

# アパレルマーケティング II

アパレル企業の流通戦略

繊維産業構造改善事業協会



## 人材育成事業とテキストの開発について

当協会は1980年（昭和55年）から人材育成事業の一環として、繊維ファッション産業（アパレル産業、テキスタイル産業）に関する教材の開発整備に取り組んでいます。

人材育成事業は繊維ファッション産業の発展にとって人材とその育成が基本的に重要であるとの考えで始まりましたが、同事業を抽象的な精神論でなく具体的な学校等との連携で一元化を図る産業協議会の設置等、繊維ファッション産業に関する人材育成の環境整備を行う一方、内容として教育カリキュラム、教材、インストラクター等の問題についての研究、整備も行ってきました。

なかんずく、教材のテキスト開発は産業から強い要望がありました。産業が教育を行うにあたって具体的な材料になる標準的なテキストが必要とされました。しかし、実は、テキストを作るということは容易ではありません。特にわが国のアパレル産業はファッション産業としての体裁が整ってからまだ30年足らずで、産業全体としての業務標準は不明確です。その上、産業は日々変化します。例えばアパレルマーチャンダイジングという業務について、当初はまだ産業に確たる概念がなく、テキスト開発にあたった専門委員の仕事はテキストの編集より「アパレル産業のマーチャンダイジングとはなにか」の産業研究あるいは業務研究が主体でした。

このテキスト開発もこのたび発行の一群で完了します。当初に予定したテーマは一通り仕上げましたので、テキストシリーズはここで一応終止符としますが、わが国の繊維ファッション産業の全貌をテキストのカタチで整理できたことに強い喜びを感じています。このシリーズがわが産業の今世紀の総括として、輝かしい21世紀への跳躍台になればと願っていたすと共にこの仕事の機会を与えて下さった通産省、業界に感謝いたします。

また、この仕事には多くの人々にご協力頂きました。特に、テキスト開発に直接携わって頂いた専門委員は200人を超えますが、これらの方々が長期にわたって産業研究を行い、テキストに纏め上げたご尽力に対しては衷心より感謝と敬意を表します。さらに、これらの方々がテキスト開発を契機に相互に連携し、今、わが繊維ファッション産業の中核で企業幹部、コンサルタント、先生等として指導的立場でご活躍されるに至っていることは、人材育成事業の担当者としてテキストを作り上げたこと以上に誇りに思っています。

前述の通り、産業も教育も日進月歩です。産業教材もそれに合わせて進歩しなければなりません。当協会の人材育成事業としては、計画事業としての教育開発業務は終了しますが、機会を改めてこれらの教材の改定等を行い、これらのテキストがわが国の繊維ファッション産業の標準的な教材材料として有効に機能していくようにいたいと考えております。

平成10年3月

繊維産業構造改善事業協会



## テキストの企画と編集について

本書『アパレルマーケティングⅡ－アパレル企業の流通戦略－』は、平成2年に発刊された『アパレルマーケティングⅠ－基礎理論と実務対応－』の応用編と位置づけられる。本書では、『アパレルマーケティングⅠ』で展開された基礎理論をもとに、産業現場の未来像を見据えた、アパレル企業におけるマーケティング戦略の応用理論として編集した。

本書を企画するにあたって留意したことは次の3点である。1点は現場実務に則した理論にする、2点は戦略論として展開する、3点は未来を見据えた理論にすることである。

1点目の現場実務の観点から見れば、マーケティング理論ほど、アパレル企業の現場実務と遊離していた分野は少ない。その要因は、従来のアパレル企業が、ブランドごとにマーチャンダイジング戦略を遂行し、それを営業部門が市場に押し出すという、プロダクト・アウト型の手法をとっていたからに他ならない。これまでのアパレル企業のマーケティング活動は、広告宣伝、市場調査など数字責任を伴わないスタッフ部門の業務として位置づけられていた。

もとよりマーケティングとは、『アパレルマーケティングⅠ』で解説されているように、「個々の組織体におけるアパレル顧客の創造と保持の仕組み」である。アパレル顧客の創造と保持を目的として、ブランド・コンセプト、業態コンセプトを基軸に、マーチャンダイジング戦略と流通戦略を企画・実行していくことが、アパレルマーケティングである。

