

システムなのであるが、一方で百貨店インショップ等では、店頭商品構成から派遣販売員による販売に至るまで、アパレル企業が小売機能そのものを遂行している例が多いことも考慮して、本書では専門店等にたいする狭い意味でのリテール・サポート・システムを解説する。

2. 専門店にたいするリテール・サポート・システム

前述したように、店頭の販売実績がアパレル企業の売上を左右する今日では、アパレル企業は、買取の専門店にたいしても、店頭の業績が拡大するような方策をとる必要がある。しかしながら、一部の地域一番店を除いて、総じて中小専門店は、感性豊かなバイヤーや販売スタッフが充実していないことも多い。

一方、専門店では、百貨店のように、ブランドの提案販売や顧客情報の収集を行う派遣販売員がいないことから、営業マンが売場との接点になる。つまり、そういった営業マンが得意先の店舗の業績が向上するような適切な指導をし、店舗の売上を伸ばす役割を担うことになる。

店頭の売上を向上させるには、自社商品を売り込むだけでは達成できない。営業マンが、小売店のMDとしての役割を果たし、売場ゾーニングから、商品のセッティング、スタイリング、ディスプレイ、接客の方法まで指導する必要がある。近年、専門店への卸を主体にしているアパレル・ブランドでは、このような営業マンによるリテール・サポート活動の重要性が増しており、営業の機能も、小売店へセールスという位置づけだけではなく、小売店のマーチャンダイジングまで、この業務範囲は拡大している。現に、一部のアパレル営業は、自社商品の品揃えのみならず、アクセサリなど他社商品の仕入の指導も行っている。

3. フランチャイズ店にたいするリテール・サポート・システム

アパレル企業で積極的にリテール・サポート・システムが採用している顕著な例は、フランチャイズ店にたいして見られる。アパレル企業により定められたブランドや商品を取り扱うフランチャイズ店にとっては、フランチャイザーであるアパレル企業の情報提供や経営指導が不可欠である。アパレル企業では、直営店や百貨店インショップで培った小売ノウハウをもとにして、次のようなさまざまな支援を行っている。

- ① MD支援／新商品の紹介（展示会等で）、月別品揃えの提案、商品配置の提案、見せ筋・売れ筋・死に筋の分析、他店売れ筋情報の紹介など。
- ② 販売支援／店長教育、販売員教育、販売上の問題点の分析、顧客情報の分析、POS等の機器導入から運用までの指導など。
- ③ 販促支援／ビジュアル管理、販促企画、DM・カタログ等の製作、プロモーション指導、ディスプレイ指導など
- ④ 出店支援／商圈調査、店舗開発支援、店舗デザイン管理（設計・施工の指導）、ゾーニング・レイアウト支援、オープン前の店長教育訓練など
- ⑤ 経営支援／経営診断、ショップコンセプトの徹底、人材管理の指導など

第4節 取引形態と在庫管理

1. 取引形態と在庫リスク

アパレル商品は最終的には生活者により購入され消費されるが、購入されるまでさまざまな流通チャンネルがある。

アパレルメーカーが直接百貨店、GMS、専門店等の小売店に販売し、そこにお客様が来店して購入されるもの、メーカー自身が直接か間接に小売店をもって販売するもの（SPA的アパレル）、卸売業を経由するもの、通信販売や訪問販売業者を経由するもの、商社を経由するもの、最近ではマルチメディアやパソコン通信回線を使って直接消費者に販売するものなど多様化している。

しかし、何といたってもアパレル・メーカーの流通チャンネルの主力は小売業への直接販売である。

それはアパレル・メーカーという業態が新しい業態であること、扱いアイテム数が多く、販売期間が短くかつ需要予測が難しい等で在庫リスクが大きいこと、小売業の要求する物流サービス負担が大きいこと等で卸売業が成立しにくいことと、アパレル・メーカーが直接的に市場の動きを捉える必要があったことなどがその背景にある。

それだけにアパレル・メーカーは卸売業としての機能を負担することになり、そこにかかわる流通コストを負担するわけであるが、それは上代設定と掛率の中に織り込んできた。

小売店との取引形態には、基本的には買取取引と委託取引がある。

買取取引とは商品売買契約にもとづいた取引であり、商品の引渡しによって取引が完了するものであり、委託取引とは、小売店に納品しても、売れ残った商品はアパレル・メーカーが引き取ることを条件とした取引である。その他に、売れたものだけを小売店が仕入れるという消化仕入方式という取引形態もある。

他業界では取引をするにあたっては、価格、納入条件（期限・場所）値引返品条件等が書面等によって、確認されているのが普通である。しかしアパレル・メーカーと小売店との取引ではこれらが事前に確認されている場合は少なく、双方の営業上の考え方と力関係で決まることが多い。特に最初から委託取引や消化仕入と確認されているものは後で問題が起こること少ないが、買取条件の場合でも不当な返品や引取拒否や遅延あるいは新規商品との交換等が取引慣行として行われることが少なくない。

そんな理由で買取を条件として商品が小売店に納品されても、在庫リスクがなくなるわけではない。まして委託取引や消化仕入取引にあたっては、小売店にある在庫は全面的にアパレル・メーカーがそのリスクを負わなくてはならない。その意味では、アパレル・メーカーの在庫管理は、自社にある在庫と小売店にある在庫の双方をその管理対象とする必要がある。

2. 適正在庫管理のいろいろ

アパレル・メーカーにとっては商品在庫は飯の種であり、なければならないのは当然である。しかしこれが少なくても、また多過ぎても企業経営に大きな影響を与える。在庫はつねに適正

な水準を維持しておく必要がある。しかし、このことはなかなかむずかしい。

小売店の在庫責任も結果的にアパレル・メーカーが負うこととすれば、売場では、商品が魅力的に陳列されるフェースを構成する在庫量が、適正水準であり、自社在庫としては、小売店の注文に過不足なく応じられる在庫量が適正水準となる。

一番好ましいのは、MD計画通り商品を生産し、その通りに商品が売れて、在庫量が計画通りに推移していくことである。しかし、生産時期と販売時期には大きな時間的ギャップがありかつアパレル商品の需要予測はむずかしいこともあってそう簡単にはいかない。それでも、つねにこの課題に取り組まなければアパレル・メーカーとしての企業存続はむずかしくなる。

