

第5部 アパレルリテールの課題と将来

<構成>

1. 流通業の構造変化とこれからのアパレルリテール
2. アパレル流通の構造変化の可能性
3. 国際的視点からみたアパレルリテールの今後

<重要ポイント>

1. アパレル流通業はどう構造変化してきたか
2. アパレル流通は今後、どのような構造変化を遂げるか
3. 国際的流通という観点からみたアパレルリテールの変化の方向と課題は

<キーワード>

アパレルメーカー、アパレル卸商、アパレル中間流通企業、参考上代・掛け率制、テリトリー制、返品・商品交換制、派遣販売員制、消化取引制、運賃の納入業者負担制、元卸、店持ちアパレル、アメリカの新小売業態、専門店の業態開発、無店舗小売企業、マズローの法則、二次卸・仲間卸、プレステージ、ベター、モデレート、ボリューム、委託販売制、OJT、下代取引、買取り、ファクトリー・ブティック、ブラック・マンデー、カテゴリーキラー、ファクトリー・アウトレット、ホールセールクラブ、アウトレットセンター、メガ・モール、ミルズ、パートナー型、アパレル企業依存型、自主バイイング、共同MD、水平統業、売上支払制、協賛金利、押しつけ販売制、多頻度小口配送制、口座制、日米構造協議、大店法、ASEAN、NIES、開発輸入、海外ブランド、ライセンスブランド

1章 流通業の構造変化とこれからの アパレルリテール

1 変貌しつつある流通業と変化の要因

1 アパレル産業とその流通業の構造変化の歴史

流通業の構造変化には、2つの側面がある。1つは、それぞれの産業（たとえばアパレル産業）の産業構造に占める流通業の位置づけや力関係の変化であり、もう一つは、その流通業の内部における各種業態の発生・浮沈や業態間の力関係の変化である。

●アパレル産業の構造変化

まず、アパレル産業の産業構造の変化という面からみると、それが成立した1960年代から90年前期の今日にいたるまで、産業の主導権を握りつづけてきたのは、業界（業種）によって若干の例外もあるが、全般的には**アパレル・メーカー、アパレル卸商などの中間流通企業**であった。商品企画機能、上代設定機能、素材購入機能の3つをもつことによって、製造企業、小売企業の双方をコントロールしてきたのである。

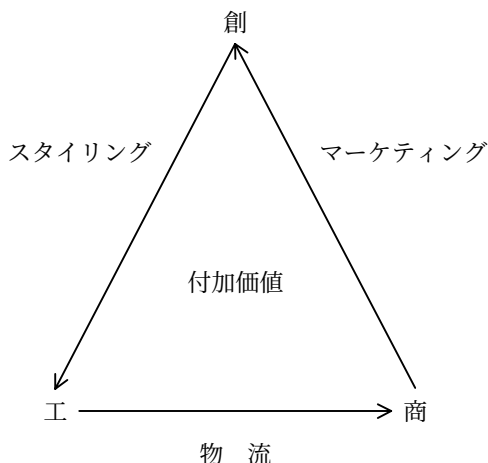
アパレル産業は大きく分けると、「創・工・商」の3つの機能（図表1）によって成立っている（これはモノを供給する産業すべてに共通しているが、アパレル産業に最も顕著である）。このうち、小売企業とともに「商」の機能を担当するはずの中間流通企業が、「創・工・商」のすべてを手中にする方向へ歩きつづけてきた、というのがこの30年ほどの産業構造の概略である。つまり、中間流通企業は、商品企画機能で「創」を、上代設定機能で「商」を、素材購入機能で「工」をリードする仕組みをつくりあげてきたのである。

アパレル・メーカー
もともとアパレル製造企業を意味する用語だが、アパレル卸商のうち、商品企画機能、素材購入機能をもつところをアパレル・メーカーと呼ぶことが多くなっている。したがって、必ずしも生産機能をもっているとは限らず、生産は協力工場や受託加工工場に依存していることが多い

アパレル卸商
一般には四都（東京、大阪、名古屋、京都）や神戸、横浜、岐阜に本社を置いて、アパレルを小売企業に卸している企業を意味し、集散地卸商、現金卸商なども含まれる。商社、地方卸商、輸入商社・卸商などは含まない。いわゆるアパレル・メーカーも、本来はアパレル卸商に含まれる企業群である。なお、広義にはアパレル中間流通企業と同意

アパレル中間流通企業
広義のアパレル卸商のことで、狭義のアパレル卸商やいわゆるアパレル・メーカーのほか、商社アパレル部門、地方卸商、産地卸商、代理店・販社、輸入商社・卸商、金融卸商（バツタ屋）、ブローカーなど、アパレル製造企業と小売企業の間で介在するすべての企業を意味する

図表1 創・工・商の3機能



参考上代・掛け率制
 中間流通企業が参考的に上代（小売価格）を設定し、小売企業はこれを守るといふ暗黙の紳士協定が習慣化している。この場合、小売企業の仕入価格は、参考上代の何%ということで決められ、このパーセンテージを掛け率という。掛け率は取引内容によって多様だが、一般には60%前後。反対語は「下代取引制」

テリトリー制
 同一商圏内でのブランドのバッティング（ぶつかり合い、競合）を避けるため、商圏ごとの取扱店舗を限定する制度。1都市1店主義→1商店街1店主義→1商圏1店主義→テリトリー制と時代によって呼称が変わってきた。ブランドの規模で商圏の範囲は異なる

返品・商品交換制
 売れない商品は中間流通企業が引き取る、あるいは他の商品と交換するという制度。最近はシーズン未返品は少なくなった
 反対語は買取制

派遣販売員制
 中間流通企業が小売企業に販売員を派遣する制度で、百貨店に多い。時代によって手伝店員（応援店員）制→派遣店員制→派遣販売員制と呼び方が変わってきた

消化取引制
 商品が売れた（消化された）時点で、仕入伝票と売上伝票が同時に切られる制度。これも百貨店に多い。この場合、店内に陳列・保管されている商品の所有権は中間流通企業に属している。したがって、商品の入れ替えは中間流通企業の判断にまかされる。一般に派遣販売員制と対になって実施されている。小売企業側からは消化仕入（売上仕入）ともいう

しかし、繊維二次製品業界と呼ばれていた前史時代に遡ると、問屋制工場生産の「商」（問屋）の時代のあと、統制経済や“つくれば売れる”「工」の時代があった。しかも、この前史の繊維二次製品業界は、全体として紡績企業や化合繊維メーカーに主導権を握られていたという一面も見逃せない（その傾向はアパレル産業成立後も尾を引いてきていた）。

●アパレル流通業の構造変化

次にアパレル産業における流通業の内部的な構造変化をみると、これには中間流通業界と小売業界の2つの構成要素がある。

この両者の力関係をみた場合、前述してきたように、上代設定機能をもつ中間流通業界が優位性をもっているといえるが、80年代の後期から「創・工・商」の全機能獲得をめざす、いわゆるSPAや自主マーチャンダイジングに向けての小売企業の動きがめだってきており、力関係に変化が起こり始めている。

中間流通企業が商品企画機能や上代設定機能、素材購入機能をもちだしたのは50年代末期頃からであり、それまでは商品企画機能と素材購入機能は製造企業、上代設定機能は小売企業がもっていた。

ところが、消費者のファッションへのニーズの高まりやめまぐるしいトレンドの変化、さらには生産面での技術革新の進展などによって、製造企業は生産一途、小売企業は販売一途に専念し、その他のリスクは回避したいという方向をたどり始めた。このため、中間流通企業が商品企画、素材購入、上代設定の諸機能を代行せざるをえなくなり、对小売企業との力関係においても優位にたつ構図ができあがっていったとみることができる。

中間流通企業と小売企業の商慣行は現在、**参考上代・掛け率制**（これが上代設定機能を中間流通企業に委譲する原因になった）、**テリトリー制**、**返品・商品交換制**の3点セットから成っており、これを土台にして**派遣販売員制**、**消化取引制**、**運賃の納入業者負担制**などが制度化されているわけだが、いずれも小売企業のリスク回避の所産であることは指摘するまでもあるまい。

●中間流通業界の変遷

中間流通企業と小売企業の2つで構成されるアパレル流通業界の産業構造の大枠は上記のとおりだが、中間流通業界も小売業界も、その内部はさらにさまざまな業態に分類され、それぞれに幾多の浮沈・消長をくり返してきた。

これをまず中間流通業界についてみると、50年代にはまだ「**元卸**」と呼ばれる卸商が勢力をもっていたが、60年代以降、次第に影をひそめ、元卸の主力取引先であった「**地方卸商**」も、中央（東京、大阪、名古屋、京都、神戸、岐阜）の卸商に押されて力を弱めていく。これに対して、中央の卸商は百貨店向け、量販店向け、専門店向けとか、服種別などの専門型と総

運賃の納入業者負担制
商品納入や返品・商品交換のさいの運賃を中間流通企業が負担する制度。現金卸商を除けば、ほとんどがこの方式であり、多頻度納入が増えているだけに、中間流通企業にとって無視できない重荷になってきている

元卸
製造企業→卸企業→小売企業という流通経路があるとき、製造企業と卸企業の間に介在する卸企業またはその機能を元卸という。50年代までは元卸機能だけの卸企業も存在したが、現在では小売企業との直接取引を兼営する業態に変化しており、また商社が元卸機能をもつようになっている。元卸から商品供給を受けているところは地方卸商に多い

店持ちアパレル
直営店をもつアパレル企業のこと。DCブランド企業はすべてこれであり、アパレル・メーカー、アパレル卸商にもこのタイプは数多く見受けられる

合型とか、多様な分化をみせていく一方、「創・工・商」を包含するアパレル・メーカー、「創・商」に特色をもつDCブランド企業や“店持ちアパレル”などを生み出した。その過程（70年代）では、マンション・メーカーと呼ばれるベンチャー・ビジネスがぞくぞくと出現して注目された一時期もあり、そこから大手企業に成長したところもある。

また、輸入専門の卸商・商社も力をつけるようになり、他方では現金卸商の健在、そのなかからのセルフ卸商の成長といった現象もあった。さらには総合商社・繊維商社の「元卸」化や量販店卸商化、輸入商社化、あるいは上記中間流通企業すべてにまたがる多ブランド化やライセンス・ビジネス化も見逃せない動きのひとつであった。

このように中間流通企業は多様な業態をつくり出しながら今日にいたっているわけだが、そのなかでリーダー的役割を果たしてきたのは、アパレル・メーカー（レナウン、オンワード樫山、三陽商会、ワールド、イトキン、東京スタイルなど）であったといえる。

しかし、バブル経済の崩壊は、これらのリーダー企業も含めて、中間流通企業の全業態を見直しの時代に突入させてしまった。そのなかから、どのタイプの企業群が浮上してくるかは、いまの段階では予断を許さないが、“店持ちアパレル”“個性派アパレル”と呼ばれる企業の一部に、バブル崩壊後も堅調な足どりを示しているところがある点は注目しておくべきであろう。

●小売業界の変遷

一方、小売業界の場合は、第2次世界大戦前から百貨店と一般中小小売店の2つのグループが存在したが、50年代後期から量販店の台頭がめだつようになり、60年代に入ると、量販店のアンチテーゼともいえるべき専門店が急成長してくる。

アパレル産業の急成長は、実は中間流通企業とこの専門店および百貨店が手を組むことによって始まった。価格破壊をスローガンに掲げる量販店との取引を敬遠し、アパレル商品を参考上代どおりに販売してくれる専門店や百貨店と取組むことによって、いわば互惠のコースを歩むことにしたわけである。前出の3点セットの商慣行は、互惠の武器であり、シンボルであったといえる。

しかし、百貨店はやがてシーズン末返品、協賛金、押しつけ販売などによって、先進的な中間流通企業から毛嫌いされるようになり、ナショナル・ブランド一辺倒に陥っていく。反面、専門店はチェーン化と、顧客対象別、ファッションタイプ別などの業態分化をたどり、70年代には“専門店の時代”と呼ばれる黄金時代を築きあげた。この時期にブティックやデザイナーショップなども登場してくるし、ファッションビルも各地に設置されていく。

こうした状況に危機感を強めた百貨店は、70年代半ばからリニューアルに着手し、専門店対象のブランドの導入、さらには専門店ノウハウの吸収・大規模再構築を進めて、80年代には再び“百貨店の時代”を招くことになる。それは専門店にとっては、苦難の時代の訪れでもあった。

この80年代には、DCブランド・ブームを背景に、百貨店ではハコ型売場（インショップ）、専門店ではDCショップ（直営店とFC店）が氾濫するが、80年代末にはインポート・ブームへと移行し、DCショップの急減現象がおこる。一方、DCブームやインポート・ブームの外側では、カタログ販売の成長、ロードサイド・ショップの台頭、SPAへの試行がみられ、ブームの終焉につづくバブル経済の崩壊のなかでも、これらは好調を持続する。

また、バブル経済の崩壊は、**アメリカの新小売業態**への関心を高める引き金となり、オフプライス・ストア、アウトレット・ストア、カテゴリーキラーなどが日本にも出現し始めた。

このほか、中間流通企業の主流からそっぽを向かれた量販店が、70年代から準百貨店への指向を強めるとともに、資本系列の専門店の開設・拡充を進めたこと、ファッション産業との結びつきは弱い（靴下、肌着などだけ）、コンビニエンス・ストアの急増がつづいていることも見逃せない。

以上のように、小売業界も多様な業態を発生させ、浮沈を重ねながら今日にいたった。60年代にくらべると、百貨店、専門店、量販店という大まかな業態分類には変更はないが、とくに**専門店の業態開発**が進み、さまざまな小業態に分化しつつあること、**百貨店の経営危機**が表面化していること、そして新たに**無店舗小売企業**が一定のシェアを確立したことの3点は注目しておく必要がある。

流通業のうち、とくに小売企業は、生活者と供給者の接点にたつ企業である。したがって、生活者ニーズや意識の変化が小売企業のあり方（取扱い商品、サービス、立地、業態など）を変える要因になることもあれば、供給者のアイデアや業界革新の進展水準がその要因になることもある。

以上でみてきた流通業の構造変化の歴史は、いわば生活者と供給者のせめぎ合いのはざま、小売業界と中間流通業界がどう変わってきたかを示すものだが、いまやバブル経済崩壊後の流通業の現状は、供給者発想よりも、生活者発想が優先されるべき時期にきていることを示している。専門店の業態開発の手探りも、百貨店の危機も、無店舗販売の増加も、すべてそこに帰結するといえそうである。

2 流通業の構造変化の要因

一国の産業構造は、基本的には、その国の「所得水準」と「技術革新」によって規定されるといわれている。そしてまた、最初は、ある技術水準と、それを具現化した産業構造によって、国民所得の水準が決定されるが、

アメリカの新小売業態
オフプライス・ストア、ア
ウトレット・ストア、カ
テゴリーキラーをはじめ、多様な新業態が開発
されつつあり、それに見
習おうとする日本側の動
きも顕著になっている（参
照：1章3）

専門店の業態開発
ロードサイド・ショップ、
オフプライス・ストア、
SPAなどの台頭はその
1例である

百貨店の経営危機
収益率悪化、赤字転落な
どの現象が一般化してお
り、これは百貨店の経営
構造そのものに原因があ
るとされている

無店舗小売企業
アパレルのカタログ販売
がいわば“ホーム・ショッ
ピング”として生活者に
広く受け入れられるよう
になった。ただ企業間の
競走は激化し、優勝劣敗
がめだってきている。訪
問販売、ホームパーティ
式販売などは下降の傾向
にある

その後は逆に、この所得水準に見合った産業構造は、こういう構造しかありえないということで相互に規定し合うことになるともいわれている。

これは個々の産業にもあてはまる。繊維二次製品業界と呼ばれていたファッション産業の前史時代には、紡績企業やテキスタイル企業から供給される糸や生地を原料にして、職人芸でアパレルを生産するという技術水準であったから、徒弟制度や番頭・丁稚制度を基盤にした問屋制工場生産が産業構造として形成され、それを購入・着用する生活者も、それなりの低い所得水準にあった。そのあと日本経済全体の成長が所得水準を押し上げ始めると、所得水準に見合った生活ニーズが“マズローの法則”で指摘されているような形で発生し、それが技術革新と結びつきながら、新しい産業構造をつくり出していくのである。日本にアパレル産業が誕生するのも、一般にアパレル化の起点といわれている、一人あたりの国民所得水準が3,000ドル（現在1万2,000ドル）に達した時期であり、この頃にファッション産業の現在の産業構造はほぼ輪郭ができあがった。

しかし、振り返ってみると、生活者ニーズよりも技術革新が先行し、見込み生産でつくられた商品を流通業が生活者に押し込んでいくという図式が一般的であったといえる。アパレル産業が他産業（家電、自動車など）とやや異なる点があるとすれば、見込み生産を主導したのが製造企業ではなく、中間流通企業であったという点ぐらいである。

流通業は、中間流通企業も小売企業も含めて、時代適応型のビジネスである。製造業も、もちろん時代適応型でなければ生き残れないが、敏感さの必要性においては、流通業のほうが上であるといっていよい。

アパレル産業における流通業は、時代適応という面では、おそらく現代ミュージック業界と双壁をなすものであり、他業界をリードする役目もはたしてきた。だからこそ、きわめて多様な業態を生み出してきたし、そのスクラップ・アント・ビルドや内部変革をつづけてきたのである。そのことが産業構造のたゆまざる変化をもたらしてきたわけだが、その変化の要因は、前述してきたように、主として生活者ニーズの変化と技術革新であった。

しかし、それだけではない。都市構造や交通体系の変化、法的・制度的規制の変化、国際化の進展などが要因として働くこともあるし、それらの結果として発生した業態同士が業態間競争を展開することによって産業構造が変化していくことも多い。

こうした諸要因が複雑にからみ合って、アパレル産業における流通業の構造変化は、今後ますますめまぐるしいテンポで進行していくものと予想される。

マズローの法則
人の欲求は経済環境の向上にあわせて、生理的欲求→安全と安定の欲求→社会的欲求→自我の欲求→自己実現の欲求という5段階の変化をとげていくとされる

2 バブル経済崩壊とアパレルリテール

1 アパレル産業の急成長

日本のアパレル産業は、50年代後期ないし60年代初頭からのわずか30～35年の間に、まさに驚異的な成長をたどってきた。たとえば1958～88年間の販売額の推移をみると、同期間のGMPの伸びが14倍（26兆円→374兆円）であるのに対して、アパレル小売市場は実に26倍（6,400億円→16兆6,000億円）に達しているのである。

ちなみにこの小売市場規模は飲食料品（36兆円）に次ぐものであり、第3位は自動車・自転車（14兆円）である。

これを卸市場でみると、同時期の伸びは17倍（1兆円→17兆3,000億円）で、小売市場の伸びには遠く及ばないが、それでもGMPの伸びを上回っていることは間違いない。

（卸市場の数字が小売市場よりも大きいのは、元卸、**2次卸**、**仲間卸**などの取引額を含んでいることによるものである。小売市場の数字の60%が実質的な卸販売額であるとみると、1988年には卸段階は10兆円産業に到達していたことになる）

そうしたなかで、アパレル企業では世界の年商ベスト10の半分を日本が占め、小売企業でも年商1兆円（アパレル商品以外を含むが）を超えるところが相つぐなど、企業ベースでみた成長も著しかった。もし1958～88年の推移でみれば、100倍はおろか500倍以上の企業が目白押しに並ぶことになる。

しかも、アパレル産業がこのわずか30～35年間に達成したのは、そうした数値的急成長だけではなかった。アパレル感度の優れた、裾野の広い消費者群を育て、高付加価値産業としてのアパレル産業を築き上げてきたことも見落とせない。消費の平均レベルという面では、欧米先進国を上回っているとさえいわれており、まさしく20世紀における壮大な実験の先駆的な成功例であったといえる。つまり、量的にだけでなく、質的にもみごとな急成長を記録したのである。

さらに急成長の第3点として、消費財のなかでは非常に早く国際化した産業であることも指摘できよう。輸出こそ漸減をたどってきたものの、欧米との技術・デザイン・ブランド提携、欧米からの商品輸入、発展途上国の生産基地化、そして発展途上国への資本進出、逆に欧米資本の日本進出と、他産業に先駆けて国際化の道を切り開き、その比率も高い。

これらの結果として、アパレル産業（小売業界も含む）は、常にさまざまな他産業の新しい進路を先導する役割をはたしてきた。アパレル産業のやり方を他産業が模倣し、アパレル産業の成果を他産業が享受するという関係は、今日でも引き継がれている。

二次卸、仲間卸
二次卸商（元卸から仕入れる卸商のことで、地方卸商が代表的）が小売企業に販売するのが二次卸。三次卸もある。これらは次第に小売企業に近づいていく卸ビジネスだが、仲間卸は同ポジションの卸商が商品を融通し合うことであり、小売企業には近づくことがない取引である

例えばマーケット・セグメンテーション、ライフスタイル対応といった観念や、参考上代・掛け率制、派遣販売員制などの商慣行は、アパレル産業が生み出したものであり、新しい商業集積（地下街、ショッピング・センター、駅ビル、ファッション・ビルなど）はファッション小売企業が築いてきたステイタスと集客力を決め手にして成り立っているといつてよい。

こうした先進性もまた急成長の副産物だったわけである。

2 急成長の要因

アパレル産業のこのような急成長の要因としては、まず第一に産業人の英知と努力をあげなくてはなるまい。欧米のファッション先進国に追いつき、追い越すため、デザイン、技術、品質、システム、マーケティング、マーチャンダイジングなどのあらゆる面で、良き範例を積極的にとり入れながら、日本独自のシステムや商慣行などもつくりあげ、短期間のうちにファッション先進国と肩を並べるところまで伸ばしてきた功績は、まさに賞賛に価するものがある。

しかしその一方で、幸運だったといえる要素があったことも否めない。少なくとも日本だけでは平和な時代がつづき、経済の高度成長期があり、団塊の世代がファッションをリードするパワーを発揮してくれ、消費者を啓蒙しながら共鳴装置として機能するファッション・マガジンが多数存在し、世界でも一流の技術力をもつハイテク産業や、合繊・紡績業界、繊維機械業界、付属品業界、および国際的・全国的なネットワークをもつ商社のバックアップがあり、それぞれの時点で通産省の適切な政策誘導が行われたことなどが、急成長の一半の要因をなしているのである。

3 急成長もたらした“ひずみ”

産業人の英知と努力とそして幸運にもとづくアパレル産業の急成長は、それがあまりの急成長であっただけに、いくつかの“ひずみ”を残すことになった。その主要点をあげると、次のとおりである。

●内需依存が生み出した国際競争劣位

日本はかつて糸、織物、アパレルの輸出国であった。それがいまや、少なくともアパレルに関しては輸出は激減し、逆に輸入国になってしまった。1971年に始まった円高・ドル安が輸出を困難にする一方、折からの経済成長（高度成長が終わった1973年以降も、世界的にみれば高いレベルの経済成長がつづいた）や給与アップ、工賃アップと相まって、内需を活発化させ、輸入を急増させていったのである。

このため70年代中期以降は、商社や輸出縫製品業界も含めて、アパレル業界全体が内需依存に大きく転換していった。その副産物としての輸入増は、貿易黒字減らしの国策上は喜ばしいことに違いないが、旺盛な内需への対応に没頭しているうちに、国際競争力を失うという致命的な状況に陥ってしまった。

プレステージ、ベター、
モデレート、ボリューム・
ゾーン
商品をその価格、デザイン性、品質などの面から、大きくこの4つに分類することがあり、最も標準的なものがモデレート・ゾーンである

同じ円高のもとで、自動車、家電、ＩＣなどの産業は、世界を市場とするほどの国際競争力をもっているが、アパレル産業は国際競争劣位への道を選んでしまったといつてよかろう。

しかも、問題は輸出だけではない。内需においても、**プレステージ・ゾーン**の商品は欧米から、**ボリューム・ゾーン**の商品は発展途上国からの輸入にその主力をゆだねつつあり、**ベター・ゾーン**、**モデレート・ゾーン**の商品も挟撃にさらされ始めている。

これはアメリカのアパレル産業の80年代末までの軌跡にきわめてよく似ている。アメリカのアパレル産業は、日本の先進国型化のお手本であったわけだが、70年代の後半から、今の日本と同じ形でアパレル輸入が内需の50%を占めるまでに増大し、まずアパレル業界が疲弊した。それがテキスタイル業界の不振につながり、合繊、紡績段階にも波及して、繊維・アパレル産業全体を成長産業から停滞産業ないし衰退産業へと転落させていったのである。

アメリカの場合、90年代に入ってアパレル業界が中小企業を中心に復活の兆しをみせ、日本向け輸出も急増気運にあるが、日本はまだ下降局面を歩みつづけている。もしこのまま繊維・アパレル業界の空洞化が進行していけば、アパレル小売産業にも海外資本の進出をはじめとして、少なからぬ余波が押し寄せるとみておかねばなるまい。

こうした事態を招いた原因としては、急成長に酔って、クリエーション、テクノロジー、マーケティング力、あるいはそれを統括するシステムやグローバルな意識そのものの涵養、構築を怠ってきたことが指摘できよう。

●消費者不在の企業戦略

また、旺盛な内需に対応しているうちに、消費者不在、企業本位のマーケティング戦略、マーチャンダイジング戦略に陥っていった面も見落とせない。

それを端的に示しているのがプライス戦略であろう。たとえばアパレル企業は、消費者からみての適切なプライスではなく、積み上げ方式、前期プラスアルファ方式、横にらみ方式の安易なプラス設定をとりがちだったし、小売企業ではアパレル企業が設定した参考上代を安易に鵜呑みにするという習慣が定着していた。

プライス政策が安易であれば、商品企画やブランド戦略も安易になっていく。“下手な鉄砲も数撃ちゃ当たる”式の商品企画や多ブランド方式、欧米にデザインやデザイン情報を依存した商品企画、“服にからだを合わせろ”式のワンサイズ商品展開、また小売企業ではアパレル企業まかせの商品構成といったことがその典型である。

こうした安易さを生み出す土壌には、参考上代・掛け率制、テリトリーマ制、返品・商品交換制や、そこから発生した消化取引制、**委託販売制**といっ

委託販売制
商品を小売企業に預けて
売ってもらい、残品は引き
取るという取引制度。
消化取引も「委託」の一
種とみる見方もあるが、
委託は本来、小売企業の
販売員が売るもので、派
遣販売員が売る消化取引
とは異なる

た日本独特の商慣行があった。この商慣行がなければ、現在のファッション産業の奇跡的な発展もなかったといえるわけだが、30年以上にわたるこの商慣行の定着が、旺盛な内需という環境条件と複合することによって、日本のアパレル企業や小売企業を温室育ちにし、消費者不在、企業本位の体質にしてしまったともいえる。

だからこそ、バブル経済の崩壊で、顧客満足（とくにリーズナブル・プライス）がクローズアップされていると、アパレル企業も小売企業も、プライス政策はもとより、商品企画・商品構成、ブランドなどのあらゆる戦略の面で混迷の状態に追い込まれることになったのである。

●なおざりにされた人材育成

アパレル産業の急成長のなかで、置き去りにされてきたのが人材育成である。急成長がつづく過程では、企業の内部・外部と円滑な人間関係を結べる人であれば、十分であった。感性、知識、技能、能力は不足していても、業務の遂行にはさして支障はなかったし、それらは仕事を通じて、時間をかけて身につけていけばよいという風潮だった。