一方、近年、市場で評価され、好調な業績を上げているアパレル企業は、SPAに代表されるように、マーチャンダイジングと流通を一体化させた、本来のマーケティング戦略を遂行している例が多い。営業部門（店舗開発運営部門）の活動も、販売することよりも、流通の仕組みをつくり、その仕組みを運営することに主眼が置かれている。応用編である本書では、マーケティング戦略を解説すると同時に、更に流通戦略へと落とし込むことによって現場実務に則した内容とすることを心がけた。

次に2点目の、戦略論の観点から見れば、これまでアパレル企業の流通戦略について論じた理論書は皆無に近い。営業部門の販売戦略について論じた理論書は多くあるが、販売理論をテーマにしているために、新しいチャネルの開発や、新しいコミュニケーション・メディアを開発するといった論点で記述されていない。また、流通を論じた理論書も、マクロ視点に基づく流通構造を論じた理論書が大半である。本書では、アパレル企業がいかにして、流通の仕組みを創造するか、いかにしてその仕組みを運営するか、戦略論として解説することを心がけた。

3点目は、未来を見据えた理論にすることである。本書では、アパレル企業のビジネス戦略は、次のような4段階の変遷を遂げていると考えている。

- ①販売戦略を基軸に据えた時代（70年代以前）
- ②マーチャンダイジング戦略を基軸に据えた時代（70年代～80年代）
- ③マーケティング戦略を基軸に据える時代（90年代）

④コミュニケーション創造型マーケティング戦略を基軸に据える時代（今後）

上記4段階のうち、本書では、第3段階のマーケティング戦略、流通戦略を中心に解説している。しかし、今後のアパレルマーケティングを展望すれば、第4段階のマーケティングの検討をしておく必要もあり、随所にその考え方を盛り込んでいる。第4段階のマーケティングでは、マーケティング活動の目的は、顧客とのコミュニケーションを媒介するのはメディアであり、ショップもインターネットもメディアとして位置づけられることになる。流通戦略は、コミュニケーション戦略と位置づけられる訳である。

本書は、以上の3点を留意した上で、『第1部－アパレルマーケティングと流通戦略』、『第2部－アパレル流通戦略各論』、『第3部－流通戦略と開発の方向』の、3部編成で編集した。

第1部では、『アパレルマーケティングⅠ』の基礎理論を受け、更に近年のアパレル企業の進化形態を検証しながら、アパレルマーケティング戦略、アパレル流通戦略を総論として解説した。また、あるべきアパレル流通戦略を構築するための障壁となる、日本型流通の現状と課題、流通戦略の国際比較も併せて解説した。

第2部では、次なる時代に向けた、顧客の創造と保持を可能にする、アパレル企業流通戦略として、4つの流通戦略を例示し、それぞれを各論として解説した。4つの流通戦略とは、DC、SPA アパレル企業の流通戦略、品揃え小売店対応の新流通戦略、PB対応の流通戦略、ダイレクト・マーケティングである。

第3部では、第2部の各論で論じた流通戦略が、未来に向けて発展していくために不可欠な戦略ポイントを解説した。具体的には、グローバル化に対応すべきグローバル流通戦略、新しい顧客を創造するための新業態のマーケティング戦略、新しいマーケティング戦略を実行できるマーケティング組織について論じている。

本書『アパレルマーケティングⅡ－アパレル企業の流通戦略－』の内容は、前述したように、アパレル企業の流通戦略をマーケティング戦略論として論じる、という新しい試みで編集したが、十分に論じきれていない部分も多い。また、今日のような大変革の時代、アパレルマーケティング理論も絶えず更新されていく必要がある。本書自体も、今後のアパレル企業の新業態事例を検証しながら、加筆、充実をはかっていきたいと考えている。

人材育成専門調査委員会  
アパレルマーケティング部会

山 村 貴 敬

(山村貴敬研究室主宰)

## テキストの企画編集

企画・編集	<p>人材育成専門調査委員会 アパレルマーケティング部会</p> <p>委員 山村貴敬 山村貴敬研究室</p> <p>小山田道弥 ファッション総研<sup>(株)</sup></p> <p>坂口昌章 (有)シナジープランニング</p> <p>島田迪昭 <sup>(株)</sup>吉村</p> <p>菅原正博 宝塚造型芸術大学</p> <p>兵頭正英 (有)ネクサスコンサルティング</p> <p>福永成明 ファッション・ジャーナリスト</p> <p>山崎昭雄 ファッション・コンサルタント</p> <p>新井俊二 <sup>(株)</sup>ゼン・プランニング・コーポレーション</p> <p>高澤みち子 ファッション・プランナー</p> <p>内藤英雄 繊維ファッション情報センター</p>
-------	---





