

# アパレル販売戦略

繊維工業構造改善事業協会



## はじめに

当協会の人材育成事業においては、アパレル産業のための教育カリキュラム及び教材等を開発することが重要な仕事の一つになっています。

すでに「アパレル産業教育シリーズ」（中間管理者対象）として、「アパレルマーチャンダイジング」「アパレル生産管理」「アパレル製作技術」の各テーマのテキスト等を出しておりますが、この度これらに加えて「アパレル販売戦略」と「アパレル販売管理」を発売するはこびとなりました。

この2冊のテキストは江尻 弘氏、嘉島国光氏をリーダーとする人材育成専門調査委員会販売管理部会が約2年の歳月をかけてまとめたものですが、「販売管理」ではアパレルメーカーの販売部門の管理者が、販売員又は営業マンをいかに活性化してマネジメントするか日常的な業務管理が内容となっており、「販売戦略」では今後の市場の高度化に対応して、販売活動をどう組み立てていくか、戦略的な視点が内容になっています。

いずれも今日のアパレル産業として必要な基礎的レベルの知識と技術を問題としていますが、できるだけわが国のアパレル業界の事情をふまえて身近でわかりやすく解説しており、この意味で本書は比類のないアパレル産業用のテキストになっていると思います。

業界の皆さまに、既刊のテキストにならんで本書についてもご活用をお願いするとともに、開発にあたって頂いた専門調査委員会及び監修委員会の各位並びに各種資料をご提供くださった業界等の各位に心から感謝を申し上げます。

昭和59年3月

繊維工業構造改善事業協会

理事長 宮 城 恭 一



## 刊行によせて

繊維工業構造改善事業協会から、また新しいテキストが刊行されることになりました。

同協会は、5年前から人材育成事業の一環としてアパレル産業教育用の教材開発を進めていますが、この度の「アパレル販売戦略」と「アパレル販売管理」を加えると5種類のテキストが完成したことになります。さらに数種類の開発が進行中と聞いていますが、このようにアパレル産業のための教材が整ってくることは、業界としてはまことに喜ばしいことであり、このような地味な仕事に精力的に取り組んでおられる同協会及び専門調査委員会の各位には、心から敬意を表すしだいであります。

この度刊行される「販売」に関するテーマは、今日のアパレル産業が最も大きな関心を持っているものです。主筆の江尻先生、嘉島先生は、マーケティングの専門家であり、わが国のアパレル業界の事情に精通しておられますので、両先生と同委員会の研究成果は実務的にも必ず参考になると確信しています。

アパレル業界としても、このテキストを有効に活用して学習を行ない、高度化社会にふさわしい強力な販売活動を展開されんことを期待します。

昭和59年3月

(社) 日本アパレル産業協会

理事長 杉本 一 幸



## 本書の企画編集について

このテキストは人材育成事業の一環としてアパレル産業の中間管理者のための教育用教材として開発したものです。

製作 繊維工業構造改善事業協会

企画編集 人材育成専門調査委員会販売管理部会

主査 江尻 弘 マーケティングサイエンス研究所

嘉島国光 マーケティングサイエンス研究所

木村昭二 大同毛織株式会社ニューヨーカードIL

西崎進三 内外衣料製品株式会社

工藤正敏 流通政策研究所

菅原正博 マーケティングサイエンス研究所

水野紘之介 株式会社大丸

小山忠男 社団法人日本アパレル産業協会

辻本博 株式会社蝶矢シャツ

細居俊司 小杉産業株式会社

監修 アパレル販売管理監修委員会

青田龍世 株式会社青田勝洋行 取締役社長

浅井義輝 株式会社蝶矢シャツ //

伊藤忠夫 株式会社日莫 //

伊東祐英 株式会社レナウン 専務取締役

岡村栄吉郎 岡村株式会社 取締役社長

小田喜代治 株式会社センチュリーエール 会長

小池俊二 株式会社サンリット産業 取締役社長

小杉総一郎 小杉産業株式会社 //

近藤駒太郎 大和屋繊維工業株式会社 取締役社長

柴田久一	ロンナー株式会社	取締役社長
杉本一幸	樫山株式会社	取締役副社長
高月英五	株式会社三陽商会	取締役社長
高野義雄	株式会社東京スタイル	〃
田代通	守口縫製株式会社	〃
塚本幸一	株式会社ワコール	〃
辻村収三	イトキン株式会社	取締役副社長
中村上次	株式会社花村	取締役社長
西川恵	株式会社西川産業	専務取締役
西崎保孝	内外衣料製品株式会社	取締役社長
松居敏郎	塚本商事株式会社	〃
鱒吉郎	株式会社吉野藤	〃
渡辺国雄	株式会社カインドウェア	〃