したがって、デザイナー、パタンナーなどの職種を除けば、ファッション・アドバイザー（FA）やバイヤーにしても、素直で、明朗で、健康な人といったことが採用基準の第一にあげられてきた。しかも、入社後の教育といえば、狭い領域の仕事に関するOJTであり、経験則に沿ったものに限られているので、よほど自己学習の意欲のある人でなければ、視野の狭い“閉鎖社会のマニュアル人間”になりがちだった。急成長の時代には、人材より人手が大事だから、それでよかったのである。

しかし、このため現在、ライセンス・ブランド一辺倒の企業では、クリエイティブな企業内デザイナーが育っていない、DCブランドに頼った小売企業では、バイヤーがいなくなってしまった、派遣販売員やパートタイマーの多い百貨店では、若い正社員FAの販売能力が低いなど、急成長で人材育成を怠った企業の人材面での脆弱さは、自業自得とはいえ、大きな悩みのタネになってきている。

学校教育の必要性を等閑視し、産业内教育への投資も回避してきたファッション産業（すべての企業がそうであったわけではないが、先行投資をした企業は少ない）にとって、そのツケは大きいといわざるをえない。

●経営者・管理者の意識の硬直化

それらにもまして、急成長がもたらした最大の“ひずみ”は、経営者・管理者の意識の硬直化であろう。もちろん、日本のアパレル産業の経営者がすべてそうであるわけではないが（そうであれば、日本のアパレル産業に明日はないし、幸いに新しいタイプの経営者・管理者が誕生してきている）、全般的な急成長がつづくなかで、売上げ至上主義、経験依存、目先優先、過去の実績重視、消費者無視の企業利益優先、内部管理一辺倒、ド

OJT
オン・ザ・ジョブ・トレーニングの略。実際の仕事のなかで、実務の訓練をすること。反対語はoff-JT

メスティック発想、さらには「ファッション以外の世界で生きてほしいファッション音痴」といったタイプのいずれかにこり固まり、そこから脱け出さないでいる経営者・管理者は多い。それが最近の低収益化の原因であるといえよう。

欧米に匹敵するファッション感覚の消費者をもち、芸術の歴史的伝統があり、四季に恵まれ、パリ・コレクションで賞賛されるクリエイティブなデザイナーが育ち、世界に冠たる技術力にバックアップされ、経済力も生産基盤も確固としている日本は、アパレル産業にとっても最上の環境である。

この恵まれた環境にもかかわらず、日本のファッション産業が停滞産業ないし衰退産業になっていくとすれば、それは急成長期の尻尾を身につけた経営者・管理者の責任ということになる。意識の変革が求められる時期にきているのである。

数年前からアメリカで有名になっている“ゆでガエル”の実験話を紹介しておこう。マンネリ化した日常の中で、環境の変化に気づかないまま、ゆでガエルになってしまった産業、企業、あるいはなりつつある産業、企業、自分自身をあらためて発見する人も多いはずである。

「カエルを二匹とってきて、一匹を水を入れた鍋に入れる。鍋をじょじょに暖めると、カエルは何の不安ももたずに、心地よく鍋の中にうずくまっている。いつでも逃げようと思えば逃げ出せるのに、温度が上がっていても、何の意識変化も持たず、高温になっても気付かず、やがて沸騰した湯の中でゆで上がって、最後には死んでしまう。

今度はもう一匹のかえるをもってきて、その沸騰した湯の中に入れると、そのカエルは必死で鍋から飛び出してしまう。

そのカエルは、火傷をするかもしれないが、死なずにすむ。

この単純な実験は、われわれに非常に大きな教訓を与えるとともに、注目すべき暗示を投げかけている。すなわち、前者は変化に気付かずに死に、後者は反射的に変化を感知して生き残る。」(中桐有道著「ゆでガエル現象が会社を潰す」から)

4 1991～92年の混迷が示唆するもの

上記のような“ひずみ”を内包しながらも成長をつづけてきた日本のアパレル産業だったが、バブル経済の崩壊と同時に、さしもの成長にも終止符が打たれ、あわせて未曾有の混迷期に突入してしまった。

日本のアパレル産業は、他産業が軒並みダメージを受けた第1次オイル・ショック(1973年)の際すら、さしたる売上ダウンを記録することもなく、短期間のうちに成長基調をとり戻したという経験をもっている。その後も幾度かの景気後退に見舞われたが、同様にいわば挫折なしの成長をたどった。

そうしたことから「人間が裸で生活する時代に戻らない限り、アパレル産業の全体としての成長（企業ごとの消長はあっても）はつづくだろう」といった楽観的な成長神話が産業界内外に広がっていった。

成長神話を助長したものに、80年代におけるファッション消費の高度化（多様化、高級化、高価格化）風潮があったことも否めない。DCブランド・ブームからインポート・ブームへという大きな流れの中で、アパレル企業も小売企業も、「ファッション・トレンドに乗ってさえいれば、企業はいくらでも伸びられる」「拡大均衡と多角化こそ、ファッション企業の経営のセオリーである」といった観念にとらわれがちであった。

ところが、1990年にはインポート・ブームが去り、91年にはバブル経済がはじけて、売行き低迷が1年以上に及んだとき、はじめてこれは一時的な景気後退や一過性の消費の冷え込みではないことに気づいたというのが多くの企業の実情であろう。不況の到来をきっかけにして、先述の“急成長の4つのひずみ”がいっせいに表面化してきたのである。

1991～93年のアパレル産業を包み込んだ混迷の実態をみると、30年以上続いたパラダイム（産業の構造、商慣行、秩序、規範などの枠組み）と成長に馴れて、革新を怠ったことへの“とがめ”ができていることに気づかざるをえない。

混迷の実態を列挙してみると、次のとおりである。

● プライスをめぐる混迷

積み上げ方式、前期プラスアルファー方式、横にらみ方式の安易なプライス設定によって高くなりすぎた小売価格（欧米より20～40%高いとされていた）に対して、消費者の反発が高まり、リーズナブル・プライスをめぐる手探り状態にあるといえよう。従来とは異なる新たなプライス設定ノウハウが構築される必要があるわけだが、参考上代を決めるアパレル企業側も、まだ“従来方式の上代の何%ダウン”といった決め方をすることがほとんどである。

また、売行き不振の深刻化とともに、掛け率ダウンや下代取引の部分的採用に踏み切るアパレル企業も少なくない。

一方、小売企業側では、小売価格の設定権をとり戻そうと、国際的な商慣行である“買取り条件による下代取引”に着手するところも出てきている。しかし、これにはアパレル企業側の抵抗、製造企業直結の場合は双方の体制不備、さらに小売企業側のプロ・バイヤーの不足、原価知識の不足などの問題が山積していて、ごく一部の大手専門店を除けば、実現には時間を要しそうである。

プライスをめぐる混迷には、上記のようにリーズナブル・プライスの手探りと、小売価格の設定権に関する綱引きの2つの面があるわけだが、両者は微妙にからみ合っているうえ、あとに述べる「商品企画やブランドを

下代取引

下代（げだい）は卸価格のこと。小売価格（上代）を小売企業がみずから設定することを前提として、製造企業や卸商から商品を卸価格で仕入れる取引形態をさす。反対語は「掛け率取引」（参考上代・掛け率制）。日本以外の国はすべて下代取引で、日本も50年代前半までは下代取引だったし、現在でも現金卸商での仕入れは下代取引である

買取り

キズ・汚れ、色違い、サイズ違い、納期遅れなどが無い限り、納入された商品はすべて買取るというのが取引上の世界的常識だが、日本では返品・商品交換制があるため、買取りは必ずしも原則にはなっていない。このため買取りを条件とする取引では、わざわざ「買取り」「完全買取り」という言葉を付加することになる

めぐる混迷」「流通システムをめぐる混迷」との関連も強い。

したがって、リーズナブル・プライスについては、生産・卸・小売の各段階の合理化努力や妥協によって、さして遠くない時期に欧米並みの水準を実現できたにしても、小売価格の設定権の去就については、さまざまな試行錯誤が繰り返されていくとみておかねばなるまい。21世紀に入っても、まだ綱引きは続いているはずである。

●商品企画・構成やブランドをめぐる混迷

消費の冷え込みのなかで、「ほんとうに消費者がほしい商品を供給してきたのか、これまでは真の意味での価値を創造していたのではなく、企業が勝手に考えた商品を押しつけていただけではなかったのか」という反省が出てきている。

アパレル企業では、欧米のデザイナーに頼りきったブランド、欧米のファッション情報に依存した商品企画、さらには選択待ち一辺倒の商品企画・多ブランド制などについてメスが加えられ、ブランドの統合・廃止、予測機能強化のための企画手順の基本がえり、クイック・レスポンス・システムの採用、取引小売企業の洗い直し（集中、力点移動、ウエイト改善、中止、新規開拓など）、ブランド・ミックス作戦への転換などが進行中である。

しかし、これらはプライス、流通システム、生産システムなどのからみがあって、まだまだ成功例は少ない。

一方、小売企業では、“顧客満足”をキーワードにしたストア・コンセプト（ストア・アイデンティティ）の再構築を基盤に、商品構成・ブランド構成やプライスの見直し、取引アパレル企業の再選別、売場構成の組直し、バイイング体制の強化などに取組み始めているが、アパレル企業の場合と同様の事情がからんで、これまた成功例は少ないというのが実情である。

とくにDCブランドに重点をおいてきた小売企業の場合は、バイヤー不在になってしまって、苦慮している例がめだつ。

ただ、一部のSPA、自主MDをめざす大手専門店のなかから、自社企画（ソフトハウス活用を含む）による生産委託（海外生産を含む）が軌道に乗り出すところも現れてきたことは注目されよう。

●流通システムをめぐる混迷

上記と関連しながら、アパレル企業と小売企業との間の商慣行に若干の変化が芽蒔え、そのことが現時点では混迷の度合いを深める原因になっている。

たとえば、従来は60%前後の掛け率で、本部仕入れによる買取りが原則だったチェーン専門店で、50%以下の掛け率の商品が持ち込まれたり、それが下代取引（小売価格の設定は小売企業にまかせる方式）だったり、

ときには返品OKに後退していたり、また各店に直接売込みがあったりと、多様な取引対応を余儀なくされる状況が発生しているのである。

このほか、SPA型の小売企業が、商品企画の多様化にともなう生産管理の煩雑さ（小ロットの企画・数量決定・資材手配・生産指図・納品管理など）を回避するため、中小アパレル企業の企画ごとにブランドを与え、生産管理を委託してしまうといった退行現象もみられる。

それでもファッション小売産業全体でみれば、「オンブにダッコ、乳母車」といわれる従来のアパレル企業依存体質から、次第に離脱して、自主性のあるマーケティング、マーチャンダイジングに移行していく気運にあるとはいえよう。

商品企画部門の設置、国内外の工場への直接発注、ダイレクト輸入、下代取引、買取りなどに着手する小売企業が徐々に増えてきているからである。

しかし、これまでリスクを全面的に負担してマーケットの開拓や育成にあたり、小売企業や製造企業の成長に寄与してきたと自負しているアパレル企業にとっては、従来の商慣行の改変は企業の存立にかかわる問題であり、抵抗感も大きい。そのため、小売企業との直接取引を試験的に開始した製造企業がアパレル企業からの注文をストップされるというような事例もみられる。

一方、中小小売企業のなかには、従来どおりのアパレル企業依存方式でなければ、人・物・金のすべての面で存続が不可能と思われるところも少なくないし、大手百貨店にしても、もし派遣販売員制や消化取引・委託取引がなくなって、下代取引、100%買取りに移行すれば、企業を維持できないところも出てくるはずである。

したがって、流通システムの混迷は当分つづき、従来型から欧米型までのさまざまな商慣行とその組合わせをもとに、アパレル企業、小売企業の多様な業態や企業グループが出現してくるとみておかねばなるまい。

●生産システムをめぐる混迷

80年代のアパレル産業は、初期から後期へと多品種少量供給が極限にまで昇りつめていった時代だった。それはDCブランド企業が、個性化こそファッションの究極の姿であるという考え方を、消費者にも産業界にも常識化させていったことに最大の原因があったといえる。

したがって多品種少量指向は、DCブランドの領域であるプレステージ・ゾーンやベター・ゾーンだけでなく、モデレート・ゾーンやボリューム・ゾーンにまで影響を及ぼすことになった。

しかし、現実問題として、多品種少量一辺倒の行き方には、生産システム、労働力の面からだけでなく、商品企画の面からも限界が見えてきている。たしかに生産や物流のコンピュータ化で多品種少量供給を可能にする

条件は整いつつあるが、それを軌道に乗せうる企業はまだ数少ないというのが現状である。

そうした状況のなかから「多品種少量は、はたしてファッションなのか」という疑問も提出されるようになってきた。「数量的な背景があってこそファッションである」という原則が再提起されたのである。

インポート・ブームの終焉とニューベーシックの台頭（1990～91年）はその原則への復帰を証明するものだったが、すぐさま追いかけて訪れたバブル崩壊で、生産そのものが縮小の方向に向かい、多品種少量であれ少品種中量であれ、発注を受けることが先決という事態に突入してしまった。つまり、生産システムを検討する余裕のない混迷期を迎えたといってもよからう。

ただ、この混迷がクイック・レスポンス（QR）の重要性を指し示すことになった点は注目しておくべきである。80年代には「多品種・少量・短サイクル」という当時の業界流行語が示すように、QRは多品種少量生産に結びつくものと考えられがちであった。しかし、少品種中量といった生産タイプであっても、生産から消費者までの期間を短縮することは、機会損失や実質損失の排除、資金固定期間の短縮はもとより、追加フォローや新鮮な商品のアピールなどの積極的な要素もあって、今後の重要な戦略のひとつであることが認識されてきたのである。

このほか生産システムをめぐるのは、海外生産の増加傾向に対して、国内生産（産地）をどうするかという政策的な問題も発生してきている。これは一面では産地あるいは製造企業自体の問題であるが、国内生産が空洞化してしまった場合、卸小売業界に不便はないのか、それが顧客満足につながるのかという面では、卸・小売業界を含むアパレル産業全体の問題である。

個々のアパレル企業、小売企業にとっても、国内生産と海外生産のバランスや品種をどうするか、従来通りの委託（下請）生産型から相互依存型へという世界的な動きにどう対応していくか、ミクロな面での混迷もまだつづくものとみられる。

●ハクテクの導入をめぐる混迷

企画、生産、物流、情報流通、販売などのアパレル・ビジネスの全般にわたって、ハイテク化（コンピュータ化、ネットワーク化、ロボット化など）の環境は次第にととのってきているが、導入の可否、導入機種、活用方法、オペレーターの育成などをめぐって、企業の対応とその結果については、かなりの差異が生じている。

CG、CAD、CAMからPOSにいたるまで、さまざまなハイテク機器やシステムが開発され、導入が進んできた反面で、導入に躊躇する企業、導入しても活用していない（活用できない）企業、導入がむしろ失敗だっ

ファクトリー・ブティック
 自社工場をもっているブティックのこと。オートクチュールや洋裁店は含まず、既製服系の生産システムをもっているところだけをさす

た企業と、状況はきわめて多様であり、混迷をきわめているといつてよい。

しかし、ハイテクのシステムをうまく活用して、成功している事例は決して少なくない。たとえば生産面では、紳士服イージーオーダーの受注から納品までの期間を5日間に短縮してしまった工場や、ニットスーツのオーダーメイドの翌日仕上がりを実現した**ファクトリー・ブティック**、また物流では、無人に近い配送センターなどまで出現している。小売企業になると、POS、バーコード、顧客管理パソコン、本部・店舗間のコンピュータ・ネットワークなどの採用で、実績をあげているところがかかりみられる。

したがって、究極は意志決定能力と活用プランニング能力、そして活用技能の問題といえるわけであり、一方、その能力レベル、技能レベルの差が今日の“ハイテク導入のめぐる混迷”の主要な原因になっているともいえるのである。

なお、最近はハイテクの対極であるローテク（職人芸、伝統技術、人間味、エコロジーなど）の再評価や、ローテクとハイテクの結合が重視される気運が生まれており、そのことがハイテク対応の混迷を加速しているという面もうかがえる。

●グローバル化をめぐる混迷

日本のアパレル産業は、他産業に比べると、グローバル化（国際化）へのスタートも早く、その後の展開も決して緩慢なものではなかった。一時は繊維・アパレルの輸出で経済の復興・発展をリードした時期もあるし、先進国との技術・デザイン提携、発展途上国への生産委託・資本進出・店舗開設、海外製品の輸入などでも先駆的な産業としての評価を得てきている。

しかし、当初の輸出全盛期以降、つまり円高（1971年）以降のグローバル化は、主として日本という閉鎖市場におけるビジネスに重きをおいたものであったといえる。

その結果については「内需依存が生み出した国際競争劣位」の項ですでに述べたが、日本のアパレル産業は、いまグローバル化をめぐる2つの大作戦を同時平行的に進めなければならない時期に逢着してしまった。

1つは、国内市場で海外商品や海外資本とどう対応していくかである。企業によって輸入商品、ライセンス商品、海外生産商品、純国産商品のどれに重点をおくか、どんなバランスで扱うか、そのためにどんな体制を組むかはそれぞれ異なるであろうし、同じ輸入商品といっても、狙うターゲット、ファッション・タイプ、プライス・ゾーンなどによって、取組み先、販売先、店舗戦略なども全く異なってくる。

たとえば、このところ注目を集めるようになったインポート・アウトレットストアなどは、従来の輸入ルートではなく、欧米のブランド商品製造工

場、テリトリー契約制の独立セールスマン、特殊なブローカー、ときにはアウトレットストア自体から買付けるというように、全く新しい取組み先を開拓しているのである。

海外資本との対応も、アパレル企業の在日海外法人（いわゆるジャパン社）が典型的に示しているように先方の100%出資もあれば、日本側との共同出資もあり、その共同出資では出資比率や役員構成などに多様なバリエーションがあるというように幅広い取組みが始まっている。さらに小売企業同士の共同出資によって、海外の小売ノウハウ（SPAやバイイングのノウハウを含む）を基礎にした店舗設置もスタートしてきた。

これらは日本がいまやボーダーレスの国際市場の一環に組み込まれつつあること、したがって海外商品や海外資本との対応も、より国際的な視野に立つものでなければならないことを示している。

このほか日本からの輸出、ライセンス供与、日本企業自体の海外進出といった、従来の守勢から攻勢に転じるグローバル化の動きも始まっている。（これも含めて詳細は「5-3 国際的視点からみたアパレルリテールの今後」は参照してもらいたい）

グローバル化については、このように一定の方向性はみえつつあるものの、1991、92年の輸入減が如実に物語っているように、アパレル企業個々にとっては、どう舵をとるべきか、混迷を深めているといわざるをえない。

3 始まったリテールの業態変化

1 アメリカの新業態変革と後を追う日本

バブル経済崩壊後の日本のファッション市場の様相は、日本より3年早く株式市場の暴落という**ブラック・マンデー**を1987年に迎えたアメリカのファッション市場の動向を、後を追いかけるようにしてなぞっている。

カジノ資本主義（スーザン・ストレンジ）のバブル収入によってリッチなライフスタイルを謳歌したヤッピーと呼ばれた層は消え、人々は身の丈に合った生活を指向し、リアルライフのリアル消費という新しい生活価値観のもとに、クオリティに見合ったリーズナブル（適正な）プライスを厳しくファッション商品にも求め、高額高級品市場が急速に冷え込んでいったアメリカの状況は、ポスト・バブル経済下の今日の日本のファッション市場とそっくりであり、その先例といえよう。

ユーフォリア（陶酔的熱狂）から覚めた消費者は、デザイナーの提案するトレンドをいたずらに追いかけるのを止め、自らの生活シーンをしっかりと確認して、慎重にファッションを選び購入するようになった。アメリカでは、80年代のファッション・ビジネスがデザイナーのリードするクリエイションの時代であったのに対して、90年代は消費者がリードするマー

ブラック・マンデー
87年10月19日の月曜日、
ニューヨーク株式市場に
端を発した株価暴落は、
世界の株式相場を大混乱
に陥れた。大恐慌（29年10
月24日）の株式大暴落に
匹敵するということで、
「暗黒の月曜日」と命名
されている

ケティングの時代であるといわれているが、その言葉はそっくり日本のケースにも当てはまる。

そしてポスト・バブル経済の下で、アメリカでは新しいファッション・ビジネスの形態が消費者指向の中から、ファッション・リテールにおいて次々と登場し、急成長して、大きなパワーになってきている。また、これらのリテールの新業態は、着々と日本のファッション市場に進出し、または日本流にアレンジされて登場してきている。まさにリテールの業態変化が、アメリカに見習って日本のファッション市場でも始まったのである。

④SPA

SPAとは、Speciality Store Retailer of Private Label Apparelの略称で、日本では“アパレル製造直売小売業”と訳されている専門店の新業態である。製造といっても生産工場を必ずしも持っているわけではなく、自社で企画した商品をダイレクトに工場に生産を依頼し、自社ブランドで、自社の店舗で、ダイレクトに消費者に販売する。

100%自社で商品のリスクを持たなければならないが、流通段階における卸企業の機能の中抜きしているので、同じクオリティの商品を、その流通マージン分を差し引いた、他店よりも安い価格で売れる。アメリカでは、リーズナブル・プライスを強く求める消費者に支持されて、SPAが不況の中で急成長しているのである。

アメリカで人気のSPAの代表といえば、“ギャップ”である。全米に1,200店舗のネットワークを構築しており、ファッション専門店としてはアメリカで№1の売上高を誇っている(№2のリミテッドもSPAであり、アメリカの有力ファッション専門店はほとんどがSPAである)。

この店が扱う商品は単価10～50ドル(1ドル130円換算で1,300～6,500円)の、ジーンズを主力アイテムとした、ベーシックな単品コーディネート商品群である。ギャップでは自社商品の価格を「ファイン・プライス」と称しており、リーズナブル性に大きな自信をもっている。

№2の“リミテッド”は、ギャップよりはファッションナブルな商品を扱っている。ファッション性が高くなるほど商品はリスクになるが、リミテッドはヘンリー・ベンデルというニューヨークの大型専門店の傘下にもっており、ここをアンテナ・ショップとして、新しいデザインの商品をテストセールして消費者の反応をチェックし、そのうえでロットを決めて生産し、チェーン店で販売するシステムをとっている。こうしたアンテナ・ショップの機能をもった店を、アメリカでは「インキュベーション(incubation=孵化)ショップ」とよんでおり、SPAにおいては重要な位置を占めている。

また、日本のアパレル企業レナウンが提携した“J・クルー”もSPAで、ここはギャップよりもグレードが1ランク高い、通勤用にも着られる

服を扱っている。SPAではスケールが大きくなるまで（店舗での販売力が一定のレベルになるまで）、またはその後も継続して、自社のプライベート・レーベル商品を、通信販売というシステムも保って販売しているところが多い。J・クルーも店頭販売と併せて通信販売を行っている。

このようにSPA各社は、それぞれの自社オリジナリティを主張しながら、それぞれのグレードのクオリティにおいてリーズナブル・プライスを追求し、実績を伸ばしている。

日本の有力アパレル専門店チェーンにおいても、リーズナブル・プライスを実現するために、各社ともSPA指向を強めている。しかし、商品企画や生産ネットワークづくりの面などで力不足のところがあり、商品リスクを自社で背負いきれないために、SPA化率はレディスウェアの大手専門店チェーンでは、30%ぐらいのところが多い。

この背景には、日本独自の商慣行がある。日本もタテマエの上ではアメリカと同じ完全買取りが専門店の仕入れの原則だが、いろいろな面でアパレル中間流通企業が取引先専門店の面倒をみており、日本の専門店にはそこにリスクを分散している面が多い。そのために100%SPAに踏みきれない一面があるといえよう。

ただし、メンズウェアの分野においては、ロードサイド・メンズショップのように、ビジネスウェアを中心としたメンズスーツ分野で100%SPA化し、安い価格を打ち出している企業も増えている。今後ともデザイン・バリエーションの少ないベーシックなアイテムを中心に、SPA化率は上昇していくことが、リーズナブル・プライスの追求という面から必然的であるとえよう。

こうしたSPAのプライス指向戦略に対抗して（とくに影響を強く受けているメンズスーツ分野などを中心に）、百貨店も軒並みに価格政策商品を打ち出して、消費者指向に力を入れている。しかし、取引先のアパレル中間流通企業という既存仕入れルートに依存しての低価格政策であり、多分に無理の多い作戦である。裏で価格の網引きが行われている場合が多い。

百貨店においては、まず委託販売といった取引形態から脱皮して、自社リスクによる自主マーチャンダイジング、自主バイイングをまず確立することが、本格的なプライス・マーチャンダイジングのためのSPAの第一ステップといえよう。

それよりも今、サンエーインターナショナルやナイスクラップのように、従来の「店持ちアパレル」といわれたDC系アパレル企業が、発想を逆転させて「アパレル持ちリテール」としての視点に立ち、新しいSPAの型をつくろうとしているのが注目される。

カテゴリーキラー

特定の商品分野にしばらく込んだ大型専門店。玩具のトイザラスが有名だが、日本のロードサイド・メンズショップにも、3,000㎡以上のカテゴリーキラーといえる店舗が出現しはじめている

⑤カテゴリーキラー

特定のカテゴリー（category＝領域）の商品分野にしばらく込んで、そのカテゴリーの商品については間口広く、奥行きも深い商品構成で大型店舗を展開し、差別化を推進している専門店の新業態。その販売力の大きさを背景に、製造企業と（卸企業をとばして）直取引をしたり、ロットをまとめて発注したり、またはSPAの手法などによって、仕入れの原価を下げ、リーズナブルプライスを打ち出しているのも大きなポイントである。

アメリカから日本に上陸してきた話題のトイザラスなどは、玩具という分野でのカテゴリーキラーであり、丸井がイギリスの企業と提携して店舗展開をしているヴァージンメガストアなども、AV音響機器の分野におけるカテゴリーキラーである。東京・秋葉原の電器店街、横浜の中華街なども、1つ1つの店は小さくとも、集合体としては、カテゴリーキラー商店街といえよう。

アメリカでは、玩具（トイザラスなど）のほかに、家電（サーキットシティなど）、スポーツ用品（スポーツ・オーソリティーなど）、家具（ブリュナーズなど）、事務用品（オフィスマックスなど）、ビデオ・レンタル（ブロックバスターなど）、その他いろいろな分野で、このカテゴリーキラーが勢力を拡大している。

アパレルの分野では、マーシャルズ、T・J・マックス、ロスなどが有力なカテゴリーキラーである。さらにメンズウェアにしばらく込んだトウデイズ・マン、子供ウェアのキッズ・ザラスといったカテゴリーキラーも存在して売上げを伸ばしている。

日本でもロードサイド・メンズショップなどが、3,000㎡前後の大型店舗を展開するようになり、カテゴリーキラーと呼ばれるようになってきている。ジーンズ・カジュアルのロードサイド・ショップも、大型化が目立つようになり、カテゴリーキラーは着実に増えはじめている。

アメリカでもカテゴリーキラーの店舗は、地価の比較的安い都市郊外の、車による交通の便のよい幹線道路沿いに多く存在し、駐車場の設備もそろえている。

また、総合ディスカウントストアが、ディスカウントの新業態としてカテゴリーキラー分野に進出しているケースもある。典型的な例は、全米小売業№2の売上げを誇るKマートで、スポーツ・オーソリティー、ウォールデン・ブルックス（書籍）、ビルダースクエア（家の改装用品）などは、いずれも同社の経営である。