## 目 次

## 第1部 アパレルマーケティングと流通戦略

第1章 アパレルビジネスとマーケティング	3
第1節 アパレル企業のファッションマーケティング	3
1. アパレルマーケティングの概要	3
2. ファッションビジネスとマーケティング	5
第2節 ファッション・マーケットの変遷とアパレルマーケティング	10
1. ファッション・マーケットの変遷に呼応したビジネス戦略の変遷	10
2. 現代ファッション・マーケットとファッションビジネス戦略	13
第3節 コミュニケーション創造型マーケティング	16
1. 現代のマーケティングとファッションマーケティング	16
2. ファッションマーケティングの特性	20
3. コミュニケーション創造型マーケティング	23
第2章 アパレルマーケティング戦略	25
第1節 戦略的マーケティング	25
1. ファッションマーケティングと戦略的マーケティング	25
2. 全社レベルでの戦略的マーケティング	28
3. 事業単位レベルの戦略的マーケティング	33
第2節 ターゲット市場の選定	36
1. マーケティング環境の分析	36
2. 市場細分化と標的市場の選定	39
第3節 ブランド・コンセプトの設定とマーケティング・ミックス	42
1. ブランド・コンセプトの設定	42
2. マーケティング・ミックス	43
第3章 アパレル流通戦略	48
第1節 アパレル企業における流通の機能	48
1. アパレル企業における流通の機能	48

2.	アパレル企業の流通チャンネル	50
3.	アパレル企業における取引構造	52
<b>第2節</b>	<b>戦後日本におけるアパレル流通チャンネルの変遷</b>	<b>56</b>
1.	第二次世界大戦まで（前史）	56
2.	第二次世界大戦直後の混沌期（1945～50年）	60
3.	ファッション産業革命の準備期／新しい商慣行の成立（1950年代）	61
4.	ファッション産業革命の時代／前期（1960年代）	63
5.	アパレル企業ファッション化の成長期（1970年代）	68
6.	アパレル企業ファッション化の成熟期（1980年代）	70
7.	第二次ファッション産業革命の時代（1990年代）	72
<b>第3節</b>	<b>アパレル企業のチャンネル分類</b>	<b>73</b>
1.	業種別チャンネル分類	73
2.	業態別チャンネル分類	78
<b>第4節</b>	<b>アパレル流通戦略の構築</b>	<b>80</b>
1.	広義のコミュニケーション戦略としてのアパレル流通戦略	80
2.	流通チャンネルの設計とショップ・ミックス	82
3.	販売店舗の運営管理	85
<b>第5節</b>	<b>狭義のコミュニケーション戦略としてのプロモーション戦略</b>	<b>88</b>
1.	プロモーション戦略	88
2.	広告戦略	92
3.	アパレル企業の販促戦略	95
<b>第6節</b>	<b>ロジスティクス戦略とQR</b>	<b>95</b>
1.	ロジスティクス戦略	95
2.	QRシステム	96
<b>第4章</b>	<b>日本型流通の現状と課題</b>	<b>102</b>
1.	流通の変革を阻む阻害要因	102
2.	リスク分散の談合型ビジネス構造	104
3.	百貨店の委託仕入＋派遣販売員制度	109
4.	チェーンストア型専門店の国際的競合	114
5.	地域専門店の地盤沈下	118
6.	売れ筋追求型アパレル企業	121
7.	産地の下請け構造	125
8.	今後の課題	129

<b>第5章 流通戦略とマネジメントの国際比較</b> .....	132
1. アパレル企業誕生の違い.....	132
2. ファッションビジネス経営姿勢の日米比較.....	137
3. 消費意識の日米比較.....	140
4. アパレル生産・流通機構の日米伊比較.....	142
5. アパレル製造と卸機能の日米比較.....	145
6. 卸商店数から見た日米卸業態の比較.....	151
7. アパレル企業組織図日米比較.....	153
8. 人材マネジメントの日米伊比較.....	157
9. アメリカ・アパレル企業から学ぶべき点.....	163

