街に店舗を構えている。百貨店やチェーンストアとの取引はない。

小売店向けにアパレル製品を企画・販売する企業のうち、小規模な企業は、創業者や創業メンバーの個人的な人脈を基盤に、事業を始めるケースが多い。また、新卒採用がほとんどなく、営業ルートを持つ人材が中途採用され、販売基盤が強化される。当社の場合も、社長と営業担当者の人脈によって、販売基盤が確立された。

営業活動を行う際には、近接した複数の小売店で、同じ商品が販売されないように留意しなければならない。また、異なる商品を販売する際にも、近隣には当社の別の商品を販売している小売店があることを話しておく必要がある。小売業者は個性的な商品構成を目指しており、卸売業者は、それに配慮する必要がある。また、当社の商品のなかには、特定の小売業者のオリジナル商品がある。それは、別の小売業者には販売できない。

<取引形態> 当社の商品は、流行の変化の影響を受けやすい。したがって、販売時期を逸すると売れ残ってしまう可能性が高い。また、多くの商品は、販売先小売業者とすり合わせながら企画している。そうしたなかで、当社が在庫負担を過度に負わないように、商品を販売する際には、小売業者側の買取りを原則としている。そのため、当社には、取引形態に起因する在庫リスクはほとんどない。ただし、取扱商品の一部に、多数の小売業者向けに販売するために企画した商品（定番商品を含む）もある。そうした商品は見込生産

することもあり、この見込生産分に係る在庫リスクは、当社が負っている。

<価格設定> 消費者は、ファッション雑誌等の情報によって、アパレル製品の価格についての目安を持っている。小売業者側も、当社商品の購買層である 20 歳前後の男性に 9,800 円の Tシャツを提案しても売れるわけがないという目安を持っている。上代は、こうした目安から決まっている。

下代は上代の 50%、原価（当社の場合、国内商社からの仕入価格）は上代の 30%程度である。これらも、この業界に古くからある目安である。

<ウェブサイトを通じた販売> 当社は、2005 年以降、自社のウェブサイト以小売業者向けの販売を行っており、現在 20~30 社と取引を行なっている。これらの取引先は、いずれも小売店舗と自社のウェブサイトで、当社の商品を販売している。総じて、ウェブサイトにアクセスする消費者は、来店者数をはるかに上回るものの、販売額は、店舗の方がはるかに多いとのことである。当社の社長は、こうした情報を踏まえ、アパレル製品の販売（卸売・小売）において、ウェブサイトを通じた販売は、主流にはならないと考えている。そのため、当社は、ウェブサイトを通じた販売に向けて、現状以上に注力する予定はない。

6. 在庫管理について

<基本的な考え方> 流行の変化に影響を受けるアパレル製品を取扱う企業にとって、在庫リスクの管理は最も重要といえる。

<在庫リスクの把握> 当社では、受発注をコンピューターで管理しているため、販売・在庫の状況を、常時具体的な数字で確認可能である。もちろん、現状、少人数による規模の小さな事業であるため、誰がどの商品をどこに販売しているかという情報は、自ずと社内で共有されている。また、委託販売方式ではないため、在庫は自社内と 5 坪の倉庫にある商品に限られる。そのため、従業員等は、在庫を容易に把握可能である。

<在庫リスクへの直接的な対応> 生産は、小売業者から受けた注文数量に応じて行い、販売は買取りを原則としている。また、見込み生産する商品は、一回当たりの生産数量を極力小さくし、必要に応じて追加生産している。当社は、このような方法で在庫リスクをコントロールしている。

当社は、週に一度、在庫処分に関するミーティングを行っている。頻繁なミーティングを通じて、流行の変化が激しいなかにあっても、在庫処分に踏み切るタイミングが遅くならないように気をつけている。

当社の場合、福袋向けの商品としての販売が、最終的な在庫処分の方法である。福袋向けの販売価格は原価を下回るケースが多いため、極力それに至らないように、段階的に販売価格を引き下げ、売り切るようにしている。

7. その他

<少子化> 当社は、これまで購買層を 20 歳前後に絞り込んできた。しかし、少子化により、その市場の縮小が見込まれる。その対応策の一つとして、最近、25 歳前後を主たる購買層とするような商品の企画も始めている。この年齢層の人には、子供の頃からおしゃ

れを楽しんでいた人も多く、大人になっても流行を取入れたファッションを楽しみたいと考える人も多い。そこで、「大人でも着ることのできる流行もの」をコンセプトにした商品の企画に取り組んでいる。

(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。

企業名	(株)マシユール	所在地	高知県宿毛市
事業概要	受託縫製、よさこい衣装・紳士婦人衣料・各種ユニフォーム・各種イベントグッズ等の企画・生産・販売（小売）ほか		
設立年	1971年	資本金	2,000万円
従業員	30名（デザイナー、パタンナー、営業担当、縫製・仕上げ・出荷担当）		

1. 事業概要について

<沿革・取扱商品> 当社は、1971年に受託縫製業者として設立され、ベビー服・子供服の企画・販売を行う国内大手企業を主力取引先としていた。

近年、繊維製品は国内より生産コストの低廉な海外で生産されるようになり、国内の縫製業者の仕事が減少した。そのような動きに対応して、当社は新たに、

- ◇ ユニフォーム事業（事務服・制服等の受注生産（提案を含む））
- ◇ 自社ブランド事業（紳士婦人衣料の企画・生産・販売）
- ◇ よさこい事業（よさこい祭り参加チームの衣装の受注生産（提案を含む））
- ◇ 祭り衣装事業（半纏等祭り衣装の販売（一部に加工を含む））
- ◇ 特注イベント用衣服等事業（各種団体等からの特注イベント用衣服等の受注生産）
- ◇ OEM事業（新進デザイナーを企画・生産面からの支援）

に取組んだ。現在、よさこい事業、OEM事業、受託縫製事業が主力となっている。

国内の繊維製品は、流通が多段階であるため、小売価格が高くなる面があるといわれている。そのため、当社は、こうした新たな事業においては、価格競争力を持つべく、ユーザーと直接取引を行っている。そして、顧客開拓のために、高知市内と東京都内に営業拠点を有している。その他、消費者に直接商品を販売するために、自社のウェブページに受注ページを設けているほか、大手のインターネット販売サイトに出店している。

<IT活用> 当社は、有望な事業領域を探す際に、インターネットを活用している。広範な情報を、手軽に、早く収集できるためである。また、多額の出店費用を負うことなく、消費者に直接販売するチャネルを確保するために、インターネット販売サイトへ仮想店舗の出店等を行った。そのほか、当社は、取引先からの指導により導入した生産管理システムを活用し、定量的なデータに基づき生産工程の改善を図っている。このように、当社の新事業への取組みや経営改善には、ITが不可欠なものとなっている。

2. 受託縫製事業について

(1) 概要

当社は、かつてベビー服・子供服を生産していた。ベビー服等のホルマリン規制は、成人衣料より厳しい。当社は、副資材及び工場建物の建材等から揮発して生地に移染するホルマリンを管理することのできる、当時、数少ない縫製工場であった。そのため、ベビー服等を企画・販売する国内大手企業のほとんどと取引を行うことができた。しかし、ベビー服等も海外で生産されるようになり、現在では、数社のアパレル製品の企画・販売業者

等から婦人用カットソー等の生産を受託している。上代 5,000～12,000 円と比較的高額な商品が多い。

(2) 生産

<加工内容> 当社の工場では、デザイン作成・パターン作成から、トワルチェック、裁断、縫製、プリント、仕上げ、タグ付け、袋詰めまで行っており、これほど多数の工程に対応できる縫製工場は少ない。ただし、よさこい事業（後述）の繁忙期には、四国内・山陰・東北地方にある外注先を使うこともある。当社の近隣には従前から縫製工場が少ない上、近年さらに、その工場数が減少していることから、時間とコストを要しても、古くから取引のある遠隔地の外注先に生産を依頼している。

<生産数量等> 現在、生産数量は、1 アイテムの注文 1 回当たり 50～1,000 着である。かつての 1,000～3,000 着と比べれば少なくなっており、多品種小ロット化した。

サンプルは 3 日、商品は 1 週間から長くとも 1 ヶ月で納品している。以前よりは、短納期化が進んでいる。アパレル製品を企画・販売する大手企業は、年に数回、定期的に新作展示会を行う。それに出品された商品の納期は長めである。一方、時々々の流行をとらえて企画するトレンド商品の場合、在庫リスク低減のため、発売予定時期の間際まで生産数量を決めない。このような商品の納期は短くなる。前者の商品だけ受注できれば効率的であるが、仕事量を確保するには、後者に対応せざるを得ない。当社は、1,000 着の注文でも 1 週間で納品できる。

<取引形態> 一般的に生地は発注元から支給されるため、当社は副資材の調達と縫製等を行う。加工賃は、取引先から提示され、上代のおおむね 7～10%程度で、ほとんど価格交渉の余地がないのが実態である。

<工夫> 現状、当社の工場では、工程数・難度・数量・納期の異なる仕事が常に並行して行なわれている。数名の熟練工が、注文や生産の状況を見つつ、生産スケジュールの調整、生産ラインの変更指示等を行っているため、そうしたなかでも効率的な生産が確保されている。当社は、熟練工の技能を継承するために、OJTの実施に加え、技能習得に必要な業界の専門的基礎知識や訓練の体系化を図っている。

なお、当社は、1990 年頃から同業者に先駆けて CAD、CAM（自動裁断機）、各種素材に対応できる高性能ミシン等を導入した。これらは、今求められている品質や納期からすれば、必須の機器である。

<課題> 当社の場合、よさこい事業開始（2004 年）以降、季節によって仕事の繁忙の差が大きくなっており、冬場の仕事確保が課題である。そのため、最近、受託縫製仕事の確保に注力している。ただし、冬場だけ受託縫製を多めにすることは難しく、夏場の繁忙期に受託縫製の仕事を大量にこなさざるを得ないこともある。そこで、当社は、外注先との関係緊密化にも留意している。

3. ユニフォーム事業について

(1) 概要

当社の扱うユニフォームは、企業の事務職員や小売店の店員等が着用する制服のほか、

スポーツチーム向けである。当社は、2003年に県から助成を受けてオリジナルユニフォーム関係の市場調査を行った。その際に、ユニフォーム市場に参入余地が認められたため、ユニフォーム事業を始めた。確たる顧客の当てのないまま始めたものの、社長の知人から紹介を受ける等により、同事業は徐々に軌道に乗った。

なお、この事業に取り組むに当たり、顧客に提案するデザインを作成できる人材と、営業活動を担当する人材が必要になり、当社としては、初めて、デザイナーと営業担当者を採用した。

(2) 生産

当社のデザイナーは、顧客の要望に従ってデザインやサンプルを作成する。サンプルが固まると、自社の工場等で生産を行う。当社のユニフォームの価格は、顧客と直接取引して流通経費を省くため、海外で生産された商品とほぼ同水準である。

ユニフォーム事業の場合、顧客から直接注文を受けているため、当社が生地問屋から生地を調達している。当初、多くの生地問屋が新規取引に消極的であったことから、生地の調達には苦労した。しかし、当社が同事業の実績を積み重ねていく一方、生地問屋側が、繊維製品の国内生産が減少するなか、販売先確保に転換したため、そうした状況は解消された。当社では、社内のパタンナーが生地の必要量を正確に積算していることから、無駄な生地を仕入れることはない。

なお、ユニフォームの追加注文は、通常、初回納品から間をおいて行われる。そのため、生地の追加調達も、追加注文を受けてから行う。生地にも流行等があるため、その際に同じ生地がない（廃番）こともある。追加注文を見込んで、多めに生地を調達するには、それに相当する資金が必要になる。また、大手制服の企画・販売業者から生産を依頼されることがあるが、依頼内容をみると低価格な仕様が多い。いまや世間では制服に費用をかけなくなっている。このような点から、現状、同事業を積極的には行っていない。

4. 自社ブランド事業について

(1) 概要

当社は、2003年から自社ブランド商品の企画・生産・販売も始めた。現在、「EXCLUSIVE」というブランドのTシャツ・ポロシャツ・トレーナー・パーカー・スウェットパンツ・ブルゾン等を企画・生産し、大手のインターネット販売サイトに店舗を開設して販売している。上代は、Tシャツの場合3,000～4,000円、ブルゾンの場合13,000～15,000円である。このところ、売上が順調に増加している。

(2) 企画

自社ブランド商品は、無地のTシャツ等に、当社デザイナーのデザインした柄をプリントしたものである。無地のTシャツ等には流行はないものの、プリントする柄には流行がある。当社デザイナーは、ファッション雑誌から、あるいはインターネットを活用して流行に関する情報を収集している。また、営業担当者は、取引先等から収集した情報をデザイナーにフィードバックしている。そのほか、最近、気の合った仲間とオリジナルのユニフォームを着てスポーツを楽しむ人達が増えているなかで、当社は、特注Tシャツ等の製

作（後述）を通じて、そうした人達と接触しており、それが情報を得る機会にもなっている。

（3）生産

Tシャツ等を仕入、それにプリント等を行う場合と、生地を仕入、縫製・プリント等を行う場合がある。コストや自社工場の生産状況を見つつ、いずれかを選択している。Tシャツ等は無地のため、流行に左右されることはなく、不良在庫の心配は小さい。また、自社工場があるため、受注後にプリントしても、消費者を待たせることはない。そのため、1商品は一度に30着程度しか生産せず、在庫を極力持たないようにしている。

（4）情報発信・販売

実体店舗を持つには多額の資金を要する。しかし、インターネット上の販売サイトの普及により、当社は、少額の費用で、消費者への販売チャネルを持つことができた。当社は、今後、一層コンテンツの充実を図り、消費者向けの直接販売を強化していく。

5. よさこい事業について

（1）概要

よさこい事業は2004年に始めた。よさこい祭りは、高知県から始まり、全国各地で行われるようになった。当社の社長は、同祭りが全国に広まっていることに着目し、よさこい祭りの衣装をビジネスの対象と考えるようになった。そして、当社の営業担当者は、市場調査とともに、高知市内のよさこいチーム³²等への営業活動を行い、10チーム近くから衣装の注文を得た。また、翌年には、当社のよさこい事業が中小繊維製造事業者自立事業者に採択された。こうしたなかで、当社は、よさこい事業に注力するようになった。

（2）企画

衣装には流行がある。当社は、これまでの経験や、営業担当者が全国各地のチームから収集した情報によって流行をとらえている。ただし、各チームは、毎年コンセプトを決め、それにしたがって地方車³³・振付・音楽・衣装を用意する。そのため、当社デザイナーは、それぞれのコンセプトを十分聞いた上で、衣装のデザインや素材の提案、サンプルの作成を行っている。

（3）生産

サンプルが固まると、当社は自社の工場で生産を行う。ただし、毎年6～8月の繁忙期には、一部の生産を外注先に依頼せざるをえない。

よさこい事業は各チームから直接受注するため、生地は当社が調達している。ユニフォーム事業と同様、当社の場合、よさこい事業においても無駄な仕入を行うことはない。

（4）情報発信・販売

高知県のよさこいチームは、1チーム100～150人で構成される。参加には地方車調達

³²よさこい祭りで踊りを披露する団体のこと。

³³よさこい踊りの音響機材を搭載する車両で「じかたしゅ」と読む。各チームに1台必要とされている。

費用、振付・音楽・衣装の制作費用として、500万円程度が必要といわれている。衣装はそのなかで最劣後の取扱いで、予算は一人1万円に満たない程度である。また、同県のチームの多くは価格に厳しい。同県のチームだけを対象にすると採算が厳しいため、当社では、全国のよさこいチームに向けても営業活動を行うこととした。しかし、2名の営業担当者では限界があることから、自社のウェブサイトにおいて、手掛けた衣装を紹介するとともに、受注から納品までのプロセスを示し、それをシステム化した。また、SEO³⁴対策等も行った。これが奏功し、今では全国から注文が舞い込んでいる。

6. 祭り衣装事業、特注Tシャツ等事業について

祭り衣装事業と特注Tシャツ等事業は、2005年以降行っている。

祭り衣装事業とは、地域の祭り等で着用される半纏や法被等の販売事業である。当社は、自社のウェブページ等に、連携先小売業者の取扱商品を掲載し、注文を受けている。商品だけを販売する場合、当社は連携先小売業者から手数料を受領している。一方、当社が顧客のニーズに応じてプリント等の加工を行う場合、加工賃と手数料を受領している。半纏等の柄には流行があるため、連携先とともに売れ行きをみながら、掲載商品を選定している。