事務局 繊維工業構造改善事業協会  
 アパレル産業振興センター

# アパレル販売戦略

繊維工業構造改善事業協会



# 目 次

第 1 章 戦略的経営の推進 .....	1
第 1 節 環境変化と戦略的経営 .....	1
戦略的経営の進め方 .....	1
市場構造の変化 .....	2
小売機構の変化 .....	6
アパレル企業内部要因の変化 .....	7
第 2 節 戦略的経営の展開 .....	9
戦略的経営とは .....	9
戦略的経営の進め方の錯誤 .....	10
リーダーシップの不足 .....	12
的確な企業使命のなさ .....	14
戦略トレード・オフの点検 .....	15
第 2 章 販売戦略の構成要素 .....	17
第 1 節 販売戦略の概念 .....	18
戦略とは .....	18
戦略関連諸概念の説明 .....	18
販売戦略計画 .....	20
マーケティング・ミックス .....	22
第 2 節 アパレル販売戦略の構成要素 .....	25
1. 顧客志向 .....	27
1) 顧客志向とは .....	27
2) 顧客志向の正当さ .....	27
3) 顧客志向に関する課題 .....	29
4) 顧客志向の事例 .....	30
(1) 顧客志向（樫山） .....	30
(2) 会社員の営業応援（越前屋） .....	30
2. 市場細分化 .....	30
1) 市場細分化とは .....	30
2) 市場細分化の妥当性 .....	31
3) 市場細分化に関する課題 .....	32

4)	市場細分化の事例	34
(1)	市場細分化（ダーバン）	34
(2)	ライフ・ステージ（三陽商会）	34
3.	市場標的の絞り込み	34
1)	市場標的とは	34
2)	市場標的設定の有効性	35
3)	市場標的に関する課題	36
4)	市場標的の事例	37
(1)	新しいブランド開発（ダーバン）	37
(2)	市場細分化と標的設定（デサント）	38
4.	画一化マーケティング	38
1)	画一化マーケティングとは	38
2)	画一化マーケティングの根拠	39
3)	画一化マーケティングの課題	40
5.	集中化マーケティング	40
1)	集中化マーケティングとは	40
2)	集中化マーケティングの根拠	41
3)	集中化マーケティングの課題	42
4)	集中化マーケティングの事例	42
(1)	専門特化（アシックス）	42
6.	差別化マーケティング	43
1)	差別化マーケティングとは	43
2)	差別化マーケティングの根拠	44
3)	差別化マーケティングの課題	45
4)	差別化マーケティングの事例	46
(1)	市場細分化（樫山）	46
7.	マーケティング・ミックス	47
1)	マーケティング・ミックスとは	47
2)	マーケティング・ミックスの妥当性	48
3)	マーケティング・ミックスの課題	49
4)	マーケティング・ミックスの事例	51
(1)	トータル・マーケティング（レナウン）	51
8.	製品差別化	51
1)	製品差別化とは	51
2)	製品差別化の有効性	52

3)	製品差別化の課題	53
4)	製品差別化の事例	54
	(1) 商品の機能性向上 (デサント)	54
	(2) 社長の商品企画主導 (伊太利屋)	54
	(3) 輸入素材による差別化 (一珠)	55
9.	計画的陳腐化	55
	1) 計画的陳腐化とは	55
	2) 計画的陳腐化の妥当性	56
	3) 計画的陳腐化の課題	57
	4) 計画的陳腐化の事例	58
	(1) 1年12シーズン企画 (ダーバン)	58
10.	製品多角化	58
	1) 製品多角化とは	58
	2) 製品多角化の有効性	59
	3) 製品多角化の課題	60
	4) 製品多角化の事例	61
	(1) 製品多角化 (樫山)	61
	(2) 製品多角化 (ワールド)	61
	(3) 製品多角化 (レナウン)	61
11.	ブランドの確立	62
	1) ブランドとは	62
	2) ブランドの妥当性	63
	3) ブランド確立の課題	64
	4) ブランド確立の事例	66
	(1) ブランド訴求 (デサント)	66
	(2) 産別ブランド差別化 (樫山)	66
	(3) チャンネル別ブランド開発 (東京スタイル)	66
	(4) 新ブランド開発 (ダーバン)	66
12.	製品サービス	67
	1) 製品サービスとは	67
	2) 製品サービスの有効性	68
	3) 製品サービスの課題	69
	4) 製品サービスの事例	70
	(1) コーディネート (ワールド)	70
	(2) イージーオーダー制 (樫山)	70