## 第2部 アパレル流通戦略各論

<b>第1章 DC, SPA アパレル企業の流通戦略</b> .....	167
<b>第1節 DC, SPA アパレル企業のマーケティング戦略</b> .....	167
1. DC, SPA アパレル企業のビジネス特性.....	167
2. SPA 企業のマーケティング戦略.....	172
<b>第2節 流通戦略/店舗ミックスと店舗運営</b> .....	178
1. DC, SPA 企業における流通戦略の特性.....	178
2. チャネル形態別流通戦略.....	183
3. 店舗運営戦略.....	187
<b>第3節 出店戦略</b> .....	191
1. 直営店の出店戦略.....	191
2. 百貨店インショップの出店戦略.....	195
<b>第4節 プロモーション戦略</b> .....	196
<b>第2章 品揃え小売店対応の新流通戦略</b> .....	200
<b>第1節 品揃え小売店の変遷</b> .....	200
1. 洋装店と洋品店.....	200
2. 何でも扱う売場からの脱皮.....	200
3. 売場のセグメンテーション.....	201
4. 業態のセグメンテーション.....	202

第2節	品揃え小売店の種類	202
1.	売場面積別のタイプ	202
2.	年層別のタイプ	203
3.	アイテム別のタイプ	203
4.	グレード別のタイプ	203
5.	立地特性別のタイプ	204
6.	オケージョン別のタイプ	204
7.	体形別のタイプ	205
8.	テイスト別のタイプ	205
第3節	品揃え小売店の構成要素	206
1.	商品の集積力	206
2.	一様でないプライス設定	207
3.	適格なサイズ構成	208
4.	ブランド・ミックスとデザイン・ミックス	208
第4節	品揃え小売店への対応	209
1.	商品の独自性	209
2.	収益の保証	210
3.	サービスの独自性	211
第5節	ブランド・コンセプトとチャネル対応	212
1.	ブランド・コンセプトを優先したチャネル設定	212
2.	チャネルを優先したブランド・コンセプト	213
3.	マルチチャネルとモノチャネル	213
4.	新業態チャネルへの対応	214
5.	複合競争時代のチャネル対応	215
第6節	「新・平場」という品揃え概念	216
1.	平場の誕生	216
2.	平場のグレードアップ	216
3.	平場と新・平場	217
第7節	「新・平場」へのアプローチ	217
1.	着こなし自分流の平場	217
2.	平場のモザイク現象	218
3.	平場のオリジナリティ	218
第8節	品揃え小売店への新戦略	219
1.	ビジネスポリシーの明確化	219
2.	ドメインの確立	220

3. ファクトリー機能にも注目	221
第9節 新流通戦略の基盤整備	222
1. 感性時代の専門性とは	222
2. 「好き」の周波数	223
3. 感性消費への対応	224
4. マークアップの発想	224
5. 新・品揃え時代の単品競争力	225
第3章 PB対応の流通戦略	227
第1節 小売企業にとってのプライベート・ブランド (PB)	227
1. PBの意味とその周辺 (NB, CB)	227
2. PBとストア・ブランド (SB)	229
3. スストア・ブランドからPBへ	231
4. PBの企画・商品調達方式	232
5. 小売企業にとってのPBの機能	235
6. 小売企業にとってのPBの新しい役割	236
第2節 アパレル卸商のPB対応戦略	237
1. アパレル卸商の多ブランド戦略とPB	237
2. ブランド・ミックス戦略としてのPB対応戦略	239
3. アパレル卸商のPB取引形態	242
4. アパレル卸商のPB営業戦略	243
第3節 アパレル生産企業のPB対応戦略	244
1. “小売企業の自社企画型PB”との直結	244
2. 業態別に見るアパレル生産企業のPB対応戦略	245
3. アパレル生産企業のPB対応の問題点と戦略	248
第4章 アパレル企業のダイレクト・マーケティング	249
第1節 ワン・トゥ・ワン (1対1) マーケティング	249
1. 市場シェアから顧客シェア	250
2. 「流通チャンネル」から「メディア」へ	251
第2節 商品情報を伝達するメディアとダイレクト・マーケティング分類	252
1. 商品情報を伝達する媒体	253
2. 商品デリバリーの手段	258

3. 決済方法	260
<b>第3節 データベース・マーケティング</b>	264
1. データベースを獲得する方法	264
2. データベース分類と連動した商品のMD企画	267
3. データベースに基づくダイレクト・マーケティング	271
4. データを共有する企業ネットワーク	274
<b>第4節 デジタル化、情報化する商品</b>	275
1. デジタル商品	276
2. 情報性の高いアナログ商品	281
<b>第5節 顧客のネットワーク化</b>	283