特注Tシャツ等事業は、無地のTシャツ等に、当社が顧客から指定された図柄をプリントして販売する事業である。主な顧客は、気の合った仲間によるスポーツチーム等である。顧客は、プリントする柄の指定とともに、素材となるTシャツ等や柄のプリント方法を当社のウェブページで指定する。顧客から注文を受けてから、Tシャツ等の調達を行うため、当社に在庫負担はない。

7. OEM事業について

(1) 概要

当社は、2001年にウェブページを開設した。その頃から「自分の企画した洋服を作ってもらえないか」との依頼を受けるようになった。調べてみると、洋服好きが高じて、自ら企画した洋服をブランド化して売りたいと考えている人が多いことがわかった。半面、そうした人の間でも、生産を依頼する先は知られていなかった。いわゆるミスマッチ現象である。当社は、このようなニーズに対応し、企画のアドバイスや生産面での支援を行う事業を構想した。当社では、これをOEM事業と呼んでいる。最近の成功例として、自ら企画した婦人服を、インターネット販売サイトで販売している主婦がいる。その主婦は、ここ数年、当社とともに準備を重ね、2008年に商品をヒットさせた。

(2) 取引形態

当社は、自社のウェブページでOEM事業の手順を紹介するとともに、電子メール等で問合せに応じている。具体的には、まず、当社デザイナーが、ユーザーの作成したデザイ

³⁴Search engine optimizationの略。インターネット上のウェブサイトの検索結果を表示するページのなかで、自らのウェブサイトが上位に表示されるように工夫すること。

ンに対して素材や副資材の提案・アドバイスを行う、あるいはユーザーとともにデザインを行う。次に、当社パタンナーが、パターンを起こす。そして、当社が、生地等を調達し、サンプルや商品を作り、顧客に納品する。前述の主婦の例では、年間約 150 アイテム、1 アイテム当たり 50~100 着程度の生産を行った。当社から顧客への販売価格は交渉の上決定される。当社はコストとマージンから積算した価格を顧客に提示している。

(3) 企画

OEM事業において、デザイナーは、デザイン作成を支援する重要な役割を担っている。当社デザイナーは、パリでオートクチュールのデザインを手掛けた経験もあり、こうした経験が同事業に活かされている。また、アパレル業界では、他社の動向や売れ筋商品を参考に、新商品を企画することも多い。ITの発達によって、今では情報収集に苦勞することは少なくなった。世界各地で開催されるファッションショーの情報も容易に入手できる。重要なことは、日頃からアンテナを張り巡らし、情報収集をいとわないことである。当社デザイナーは、このような認識のもと、雑誌・インターネット等多様な手段で情報を収集するとともに、営業担当者が現場で収集した情報も注視している。

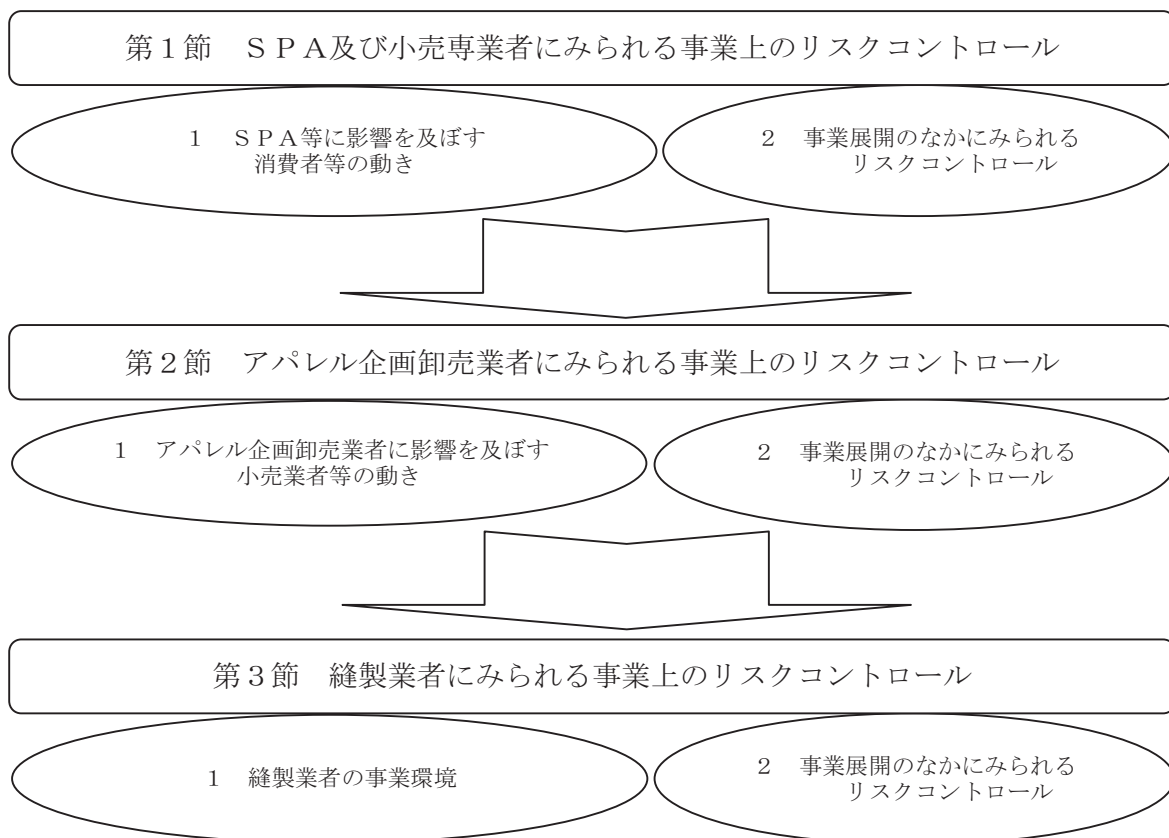
(備考) 以上は、インタビュー調査先のウェブページ等を引用・参照しつつ、インタビュー内容に基づき作成。資本金および従業員は、2010年3月末時点。

第3章 事業上のリスクコントロールとそれにみられる傾向

第1章において、統計データや文献によって、アパレル産業の動向やアパレル関連企業の事業環境を分析した。第2章においては、そうした動きのなかでみられる具体的な事業展開の事例として、アパレル関連企業11社に対するヒアリング内容を紹介した。

本章においては、第2章の企業ヒアリング調査及び有識者ヒアリング調査の結果に基づき、第1章でみられた動きを再確認するとともに、本調査の主眼であるアパレル関連企業にみられる事業上のリスクコントロールを整理する。なお、第1章でみたとおり、アパレル産業は各段階ごとに特性が異なることから、図表20の通り、小売業者（小売業者及びSPA）・卸売業者（アパレル企画卸売業者）・製造業者（縫製業者）という業態ごとに分けて整理していく。

図表20 第3章の構成



第1節 小売専業者及びSPAにみられる事業上のリスクコントロール

1 小売専業者及びSPAの事業環境を形成する消費者・同業者等の動向

第2章におけるアパレル小売業者（小売専業者及びSPA）へのヒアリング内容のなかには、市場の最前線に位置する小売業者から見た、消費者（直接の顧客）や同業者の動きについて、詳述している部分がある。ここでは、それらを整理することによって、第1章の調査結果を再確認する。

(1)消費者の動き

(株)サルース、(株)WAVE International、A社へのヒアリング調査には、流行の形成主体に関連して、次のような趣旨の指摘がみられる。

1990年代までは、ファッションに関心を持つ消費者が少数であったため、アパレル製品の供給者側によって広告宣伝される商品が売れていた。その典型例が、1980年代後半のDCブランドの流行である。企業側が流行を作り出していた時代であった。

ところが、そのような時代を経て、ファッションに関心を持つ消費者が多くなった。消費者は、次第に多数の商品のなかからお気に入りの商品を選択するようになり、2000年頃からは、企業側から提案される商品が以前ほどは売れなくなった。これ以降、アパレル製品を企画・販売する事業者は、消費者のデザインや価格に関するニーズを汲み取りつつ、商品を企画するようになった。そうしたなかで、現在では、消費者側から流行が生み出される傾向のある時代になってきた。

このように、流行が消費者側から生み出される傾向が強まっているとの認識が、アパレル小売業者の間で広がっている様子がうかがわれる。

また、「消費者のニーズに応じて商品が作られるようになった頃から年々流行の変化が早くなった」（A社）、「リピーターとして来店した消費者は、前回来店時と商品構成が変わっていなければ、すぐに退店する」（(株)アルページュ）というヒアリング内容がみられる。さらに、「消費者は、流行遅れの商品には目を向けない半面、あまりに流行の先を見過ぎた商品を受け入れることもない」（(株)アルページュ）、「仮に当社が極端に流行を取入れた商品を企画すれば、顧客からは違和感を持たれてしまうだろう」（ギルドコーポレーション(株)）、「毎日テイストの異なるファッションを楽しむ女性もいる」（(株)サルース）というヒアリング内容もある。

これらによれば、アパレル小売業者は、日常、来店客の購買行動を目の当たりにするなかで、流行の短サイクル化や消費者の嗜好の多様化を実感しているとみられる。以上のような見解は、業界大手や上記以外の小売専業者からも聞くことができる。

なお、ヒアリング内容をみる限り、ファッション雑誌やファッションショーは、今でも

流行情報の有力な発信源になっているのは確かである。ただし、A社は、そのなかに登場する人材が、有名モデルや有名タレントから、読者モデルといわれる一般消費者に変わってきたとしている。雑誌という箱は変わらないが、中身に変化がみられるのである。

さらに、A社からは、読者モデルが書き込むインターネット上のブログが、新たな流行情報の発信源になっているとの指摘がある。また、「店頭では無口な消費者が、インターネット上のブログで当社に向けて情報を発信する場合もある」と指摘する有識者（大手SPA）もみられる。

このように、一般消費者側から流行が生み出され、さらに、読者モデルや個人のブログ等の表現手段を介して、消費者が流行情報を発信し伝達している。これらは、IT技術の発達・普及により促され、流行情報を発信するメディアやツールも多様化している。アパレル小売業者は、こうした認識を持っている。

そして、商品の価格設定に関しては、「当社の場合、特徴である生地のコストを抑制しにくいため、上代が消費者目線でみて妥当な水準を上回らないよう、その他のコストを慎重に積算している」（有ほにや）、「消費者は、ファッション雑誌等から得られる情報により、商品の価格に関する一定の相場感覚を持っている」（ギルドコーポレーション㈱）とのヒアリング内容がみられる。消費者目線で見て妥当な価格とはどの程度なのか、この点について従来以上に意識していることがうかがわれる。アパレル小売業者は、消費者が商品価格に対して概ね共通した相場感覚を持っており、それを外さないことが重要と考えている。

(2) 同業者の動き

同業者と奪い合う市場規模に関しては、「年々国内の衣料品市場の規模が小さくなっている」、「今後、少子化にともない国内市場の縮小が見込まれる」（㈱WAVE International）等のヒアリング内容がみられる。加えて、「近年では、国内の大手SPAが伸張し、外資系SPAの参入が続いている」（㈱WAVE International）、「この業界は企業数が多い」（有識者（大手SPA））との指摘もみられる。

すなわち、アパレル小売業者は、市場規模の縮小を実感するなかで、元来、多数の競合先が存在するうえ、新勢力の伸長が著しいという、他産業にも増して厳しい競争環境にあるとの認識を持っている。

(3) アパレル小売業者を取巻く事業環境のイメージ

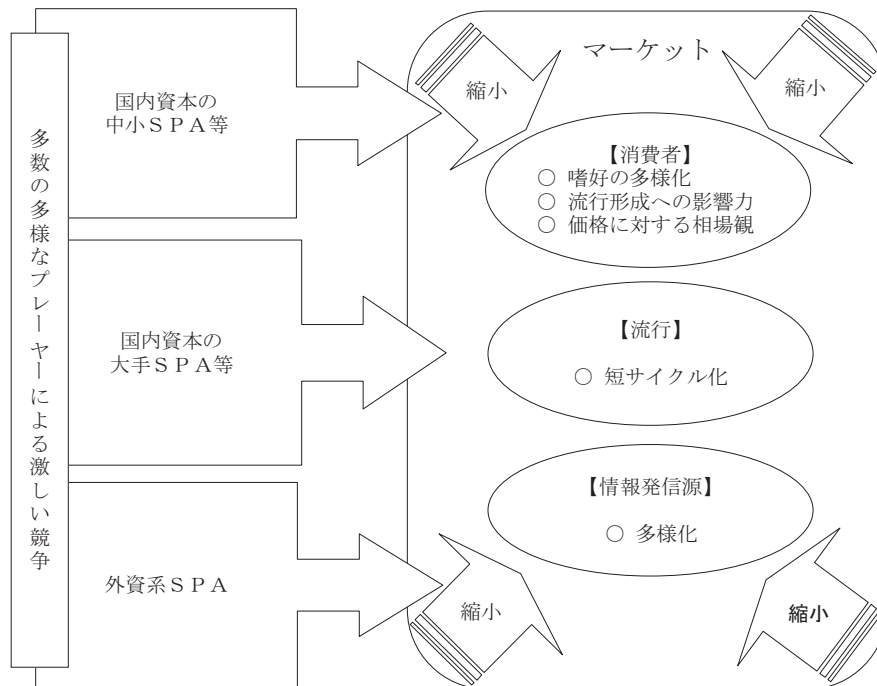
図表 21 は、以上の内容を簡単に図示したものである。それは、第 1 章の分析と重なり合うところがあり、概ね次のようにまとめることができる。

アパレル小売業者の対象とするマーケットには、近年ますます多様化した嗜好を持つ消費者が存在しており、そのなかには流行の形成に強い影響力を持つ消費者もみられる。また、IT技術の発達・普及により、消費者側から流行の形成につながる情報が頻繁に発信されるようになっている。そして今日、実際に消費者側から次々と流行が生み出されており、その流行のサイクルは短くなってきている。

一方、国内市場そのものの規模は足元で縮小しており、少子化の影響により将来的には更に縮小が懸念される。にもかかわらず、依然として多数の企業が存在しており、加えて、

国内の手SP Aの伸長や外資系SP Aの参入も進んでいる。縮小する市場を巡り、大企業と中小企業、国内資本と外資が競争するという厳しい状況にある。

図表 21 アパレル小売業者を取巻く事業環境



[資料] ヒアリング内容に基づき作成

2 事業展開のなかにみられるリスクコントロール

上記 1(3)の事業環境を踏まえれば、アパレル小売業者にとっては、消費者の嗜好や流行をとらえた商品を適時企画し、消費者の持つ相場感覚から外れない納得の得られる価格で、適時販売することが重要になっている。

ここでは、こうした状況下で、アパレル小売業者が実行している商品の企画、生産、情報発信・マーケティング、販売等の各段階におけるリスクコントロールの実際について、第2章のアパレル小売業者のヒアリング内容のなかから抽出・整理することとする。

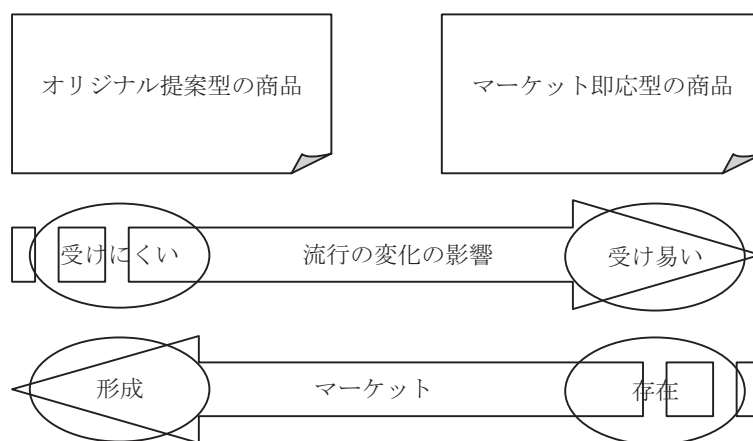
なお、アパレル小売業者は、同じアパレルと言えども、図表 22 に示したように、その取扱商品には明確な性格の違いがみられる。たとえば、(有)ほにやは、高知県からオリジナル商品の発信を目指しており、商品を企画する際には、流行情報を追従するというよりも参考にする程度に止めている。そのため、同社の商品は、流行の変化の影響を受けにくい半面、新たに独自市場の形成が必要になる。本節では、こうした特性をもつ商品を「オリジナル提案型」の商品と呼ぶこととする。