適正在庫を維持するための手法としては、発注時期、発注量、在庫調査時点の違いにより、基本的には発注点方式、基準在庫方式、定期発注方式がある。

またその管理レベルで、大まかな部門別の金額管理からSKU（Stock Keeping Unit：在庫の単品内容を表す最小単位）のものまでであるが、手法としては共通である。

発注点方式は、発注してから納品されるまでの期間（リードタイム）を計算に入れて、その間も品切れを起こさないような一定量（発注点）まで在庫が減少した時点で、あらかじめ決められた量を発注する方法である。

基準在庫方式は、この水準までは在庫量をもってよいという在庫水準（基準在庫量）あらかじめ設定しておいて、定期的に在庫量を調査し、その減少していた分を補充発注していく方法である。

発注点方式、基準在庫方式とも、簡単な在庫管理手法であり、採用しやすいが、反面今後いつ売れるかわからないものを発注するわけで、在庫水準は過大になりやすいという欠点もある。そのため、これらの在庫管理方式を採用できるのは、小売段階でもアパレルメーカー自社在庫管理段階でも、売上が安定的でかついつも一定水準の在庫を維持する必要のあるベーシックな商品に限られる。

定期発注方式は、ある一定の在庫調査期間を定め、次期の販売量を予測して、それに過不足なく応じられる量を、定期的に発注していく方法である。

小売段階での在庫管理方式は、この定期発注方式によるところが多い。数日あるいは1週間単位の期間で在庫状況を把握し、それまでの販売実績から次期の販売量を予測し、発注する方式である。この基本としてあるのはMD計画である。

MD計画では商品ごとに導入期、実需期、処分期の売上・在庫計画を立て、適中率、消化率、ロス率を設定し利益計画が立てられる。これを基準に、定期発注法で適正在庫水準を維持していくわけであるが、その間の仕入枠は、OTB管理（仕入枠管理）法の運用によることが多い。これはMD計画で初期商品投入後の販売実績を考慮に入れて、次期投入商品量（追加発注量）を、決めていくためのものである。この計算式は、下記の通りである。

$$\begin{aligned} \text{当期の追加仕入枠} &= \text{当期売上予算} + \text{当期期末在庫予算} - \text{当期売上予算} \times \\ &\quad (1 - \text{調査時点での売上予算達成率}) - \text{調査時点以降の仕入予算} \\ &\quad - \text{調査時点在庫} \end{aligned}$$

この定期発注法は、比較的発注から納品されるまでの時期（リードタイム）が短い場合には有効である。しかし、これで発注を受ける側のアパレル・メーカーでは、生産リードタイムは長いので、この方式の採用はできない。

今の段階では、アパレル・メーカーのMD計画に合わせ、展示会受注や売上予測をベースに商品を生産し、販促・営業活動を行い、計画通りの納入ができればOK、在庫がなくなり、注文に応じられなくてもそれでよし、余りそうだったら値引きをかけ、それでも最終的に余ってしまったら、それはそれで仕方なし、次回その経験を生かすというレベルが多い。最初に企画ありき、プロダクト・アウト的な考え方で、アパレル・メーカーにとっての、適正在庫水準を維持できる手法の確立は難しかった。しかし最近になって実需に適合した適正在庫水準を維持していこうという仕組みづくり＝QRシステム(Quick Response System)の構築が始まっている。

第5節 物流からロジスティクス・QRへ

1. アパレル物流の実態と問題点

アパレル・メーカーにおいては商品が企画されると、それに使用される糸や生地等を発注、それが工場に送られ商品が作られる。作られた商品は一旦商品センターに置かれ、注文に応じて商品を相手先に納品する。この過程における物流活動は五つの領域に分けられる。

商品センターに納入されるまでが調達物流、商品センターから地方の営業所などに移管されるのが社内物流、販売先に納品するための活動が販売物流、販売先から返品される過程が回収物流、ときによってはそれを最終的に処分しなければならない場合も生じてくるが、この活動は廃棄物流と呼ばれている。以前は物流といえば販売物流を中心に考えられてきた。

販売物流を中心にアパレル・メーカーの物流活動を見ると、比較的小規模なうちは、物流業務はあまり意識されることはない。これは、営業マンが商品の出し入れや納品業務等の物流業務を営業活動と一緒に行う方が物流サービス水準が上がり、効率的なためである。

しかし企業規模が大きくなると営業、物流両方の面で次第に効率が落ち、かつ商品管理もルーズになりがちになる。営業マンは営業に専念し、物流業務は新たに商品センターを作って集中的に行うか、あるいは物流専門家などに委託することが課題になるが、いずれにせよ営業と物流が分離されるようになる。

商品センターを中心に行われる物流業務は、次のようなものである。

縫製工場等からの商品を荷受け、検品して格納・保管する。そして出荷指図を受けると該当商品をピッキングし、値札付け等の流通加工を行い、梱包し出荷することなどである。

このなかで、多くの保管商品からのピッキング、販売先ごとに異なる値札作成や値札付け等には多くの人手を要し、ダンボールとハンガーという荷姿があることによってスペースの活用に制約が出るなどアパレル物流特有の問題も存在している。

この段階において、アパレル物流に求められているのは、時期によって大きく変化する業務量に対応できる能力、作業の正確性、迅速性であり、できればそれがなるべく低いコストでと

いうことであり、人海戦術がよくとられる。そして物流は生産と販売のバッファー（緩衝体）的位置づけにあり、事前情報が少なく、物流を計画し、管理するということがあまり行われていなかった。また、組織的位置づけは生産や販売の下に置かれ、商品入荷の時期と量は、生産の都合で決められ、出荷は営業の指図で無理を強いられることも多かった。しかし、その結果として、度重なる過剰在庫の発生、物流コストの大幅上昇、保管スペースの不足など多くの問題が山積みされていった。

2. アパレルロジスティクスへ

今、アパレル・メーカーに求められていることは、第一に売れる商品を作り出すこと、第二に適時、適量に商品を供給すること、第三に商品を余らせて在庫ロスを出さないことである。