アメリカでは百貨店が、カテゴリーキラーの攻勢を受けて、不採算となった部門の売場を切り捨てる傾向もあり、それがさらにカテゴリーキラーの勢力を拡大させているといった現象すら出てきている。

◎オフプライスストア

有名ブランド（デザイナーズ・ブランドやナショナル・ブランドなど）を中心に、フルプライス（定価）よりも安い、値引き（オフ）したプライスでアパレルを売る専門店のこと。オフプライスであることが一見して消費者にわかるブランド物が多く、初期の頃はブランドのタグを外したり、タグにハサミを入れてブランド名を隠したりして売っていたものが、今日では堂々とブランドを明示して、オフプライスで売っている。

商品はアパレルメーカーの持ち越し在庫、過剰生産分の残品、百貨店の（買取り商品の）残品などを見切り価格で仕入れ、オフプライスで販売するのが通例であったが、最近はアパレルメーカーが（売行を不振から）今シーズンの新品も（フルプライス店への卸し価格と同じで買うなら）オフプライスストアにも売れるようになり、それを低いマークアップ率（フルプライス店はマージン50～60%だが、それを30～35%に押さえて）で、フルプライスより安く売れるようになっている。

百貨店や大手専門店などの定価販売をしている小売業は、80年代の前半にはオフプライスストアを問題視し、アパレルメーカーに圧力をかけていたが、売行き不振と消費者のオフプライスストアへの支持に負け、対抗上、自社の買取り商品の残品をオフプライスストアへ売らずに、直営のバーゲン売場や店舗（クリアランス・センター）を常設して、自らオフプライスで売れるようになっている。

アパレルのカテゴリーキラーであるマーシャルズなども、オフプライスストアと呼ばれているが、こうした大型店舗から小型の店まで、オフプライスストアの規模は大小さまざま。立地も中小型店舗は都心立地のものが多く存在している。

しかし、オフプライスストアの成長も、80年代の後半にアウトレットストア（後述）が登場するにおよんで、急成長がストップし、経営危機に陥る店も出てきた。アパレルメーカーが自ら残品処理の店舗を運営するようになってきたからである。

そのために、アパレルだけでなく、有名ブランドの家具調度品、ジュエリー、耐久消費財、家庭用品、ギフト用品などの分野にまで取り扱い商品エリアを拡大しているオフプライスストアも出てきた。

一方、アパレルメーカーでは、今日でもオフプライスストアと緊密な関係を保ち、在庫処分ルートとしてキープしているところも多い。

日本もアパレル企業が、社員セールと称して短期間のオフプライスセールをたびたび行ったり、百貨店が特売場を常設したりするようになっており、DCアパレルの商品をブランド名を隠して売るオフプライスストアも登場している。ハウスマヌカンが着た古着と称して、新品の残品も混ぜてブランド名を明示して売っている店もあり、アメリカにおけるオフプライ

ストアの成長初期（80年代の前半）のような様相も感じられる。

国内のアパレル企業が取引先の百貨店や専門店との間でこのように微妙な関係にある中であって、並行輸入やアメリカのアウトレットストアから買い付けた海外の有名ブランド品を、オフプライスで売る店が日本にも増えてきた。しかも、それは異業種からの参入が多い。

大阪ガスの子会社のプラネットワーク（店名は“U S 101ウエスト”）をはじめ、東京、大阪、福岡、そのほか全国の主要都市には、こうしたタイプの“オフプライスストア”と称する店が次々と出現している。そしてそれらのブランドの国内販売定価より20%～60%offぐらいの値段で売っている。

人材派遣業のテンポラリー・グループのように、アメリカの有力オフプライスストア（ロスマンズ）との提携によって、オフプライスストア（店名“デザイナーズ・コレチオーネ”）を展開するところも出てきた。ここではアルマーニ、ベルサーチ、フェレ……といったデザイナーズ・ブランドが、60～80%offで売られている。

日本におけるオフプライスストアは、海外ブランドが先行して、現実のものとなっているといえよう。

④アウトレットストア

アウトレットストアは、いまアメリカで急速に売上を伸ばしている、もっとも新しいディスカウントストア業態である。アウトレット（outlet）とは「出口、はけ口、販路」といった意味で、アウトレットストアとは、ひと言でいえば常設の残品処分店のことである。

常設でない、一定期間に限って特設会場を設けて残品処分のセールをかける方法は、日本でも当たり前のこととなっているが、アメリカでも最初は、メーカーが自社工場や倉庫で「社員特別セール」と銘打って、残品処分をしたことからスタートしている。それが今日の日本のように盛り上がり（？）きて、常設店舗化したのである。

アメリカでは、80年代にアウトレットストアばかりをテナントとして集めたショッピングセンターが出現している。これをアウトレットセンターとかアウトレットモールという（後述）。そのぐらい急成長の注目新業態であったわけである。

90年には、アウトレットストアの市場規模は63億ドル（1ドル110円として6,930億円）に達している。その後も急成長を続けて、1991年74億ドル（8,140億円）、1992年85億ドル（9,350億円）となり、店舗数は、8,000店以上と推定されている。そして1995年には140億ドル（1兆5,400億円）となるだろうと見込まれている。

このアウトレットストアの急伸をもたらしている消費者にとっての魅力は、なんといっても値段が安いこと。最低でも30%offにはなっており、

なかには（最終処分品なら）90%offまで存在する。SPAのギャップが経営するオフプライスストアの例でみると、売れ残りそうな新品が30%off、持ち越し残品が50%off、処分品が70%offである。

第2に、フルプライスの専門店並みの店づくりとサービスを行っていることがあげられる。ディスプレイも充実しているし、販売員の教育もゆきとどいていて接客態度もよい。クレジットで買い物もできるし、寸法直しや配達もやってくれる。2週間以内なら返品もOKである（ただし商品券との引き換え）。

すでにアメリカでは、オフプライスストアがアウトサイダーではなく、インサイダーとして小売業の業態の1つとして認識されている証拠である（初期の頃は倉庫やバーゲン会場のようなイメージの店舗であったようだが……）。

売る側にとっても、直営であるから商品の補給がしやすいし、商品管理もやりやすい。価格の面でも有利である。オフプライスストアに売の場合と比べても、オフプライスストアは欲しくない商品は仕入れないから残品が偏るし、納期も守らなければならない。運送料もかかる。アウトレットストア（直営店）での処分の方が得なわけである。

このアウトレットストアには、大きく分けて、アパレルメーカーの直営店（ファクトリー・アウトレット）と、リテーラーの直営店（リテール・アウトレット）の2つのタイプがある。

<ファクトリー・アウトレット>

ファクトリー（factory＝工場）、つまりアパレルメーカーが経営するタイプだが、すでにチェーンが多い。店舗数（1992年現在）のベスト3をあげると、

№1	バンヒューゼン	173店舗
№2	ヘインズ	107 //
№3	ビューグルボーイ	75 //

日本のDCブランド企業の、ひと頃の直営・フランチャイズチェーンの店舗展開（もちろんフルプライス販売）のようなスケールといってよい。

有名デザイナーズ・ブランドのアウトレットストアをみても、以下ののような店舗数である。

・ジェフリー・ピーン	48店舗
・アン・クライン	36 //
・ポロ・ラルフローレン	35 //
・リズ・クレイボーン	31 //
・カルバン・クライン	16 //

これだけ派手に店舗展開すると、フルプライスで売っている取引先を怒らせる危険がある。本業の卸しの方への影響の大きさも懸念される。当然

ファクトリー・アウトレット
アパレルメーカーやアパレル卸商、アパレル工場が自社商品の残品などをさばくために設ける直営店としてのアウトレットストア

の心配で、アウトレットストアへの進出にもっとも消極的だったダナ・キャラン（8店舗）の場合には、次のような制約をつけている。

- ・どの取引先からも48km以上離れていること
- ・取引先に納品している（店頭に出ている）商品は、取引先と値下げ時期を合わせる。

それでもアウトレットストアは、アパレルメーカーにとって、大きな収入源なのである。

＜リテール・アウトレット＞

S P Aにおいては、自社リスクでアパレルメーカーの機能を兼ねているのだから、当然のことながら残品が出る。アパレルメーカーと同じくアウトレットストアは収益アップの大きな販路なわけだ。ギャップをはじめ、リミテッド、ノードストローム（店名はノードストローム・ラック）をはじめ、S P Aはすべてアウトレットストアを経営しているとみてよいだろう。

また、仕入れ販売をしている品ぞろえ店にしても、アメリカは完全買取りだから、売れ残り品が出る。その処分場所が不可欠で、この仕入れ商品のアウトレットストアを、別名クリアランスストアとかクリアランスセンターと呼んでいる。サックス・フィフス・アベニューも、ブルーミングデールも、メーシー（店名はメーシー・クローズアウトストア）も、デイトン・ハドソン（店名エブリデー・ヒーロー）もそうしたアウトレットストアをもっており、またノードストローム・ラックではS P A商品とともに仕入れ商品の残品も売っている。

日本でも、工場直売と銘打ったディスカウントストアが従来からあった。靴、紳士服、婦人服でも存在した。これらもアウトレットストアであるが、名の知れた企業がアウトレットストアに進出したのは最近のことである。それも取引先とのトラブルの心配のない、S P Aからスタートしている。

ロードサイド・メンズショップのアレックスウェルが、1990年11月にオープンさせた“紳士服サービスセンター”（現在7店舗）が公然と開始した最初ではなかろうか。そして1992年には、「アウトレット」という名が流行語のようになり、トリイの「紳士服在庫処分センター」、スリーエムの「現金屋」などが、いずれも1992年4月にオープンしている。

1992年には“アウトレット”という名が、アメリカのアウトレットストアから仕入れてきた商品売る（本来ならオフプライスストアというべき）店にまで使用されている。そうしたムードの中で、ついに婦人服でもS P Aのキンシドが「オリジナルを作り続けるかぎり、在庫消化のいろいろな方法が必要」と、東京の吉祥寺を皮切りに（1992年3月オープン）アウトレットストアの展開をはじめた。

タカキューも、自社のP B商品の在庫品と有力ブランドの仕入れ商品の

リテール・アウトレット
小売企業が自社商品の残
品などをさばくために設
けるアウトレットストア

残品を処分する店（店名はキュー・マート）を、1992年12月に東京（平和島）に開店した。

紅屋（店名サイドツアー）のように、自社のP B商品の在庫品と併わせて、国内や海外のアパレルメーカーの持越し在庫を仕入れて売るといった、いかにも日本的なアウトレットストア+オフプライスストア型も、いくつか誕生してきた。中小の輸入商社などにも、このタイプが登場している。たとえばスコット商会のはじめたファッションバザール庵主などがそれである。

しかし、大手・中堅のアパレル企業は、まだアウトレットストアまでは踏み込めないようだ。現状ではワールドのように、海外（台湾）でアウトレットを始めるといった、取引先への配慮をしている。それでもアウトレットストアが必要な機能であることは実証されており、社会のムードが容認へ向かえば、日本でのファクトリー・アウトレットの可能性は大きいといえよう。

◎ホールセールクラブ

ホールセール（wholesale）とは卸商のことで、ホールセールクラブとは、会員制の卸し値販売の店のことをいう。このホールセールは、日本の流通に当てはめて考えてみれば、現金卸商とよばれている機能に相当するといえよう。中小の小売店を対象に、（日本の場合は素人＝消費者を入れないために）会員制で現物を現金で卸す卸商である。東京の横山町とか大阪の井池筋などに集中して軒を連ね、タウンを形成している。

アメリカにおいても、初期の段階は日本の現金卸商と同じであった。しかし、事業の拡大が限界に達し、また取引先の主力である小規模な家業型の小売店がチェーンストアなどの大型リテーラーの攻勢によって減少し、業績ダウンを来すようになって、販売先の会員を官公庁や病院などの大口消費者に拡大していった。そして今日では一般消費者にまで拡大され、会員数の60%、売上げの40%は、この一般消費者会員で占められるまでになったのである。

アメリカでホールセールクラブがスタートしたのは70年代初期、今日でも全米No.2のホールセールクラブ・プライスクラブがサンディエゴではじめたのが最初といわれている。それが1985年には40億ドルの市場となり、1990年には220億ドル（約2兆4,200億円）へと、5年間で5倍以上の急成長を遂げた。今後も、1995年までは成長率は年間15%と予想されている。

アメリカのホールセールクラブの特徴は、

- ・会員は会費（年間25ドルぐらい）を払う。（これが企業にとっては安定収入になる）
- ・価格はあくまでも卸し値。（会員は会費を支払っても安いから得をする）
- ・会員には年間最低購入額が決められる。

ホールセールクラブ
卸し値で消費者に販売する
会員制の小売店舗。小
売企業系とアパレル企業
系の2系統がある

- ・販売は卸しと同じで単位が大きい。
- ・店舗は徹底したローコスト運営の倉庫型。
- ・都市部に位置していて交通が便利。

アメリカでのホールセールクラブは、すでに大手集中の傾向にあり、M & Aも行われている。しかもこの大手には、総合ディスカウントストアの大手が経営している店が入っている。そしてベスト4が群を抜いている。

№1 サムズクラブ（ウォールマートの経営）

年商94億ドル、店舗数 208

№2 プライスクラブ

年商66億ドル、店舗数 77

№3 コストコ・ホールセール

年商52億ドル、店舗数 82

№4 ベース・メンバーショツプウェアハウス（Kマートの経営）

年商36億ドル、店舗数 87

日本では大手現金卸商は取引先の中小小売店保護のために、厳格に素人（消費者）を閉め出してビジネスを展開しているが、中小現金卸商の中には、すでに無差別に店頭売りをしている店舗もある。しかし、アメリカのような会員制システムで本格的に展開している例はまだ少数である。

現金卸商からホールセールクラブのチェーン展開に乗り出している例としては、赤ちゃん本舗を中心としたGLOグループがあげられ、全国の主要都市周辺に53店舗（1992年現在）ある。ベビー・チャイルド用品が中心（60%）で、他にギフト用品、日用雑貨、服飾品を取り扱っている。

大きな話題としては、GMSで№1小売業のダイエーが、'92年10月に神戸で第1号のホールセールクラブの店舗をオープンさせ、本格的な参入を宣言したことだろう。店名は「コウズ・ホールセールメンバーショツプクラブ」で、アメリカのホールセールクラブの方式を導入し、ノン・ディスプレイ、ノン・サービスで、衣料品、住関連、服飾雑貨、それに加工食品を販売している。価格は卸し値（定価の60%掛け）つまり40%offである。

今後、日本では現金卸商やGMSの大手企業がどういう動きを見せるか、ダイエーのコウズをテストケースとして注目しているというのが現状だろう。

④ パワーセンター

小売業の新業態が続々と登場しているアメリカでは、ショッピングセンター（SC）にも、それにともなって新業態がデビューしている。そして既存の百貨店やGMSをキーテナントとしたSCが、核店舗そのものの業績不振から全般に低迷しているのに対して、新型SCはめざましい成長を上げている。

その第一が、パワーセンターとかパワーモールとよばれている新型SC

パワーセンター
売場面積3万㎡以上で、
ディスカウント業態の専門
店が5店以上キーテナン
トとして出店している
SC。パワーモールとも
いう

である。アメリカでも定義は不確定の段階だが、大型で強力なディスカウント業態の専門店が5店以上キーテナントとして出店しているSC——というのが定説になってきている。

パワーセンターと称しているSCを点検してみると、次のような特徴もっているところが多い。

- ・総売場面積が3万㎡以上で、そのうちの70%ぐらいをキーテナントが占めている。
- ・カテゴリーキラーのような、低価格販売で豊富な品ぞろえの店がキーテナントであることを武器にしている。
- ・車の便のよいフリーウェイ沿いに立地し、広い駐車場を併設している。
- ・従来のタイプの大型SCの近くに意図的に立地を選び、集客の相乗効果をねらうとともに、既存SCの客を奪おうとしている。
- ・アミューズメント性をもたせ、フードコート（飲食施設）や映画館、なかにはミニテーマパークを併設しているところもある。

パワーセンターの第1号は、1989年にサンフランシスコ郊外のコルマ市にオープンした、“メトロ280センター”であるといわれている。敷地14万㎡、総売場面積3万3,000㎡のオープンモール式で、総テナント数36店、そのうちキーテナントは6店で、マーシャルズ（オフプライスストア&カテゴリーキラー）をはじめ、ホームデポ（ホームセンター）、キッザラス（子供服のカテゴリーキラー）、それにアウトレットストアのノードストローム・ラックなどが出店している。

メトロ280センターの年商は、1990年度で1億0.500万ドル（約126億円）で、オープン以来2年間で売上が24%アップしている。年商来店客数500万人という盛況ぶりである。

立地もセラモンテSCという全米でもトップクラスのスケール、既存型SC（リージョナル型）から徒歩5分のところに位置しており、客を奪っている。しかも、周辺にはトイザラス（玩具）、ブリュナーズ（家具）、サーキットシティ（家電）といったカテゴリーキラーが単独で店舗を展開しており、これらの店と集客の相乗効果をあげている。

以来、全米各地にパワーセンターが次々と開設され、その数は（定義が不明確なので一定していないが）大きいものだけで50、小さいものも入れると200か所あるといわれている。

日本でもパワーセンター型の新型SCが登場して話題となっているが、計画中的のものも含めて敷地で3万㎡クラスの小さいものが多い。パワーセンター“型”というべきであろう。

日本初のパワーセンター型SCは、近畿日本鉄道が東大阪市に1991年11月にオープンさせた“近鉄ハーツ”である。敷地3万2,000㎡、総床面積1万7,400㎡と、アメリカのパワーセンターからみれば3分の1の規模で

あるが、ヴィクトリア（スポーツ用品）、日三家具（家具）、近商ストア（店名＝ハンティング、生活雑貨）、ニノミヤ（家電）などのカテゴリーキラーを集積させ、カーニバルプラザというレストランと遊戯施設（メリーゴーランド）を併設したテナントも入れて、形の上ではパワーセンターである。駐車場も500台分ある。

つづいて1992年4月にオープンした“ウェルタ新宮”（福岡県）も敷地3万0.778㎡、総床面積1万0.115㎡と、パワーセンター型の規模だが、ここには玩具（トライザラス）、スポーツ用品（ヴィクトリア）、カメラ（キタムラ）、カー用品（オードバックセブン）、書籍（イチ・ニ・イチ）などのカテゴリーキラーと並んで、ロードサイド・メンズショツプのアレックスウェル（店名＝シーグラール）がアパレルのカテゴリーキラーとして出店している。またフードコートとして、ファミリーレストランのロイヤルと、マクドナルドが出ている。日本におけるパワーセンターの今後としては、小さなものは計画がいろいろ発表されているが、大規模なるものとして、1994年春にオープン予定の“上越ウィングマーケットセンター”（敷地13万㎡余、総床面積4万㎡余）の建設が注目される。

アウトレットセンター
アウトレットストアばかり
を集積したSC

⑧ アウトレットセンター

アウトレットストアばかりを集積したSCで、これも今アメリカで急成長している新業態である。1992年の時点で全米に300か所近くあるといわれ、これが1999年までには700か所に増えるだろうと予想されている。

アメリカに初登場したのは、1980年4月にオープンした“ベルズ・ファクトリーアウトレットモール”であるメンフィス郊外のレイクランドに、28店舗のアウトレットストアを集めた（現在は40店舗に増加している）。

最近オープンするアウトレットストアは次々とグレードアップし、また交通の便利な立地に進出してきている。

- ・車のみでなく、バスでも行けるところ（都心部から行きやすい）
- ・建物の外観や敷地内の環境をイメージアップさせ、居心地よく整えている。
- ・デザイナーズ・ブランドを含め有名ブランドを集めている。
- ・店自体もきれいで、接客態度もよい。

最近では日本でも旅行者向けのガイドブックまで発行され、今日ではショッピングツアーは香港ではなく、アメリカのアウトレットセンターへと、旅行会社もプランニングに力を入れている。実際にアウトレットセンターへ来る客の20～30%は観光客であるという説もあるぐらいである。

テナント店舗数は40～50店というところが多いが、段階的に拡張して店舗を増やしているところも多く、“ファクトリーストアーズ・アット・ナッツツリー”（サンフランシスコの北）のように135店舗といった大型のところも出現している。“ウッドベリーコモン・ファクトリーアウトレット”

(ニューヨーク州ウッドベリー) も、95店舗を135店舗にする拡張工事を行っている。

日本でも名古屋のウォーターフロント開発を担当したガーデンピアが、“ジェティ”というSCの中にアウトレットストアをテナントとして導入し、2000年までにアウトレットストアを増やしてモールをつくると発表して注目されている。出店しているのは近鉄百貨店の“アウトレット・ギャズ”(900m²)と、ガーデンピア直営の“アクセサリー・スキャンダル”(180m²)である。

アウトレット・ギャズは、自店のPB商品(メーシークラブなど)の在庫品と、日本のDCブランドや専門店ブランド、それに海外の有名ブランドの在庫品などで、純粹のアウトレットストアというよりは、オフプライスストアとの両方の要素が入っている。アクセサリー・スキャンダルはすべて仕入れであるから、オフプライスストアに属するとみたほうが正確だろう。

ダイエーは、アウトレットセンターにも進出をはかり、ダイエーの既存店(兵庫県明石市の二見店)を増築して、ディスカウントストア型のテナントを集めたビル“FAO=ファオ”を1992年11月にオープンさせた。テナントは“シーグラー”のようなカテゴリーキラー(紳士服)から、インポート商品のオフプライスストア、メーカー直売の店(ファクトリー・アウトレット)などでミックス構成している。

そのほかディベロッパー会社(商社や不動産会社)がこのアウトレットセンターに注目して、構想やプランを発表しているが、日本の場合はアウトレットストア自体が未成熟なため、テナント構成がどうなるかが見えないというのが現状といえよう。大手アパレル企業などには、ディベロッパーからの働きかけがあるようで、今後に要注目である。

④ メガ・モール

アメリカでは、SCづくりに「ミックスド・ユース・コンプレックス(複合商業施設)」という発想が加わり、大型化に拍車がかかっている。敷地10万m²以上という超大型も登場し、これらは“メガ・モール”という新しい名称で呼ばれている。

日本でも話題になった全米№1のスケールの“モール・オブ・アメリカ”などはその典型で、クローズドモールの総面積は39万m²という、1周するだけで1.5kmもある広大さである。テーマパーク(ナッツ・キャンプ・スヌーピー=2万8,000m²)を中心に、小売スペースが23万m²(420店舗)、それにレストラン、映画館、ナイトクラブ、バー、カジノ、ホテル、学校まである。1993年7月には水族館もオープンするという。駐車場も1万2,750台というスケールである。

核店舗はブルーミングデールズ、メーシーズ、ノードストローム、シアー

メガ・モール
敷地10万m²以上の複合商業施設で、小売スペースのほかアミューズメント・スペースも加わる

ズが建物の4隅をキープし、専門店もギャップ系、リミテッド系をはじめ、有力店がほとんど顔をそろえている。しかし、テナント・スペースの入居率は92年末で78%であり、日本の百貨店へのテナント誘致の働きかけもあるとか。テナント集めに苦慮しているようだ。

しかも、平日は客足も鈍く、テナントの中で好調なのは、SPA比率が高く、リーズナブル・プライスのノードストロームや、カテゴリーキラーのオッシュマンズ・スポーツUSA、オフプライスストアのファイリーン・ベースメントなど。ハイ・イメージでスタートしたモール・オブ・アメリカも、今後はこうしたディスカウント業態のテナントを増やしていかざるをえないだろうと見られている。

ミルズ
メガ・モール的一种で、
パワーセンターとアウト
レットセンターを合体さ
せた商業施設をいう

これに対して、好調なメガ・モールの新業態として、“ミルズ”がある。ミル(mill)とは工場のことだが、核店舗にはカテゴリーキラーを入れ、テナントもアウトレットストアやオフプライスストアを入れるといった、パワーセンターとアウトレットセンターを合体させた業態である。

ウエスタン・ディベロップメントというディベロッパーが、1985年の“ポトマックミルズ”(バージニア州ワシントン郊外)を皮切りに、“○○ミルズ”という名のメガ・モールを、1989年にペンシルバニア州(フランクリンミルズ)、1990年にフロリダ州(ソーグラススミルズ)、1991年にイリノイ州(カーニーミルズ)と次々に開発し、業績を伸ばし、1990年にタイム誌から「'90年代の最新リテール・コンセプト」に指定された。今後もカリフォルニア州、ミシガン州などで計画を進行中である。

最新のカーニーミルズをみると、敷地132万㎡(東京ドームの28倍)、総床面積は19万4,000㎡、クローズドモールの1フロア展開で、全長1.6kmある。核店舗としては、マーシャルズ(衣料)、ワッカー(台所用品)、ファーマ(医薬・雑貨)などのカテゴリーキラーや、シアーズ(GMS)やスピーガルなどの大型アウトレットストアなどが14店舗入っている。

テナントのアウトレットストアをみても、靴のバリーやアルマーニをはじめとするファクトリー・アウトレットストア、メーシーやブルーミングデールズをはじめとするリテール・アウトレットなどが230店顔をそろえている。

駐車場1万0,400台、来店客数は1か月あたり240万人といわれている。また近辺の土地をウォールマート(総合全米№1のディスカウントストア)やトイザラス(玩具のカテゴリーキラー)などに売却して誘致し、さらに集客力を高めようとしている。

我が国のような国土のせまい、人口密度の高いところで、これほどのスケールのメガ・モールが出現する可能性は少ないと思われるが、パワーセンターとアウトレットセンターをテナント・ミックスしたミルズ型というスタイルは、出現する可能性が大きいといえよう。

2 バイイング方式の変化からみた業態変革の動き

以上は、アメリカで始まったリテール新業態変革のあらましと、それを導入する日本の動きであるが、こうした表面だったドラスティックな動きとは別に、バイイング（仕入れ）やプライシング（小売価格設定、値付け）のあり方をめぐって、従来とは異なる方式を構築しようとする動きが台頭し始め、これが業態変革に結びついていく気配もうかがえる。そのなかでも、とくに注目されるのが、SPA、自主マーチャンダイジング（自主MD）、自主バイイングなどを指向する動きである。

これらは、いずれも小売企業が上代設定権や商品企画機能をもとうとするものであり、そうした動きが満ち潮のようにひたひたと足元を洗い始めていることはまちがいない。

これはマイクロな視点からいえば、日本のファッション小売企業も、ついに世界の大勢に沿った方向へ動きだしたことを示すものである。

しかし、現実問題として、すべてのファッション小売企業がその方向をたどることは不可能であろうし、その必要性もない。また、日本には伝統的に卸商（いわゆるアパレルメーカーも事実上は卸商であるところが多い）という中間流通企業が存在しており、今日までのファッション流通の主役は卸業であった（後述）だけに、現在の仕組みを変えるには時間もかかるはずである。

ここで、90年代から21世紀にかけて、ファッション流通にどのような変化が起こるか、そのなかで小売企業にはどのような選択肢があるか、どのタイプかを選ぶときの小売企業に求められる姿勢や機能は何であるか、などをみていくことにしよう。

●アパレル企業依存型が多い小売企業

図表2は、日本のファッション小売企業のバイイングやプライシング、商品企画などの体制からみた業態一覧であるが、現在、ファッション小売企業の多くは、⑤パートナー型、⑥アパレル企業依存型、⑦FC型のいずれかであるといっていよい。世界の大勢は③自主バイイング型（ほかに若干のSPAと自主MD型）であるのに、日本ではこのタイプは、