一方、(株)WAVE International、(株)アルページュ、A社、スタイライフ(株)は、流行の最先端をいく商品を取扱っている。そのため、一から独自市場を作り出す必要はないが、商品の売れ行きは、流行の変化に大きく影響される。本節では、こうした特性をもつ商品を、「マーケット即応型」の商品と呼ぶこととする。

他方、(株)サルスやギルドコーポレーション(株)は、どのような時でも消費者から受け入れられやすいコンセプト（「安くて、かわいい」、カジュアル）を堅持しつつ、時々の流行も加味した商品を企画している。また、商品において際立ったデザインを売りにはしないとするSPAも存在する（有識者（大手SPA））。こうした特性を持つ商品については、「オリジナル提案型」の商品と「マーケット即応型」の商品の中間タイプとみることとする。

以降のヒアリング内容の整理に当たっては、以上のような取扱商品の特性に着目したりリスク対応策の特徴にも着目することとする。

図表 22 アパレル小売業者にみられる取扱商品のタイプ分類



【資料】ヒアリング内容に基づき作成

(1)商品の企画段階におけるリスク対応の取組み

多様な嗜好を持つ消費者が流行の形成に影響力を持ち、それが急速に変化している。また、縮小する市場を巡り、多様なプレーヤーによる競争が激化している。そうしたなかで、アパレル小売業者が収益確保・売れ残りの抑制を図るためには、消費者の嗜好や流行をとらえた商品の企画や仕入商品の選定を適時行うことが重要になる。

①取扱商品の特性に応じて異なる企画担当者・デザイナー等

商品を企画する担当者・デザイナーについて、ヒアリング先各社の取組みをみると、特徴的なものとしては、例えば、(有)ほにやでは、アパレル製品のデザインであるにも関わらず、陶器のデザインを経験したデザイナーをあえて配置している。同社の商品の特徴である和風の柄を友禅染した生地デザインには、このデザイナーの経験が活かされている。

オリジナル提案型の商品とマーケット即応型の商品の中間タイプの商品を取扱うSPAの中には、社外デザイナーと契約しているものもみられる。社外デザイナーは、社内デザイナーが流行の激しい変化を見誤らないように、客観的な位置からサポートしている（以上、有識者(大手SPA)）。

マーケット即応型に位置する(株)アルページュの商品を企画する担当者は、自社ブランドの対象年齢層と同年代にあり、自社の店舗で販売員を経験した人材である。最前線の店頭

では、自ら着こなしの手本となり、客を引き付ける立場にあったため、そのような人材は、流行をよく理解しており、それから逸脱した企画を行うことがない。消費者のニーズを上手に汲み取り、企画に反映することができる。また、スタイライフ(株)では、アパレル業界に精通していて、ターゲット客層向け商品に目の利く人材を中途採用し、バイヤーとして仕入先や仕入商品の選定を任せている。いずれも、商品の企画や仕入商品の選定に当たっては、客の目線に近い鋭敏な感覚を持つ人材を配置している様子がうかがわれる。中には、さらに流行の発信源に近い存在であるモデル経験者や有力ブロガーを採用している例もあるという。

そして、オリジナル提案型の商品を企画する場合には、独自の提案を行えるスキルやノウハウを持つ人材、マーケット即応型の商品の場合には、消費者のニーズを良く知る人材、さらに、その中間タイプの商品の場合には、自社の企画担当者等をサポートする経験豊富な人材を、企画担当者等として確保・配置する傾向がみられる。こうした商品のタイプ別に整理してみると、流行の変化に影響を受けやすい商品を取扱う場合であればあるほど、よりマーケットに近い人材、すなわち、今や流行の形成の主役である消費者の感覚により近い人材によって、商品企画を行おうという試みが見受けられる。

このように、企画担当者やデザイナーとして配置される人材は、取扱商品の特性に応じて、明らかな特徴が出ている。

②取扱商品の特性に応じて異なる企画担当者等の情報源

次に、上記①でみた企画担当者等が、商品の企画や仕入商品の選定を行うに当たり、どのような情報源から有用な情報を収集しているのかについて、整理してみる。

まず、基本として、世界各地で開催されるファッションショーや各種ファッション雑誌、自社店舗への来店客は、どの社にとっても共通する情報源といえる。

その上で特徴的な例をみると、例えば、(有)ほにやの場合、同社の商品の特徴である和風の柄をデザインする上で、服飾関連情報に止まらない日本の伝統文化に関する歴史資料なども参照にしている。

一方、(株)WAVE Internationalでは、「(世界のファッションショーに関して、)企業側が流行を生み出していた時代と比べ、参考になる度合いが低くなっている。むしろ、自社の直営小売店や他店の顧客が実際にどのような商品に関心を示しているのか、という情報の方が重要である」と指摘している。他にも、「些細なことから流行が生まれたり、廃れたりしているため、世相にも目配りしている。店頭で聞かれる消費者の声も重要である。最近では、店頭では無口な消費者が、インターネット上のブログで当社に向けて情報を発信する場合もある」と指摘する有識者(大手SPA)もみられる。

これらを参考にすれば、アパレル小売業者の企画担当者等には、モード情報等に止まらない広範な情報源から有用な情報を収集しようとしている様子がうかがわれる。

そして、オリジナル提案型の商品を企画する場合には、独自の提案に関係の深い専門的な文献や資料等から情報を得ているのに対し、マーケット即応型の商品の場合には、現実の消費者そのものを最も有力な情報源として重視する傾向がみられる。また、各種の情報発信源が多様化しているという実情から、流行の変化に影響を受けやすい商品であればあるほど、自社店舗への来店客のみならず、他店舗への来店客から、巷で発信されている各

種ブログまで、広く観察するとともに、そこで収集した情報を企画担当者等にフィードバックするルートの確立が重要になっている。

このように、企画担当者等が参照する情報源についても、取扱商品の特性に応じて明確な特徴が出ている。

③取扱商品の特性に応じて異なる商品の企画（仕入商品の選定）サイクル

次に、上記①に示した企画担当者やデザイナーが、②に示した情報に基づき、どの程度のサイクルで商品企画や仕入商品選定を行っているのか、整理してみる。

まず、(有)ほにやのケースでは、生地・商品の企画から商品の発売までに5ヶ月以上掛けているとみられ、その間、綿密なすり合わせが行われている様子がうかがわれる。

対照的に、(株)アルページュは、出版関係者やスタイリスト向けの展示会を年10回も開催し、毎回50～60アイテムの新品を出品している。同様に、A社の場合、社内に複数の企画チームが存在し、それぞれ毎月50～60アイテムについて商品化を進めている。

流行が目まぐるしく変化するとともに、消費者の嗜好が多様化するなかで、商品企画や仕入商品選定のサイクルには、各社で多様なパターンがみられることがわかる。

なかでも、マーケット即応型の商品の場合には、より短期間により多数の新品を発売する方向で、商品企画や仕入商品選定を行う傾向がみられる。このことから、商品企画の頻度やサイクルには、取扱商品の特性に応じて明確な特徴が出ている。

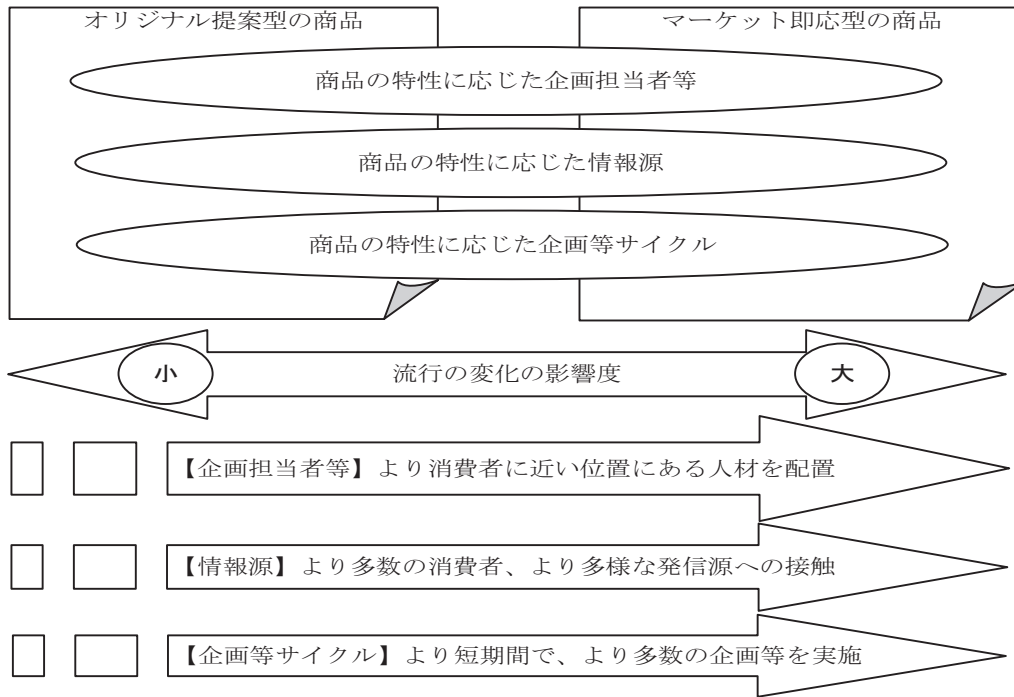
④簡単なまとめ

図表23は、商品企画や仕入商品選定の段階において、アパレル小売業者を取巻くリスク（主に流行リスクというべきか）に対し、どのように対応・コントロールしているか、その傾向をまとめたものである。

商品企画担当者等として確保・配置する人材、商品の企画や仕入を行う上で参照する情報源、そして、商品企画や仕入商品選定のサイクルについては、取扱商品の特性に応じて明確な特徴が出ていることがわかった。

そして、流行の変化に影響を受けやすい商品であればあるほど、流行が消費者を中心として急速に変化しているという実情を踏まえ、企画担当者等には消費者により近い位置にある人材が配置される。そして、その人材は、得られた有用な情報に基づき、より短期間により多数の商品を企画したり、商品選定する傾向がみられる。

図表 23 商品の企画や仕入商品選定の段階におけるリスク対応の取組み



【資料】ヒアリング内容に基づき作成

(2)商品の生産・仕入段階におけるリスク対応の取組み

今日、消費者は商品価格に対して概ね共通した相場感覚を持っているとの指摘がある。こうした状況の中では、アパレル小売業者は、原価優先で価格設定するというより、消費者から納得の得られる価格を目指して、商品を企画し、採算を確保できるように生産や仕入の手配を行わなければならない。また、妥当な価格設定に成功したとしても、流行が短サイクル化し、消費者の嗜好が多様化しているなかでは、販売時期を逸することがないように生産・仕入量や時期を決定し、売れ残りリスクに対応する必要がある。以下では、こうした観点から、ヒアリング調査から得られた情報を整理してみる。

①採算価格・販売時期・販売機会の確保に向けた生産拠点の使い分け

商品の生産拠点に関して、㈱サルースは、「現状の価格を前提にすれば、加工賃の高い国内の縫製工場等での生産は難しい」としている。ギルドコーポレーション㈱は、中国の縫製工場と取引を行っているものの、「中国の縫製工場へは、ある程度まとまった数量でなければ生産を依頼できない」ため、少量・短納期の生産に際しては国内の縫製工場を確保し、発注している。㈱WAVE Internationalは、「当初、韓国の縫製工場だけを利用していたが、百貨店にある直営小売店向けの商品に関しては、百貨店側の意向を踏まえ、国内の縫製工場に生産を依頼している。その後、低価格化への対応として中国の縫製工場を使うようになった」としているが、「韓国の縫製工場は、品質が良く、少量・短納期生産に優れている」とも指摘している。

上述したように、近年、アパレル製品の低価格化が進むとともに、消費者が各種メデ

アの豊富な情報から商品価格に関する概ね共通した相場感覚を持つようになった。現状、その価格水準は、国内の縫製工場に発注するとしたら収益確保が難しい水準になっているとみられる。そのため、多くのSPAは、国内の縫製工場よりコストの低廉な韓国や中国の縫製工場に発注している。ただし、細かく掘り下げてみると、国内・韓国・中国の縫製工場を次のような観点から使い分けている様子が見られる。まず、中国の縫製工場は、加工賃の低さから、利用されるケースが増加しているものの、依然として小ロットの仕事を受けない、短納期の仕事には対応できないといった面がある。次に、韓国の縫製工場は、中国ほどではないにせよ国内の縫製工場に比べて加工賃が低い上、比較的品質も良く、少量・短納期の仕事にも対応可能であるため、日本のSPAやアパレル企画卸売業者の間では、かなり広範に利用されている。そして、国内の縫製工場は、高品質であるものの、加工賃は高く、中国や韓国の縫製工場に依頼している余裕のない短納期の仕事、あるいは極めて少量の仕事、小売サイドから特に要請がある場合に限って利用されている。

このように、特にSPAには、ア.消費者目線で妥当な価格の実現と採算確保、イ.販売時期の逸失防止、ウ.販売機会の確保、などを必要に応じて図るために、生産拠点を使い分けている傾向が見られる。

②海外生産における取引安全性を企図した商社の利用

上記①に関連して、ヒアリング先企業から「中国の縫製工場には納期遅れや不良発生の懸念がある」との声もある通り、多くのSPAは、海外の縫製工場と取引する際に、生産管理上のリスクを懸念している。

そうした問題に対処するために、商社を利用して海外の縫製工場と取引する例が、ヒアリング内容のなかには多くみられた。商社を介した取引は直接取引と比べて割高になるものの、(株)アルページュの「限られた人員で縫製工場の管理まで行うことは難しく、むしろ、当社は商品の企画に専念した方が良い」等のヒアリング内容にみられるように、本来の強みに注力するためにも、こうした問題はアウトソーシングして外部化すべきと位置付けるSPAが多い。

このように、SPAは、厳しい価格競争に晒されているとはいえ、必ずしも自前主義にこだわらず、効率的に海外生産における取引安全性を確保するため、一定のコスト負担をいとわない傾向もみられる。

③生産数量・仕入数量の工夫による在庫負担の軽減

消費者の嗜好は多様化し、流行の波の振幅は大きくなってきている。これらを完全に読み切って売れ残りリスクを完全に除去することは、現実的には難しい。そこで、アパレル小売業者は、売れ残りを極力少なくするために、初回発注量を少量とし、タイミングを計って短納期で追加生産を行っている様子が見られる。

(株)アルページュの「在庫管理の巧拙がアパレル関連事業の成否を分ける」との指摘にみられるように、アパレル小売業者の間では、取扱商品の特性等に関わらず、滞留在庫は経営に重大な影響を及ぼすと認識されている。そのため、過重な在庫負担を回避する一つの方法として、最初から作り過ぎず、小出しにしていく傾向が見られる。中には、ギルドコーポレーション(株)のように、「当社の場合、追加生産を行うことはほとんどない。流行は刻一刻と変化するため、基本的には売れ行きの良い商品でも追加生産を行わず、ボタンを

変えるといった軽微なデザイン変更も含め、時々ニーズに応じた新商品を生産・販売している。」とし、たとえ売れ行きの良い商品であっても、追加生産分が滞留在庫となるリスクまで回避するという姿勢もみられる。

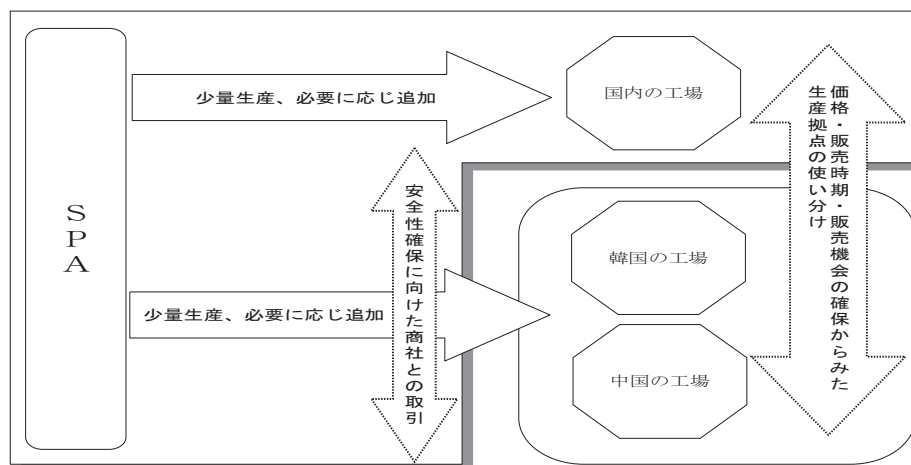
④簡単なまとめ

図表 24 は、生産や仕入段階において、アパレル小売業者を取巻くリスク（価格設定、生産管理、取引安全性、滞留在庫に関するリスクなど）に対し、どのように対応・コントロールしているか、その傾向をまとめたものである。