13. 小売直販	71
1) 小売直販とは	71
2) 小売直販の有効性	72
3) 小売直販の課題	72
4) 小売直販の事例	73
(1) 小売直販（ワコール）	73
(2) 小売直販化（アシックス）	73
(3) 販売代行性（ビギ）	74
14. 開放型販路	75
1) 開放型販路とは	75
2) 開放型販路の有効性	75
3) 開放型販路の課題	76
4) 開放型販路の事例	77
(1) 地方小売店開拓（レナウン）	77
(2) 販売会社と代理店の併用（片倉工業）	78
15. 選別型販路	78
1) 選別型販路とは	78
2) 選別型販路の有効性	79
3) 選別型販路の課題	80
4) 選別型販路の事例	81
(1) 百貨店コーナー設定（カインドウェア）	81
(2) 百貨店開拓（東京いぎん）	81
(3) チャネル組織化（ワールド）	82
(4) 販売会社制の導入（ポブソン）	82
(5) 供給調節（デサント）	82
16. 専売店化	83
1) 専売店とは	83
2) 専売店化の有効性	84
3) 専売店化の課題	85
4) 専売店化の事例	86
(1) ワンブランド・ショップ（ワールド）	86
(2) 専売店（イトキン）	87
(3) 専売店（ロンシャン）	87
(4) 専売店（キング）	88
(5) 専売店（三陽商会）	88

17. 小売店頭の商品計画	89
1) 商品計画とは	89
2) 小売店頭商品計画の有効性	89
3) 小売店頭商品計画の課題	91
4) 小売店頭商品計画の事例	91
(1) 供給調節（レナウン）	91
(2) 商品鮮度（伊太利屋）	92
(3) 1週間サイクルの商品供給（ビギ）	92
(4) セールス体制の整備（ワールド）	92
18. 売場演出	93
1) 売場演出とは	93
2) 売場演出の重要性	93
3) 売場演出の課題	95
4) 売場演出の事例	96
(1) 専門店売場提案（樫山）	96
(2) 合理化に徹した売場づくり （デザイナーブランドメーカー）	97
(3) 売場第一線主義（レナウン）	97
19. 物流活動の弾力化	98
1) 物流活動の弾力化とは	98
2) 物流活動弾力化の重要性	99
3) 物流活動弾力化の課題	100
4) 物流活動弾力化の事例	101
(1) 商品分離（小杉産業）	101
(2) 商品回転率別在庫管理（デサント）	101
(3) 高回転化（伊太利屋）	102
20. 売場情報の活用	102
1) 売場情報の活用	102
2) 売場情報活用の根拠	103
3) 売場情報活用に関する課題	104
4) 売場情報活用の事例	105
(1) 売場店員からの情報（レナウン）	105
(2) アンテナ・ショップ（ワールド）	105
(3) アンテナ・ショップ（デサント）	106
21. FC小売店の整備	107

1) FCとは	107
2) FC制の有効性	108
3) FC小売店整備の課題	109
4) FCの事例	110
(1) FC化(ジュン, イトキン)	110
(2) FCシステム(コサム・デ・モード)	110
(3) FC化(カントーグループ)	111
(4) FC化(各社)	112
22. 広告宣伝による消費者訴求	112
1) 広告宣伝とは	112
2) 広告宣伝の必要性	113
3) 広告宣伝の課題	114
4) 広告宣伝の事例	115
(1) 広告宣伝(レナウン)	115
(2) テレビ宣伝(東京いぎん)	116
23. パブリシティの活用	116
1) パブリシティとは	116
2) パブリシティの重要性	117
3) パブリシティの課題	118
4) パブリシティの事例	119
(1) パブリシティ強化(デザイナーブランドメーカー)	119
24. セールスマンによる売りこみ	119
1) セールスマンとは	119
2) セールスマンの重要性	120
3) セールスマンの課題	121
4) セールスマンの事例	122
(1)小売店指導(ワールド)	122
25. 展示会受注	123
1) 展示会受注とは	123
2) 展示会受注の有意義性	124
3) 展示会受注の課題	124
4) 展示会受注の事例	125
(1) 展示会(ワールド)	125
(2) 展示会受注(ローマ岩島)	126
26. 派遣店員制	126