＊現金卸商との取引を行なっている、どちらかといえば小規模の単独専門店

＊セントラル・バイイングを行なっているチェーン専門店と量販店の一部

＊下代取引をするごく少数のアパレル卸商から仕入れる専門店

＊完全買取り制を併用するごく少数の百貨店

などにみられるだけである。

なぜ、日本だけが世界の大勢とは異なる商慣行をもつようになったのだろうか。それは第1には室町時代にまで遡る問屋制生産・流通の歴史が生

パートナー型
小売企業とアパレル企業が運命共同体として補完し合っているような関係をいう。つまり、お互いにつっかい棒の関係

アパレル企業依存型
アパレル企業が小売企業を“オンプにダッコ”している関係をいう。百貨店にこのタイプが多い

自主バイイング
バイイング（仕入れ）は本来、小売企業が自主的に行うものだが、日本では中間流通企業（アパレル企業）に依存する面が多かったため、わざわざ“自主”を冠詞として付けることになったもの。自主MDの自主も同様である

み出したものであり、第2には第2次大戦前後の統制が小売企業に価格競争回避・リスク回避・公定価格（参考上代）信仰の風潮を根づかせてしまったことによるといえるが、ここではその説明は省略する。

ともかく50年代末に「参考上代・掛け率制」「テリトリー制」「返品・商品交換制」という世界に類例のない現在の商慣行の枠組みができあがり、その枠のなかで、派遣販売員制、消化取引制、運賃の納入業者負担制、多頻度小口配送制、協賛金制、多ブランド制などの新しい商慣行もつくられていった。

図表2 バイイングなどのタイプからみた小売企業の業態と取組み先

小 売 企 業 の タ イ プ		取 組 み 先	備 考
タイプ名称	特 色		
①SPA（製造小売業）	●自主MD型のうち、若干でも自家工場で生産する小売企業 ●製造企業に生産委託する小売企業	●自社工場 ●アパレル製造企業 ●（アパレル卸商）	まだこのタイプは少ない
②自主MD型	●コンセプトにもとづいて商品企画 ●下代仕入れ、上代設定をする ●完全買取り	●アパレル製造企業 ●（アパレル卸商）	現在はアパレル卸商との取組みが多く、返品制もみられる
③自主バイイング型	●コンセプトにもとづいてセレクト仕入れ ●下代仕入れが原則 ●完全買取りが原則	●アパレル卸商 ●アパレル製造企業	世界的にはこれが主流、日本ではまだ参考上代制、返品・商品交換制も多い
④共同MD型	●取組み先と共同で商品企画 ●下代仕入れが原則 ●完全買取りが原則	●アパレル卸商 ●（アパレル製造企業）	自主MD型への助走。まだ参考上代制、返品・商品交換制も多い
⑤パートナー型 （運命共同体型）	●商品企画はアパレル企業に依存 ●参考上代制、テリトリー制が原則 ●返品・商品交換制	●アパレル卸商	日本の専門店にはこのタイプが多い
⑥アパレル企業依存型	●商品企画はアパレル企業に依存 ●参考上代制、消化仕入れ制 ●コーナー制（インショップ制を含む）	●アパレル卸商	現在は百貨店にこのタイプが多い
⑦FC型	●商品企画はフランチャイザーに依存 ●参考上代制、テリトリー制 ●ワンプランド制、限定的な返品・商品交換制	●アパレル卸商	DCブランドがこの方式をとっている
⑧アパレル企業の直営店	●商品企画は自社＝アパレル企業 ●参考上代制、商品交換制 ●（一種のSPAともいえる）	●アパレル卸商	ファッション小売産業のなかで、いまや一大勢力になっている

これらは一見、小売企業に都合のよい商慣行のように思えるが、事実はその逆で、小売企業は上代設定権を失い、商品セレクト機能、商品アソート（品揃え）機能、さらには売場管理機能まで衰弱させることになった。

70年代末から80年代初頭にかけて、小売企業の主流は専門店、百貨店、

量販店を問わず「アパレル企業依存型」の仕入れ一辺倒になった。

そこにさらに追い打ちをかけたのが、DCブランドのブームである。DCブランドは、強烈な個性をもつデザイナーが独自のコンセプトで構築し提案するコーディネート商品群であり、小売企業もその顧客も、いわばファンとして組織してしまうほどのカリスマ性をもっている。小売企業のバイイング機能やMD機能が介入する余地はなかった。

だから、DCブランドブームや、そのあとのインポートブームを追い続けるなかでは、バイヤーやマーチャンドイザーは、育成の必要どころか、存在の必要性そのものがなかったといってよい。このことが現在、大きなキズになっている小売企業は少なくない。

●DCブームが触発したバイイングなどの新形態

DCブランドブームは、取引小売企業のバイイング機能、MD機能を摘み取ったが、別の副産物も生んだ。列挙してみると、次のとおりである。

＊DCブランドブームの外側にいたアパレル卸商と専門店は、危機感をバネにして、運命共同体的な結びつきを強め、「パートナー型」のバイイングシステムを構築していった。（「アパレル企業依存型」と「共同MD型」の中間的形態ともいえるが、とくに卸商は生き残りを掛けることになるので、商品企画と商品フォロー、ディーラーヘルプに力を入れている点が違う）

＊DCに主力をおかなかったチェーン専門店や、DCとは無縁だった量販店は、差別化戦略の面からもオリジナル企画（ストアブランド）と、より低価格な商品提供に重点を置く方向に向かい、「共同MD」に着手する一方、「自主バイイング」につづいて「自主MD」を試行し始めた。

＊DCブランドブームにかげりがみえだした頃から、百貨店は“ハコから平場へ”“高感度・高価格から高感度・中価格へ”の模索を開始し、まずは「自主MD」「自主バイイング（下代仕入れ）」を試行したが、やがて一歩後退して「共同MD」に重点を移していった。

＊同じころから、アンチDCといえるリーズナブルプライス指向のカタログ販売やロードサイドショップの急成長が始まったが、これは「自主MD」「自主バイイング」とさらには「SPA」を基調とするもので、しかも取組み先はアパレル卸商ではなく、国内外の製造企業（縫製メーカー、ニッター）だった。

このように80年代中期から、小売企業のバイイング戦略は、少しずつ変化をみせていた。

そして従来のあるあり方を見直しをいっきに迫ることになったのが、インポートブームの終焉と同時に訪れたバブル経済の崩壊であり、米国からぞくぞくと伝えられるようになった新小売業態（SPA、アウトレットスト

共同MD
自主MDを進めるための
機能が不足しているとき、
アパレル企業の力を借りながら、
共同でMDを進めていく方式がとられる

ア、オフプライスストアなど）に関する情報である。

●全体としては小売企業主導の方向へ移行

バブル経済の崩壊は、ファッション商品の分野でも、プレステージ、ベター、モデレートの各商品ゾーンに、それぞれ価値観に見合ったリーズナブル・プライスがあることを認識させることになった。

それは景気後退にともなう利益額（率）優先への企業方針の転換とも重なりあって、「上代に占める小売マージンが少ない」「上代は小売企業が決めるべきである」「それには参考上代・掛け率制や返品・商品交換制を廃して、完全買取りの下代取引制に移行しなければならない」といった考え方を小売企業の間になんげつ広げる役割もはたした。

91年頃から「SPA」「自主MD」「自主バイイング」「共同MD」などが声高に話題となりだしたのは、そうした背景があったからである。

また、米国の新業態事情やカタログ販売、ロードサイドショップに関する情報は、さらに「自主MD、自主バイイングでは、取組み先をアパレル卸商から製造企業に切り替えていくべきである」という考え方を上積みすることになった。

さて、図表3はファッション小売企業のバイイングの形態が、業態別にはどのようにタイプ分類でき、どのように変化しつつあるかを示したものである。

全体として、アパレル企業主導から小売企業主導へと移行していく傾向をみせていることは、この図から十分読みとることができよう。

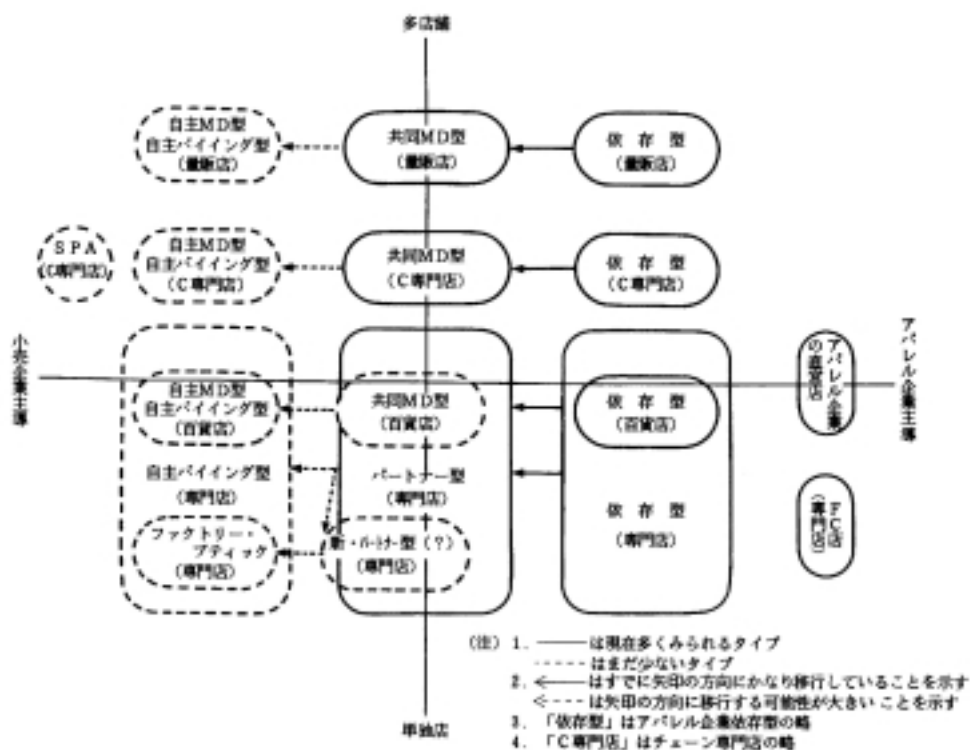
時代のすう勢や、競争激化のもとにおける利益配分などの面からいって、図の左側（小売企業主導の側）が競争優位、右側（アパレル企業主導の側）が「直営店」を除いて競争劣位になることも予想できよう。

ただ問題は、前述してきたようにアパレル卸商の力が強く、しかも小売企業の側にバイヤーやマーチャンダイザーがさほど育成されていない現状では、一気に「自主MD」「自主バイイング」に転換することはむずかしという点である。

おそらく小売企業主導の時代がくるまでには、10年前後の歳月を要するだろうし、そのときにおいても、まだアパレル企業主導のバイイング形態は残っているであろう。その意味で、小売企業には、表1にあげた8つの選択肢があるわけである。

アパレル企業の直営店として売却する道もあれば、「FC店」や「アパレル企業依存型」として留まる道もある。ただし、「FC店」や「アパレル企業依存型」の場合は、取組み先の良否や消長が小売企業自体の将来を決めることになる。

図表3 小売企業のバイイング・タイプ別にみた業態の推移



水平統業
 垂直統合の反対語。大手
 企業を頂点に、ピラミ
 ッド型の系列グループを構
 築するのではなく、さま
 ざまな関連業種が対等の
 関係でグループづくりを
 することをいう。垂直統
 業はいわば垂直統合と水
 平統業の中間で、水平統
 業グループに中核企業が
 存在する形態とみておけ
 ばよかるう

同様のことは「パートナー型」についてもいえるが、このタイプからは、アパレル卸商と小売企業がより平等な形で結びついた、いわば“**水平統業グループ**”（図1にいう「新・パートナー型」）が出現する可能性がある。これは文字どおりの運命共同体であり、複数の卸商とより多数の小売企業とで構成する、きわめて緊密な一種のボランティアチェーン（VC）であるということでもできよう。コンピューター・ネットワークや共同物流システムの発達は、それを実現させるのに十分な環境を整えつつあるとみてよい。

「共同MD型」「自主MD型」「SPA」になると、小売企業に商品企画機能、素材購入機能、物流機能など、現在アパレル企業がもっているさまざまな機能が必要であり、「自主バイイング型」にはパイヤーの育成が欠かせない。これらを具現化するために努力している小売企業も多いし、ソフトハウスをはじめとする支援システムも整備されてきているので、新しいバイイング体制をもつ業態は、次第にそのウエイトを強めていくとみておかねばなるまい。

なお、「SPA」は商品の生産ロットからみて、チェーン専門店でなければ実現出来ない業態であるといえるが、単独専門店のなかから、SPA

の最も純粋な形態というべき「ファクトリー・ブティック」の一群が生まれてくる可能性もある。すでに出現している成功例の場合、自店にコンピューター横編機を設置して、オーダーによるセーターやニットスーツなどをクイック・レスポンスで顧客に手渡す方式をとっている。このタイプのニットのファクトリー・ブティックは、比較的早く普及していくとみてよかろう。これは技術革新が創出した新業態であり、したがって、ニッターの一部がこれに参入してくることも予想される。ただし、織物製のアパレルを供給するファクトリー・ブティックは20世紀中にはまだ期待できまい。

2章 アパレル流通の構造変化の可能性

1 商慣行の変化からみた構造変化の可能性

小売企業の業態変革は、バイイング方式の変化からだけではなく、それを含む商慣行全般の変化という面からも進行し始めている。そしてそのことはアパレル流通の構造変化をもたらす可能性を秘めているのである。

日本のアパレル産業の商慣行が、国際的にみてきわめて特殊であることは、これまでもさまざまな場面で指摘されつづけてきた。なかには、特殊性を後進性とみて、早急な改善の必要を説く議論もあるし、一方では、その特殊性への理解を世界に根気強く説得してくべきだという議論もある。

しかし、そうした議論のなかで、案外見落とされているのが「いまの商慣行は変わる可能性はあるのか」、あるいは「現に変わりつつあるのか」という観点からの分析である。

結論から先にいえば、いまの商慣行は変わる可能性を十分もっているし、すでに部分的には変わり始めている——ということになるが、以下、そのへんの状況について、分析のメスを入れてみることにしよう。

1 日本独自の商慣行を生んだ時代の状況と必要性

特殊といわれる日本の商慣行を図表4でみると、たしかに欧米から「常識外である」といわれるほど、特殊であり異質であることこまちがいない。

図表4 日本と欧米の商慣行比較

日 本 の 商 慣 行	欧 米 の 商 慣 行
a 参考上代・掛け率制	下代取引（上代は小売企業が設定）
b テリトリリー制	フリーマーケット
c 返品・商品交換制	完全買取り
d 派遣販売員制	なし
e 消化取引制	なし（委託取引は一部ある）
f 運賃の納入業者負担制	運賃は小売企業負担
g 多頻度小口配送制	一括配送
h 売上支払制	契約書記載の指定日に一括支払
i 協賛金制	なし
j 押しつけ販売制	なし
k 口座制	なし（フリーマーケット）
l 手形取引制	なし

売上支払制
支払は元来、商品納入後の一定時期に一括して行うものだが、小売企業の資金繰りの都合などから、“売れた分についてだけ支払う”という方式が発生し、次第に制度化しつつある

しかし、ここで注目してほしいことが2つある。その第1点は、日本の

商慣行として掲げた12項のうち、9項目までは、50年代後半（昭和30年代前半）から始まった商慣行であるということ（それ以前、つまり第2次大戦前からあるのはf k l）。

これは特殊であるとされる日本の商慣行の多くが、いわばアパレル産業勃興期から成長期にかけての所産であり、未来永劫につづくかどうかは不確定であることを示している。

50年代後半まで、日本の商慣行は欧米とさして変わるところはなかった。下代取引きで、上代設定権は小売企業の側にあったし、適品があればどこからでも仕入れ、完全買取りが常識であった。

それが統制経済時代の公定価格制、指定店制などの思想的後遺症や、駆け足で訪れた洋装化時代、跛行的・二重構造的な経済急成長時代への対応の必要性などによって、欧米からみれば常識外と考えられるような特殊な商慣行を生むことになっただけのことである。言いかえれば、時代の状況と必要性がこの特殊な商慣行を“発明”させたのである。とすれば、時代の状況と必要性に変化が起これば、今の商慣行に変化が起こっても不思議はないことになる。

第2点は、図表4に掲げた商慣行が、日本のアパレル産業のすべてにとり入れられているわけではなく、欧米型の商慣行をもっているところもあるという点である。

たとえば現金卸商はフリーマーケットで完全買取りだし、下代取引き制をとっているところは現金卸商以外にもみられる。また、派遣販売員制は百貨店だけ、消化取引制、**協賛金制**、**押しつけ販売制**は百貨店と量販店だけ、**多頻度小口配送制**、**口座制**は百貨店、量販店を含む大手小売企業だけの商慣行である。

このことは、日本のアパレル産業の多様性、ないしその商慣行の多様性を示している。現に欧米型の商慣行が存在しているということは、状況と必要に応じて、欧米型が増える可能性を秘めていることにほかならない。

2 すでに始まっている欧米型への移行

では、欧米型の商慣行（あるいは50年代後半以前の商慣行）が、少しでも拡大する気配はあるのだろうか。別の言い方をすると、欧米型に変わる状況と必要性は生まれつつあるのだろうか。

実は現在、それが日本のアパレル産業の潜流となって動き始めているのである。個条書き風にまとめてみよう。

＊最初の無意識な動きは、小売企業の直接輸入や海外委託生産だった。

これには参考上代・掛け率制や返品・商品交換制はない。下代取引き、完全買取りで、上代は小売企業が設定せざるをえないし、図表4に掲げた「日本の商慣行」はいっさい存在しない。つまり、無意識のうちに欧米型の商慣行が始まっているのである。

協賛金制
小売企業の催事にさいして、陳列装飾や広告などの経費を、催事に出品する企業に負担させる制度

押しつけ販売制
小売企業が納入業者に、たとえば美術品、宝飾品、商品券など、自社で扱っている商品を半強制的に売りつける制度

多頻度小口配送制
たとえば毎日、小ロットの商品を納入する制度のこと。小売企業にとっては便利だが、納入企業にとっての負担は大きい

口座制
口座をもたない企業とは取引しないという小売企業側の制度

＊必ずしも成功はしていないが、派遣販売員制から自社販売員制への転換の動きが出てきている。

＊80年代中期からの無店舗販売（とくにカタログ販売）小売企業やメンズ・ロードサイド・ショップの成長は、下代取引、完全買取り、上代設定権の奪還を背景としたものだった。また同じ頃から始まった百貨店、大手専門店の自主MD、自主バイイングへの試行錯誤も、同様の方向を意図するものであるといえる。そして、ロードサイド・ショップをはじめとするSPA化の動きや、アパレル企業の「店持ちアパレル」から「アパレル持ちリテール」への動きも見落とせない。

＊一方では、アパレル製造企業（とくにニット製造企業）のなかから小売企業との直接取引を始めるところが出てきた。この場合は当然、下代取引、小売企業による上代設定が前提になる。

これらの動きは、まだ大きな流れにはなっていないが、次第に波音が高くなる気配はする。というのは、次の3つの“状況”が醸成されてきているからである。

第1は、直接輸入や海外委託生産によって、下代取引、完全買取り、上代設定などの訓練を積んだ小売企業が出てきていること。

第2は、リーズナブル・プライス指向や自店オリジナル商品指向が自主MDを加速し始めるなかで、小売企業やアパレル製造企業がみずから商品企画機能をもたなくとも、商品企画を代行するソフト会社が周辺に多数育ってきていることである。

そして第3には、DCブーム時代のブランド構成重視から、再び商品構成（品揃え）重視の時代に移行して、パイヤーの養成に力を入れる小売企業が増えてきたことがあげられる。これは即座に商慣行の変化を生むものではないが、少なくとも消化取引をセーブし、長期的には返品・商品交換制の縮小を実現する土壌になっていくと思われる。

こうした欧米型商慣行への移行気配は、日本のアパレル小売企業を、バイイング方式の変化からみた業態変革の動き」の項で述べたような業態変革の方向へ、否応なく駆りたてていくものとみられる。

従来の商慣行は、卸商優位の産業構造を基礎として成り立っていた。つまり卸商が上代設定権をもち、小売企業のリスクも背負いこむという形の商慣行であったわけである。しかし、欧米並みに小売企業が上代設定権をもち、リスク負担もする業態に変わってくると、卸商と小売企業の力関係は平衡状態になってくるし、逆転現象も生じてくる。部分的には卸商の存在が否定される場面も発生するであろう。そこに、産業構造そのものの変化の可能性が見え隠れしているわけである。

もちろん、30～35年にわたって築き上げられてきた産業構造が、5年や10年のうちに急変するとは考えられない。それでも深く静かに変化が進行

していくことにはまちがいあるまい。その意味では、卸商がどのような業態変革をとげていくかが大きな課題になってきそうである。

すでにアパレル卸商の一部はメーカー化（製造卸化）、コンバーター化、小売企業化（「アパレル持ちリテール」化）などの方向を打ち出しているが、先述の「新・パートナー型」も含めて、中間流通企業は大きな正念場を迎えているといえよう。

2 外圧や独禁法ガイドラインが加速する構造変化

日米構造協議
日米貿易摩擦は両国間の経済構造に起因するとの認識から、89年9月にスタートした会合。相互に改善事項を合意して改善に取り組むことにしており、流通にかかわる事項も含まれている

先述した欧米型商慣行への潜流を、さらに加速するものとして、**日米構造協議**に象徴される外圧や、それに端を発する公取委の「独禁法運用ガイドライン」、産構審流通部会・中政審流通小委員会の「商慣行改善指針」による誘導・規制も見逃せない。

1 長期的にはガイドラインの影響も必至

大店法
大規模小売店舗法の略

日米構造協議にもとづく日本側の改善策としては、すでに**大店法**の規制緩和が実施され、大型店舗の新增設気運がさまざまな波紋を呼んでいるが、独禁法運用ガイドラインなどの策定も改善策の一環をなすものであり、それに沿って、建設業界の談合、家電業界の希望小売価格制などがやり玉にあらりは始めていることは周知のとおりである。

それらが、アパレル産業にまで及んでくるには、まだ時間があると思われるが、遠からず改善を迫られる時期がくるだろうことは予測しておかざるえない。図表5でも明らかなように、ガイドラインや改善指針に示されている違反項目には、アパレル産業のいまの商慣行に類似したものが決して少なくないのである。ただ、あえていえば、次の点に救いがあるとみることができる。

＊「再販売価格の拘束」では「メーカーとの流通業者との間に、……合意の存在が認められる場合は原則違法」とされて、家電方式が違法と読めるに対し、アパレル産業の参考上代制は「卸売業者と小売業者との間で……」と解釈できるから、違法性は薄い（もっとも昨今のように、アパレル卸商というべき企業がアパレル・メーカーを自称していると、家電産業なみにみなされる恐れはある）。

＊「派遣販売員」「多頻度小口配送」については、アパレル商品の特殊性、つまりコンサルティング・セールスの必要性や店頭における商品鮮度の重要性などを強調することによって、特例として認められる要素はある。

＊「返品」については、返品条件であることが当事者間で明確であることが多いので、違法ではないというる。

とはいえ、降りかかる火の粉を振り払いつつも、次第に欧米型に近づいていくだろうことは間違いない。国際化の時代に日本のアパレル産業が生き残り、繁栄をつづけるいくには、それは必然のコースなのである。

図表5 独禁法運用ガイドラインとアパレル産業の商慣行の関連

(注) ×…原則違法 △…違法となるおそれ ▲…優越的地位を利用すると違法			独禁法ガイドラインの概要		ファッション産業の商慣行	
(再販売価格の拘束)	×	・メーカーと流通業者との間に、契約、同意書、合意の存在が認められる場合	→			参考上代・掛け率制
	×	・リベート削減などの手段を用いてメーカーの示した価格で販売するよう要請				
	×	・流通業者に安売り広告を禁止、安売りを理由とする取引拒絶				
(非価格制限行為)	△	・メーカーが流通業者に自社製品のみ取り扱いを義務付ける(専売店)	}	-----		(販社、代理店)
	△	・メーカーが流通業者に一定の地域を割り当て、地域内での販売を義務付け				
	△	・メーカーが卸売業者に販売先の小売企業を特定(帳合取引の義務付け)				(テリトリー制)
	×	・メーカーが流通業者に商品の横流しをしないよう指示(仲間取引の禁止)				
(返品)	▲	・返品を条件とした取引であることが当事者間で明確でない	→			返品制
	▲	・危険負担が相手方に不利益なもの				
	×	・メーカーが流通業者に売れ残り品を返品することを条件とする				
(派遣店員)	▲	・小売業者がその地位を不当に利用して派遣を要請	}	→		派遣販売員制
	×	・メーカー指示により派遣店員が販売価格の自主的な決定に関与				
	△	・販売力の大きい小売業者に対して優先的に派遣				
(仕入れ体制)	▲	・システム化による流通費用の負担や自社専用の値札などの購入を不当に要請	→			運賃の卸商負担制 値札つけサービス
(商品販売)	▲	・小売業者が商品の購入や協賛金を不当に要請(押し付け販売)	→			押しつけ販売制、協賛金制
(輸入総代理店)	×	・代理店が特約店に対し、安売りを行う小売店への販売を制限する				
	×	・代理店が直接取引先の小売店に安売りを理由に販売を拒絶				
	△	・製品番号や密番を利用して並行輸入ルートを突き止め、外国メーカーに通報、平行業者への供給を停止させる				
	△	・並行輸入品についての広告宣伝活動を妨害				
	△	・修理などの拒否と同様の効果をもつ補修部品の供給拒否				
(事業者間の取引慣行)	×	・競争者間または事業者団体における取引先制限、市場分割カルテル	-----			(テストリー制)
	△	・複数の競争者が共同して、新規参入者との取引を拒絶				
	△	・取引の相手方に対し、自己の競争者と取引を行わないことを条件とした取引				
	×	・取引の相手方に対し、自己の供給する商品などの購入を強制				
	▲	・多数の取引先に対し、一律に購入価格を引き下げるなど相手方に不利益となるような取引条件を一方的に設定				
	▲	・取引の相手方に対し安定株主として取得・所有するよう強制				

(注) 「リベート」「共同ボイコット」に関する事項は省略した

90年代末までには欧米型商慣行への全面移行はありえないだろうが、21世紀にはそれが実現すると予測したうえでの企業戦略が必要になってくるのである。

とすれば、日米構造協議などの外圧や、公取委のガイドラインなども、アパレル流通の構造変化を加速する要素のひとつとみることができよう。

2 大店法改正がもたらす「新・流通革命」

1990年に「大規模小売店法」（大店法）が改正されて、大型店の新增規制が大幅に緩和された。このため、一時は新增設計画がぞくぞく発表され、これを合計すると3～4年後には、大型店の売場スペースは倍増することになるといわれた。その新增設気運は、バブル経済の崩壊によって、計画を中止ないし延期するなど、いくらか沈静化をみせているが、計画どおり実施しているところもある。したがって、当初予想されたほどのスピードではないにしても、大型店の売場スペースは増加は確実に進んでいくとみとおかねばなるまい。