S P Aには、消費者目線で妥当な価格の実現と採算の確保、販売時期の逸失防止、販売機会の確保を図るために、コスト・納期・品質・顧客の要望等のバランスを考え、生産拠点を使い分ける傾向がみられる。そして、海外生産において懸念される取引安全性を確保するために、相応のコスト負担をいとわず、商社を間に置くケースが多くなっている。また、商品を調達する際には、滞留在庫が経営に重大な影響を及ぼすとの認識のもと、仮に売れ残りが発生した場合にも少量となるように、最初から作り過ぎず、小出しにしていく様子が見られる。

なお、今回のヒアリング内容を見る限り、商品の生産や仕入段階におけるリスク対応やコントロールには、他の項目でみられた取扱商品の特性に応じた傾向の違いは観察されなかった。

図表 24 商品の生産段階におけるリスク対応の取組み



[資料] ヒアリング内容に基づき作成

(3)情報発信・マーケティング段階におけるリスク対応の取組み

消費者側から流行が発信される傾向が強いはいえ、限られた市場を巡って多様なプレーヤーが凌ぎを削っている状況では、自ら自社の商品を積極的に顧客側に発信・アピールしていかなければ生き残っていけない。

実際に、ヒアリング内容をみると、アパレル小売業者がファッション雑誌、展示会、フ

ファッションイベントを通じ、また、IT技術の発達・普及を背景に、ウェブサイト、ブログも利用しつつ積極的に情報発信を行っている様子が見られる。

例えば、(有)ほにやは、自社の商品を知ってもらうため、国内外の展示会に積極的に参加している。かつては、自社の商品に対する消費者の反応を確認するために、自ら展示会を主催していたこともある。

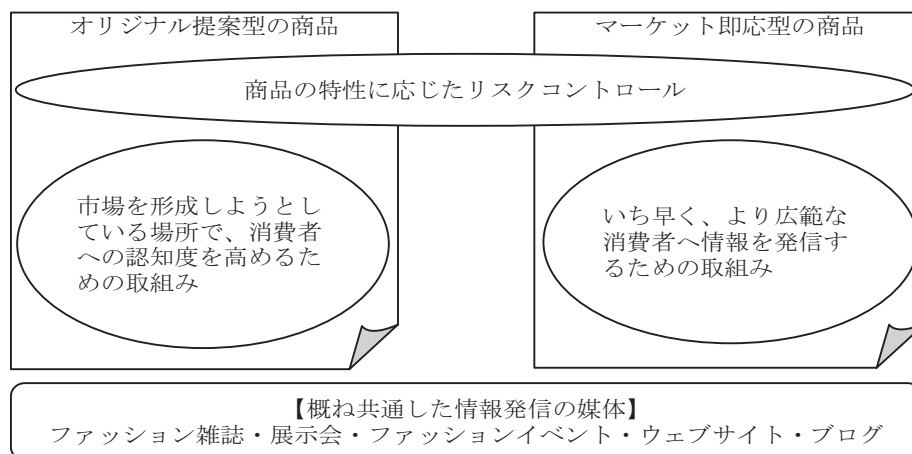
また、(株)WAVE International や(株)アルページュは、ファッション雑誌への商品掲載のきっかけを作るべく、出版社やスタイリスト向けに、展示会の定期的な開催や商品の貸し出しを行っている。

このように、アパレル小売業者が多様な媒体を通じて、消費者に限らず、出版社、スタイリスト、イベント主催者などに向けて多角的に情報発信の取組みを行っていることがわかる。

さらに、タイプ別にみても、オリジナル提案型の商品を取扱う場合には、当該商品の市場となり得る特定の商圏や分野に属する消費者層をターゲットとして、認知度を高めようとする傾向が見られ、一方、マーケット即応型の商品を取扱う場合には、流行の急速な変化に即応して、スピーディーに、かつ広範な消費者に向けて情報発信するべく取り組む傾向が見られる。

これを図表 25 に示したように、アパレル小売業者の情報発信・マーケティング段階におけるリスク対応の取組みは、取扱商品の特性に応じて明確な特徴が出ている。

図表 25 情報発信・マーケティング段階におけるリスク対応の取組み



[資料] ヒアリング内容に基づき作成

(4)販売段階におけるリスク対応の取組み

情報発信・マーケティング段階と同様、その延長線上にある販売面の取組みも重要である。各社とも、滞留在庫リスクを軽減するために、様々な工夫が試みられている。

例えば、(有)ほにやは、新商品の発売のたびに、直営小売店の店頭販売員に対して販売研修を行っている。その際には、同社が独自に作成した教材により「ほにやの商品に相応し

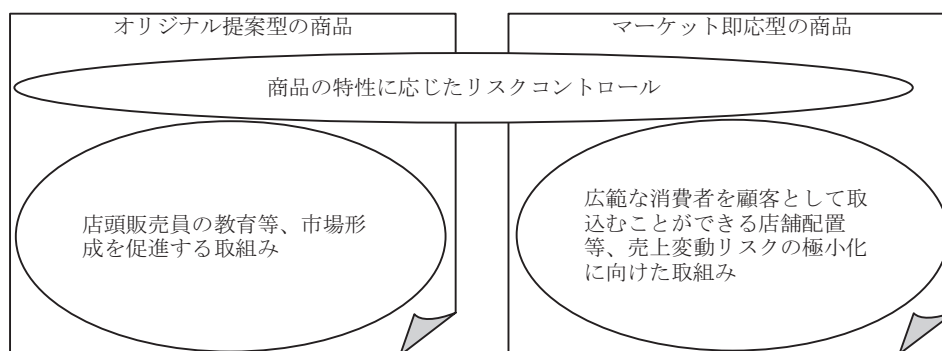
い売り方」を研修している。

他方、(株)WAVE International は、それぞれ客層の異なるファッションビルと百貨店の両方に直営小売店を併せ持つことによって、広範な年齢層や分野に属する消費者を顧客として取込み、リスク分散を図っている。

このように、オリジナル提案型の商品を取扱う場合には、その商品の固有のコンセプトや価値観を消費者に正確に伝えるため、明確なポリシーの下で従業員教育を行う等、対象市場の形成を促進するよう取組む傾向がみられ、一方、マーケット即応型の商品を取扱う場合には、予想しえない流行の波動が起こり得ることに備えて、売上変動リスクの極小化を図るために、リスク分散や小口化に取組む傾向がうかがわれる。

以上の点をまとめたものが図表 26 であり、アパレル小売業者の販売段階におけるリスク対応の取組みは、取扱商品の特性に応じて明確な特徴が出ている。

図表 26 販売段階におけるリスク対応の取組み



【資料】ヒアリング内容に基づき作成

(5)在庫管理段階におけるリスク対応の取組み

アパレル小売業者の多くは、滞留在庫の抱え込みが経営に重大な影響を及ぼすことを認識したうえで、現実には、定価販売時の売れ残りの発生はある程度やむを得ないと考えている。重要なのは、極力、その数量を少なくすることであり、値引き販売を適切に行う等により早期に原価の回収を図ることである。この点については、各社、概ね共通した方法によって、在庫管理、在庫処分が行われているようである。

今日、アパレル業界においても、商品の販売数量・在庫状況は、コンピューターシステムにより管理されており、店舗別・商品別の販売・在庫状況を即座に把握できる。このように在庫管理の手法は、IT技術の普及により、著しく効率的かつ正確に行われている。

また、アパレル小売業者は、少量生産や仕入を行うことにより、過重な在庫負担を未然に回避している。特に、多店舗展開しているSPAなどは、店舗別・商品別の販売・在庫データを全店で共有して、在庫商品の店舗間融通を柔軟に行っている。また、定価で売れ残った商品は、販売・在庫データとのバランスを考えた上で引き下げ価格を設定し、セール等の催しに出している。それでも残った場合は、廃棄処分する例もみられた。

この点について、(株)WAVE International、(株)アルページュ、スタイライフ(株)、A社か

らのヒアリングによると、発売直後のごく短期間の売れ行きを観察すれば、それ以降の販売見通しは相当程度予想できる経験則があるという。例えば、㈱アルページュは、「新商品発売後 1 週間程度の販売動向をみれば、その後の販売動向も概ね予想がつく。定価では売れ行き改善が期待できない商品を洗い出し、損益分岐点からみてどれだけ値引き可能かを把握する」とし、スタイライフ㈱は、「販売サイトに掲載する商品の仕入数量は、1 商品当たり 10 着程度である。発売後 3 日間で売り切らなければ、その後は値下げをしない限り売れない。」という。㈱サルス、ギルドコーポレーション㈱にも、類似の経験則がみられる。例えば、㈱サルスは、「綿密に企画した商品でも、その 3 割は消費者のニーズを十分に満たせない。また、どのような商品でも 5%は売れ残る。しかし、こうした商品も、値引きすれば売れる。定価販売する期間を無理に引き延ばさなければ、大きな損失を被ることもない。」という。

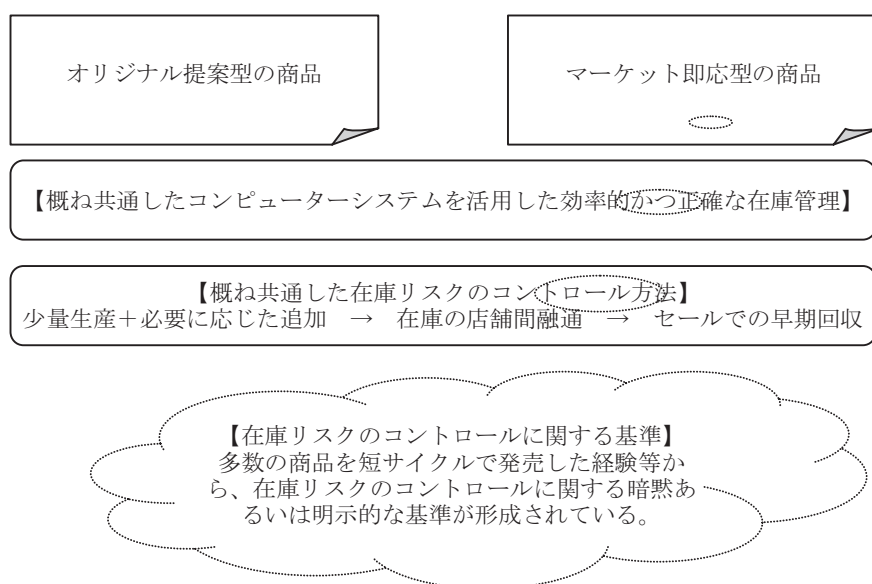
アパレル小売業者は、このような独自の経験則を確立し、これに基づいて、売れ行き低調な商品における値下げ販売開始のタイミングや値下げ幅を決定し、また、売り行き好調な商品に対する追加生産のタイミングや追加数量を決めている。

さらに、このような経験則を精緻化した事例も存在する。SPA ならば、生産から販売まで一貫しているため、社内データだけで個々の商品に関する販売・仕入・経費を正確に捕捉できる。ある大手 SPA は、この当該業態ならではの利点を活かし、個別の商品種類単位に販売動向を詳細に計測して、統計学的なデータ分析を行い、損益をコントロールする際に有用とみられる特定の指標を発見した。同社は、この指標の動きを注視しながら、一定の法則性に従って、好調な商品の追加生産や低調な商品の新商品への切り替えの判断を行っている。

このほかにも、流行に左右されやすい商品を扱う場合には、流行が短期間に盛衰を繰り返すことを認識した上で、好機に素早く多数の新商品を市場に投入できるよう、供給体制を整えている傾向がみられる。

このように、アパレル小売業者の経営に際しては、どうしても予測しがたい流行の変化が起こる可能性があり、これを完全には避けることはできない。それを前提として、売れ残りリスクを最小限に抑制するための、暗黙あるいは明示的な指標や判断基準を、自らの事業経験に基づき確立しようという取組みがうかがわれる。

図表 27 在庫管理の段階におけるリスク対応の取組み



【資料】 ヒアリング内容に基づき作成

(6) アパレル小売業者の事業上のリスクとその対応（まとめ）

本節では、アパレル小売業者（SPA及び小売専門業者）による商品企画（仕入商品選定）、商品の生産や仕入、情報発信・マーケティング、販売、在庫管理の各段階におけるリスクの存在と、その対応について、ヒアリング内容をもとに抽出・整理した。

そのなかで、アパレル小売業者の商品企画等、情報発信・マーケティング、販売の各段階におけるリスク対応の取組みには、取扱商品の特性に応じた違いがうかがわれた。たとえば、マーケット即応型の商品を主力とする場合には、自社ブランドの対象年齢層と同年代の人材・最前線の店頭で販売員を経験した人材といった消費者目線に近い感覚を持つ者を、企画担当者やデザイナーに配置する傾向がみられた。また、いち早く広範な消費者に情報発信を行なう必要があることから、ファッション雑誌への商品掲載に注力する傾向や、売上の変動を極力緩やかなものとするために店舗配置を工夫する取組みも見られた。

一方、生産・仕入や在庫管理の段階におけるリスク対応については、取扱商品の特性に応じた明確な違いはみられず、総じて一様な傾向がうかがわれた。生産に関しては、消費者から見て妥当な価格の実現と採算確保、販売時期の逸失防止等を図り、バランスを取りながら国内外の生産拠点を使い分けている。また、滞留在庫の負担を未然に回避するために、生産量を小口化したり、追加生産開始のオプションを備えている。また、効率的かつ正確な在庫管理に向け、IT技術を活用してデータ分析を試みている。

なお、流行の変化に左右されやすい商品を主力とするアパレル小売業者を観察すると、在庫リスクをコントロールするための暗黙あるいは明示的な判断基準（在庫処分のタイミング、価格の引下げ幅を決定する際の基準）が、自らの事業経験を基に確立されていることがわかる。

第 2 節 アパレル企画卸売業者にみられる事業上のリスクコントロール

1 アパレル企画卸売業者の事業環境を形成する小売業者等の動き

第 2 章におけるアパレル企画卸売業者（いわゆる「アパレルメーカー」）へのヒアリング内容をみると、アパレル企画卸売業者の目線から、直接の顧客である小売業者や、最終的なユーザーである消費者、及び同業他社の動向について、どのように捉えているか、具体的に把握できる。ここでは、これを整理することによって、第 1 章及び前節の分析を改めて検証する。

(1)消費者の動き

小売業者の分析と同様、アパレル企画卸売業者の目線からも消費者動向に関する指摘を抜き出すと、例えば、「当社が設立された 1980 年代のはじめ頃は、ファッションに関心を持つ人が少なく、ファッション雑誌の種類も少なかった。そのため「作れば売れる」状況であった。しかし、近年、消費者はファッションに関する情報を入手しやすくなり、その情報を基に商品を選ぶようになった。「作れば売れる」時代ではなくなった」（㈱クリシー）との声がある。この点から、やはり、アパレル企画卸売業者においても、近時、消費者側の存在感が増しているという認識を有していることがわかる。

また、「消費者はブランドよりもデザインを重視している半面、デザインについて際立った差別化を図ると売れないこともある。また、厳しい景気情勢のなか、消費者は低価格志向を強めている半面、人や環境に優しい商品、たとえばオーガニックコットンを素材とする国産品は高額でも売れている」（㈱クリシー）との指摘がある。消費者の嗜好の多様化についても認識している。

同じく、「（「作れば売れる」時代ではなくなった頃から）流行の変化が激しくなった。」（㈱クリシー）、「先週売れた商品が今週はもう売れないということがあるほど、流行が短サイクル化している」、「流行の変化が早いため、企画会議等をしているような時間的な余裕はなく、（以下、省略）」（以上、B 社）等からわかるように、流行の短サイクル化も認識している。

そして、「消費者は、ファッション雑誌等の情報によって、アパレル製品の価格についての目安を持っている」（B 社）との指摘もある。アパレル企画卸売業者から見ても、消費者が商品の価格に対して概ね共通した相場感覚を持っていると認識されている。