この課題に取り組むためには、今までのようなアパレル・メーカー内で生産は生産、営業は営業、物流はそのバッファーであるというような位置づけは根本的に変えなければならない。

各部門の最適を追求するのではなく、顧客のニーズに適合するように、原材料や仕掛品、商品の効率的な流れを、計画し、実施し、管理していく必要がある。そのためには調達と生産と販売を同時に視野に入れながら、単なるものの流れの管理に止まらず、企業全体の経営戦略と密接にかかわりを持ちながら物流を考えていかなければならない。この考え方がロジスティクス (Logistics) である。

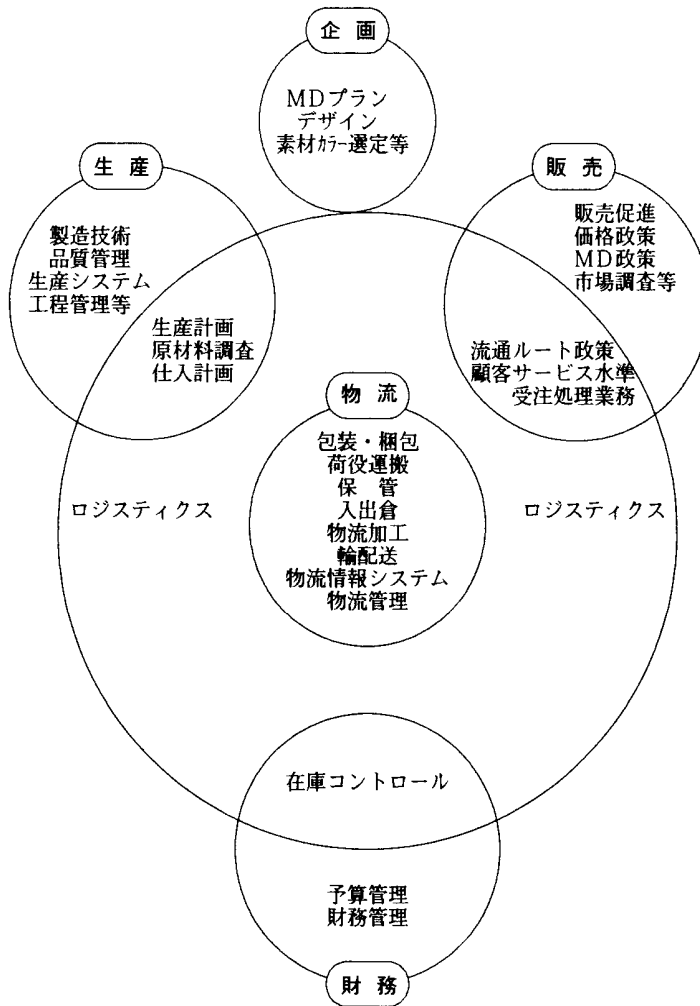
アパレル企業の活動は大きく、企画分野、生産分野、物流分野、販売分野、財務分野に分けることができるが、ロジスティクスはその物流分野を中核に、調達の分野で生産や仕入計画と連動し、販売の分野で顧客サービスや受注処理業務と密接に関連し、財務分野とは在庫コントロールの部分で密接に連動してくるものである。（図表2-15参照）

ロジスティクスで考慮されるべき物流は、第一は、リードタイム短縮のための物流情報システムの整備や人手のかかる値札付け等の業務の合理化、商品の流れの自動化等、物流分野の業務の効率化である。

第二は、内外価格差問題などに指摘され、消費者の買い控え要因にもなっている、上代価格の引き下げ努力である。ロジスティクスの見地からも商品原価や流通コストの削減を推進していく必要がある。資材の調達や工場や商品センターのロケーションは、国内だけでなく国際的な視野で決め、国内外の輸配送や保管費などのトータル物流コストも削減していかなければならない。今後、上代設定に在庫リスク分を織り込むことがますますむずかしくなるし、またメーカーが設定する上代を基準とした掛け率取引がいつまでも続くわけではない。

第三は在庫コントロール機能の強化である。商品センターに保管されている在庫はともすればその責任が不明瞭になりがちだった。在庫責任は、つねに明確にしておかなければならない。在庫の動きは物流部門が一番よく知る立場にある。ともすれば営業優先、当初の生産計画は変えたくないという、販売部門、生産部門にたいして物流部門がロジスティクスの見地から、特に営業、在庫情報を生産部門に流しながら、両者の動きを調整し、適正在庫維持に責任をもつようになる必要がある。

図表 2-15 物流とロジスティクス関連図



生産や営業の部門最適追求は、決して企業全体の効率化につながらない。そのバッファーであった物流部門が一躍脚光を浴びる時代に入ってきたのである。

しかし、ロジスティクスの考え方でアパレル・メーカーが動いても、もう一つの大きな壁がある。それは生産リードタイムの長さである。

3. QRシステムへの取組み

アパレル産業においては、糸から衣服になり、消費者の手にわたるまで、繊維段階で23週間、アパレル段階で24週間、小売段階で19週間合計66週間と1年以上の期を要している。この間、輸送配送距離は数千kmに及ぶことも多い。この内、実際に加工されている期間は11週間で残りの55週間はただ単に在庫として保管されているに過ぎない。衣服の企画生産をするアパレル企

業においては小売店で消費者に売れる1年以上前から生地等を発注していくわけであるが、これはあくまでも予測にもとづいたものであり、当然当りはずれは大きい。そのロスは大なるものであり、同じような状況にある米国ではこのために発生しているロスは、業界全売上高の26%に相当するという調査結果がでている。日本においてもほぼこれと同じ状態であろうと推定されている。

このロスをなくしていこうとする仕組みや考え方がQRシステム(Quick Response System)である。これは、紡績、染色、編立、縫製から小売店納品に至るリードタイムを極力短くし、需要予測の制度をあげ、品切れや過剰在庫をなくしていこうとするものである。