とすれば、その影響は決して少なくないはずであり、中小店の没落、弱体商業集積のゴーストタウン化といった現象や、そのアパレル業界に及ぼす波乱も当然予想できる。80年代中期から、すでに小売企業の減少、とくに中小店の減少が表面化していたが、90年代後半には、大型店のスペース増加がそれに拍車をかけることになるかもしれないのである。

一方、売場スペースが増えれば、そのスペースは商品で埋めなければならない。その数量をはたして供給できるかも問題だし、もし供給できれば、逆に供給過剰の心配が出てくる。また、そうした過程で大型店対大型店、大型店対中小店、中小店対中小店の競争が激化し、商品企画の優劣、物流システムの優劣が小売企業とアパレル企業の双方の命運を決めることになる。大型店や大手アパレル企業といえども、対応を誤れば、淘汰の波にさらわれてしまう時代が訪れようとしているのである。

このようにみてくると、大店法改正に端を発する大型店の売場スペース増は、アパレル流通に構造変化をもたらすトリガーになる要素をもっていいといえる。角度を変えていえば、かつて騒がれた「流通革命」が、大幅に時期をズラし、様相を異にして、これから到来する可能性もあるわけである。

林周二氏によって流通革命論が提起された1962年からすでに30余年。それは起こったのか、挫折したのか、これからなのか——その評価はいまもって定まっているとはいえない。しかも、おもしろいことに、提唱者の林周二氏は「挫折し、反革命の時代がやってきた」といい、量販店チェーン理論の推進者である渥美俊一氏は「これからだ」、小売理論の一方の雄である船井幸雄氏は「起こらなかったといってよい。そして、いまや将来とも起こりそうもない」といっている。

これらの論旨について詳細に言及する余裕はないが、結論的に次のことは指摘できよう。

＊流通革命は④スーパーマーケットの発展によって店舗の標準化、大型化、チェーン化が進み、伝統的な独立自営商業の比重は劇的な低下を示す、⑤小売商業図面に大量販売が実現すれば、卸商の排除が進んで、流通経路が短縮する——の2点に要約できるが④⑤ともその一部しか実現しなかった。量販店の台頭とごくわずかの元卸→地方卸商ルートへの衰退がそれである。

＊アパレル産業に限れば、小売企業数は減るところか、80年代中期まで増加をつづけてきた。しかも、量販店のアンチテーゼとして専門店が台頭し、百貨店が巻返しをはからざるをえないほど成長したことや、排除されるべきだった卸商が逆に主導権を握るにいたったことは、流通革命の予測ミスだった（これが“反革命”だったということにもなる）。

＊流通革命という以上、流通の主導権の移行がなければならないが、小売産業が主導権を握ったといえる状況は存在しない。アパレルの分野では、逆にアパレル卸業界の主導権が固まっていた。卸商にオンブにダッコされていながら、小売企業が主導権を握るということはありませんでした。

しかし、最近のアパレル産業の動きは、小売企業数の減少、小売企業とアパレル製造企業の直接取引のスタート（卸商の排除）など、かつての流通革命論の指摘に近い状況が発生してきたといえないこともない。

ただ異なるのは、流通革命の主導勢力がスーパーマーケットではなく、量販店（主としてスーパーストアから成長したGMS）、百貨店、チェーン専門店、新業態のカテゴリーキラーなどを含む大型店群と、コンセプトの明確な中小専門店群であること、および流通主導権が小売産業と中間流通産業の間でバランスする時期が長くつづく流通革命になりそうであることの2点であろう。その意味では「新・流通革命」とでもいうべき時代の到来が予感されるのである。

3 技術革新の進展がもたらす構造変化

技術革新が産業変化をもたらした例は、これまでも枚挙にいとまがない。紡績技術の進歩が家庭内の手紡ぎを衰退させ、合繊技術の開発が巨大な合繊メーカーを生み出して、アパレル産業発展の大きなきっかけのひとつになったことなども、その典型的な例である。

ここではまず、アパレル産業に大きな変動を招くことになった過去の事例を、二つあげておくことにしよう。

ひとつは、パンティ・ストッキング（略称PS）の例である。服装のカジュアル化が現在のアパレル産業の発展をもたらしたわけだが、そのカ

ジュアル化を大規模に推進したのは、婦人ものではミニ・スカートのプーム(60年代後半)であり、そのミニ・プームの背景にはP Sの開発があった。

このP Sの開発には、バック・シーム(足のうしろ側の縫い目)のあるフルファッション・ストッキングやトリコット・ストッキングから、シームのないシームレス・ストッキング(略称S S)への転換という前史があり、シームを気にせず着用できることで、カジュアル時代への布石になった。

そして、S Sにパンティ部分がつく技術開発によってP Sが出現し、ミニ・スカートでもパンティとストッキングの間の肌が見える心配がないということで、誰でもミニ・スカートがはけるようになったのである。もしP Sが出現していなかったら、また出現が遅れていたら、ミニ・プームも、服装のカジュアル化もかなり遅れていたかもしれない。

しかも、P Sの編立機は技術革新による生産の合理化、高速化が進み、つまなお当初の上代からさしてアップしていないのである。またP Sの開発は、ストッキング業界の寡占化を生む一方、日本における無店舗販売のツールになり、その発展の土台をつくっている。

もうひとつの例としては、レジスターがあげられる。量販店が小売産業のなかに確固とした地位を占められるようになったのは、レジスターが開発されたことに一因がある。レジスターなしの量販店の発展は考えることができない。

このようにみてくると、技術革新がひとつの産業に大きな変動をもたらす場合があるということが理解できよう。

いまコンピュータ、ネットワーク・システム、ロボット、レーザー、バイオテクノロジー、エキゾチック・マテリアルといった先端技術による技術革新(いわゆるハイテク化)が急速に進んでいるが、それがファッション産業に変動をもたらすことはまずまちがいがあるまい。クイック・レスポンスが可能となってきた背景にも、コンピュータの発達には欠かせない要素がある。今日では、川上から川下までF A(ファクトリー・オートメーション)化、O A(オフィス・オートメーション)化が急ピッチで進行している。

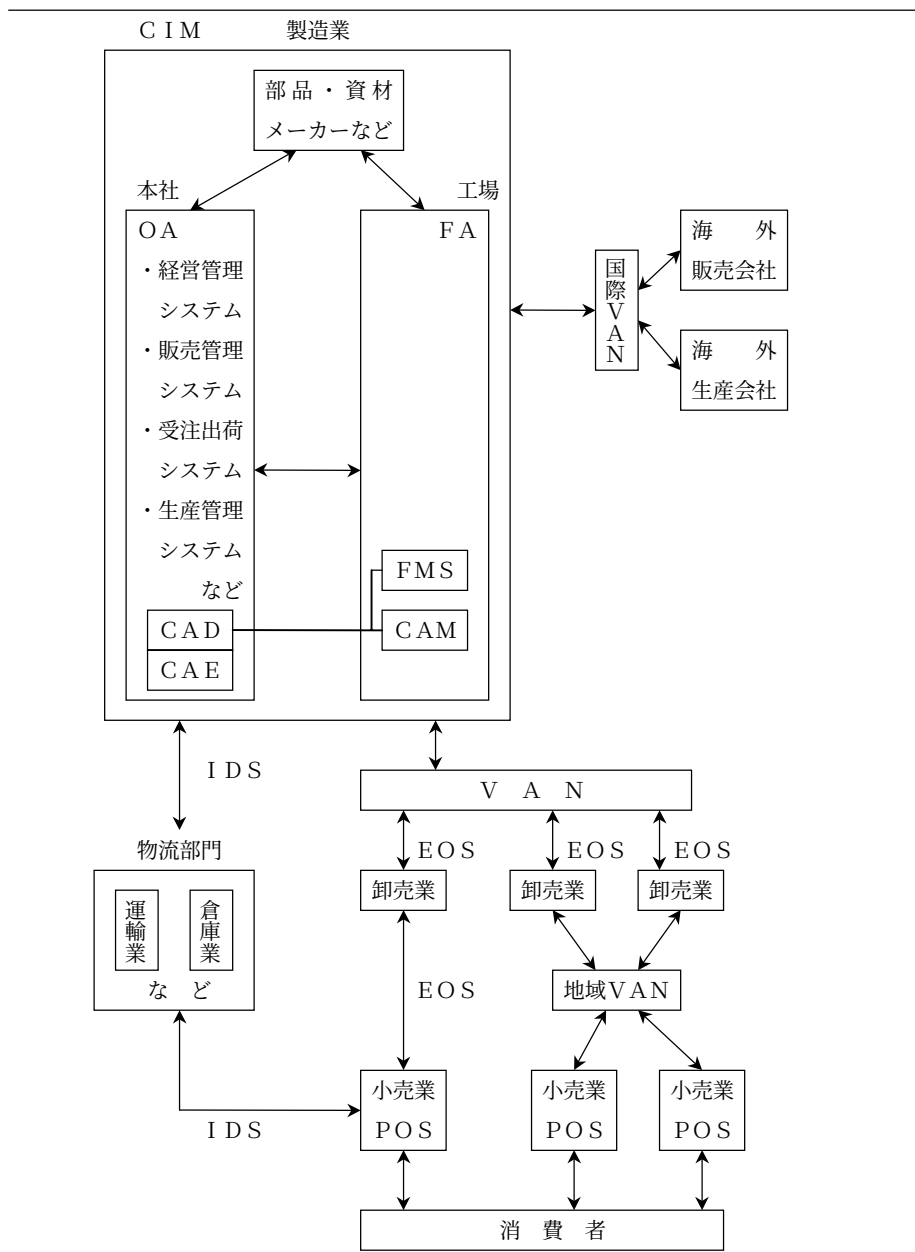
しかも、F AからC I M(コンピュータによる統合生産)へ、さらには開発・販売・物流部門などの企業活動のプロセスを、もつとも効率的に運用する次世代システムとしてM I S(知的生産システム)まで研究されているのである。

また、昨今の個性化・多様化に対応するための多品種少量生産を効率的に実行する目的で、各種の情報機器とN C(数値制御)機、産業用ロボットなどを組合わせた、よりフレキシブルな自動システムの研究も進んでいるし、物流を円滑化するために、バーコード、ロボット、コンピューター

を活用したソーティング・システムの開発も著しいものがある。

図表6は産業の情報化のイメージであるが、その中には次のようなコンピュータのシステムが組み込まれている。

図表6 産業の情報化のイメージ



資料：経済企画庁「経済白書」平成2年版をもとに作成

*CAD コンピューター支援設計

*CAE コンピューター・エンジニアリング

*FMS フレキシブル・マニュファクチャリング・システム

*IDS 情報物流システム

*CAM 自動製造システム

*LAN 構内情報通信網

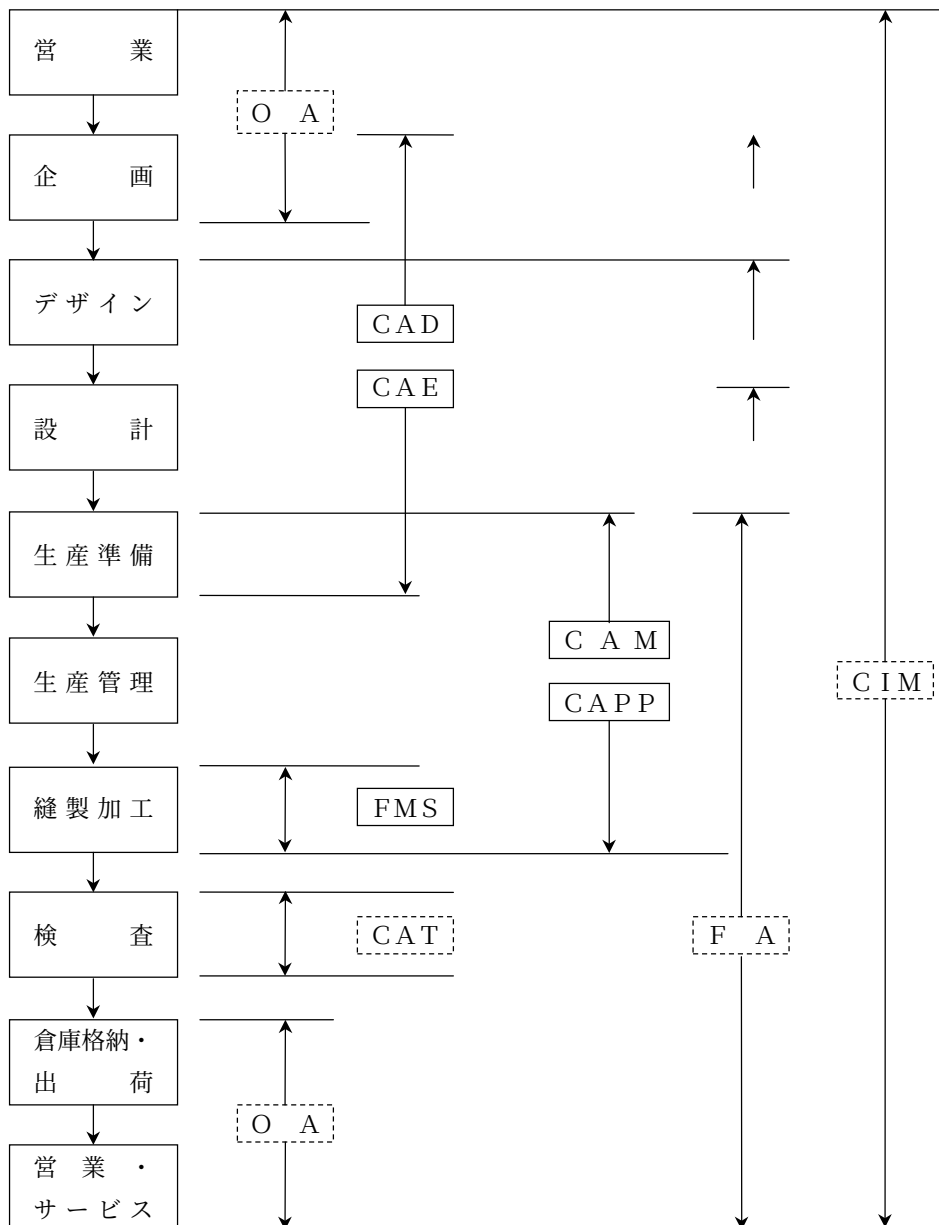
*VAN 付加価値通信網

*EOS オンライン受発注システム

*POS 販売時点情報管理

実際にアパレル企業の業務の流れとシステムの関連をみても、図表7のように、C I M (コンピューター統合生産) システムの中に、営業・企画・サービス部門におけるO A 化、生産段階におけるF A 化とともに、企画から生産準備までのC A D・C A E、生産準備から縫製加工までのC A M、C A P P (コンピューター・プロセスプランニング)、縫製加工でのF M S、検査段階でのC A T (コンピューター検査装置) と、いろいろなコンピューター機器システムが組み込まれてきている。

図表7 アパレル企業の業務の流れとシステムの関連



このほかOA化の中も細かく見ていけば、パソコン、CG（コンピューター・グラフィックス）、FAXなどいろいろなコンピュータ機器がはいってきている。

これらの全体を戦略情報システム（SIS）とよんでいるが、VANやCIMはネットワークの基礎システムであり、POSで売行きをチェックし、EOSで迅速に受発注を処理し、CGで企画、デザインをして、CADで型紙をつくり、CAMで生地を裁断し、QRSで縫製をして、IDSとソーティング・システムで物流を処理するといったらわかりやすいであろう。

これに素材メーカーのQRS（クイック・レスポンス・システム）がドッキングして、繊維・糸・染色加工・織布・編立とオンラインで結ばれ、付属品などの生産もネットワークされれば（垂直統合化されれば）、QRは加速されることになる。

もっとも、現状では各企業でコンピューターのシステムが完成され、流通のネットワークが構築されるには、あと10年の時間が必要とみられている。

しかし、21世紀に向けて、アパレル産業のコンピューター化、ロボット化、ネットワーク・システム化は日進月歩の勢いで進んでいくであろう。したがって、問題はこうしたハイテク・システムの使いこなし方である。現在でも、せっかく導入したハイテク機器がうまく活用されず、ほこりをかぶっているという例は少なくない。また活用している場合でも、短能機としての利用しかされていないケースも多い。一例をあげれば、POSには、商品管理、顧客管理、従業員管理の3つの機能があるが、商品管理だけでこと足りりしている小売企業が殆どである。

したがって、今後は、ハイテク・システムを導入する場合は、いかに使いこなしていくかが企業の将来を決めることになる。これもまた、産業内の地図が大きく塗り変わっていく要素の一つであるといえよう。

なみ、ハイテク・システムをいっさい導入せず、伝統技術、職人的なセンスなどを駆使していくという選択肢があることもつけ加えておきたい。

4 垂直統業化がもたらす構造変化

ファッション産業のこれまでの国際的常識として、原料→糸→生地→縫製→販売の生産・流通過程は、1年～1年半とされてきた。ヨーロッパの例をみても、たとえば94年春夏向けのテキスタイル展は93年春に催され、そのアパレル展は93年秋で、94年春にようやく店頭に並ぶわけだが、テキスタイル展までには、繊維原料を入手して糸にするという前段階があり、また店頭に陳列してもすぐ売れるとは限らない。

これをアメリカのコンサルタント会社、カード・サーモン社が調べたのが図表8である。図によると、布帛製品の場合、原料製造から消費者の手

に渡るまでの時間は、66.1週間かかっている。約463日、つまり1年3か月余にわたるわけである。

しかし、実際に製造に使われている時間は、図表8の左側の通り11週間で、あとの55週間は（図表8の右側のとおり）、生産された物が販売されるまでの間の在庫期間であったり、次の製造工程に移されるための待機の時間であったり、搬送に要する時間であったりしている。

これは素材メーカーから小売企業にいたるまで、各生産・流通の段階の企業が各自ばらばらに企画して生産し、次の生産・流通の段階とばらばらに商取引をしているからである。生地メーカーは前述のように実需期の1年前に展示会を開いて受注を取り、アパレルメーカーは半年前に展示会をやって注文を受けるというタイム・スケジュールは、そこから発生してきた。

しかし、今日のように時代の価値観の変化が激しく、消費者の購買動向も流動的で、しかも個性化・多様化している中にあっては、1年以上も前から市場の動向を予測して生産のための企画を立てることは、きわめて難しいといわざるをえない。とくに糸、生地など、川上にさかのぼるほど、予測には不確定要素がつきまとうことになる。

予測が外れれば、大量の売れ残り品が発生する。残品はマークダウン（値下げ）をして再び販売することになるが、値下では収支採算を悪くし、しかもいくら安くしても、売れ残ってしまう製品も出てくる。こうした実質損失のリスクは、常につきまとっているわけである。

また、Aという製品を生産したり、仕入れたりしても売れなかったが、Bという商品を他社が生産したりしたらよく売れた、というケースもでてくる。もし自社がAでなくBを生産したり、仕入れたりしていれば、売上も利益も向上したはずだという機会損失も少なくない。

そこで、こうした損失を少なくして効率よくするためには、できるだけ消費者がその服を買う時期に近づけて企画し、予測をよりの確にすること、そして短期間で生産して消費者の購買時期にタイミングよく提供できるようにすることが必要になる。

また予測が外れた場合でも、いま何が売れているのかという情報をいち早くキャッチして、消費者に受け入れられている商品を、できるだけ短い期間に企画・生産し、店頭に供給することによって損失をできるだけ少なくすることも必要である。

このほか、シーズントップにはいろいろなデザインの商品をバリエーション豊かに店頭で展示して、その中から消費者に人気のある商品（売行きのよい商品）を、追加生産しフォローしていくというやり方もある。

図表8：典型的定番品の生産・流通に要する時間

製 造			在庫、待機、搬送
原料製造 0.9週	繊維原料 8.1週	原料在庫	1.6週
		製品在庫	4.6週
		受注、納入	1.0週
紡 織 3.9週	紡織工程 15.8週	在庫、納入	2.6週
染 色 1.2週		在庫、納入	7.5週
縫 製 5.0週	縫製工程 23.8週	原材料在庫、待機	6.8週
		アパレル在庫	12.0週
	小 売 19.0週	縫製業者が受注、	
		出荷	2.7週
		小売業者が値札	
		付け、仕分け	6.3週
		店頭陳列、販売	
			10.0週
計 11.0週	66.1週	計 55.1週	

注：糸から衣服となって小売店で販売されるまでの流れ。

その過程に要した時間は左、在庫、待機、搬送等に要した時間は右にかかっている。

資料：カート、サーモン社資料により作成

こうしたクイック・レスポンス（素早い対応の意、QR）は、先述のように生産・流通の各段階で、各企業がばらばらな企画・生産・販売をしていたのでは不可能である。そこで、各生産段階の企業がグループを組み、統一された企画で生産・流通活動をしようという考え方が出て来た。これが垂直統業化である。

かつて垂直統合化（パーティカル・インテグレーション）が促進されたことがあったが、それは生産・流通の各段階の企業を、その中の有力一企業が系列化して、大量生産・大量販売の一貫システムを形成しようとするものだった。

これに対して垂直統業は、各生産・流通段階の企業が、それぞれ対等な立場でグループを組み、QRを実現しようとするもので、従来の統合化と区別して統業化と呼んでいるわけである。

しかし、垂直統業化の動きは始まったばかりで、川上から川下まで完全にでき上がっているケースはまだみあたらない。小売店頭の消費者情報を共有して、グループの共同商品開発を進めるといったテーブル・マーチャンダイジング（土俵マーチャンダイジングともいう）というスタイルや、川中企業が素材をキープしておいて、川下企業のQRへの要求に対応しているというのが現状である。すべては今後の課題といえよう。

とはいえ、垂直統業化は、今後のアパレル産業のひとつの方向として注

目しておかねばなるまい。顧客満足がこれから21世紀にかけての重要なキーワードになってきている今日、いわゆる系列企業ではなく、独立した企業としての道を歩もうとすれば、それが最も適切な選択になる要素を持っているからである。

もし、この垂直統業化が進展していけば、大型店とはもとより、先述した「新・パートナー型」の専門店群とも結びついていくと予想されるし、アパレル流通の構造地図も大きく塗り換えられる可能性がある。これもまた構造変化の要素のひとつとみなしておきたい。

3章 国際的視点からみたアパレル リテールの今後

1 インポート商品、ライセンス商品との取組み

1 急増するインポート商品

消費の成熟化が叫ばれる今日、わが国のファッション市場も欧米に引けをとらない水準に達している。例えば1年間の国民1人当たりのアパレル消費を比べると、日本は約710ドルということになる。これは米国の700ドルを凌ぐ数字であり、日本のアパレル消費者総額900億ドルは**NIES**や**ASEAN**など8ヵ国の合計金額（約360億ドル）を上回っている。

これだけアパレル消費が高まれば、当然のことながら輸入が増える。それは輸入統計を見れば明らかで、約2兆円にのぼる繊維輸入の半分がアパレル製品で、バブル崩壊によってイタリアから輸入が減少したとはいえ、アパレル輸出が1,000億円にも満たないことを考えれば、アパレル製品は大幅な“貿易赤字”である。

ちなみに1990年の貿易統計によれば、圧倒的に多いのが中国から輸入で、布帛製アパレルだけでいえば輸入シェア（数量）は約60%に及び、2位の韓国を加えると、これら2ヵ国で全体の4分の3に達する。これに台湾や香港、タイなどからの輸入を含めると、数量ベースでいうならば、アパレル輸入はアジア諸国が、9割以上のシェアを握っている。

一方、数量では2%程度のシェアしかないヨーロッパ製品も、金額ベースでみると、そのシェアは15%近くに増加する。これは輸入単価の違いによるもので、例えば1点当たりの輸入単価を比べてみると、イタリア製品が6,000円で、これに対する中国製品は420円でしかない。その差はじつに14倍になる。もちろん、両国からの輸入品は中身が異なっており、これを単純に比べることはできないが、それにしても輸入単価の格差は歴然である。

2 高級品だけでないインポート商品

日本におけるアパレル輸入の歴史は古く、遠く奈良時代や戦国時代にさかのぼる。現実に正倉院には、奈良時代に中東や東ヨーロッパから渡来したガラス製品や毛氈が保存されており、戦国時代にはポルトガル人によって“洋服”が持ち込まれている。

もっとも、これら中世の“アパレル輸入”は、その後の鎖国によって中断し、インポートファッションが定着するようになるのは明治以後になってからである。そして、明治から昭和にかけてのインポートファッションは、高級品の象徴として位置づけられた。それは「舶来」という言葉が物語っている。これはアパレル商品だけでなく、時計や喫煙具、万年筆など

NIES

新興工業経済地域の略。台湾、韓国、香港、シンガポール、マレーシア、インド、ブラジル、メキシコなど、近年急速に工業化した国や地域をいう

ASEAN

東南アジア諸国連合の略。加盟はインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイの6ヵ国である

まで、舶来品がつい最近まで高級品の頂点を占めてきた。

この「舶来品」という言葉は現在では使われなくなったものの、高級品のジャンルではインポートファッションが大きな勢力をもっている。例えば有名ブランドの多くは、いまやライセンス商品によって手軽に手に入るようになっているが、それでも“直輸入”の威力は絶大である。ジーンズなどでも、いまだに「MADE IN USA」にこだわる層が多く、輸入品だけ集めたインポートショップが減らない理由も、このあたりにある。

ところで、ひと口にインポート商品といっても、そこには幾つかのパターンがあって、すべてが“高級品”になるのか、といえばそうではない。パリやミラノの有名デザイナーや有名ブティックの商品は、今日でも高級品として位置づけられているが、これは正反対のインポート商品もある。

それがN I E SやA S E A Nなどからの輸入品で、前述のように日本のアパレル輸入の90%（数量）は、これらコストが安い諸国からの商品である。周知のように人件費の高い日本では、当然のことながら生産コストも高く、低価格品については利益が出なくなってしまった。パジャマや下着などは、その典型で、最近ではセーターやシャツなどもN I E SやA S E A Nで生産するケースが相次いでいる。

これら生産コストが安い国からの輸入は、その大半が**開発輸入**と呼ばれるもので、日本企業が商品企画し、製造に関する仕様書を作成したものを海外で生産している。欧米から輸入とは、このあたりが違う。つまり、欧米からは、すでに出来上がった商品を買付けののに対して、N I E SやA S E A Nでは日本企業の指示にしたがって生産し、それを輸入している。

3 ライセンスブランドの変遷

初めに日本を訪れた欧米のファッション関係者が、まず注目するのが**海外ブランド**の数でこれだけ沢山の海外ブランドを売る国も珍しい。百貨店やショッピングセンターに行けば、ほとんどの有名ブランドがそろっているし、欧米では大金持ちしか持たないような高級ブランドまでが街に氾濫している。

ところで、世界有数の有名ブランド消費国となった日本のファッション市場だが、これら海外ブランドの大半は“国産品”である。つまりブランドとデザインは輸入品と変わらないが、生産地の表示をみれば「日本製」と書かれたものが多い。これがライセンスブランドである。

ときどき、新聞などで有名ブランドの“ニセモノ事件”が載っているが、このニセモノと**ライセンスブランド**との違いは、これを真似るブランドとの契約関係にある。ライセンスブランドは、まず、そのブランドと契約を交わし、一定の使用料（ロイヤリティ）を払って、ブランドやデザインの使用許可を受ける。この契約を無視してブランドなりデザインなりを勝手に真似れば、これは違法となる。