以上のように、アパレル企画卸売業者は、①消費者側が流行を形成する傾向が強まっている、②その流行は短サイクル化している、③消費者の嗜好が多様化している、④消費者は商品価格に対して概ね共通した相場感覚を持っている、とみている。これらは、前節でみたアパレル小売業者の指摘と概ね整合的である。アパレル企画卸売業者は、消費者を直接顧客とはしていないものの、アパレル小売業者並みに、最終ユーザーである消費者の動きに気を配りながら、事業展開していると推察される。

(2)小売業者の動き

小売業者の動きについては、「小売店舗では、毎日、閉店後に商品の陳列場所の変更や

新商品への入れ替えを行っている。消費者の嗜好に合った商品を目に付きやすい場所に置くこと、目まぐるしく変化する流行に合わせて商品構成を変えることにより、来客数と売上を確保している。アパレル製品の卸売業者側も、小売業者のこうした動きに合わせて、商品を提供していく必要がある」、「アパレル小売業者は、大手になればなるほど、多数の企業から提案される多数の商品のなかから販売する商品を決める傾向にある」（以上、㈱クリシー）、「小売業者は個性的な商品構成を目指しており、卸売業者は、それに配慮する必要がある」（B社）等の指摘がある。

これらは、第2章においてSPAのA社における「毎月一企画チーム当たり50～60アイテムを商品化している」、小売業者のスタイライフ㈱における「販売サイト上の商品を毎日更新している」等の動きと、概ね整合的である。

また、商品価格に関しては「小売業者側も、当社商品の購買層である20歳前後の男性に9,800円の高級Tシャツを提案しても売れるわけがないという感覚を持っている」（B社）との指摘もある。

このように、アパレル企画卸売業者から見ても、今日の小売業者は、消費者のニーズや流行の変化に合わせて、商品構成や店舗設計をかなり柔軟に変えるべく努力をしている。また、消費者の持つ相場感覚に歩調を合わせて、小売業者も、卸売価格に対する概ね共通した相場感覚を持つに至っている。アパレル企画卸売業者は、小売業者のそうした動きを理解したうえで、そこに生まれるニーズを捉えて商機を見出していく必要性を感じている。

(3) 同業者の動き

同業他社との競合関係については、B社から「コスト低減には限界があるため価格面で優位性の発揮が難しく、縫製工場間に技術力の格差がなくなっている。品質面での差別化が困難な状況にあることから、企画面での差別化が重要になっている。」との指摘がある。また、㈱クリシーは、「かつて高価格帯商品を取扱っていた大手のアパレル企画卸売業者が、近年、大量生産によるコスト削減により、中小規模のアパレル企画卸売業者が担ってきた低価格帯商品に参入しており、同業者間の競争が激化している。」と指摘する。

このように、アパレル企画卸売業者は、企業規模の大小を問わず、価格面や品質面の差がつかない状況下で、主に企画面での優位性を目指しているものと推察される。

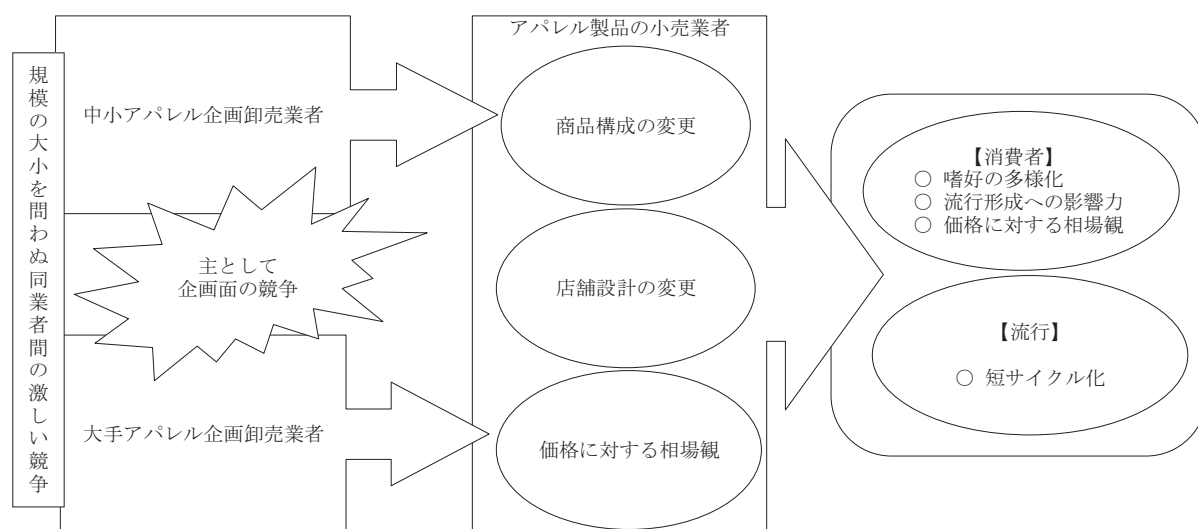
(4) アパレル企画卸売業者を取巻く事業環境

以上の内容は、図表28のようにまとめることができ、第1章や前節の分析と整合する点がみられる。

アパレル企画卸売業者から見ても、アパレル小売業者は、多様化する消費者の嗜好や急速に変化する流行に対応するために、商品構成や店舗設計をかなり頻繁に変更している。また、消費者の相場感覚に寄り添うかたちで、卸売価格についても妥当な目安を設定している。

一方、かつて中小アパレル企画卸売業者と大手アパレル企画卸売業者の間にあった得意分野の棲み分けが、今ではなくなりつつあることから、規模の大小を問わぬ同業者間の競争が激化している。そうした競争では、価格面や品質面での優位性発揮が難しくなっているため、商品企画力の優位性が鍵になっている。

図表 28 アパレル企画卸売業者を取巻く事業環境



[資料] ヒアリング内容に基づき作成

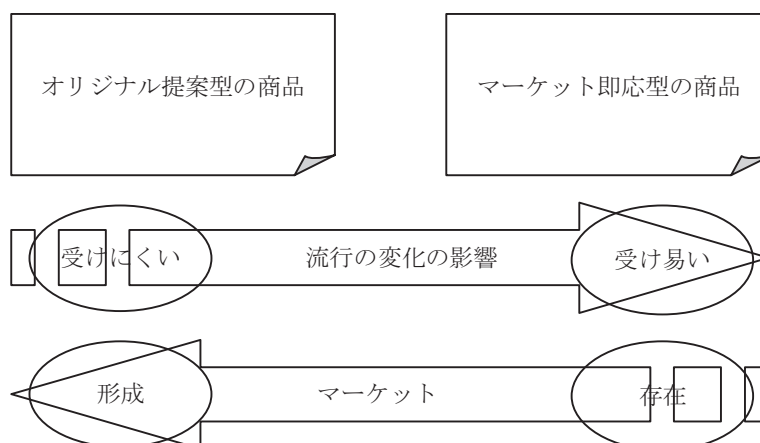
2 アパレル企画卸売業者にみられるリスクコントロール

上述した事業環境の下で、アパレル企画卸売業者が事業を展開していく際には、どのようなリスクが存在し、それに対応しているのか。商品の企画、生産、情報発信・マーケティング、販売等の各段階におけるリスク対応の実際を、第2章のアパレル企画卸売業者へのヒアリング内容のなかから抽出・整理することとする。

なお、アパレル企画卸売業者の場合でも、アパレル小売業者と同様に、取扱商品のタイプごとにみられる特性の違い（図表 22）がみられる。たとえば、ラブリークイーン(株)の主力商品は、フォーマルウェアであり、比較的流行の変化による影響が小さい商品といえる。また、同社は、提案型のビジネスを志向しており、流行に即応して追随するというより、堅実な需要見込みに基づく計画的な販売を行っている。こうした性格は、前節における「オリジナル提案型」の商品に相当するといえる。一方、(株)クリシーとB社の主力商品は流行をとらえたカジュアルウェアであり、両社は小売業者のニーズに即応して商品を企画している。こうした性格は、前節における「マーケット即応型」の商品に相当するといえる。

以降のヒアリング内容の整理に当たっては、こうした取扱商品の特性に応じてリスク対応策にも違いがあるかという点にも着目する。

【再掲】図表 22 ヒアリング内容にみられる取扱商品のタイプ分け



【資料】ヒアリング内容に基づき作成

(1) 企画段階におけるリスク対応の取組み

消費者の嗜好が多様化し、流行が急速に変化するなかで、小売業者は、それに合わせて商品構成をかなり頻繁に変えている。これを受けて、アパレル企画卸売業者側が収益確保・売れ残りリスクの回避を図るためには、顧客である小売業者の動向、さらにはその背後にある消費者の動向に適した商品の企画・提案を適時行うことが重要になる。

① 取扱商品の特性に応じて異なる企画のスタンス

先述したように、今やアパレル企画卸売業の間では、価格面・品質面の差別化は困難となりつつあり、主に企画面での優位性を競う状況になっている。例えば、㈱クリシーは、自社の特徴ある商品として、「その時々々の流行を取入れつつも、健康的で、環境に優しいライフスタイルにマッチした商品」というポリシーで企画を続けている。また、B社は、ターゲットとすべき想定客の年齢と商品の雰囲気（「原宿系」、「渋谷系」）を絞り込んで、企画を先鋭化している。

このように、アパレル企画卸売業者は、事業環境が厳しいなかにあっても、小売業者との取引を確保するために、他社商品との差別化に取り組んでいる様子がうかがわれる。特に、マーケット即応型の商品を主力とする場合には、小売業者の需要に単純に合わせた商品というより、小売業者にアピールできる特徴を持つよう努めている。

② 取扱商品の特性に応じて異なる情報源

アパレル企画卸売業者の企画担当者やデザイナーが、商品の企画に当たり、どのような情報源を採用しているか、ヒアリング内容からみると次の通りである。

まず、世界各地で開催されるファッションショーや各種ファッション雑誌、小売業者（バイヤー）や店頭販売員がもたらす情報は、共通する情報源といえる。また、卸売業者でありながら、消費者から直接情報を入手できる仕組みを構築していることについては、概ね共通している。

そのほか、B社の場合、MD・デザイナー・営業担当者が2～3週間に1度、1日かけ

て流行を把握する上で目安とするため、他社系の小売店舗を視察している。また、サテライト・デザイナーと呼ばれている外部人材と契約し、情報を得られるようにしている。

このように、アパレル企画卸売業者の企画担当者やデザイナーは、消費者から同業他社まで広い情報源を利用している様子がうかがわれる。特に、マーケット即応型の商品を取扱う場合には、自社や取引先の枠にとらわれることなく、より広範な情報源を採用しようとする傾向がみられる。

③取扱商品の特性に応じて異なる企画提案の動き

ヒアリング内容を見ると、アパレル企画卸売業者は、頻繁に商品構成を変えたい小売業者のニーズに応える努力を続けているが、単純に求めに応じるだけではなく、自発的に小売業者に対して企画の提案を行っていることがわかる。

例えば、ラブリークイーン(株)は、小売業者のバイヤーの基本構想を聞いた上で、足元の販売動向等を踏まえた具体的な提案を行っている。

また、(株)クリシーでは、毎月数十種類に及ぶサンプルを作成している。同社の営業担当者とデザイナーは、主要な販売先には高い頻度で訪問し、その場で多数のサンプルを示し、企画のすり合わせを行っている。同じく、B社では、営業担当者・MD・デザイナーが同行して、小売業者のバイヤーとの直接面談の場で、即時にサンプルの仕様を決めている。流行の変化が激しいなか、営業担当者がバイヤーとの話し合い結果を持ち帰り、日を改めて検討・提案するという時間が惜しいためである。その備えとして、常時、企画のベースとなる素案を携帯しているという。

このように、アパレル企画卸売業者の企画・デザインは、スピードを旨とし、関係者の間で、よりダイレクトな提案が行われている。特に、マーケット即応型の商品を取扱う場合には、流行が短期間で遷り変わることを認識したうえで、品質もさることながら時間を重要視した動きがうかがわれる。

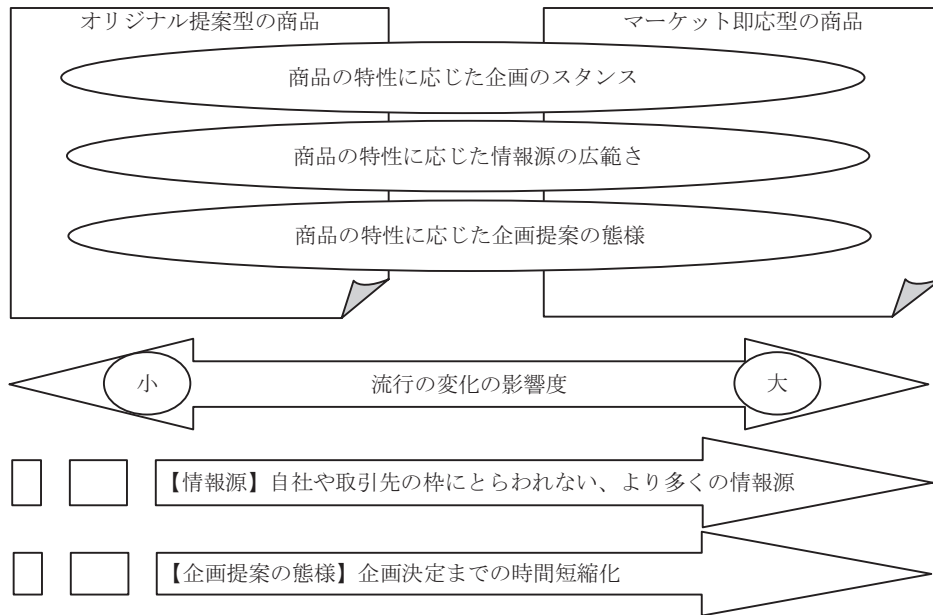
④簡単なまとめ

アパレル企画卸売業者の企画段階におけるリスク（例えば、消費者や小売業者の需要を読み違えるリスク、流行の盛衰に遅れるリスクなど）の程度と、それへの対応にみられる傾向は、図表 29 に示したようにまとめられる。

商品を企画する上でのスタンス、商品を企画する際に参照される情報源の広範さ、小売業者への企画提案にみられる動きは、取扱商品の特性に応じて明らかな特徴がある。

また、流行に左右される商品であればあるほど、より広範な情報源を持つとともに、企画決定までの時間短縮に向けた取組みを行う傾向がみられる。

図表 29 企画段階におけるリスク対応の取組み



【資料】 ヒアリング内容に基づき作成

(2)生産段階におけるリスク対応の取組み

先述したとおり、消費者の商品価格に対する相場感覚を反映して、小売業者においても、卸売価格に対する概ね共通した相場感覚を持つ傾向がある。そのため、アパレル企画卸売業者は、原価から積み上げるといよりも、小売業者の目線から見て妥当な価格を予め着地点としながら、自らの採算を確保できるように生産手段を選択する必要がある。さらに、流行が短サイクル化し、消費者の嗜好が多様化しているなかでは、小売業者が適切な販売時期を逸することのないように、量と納期のバランスを計りながら生産することも重要になっている。

①小売業者との関係に応じた生産拠点の使い分け

「現状、国内の縫製工場で生産すると、コスト高になり利益が確保できないため、多くの商品を中国の縫製工場で生産している」（B社）という現状がある。半面、小売業者側の要請（要求品質やブランドイメージに沿った生産地に対する注文、流行の波に沿った適切な販売時期をとるための短納期要請）を考慮し、国内の縫製工場を利用する場合もある。

このように、アパレル企画卸売業者には、前節のSPAで観察されたように、生産コストと生産量などのバランスを考慮しつつ国内・国外縫製業を選択するという行動の他に、顧客である小売業者からの明示的要求（生産地・納期等）という要素も考慮して、生産拠点を使い分けている傾向がみられる。

②海外生産における安全性確保に向けた商社やIT技術の活用

海外生産の実施に当たっては、前節で多くのSPAでも観察された生産管理上のリスク

対応策として、国内の商社を間に置き、これを通じて海外の縫製工場と取引する方法がある。(株)クリシーやB社がその例である。一方、ラブリークイーン(株)は、海外の縫製工場と直接取引を行っている。ただし、その縫製工場は日系企業の縫製工場を採用しており、さらに、インターネット電話を活用して、同社の本社から現地工場を直接リモート管理できるようなシステムを構築して、生産管理上の課題に対応している。