QRシステムの構成要素は第一は実需直結型の一貫流通過程、第二は多品種小ロット短サイクルの商品生産体制、第三は単品売上情報の収集・伝達・分析技術である。

実需直結型の一貫流通過程は、従来のような素材、商品の売り手と買い手という、相手の得は自分の損という相反する関係を脱却し、顧客の満足を追求する商品を作り出すという目標に向かって川上から川下までの各企業がパートナーとして取り組んで構築していかなければならない。これはもう既にいくつものグループが結成されて活動している。

多品種小ロット短サイクルの商品生産はJIT(Just In Time)生産方式として有名だが、ファッションビジネスにおいてはまだ得意な分野ではない。しかし、既に国内において大量生産していける商品は残っていない。感性のある付加価値商品を、高い技術をもつ人々が短サイクルで作っていかなければならないことは明白である。これも既に、コンピュータの新しい経営哲学を打ち出し、縫製や編立の工場でこのような生産ラインを確立し、実績をあげているところも多い。

単品売上情報の収集・伝達・分析技術の取組みも始まっている。ファッション商品は種類が多く、販売期間も短い関係で他の業界で使われているような統一商品コードが、制定しにくい。しかし、徐々にではあるがJANコードを基準に、POSレジシステムのバックアップもあり、この課題も解決していくだろう。企業間の通信情報ネットワークは、EDI(Electric Data Interchange)の普及により、問題はなくなっている。

アメリカのアパレル産業がQRシステムの構築によってよみがえったという事実が現実にある。QRシステムの構築は、今後の日本のアパレル産業活性化のために取り組まなければならない重要な課題である。

図表2-16は、アパレルの物流、ロジスティクス、QRシステムのコンセプトを比較したものである。アパレルロジスティクスはアパレル物流の仕組みの確立の上に、またQRシステムは、ロジスティクスの考え方が企業に浸透し、その仕組みづくりができ上がった上で、構築されるものであり、アパレル産業の“物流”にたいする発展過程を示したものである。

図表 2-16 物流・ロジスティクス・QRシステム コンセプト比較図

(物流→ロジスティクス⇒QRシステムへの発展過程)

項目	物 流	ロジスティクス	Q R シ ス テ ム
背 景	・物流機能間トレード・オフの問題解決のため	・生産とマーケティングのトレード・オフの問題解決のため	・格安アパレル輸入品にたいする国内アパレル産業の生き残り策のため
成 立 時 期 海 外	・1900年代初め (マーケティング概念成立と同時期)	・1978年以降 (戦略的物流として)	・1984-5年コンセプト発表 1988年以降実用化 (米国アパレル産業)
日 本	・1965年-統計審議会では物流を定義	・1980年 消費財メーカーで初めて使用	・1994年 QR推進協議会設立 (繊維業界-通産省)
目 的	・物流コスト削減、物流サービス向上 ・物流の効率化	・顧客満足の追求 ・物流の最小化狙い	・製造～販売サイクルの短縮化による在庫ロス削減
経営管理者 レベル	・営業・管理担当役員に付属 (部長・課長クラス)	・営業、管理担当役員と同等 (副社長～役員クラス)	・経営トップ (他企業とパートナーシップ)
マーケティング 思考	・生産からのプッシュ型 拠点志向、プロダクト・アウト型	・販売からのプル型-補充指向、パイプライン指向、マーケット・イン型	・高付加価値商品志向 品切れ、機会ロス防止
利益追求 概念	・規模の利潤追求 (操業度概念重視)	・時間短縮による利益追求 (時間概念重視)	・一貫した製造流通過程の構築によるムダの排除 (情報ネットワーク重視)
指 向 範 囲	・企業内部門最適思考	・企業内全体最適思考	・製造流通過程全体最適思考
効率化思考	・専門化、分業化	・総合化	・パートナーシップ、統業化
マネジメント トスパン	・生・販の後処理的位置づけ	・生・販統合化を目指す	・一貫した製造・流通過程
情報の見方	・情報は、物流の前提条件・与件として見られている。 -出荷指図や 入荷報告等が中心-	・情報は物流発生原因でありその内容が重視される。 -情報を流して無駄な物流を 押える等情報の活用を重視する-	・情報の内容がすべてを制す 売れる情報、売れた情報にも とづく迅速な商品製造、供給 体制構築
業 務 処 理	・労力依存型 倉庫型センター	・物流機器利用型(センター内)コンピュータ支援、自動化等	・情報ネットワーク活用型(E D I、共通商品コード 事前出荷明細(ANA)コンテナラベル(SCM))等
管理対象 範囲	・主に販売物流 (調達物流等に拡大しているが)	・調達物流～販売物流 (工場内・回収・廃棄物流含む)	・商品価格を構成する、すべての流通過程(調達・製造原価、商流・物流・管理コスト等)
在庫の見方	・在庫を前提としていた	・無在庫指向	・製造・流通過程内保管在庫の極小化
在庫責任	・不明瞭になりがち	・責任の明確化	・責任の共有化
需要対応	・仮需を前提とした物流対応	・実需に直結した物流対応	・実需に直結した物流対応、市場創造指向

第6節 国際取引問題

日本繊維産業としての国際取引は、江戸時代に思いを到せば 400年の歴史があり、少くとも近代（明治時代）以来、大正・昭和と続き、わけても昭和の30年代前半（1950年代）間では、日本経済の輸出の花形産業として存在していた。

特に50年代は“ワンダラー（1ドル）・ブラウス”と呼ばれ、アメリカ向けの“安カロウ、悪カロウ”国際取引が活況を呈したことがあった。

しかし、60年代以降は、繊維の輸出シェアは激減していった。

大蔵省「外国貿易概況」日本の繊維輸出シェア

1955年	37%
65年	19%
75年	7%を割り込む

そして、85年のプラザ合意以降の円高によって、繊維の国際取引問題は、輸出は苦戦し87年には繊維原料を除く繊維製品の貿易収支の“入超”という初めての経験を余儀なくされ、70年代になると製品輸入が漸増した。

ファッション産業の国際取引問題には、①生地や最終製品のモノの輸出入という取引問題と、②製品化のための生産ノウハウ販売のノウハウやライセンスというコトの取引問題と、さらには③情報やコンサルティングに関するソフトの取引問題とがある。