1)	派遣店員制とは	126
2)	派遣店員制の効果	127
3)	派遣店員制の課題	128
4)	派遣店員制の事例	129
	(1) 派遣店員制(檜山)	129
	(2) 派遣店員(ワコール)	130
27.	販売店援助	130
1)	販売店援助とは	130
2)	販売店援助の重要性	131
3)	販売店援助の課題	132
4)	販売店援助の事例	133
	(1) ディラー・ヘルプス(ワールド)	133
	(2) ディラー・ヘルプス(ワコール)	133
28.	消費者対象の販売促進	134
1)	消費者対象の販売促進とは	134
2)	消費者対象販売促進の重要性	135
3)	消費者対象販売促進の課題	136
4)	消費者対象販売促進の事例	136
	(1) ミニショー(東京ソワール)	136
	(2) 消費者開拓(ワールド・リザ)	137
29.	価格設定	138
1)	価格設定とは	138
2)	価格設定の重要性	139
3)	価格設定の課題	140
4)	価格設定の事例	140
	(1) バーゲン販売回避(ダーバン)	140
	(2) 消費率向上(カントーグループ)	141
	(3) 低価格化(流通卸センター)	141
30.	値引きとリベート	141
1)	値引きとリベートは	141
2)	値引きやリベートの重要性	142
3)	値引き, リベートの課題	143
4)	値引き, リベートの事例	144
	(1) リベート制(イトキン)	144
31.	買取り制	144

1)	買取り制とは	144
2)	買取り制の妥当性	145
3)	買取り制に関する対策	146
4)	買取り制の事例	147
(1)	買取り制（ワールド）	147
(2)	買取り制（ワコール）	148
(3)	取引条件厳守（リズバーン）	148
32.	委託取引制	149
1)	委託取引とは	149
2)	委託取引の評価の分れ	149
3)	委託取引の下での対策	150
4)	委託取引制の事例	151
(1)	委託取引制（樫山）	151
<b>第 3 章</b>	<b>販売戦略の定型</b>	<b>153</b>
<b>第 1 節</b>	<b>成長戦略の定型</b>	<b>154</b>
販売戦略の定型	154	
成長戦略の不可欠性	154	
集中化による成長	155	
統合化による成長	157	
多角化による成長	158	
<b>第 2 節</b>	<b>競争戦略の定型</b>	<b>159</b>
競合激化	159	
競争対抗関係の構造	160	
基本的な競争戦略	161	
競争戦略の核心	163	
中小企業乱立業界の競争戦略	164	
<b>第 3 節</b>	<b>市場ポジション戦略の定型</b>	<b>166</b>
市場ポジション	166	
マーケット・リーダー戦略	166	
マーケット・チャレンジャー戦略	168	
マーケット・フォロワー戦略	169	
マーケット・ニッチャー戦略	170	
<b>第 4 節</b>	<b>ライフサイクル戦略の定型</b>	<b>171</b>
製品のライフサイクル	171	

	ライフサイクルの特徴	172
	導入期戦略	173
	成長期戦略	175
	成熟期戦略	175
	衰退期戦略	178
<b>第 5 節</b>	<b>低成長時代戦略の定型</b>	179
	成長志向	179
	イノベーション主導戦略	180
	マーケティング主導戦略	182
<b>第 4 章</b>	<b>販売戦略の策定</b>	184
<b>第 1 節</b>	<b>販売戦略立案のステップ</b>	184
	立案ステップ	184
	市場機会の分析	185
	標的市場の選定	187
	競争的座標の確認	190
	販売戦略の企画	193
	販売戦略企画の留意点	197
	戦略計画の作成	199
<b>第 2 節</b>	<b>販売戦略計画書の作成</b>	200
	販売戦略計画書	200
	販売戦略計画書の種類	201
	販売戦略計画書の内訳	201
<b>第 3 節</b>	<b>戦略策定の社内体制</b>	204
	販売戦略策定の組織	204
	プロダクト・マネージャー	206
	マーケット・マネージャー	207
	両マネージャー併用制	208
	戦略策定の機能分担	210
	マーケティング情報システム	211
<b>第 4 節</b>	<b>販売戦略計画書の事例</b>	217
	I. 経営者のための要約	219
	II. 状況分析	219
	1. 当社の歩み	219
	2. 3年後の経営予測	221

3. 消費者分析 .....	222
4. 競争分析 .....	223
5. 当社の長所と弱点 .....	225
6. 市場機会の考察 .....	226
III. 目標とゴール .....	227
1. 当社の目標 .....	227
2. 当社のゴール .....	227
IV. 戦略 .....	229
1. 当社の戦略フレーム .....	229
2. 当社の戦略フォーマット .....	231
V. 行動計画 .....	231
1. 基本スケジュール .....	231
2. 実施計画立案 .....	233
VI. 予算 .....	234
1. 販売計画 .....	234
2. 予算 .....	235
VII. 統制 .....	236
あとがき .....	237