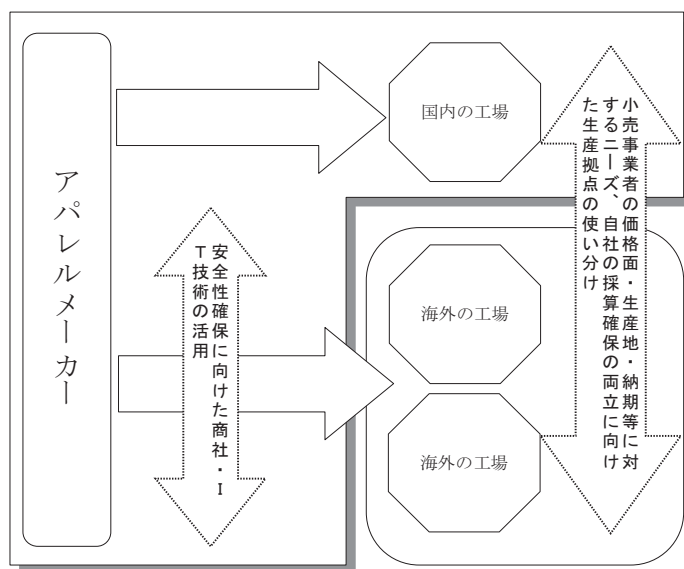
このように、アパレル企画卸売業者においても、SPAと同様、海外生産におけるリスクを効率的に外部化するため、一定のコスト負担をいとわず商社を利用する傾向がみられる。厳しい価格競争下にあっても、海外低価格生産の実施に当たっては、必要なコストと割り切っているようである。

③簡単なまとめ

アパレル企画卸売業者の生産段階におけるリスク（例えば、採算割れ、納期遅れ、品質不良、海外取引に係るリスクなど）の程度と、それへの対応にみられる傾向は、図表 30 に示したようにまとめられる。

総じていうと、小売業者の価格面・生産地・納期等に対するニーズと、自社の採算確保を両立するために、海外や国内の生産拠点を使い分ける傾向がみられる。また、海外の生産拠点を選択する際には、商社やIT技術を活用することによって、生産管理上の安全確保を図っている例がみられた。こうした傾向は、先述したSPAの取組みに近似したものであったが、やはりSPAの場合と同様、取扱商品の特性に応じた傾向の違いは観察されなかった。

図表 30 アパレル企画卸売業者の生産段階におけるリスク対応



[資料] ヒアリング内容に基づき作成

(3)情報発信・マーケティング段階におけるリスク対応の取組み

先述したように、アパレル企画卸売業界では、企業規模の大小を問わぬ同業者間の競争

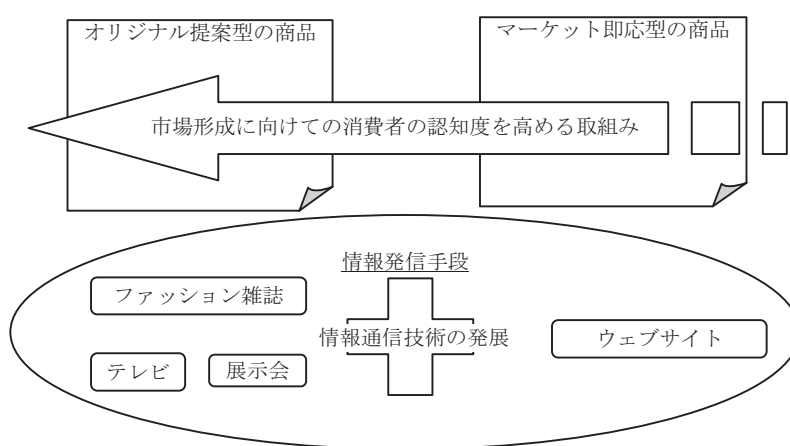
が激化しており、自社商品を積極的に顧客にアピールしていかなければ生き残ってはいられない。

実際にヒアリング内容をみると、例えば、B社では、「自社のウェブサイトへの商品掲載や、展示会への参加を通じて、小売業者に対する情報発信を行っている」、(株)クリシーも、「自社のウェブサイトの一部の商品を掲載している」と、卸売業の立場でありながら、従来チャンネルにウェブ等も加えた多様なチャンネルによる情報発信を試みている。一方、ラブリークイーン(株)では、商品サンプルの出版社への貸し出しやテレビ局への無償提供を積極的に行っている。もちろん、採用してもらえだけの価値ある商品を備えておくことが前提であるが、これにより、ファッション雑誌への掲載やテレビドラマでの使用を通じて、効果的に知名度の向上が図れている。

そして、誰に対して情報発信しているかという点について整理すると、取扱商品のタイプにより、若干傾向がわかる。まず、マーケット即応型の商品を取扱う場合には、直接の顧客である小売業者に向けて情報発信される傾向がある。対して、オリジナル提案型の商品を取扱う場合には、雑誌やテレビを通じて直接の顧客ではない最終消費者に向けても情報発信している傾向がうかがわれる。これは、すなわち、自社オリジナル商品に対する需要を掘り起こし、新たな市場を生み出す狙いを持って、最終ユーザーである消費者に訴求していくという取組みであって、前節で述べたオリジナル提案型のSPA等の行動にも通じる点がある。

このように、アパレル企画卸売業者の情報発信・マーケティング段階におけるリスク（例えば、流行を把握できない、需要を掘り起こせないリスクなど）への対応にみられる傾向は、図表 31 にもまとめた通り、取扱商品の特性に応じて明確な特徴が出ている。

図表 31 情報発信・マーケティング段階におけるリスク対応の取組み



[資料] ヒアリング内容に基づき作成

(4) 販売段階におけるリスク対応の取組み

情報発信・マーケティング段階と同様、販売面の取組みも重要である。例えば、ラブリ

ークイーン(株)は、小売業者に売れ残りリスクを負わせない委託販売方式³⁵で商品を販売することによって、積極的に売場を確保している。そして、その売場には「F A」と呼ばれる店頭販売員を派遣し、F Aに対する接客・商品知識研修を定期的に行い、売上の確保・増加を図っている。

一方、(株)クリシーやB社の販売基盤は、経営者あるいは従業員が持つ業界経験や人脈に基づいて形成されている。また、B社は、「販売基盤の強化策として、固有の販売ルートを持っている人材を中途採用している」という。

このように、アパレル企画卸売業者は、委託販売などの売場確保に効果的な取引方式の採用や、販売ルートの開拓のため、担当者個人の持つ人脈や経験の価値を認めて、売上の確保・増加を図ろうとしている。

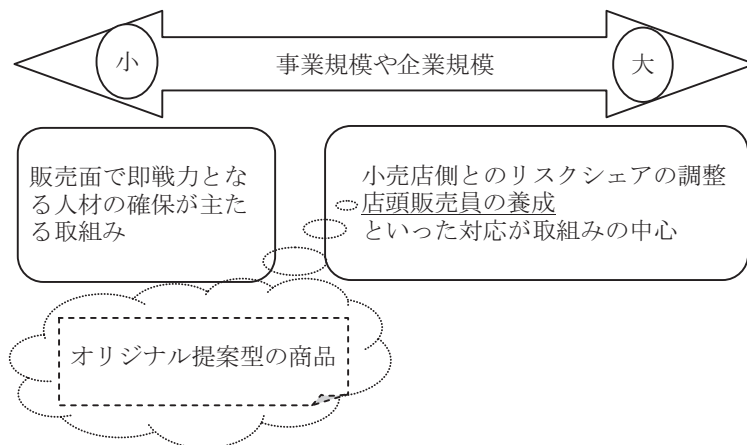
そして、比較的小規模なアパレル企画卸売業者の販売戦略では、販売面で即戦力となる人材、すなわち「ヒト」の確保が、そのまま主たる取組みとなる傾向がある。一方、大手の場合には、特定の個人に依存するというより、小売業者とのリスク配分の調整や店頭販売員の養成といったシステムづくりが取組みの中心となる傾向がみられる。

このように、アパレル企画卸売業者の販売段階におけるリスク（売れ残りリスクなど）への対応にみられる傾向は、図表 32 にもまとめた通り、企業規模によって明確な特徴が出ている。

なお、先述したように、オリジナル提案型の商品を取扱うSPA等は、その商品の固有のコンセプトや価値観を消費者に正確に伝えなければならない。そのため、明確なポリシーの下で従業員教育を行う等、対象市場の誕生・形成を促進するべく取組む傾向がみられたが、この点は、オリジナル提案型のアパレル企画卸売業者においても共通して観察される。すなわち、販売段階におけるリスク対応の取組みは、取扱商品の特性によっても傾向が異なっている。

³⁵アパレル製品の卸売業者と小売業者との取引において、納品した商品が売れ残った場合、小売業者から卸売業者に返品可能な取引方法（委託販売方式。返品された際に、卸売業者は、納品時の代金を小売業者に返戻する。）と、返品できない取引方法（買取り方式）がある。前者の方式では、卸売業者側が売れ残りリスクを負うが、小売業者側の仕入が促進されるので、売上量の確保・増加を図ろうする場合には有効である。本文に記載の通り、ラブリークイーン(株)は委託販売方式、(株)クリシー・B社は買取り方式を基本としている。かつては、百貨店への納品をはじめ、委託販売方式が主流であったといわれることが多いものの、その後、小売業者側の自立を求めて買取り方式が増加しており、現在どちらが主流かは必ずしも明らかでない。本レポートの第2章のヒアリング内容をもとに、買取り方式と委託販売方式が混在している。

図表 32 販売段階におけるリスク対応の取組み



[資料] ヒアリング内容に基づき作成

(5)在庫管理段階におけるリスク対応の取組み

流行の盛衰が激しい本業界の特性から、アパレル企画卸売業者の多くは、在庫の管理処分が経営上の一つの鍵になると認識している。

在庫状況をいかに把握しているかを見てみると、例えば、ラブリークイーン(株)の場合、全国に 200 箇所以上の売場を有しているにもかかわらず、売場別・商品別に分類した販売・在庫データが、翌日には確認できるようになっている。また、B社の場合、統計数値データの把握に加えて、本社内や小スペースの倉庫に在庫を保管することによって、実感的に在庫量と種類を一目で把握できるようにしている。

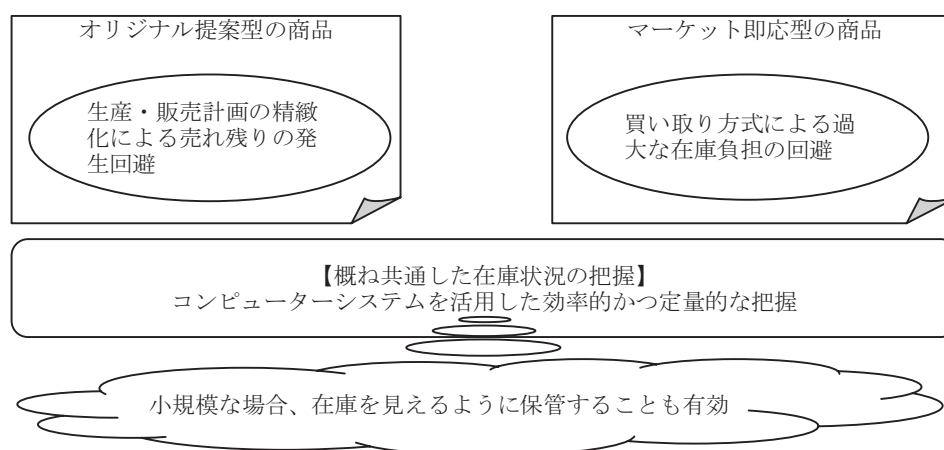
このように、アパレル企画卸売業者は、規模の大小を問わず、IT 技術を活かしたシステムを積極的に導入することによって、在庫の状況を迅速・効率的かつ定量的に把握するべく取組んでいる。これに併せて、事業規模の小ささを活かし、実際に在庫が見えるような保管場所を設定することも、データ管理と並んで有効である。

また、在庫量の調整という面では、例えば、ラブリークイーン(株)では、過去の販売動向等の分析結果に基づき生産・販売計画を立案するとともに、「在庫圧縮」を社の目標と掲げること等により、売れ残りの発生回避や在庫圧縮に組織を挙げて取組んでいる。また、(株)クリシー及びB社は、納品先小売業者との取引について、原則、買取り方式とすることによって、在庫リスクを外部化している。

そして、図表 33 のように、オリジナル提案型の商品を取扱う場合には、過去の実績等に基づいた販売予測により在庫リスクの軽減を図ろうとする傾向がみられ、マーケット即応型の商品を取扱う場合には、買取り方式など取引形態の選択により、同じくリスク軽減を図ろうとする傾向がみられる。

このように、アパレル企画卸売業者の在庫管理段階におけるリスク対応の傾向は、取扱商品の特性に応じた明確な特徴が出ている。

図表 33 在庫管理段階におけるリスク対応の取組み



[資料] ヒアリング内容に基づき作成

(6) アパレル企画卸売業者にみられる事業上のリスクコントロール（まとめ）

本節では、アパレル企画卸売業者の商品の企画、生産、情報発信・マーケティング、販売、在庫管理の各段階におけるリスク対応について、第 2 章のヒアリング内容から抽出・整理した。その結果、アパレル企画卸売業者の企画、情報発信・マーケティング、在庫管理の各段階におけるリスク対応には、取扱商品の特性に応じて明確な特徴が示された。例えば、マーケット即応型商品の企画担当者やデザイナーは、より広範な情報源から情報を収集する傾向がみられた。また、オリジナル提案型商品の情報発信に関しては、直接顧客である小売業者もさることながら、自社の独自商品の需要掘り起こしのため、最終ユーザーとなり得る消費者の目にも触れるよう、情報発信を行おうとする傾向があった。他にも、オリジナル提案型商品の在庫管理については、過去の販売実績等を統計的に分析することによって、在庫リスクを回避しようとする傾向が見受けられた。これについては、オリジナル提案型商品の性格上、流行の振幅で需要量が決まるといふより、市場内での商品の認知度が上がるに連れて需要量が積み上がってゆくことから、過去の実績をベースにした予測が有効になると考えられる。

一方、生産段階や販売段階でのリスク対応については、取扱商品の特性に応じた違いがみられなかった。生産段階に関しては、総じて、価格面・生産地・納期等に対する小売業者の要請と、自社の採算確保とのバランスを考慮し、国内・海外の生産拠点を使い分ける傾向がみられた。また、販売段階に関しては、小規模企業の場合において、即戦力となる販売人材の確保、すなわち、特定個人の能力・経験・人脈を活かした販売ルート開拓がみられたのに対し、大手企業の場合には、店頭販売員の養成システムづくり等に取り組む傾向がみられた。

第3節 縫製業者にみられる事業上のリスクコントロール

1 縫製業者を巡る事業環境の変化

本調査においては、数は少ないが縫製業者へのヒアリング調査も実施した。第2章の縫製業者へのヒアリング内容をみると、最近の縫製事業を巡る環境変化についてうかがえるものがある。

例えば、「近年、繊維製品は、国内より生産コストの低廉な海外で生産されるようになり、国内の縫製業者の仕事が減少した」「ベビー服等のホルマリン規制は成人衣料より厳しい。（中略）しかし、ベビー服等も海外で生産されるようになり...（後略）」（以上、㈱マシュール）という声からも、海外勢力との厳しい競合がうかがわれる。この点については、有識者（服飾・ファッション専門学校）ヒアリングからも、「中国の縫製工場の技術の向上や、日本人オーナーの中国縫製工場の増加により中国生産が増加した」という声が聞かれる。

このように、かつては、品質要求が高いベビー服のような製品は国内で受注していたが、今や製品の種類を問わず、縫製作業の多くは、コストの低廉な海外の縫製工場に移転されているという。国内の縫製工場は、アパレル企画卸売業者やSPAからの受注を確保することが難しくなっている様子がうかがわれる。

また、「現在、生産数量は1アイテムの注文1回当たり50～1,000着である。かつての1,000～3,000着と比べれば少なくなっており、多品種小ロット化した」「サンプルは3日、商品は1週間から長くとも1ヶ月で納品している。以前よりは、短納期化が進んでいる」（以上、㈱マシュール）という指摘もある。この点から、一般的な縫製作業の発注は海外生産拠点に振り向けられ、国内の縫製工場に向けられる仕事として残るものは、多品種・小ロット・短納期のものに限られつつあると推察される。

こうした国内縫製業者を巡る事業環境の変化は、前節までの分析でもある程度推測できるが、改めて本節で縫製業者サイドの指摘を整理したことで、再確認することができた。国内の縫製業者は、主に受注量が減少するリスクに対応するため、残された領域である多品種・小ロット・短納期生産の能力を上げるとともに、取扱う商品や受け持つ機能を拡充するなど事業領域を拡大するべく取組んでいる。