(1) 国際取引問題－モノ編（輸出の場合）

アパレル業界が、業界として国際取引に挑戦した時代があった。

1981年10月をスタートに3年連続、ニューヨークでメード・イン・ジャパン服を販売するJFF（ジャパン・ファッション・フェア）をJFTRO（日本貿易振興会）主催で行った。

円安時代だからできたことではあったが、第1回目開催年の1月、事前に代表企業10社が、都内ホテルで、ニューヨークのサックス・フィフス・アヴェニュー社のバイヤー13人にプレゼンテーションを行った。見終った彼らがそのときいったことは、

- ①日本には、若いクリエイターたちがいる
- ②日本には、伝統的な素材開発力、歌舞伎に代表される華やかな襲ね色、能衣装に代表される錦系銀系の刺しゅうや加工技術がある
- ③日本には、きものに代表されるスタイリングがある
- ④日本には、縫製技術やデリバリーにたいする安心がある

問題は

- ⑤マーケティング＝アメリカ市場、アメリカ人のライフスタイルをどのようにつかむか
- ⑥マーチャンダイジングのローテーション＝シーズン企画のスケジュールをどのように立てるのか
- ⑦プライス・ゾーン＝ブリッジゾーンなら可能性がある

⑧バイイング・オフィス＝ショールームをどこにするのか。ジャパン・ファッション・オフィスが理想的

といった点が指摘された。

第1回目は、40社を超える参加があり、商いに結びつけた企業努力も多くみられたが、86年以降1ドル200円割となつて、控えざるを得なくなった。しかし、システム（年間スケジュールとして、生地の手当、縫製期間を定め、ロットのまとまりに挑戦）を構築して100円台前年でも輸出を続けている企業もある

(2) 国際取引問題－モノ編（輸入の場合）

70年の製品輸入は、量ベースで輸出量の10分の1（60万トンに対して6万トン）程度しかなかったのが、80年には5割に上昇、85年には7割を超え、87年には史上初の入超となった。

しかも

アパレル輸入額 87年 40億ドル
95年 150億ドル(137.5up)

となり、その90%がアジア製品で、その60%を超えるのが中国の低価格商品で、高価格はイタリア製が多い。ちなみにイタリアから見ると、94年は対日輸出が金額ベースでドイツ・フランスに次ぐ3位で1億9千530億リラで、アメリカより多い。

セクター類 94年度韓国と中国の輸入状況

総輸入の割合(金額)	韓国	中国	台湾	香港	E C	他
	16.2%	56.0%	1.5%	2.5%	13.1%	(10.8%)

韓国と中国の比較（対日輸出）

	D Z (kg)	1,000円	1 D Z
韓国	5,310,592	48,737,264	@ 9,178円
中国	14,538,652 (127.4)	168,843,974 (134.6)	8,610円

95年版 「アパレルハンドブック」

日本は中国の方が韓国より127.4%D Z(kg)が多く、金額でも134.6%多く仕入れている。

(3) 国際取引問題－コト編（ライセンスの場合）

〔第1期 技術ノウハウを目的とした提携〕

第二次世界大戦終結後、日本のファッション業界で最初の提携が行われたのは、1954（昭和29）年10月八重州口の大丸東京店のクリスチャン・ディオール・サロン店の開設だった。当時、百貨店の婦人服売場は既製服コーナーがほとんどなく、注文服（イージー・オーダー）の生地カット売場が多かった。

59年にはルイ・フェローが西武と提携し、パリ・オート・クチュールの技術ノウハウが着々と導入されていった。

〔第2期 百貨店の高級ブランドとの提携〕

60年西武とテッド・ラピドス

高島屋とピエール・カルダン

伊勢丹とロベルト・カプッチ

61年松坂屋とニナ・リッチ

松屋とミッシェル・ゴマ

阪急とジャヌ・ランヴァン

62年東横（現・東急）とジャック・グリフ

63年小田急とジャック・エイム

三越とギラ・ロッシュ

伊勢丹とピエール・バルマン

以上は、オート・クチュールであったが、60年代末からは、プレタ・ポルテとの提携が続いた。

阪急とマダム・グレ、大丸とジバンシー、高島屋とエマニュエル・ウングロ、西武とイヴ・サンローラン、ジャンルイ・シェレルなどが続いた。

ポロ・シャツの胸のワン・ポイントブランドも、63年のマックレガーを皮切りに、65年マンシングウェア、67年ジャック・ニクラウス、71年ラコステ、72年アーノルド・パーマーなどとライセンスのラッシュが巻き起こった。

〔第3期 ベターゾーンの提携〕

大阪万博で幕明けした70年代に入ると、アパレル企業のライセンス契約がバクハツした。バーバリー、ハーデイエイミス、ケンゾーが70年、サンローラン、レノマ、クリスチャン・オジヤールが73年と続き、日本のイッセイ・ミヤケ、山本寛斎らがパリで活躍しはじめた頃でもあった。

アパレル企業が、ライセンス契約をする理由は、

- ①企画・生産・販売のノウハウの取得
- ②市場占有率を高める
- ③ブランド認知度をあげる
- ④企業イメージ戦略

などがあげられる。

〔第4期 アメリカン・カジュアルと提携〕

70年代の後年から、ニューヨーク・ファッションの導入が盛んになった。それは、日本の女性たちの職場進出と同時に、市場が要求したものであった。

75年伊勢丹とカルバン・クライン

77年三越とオスカー・デ・ラ・レンタ

西武とラルフ・ローレン

高島屋とジェフリー・ビーンズ

三越とビル・カイザーマン

伊勢丹とポーラ・セイカー、リズ・クレイボン、キャッシー・ハードウィック、ギル
・エンバス、アルバート・キャブラロ

などであるが、サブライセンシーとして、アパレル企業が提携する方法が多くなった。

(4) 国際取引問題ーコト編（新時代）

国際取引問題は、90年代の半は過ぎてからグローバル・ソーシング時代を迎え、国境を超えた、いわばボーダーレス・システム時代のなかに位置するようになった。

〔事例1ー生産手段の場合〕

量販店対象の価格訴求商品化を含む海外投資は、早くからアジア地区で生産され、そのための合併企業も87年以前で169件、88年～92年で206件増加した。（繊維産業構造改善事業協会データ）