開発輸入
日本の企業が商品企画をして海外に生産発注し、輸入するという方式

海外ブランド
海外（おもに欧米）からのライセンスブランドと輸入ブランドを総称するという。ただし、開発輸入は含まない

ライセンスブランド
ブランドを所有する企業と契約を交わし、契約料や使用料（ロイヤリティ）を払って、ブランドやデザインの使用許可を受けたものをいう。海外のデザイナーやアパレル企業との契約が多いが、国内での契約についてもいう

さて、そのライセンスブランドが、日本では海外ブランドの主流を占めているわけだが、これだけ多くなったのには、それなりの理由がある。日本でアパレル産業が勃興したのは1960年代になってからで、それまでは戦後の困窮状態が続き、オシャレは一部の上流階級にかぎられていた。また、戦前はどうかといえば、女性の大半はきものを着用し、洋装が一般化したのは戦後になってからである。

そして、戦後しばらくは服地を買って、それを仕立てる、というオーダーメイドの時代が続き、本格的な既製服時代を迎えたのは60年代に入ったあたりから。しかし、洋装文化が浅い日本では、アパレルデザインやパターンに関する技術が遅れ、これを克服するために考えられたのがライセンス提携だった。

そこで知名度の高いデザイナーブランドが候補にのぼり、デザインや生産技術に関する“技術援助契約”が結ばれた。例えば「ピエール・カルダン」や「クリスチャン・ディオール」などがライセンス提携の草分けといえ、ここで日本のアパレル企業は、デザイン開発や縫製（編立て）などの技術を習得した。

そして、このライセンスブランドが急激に増加したのが70年代で、ここではアパレル業界だけでなく、百貨店や量販店、専門店など小売業界も、プライベートブランド（PB）開発の一環として海外有名ブランドとの契約に凌ぎを削った。

4 水平分業になりつつあるライセンスブランド

年商20兆円近くになる日本のファッション市場で、すでに輸入品の浸透率は20%近くに達している。これはアパレル輸入額1兆円を小売価格に換算し、算定したものであるが、これにライセンスブランドを加えると、海外ブランドが占めるシェアはかなりのパーセンテージになると思われる。これに対してアパレル輸出は1,000億円にも満たないから、日本のファッションビジネスは海外ブランドによって支えられている、といっても過言でない。

しかし、インポート商品に関していえば、かつて“舶来”という言葉が使われた時には、輸入品とは高級品そのものを指していた。ところが、最近の輸入品は、かならずしも高級品ばかりではなく、むしろ量的には低価格品のほうが多い。これはインポートファッションを取り巻く環境が変化している、ということで、こんなところにも日本市場の成熟ぶりが現れている。

また、輸入品に比べれば、欧米の有名ブランドが主流となっているライセンスブランドにしても、かつてほどの“買い手市場”ではなくなった。今20年～30年前には、まるで国王にひざまずく家来のように、有名ブランドを崇め、奉って契約に漕ぎつけたが、昨今は有名ブランドが日本企業を

「イコールパートナー」として認めるようになった。

また、それだけでなく、一部には提携先企業を買収し、日本の傘下におさめるケースも相次いでいる。レナウンの「アクアスキュータム」やオンワード樫山の「J・プレス」などがそれで、他のブランドについても“国王と家来の関係”ではなくなった。

一方、これまで導入することに終始してきたライセンスブランドだが、数年前あたりから日本が海外にランセンス供与する例が増えている。日本のブランドが韓国とランセンス契約を結び、かつて日本が欧米から学んだような光景が、こんどはアジア地域で再現されつつある。つまり、これまで“受け手”だった日本のランセンスブランドが、ここきて“送り手”の機能をもつようになった、ということで、インポートファッションと同じようにランセンスファッションの世界でも、ようやく“水平分業化”の時代を迎えた。

2 中進国及び発展途上国との取組み

1 途上国輸入の現状

大蔵省がまとめた貿易統計によれば、1990年のアパレル輸入は金額で9兆5,000億円、数量で8,100万ダースとなり、これを1986年に比べると、金額で2.6倍、数量で2.1倍の伸びとなっている。金額に比べて数量の伸びが低いのは、それだけ単価の高い製品が増えている、ということで、地域別の実績では韓国の1.8倍、中国の3.9倍に対して、欧米先進国から輸入は4.3倍（いずれも金額ベース）と高い伸びを示している。

しかし、これは輸入伸長率に関するデータであって、輸入シェアについていえば、アジア地域が圧倒的な強さを誇っている。ちなみに90年の地域別輸入のデータは、つぎのとおりである。

■イタリア	130,396(100万円)
フランス	22,813
アメリカ	33,642
イギリス	20,500

先進国計	207,891
------	---------

■韓国	240,616
台湾	53,829
香港	38,837

中進国計	333,282
------	---------

■中 国	310,068
タ イ	26,971
インドネシア	15,256
インド	10,248
途上国計	362,543
その他	46,887
合 計	950,603

これを先進国と中進国、途上国に分け、それぞれのシェアをみると、もっとも高いのが途上国の38%で、これに中進国の35%が続き、先進国は22%という水準になっている。これはあくまで金額ベースの話であって、数量ベースでみると、このシェアは途上国55%、中進国37%、先進国5%といった状況に変化する。

つまり、数量でみれば日本のアパレル輸入の92%がアジア製品で占められている、ということで、それも中国を含めた途上国が目覚ましい勢いでシェアを広げている。そのことは、やはり86年と比較すれば明らかで、数量ベースでみた輸入シェアは、先進国が2.1%から4.7%に、また途上国も33.3%から55.4%へと、それぞれ拡大しているのに対して、中進国は63.6%から36.7%に減少している。

なかでも86年に輸入第1位の地位にあった韓国の不振が目立ち、シェアは45%から30%に激減、これに代わって中国が31%から48%に躍進している。これはインフレに伴う生産コストの上昇が原因となっており、日本のアパレル輸入は途上国が“主役”になりつつある。

2 開発輸入の現状

ところで、いまやアパレル小売総額の20%近くを占めるまでになった輸入品は、小売店においても戦略商品として重視されるようになった。一般的にアパレル輸入の流通形態は、総合商社や輸入商社を通じて小売店で販売される、というパターンが多い。有名ブランドの中には輸入代理店を定め、ここを唯一の輸入窓口する場合もあるが、多くは商社経由で小売店に流れている。

一方、最近是小売店自らが輸入するケースもあり、商社などを経由するものを“間接輸入”と呼ぶのに対し、こちらは“直接輸入”と呼ばれている。この直接輸入のメリットは、同業他店との差別がはかりやすいことで、逆に売れなかったときにはリスクを被らなければならないデメリットもある。

また、ふつうは海外の見本市などで、気に入った商品を買いつける、と

というのが輸入の基本的パターンであるが、これとは別に、小売店の商品企画に沿って生産したものを輸入する場合もある。これが“開発輸入”と呼ばれるもので、最近、これが増えている。

たとえば、カシミアのセーターを戦略商品にしたい、と考えた小売店は、中国側とダイレクトに交渉し、カシミア原料から製品化にいたるまでの権利を取得する。もちろん、商社など第三者が介在しないから、原料コストや生産コストが安くなり、この結果、通常ルートのカシミアセーターに比べると、かなり安い値段で売れる。

こうした小売店の開発輸入は、アパレル製品だけでなく、食品や電気製品、インテリアなど広範囲にわっており、差別化と低価格のメリットが得られるとして、今後、さらに増加が見込まれる分野である。

3 生産基地だけでなく販売拠点としても浮上

日本アパレル輸入の90%以上を依存するアジア地域は、もはや日本にとって欠かせない生産拠点となっているが、その一方で消費市場としても見逃せない地域である。すでに国民1人当たりのGNPが1万ドルを突破したシンガポールや香港は、生産基地としてはコスト高になってしまったが、旺盛な消費に支えられたファッション市場が注目を浴び、日本の百貨店をはじめ有力専門店の出店が相次いでいる。

すでにシンガポールには伊勢丹をはじめ大丸、そごう、東急、八百半などが出店しているし、香港には大丸、三越など百貨店のほか鈴屋やタカキューといった専門店もチェーン化に乗り出している。なかでもシンガポールにおいては、小売販売額の60%を日系小売店が占めるほどである。また、こうした日系小売店の勢力は、これら国民所得が高いNIESだけでなく、タイやマレーシア、インドネシアなどASEANにまで広がっている。

一方、こうした小売業のアジア戦略で注目されるのが、アジアにおけるネットワークで、西友が推進している「アジア小売企業連合（ARAN）」には、香港、台湾、タイなど7ヵ国の有力小売店が参加し、商品開発や仕入れの共同化を含めて経営ノウハウの相互交流をはかっている。

さらに日系小売業のアジア進出は、中国でも計画されており、八百半が上海に大型ショッピングセンターを建設しているのをはじめ、北京や上海には有名デザイナーのブティックもオープンしている。すでに上海に出店しているワールドは、現地価格にすれば超高級品になる商品を販売しているが、それにもかかわらず中国人の関心は高く、爆発的とは言えないまでも「そこそこ売れている」という。

3 海外資本上陸や海外提携ショップへの取組み

1 外資系小売店の現状

日本のファッションビジネスがとれだけ拡大したかは、欧米の対日戦略からもうかがえる。前述のように対日輸出ではアジアに大差をつけられた欧米のファッションビジネスだか、ランセンス提携や資本進出では圧倒的な強さをみせつけている。

たとえば、繊研新聞の調べによれば、1991年現在でファッション系の外資企業は60社（小売専門を除く）に達し、70年代には10社余りしかなかったというから、80年代に急増したことになる。

また、外資系小売業も増加傾向をたどっており、79年に設立したブルックス・ブラザース・ジャパンは、米国の有名専門店の「ブルックス・ブラザース」とダイドーリミテッドの共同出資によって設立したもので、すでに年商40億円以上の業績をあげている。これと同じようなケースにポールスチュアート・ジャパンがある。こちらは米国の「ポールスチュアート」と三峰との合併で、積極的な多店舗化をはかっている。

さらに量販店のジャスコと英国の専門店「ローラ・アシュレイ」が共同出資したのがローラ・アシュレイ・ジャパンで、86年に設立し、すでに50億円余りの売上高をあげている。このほか外資系小売店として注目されるのが「ベネトン」で、世界的な販売ネットワークを持つイタリアのベネトンとセゾングループが提携し、日本でも破竹の勢いで店舗数を増やしている。

2 ライセンスショップの現状

一方、こうした資本進出と並んで無視できない勢力となっているのが、海外提携によって誕生した店舗（売場）である。「外資系」が海外企業の資本進出であるのに対して、海外提携はブランド（店名）や商品複製の権利（ライセンス）を供与するということで、形態は似ているが根本的に異なる。

「外資系」とは、文字通り外国企業が資本出資した企業であり、ここでは外国企業が資本金のすべてをまかなっている場合もあれば、日本の企業と共同出資して設立する場合もある。ところが海外提携には、こうした資本関係がなく、外国企業が日本の企業に契約期間を定めて、ブランドやデザインを供与する。

この典型がライセンスブランドで、欧米ブランドのブティックでもっとも多いのが、これである。もちろん、厳密に言えば小売業といえないもののほうが多いが、百貨店などのブランドコーナーは、誰がみても独立したショップであり、こうした“ショップ”を店舗として数えるなら、欧米ブランドの最大勢力はランセンスブランドの売場である。

ところで、こうしたランセンスブランド売場（ランセンスショップ）は、その大半がアパレル企業が契約するブランドの売場であり、小売業がもつライセンスショップとの違いは、そのブランドの使用権者を調べるしかない。

つまり、そのぐらいアパレル企業と小売業がクロスオーバーしている、ということで、例えば「ポロ・バイ・ラルフローレン」というブランドは、西武百貨店が日本の使用権者になっているが、現実には西武百貨店だけでなく、他の百貨店や専門店でも販売されている。これはロイヤリティ負担を軽減するためにとられた方策で、同社にかぎらず他の百貨店でも“サブライセンス”を数社に与え、そのサブライセンシーが小売店に卸売りする、というのは決して珍しいことではない。

4 アパレルリテールの海外戦略

1 百貨店、専門店の海外戦略

日本の小売業の海外出店が本格化したのは、1970年代になってからだが、その多くはアジア地域に集中し、アジアに比べると欧米への出店はスローテンポで推移した。そこでヨーロッパにおける出店戦略を振り返ってみると、かつて百貨店など有力小売業がヨーロッパに進出した第一の理由は、ヨーロッパの商品情報を収集することだった。そして、第二の理由が日本人観光客を対象にした土産物店である。

つまり、出店の主眼は情報収集や日本人客におかれ、現地の消費者をターゲットにする例はきわめて稀だった。もともとファッションをはじめ百貨店や量販店のノウハウの大半は欧米から入ってきたものであり、それだけ現地の小売業との競合は厳しい結果が予想される。これがアジア地域との格差につながった。

そうしたなか、最近になって注目されるのが日本企業のM&A（企業の合併・買収）で、かつて提携関係にあった小売店を買収する動きが相次いでいる。一例をあげれば、米国の婦人服専門店「タルボット」がジャスコに買収され、ミラノ紳士服専門店「バルバス」やロンドンの「アクアスキュータム」も日本企業の傘下におさまっている。

ところで、小売業の海外戦略は出店だけではない。最近、大手小売業の多くが自主MD（マーチャндаイジング）を強化しており、この生産拠点としてアジアへの進出が目立っている。紳士服専門店のカタキューは、北京市京工服装工業集団公司ほか2社と合併で、「北京タカキュー雷蒙ファッション有限公司」を設立した。これは中国の生産コストと中国の市場性に着目し、合併事業に踏み切ったもので、タカキューにかぎらず日本の小売業にとって中国は注目のマトになっている。

2 小売業のアジア戦略

GNPをベースに換算すると、日本を除く西太平洋のアジア地域のアパレル消費は総額で約360億ドルということになる。これを米国（1,700億ドル）や日本（900億ドル）と比べると、きわめて少ないが、ある試算によれば、これらの地域が高度成長を続ければ、21世紀初頭には1,500億ドルに達するという。

つまり、そのぐらい西太平洋アジアの消費経済は流動的である、ということであり、そんな傾向を如実に表しているのが、日本の小売業のアジア戦略である。かつて現地の高額所得者と日本人観光客を相手にしてきたシンガポールや香港、台湾の日系小売業は、ここ何年かで政策を変え、いまでは現地の中流階級を意識した売場に鞍替えしている。

アジア地域で多店化をはかっている、ある大手小売業の説明によれば、国民一人あたりのGNPが3,000ドルを越えると、先進国型のアパレルマーチャダイジングが通用するようになる、という。これを西太平洋アジア地域に当てはめれば、すでに1万ドルを突破したシンガポールや香港はもちろんのこと、1万ドルにせまる台湾や韓国もアパレル消費に関していえば、もはや“途上国”とはいえなくなった。

また、2,000ドルを越えはじめたタイやマレーシアだって、すぐに“先進国型”が通用するようになるし、もっとも低い中国ですら、大都市部においてはファッションビジネスが盛り上がっている。こうしてみれば、アジア地域が巨大マーケットを形成するのは時間の問題である。

日本の小売業のアジア戦略も、こうした経済成長に併せるように推移しており、それが証拠に香港では有力百貨店が出揃い、専門店もチェーン化がはかられている。また、シンガポールも人口が少ないこと（260万人）を考えれば、日系百貨店が15店もあることは注目にあたいする。さらにマレーシアやタイでも日系小売業の出店が相次いでおり、21世紀に向けたアジアのファッション市場は、ますます加熱していきそうである。

〔シンポジウム〕

アパレルリテールの重要性和 体系化へのアプローチ

本テキストの第一版発行にあたり、テキストの開発意図、アパレルリテールの捉え方や標準業務など、開発にあたって問題視した事柄などについて、開発関係者によって何度も議論を重ねました。本テキスト完成の背景には様々な議論や考え方があり、それらを全て盛り込むことは困難です。また、本テキストに対し、様々な角度から、反省やら問題やら提示して頂き、次なる発展への糧する意味も込めて、開発関係者による統括座談会を行いました。

この座談会をテキストに掲載することにより、テキスト本稿の補完とするとともに、将来の発展のための一助としたいと考えます。

座談会出席者

高見 俊一	高見マーケティング研究室主宰
和泉 好彦	ブレーンズ21代表
兵頭 正英	(有)ネクサスタンサルティング代表代表取締役
児島 守	(株)アトリエ・ヒロ
小山田道彌	(株)ファッション総研 代表取締役
福永 成明	ファッション・ジャーナリスト
山村 貴敬	山村貴敬研究室 主査
新井 俊二	(株)ゼン・プランニング
川畑洋之介	P P M総合研究所 代表
野村 和子	(株)トム
本山 光子	ファッション・プランナー
司会 内藤 英雄	アパレル産業振興センター主幹

1. ファッションとリテール

ファッション産業におけるアパレル・リテールの重要性

内 藤 ファッション産業におけるリテールの役割とその重要性について、まずは話を進めたいと思います。

高 見 今回のキテストはその作成段階で偶然にも非常に難しい時代に突入してしまいました。しかし、だからこそ、出来上がったテキストが何等かの形で皆さんのお役に立つのではないかと、我々スタッフは受け止めています。現在は数十年単位の構造変革の時期に直面しており、ファッション産業も例外ではなく、大変厳しい状況になっています。極度の販売不振の様相も呈していますが、そうした時期に、今後のアパレル・リテール産業を担う若い人達のためにテキストを作るというのは、非常に難しい面もありますが、同時にやりがいも感じています。

現在のアパレル・リテールを取り巻く厳しい現状については、私自身はその要因の一つにこの業界の構造的な問題が深く関連しているのではないかと思います。業績不振になるとパートやアルバイトで補い、逆に、若返りと称してベテランを職場から切り離すといった行為が必ず繰り返される。当然、技術を持った人はどんどん職場から離れてしまう。リテールの技術は人に負うところが多く、結果として、業界自体のレベルが低下しているのではないか。つまり、リテール産業全体がアマチュア化しているのではないのでしょうか。

一方、消費者サイドはバブル時代に高級品をすでに体験したことで、一挙にその水準が上がったように思います。市場のリーダーシップは消費者側に移行してしまった。その結果、具体的な現象としては情報の流れの逆転が考えられます。従来は川上から川下へと流れていたものが、現在では全く逆になってしまった。本来、リテール産業はお客さんとアパレルとの接点であり、消費者側に生じつつある新しい動きに対して、新たな対応をなすべき役割を担っている。しかし、従来のリテールの技術では対応しきれないという現状を考えると、今やリテール産業はその技術の革新というものが極めて早急に要求されています。それに対してこのテキストがどう応えられるかは非常に大きな問題であり、我々もテキスト作りのコンセプトにおいて、現実の動きを捉えながら、なおかつ今後の方向性を模索するということの戸惑いを感じながら作業を続けたという印象を持っています。

内 藤 ファッションの持つ時代性と、テキストの普遍性との兼ね合いもむずかしい問題だったと思います。

山 村 今、高見先生のお話に、顧客水準が上がる一方で業界のレベルが低下していることが問題だというご指摘がありました。私はその問題をバブル崩壊の状況をどう捉えるかという視点で話してみたいと思います。

日本の消費環境は、少なくとも70年代前半のオイルショック以降、小さな不況はあったにせよ、急激な成長を遂げてきました。その一方で、経済成長の速度ほどではありませんが、文化も少しずつ熟成して来ました。私はバブルの時代というのは、非常に急激な経済成長と文化の熟成速度とのアンバランスが、まさにブランド消費に向かわせたのだと思います。こうした経済と文化レベルとの大きなギャップの中で、ファッション・リテールは好調な業績を上げたわけですが、それがバブル経済の崩壊によって止まった。しかし、速度は遅いながらも段階的に成長してきた文化のレベルは引き続き上昇しており、消費者のコーディネート能力は非常に台頭して来ています。その水準の高さに業界サイドがうまく対応出来ていないというのが、アパレル・リテールが直面している現実ではないでしょうか。

こうした厳しい状況の中で、リテール産業と、成長し成熟した消費者との間のギャップを埋めることを考える際に、まずなすべきことは、もう一度、小売業が持っていた原点に回帰することではないでしょうか。今回の教材の冒頭で「店とは何か」について言及した箇所が、まさにリテールの原点なのですが、リテールのシーンとはあくまで消費者と作り手側がダイレクトに接する場であり、情報を交流する場でもあるのです。本来の小売業はそこを原点としていたのです。

小売業を大きく分類すると、専門的なライフスタイル提案を行う専門店と、よりメジャーな消費者を対象とした大型店とに分けられるかと思いますが、現在はこちらもそれぞれの原点に返ることが要請されています。例えば専門店の場合ですが、例えば今や老舗と言われる専門店がもともと行っていたことは、作ることと、もてなすことの真摯な実践です。ロンドンの伝統的なトラディショナルショップ、パリやミラノやフィレンツェの専門店、あるいはクチュールの店を見てもそれは明らかだと思います。表でもてなし、裏でつくり込んでいたのです。表のもてなす部分というのはサロン機能であり、その中では、作り手と使い手の情報交流が実は十分に行われており、単に売る場所というだけではなかったはずです。その一方で裏側にはモノを作るアトリエが控えている。売る機能と作る機能が一体化された中で専門的なライフスタイル提案を行っていたのが、伝統的なファッション・リテールだったのです。

ところが、大衆消費が進展する過程で、リテラーは一部の特定顧客ではなくメジャーな顧客を対象とし始めました。当然価格志向が出てくるし、分業化の体制も取られて来る。その結果、徐々に客側と作り手の接点が失われて行く。企業の戦略も効率追求へとシフトする。しかし、最近言われ

るCSの達成のためにも、もう一度意識をリテールの原点に戻してみる必要があるのではないだろうか、という時代に来ていると思います。

ただ、ここで気を付けなければいけないのは、機能論と戦略論を分けて考える必要があるということです。機能論としては、今申し上げたような原点回帰だと思います。作ることと売ることの一体化です。それが実は最近のアパレル企業とリテールの^{きわ}際の消滅なのですが、現に小売業がSPAという形でアパレル機能を充実させる、あるいはアパレル企業が直営店という形式で小売機能を充実させるさせるということは現実に起きております。しかし、その最終目標は、あくまでも顧客との情報交流であり、真に顧客が望んでいるライフスタイルを提案側が商品として、あるいは売場の空間として、あるいはサービスとして活性化させるというところにあると考えるべきでしょう。

ただし、戦略戦術論として考えた場合、小売とアパレルが一体化することは100%不可能です。例えば、アパレル企業が100%直営店で商売は出来ませんし、小売業が100%アパレルの機能を持ち、素材を仕入れ、工場へ加工指示し、副資材まで調達していたのでは、小売業の経営は成り立たないでしょう。ですから、小売は、例えば30%なり50%なりをアパレル企業MDで行う。またアパレルは30%なり50%を直営店で仕掛けて行く。こうした形態を意識した中で戦略戦術論を展開しながら、実は機能として互いの機能を自ら取り込んでいく。こうしたMD上のスタンスや機能を一体化させつつ、両者の協調関係を再システム構築していかなければならないという時代に来ているのではないかと最近私は痛感しています。

内 藤 最初のお二人はきちんとまとめて頂きましたが、これからは、ざっくりばらんにいきたいと思います。

小山田 今の話の最後と関連しますが、SPAの登場により、SPAのアパレル版、つまり、店持ちアパレルと言われ、直営店を展開してきたアパレル企業が、最近ではSPA型に変わって行きたいという動きを見せ始めています。本来的にはSPAとはアパレル機能を持つ小売店を表す業態でした。ところが、それ以前に店持ちアパレルが存在しており、それが、SPAを指向し始めた。これが、アメリカの場合も日本の場合も最近の傾向だといえます。その意味では、かつて店持ちアパレルだった企業が100%SPAになるかと言えば、これは多分有り得ないことでしょう。今、山村さんが言われたように、30%から50%という範囲以内であっても、卸の機能を持続ける企業は多いだろうし、リテールと呼ばれる企業の領域は80年代よりはもっと広がって行くという感じはしています。

80年代は小売業にしろアパレル企業にしろ、一応言葉の上では消費者指

向と言っていましたが、今振り返ってみると、やはり、かなりの程度で消費者不在だったし、企業本位だったという印象は拭えません。小売店の品揃えの上でも、それ以前からの返品、あるいは商品交換というような商慣行もあり、アパレル企業の提案をまず店に並べ、売れなかったら返品する、交換する。アパレルサイドにおいても、できるだけ多ブランド政策を取って行く、いろんなものを作り、その中で売れそうなものだけにある程度選択能力のある小売店にセレクトしてもらう。そして次に消費者にセレクトしてもらうという形で、売行き待ちの様相が非常に強く、当然、消費者指向とは掛け離れたものでした。しかし、バブルの崩壊により、これではだめだということに気付いたというのが現状ではないでしょうか。したがって、やっと、本物の消費者指向という時代に入ってくると思いますね。

山 村 先ほど、アパレル機能と小売機能という問題で、アパレルが小売機能を持つ、小売がアパレル機能を持つ、でもやはり明確に小売とアパレルはそれぞれの基本スタンスが違うという話をしました。これは今回行ったヨーロッパでも強く感じました。例えば日本でも最近入ってきたクーカイというブランドは、アパレルメーカーであり、また、オールドイングランドは小売業であり、それぞれ、オールドイングランドは小売業の組合に所属し、クーカイはアパレルの組合に属しています。従ってクーカイは当然のことながら100%自主企画、自主デザインの商品です。オールドイングランドは品揃えが基本で、その中にPBがあるということです。ですから、オールドイングランドは百貨店への出店は有り得ないし、クーカイは逆に百貨店へも出店しています。

これは、小売業とアパレルの機能は一体化するけれども、ビジネス上には大きなスタンスの違いが海外においてもあるということの具体例の一つです。

和 泉 現在のアパレル・リテールは、構造的な変化がまず第一の問題として語られるべきだと思いますが、その時にどの視点に立つかということで考え方が違って来ると思います。私自身は、やはり原理原則的に捉え、今回のテキスト作りもその視点から考えてみました。一体何が原理原則か、何が基本かという問題の前に、まずアパレルとリテールの違いを明確にしたいと思います。

リテールは、市場や顧客と直接に関わることが前提条件になります。顧客、つまり、生活者をどう捉えるかが、第一の原則です。次が顧客にどうアプローチするか、対応するか、つまりサービスも含めたその店の在り方です。そして三番目が何ををもって対応するか。つまり商品の問題になるわけです。アパレルの場合は、「誰に」の次に商品開発が先に来ます。アパ

ローチの方法は3番目の問題です。無論、企業は様々な視点で運営されますから、リテールもアパレルもこの順序が入れ替わる場合も当然あります。しかし、あくまでも、誰にどの様な方法で、つまり、店や売場をどう作るかということが先に来るのがリテールであり、次にそれに見合った商品を準備するという発想がその特徴になります。

まず店という一つの媒体を特徴付けることを優先させるとき、商品はいろいろなものが考えられます。顧客の欲求を可能な限り取り込むことがリテールの目的であり、そのための手段として、第一に売場が、そして次に商品があります。つまり、売場は顧客に対応するための場であり、自由な発想によって構築していいのだという方向が生まれることにより、業態開発は進むのだと思います。商品を中心にリテールを考えると、こうした自由な発想は出てこないでしょう。