2 縫製業者の事業展開にみられるリスク対応への取組み

(1)多品種・小ロット・短納期生産の能力強化

縫製業者へのヒアリング内容をみると、多品種・小ロット・短納期生産の能力強化については、①生産設備の改善、②生産工程の改善、③生産管理における社内体制の整備、という3つの要素が観察される。

①生産設備の改善

生産設備の改善については、「当社は、1990年頃から同業者に先駆けてCAD、自動裁断機、高性能ミシン等を導入した。これらは、今求められている品質や納期からすれば、必須の機器である」（㈱マシュール）との指摘がみられる。これに従えば、縫製業者にと

って、まずは、IT技術を活用した生産性の高い設備を備えることが、多品種・小ロット・短納期生産を実現するため、欠かせない条件となっている。しかし、高性能生産設備の購入には、相応の資金が必要になる。購入資金の調達のためには、国内での縫製事業全体が縮小しているなかでも、一定量の仕事を獲得し続けなければならない。そのため、受託縫製業者の立場といえども、㈱マシュールの例にみられるように、受注増加に向けた営業活動や事業領域の拡大に向けた取組み（後述）が重要になる。

②生産工程の改善

上記①で示した指摘のように、IT技術を活かした生産設備は、今求められる品質や納期からみれば必須とされている。これは、高性能の生産設備を備えるだけでなく、IT技術を活かした生産工程を構築して初めて、多品種・小ロット・短納期生産に臨めることを示している。

この点に関連して、㈱マシュールは、「取引先からの指導により導入した生産管理システムを活用し、定量的なデータに基づき生産工程の改善を図っている」という。これによれば、IT技術を活用して生産工程を確立した後も、そこで得られた定量的データを分析して改善を図り続けることが、多品種・小ロット・短納期生産の能力強化のため、重要な条件であるといえる。

③生産管理における社内体制の整備

さらに、ヒアリング内容をみると、「現状、当社の工場では、工程数・難度・数量・納期の異なる仕事が常に並行して行なわれている。数名の熟練工が、注文や生産の状況をつつ、生産スケジュールの調整、生産ラインの変更指示等を行っていることから、そうしたなかでも効率的な生産が確保されている」（㈱マシュール）という記述がある。

言い換えれば、高性能な生産設備というハード面の充実だけでなく、熟練工の育成とそのスキルの承継を図ることが、多品種・小ロット・短納期生産の重要な条件になっている。

実際に、この事例では、「熟練工の技能を継承するために、OJTの実施に加え、技能習得に必要な業界の専門的基礎知識や訓練の体系化を図っている」（㈱マシュール）という。従来の個人レベルのOJTだけでなく、技能習得・訓練の体系化を行い、組織的に取り組む有効性が示されている。

(2)事業領域の拡大に向けた対応

受注量の減少というリスクに対応するため、縫製業者自らが事業領域を拡大していくという方策がある。これには、①取扱商品の拡大、②機能の拡充、がみられる。

①取扱商品の拡大

個々の商品の市場規模が縮小傾向にある場合、取扱える商品のメニューを拡大することは、受注量確保のための有効な選択肢である。

例えば、㈱マシュールの場合、新たに、業務用の制服、よさこい踊りのチームの衣装、自社ブランド品等を取扱商品に加えた。同社は、新たな取扱商品の候補を探す際に、インターネットから得られる情報も活用し、広範に情報を収集している。また、地方自治体からの助成措置を活用して市場調査等も実施した。

これを参考にすれば、取扱商品の拡大を図るためには、まず、候補となりそうな商品に関する情報を広範に収集すること、その後、収集した多数の情報に基づき絞り込みを行うことが重要になる。一連の作業には多大な手間と時間が必要になると推察されるものの、IT技術の活用や各種助成措置の利用が、そうした負担の軽減につながる可能性がある。

②機能の拡充

また、(株)マシュールでは、新たな取扱商品に関して、アパレル企画卸売業者等の顧客と直接取引を行っている。これは、取扱商品の拡大を果たしても、商社等を通じて当該商品の縫製作業を受託するだけでは、結局、海外の縫製工場との価格競争から抜け出せないためである。同社では、顧客と直接取引を行うに当たって、自社の機能の拡充を図った。しかし、商社等を介さないとなると、自ら顧客を開拓しなければならない。そのため、同社では、縫製業者でありながら、営業担当者の採用や営業拠点の開設を行なった。その後は、営業担当者を増員することなく顧客のさらなる拡大を図るため、自社のウェブページを充実させた（納品した商品の掲示、受注から納品までの手順の明示、注文ページの作成など）。こうして、同社は、従来の生産機能に加え営業機能を備えるようになった。

次に、各種ユニフォームやよさこい踊りのチームの衣装等、新たな取扱商品は、顧客の要望を聞いてデザインするものが多い。そのため、顧客のアイデアを具体的にデザイン化する、顧客にデザインを提案する等の必要が生じたことから、そうした役割を担うデザイナーを採用した。これによって、同社は企画機能も備えた。

また、一般的に生地が支給される縫製作業の受託とは異なり、新たな取扱商品は、生地の自己調達が必要であるため、その調達ルートを開拓した。これに伴い、本来、受託縫製事業では負担することのない生地の在庫リスクを、新たに負うことにはなった。ただし、この点については、パタンナーを抱える縫製業者の強みを活かして生地を有効に使い、無駄な仕入を極力抑えている。

さらに、自社ブランド品を消費者に販売するために、小売機能も必要になった。しかし、実際の店舗を構えるには資金や人の手当てなど多大な負担を負うことから、ネットショッピングモール上に仮想店舗を出店することで、消費者への直接販売チャネルを確保することとした。

なお、同社の自社ブランド品は、図柄をプリントしたTシャツ等である。ベースとなるTシャツ等は、汎用性のある無地の定番品を仕入れている。図柄は、同社内でデザインし、注文を受けてから社内設備でプリントしている。こうして、在庫リスクを軽減している。

このように、同社は、アパレル企画卸売業者やSPAと同等の機能を備えるに至った。半面、これだけの機能拡充には、相当の負担が伴う。そうしたなかで、ウェブサイトの充実による営業体制の補完や、販売サイトへの出店による軽負担での小売機能の確保、パタンナーを活かした無駄な生地在庫の抑制等にみられる通り、今日の発達したIT技術を効果的に活用することにより、リスクの軽減に結びつけているといえる。

(3)簡単なまとめ

ここでは、縫製業者にみられる事業上のリスクコントロールについて、ヒアリング内容から重要な要素を抽出し、多品種・小ロット・短納期化への取組み、事業領域の拡大への

取組みという観点で整理した。そのなかでは、いずれの要素をみても、今日発展・普及した I T 技術を効果的に活用したものが多くみられた。縫製業者のように量、作業時間、費用等のバランスから効率性が重視される業態にあっては、I T 技術を活用することによって、各種の効率化を図れる余地が大きいとも考えられる。

第4章 事業上のリスクコントロールにおけるポイント

第3章では、第2章のヒアリング内容を用いて、第1章における分析を再確認するとともに、アパレル関連企業の事業上のリスクコントロールについて、業種・業態ごとに分類した上で、そこにみられる特性や傾向を整理した。

本章では、こうした分析や整理に基づき、アパレル関連企業が事業上の各種リスクに対応する際にポイントとなる事項を、抽出・整理することとする。

なお、ポイント抽出に当たっては、図表34に示した点を勘案した。

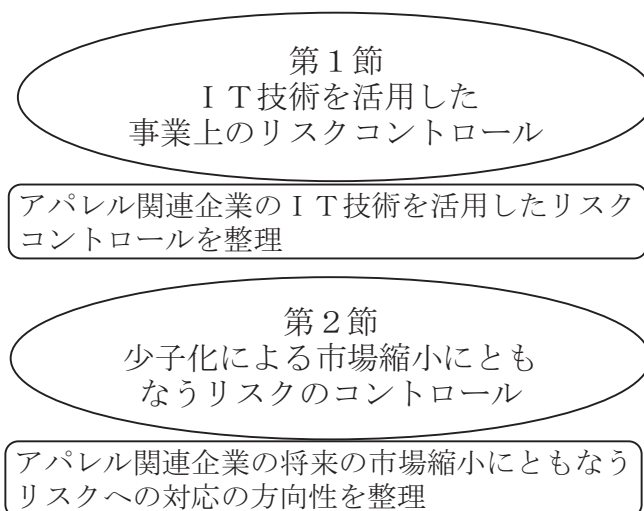
特に、前章までの分析や整理の結果をみると、アパレル関連企業においても、様々な段階において、IT技術が広範に活用されている様子が見えてきた。

そこで、本章第1節では、アパレル関連企業におけるIT技術の活用を、リスクコントロールという観点から整理することとする。

また、別の観点からヒアリング内容をみると、アパレル産業自体の足元の市場規模の縮小に加え、少子化にともなう中長期的な市場規模の縮小に対して、総じて懸念が示されていることがわかった。

そこで、本章第2節では、今後の市場規模縮小に対して、アパレル関連企業のとり得る対応の方向性を、これまでの分析や整理の結果に即して整理していくこととする。

図表34 第4章の構成



第1節 IT技術を活用した事業上のリスクコントロール

1 商品企画段階におけるIT技術活用のポイント

今や、嗜好が多様化した消費者側から流行が発信され、しかも急速に変化するという状況下において、アパレル関連企業は、情報の収集や蓄積に多大な経営資源を投入していると推測される。例えば、ギルドコーポレーション(株)では、消費者の動向を把握するために、経営者自身が毎日自社の店舗等に足を運んでいるという。こうした情報収集や蓄積を効率的に進めるためには、IT技術の活用が欠かせない。商品企画段階におけるIT技術の活用例としては、商品企画に必要な情報をインターネットを利用して多方面から収集する(株マシュール)、顧客の購買データを蓄積し、その情報を商品企画の際に活用する(ラブリークイーン(株)、アルページュ(株))等がみられた。また、自社のホームページ等を通じて商品を販売することによって、各購買層の特性や嗜好、購買パターン等、商品企画に有用な情報を入手しやすい(A社)という指摘や、自社の販売サイトにあるブログへの消費者の書き込みを、当社社長やMDが分析している(株サルース)という例もある。

こうしたIT技術の活用は、これまでの地道な情報収集手段に完全に取って代わるものではないが、比較的少額の投資や工夫で、飛躍的に情報収集・蓄積が効率的になるという可能性を秘めている。経営資源を飛躍的に増強することが困難な中小企業こそ、活用の可能性を貪欲に探る必要があるといえよう。

2 生産段階におけるIT技術活用のポイント

前章までの整理・分析から、特にアパレル小売業者において、商品構成をかなり頻繁に更新することにより、市場での優位性を獲得している例がみられた。例えば、A社では、一つの企画チームが毎月50~60アイテムについて商品化を進めており、また、(株マシュール)では、多品種・小ロット・短納期(サンプルは3日、商品は1週間から長くとも1ヶ月で納品)に向けて組織的に対応しているという。このように、アパレル小売業者は、流行の盛衰に追従していくため、多種類の新品を短いサイクルで企画し、縫製業者は、そのサイクルに合わせて迅速な生産を行っている。そのため、アパレル小売業者と縫製業者の両者において、最も効率的な発注・生産・納品が必要になっている。

そこで、各社は、以下のようにIT技術を活用して、高い効率性を実現している。

- ◇ 自社と生産委託先に同じCADを導入し、情報伝達の効率化等を図っている(ラブリークイーン(株))
- ◇ 自社から生産委託先にある自動裁断機にCADデータを送信することができ、生地のカ断が自動化されている(大手SPA)
- ◇ インターネット電話サービスを活用し、海外の縫製工場を管理している(ラブリークイーン(株))
- ◇ 自社と生産委託先の間で、生産スケジュールをリアルタイムで共有している(大手SPA)
- ◇ 生産管理システムを構築し、定量的なデータに基づき生産工程の改善を図っている(株マシュール)

◇ 現在求められている高いレベルの品質・納期に対応するために、必須の機器としてCAD・自動裁断機・高性能ミシンを導入している（㈱マシュール）等がみられる。

もちろん、「CAD/CAMを導入しても、生産工程にかかるリードタイムが劇的に短くなるわけではない」「デザイナーによる手作業の図面を基にした商品と比べるとCAD/CAMによるものは品質が劣る」といった指摘（アパレル企画卸売業者）もあり、必ずしも利点ばかりではない。商品企画段階での情報処理作業の場合と異なり、実物を扱う生産段階では、IT技術を活用しただけで飛躍的に効率が上がるというケースは、ヒアリング内容をみてもさほど多くないともいえる。しかしながら、品質、スピード、価格、品揃えの各面で高まる要求に応えるには、IT技術の活用が、今後、最低限必要な条件になる可能性もあろう。

3 情報発信・マーケティング段階におけるIT技術活用のポイント

ヒアリング調査の対象先企業は、全て自社のウェブページを有しており、そのなかで自社及び商品のPR、商品の販売を行っている。例えば、㈱WAVE Internationalは、「今や、直営小売店だけではなく、ウェブサイトやメールが消費者との接点となり、それを通じて新商品、展示会、催事、新規出店等の情報を発信している。」という。また、㈱サルスは、インターネット経由で販売する場合なら、「新商品の発表のたびに広告を印刷し直す必要もない」と指摘する。B社では、「未取引の小売業者のバイヤーが同社のウェブページ等を見てアプローチしてくる」という例も聞かれる。

このように、IT技術を効果的に用いることによって、アパレル関連企業は、消費者に対してきめ細かな情報を提供しやすくなっている。また、広告印刷代のようなコストをかけることもなく、未開拓の顧客も含め広範に情報を発信できるようになっている。やはり、こうした情報そのものを扱う本段階においては、IT技術を有効に用いることにより、飛躍的な効率アップが期待できる。

4 販売段階におけるIT技術活用のポイント

販売段階におけるIT技術の活用例をみると、自社のウェブサイトの商品の注文や見積りを受け付けるページを設けたり、ネットショッピングモールを通じて商品を販売する等の例が挙げられる。

例えば、㈱マシュールの展開は、営業担当者を増やすことなく、よさこいチームの衣装製作の営業エリア拡大（一つの県から全国に拡大）を図ったものであり、現在では全国から注文が集まっている。注文に先だって、商品の事例紹介、オリジナル品の無料見積り、注文から納品までのプロセス説明も明示している。サイトへの集客効果を高めるため、SEO（Search Engine Optimization）による最適化も行っている。

この他にも、㈱マシュールでは、小売機能を新たに備えるに当たり、多額の費用を要する直営小売店を開設することなく、直接、消費者への販売チャネルを確保するために、ネットショッピングモールを利用して、その上に出店した。また、㈱WAVE Internationalは、ウェブサイトを通じた販売を行うことによって、直営小売店を出店するには採算確保

し難い地域をも商圈に取込むことができたという。さらに、諸般の事情により実体店舗では購入できない消費者を取込むために重要であるとの指摘もある（A社）。

I T技術の活用によって、実体店舗の開設コストを負担することなく、営業活動や商圈拡大が図れるようになっており、同時に、直営小売店のない地域、多くの在庫を置いておけない地域の需要に応えることができるため、機会損失（逸失利益）は小さくなる。

そして、なにより、消費者ニーズにうまくはまった場合の販売力は大きい。スタイライフ㈱は、「最近、インターネット販売の利用者から、商品がすぐ売り切れになるというクレームが入る。モバイル販売の利用者が、発売とほぼ同時に注文するためである。誰もが携帯電話を持ち歩く時代である。当社が携帯電話向けの販売サイトに掲載した情報は、即座に消費者に届いている。今後、携帯電話が、当社にとって最も重要な販売メディアになるだろう。」とし、㈱サルスは、「当社の売上の約 8 割は、携帯電話の販売サイトからの注文によるもの」という。事業の柱となる主要な販路にもなりえるのである。

ただし、インターネットを通じた販売では、購入しやすい金額の商品に需要があり、高額のものあまり売れないともいう（有識者：服飾・ファッション専門学校）。インターネット等の販売チャネルを活用する場合には、直接小売店で売れ筋の商品とは異なる性格の商品を揃える必要もある。

なお、ラブリークイーン㈱からは、次のようなヒアリング内容が得られている。「F A（販売員）は、毎日販売データを、携帯電話を使った簡易な操作で本社に送信している。これによって、本社にある売場別商品別の販売・在庫データが自動的に更新される。かつて、F Aは手書きした 1 週間分の商品別の販売数量表を本社にF A Xし、本社の事務スタッフは、それをデータベースに手入力していた。現在では、こうした作業に工数を割く必要がなくなり、F Aはより多くの時間を接客に割けるようになった」。これは、I T技術の活用により、事務コストを節減し、より収益部門に向けて重点的に労働投入できるようになった例である。