地域は中国を中心に、香港、韓国、台湾、タイ、インドネシア、シンガポール、ベトナムなどに拡がり、最近の中国は、韓国も投資するケースが増えてきた。

中国の上海特区の場合の具体的な例として、最近の傾向は、単なる安価商品の生産ではなく、技術的なレベルアップと、製品の完成度を高めるための努力を始めた工場も出てきた。

取引問題としての中国、工場側の要求は

- ①技術指導を具体的に求める
- ②検査基準や問題点を具体的に指導を受け、より高度な技術アップを求める
- ③日本のPL法などに順応するための設備を整備する
- ④縫製指示書、サンプル、パタン用紙、主資材及び副資材などを同時に揃えて受注作業に移る

など、日本の縫製工場のグループが、指導に当たったり、合併企業を作るなどして、技術的なトラブルを解消して行く努力が、どんどん進んでいる。

〔事例2ー流通段階の場合〕

アジア向けの投資は、生産手段だけでなく、流通を目的とした直接投資も増えている。90年代に入って日本の百貨店や量販店や店もちアパレル企業の進出が目立ってきた。

衣料品の会員制ホールセールクラブを開業し、96年当初には発行カード数が12万枚に及んでいるという。（織研新聞96年2月20日）

その店の場合、400社の仕入業者からの売り手による品揃え、品目、カテゴリーごとの売場構成、日本と同じレベルのPOS（販売時点情報管理）レジによる単品管理と売れ筋追求、セルフ、現金正札販売など、日本型の流通、販売システムのノウハウを提携しているケースである。

〔事例3ー商品化計画＝国際服の場合〕

国際取引問題のかたちが変わったことを証明するのが、「国際服」づくりのシステムである。

しかも、ファッションは世界同時進行。パリやニューヨークと同じ商品が東京でも売れる時代には、必然的な結果として誕生したといえなくもない。

対象顧客は、世界的規模で存在するとすれば、デザイン、素材、生産、販売（価格）は国籍を選ばない。日本の役割は企画力と品質、ブランド・エクイティにたいする責任を負うということである。

問題が具体化するの、90年代の後半だ。

(5) 国際取引問題－情報ソフト編（商社の場合）

テキスタイル開発と製品化に関し、グローバル時代に展開する商社の事例である。

たとえば、欧米発信の企画提案による素材と製品の多国間オペレーションの場合。

ヨーロッパのテキスタイルを、香港や中国にもち込み、製品にして日本や欧米に輸出するオペレーションシステムが増えつつある。

ヨーロッパ発信のソフト企画とマーチャンダイジングで、日本の大手アパレルの「国際服」ブランドに参画する商社も出てきた。

国際取引問題は、それぞれの国の文化を理解しなければ解決しない。また、自分たちの求めているモノ・コトを明確にしなければ相手を説得することはできない。

もっと大切なことは、企業の姿勢（C I コーポレート・アイデンティティ）の確立がなければ、問題解決の糸口すら見つからないということである。

第5章 セールスフォースとセールスプロモーション

第1節 販売活動と体制

1. チャネル別販売活動－取り組み方の違い

(1) 販売店舗のミックス

アパレル企業の販売活動は、自社ブランドを展開する販売店舗のミックスが基本となる。アパレル企業の販売店舗ミックスは、次の3段階のステップで進められる。

- ① 販売チャネルの設計
- ② 販売チャネルに参加する企業・店舗の選定＝販売店舗のミックス
- ③ 取引条件の設定
- ④ 選定された店舗の役割の明確化＝営業方針（2. チャネル別売場管理計画で解説）

②販売チャネルに参加する企業・店舗の選定には、①販売チャネルの設計が前提となる。アパレル企業の販売チャネルには、百貨店、量販店、専門店、一般小売店、無店舗小売業、そして直営店などがある。販売チャネルは、

- ・直営店、フランチャイズ店、百貨店インショップ展開などの、オンリーショップ展開が適切か
- ・百貨店や専門店のコーナー展開が適切か
- ・百貨店平場や品揃え専門店で単品を供給するのが適切か
- ・小売業のPBを企画し、特定の小売業に独占的に供給するのが適切か
- ・価格訴求業態へ商品を提供するのが適切か

など、自社業態のコンセプトにもとづいて設計される。

ここでは、バーチカル・マーケティング・システムを採用し、ショップでのダイレクト提案を志向するアパレル業態を例に検討してみよう。（注1.）

注1. アパレル企業のショップ展開も、近年では、小売発想によるMDを推進し、直営ショップ等に他社ブランドのバイイング商品を品揃えする例も多く見られる。

(2) チャネル・キャプテン・アパレル企業の販売チャネルと取り組み方の違い

ファッション志向の強いチャネル・キャプテン・アパレル企業には、次のような販売チャネルがある。

- ・直営店・路面出店
- ・直営店・SC出店
- ・販売代行店への経路

- ・百貨店インショップの経路
- ・百貨店新平場・コーナー展開の経路
- ・フランチャイズ店への経路
- ・品揃え専門店（セレクトショップ）への経路

①販売チャネルの設計を行うにあたっては、これらチャネルのメリット、デメリットを認識しておく必要がある。次図は、直営店、百貨店インショップ、フランチャイズ店、品揃え専門店の4タイプの展開を、③取引条件の設定の踏まえた上で、比較検討したものである。

	初期投資額	売上規模拡大	粗利益率	売上の安定性
直営店	×	×	○	○
百貨店インショップ	△	○	△	×
フランチャイズ店	○	○	×	○
品揃え専門店	○	△	×	△

① 直営店

直営店展開は、自らのブランドコンセプトをもっとも打ち出しやすく、しかも粗利益率は高く、顧客に密着していることにより売上が予測しやすいというメリットを有している。反面、出店に関する初期投資額が大きいことによるリスク、そのため多店舗化による売上拡大が短期間で見込めないというデメリットも有している。