その意味ではアパレルメーカーはパーツを供給しているが、トータルな生活文化の提供者ではなく、それに比べて、リテラーは生活文化の創造者であるという一つの方向と、もう一つは生活文化の「素材」の編集者という考え方があります。顧客が自分の自己表現をする時、ファッション商品は全て「素材」であり、それをどう自分なりに取り込んで自己の表現に繋げて行くかという意味での「素材」です。ですから、その「素材」を市場に合わせて的確に編集し、提供できれば、リテールの1つの在り方としては成立します。現在、この二つの要素が進行している中で、実は素材編集的な要素がかなり強く要求されているのではないかという気がします。そして人や人の生活、環境というものを考えた上で「素材」を編集をするというのが今日のリテラーの役割だと思います。

もう一度ここで、人第一主義と言いますか、顧客を第一とした全生活的な視点にポイントを置き、それをどう捉えて、そのための創造や技術開発をどう進めて行くかというのが、リテラーにとって、今一番大事なポイントではないでしょうか。アパレルもリテールも今日の困難な状況を乗り切っていくためには、やはり、具体的な技術論が非常に大事になります。技術的な側面からものごとを見て行くとよく見えるということはあると思います。

川 畑 私はファッション・リテール産業とは、所詮小さい規模の集約ではないか、今、リテール業全体がマス化に向かい、ほとんどの商店が大規模を指向している点が問題ではないかと思います。ファッションリテールとはもともと小規模でユニークなものを作って行くのが原点であるのに、メーカーも小売りも総てマスになり、商品はそれに合わせて全部揃えられています。現在、一番困っているのは、地方の比較的小規模な専門店や小売業だと思います。地元に密着し、顧客と言われる人々を対象に商売しよ

うとする時、的確な商品を提供できるアパレルメーカーありません。マスの流れに押されているということは非常に問題です。顧客、つまり、「個」に対応するというリテールはいうものをもう一度見直す必要があるのではないのでしょうか。総て大に焦点を合わせ、視点をそこに置いてみなが動いている点に問題がある。これは流通機構、素材メーカー、アパレルメーカー、総てに言えますが、本来は皆、小規模でした。

私がこの業界に入った当時は、アパレルメーカーも含めて、発祥の地は小さくても、勢いがあり、非常にエキサイティングな産業でしたが、次第に企業効率に囚われ、顧客無視になってしまいました。だから、私はもう一度原点に戻るべき時期がきたのではないかと思います。

野村 自分を一消費者に置き換えて見てみると、「買う気はあるのに欲しい商品がない、もしくは買う気にさせるお店がない」というのが現在の消費者の大きな声ではないかと。今や、消費者の声がリテールもしくは流通産業そのものを変えて行こうという時代になったのだと思います。提供側がどうこうというよりも、自然にマーケット環境がそうした動きに向かい始めているのが現状ではないかと考えています。その理由としては、簡単に言えば、リテールというものをビジネスで考えるか、商売＝商いとして考えるかといことの差だけではないかと思います。先ほどのお話のように、マスを考え数字を追って行けば、必然的に価値観などは落ちて行きます。逆に暖簾や個を大事にするということは、マス化できる限度が必然的に決まって来るわけですから、どちらを選ぶかは、どちらのビジネスをするかによるでしょうが、そういう部分で商人とか商いとかが、今もう一度見直されるべきだと考えています。

山村 先ほどから出ている「個」というのは、本来専門店が持っていたはずでした。それが、効率追求という過程の中で徐々に失われて行き、60年代、日本がヤングのファッション化が進展した時代に、新しいライフスタイルが次々に提案され、更に日本のファッションビジネスは70年代、80年代と、時代と共に成長して行き、その過程で、どんどん拡大指向へ進んで行ったという経緯があります。その後、それに対する反省から、現在では、多くの企業が新業態開発に取り組んでいますが、もう少し別の見方をすれば、これまでのファッションリテールのあり方に代わる新規の企業がどんどん生まれてこなければならぬのです。今の時期には90年代の新しい専門店が生まれていなければなりません。しかし、新しい専門店が自分自身で新業態を開発できるような社会的な環境が現時点で整備されているかということ、そうではないと思います。

昨今、言われているSPAにしても、発足は70年代で、その中核にいる

企業人は団塊の世代です。今の20歳代の人たちの中に、自分で専門店を起こしてみようというような人たちが出てこない、ファッションリテールは成長していかないという気がします。諸般の情勢、例えば地価の高騰等の問題も多くあるでしょうが、ただそれだけではなく、リテールの魅力そのものが若い人から見て薄れて来ているという現状があるのではないかと。若い人たちが自分の人生をかけて新しいことにチャレンジしようとする時、リテールはその対象になり得ない。つまり、彼等にとって、新鮮なときめきをもって憧れる業種ではなくなっているのです。この現実を変えていくような新しい動きが今後生まれて行くのか、これも本日ぜひ、検討して頂きたいと思います。

兵 頭 乱暴に言いますと、リテーリングはあったけれど、マーケティングはなかったのではないかと。効率追求のスタンスは確かにあったと思います。しかし、肝心の理論や実践において、中核になるべき共通の基盤ができないまま成長してきた点が問題ではないでしょうか。新業態が生まれてこないという今の話もそうですが、引き継がれて行く共通の財産が何かしらあって、それを革新して新業態が生まれるのが順序だとすれば、引き継がれるべき基盤が少し乏しいという問題が根底にあるのではないかと思います。

和 泉 マーケティング発想によるマーチャンダイジングがなかったということでしょう。具体的に展開された方法のバリエーションはありますが、何か、物真似式にトレンドを吸収するような姿勢のみが目だったというか。

それともう一つは現在のファッションそのものの魅力がどうなのか。今、若い人の関心もファッション以外のところに向けられているのではないかと。消費の配分ということを考えると、現在のファッションの魅力では、それほどファッションにエネルギーをかけられないということではないでしょうか。世代が降りるにしたがって、なおさらその傾向は強くなります。それは、衣料消費率が下がってきていることから分かります。その辺にも問題があると思います。

内 藤 寂しい話ですが、これもご時世でしょうか。

新 井 今の件で、私は常々思うのですが、例えば、昔は「あの店」や「私の店」「その店」といった、呼び方がなされてました。それが今や単に「店」となってしまった。強いて言えば「その店」というのが老舗みたいなもので、その店が何を扱い、どういう商売をしているかがかなり明快に分かっていました。しかし、今は「あの店」というと単にテイスト的な意味で人

気のある店という以上のことがない。つまり、先ほどから顧客の話が出ていますが、考えてみると、アパレルもリテールもこれまで徹底的にお客を裏切って来たのです。

かなり以前から消費者の生活指向というのは成熟化してきており、当初、選択する、モノを選ぶ、情報を選ぶというのが生活技術でしたが、今や選りながら様々なことを行っている。ところが、そういう部品がどこにあるかと言えば、どこにもない。かつてあったところにも、もはやない。そうしたことがずっと続いてきたのではないかと思います。

店の一つの形態としては、店というのは一つの間ですが、その場があらゆる意味で魅力がなくなって来ている。現実には、選択というのは、ものだけでなく、時間の選択もありますから、その場へ長い間行っても果たして面白いのかというようなこともあるでしょう。となると、例えば一日の設計の中で、何箇所も行くより、なるべくならそこに一箇所にまとまっている方がいい。S Pの考え方というのはそういうことなのですが。現代はお金は取り敢えず何とかなるが、時間は基本的には24時間以上はないという時代です。日本人の生活時間がここ10年間で睡眠時間が15分ほど短くなっている。つまり、それほどまで足りないのは時間なのです。

そのように我々を取り巻いている環境が変わってきたわけです。ですからリテーリングも、アパレルも、消費者指向という言葉はあっても、どちらかと言えば消費者追随であり、多様ではあると言いながらも、やっていることはほとんど一様です。さらにその一様がずっと続けばいいのですが、そのサイクルが短く、一斉に変わってしまう。70年代はそれが一つの活気だったわけですが、今はそうではないと思います。その意味でリテーリングというものを時間、あるいは場、それからモノ、と様々な視点から考えなければいけない時代だと思っています。

一方、通販は順調に伸びていますが、カタログというものを子細に眺めてみると、そこにサイズも含めて総てのものが盛り込まれているのです。ですから考えやすい。それに対して、店というのはどうも姿が見えて来ない。テイスト的には一応納得出来るような店へ行ってみると、サイズがない。このように様々な形で裏切られてきた。つまり、本質的に持っているべき実用性が欠落してしまっている点が、アパレルやリテーラーが今抱えている問題なのだろうと思います。ですから、もう一度昔の呉服屋さんのように、家族のライフスタイルもはっきり分った上で、品揃えをするといったような意味での顧客指向を考えるべきだと思います。マーケティングの問題においても、様々な話題性の中で、現在のところリテーラーが仕掛けているものはほとんどなく、どちらかと言えばジャーナリズムの関係で盛り上がっている。

以前に小沢昭一が、舌耕という話術について話していました。舌耕で何

を耕すかという、人の心を耕すという内容でしたが。つまり、今必要なのはアパレルにしても小売店にしても、宣伝ではなく、情報耕ではないかと。この言葉は、私が勝手に作ったのですが、この情報耕で自分も耕すし、お客さんも耕して行く。現実には、選択あるいは設計の仕方に熟達をしてきてはいても、先がみえないという点では皆等しく同じだと思うのです。ですからそういう意味でもっと違う視点、先ほど山村さんがいわれた老舗でのやりとりに近い、舌耕というか、情報のお互いの耕し合いというか、これがどういう形態になるかは別にして、今後考えて行くべきではないかな、ということを思います。

内 藤 本山さんにも全体的な視点からお話頂きたいと思いますが。

本 山 今まで多くの場で消費者が成熟化したと言われていますが、どう成熟化したかを具体化するのは大変難しいようです。その一つに、店が情報の場であるべきだという点では、今までコーディネートの方法や新しい商品、新しい情報などはコミュニケイトできていたし、ある程度VMDなどによる提案もなされて来たと思います。ただ、耐久商品としての部分ではどうでしょうか。今やヤングを始めとする私達の世代までは、ファッションイコール消費であると考えています。生活の中でのファッションの取扱い方、つまり、何年着られるかとか、ファッションの変化により、着なくなった服のリフォームが小売店でできるか等々についての意識が低いですね。何年間も着こなして行く、それもファッションであるという部分を情報の中にもう少し含めて提供して行くことで、消費者も真の成熟化を遂げるのではないのでしょうか。

現在は、みせかけの成熟化という印象を自分も含めて感じています。今後は、クリーニングの問題なども大切になってくるのではないかと思います。自分も一消費者に立ち返ると、そのようなことを考えてますが、私も教育を手掛けてきたなかでは、人材育成やプロの育成においても新しい商品やファッション情報に偏りがちです。しかし、先ほど申し上げた部分の教育も今後必要になって来る。それこそがプロではないかと、自分の反省も含めて感じています。

児 島 日本が世界一のお金持ちになったのは初めてですから、日本人が真に豊かな時の過ごし方、考え方を知らなかったのです。

ヨーロッパやアメリカには衣料品に対して歴史があり、いつ、どこで、なにを、どのように、なにをするのが判っていて衣料品の価値があったわけです。つまり、日本は文化観が育った上ではなく、急激に裕福になり、売る側も、買う側もファッションを道具のように車や家電商品のごとく

買って所有すること、消費することが優先して来た結果、現在のような状態になってしまった。昨今はベーシック、ベーシックと言われていますが、いろんな生活場面に対応出来る服というと、学生だとしたら動きやすいもの、社会人だと上のもの、下のものが別々なほうが楽しみが多くなるし、合理的で経済的である。そして着やすく、着心地のよい服。おしゃれを究めると、よく無地に始まり無地に終わると言われるように、スタンダードでシンプルだからベーシックなスタイルが注目されている気がします。

福 永 僕が不思議だと思うのは、この業界のエンドユース・マーケットの金額が平気で2兆や3兆ずれてしまうことです。商業統計全部の合計が20兆円程度なのに、総務庁の家計消費支出だと13兆円、通産省の発表では15兆円だったり、簡単に3兆円、4兆円も違ってしまいます。しかもそのことに余り疑問が持たれない。その辺りが実にいい加減だだと思います。確実性がなく、大変見えにくいマーケットですね。

もう一つ、ヨーロッパと違うのは、ヨーロッパの特に大都市では、衣料品でも専門店は営業許可がないと開けない。要するに営業許可と店舗許可の両方がないと店が開けないという縛りがあります。このことの是非は別ですが。例えば飲食店の場合は保健所の許可や調理師の資格免許が必要なのに比べ、衣料品店は誰でもできる。つまり、この業界は全てが案外曖昧だったり、いい加減であったりするの是不思議ですね。

日本では過去に士農工商などという職業制度があり、商の地位というのはあんまり芳しくなかった。最近でも工員などという言葉は使われないのに、未だに店員や売り子と言われる。これはその地位があまり改善されていないということも含めて、職業制度的にも逆にこの曖昧さが面白かったのだろーと思います。だから、例えば、アメ横のような曖昧模糊とした業態が様々に入り組んで、一坪で3億売ってしまうような日本一の坪効率を挙げる店が一杯あったりする。多少危ない商品を売っていたり、危ない業態であったりと、非常に曖昧模糊としていたものが、ここ20年ぐらいで非常に均質化してしまい、ファッション自体が金儲けの道具になってしまった。とにかく販売員をはじめみんなが金のため、あるいは売上げのために、商材はたまたまそこにあるに過ぎない。その結果、非常につまらない売場ができてしまったと言えます。

今や、業界自体、豊かさと貧困さが常に隣り合わせで、数年前まで日本一の専門店が、わずか2年でジリ貧になってしまうという時代です。お客の数自体が激減しているのではない。しかし、売場へ行っても、百貨店はみな同じ顔になってしまっている。何故なら、危ないとか曖昧さというものをごんごん捨てて、一番正確で無難なところへ持って行ってしまふから、お客が欲しいものが全く見えなくなり、みな同じ面構えになってしまう。

そういう意味から言えば、曖昧さは曖昧さでいいのかもしれませんが、産業として20年、30年の期間で見ると、あまり変わっていません。企業は確かに大きくなって、例えばマイナーとメジャーの差も、ついこの間までマイナーだった業態が銀座に出た途端に爆発的な売上げを見せ、百貨店が青くなってしまふ。こうした現象が増えています、これが逆に小売業の面白さでもあります。

ヨーロッパでは、最近ではベネトンなども出てきましたが、専門店はチェーン化をする必要があまりなく、基本的には単店舗でいいという考え方があります。日本はかなり珍しい形態で、大小全てがチェーン化したり支店網を作ったりと、連鎖店をどんどん作り上げていると思うのです。この辺りが行き詰まったように感じます。景気後退でついこの間まで成熟していた百貨店ですら、記録続きの不振が続いている。そういう現実を見ると、アパレル業界以上にファッションリテール業界は、まさに世紀末状態ですね。この辺りで、一度、業態から何から洗いざらい見直さないとい…。現在すでに消費者が主導権を握っているわけですから、消費者にお伺いを立て、逆に言う「あなたのおっしゃる店を作りますよ」と。その姿勢が原点であるならば、そうした姿勢の是非も含めて、多分今まで経験したことのない大きな壁に直面しているのではないかという気がします。

2. 店と機能

内 藤 一巡しましたので、次の課題である店と機能というテーマにアクトメントを置いて、改めてお伺いしたいと思います。

和 泉 店というものを考えた場合、顧客との関係がまず第一に來ます。そのときの一番ベーシックな問題が、「客にとって店の存在は何だろうか」ということだと思います。よく言われるショップのアイデンティティというものが、何か便宜的に使われているようで、真の意味での存在意義が明確になされていない。企業理念、思想を持つリテールが比較的少ない。ファッション商品を販売する場合に、特に企業としての思想がなくても、モノは溢れていますから、それを並べればいいというイージーさが多分にあります。しかし、この企業理念をきちんと構築した上で店を展開し、お客に対応することは一番原点の姿勢だと思うのですが。

それと、もう一つは時代はどんどん変わっていますから、どこにビジネスチャンスがあるのかをきちんと考えなくてははいけません。ビジネスチャンスのポイントというのは必ずあります。それを明確にしないで、方法論は語れません。顧客の求めるものと、実際のショップの展開方法がずれていることが大きな問題なのです。店を商品のレベルで捉えるというより、

むしろその展開の方法が問題だと思います。店作り、売場作りの方法の問題。つまり業態発想的な面をもっともっと考えていいのではないのでしょうか。それが出てこなかったというのは、マーケティング、マーケティングと言われていながら、真のマーケティング発想が、機能していなかった。顧客を本当に考えるのであれば、消費者ニーズをきちんと汲み取って行かないと、何も生まれては来ない。現在は、非常に不景気ですし、一方でアメリカを中心に新しい業態開発が言われてはいますが、それが一つのトレンドになるのかはまだ分かりません。しかし、そうした新しい業態であっても、顧客が求める動きの中で捉えていくべきではないでしょうか。

ファッションマーチャンダイジングは、情報性が強く、スピードがあり、変化率が高く、非常に複雑で広い領域の仕事をこなさなければならない上、創造性が要求されます。つまり、一言で言えば厄介で複雑で分かりにくいときていますが、その厄介で複雑な状態にしている要素はたくさんあるわけです。そうした要素をきちんと拾いあげて一つの形にし、そこから、モノを判断して進めるというのが原理原則だと思いますが、それを怠って来たという感じがするのです。

具体的に言えば、情報収集から研究の段階において、基礎研究的なことはおろそかにされてきました。仮説をたてて、モデル化して実際に応用実践する、そのプロセスを「MDを科学する、MDを創造する」とこのテキストでも述べていますが、科学的な考え方で進められた技術開発から、新しいものが生まれてくるのです。しかし、その研究が何かきちんとなされていないのではないのでしょうか。この点をもう一度0から捉え直して見る必要があります。

それはある意味では、システムの問題になるかと思いますが、システムをできるだけ拡大解釈する必要があると思います。様々なシステムがあると思います。統合するためのシステムや個別化のシステムとか。今は店作りそのものがシステムづくりであると言う時代に入ったのではないのでしょうか。このシステムを売る店という発想で考えたいものです。

そのシステム開発の中で、実際のマーチャンダイジングを進める技術的な問題としては、一つは情報管理であり、システム開発であり、分類、整理技術、編集技術などですが、それらをきちんと確立しないと、POSだの一方で創造だのと言っても無意味な感じがします。この問題に今は正面から取り組む必要があるのではないかと思います。

内 藤 今のお話に対するリアクションをお願いします。

高 見 私は今店が魅力がなくなっていることや、ファッションビジネス自体が停滞してる要因のひとつに分業化があると思います。これがかなり

弊害をもたらしているのではないのでしょうか。ですからファッションビジネス、特にリテールビジネスの場合は、同じような言葉の遊びのように受けとられるかもしれませんが、手分けするのはいいが分業してはいけないのではないかと考えます。手分けというのは、私なりの解釈で言えば、ある時期非常に作業が忙しくなったので、「私はこれをやるから、あなたはこれをやって」と一時期の、本来なら各自が全部できる仕事を、ある期間に限り、分担を決めるのが、私は手分けだと思います。しかし、分業というのは仕事を完全に分離してしまう。だから販売だけとか、仕入れだけとかいうことになる。これ自体すでにやる気を失わせ、結果的には小売りというものの機能すら壊してしまったのではないのでしょうか。

合理化という名のもとに、仕入れの人間を本部に集めてそこで一括商品を仕入れ、後は店は売るだけになる。売る立場の人間は、本部から送られてきたあてがいぶちの商品をいやいやながら売っている。それが、本来の人間の持つよろこびというものを失うような仕組みを作ってしまったように思えるのです。一時期いわゆる効率を追求するために工業社会に学べということが盛んに言われましたが、やはり工業と商業は異質の世界であり、それを工業社会に学べと言った点に問題があるのではないのでしょうか。ですから、分業と言うものがかなり何か大きな弊害をファッションビジネスにもたらしたのではないかという感じがしております。

川 畑 ファッションビジネスのバイヤー達の姿を見ると、最近是非常に疲れているように感じます。所詮ファッションは遊びで、夢を売る仕事ですから、それをビジネスとする人々が本来おしゃれ感覚で、楽しみや遊びを狙わなくてはいけないのに、肝心の本人たちが疲れているのはちょっと問題ですよね。企業としての利益追求は当然ですが、ファッションビジネスのようにファッションという名が付いた場合、それだけでは問題があるように感じます。私はこのビジネスは最近では忘れられている、ファッションは所詮遊びであり、そこにいる人達がどういうビジネスをするか、というもっとクリエイティブな発想に重きを置いていかないと難しいと思いますね。それは経営者にも言えますが、もう少し自分達のビジネスの軸がどこにあるかを考えて頂かなければならないのではないかと。一般のGMSなどとも変わらないビジネスをしているのは問題ではないか、というのが私の考えです。

野 村 今のお話は、車の車輪と同じことだと思うのですが。今は現在の状況を、販売員がお客の意向を汲み取れないからだとか、もしくはいい商品を仕入れられないからだとして、末端のところに原因を持っている部分があると思います。でも、企業の姿勢なりトップの方針なりが明確で

ないかぎり、下の人間はいくら技術を教育されても変わりようがないと思います。教育しても売上げが上がらないというのはよく聞く話ですが、この両輪がうまく回っていないままでは、当然の結果だと思っています。

例えば専門店で販売員には、「月の売上げはいくらです。今日はいくら売らなければいけません。そうするとあなたは4人いるうちの1人だから、いくらが分担で、1時間にいくらです」という指示がなされます。でも「予算達成のため、この客に5万売らなければ」という発想をしていては、顧客発想の仕事はできるわけがない。だから「あなたは今日5人の顧客を作りなさい、もしくは10人の人に接客しなさい」という目標であれば、来店したお客様にどう気に入っていただくという発想ができ、その積み重ねが、最終的に顧客となって、先々の売上げを作っていくということになると思います。その辺の根本的な部分の解決がないまま、小手先の対症療法では、もちろん逆の場合もありますが、これからの時代にはそぐわないように思います。ですから、店の役割をあらためて確認することが必要ではないでしょうか。

小山田 最初のテーマとも関係して来ますが、ファッションの解釈というのがそもそもピンからキリまであります。例えばファッションは基本的にマスであるという解釈が片一方の極としてはある。しかし、もう一方では完全にあなたのためのファッションという発想もある。ですから、ここでファッションリテールビジネスと言った場合にも、同じような対応が出て来ます。リテールを日本語に訳せば小売りですが、大型店の場合は小売りではなく、ある意味では大売りになるわけです。そうすると、大売りの機能と専門店の小売りの機能にはやはり違いがあるのではないのでしょうか。テキストの中では区別して書かれていると思いますが。その部分を両方突き詰めて考えないと、専門店だけに集中してもまずいような気がします。

山 村 専門店、大型店、いずれの場合も、消費者にとって商品の購入は自分自身の自己表現であり、完全に個的な行為です。これはもう最終的につきつめると、一人のための服の提供しかあり得ないのですが、服を作る段になると、メーカーとして同じものを作っていくことは可能になります。自己表現のための素材だからです。またメーカー発想としては、例えばファッションビジネスであっても、マス化しないと、ある意味での量産をしないと価格がこなれませんから、片方ではマス化は必要です。しかし、作ることはそうでも、コーディネートとなると、これは個になりますよね。その両方を繋ぎ合わせていくところに、つまり、ある程度のマス化を前提に、作る側と個的な表現を追求する着る側の間にリテールが存在するわけです。

このような作る側と着る側を連携させる意味で、売場のライフスタイル表現があります。ライフスタイルということでも専門的なライフスタイルを提案する部分と、もう少し普遍的な広がりのあるライフスタイルを提案する部分があります。それにより、大型店と専門店の間では、売り方も品揃えも違ってくるということになります。この専門店と大型店の機能の問題は非常に大切だと思います。

これは余談ですが、先ほどから出ている顧客との接点の問題や、分業の弊害やら、遊び感覚等のお話の前提になるのは、生活者が見えるかどうか、あるいは生活者を先取りするようなことができるかどうかということになるのです。一番の問題は、アパレル企業であれ、リテーラーであれ、この業界に携わっている人達がそういう夢のある生活を自ら体現しているかどうかだと思います。これが前提にないと難しい。消費者の方が業界の人間よりはるかに豊かな生活を送っているという現実があるのに、果たしてライフスタイル提案などが出来るのかどうかという疑問は当然おこるでしょう。

この豊かな生活というのは、余暇の充実という面ともう一つ、充実した職場環境との両面があると思う。例えば余暇で充実した生活が送れるような環境整備があるのか、もしくは企業の環境自体、つまり、働いている職場空間が他産業よりホスピタリティのある空間かどうか。自分の意識の中にそれがないと、完全に絵に書いた餅をお客さまに提案しているということになってしまうという矛盾が生まれてしまいます。

兵 頭 消費者が何を考えているのかとかその意識とかを、私生活で体感して得られる場合と、それとは全然違う消費者が出てきているということの両方を考えなくてはいけないと思う。僕の感じは、いわゆる団塊ジュニアから下の世代というのは、上の世代とは切れてしまっている。団塊ジュニアより上の新人類、今は30歳前後になっていますが、その世代までは一応近代として捉えられると思うのです。ところが、団塊ジュニアというのは、ポストモダンだという感じがして、新人類とは根本的に何か違いますね。何故そういう印象を持つかというと、彼等はどんなコトでもモノでも、全て相対化してしまうという大きい特性があり、全てを相対化し、等しい価値でパラレルにおいてしまう。そういう消費者に対して、我々モダンエイジの側にいる人間は、理解しがたいということが非常にあると思います。

ですから、例えば先に出て来たターゲットショップにしても、ターゲットショップとは基本的にマーケットをセグメンテーションし、そのなかの一つを標的顧客として、ビジネスをして行くという考え方だと思いますが、これは現状あるマーケティングの中核になる理論ですよ。この理論は、マスの時代の十人一色であった頃を経て、十人十色の時代までは大変有効

な手法だと思うのですが、今の団塊ジュニアから下というのは一人十色です。個ではあるけど、単なる個ではない。こうなると現在のマーケティング理論、あるいは手法では掴まえきれない。その意味ではマーケティングはもう一歩先を行かないと無力であるという気がしています。

この世代をどこで捉えるか、もちろん企業なりショップなりで方針は違うから、ここだけで論議をしても仕方ありませんが、世代がそこで切れているというのは頭の中にいれておいた方がいいと僕は思います。

和 泉 テキストの場合、ターゲットを明確にしないといけないのですが、世代をどこで切るかは新しい問題ですね。

兵 頭 少し難しい言葉で表現すると『重層的非決定』だと思うのですが。例えばどんなデザイナーズネームのブランドであっても、どんなライフスタイル提案であっても、単なる自分の生活の中の一つのオブジェにしか過ぎない。今はオブジェだけど、もっと進めばモノを通り越して情報流通みたいなどだけで生息するような時代になってしまう。そうした時代に一体ファッションリテールが、アパレルを含めてですが、何ができるかを真剣に考えないと。

問題はそういう時代の雰囲気は当然上の世代にも影響し、上の世代も何か引きずられてそういう価値観を持つということもあり得るということです。そうなると、団塊ジュニアだけの話ではないと思います。団塊ジュニアの気分や価値観が上の世代へも染み込んでいってしまうことは、考慮に入れるべきでしょう。