### 第3部 流通開発と戦略の方向

<b>第1章 アパレル企業のグローバル流通戦略</b>	289
<b>第1節 なぜアパレル・グローバル流通戦略が必要か</b>	289
1. アパレル・グローバル流通戦略の立ち遅れ	289
2. 国際競争下におけるグローバル戦略のあり方	291
3. マルチ・ドメスティクス業界とグローバル業界との差異	292
4. グローバル戦略の2つの戦略体系	292
<b>第2節 アパレル企業のグローバル・オペレーション</b>	293
1. アパレル企業の段階的なグローバル化	293
2. 二極化するグローバル供給体制	296
3. アパレルとテキスタイルの連携のあり方	299
<b>第3節 アパレル・グローバル市場の把握</b>	301
1. トライアド市場の成立	301
2. 4つのアパレル・グローバル・セグメント市場の特徴	302
3. 日欧米市場の対比	304
4. 欧米企業のグローバル戦略	305
<b>第4節 欧米企業のアパレル・グローバル流通戦略</b>	305
1. イタリア・アパレル・メーカーのGFTの実験	305
2. リーバイのグローバル顧客サービス戦略	307
3. インターナショナル・ブランドのグローバル広告戦略	310
<b>第5節 グローバル・ビジネス・マネジャーの条件</b>	314

1. ビジネス・マネジャー	315
2. カントリー・マネジャー	316
3. ファンクショナル・マネジャー	317
第6節 グローバル・ブランド・マーケティング	318
1. グローバル・ブランド・マーケティングの展開方法	318
2. ブランド・アイデンティティ形成の概念的モデル	320
第7節 今後のアパレル・グローバル流通戦略の方向	324
第2章 新業態のマーケティング戦略	326
第1節 新業態開発	326
1. 新業態とは、新しい業界の創造	326
2. 新業態マーケティングの源泉は創造力	327
3. 業態の創造とは	328
4. 創造の原点	329
5. 新業態開発と情報	330
6. 発想	331
第2節 新業態のマーケティング戦略	334
1. 戦略構築の基本	334
2. 戦略アンビション	335
3. コア・コンピタンスの創造	335
4. 新業態のマーケティング戦略	336
5. 新業態のマネジメント	338
第3節 新業態の流通戦略	339
1. 新業態の流通戦略は、コミュニケーション戦略	339
2. 新業態の多店舗化戦略	340
3. 市場を共創する流通戦略	342
第3章 マーケティング組織	343
第1節 競争優位を迅速に的確に進める組織の枠組みとは	343
1. 「マーケティング戦略か」から「戦略的マーケティング」へ	343
2. カンパニー制とは	345
第2節 新たなビジネスユニットの構築	347
1. 従来経営組織	347

2. 経営組織の活性化	350
3. より水平的, 自律的な組織の編成	352
<b>第3節 事業ポートフォリオの重要性</b>	<b>360</b>
1. 適切な資金配分を行うための手法 = PPM	360
2. GE モデル	363
3. PPM の修正モデル「バリュー・ポートフォリオ」	366
4. いまなぜポートフォリオか	368
<b>第4節 マネジメントの革新</b>	<b>368</b>
1. ハイスピード・マネジメントこそ真の競争力	368
2. ハイスピード・マネジメントの具体的手法	371
<b>第5節 自律型組織における人事システムの革新</b>	<b>374</b>
1. 組織化の新しいコンセプト = 「職務－スキル本位型マネジメント」	374
2. これからの人事システムのあり方	376
<b>第4章 アパレルマーケティング戦略の未来</b>	<b>379</b>
<b>第1節 アパレルマーケティングの未来</b>	<b>379</b>
1. 今日のマーケットに見える, 新しいマーケティングの兆候	379
2. コミュニケーション創造型マーケティングの時代	380
3. コミュニケーション創造型マーケティングの未来	380
4. 求められる, 全社的なマーケティングの推進	381
<b>第2節 ファッション産業の未来</b>	<b>382</b>
1. 新しい業界の誕生	382
2. 新しい業界構造を予測する	383
3. 第4期のマーケティングの担い手は, 志の豊かな新創造企業(事業)である	383
参考文献	385
編集後記	387