また、SC出店と路面出店を比較すると、SC出店は路面出店にたいし、初期投資額はやや少なく、SC商環境の力を借りた売上が期待できるというメリットがある反面、ブランドイメージを露出するフラッグシップショップとはなりづらい。また、売上良好な時の経費率（売上歩合家賃・共同販促費・共益費）が高い、といったデメリットもある。

② 百貨店インショップ、百貨店平場・コーナー

百貨店インショップは、直営店に比べて、初期投資（保証金・敷金・内外装費）が少ないが、反面、店舗の営業権がないため、場所の確保・移動・大小が、シーズンごとの百貨店側との交渉に委ねられる。そのため、急速な売場の増大による売上増が見込めるメリットがある反面、急速な売場減少の可能性もあり、売上の安定感には欠ける。また、取引条件は売仕の場合が多く、他の小売店に卸す場合と比較すると、粗利益率は高いが、派遣店員コストなどの経費率も高い。

百貨店の平場・コーナー展開は、委託の場合が多く、百貨店インショップに比べて粗利益率は低い。また、内装協力金等の初期投資は少ないがブランドのイメージが打ち出しづらい、坪効率は高いが売上の安定感には欠ける、といった面をもっている。

③ 品揃え専門店（セレクトショップ）

品揃え専門店へ買取で卸す場合は、店舗への初期投資額がかからず売上が確保できるというメリットがある反面、自社ブランドのコンセプトが提案しづらいというデメリットもあるが、一方で、ステータスが高い専門店との取引の場合は、取引自体がブランドイメー

ジを向上させるというメリットもある。

もちろん、取引専門店で返品・支払遅延などの現象が見られる場合は、百貨店のよう
に派遣店員がいないことが逆にデメリットともなる。返品を受ける場合、自社の派遣店員を
置き、売場の販売状況・在庫状況がつねに見える状態にしておくことが、委託取引の大原
則である。

④ フランチャイズ店、販売代行店

その点、フランチャイズ店は、初期投資額は少なく、売上は安定的に予測できる、しか
もオンリーショップであるため自社のブランドイメージ露出できる、というようにアパレ
ル企業側にとってはメリットが多である。しかしながら、フランチャイズ店は、地域專
門店が、成功している店舗のノウハウを得るために加盟してくるものであり、自社の直営
店での成功の実績がないところに、フランチャイズ店の展開はあり得ない。

販売代行店は、直営店のひとつのタイプである。販売代行店のメリットは、地域専門店
が販売を代行するため、地域顧客に熟知しており、直営店以上に売上が上がる可能性があ
るが、反面、販売代行手数料を要する。販売代行店にするか直営店にするかは、直営店の
売上高対人件費比率と販売代行手数料を、損益分岐点分析で比較検討して判断することが
多い。

(3) 在庫処分の販売店舗

以上述べてきた販売チャンネルは、いずれもプロパー販売を想定したチャンネルであるが、一方
で、シーズン商品であるアパレル商品には、つねに在庫処分の問題がつきまとう。アパレル商
品の在庫処分は、一般に、

- ・店頭バーゲンセール
- ・クローズド・バーゲン・セール（社販、特売会など）
- ・アパレル企業の場合、ディスカウント店、ディスカウント業者への売却
- ・小売業の場合、返品
- ・償却

などの方法があるが、近年、ディスカウント店を自ら運営する、いわゆる常設在庫処分店とし
てのアウトレット店を開設する動きも見られる。アウトレット店には、アパレル企業が主宰す
るファクトリーアウトレットと、日本では少ないものの小売業が主宰するリテールアウトレ
ットがある。

(4) 販売企業・店舗の選定

アパレル企業では、以上の販売チャンネルの特性を踏まえた上で、業態コンセプトにもとづい
て、販売チャンネルのミックスが進められるが、そのようなチャンネル・ミックスを基本に、②販
売チャンネルに参加する企業・店舗の選定で行われる。具体的には、直営店展開の場合はS Cや
販売代行店の選定、卸展開の場合は、百貨店・F C店、品揃え専門店等の選定が行われる。