これをイメージしてもらうには、筒型マトリックス、あるいは球型マトリックスというものを想い浮かべてもらえばいいと思うんです。どういうことかというと、今までのポジショニング・マトリックスといえば、例えば、年齢と感覚の二軸が交差して形成される四象限のあちこちに、ある意味ではきわめて恣意的に、クラスター分布やブランド布置を貼りつけてきたわけですが、それでは、これからの消費者は見えない。今の状況というのは、年齢軸の端と端とがくっついている。いうところのエイジレスですと、平面ではなく筒になる。さらにいえば感覚軸もくっついて球になる。

図を書いてみれば、すぐわかります。

さて、こういうなかで消費者がどうしているかといえば、ひとところに貼りついたままと考えるのはナンセンスです。たゆたってる。浮遊しているんです。アメーバのように。だから今後は種々の心理学や行動科学等の力を借りて、このたゆたいのリズムを発見していくことが重要だと思います。それと、アメーバ自体の集合離散のメカニズムもね。

大手アパレル企業で、自社ブランドターゲットと実際の購買層がどうも違うというので調査してる、などで話を耳にしますが、それは違うでしょうね。相手はたゆたっているのだから。一つ言いたいのは、調査したからといって簡単に修正軌道が見つかるとは思わない方がいい。見つかったと思っても、明日はもっと向こうに行ってるかもしれないし、あるいは元にもどってるかもしれないわけで。これに限りませんが、これからの消費者をどうとらえるか、とらえたあとどう志向するか、あるいはしないかの問題については、これまでのコケむしたマニュアルに則るだけでは何も解決しないことは確かでしょう。

和 泉 これは余談ですが、現代アートの世界では、作品を額縁にいれても完成したことにはならず、見る側が参加することで始めて完成するという解釈があります。ファッションでも、着る側が完成させるとなると、ファッションが完成していればしているほど、買う側にとっては非常に都合が悪いわけです。だから買う側がいいところだけを捉えて自分で完成させる。そのためには、業態もかわっていかねばならないし、そのあたりに今の業態変革の示唆があるのではないかな。

内 藤 具体的ないい例をありがとうございました。

顧客の話はかなり出ましたので、メーカーとの関わりについて何かご意見をお聞かせ頂きたいのですが。

川 畑 その前提として、顧客との関係でもう少し申せば、小売りというのは毎日お客がお店に来るのですから、それほど難しいことではないと思います。簡単に言えば、自分のお店に来て頂けるお客のことをよく見ればすむわけです。一方、メーカーサイドはお客が見えない、これは当たり前ですが。そして、メーカー側はモノを作って展示会で小売りに販売している。そこにまず小売業の強みがあります。小売業の人々を見ると、バイヤーも販売員もよくお客のことを見ないのが現実で、彼等が見ているのはレジと売れた商品だけといった印象を受けます。それで顧客、顧客と騒いでいても、ちょっと問題ですね。

僕はあまり難しいことではなく、どういうタイプの人が来店しているか、何を考えているのか、どういう商品を欲しがっているのか。来ているお客を追求して行けば、お客とお店の関係というのはすぐわかる。それが小売りではないか。この点を理解していると、常にお客に気軽に声をかけられます。それを実行している店は比較的好調に推移していると思いますが。お得意さんを掴んで、簡単に言うとお客さんをリードしている店ですね。

メーカーと小売りの関係で言えば、今のバイヤーのバイイングの方法は

ほとんどメーカー依存型で、買取制度も建て前に過ぎず、そこには何のリスク也没有ません。お互いに真面目な商売をしていない。自分も売れなかった場合は返却する弱みがあるから、納期もいい加減な上、納期遅れに対してペナルティーも取れない。こうした関係を断ち切らなければ。メーカーと小売りの関係は一種、競争関係であり、敵対関係、そのぐらいのシビアさが必要だと私は思います。

内 藤 出るべき厳しい指摘が出たということですが。

児 島 要するに買っていただいたお客様をどれだけ大事にしているかが重要なのです。これはアパレル側も小売り側も、買っていただいたお客様が満足をどれだけ維持できているのかを把握しなければいけません。

ホスピタリティの問題で言えば、サービスと世話とは違うのだと言うことです。お客様のニーズに合わせてということになると、どうしてもお世話している状態になりがちですが、プロとしての提案を求めているのであって、ニーズといった大衆感を求めているのではないのです、それこそ、大きなお世話だと思います。小売店側としての提案を明確にして自店の意志を持った上で、品揃え、演出、レイアウトの考え方をスマッシュで打ち込み、お客様のハートにサービスエースをとるようなサービスでなければ、本当のサービスとは言えないでしょう。店舗の存在価値を表現するがためにあるのがサービスであって、お世話とは違います。この部分こそがヒューマンコミュニケーションであり、お客様との対話を一番大切にしなければいけないのではないのでしょうか。

3. アパレルリテールの人材教育

内 藤 それではこのあたりで少し教育というテーマに入りたいと思います。

福 永 日本の経済の6割方を消費経済が支えていながら、消費経済の最前線である小売企業が全く体系化できない。販売員一人育てるのにも販売学というものがあつてなきがごとくで、ほとんど自助努力をするか、模索しながらプロを養成しなければならないという非常に厳しい現実があります。それに対して消費者側はモノの価値観から情報の価値観へどんどん変わっている。教育制度が確立する以前に消費者側がどんどん変わって行く。いたちごっここの状況が、ここ何10年か続いています。それに加えて、この職業の社会的な評価が決して高くない。新聞等を見ていると、小さなお店は〇〇店の店員と未だに掲載される。こういう現状では、冒頭にもありま

したが、なり手がいないためパートタイマーとアルバイトに依存してしまう。要するに受け渡し作業だけだとしたら、販売員の能力などはいらないわけです。

そういう現状の中で一つ光明を見たのは、販売員一人一人のセールステクニックもさることながら、一番大事なのは装い方であるという話です。販売員一人一人が装い方を開発して、それを教えてあげる。つまり装い方をそれぞれが研究し、その装い方をお客に提供する。そのことでお客の気分が変わったり、新しいチャレンジができたり、それを繰り返していくことが販売員のサービスの本質だということです。やはりセールステクニックとなると、とかく売りの部分だけに特化されてしまいます。販売員の一番求められているものが何であるかが明確にはされず、売上げのみで評価される。

しかし、その一方で、販売のノウハウは基本的には経験に頼る部分がずいぶんあり、その経験の部分をどう継承するかという、スキルプログラムがなかなかできていない。これは聞いた話ですが、壁に向かっている時につま先が壁と直角に向いているか、平行に向いているか、といった声なき声がそこに出ている。つまりボディランゲージということをもっと研究すれば、客が嫌がっているのか、声をかけて欲しいのかはわかるというわけです。要するに、心理学的な部分の解明や科学的な側面から、もっと販売という行為そのものの研究があってしかるべきなのに、相変わらず売れた人が表彰され、売れない人が非難されるという状況の繰り返しが続いているわけです。

そろそろ、プロがプロたるプライドを持てる条件というものを作り上げて行かないと、いわゆるセールスのプロばかりが評価されてしまう。トータルな幅の広い職業であるということを、積み重ねて行かないと、若い人に敬遠されてしまいます。だからスキルプログラムをどう作っていくか、どう確立するかが重要な課題なのです。このことは、かなり言われているのですが、現実にはそれに触れないまま今日まで来てしまった。

新 井 今、類似服種と独自服装という大きい意味でのファッションの捉え方が問われている時代だと思います。ですから、本当の意味での大人のおしゃれのためのスタイリスト、あるいはコーディネイターというような存在がますます重要になってくるのではないか。この問題は、マーケティング的にはマスコミともかなり関連して来ます。小売りの場合は今や、完全に客に追随しており、本来は宣伝の一つの手段としてジャーナリスト、あるいはマスコミュニケーションを操作してもいいはずなのに、逆に我々がそちらの方に近づいて、あげくに振り回されているという状況にいます。単にディスプレイの問題だけではなく、本当の意味で自分を含めたスタイ

リストやそういう存在の確立が、今後の教育という点では重要な課題ではないかと思います。

兵 頭 育成と処遇という問題は表裏一体だと思いますので、育成だけ考えてもらちがきません。処遇に関しては、例えば実績評価、もっと端的に言うと給料の問題等いろいろとあるでしょうが、両方とも余り整備されていないのではないかという気がします。評価についても、販売に関しては、販売職が嫌がられる原因に、販売そのものを嫌がるのではなく、販売担当後のキャリアアップのプランやコースに対するシステムがきちんと描けていない、あるいはシステムはあっても実際にその通りにアップして行く人があまりいないからではないかと思います。具体例、つまり実績として会社に存在していないことに問題があるようです。

例えば専門学校を卒業後、販売職に付いて3、4年を経て店長になり自信を持つ頃には、大学卒が入社し、翌年には給料が抜かれてしまう。「私の将来は一体どうなるのだろうか」という不安もよく聞きます。その辺の整備を企業毎ではなく、業界単位で確立させていかないと、ますます販売職の魅力というものが低下して行ってしまう。

それと同時にモラル向上のための評価も、体制の整備を含めて、トータルで考えてなければ、育成ということは恐らく成立し得ないのではないかと思います。

内 藤 教育について、本山さんもお自身の経験から何か一言お願いします。

本 山 以前学校で、ファッション・アドバイザー教育をしたことがあるのですが、F Aにとって何が大切かというアンケートを取った時に、アルバイト経験のある生徒から「辛抱だ」という解答が返ってきました。実際、問題のあるお客が多くて、文句を言われても「平常心を保てる」という精神鍛練みたいな気持ちが一番大切だと言うのです。確かにそういう部分もあるのですが、その根底に何か「お客様は神様です」と思い込もうとしているところがあるようです。でも私はそうではないと思います。買ってもらうのではなく売ってあげるという考え方、それだけ商品に対しても自分達が、好き嫌いもありますが、自分のお店のレベルとして自信を持っていかなければならないと思います。接客する以前に、自分自身のポリシーが販売員側にないと、本人たちも恐らくプロにはなれないだろうし、販売のプロは存在しないという結論になってしまう可能性もあると思うのです。

内 藤 山村さん、学校教育という視点ではどうお考えですか。

山 村 F Aを学校教育として考えた場合、F Aの理想の姿が見えないのが問題なのではないかと思います。F Aという存在は専門職としてのF Aなのか、それとも販売員なのか、その辺が業界サイドでも明確になっていませんね。真の意味での専門職としてのF Aであれば、ホテルなり航空会社なり、あるいは金融機関なりの接客業と基本的には同じ位置付けにあり、実際そういう捉え方をしている店もあるわけです。それはまさにお客に対するコンサルタントという位置づけになります。あるいはコンサルタントでありながら、お客にホスピタリティを与える専門職です。そういう立場にあるF Aの教育ということであれば、本当に専門職としての教育なのですが、ただ結果的にその他大勢の販売員という風に位置付けられると、これはたまたま短大卒よりもファッションの知識を持っているから、それでいいというレベルで終わってしまいます。

まず、販売、リテールの職種というものがもっと明確になって行かなければいけないし、社会的な地位の高さなど、専門職としてのプライドが持てるような位置まで来なければ、学校もそれにふさわしい教育はできないでしょう。結局、デザイナーになれない人間の方が現実には多いわけですから、そういう人達が行くことになる。デザイナーと対等の専門職、例えばレストランにおけるシェフとマネージャーのような対等の立場でない限り、専門職の教育はうまく軌道に乗って行かないと思います。大勢の人達の単なる就職の受け皿に過ぎないという現実は変えられません。

この現状を前提に考えると、今後、リテールもどんどん進化して行き、専門職としてのF Aを必要とする部分と、基本的にはお客さんが自由に選び、レジの管理がきちんとでき、店の運営管理だけが出来ればいいというタイプとに分類されて行くと思います。現在はまだ中途半端であり、その中途半端のゾーンにいる人が大勢で、しかも概して待遇もよいとは言えません。そういう中途半端なところが、社会的な地位の低さにもなっているような気がします。

4. アパレルリテールの21世紀への展望

内 藤 では、ここで、リテールの進化という言葉もでしたが。販売こそが実は面白いのだという少し明るい方向に話を進めたいと思うのですが。

小山田 最終的にはやはり商慣行の問題が非常に大事なのではないかと思います。結局、小売店が自分自身のポリシーが持てない、あるいは企業としてのコンセプトを持てないということの背景に、自分達が値段を決めていない、自分自身で商品をセレクトしていないという商慣行上の問題があるように思いますね。売り損なったら商品を交換すればいいという意識が

ある段階では、やはりショップとしてのコンセプトは持てないのではないかという気がします。日本の商慣行の中に僕はよく3点セットがあると表現しますが、一つは、参考上代・掛け率制、二つ目はバッティング防止のためのテリトリー制、つまり、同じ商店街には2軒の店と取り引きしないという慣習、三つ目が返品や商品交換というシステムです。むろんこの3点セットのお陰で70年代からの日本の小売業はグーンと伸びて来たのであり、これがなければ、つい最近までの繁栄というのは恐らくなかっただろうと思います。

そのおかげで小売店が繁栄し、アパレルも繁栄した。アパレルも特に卸機能を中心の業態が繁栄し、純粋に生産に専念した企業は余り伸びませんでした。しかし、バブルの崩壊によって、この辺りの事情も少し変わり目が出て来たという感じはします。掛け率が大体60%ぐらいから、買取りであれば50%から45%というようなケースも出てきていますし、掛け率ではなく、小売店が下代仕入れをして、自分の採算で値段を付けて行くという形も出てきました。バブルの崩壊と同時に、従来の日本独自のシステムではなく、海外と同じシステムへシフトする動きも少しずつですが、生まれているようです。もちろん、小売店が自ら商品企画まで手掛けるケースもあります。また、それ以前の体制としては、インポートブームの時代に直接輸入するケースがありました。その場合は勿論自分で価格を設定しなければなりません。当然、輸入価格という基準はありますが、小売価格については自分で設定する機能を持ち始めました。

ですから、業界の構造変化が80年代の終り頃から少しずつ芽蒔えてきたといえます。その一方でロードサイドショップが85年頃から生まれてきました。この場合は比較的自分達が値段の設定を行い、問屋ではなく工場と直接取り引きし、海外と同様、自ら価格設定を行うシステムも成功してきました。この動きが今後拡大すれば、小売店に各々独自性が生まれてくるというような気はします。

むろん全ての小売店が商品のセレクト能力を持つわけではないし、価格設定の能力を持つわけでもないでしょう。時間はまだかかるでしょうし、動向がはっきりするのは、21世紀になるかもしれませんが、その方向に向かって少しずつ変わって来ているように思います。こうした形で、ファッションリテールの未来展望がここへ来て若干出て来ているように思うのですが。

また、こうした動きと平行する形で、現在必ずしも成功しているとは言えませんが、自主マーチャндаイジングという動きも見られます。自分自身による商品企画に限界がある場合は外に出せるという意味で、ソフトハウスの機能が周辺にかなり生まれて来ています。そうした補助システムが業界の周辺にも徐々に整いつつあるという意味では、自主マーチャндаイ

ジングも、少しずつですが、前進していく可能性があると言えます。小売店の原点回帰の話も出ましたが、非常に原点に近付いた小売店の在り方が、今後は明確にされて行くのではないかと、私はそういう気がしています。

内 藤 和泉さん、いかがですか。

和 泉 現在が変革期にあることは間違いないでしょう。とにかくプライスがかなり下がっていますから、当然、売上げ単価も下がり、販売額が落ち込むということは現実に起きています。これはしかし、ある意味ではいいことでもある。利益が出ない中で、委託販売の限界が浮かび上がって来た。個性化も出来ないし、利益も出ない。そこで、モノ作りがクローズアップされるわけです。だから、力のある百貨店はPBを開発しながら、そこで、利益を出すことを覚え始めています。それを知ってしまうと、委託販売はばからしくなります。従って、先ほどの小山田さんの話が加速されるということはあるでしょう。そういう意味では自らの意思で作って売って行くという姿勢をはっきりさせる、つまり様々な新業態的な展開が見られるのではないかと思います。

高 見 将来の展望ということですが、これまで、「アパレル・リテール」は、生活関連産業のパイオニア的役割をしてきたように思います。先頭を走ってきたゆえに、今また構造改革期に直面して脱皮の苦しみを味わっているような気がします。まだ、はっきりとはつかめていないのですが、目標を成長拡大から転換させなければならないと思っています。成長のためには、効率追求が必要になるし、モノづくりでいえば、無人化がゴールになるかもしれません。しかし、アパレル、ファッション・アパレルには、なじまないような気がします。深く耕す、という意味の“深耕”の中から付加価値を織り上げていく、その中に、人が積極的なかわりを持ち、仕事を通して自己実現していく。こんな企業、業界の姿になっていくのではないのでしょうか。そうなると、非常に魅力の復活につながっていくと期待しているのですが。

川 畑 私はファッションリテールはピンからキリまである中で、自分の店のポジショニングをもう一度よく見直して、自分の店の強みがどこにあるのかをもっと確認する必要があるのではないかと考えています。それはさほど難しいとは思いませんし、そのことで、明るい兆しが見えて来るように感じます。

何と言っても一番の原点はものまねはやめよということでしょう。やはりファッションリテールのファッションという言葉にこだわるのですが、

あくまでも自分の店の独自性をしっかり出して行くことがポイントだと思います。自分の器に応じて自分の強さを出して行く、それが大切だと思います。

野村 こんな店が成り立つのかというような服をおいている店が成り立つということは、逆に「私はこれが好きだから、こういう店をやりたい」ということが十分可能な業種であり、領域であると思うのです。いろいろな課題が残されているにしても、将来展望としては面白いビジネスということは声を大にして言えると思います。私が凄く好きな言葉に「想像こそが創造を生む」というのがあります。そしてこのイマジネーションの想像の想と造を合わせて作られた「想造」という言葉、ファッションとは本当にそういう部分だと思うのです。だから、その部分さえきちっと理解していれば、非常に魅力的な面白い業界だと思います。

児島 私が今一番感じているのは、ファッションというものを捉える上で、流行発信があまりにも若者に偏り過ぎていてのではないかということです。あと5年後には50歳以上の方が日本の人口の半分以上になってしまうという現状を前にして、未だに幼稚なマスコミ主導型の文化の中でファッションが語られている。これでは物の価格だけが安いとか高いかが優先した情報サービスしか表現されていないと思われます。

小売りのサービスとは機能サービス、商品を切らさない、売れ筋の追求というのはPOSの導入等で90年代にほぼ完結したのではないのでしょうか。これ以上の機能サービスの追求をすると「ムダ」がなくなる。これからは情緒的サービスの充実という形での新しいページが、真の意味で90年代からスタートすべきではないのでしょうか。

お洒落というのは、私自身がそうですが、海外などでいい雰囲気の着こなしをしている人を見かけると真似をしたくなるものです。ですから製造、企画、販売に携わる人達がもっとプロとしての自覚をもってリードしなければならぬと思う、顧客のニーズを知ること必要でしょうが、もう少し、「モノ」としての製品、企画書、商品の枠を超えて何がファッションなのかを明確に提案していかなければいけない。この辺りの情緒的サービスでの差別化でプロの意識を持って頂きたいですね。

では、プロとは何かというと、小売りと言えども、生産の過程を理解して頂きたいし、アパレル側も作ることにに対してプロである以上、小売りの問題点を知るのは当然です。その意味から、私はどのようにお客様に訴えかけられるか、売場から逆算したマーチャンダイジングが売場でどのように視覚管理されているかまで、完璧に把握できるレベルのプロが不足していると思います。

洋服というとは昔は、高級、耐久性、良質などの価値感が優先していましたが、これからは、同一の流行ではなく、各世代にあった必要性、性能、希少性と言ったものをもっと大事に売って行かなければならない。形になった物がファッションではなく、各世代のサブカルチャーを理解して育てて行くのが本当のファッションビジネスではないでしょうか。

どんな業種でもターゲットがあって、そのターゲットに対して、どういうものを提案するのかを絞ってリードマーケットを作りだし、その結果マスマーケットにつながるのであって、始めからマスマーケットが存在するわけではないのだと考えて提案して行くべきなのです。ターゲット設定が広ければ広いほど、提案がぼけてくるのではないかと思います。

本 山 物真似をやめるということは本当にその通りだと思いますし、今、成功しているからと言ってそのシステムを一生懸命突き詰めてみても、結局は自分達が何をやりたいかでやり方は全然違って来るので、その点で言えば「想像こそが創造を生む」というお話にもつながると納得して聞いていました。

私はどうしても教育の立場で考えてしまいますが、学校でもようやくファッション・ビジネスという曖昧な名前であっても、今までは本当に少なかったリテールに焦点をおいた学科やコースも少し増えて来ています。実態として学生がリテールを志望したり、小売りを希望しているかと言うと、多少問題はありますが。それでも、学校側も教育機関としてリテールを重要視し始めていますし、このテキストも完成することですから、人材育成の問題も、まだ時間はかかるでしょうが、今までよりはよくなるという手応えは感じています。

新 井 ある意味でお客を知ることにもつながりますが、客側にとっては、売場がよくわからないというのはずっと感じていたことです。例えばある店は独自性や徹底したサービススタイルを持っていると言った、店そのものの機能や性能、あるいはテイストといったもののマップがあればいいと思います。買う側の立場からすると、行っても何ものなかったり裏切られたりという過去の経験があるものですから。アメ横のようにそこへ行けばこういう商品があるだろうという一種のゾーンのような捉え方、秋葉原もそういう意味では同じですが。つまり、店にとっても自分達はこれだけだという生き方がもっとあっていいのではないかと思います。

例えばマクドナルドの話ですが、これは一人の人間像、「彼はスコットランドの生まれで、割に頑固でフットボールが好きだ」と言う人間像を商品のコンセプトとし、それがメニューになる。インテリア等に対しても、

自分だったらではなく、作り上げた人間像に対して、彼だったらどうするかという徹底したマーチャンドライジングを行う。これは、今、女性が着る服がないといった場合、単なるブランドではなく生身のブランドというか、生活しているブランドみたいなものをまず作り上げる。その上で、先ほどの想像が創造を生む、つまり、商品を生むという店の形態、あるいはそういう店がどこにどうあるのかというショップ・マップみたいなものがあっていいと思います。

内 藤 モノを相手にするより人を相手にするほうがよほど面白い時代ですね。

兵 頭 先ほどの分業がよくないというお話は全くその通りだと思います。商品や演出まで含めた売のための環境、さらには売った後のサービスあるいは売る前のサービスも入れて、売り方のクリエイティビティみたいなものをトータルで捉えて、ファッションリテールというものをもう一度手作り感覚で再構築して行くような、言ってみれば、トータル・ファッションリテールコンセプトというような考え方が必要ではないかと思います。

それともう一つ、ファッションリテールの経営資源って一体何だろうということ考えた場合、あらゆる消費材の中で一番情報性の強いアパレルという商品を扱っている、また、そういうものを買いに来るお客さんと日々接触する場であるという、この2つが中でも一番経営資源ではないかと私は思います。その点で考えて行くと、様々な最先端のソフトがそこから構築されて行く可能性のある場には違いないと思います。

また、それが可能であれば、例えばさっきの団塊ジュニアを掴まえる新しい消費行動理論も構築できるだろうし、いろんな意味で全産業のシンクタンク的な業種になり得る可能性を持っていると思います。ですから、何もファッションを店で売るということだけではなく、そうしたソフトを全産業に売って行くことだって、可能であると思うし、そういう可能性をもっともっと、この業界に携わる人々の知恵で開拓していくべきだと思います。

山 村 ここまでの話を聞いていると、今こそリテール機能がファッションビジネスでリーダーシップを取って行く時代ではないかという気がします。今までは、やはりアパレル提案の時代だったと思うのです。消費者が、まだ企業側の提案で動いて行った時代というのは、アパレルマーケティング、アパレルマーチャンドライジングの手法の方が消費者に対して適切でしたし、その結果アパレル主導型でリテールが動いて来たわけです。

しかし、今日のように時代が変わって来ますと、より生活者の側に近付くという点では、これは当然リテールシーンからものを発信して行かなけ

ればいけないと思います。何故ならライフスタイルの道具立ては、やはりリテールのシーンから出てくるからです。例えばアパレル企業も直営ショップを造り、その中で、ライフスタイルを提案するというブランド・アイデンティティを実践しますが、やはりそれはブランドの中のシーンに過ぎない。アパレル企業というのはメーカーマーチャンドライジングを行います、アパレル商品以外は例えばレザーの商品を扱うとなると、その生産管理は出来ませんから、もう一つ流通経路が増えるわけです。それに比べてリテールの場合は、逆にアパレルの機能だけではなく、レザーの機能なり雑貨の機能なりを同じようにバイイングする中で取り込んでいきますし、逆にバイイング発想の中でこそ、できる提案もあるのです。

そういう点では、ファッションリテールというのは本来表に出てくるべき機能、ファッションビジネス全体の中で、前線に立つ機能ではないでしょうか。そうすると一番の問題は情報のコミュニケーションということです。顧客とどのような情報のコミュニケーションを構築していくか。それは百貨店であってもいいし、量販店であっても専門店であっても、それぞれの情報のコミュニケーションの構築の方法はあると思います。

情報というのは本来が双方向コミュニケーションであり、メディアの発信する情報のような一方通行的なものではないはずです。情報という漢字の由来ですが、情という漢字は心を表します。さらにつくりの上の部分の生は生きる、つまり成長していく過程、人間の心の成長の過程を示し、その下にあるのは月ですが、もともとの字は丹、これは本質的なもの、中国ではものの根源にある部分という意味です。それに報、つまり報いること、行って帰ってくる。それが本来の情報という言葉の意味で、心のコミュニケーションの行き来があるところ、その場がリテールのシーンであり、それを機軸にしながら、マーチャンドライジングが進められて行くような時代がまさに今なのです。今後はますますその方向に進んで行くのではないかと思います。

福 永 最近老舗と呼ばれる店を回る機会があり、老舗には保守的な老舗と革新的な老舗の2つのタイプがあることに気がしました。そこで感じたのは、この業界では、一体いつ、どういう形態で老舗という形態ができるのか、ということです。革新的な老舗を見ていると、衣料品店にはあまり見当たりませんが、変化と進化をうまく使い分けていることに気がしました。ファッションリテールは変化には敏感ですが、進化のスピードを待てない。進化には絶対時間が必要であり、急いでこなそうと思っても無理なのです。今後、ますます変化型から進化型になって行くべきですが、同時に小売業の中には退化している部分もずいぶんあるだろうと思います。

その退化の中で危惧するのは、バイヤーが新商品に出会うチャンスが

益々減ってくるのではないかという点です。ブランドが増えれば、ブランド別の展示も比例して増加する。日本にはメッセというシステムがありませんから、一斉に開催されると、バイヤーがその期間に回れる頻度は当然限られる。それに比べて逆に消費者は広い売場で、どんどんブランドに接して行くことができます。そうすると、消費者の情報の接し方とバイヤーの情報の接し方が、逆方向になって行く。つまり、バイヤーがブランドと出会うチャンスは少なくなっていく傾向にある。そうした視点から見ると、変化ではなく、このビジネスを進化させて行く姿が、どのようになるのかということも考えないと。変化だけで、「stay young」でもいいのですが、「stay young」型だけではなく老舗型になっていく。その上、この商売は保守的なばかりではなく、かなり革新的な老舗も持たなければならなくなると、その辺の姿をそろそろ明確にしなければいけない時期に来ているのではないかと思います。

内 藤 ファッションリテール産業の目指す方向がどうやら見えて来たようです。このテキストを始めとする我々の努力が、少しでも業界の進歩に役立てればという願いを込めて、本日の座談会を終わらせて頂きます。ありがとうございました。