5 在庫管理段階における I T 技術活用のポイント

アパレル産業においても、POSシステムの普及により、店舗別・商品別の販売・在庫状況が、かつてほどの工数をかけることなく、速やか、かつ正確に把握可能となっている。そして、こうしたデータに基づき、直営小売店を多数持つアパレル関連企業は、機動的に在庫の店舗間融通を行い、売れ残りの抑制を図っている。例えば、ラブリークイーン㈱は、「販売・在庫状況を日々確認できるシステムは、効率的に取組みを進める上でのインフラとなった。」という。また、売れ残り在庫の負担を極力少なくするべく、売れ行きが芳しくない商品を値下げするタイミングや値下げ幅を、データと経験に基づき決断する様子が見られる。

なお、アパレル製品に限らず、インターネット経由の販売における返品率は高いという。特に、アパレル製品においては、PC画像と実物の違い、サイズの違い等によって、返品される商品が多いという指摘がみられる。半面、これまで返品されてきたパターンでも、最近では、消費者でもネットオークションに出して手軽に代金回収できるようになったことから、返品自体が減っている可能性があるとも聞く。

これらは、I T技術の発達・普及が在庫リスクを低減させている例であろう。

6 簡単なまとめ

以上の通り、I T技術が情報収集、効率的な生産体制の実現、情報発信活動、営業活動や商圏拡大の取組み、在庫管理に係る負担を軽減していたとともに、販売面での機会損失も抑制していた。そうしたI T技術の活用が、アパレル産業における各段階のリスクコントロールに寄与しているといえそうである。

一方、「ネット上の販売サイトとはいえ、実体店舗と同じように大きな力を注いで、消費者の目線で設計し、管理する必要がある」という指摘もある（大手SPA）。また、スタイライフ(株)は「I T技術は日々進化し、それを活用した販売に関するアイデアも次々に生み出されている。そうした情報を全て把握することは不可能ではある。しかし、知らなかったでは済まされないものもある。そうした技術等に目を光らせ、取捨選択しながら事業に取込んでいく必要があるところに、e コマースを行う難しさがある」と指摘する。さらに、(有)ほにやは、「インターネット上の写真の見栄えや評判によって売上が左右され、当社自体がそれに振り回されるようなことがあってはならない。そのため、当社には、ウェブサイトでの国内販売にのみ注力する意向はない。」という。

これらは、I T技術の活用を通じて、アパレル関連企業がこれまでとは異なる負担やリスクを負う可能性があることを示している。こうした点も念頭に置きつつ、I T技術の活用を図っていく必要がある。

第2節 少子化による市場縮小に伴うリスクへの対応

1 リスク対応にみられる二つの方向性

第2章のヒアリング内容には、少子化の進展にともない、①顧客年齢層の人口減少により市場の縮小が見込まれる、②アパレル製品全体の市場の縮小が見込まれる、という指摘が多くみられる。図表35は、こうした市場縮小による売上減少への、ヒアリング調査先の対応の方向性を示したものである。

こうしたリスク対応には、①これまで顧客対象としてこなかった年齢層の取込みと、②アジアをはじめ海外に向けた販売地域の拡大という二つの方向性が見出される。

図表35 市場縮小による売上減少リスクへの対応

ヒアリング調査先	業態	リスクコントロールの方向性	
			参照したヒアリング調査結果
B社	アパレル企画卸売事業者	対象年齢層の拡大	「当社は、これまで購買層を20歳前後に絞り込んできた。しかし、少子化により、その市場の縮小が見込まれる。その対応策の一つとして、最近、25歳前後を主たる購買層とするような商品の企画も始めている。」
㈱アルページュ	S P A	対象年齢層の拡大等	「アパレル製品の市場規模が小さくなるなかであっても、当社の事業基盤を強化するために、今後新たなブランドを構築する方針である。今のところ、既存の2つのブランドとあわせてカバーする年齢層を広げる方向性や、休日に着るものやオフィスで着ることのできるもの等場面に応じたブランドを一つ一つ構築するという方向性等が検討している。」
A社	S P A	対象年齢層の拡大	「最近、都心のファッションビルで40歳代の女性がショッピングを楽しむ様子を見かけるようになった。新ブランド構築等により、これまでは対象としてこなかった年齢層を取込むことが重要である。」
		海外市場の開拓	「マーケットの地理的拡大も重要である。上海等では日本で流行ったものが同様に流行になる。中国は有望なマーケットである。」
ギルドコーポレーション㈱	S P A	海外市場の開拓	「国内のマーケットが、少子化の影響等により縮小する可能性がある。そうしたなかにおいても事業拡大を図るには、アジア市場をはじめ海外市場の開拓が重要になる。」
㈱WAVE International	S P A	海外市場の開拓	「今後、少子化にともない国内市場の縮小が見込まれるなか、アジアは魅力的な市場である。」
スタイライフ㈱	小売業		「中国等では、日本の商品への関心が強い。欧米人とは異なり、中国等の人は、日本人と体型が似ている。そして、中国等の市場規模は大きい。当社は、このような点に着目し、近年中国等での市場開拓に注力している。」

[資料] ヒアリング内容に基づき作成

2 リスク対応の方向性にみられる傾向

海外市場の開拓か、対象年齢層の拡大かについては、各社の対応の方向性に画一的な傾向はみられない。もともと対象年齢層がワイドな企業であれば、これ以上顧客年齢層を拡大する余地が少なく、海外に新市場に向け地理的に拡大していく戦略が妥当といえるが、だからと言って、もともと対象年齢層を絞り込んでいる企業においても、必ずしも方向性は一律でない。

例えば、もともと対象年齢層を絞っている B 社では、一段上の世代向けにもうひとつ新ブランドをつくるという方針であり、一方、やはり対象年齢層を絞っているギルドコーポレーション(株)では、その顧客年代層を保ったまま、海外新市場を狙うという方針である。

前者では、もともと対象層をピンポイントに絞っているからこそ、まだ他の年代層に、現顧客層とダブらないターゲットゾーンが存在するというスタンスであり、後者は、対象層をピンポイントに絞っているのは、そこに差別化できるほどの集中した強みがあるからで、その強みを海外の市場でも活かしていこうというスタンスである。こうした対象年齢層についての各社の考え方に、それぞれ違いが表れた点については、とても興味深い。

なお、これまで未開拓だった年齢層の消費者を取込む場合、当然、当該年齢層をもともと対象としていた先行企業と競合することとなり、縮小する国内市場を巡る競争がますます激化する恐れがある。対象年齢層の拡大を志向する企業は、こうした競争激化への対応、すなわち、新味のある差別化戦略も必要になってくる。

また、顧客年齢層の拡大に関連して、アパレル関連企業が他業種の企業と連携する事例もある（有識者:スタイリスト）。当該事例では、アパレル側が新たにターゲットとした年齢層を、もともと顧客としている他業種側企業と組む。そのうえで、当該企業の運営するサイト上に、アパレル側が商品を展示し、販売するというかたちをとる。他業種側からみても、同サイトの品揃えが増え、消費者の利便性も増すという、双方にとってメリットのあるタイアップ戦略といえよう。

顧客年齢層の拡大には、新しい商品企画を要するほか、販売チャネルの構築を要することももう一つの大きな課題である。この事例のような他業種との連携は、既存の販売チャネルに相乗りできるという効率的な対応策として挙げられよう。

一方、海外市場の開拓に関連して、スタイライフ(株)は、「市場規模の大きさ、日本の商品に対する関心度の高さ、体型が似通っていること等から国内で販売している商品を販売可能である」とし、既に中国市場等に進出している。こうした考え方から、今後、海外市場の開拓に取り組むアパレル関連企業が増えていく可能性は大きいとみられる。この点、「これまで国内市場が大きかったため（日本のアパレル関連企業の）海外進出は進んでいないが、（国内市場の縮小に伴い）今後は海外進出が必要になるであろう」という指摘もある（有識者:服飾・ファッション専門学校）。

半面、図表 36 に示した通り、ヒアリング内容からは、海外市場の開拓に際して留意すべき点もみられる。

図表 36 海外の市場を開拓する上での課題

ヒアリング調査先	海外市場を開拓する上での課題	
		参照したヒアリング調査結果
ギルドコーポレーション(株)	ニーズの把握方法	「国内では、社長をはじめ企画担当者等が、毎日のように直営小売店や渋谷・原宿で消費者の動向を観察している。海外の場合、こうしたことが簡単にはできないため、どのように現地の消費者のニーズを掴み、商品に反映させていくのが課題となっており、現在それを検討している。」
(株)WAVE International	商習慣等の違いの克服	「言葉や商習慣等に違いがあるなか、直営小売店を設け単独で市場開拓を行うことにはリスクがある。当初は、現地企業と提携して、販路構築を図るという方法が現実的である。その場合、パートナーの発掘、協力関係の構築方法が課題となる。」
スタイライフ(株)		「商慣習や制度上の制約があるため、現地企業と提携して、この事業を進めており、徐々に成果が上がっている。」

【資料】 ヒアリング内容に基づき作成

日本でeコマースを行っているスタイライフ(株)は、中国の現地企業と提携して販売サイトを展開している。言うまでもなく、国内での小売ノウハウを持っているアパレル小売業者であっても、商習慣や諸制度等の異なる海外において、独力で小売事業を行うことは容易ではないとみられる。スタイライフ(株)の例にあるように、開拓しようとする地域において信頼できるパートナーを得ることが課題克服の重要な手段になる。

さらに、海外で市場を形成するには、その地域の消費者が持つ固有のニーズを把握し、できれば企画段階から商品に反映させる必要がある。

ヒアリング内容によると、国内においては、自社店舗への来店客から情報収集する、他社の店舗への来店客の動向をみる、収集した情報等は企画担当者にフィードバックし、商品の企画に反映させるとの指摘が多い。多くのアパレル関連企業では、商品企画に必要な情報は、消費者から直接収集され、速やかに企画担当者等に伝えられている。

海外市場の開拓を志向する場合には、進出対象国の性格からみて、国内と同様の情報収集策・情報のフィードバックが可能か、あるいは、進出対象国の社会システムに適した効果的な取組みがあるかを検討する必要がある。

おわりに　－ 本レポートの要約と若干の含意　－

以上のように、わが国のアパレル産業を取巻く経営環境としては、①縮小傾向を続ける国内需要、②相次ぐ外資系企業の国内参入、③新興国の低労賃による低価格商品の輸入増加等がみられる。また、アパレル製品市場の質的变化としては、①消費者サイドから流行が生み出される傾向が強まっている、②流行のサイクルは短くなっている、③消費者は品質や価格に対する概ね共通した相場感覚を持っている、④嗜好が多様化している等の変化がうかがわれる。このため、アパレル関連企業の事業遂行上のリスクは、以前にも増して高まっていると推察される。

本レポートでは、このように高まる事業遂行上のリスクを、アパレル関連企業がどのようにコントロールしているかという点について、定番商品に比べより流行の変化の影響を受けやすいトレンド商品を主として取扱うアパレル関連企業や、地域発でオリジナル性の高い商品の発信に取り組むアパレル関連企業等へのヒアリング内容を基に、整理を試みた。

その結果、商品企画、生産あるいは仕入、情報発信・マーケティング、販売、在庫管理というアパレルビジネスの各段階で生じるリスクへの対応については、取扱商品が流行に左右される度合いの大きさによって、それぞれ取組みに特徴があることが明らかになった。

例えば、流行の変化に影響を受けやすい商品であればあるほど、急速に変化する流行に対応するために、①企画担当者やデザイナーには、消費者により近い位置にある人材を配置する、②企画担当者やデザイナーは、店頭で接遇する消費者から生の情報を得るとともに、IT 技術を駆使してデータを収集・加工する、③入手した情報に基づき、より短期間により多数の商品を企画する体制づくりをする、等の傾向がみられる。すなわち、取扱商品の性格上、流行に対して間隙なく追従する努力が必須であり、そのために多様なアプローチを重ねているのである。これは、急速に移ろい行く消費者ニーズによって、アパレル関連企業は、常に、売上減少、在庫滞留、機会逸失等のリスクに晒されており、そうしたリスクへの対応が事業の成否を決めること、また、取扱商品の性格によって取組む対応策が異なることを示している。

また、IT技術の活用により、アパレル関連企業の行う情報収集、生産、情報発信、営業活動、在庫管理に係る経営上の負担を軽減していることもわかった。半面、インターネット上の販売サイトが有力な販売チャネルの柱となり得ることから、それを事業上活用するアパレル関連企業は、実体店舗を設計・管理するのと同じように注力して、販売サイトの設計等を行わなければならない。また、インターネット経由の販売では、クレームや返品率が高い場合があるなど、実体店舗とは異なる側面がある。このように、これまでみられなかった新たなリスクが生じる可能性についても留意しなくてはならない。

さらに、中長期的な視点での事業遂行上を巡るリスクをみると、少子化の進展に伴う市場全体の縮小と競争激化への対応が挙げられる。これに対しては、今回のヒアリング調査により、①海外市場への展開、②顧客年齢層の拡大・取扱商品の広範化、という二つのリスク対応の方向性がみられた。このうち、海外市場の開拓に関しては、商習慣や諸制度等の違いから、当初から独力で進出することは難しいとみられるため、現地において信頼で

きるパートナーを発掘できるかが、成功のキーポイントとなる。

なお、アパレル産業では、特にトレンド商品を取扱っている場合、高頻度・短時間かつ多数の商品企画を続けている企業行動をみる限り、個別商品開発ごとの成功（ヒット）確率が高い産業とは言いがたい。また、商品の短サイクル化の進展にみられる通り、新商品開発の懐妊期間は短い産業であるといえる。このようにみた場合、本レポートから明らかになったアパレル関連企業にみられるリスクコントロールについては、不確実性が比較的高く、新商品開発の懐妊期間が比較的短いという、アパレル産業と同様の特性を持つ他の産業分野においても、共通してみられるリスクコントロール手法である可能性がある。

不確実性の高低と、新商品開発の懐妊期間の長短という点から他の産業をみると、例えば、医薬品産業は、不確実性が高く、新商品開発の懐妊期間が長い産業といわれている。不確実性が比較的低く、新商品開発の懐妊期間が比較的短いものとしては、シーズンごとにニューモデルが投入される家電産業が、それに近いといえる。他方、不確実性が比較的低く、新商品の懐妊期間が比較的長いものとしては、モデルチェンジのサイクルが家電製品より長い自動車産業がイメージされる。これらの産業分野においても、本レポートと同じような分析・整理を行うことによって、不確実性と新商品開発の懐妊期間に応じたリスクコントロールの態様の特徴を整理できる可能性がある。

本レポートには、こうした含意も内在していると考えてよい。

【参考文献等】

- ヒアリング調査先各社のウェブサイト
- 経済産業省 工業統計
- 経済産業省 商業統計
- 財務省 貿易統計
- 総務省 家計調査
- 総務省 消費者物価指数
- 国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（平成 18 年 12 月推計）
- 総務省 日本標準産業分類（平成 19 年 11 月改定）
- 産業構造審議会繊維産業分科会「繊維産業の展望と課題（中間とりまとめ）」
- 繊維産業構造改善事業協会「ニットアパレルⅢ ニット生産工場」
- (社)金融財政事情研究会「第 10 次新版 業種別付審査事典 第 2 巻」
- 住友信託銀行 調査月報 2009 年 1 月号「SPA 企業の勝ち残る条件とは」
- 織研新聞社編集局「よくわかるアパレル業界」
- 安楽貴代美「リアルクローズ市場への欧米大型 S P A の参入」（株東レ経営研究所 繊維トレンド 2007.7・8月号）
- 小林元「戦後日本のアパレル市場の変遷をマズローの学説で説明する」（株東レ経営研究所 繊維トレンド 2006.3・4号）
- 鈴木理恵「アパレル産業に見る S C M としての S P A の課題」（日本消費経済学会年報 第 22 集（2000 年度））
- 中小企業金融公庫調査部「中小アパレル関連メーカーの現状と今後の方向」（調査レポート 13-3、2001 年 6 月）

本調査は、日本政策金融公庫 総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた株式会社
日本総合研究所が共同で実施したものである。

日本公庫総研レポート No.2010-2

発行日 2010年9月17日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所 中小企業研究グループ
〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)