販売店舗を選定するには、まず業態のマーケティング方針にもとづいた販売店舗数と販売エリアが明確化される必要がある。

販売店舗数は、

- ・市場規模から想定した売上予算
- ・自社商品の特性から想定した坪効率
- ・店舗タイプごとの適正規模（適正坪効率を上げるに最適の規模）

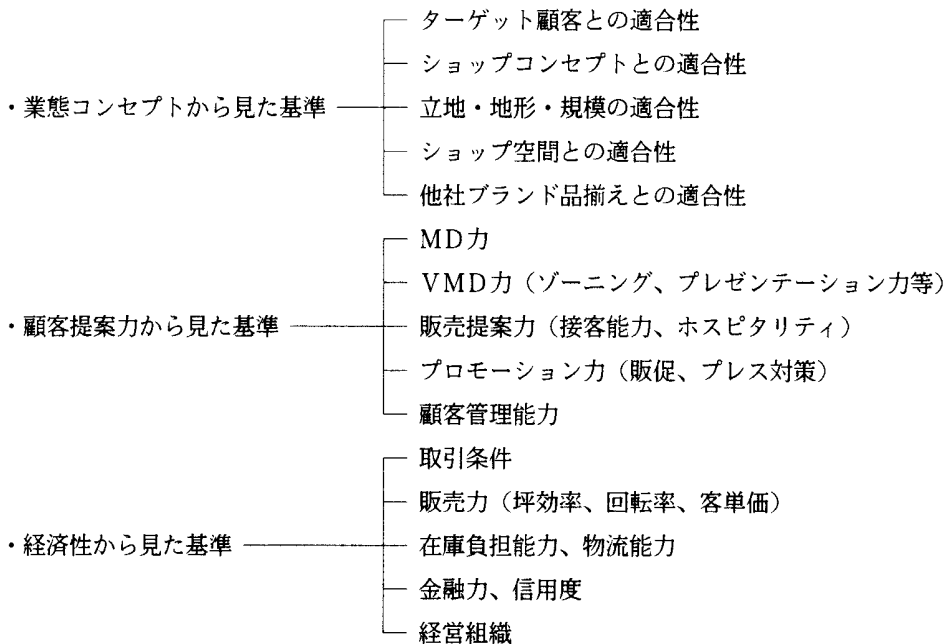
から推定される。

また、販売エリアは、自社ブランドを購入する消費人口を前提に、

- ・オンリーショップが可能なエリア
- ・品揃え専門店展開（または百貨店平場）が適切なエリア
- ・展開不適切な地域

に分けられる。この際、エリア消費人口は、地域特性のみならず、界限特性、営業店舗の商圈規模によっても異なってくることも、留意する必要がある。

次に、以上のような販売店舗数・販売エリアを前提に、個別企業・店舗の選定が、次のような視点から検討される。



2. 売場管理計画

(1) 売場能力の分析

売場管理は、売場の能力を的確に分析することから始まる。ファッション店舗における売場能力の要素は図表2-17のような項目がある。

これらの三つの側面を、地域競合店、自社内他店と比較してどれだけ優位性をもっているか、

販売目標と比較してどれだけ達成できているかが、その売場の能力をいうことになる。売場の運営管理とは、このような売場能力の分析を通して、適切な方向に誘導していくところにある。

売場能力を分析するには、さまざまな側面から情報を収集する必要がある。情報源としては、販売実績の分析データ、消費者調査の分析データ、競合他店や他地区売場との比較分析結果などの定量データのほかに、顧客の支持などの定性データも活用される。

定量的な販売実績の分析では、その売場の顧客特性やMD特性からタイプ分類し、それぞれの売場の役割を明確化しておく必要がある。そして、そのようなタイプ別に設定された販売方針のもとに、各売場に月単位で販売予算を作成し、この販売計画と販売実績を比較しながら、その差異を分析して、改善案を提示することになる。具体的には、販売目標達成率、売上増加寄与率、利益貢献度、交差比率貢献度、客単価、坪効率等を通して分析し、具体的な対応策が策定される。

(注) 売上増加寄与率＝売上増加率×売上構成比

利益貢献度＝売利益率×売上構成比

交差比率貢献度＝粗利益率×回転率×売上構成比販売実績の分は、月別及び年別

図表 2-17 ファッション店舗における売場能力の要素

	感性的側面	技術的側面
①マーチャンダイジング	<ul style="list-style-type: none"> ・個性的な提案力 ・時代の提案力 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品構成力 ・価格と価値のバランス
②販売・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・人間的ホスピタリティ ・スタイリング提案力 	<ul style="list-style-type: none"> ・接客の専門性 ・売上予算達成能力
③店舗空間	<ul style="list-style-type: none"> ・空間デザイン提案力 ・界限との共生 	<ul style="list-style-type: none"> ・VP力 ・売場のメンテナンス

(2) アパレル営業部門の機能

アパレル企業で、売場を管理するのは、直営店部門を除いては、営業部門である。販売チャネルと売場の管理を行う営業部門は、次のような業務を担っている。

- ・デイリーワーク／販売店舗の在庫管理・商品フォロー・VMDチェック、店頭情報の収集
- ・分析、販売予算管理、派遣販売員管理、デリバリー管理、売掛金管理など
- ・展示会ワーク／展示会準備、展示会商品説明、受注、受注管理など
- ・新規得意先や売場の開拓、取引条件交渉など
- ・マーケティング業務／流通戦略策定、チャネル計画、販売計画、直営店出店計画、商品開発への意見反映

一般に営業部門の業務は、このように多岐に渡るが、自社の流通特性を踏まえた上で、どこまでの業務を営業スタッフが行うのか、デイリーワークと新規得意先開発の業務バランスをどうするか、営業スタッフ1人当りの予算はいくらに設定するか、などといった点を検討し、営

業部門の業務が設計される。

(3) 売場管理

売場管理の中核に位置するのは、このような営業スタッフのほか、直営店のブロック長（職種の名称は、企業によってまちまちである）であり、彼らは、マネジメント・サイクルにおける計画、実施、統制を行う。

- ・計画／販売予測、販売計画立案、地域別・店別の販売目標の設定
- ・実施／売場の業務管理、販売スタッフ管理
- ・統制／店舗の業績管理、販売スタッフの業績評価、情報収集・分析

計画段階における販売目標の設定は、営業部門で設定するトップダウン式と、営業スタッフ（または直営店のブロック長や店長）を中心にして設定するボトムアップ式があるが、CSが重視される昨今では、顧客を熟知している現場の販売予測を、営業部門の予算とリンクさせながら設定することが多くなってきている。現場のスタッフが参画した販売目標は、販売部門のモチベーション向上につながると同時に、数字以外の分析と改革案の提示が容易になるからである。

実施・統制段階で特に重要な位置を占めるのが、販売スタッフ（販売員、店長）の管理である。販売スタッフの採用・配置から始まり、教育訓練、職場のコミュニケーション（チームワーク、人間関係など）、モラルの開発、そして業績評価などの業務を、営業マンやブロック長は管理することになる。

(4) アパレル企業の営業組織と規模

アパレル企業の営業組織は、一般に次のようなタイプがある。

- ・テリトリー制営業組織／専任区域別に営業部門を分割し、その区域に関しての全ブランドを販売する組織で、地域に密着できるという点に加えて、出張費が少なくすむという、利点がある。
- ・製品別営業組織／ブランドごとに販売特性が異なることに留意し、ブランドごとに営業スタッフを配し、全国に販売する方法で、ブランド特性を専門的にプロモーションできる、という利点がある。
- ・顧客別営業組織／たとえば既存得意先と新規得意先を分ける、専門店と百貨店を分ける、オンリーショップ（フランチャイズ店など）と品揃えショップを分ける、などの組織で、得意先の業態特性に応じた密着した営業活動ができる、という利点がある。

現在、日本のアパレル企業は、企業規模やマーケティング特性に応じて三つのタイプが併存している状況にあり、またこれをミックスしている例も見られる。

次に営業組織の規模であるが、規模が大きければ、売上も増えるが、同時に費用もかさむ。営業部門の規模を設定するにあたっては、年間売上計画を前提に決められたタイプ別販売店舗数と販売金額に、タイプ別の訪問頻度を想定することによってスタッフの人数が検討される。