

アパレルビジネス

繊維産業構造改善事業協会

繊維ファッション産業のテキスト開発について

当協会は1980年（昭和55年）から繊維ファッション産業に関するテキストを開発しています。産業の発展の基は人材育成にあり、そのための研修教材として産業に関する各種テキストを整備する事業です。

すでに数多くのテキストを刊行していますが、いま、新しく「アパレル産業概論」と「アパレルビジネス」の2冊を発行いたす運びとなりました。事業者として誠に喜ばしく思っています。

この2冊のテキストはアパレルシリーズにおいて、総論の位置のものになります。「アパレル産業概論」はわが国のアパレル産業がどのような“しくみ”で成立しているか。繊維ファッション産業の全体の中での位置とアパレル産業自身の内成要因を構造的に明らかにします。「アパレルビジネス」はアパレル企業（アパレルメーカー、同工場等）の企業活動を問題にします。アパレル企業の社会性、利益追求という企業目的とその達成方法としての活動（アパレルマネジメント）を概括的に整理します。そして企業活動の個々の業務——マーケティング、マーチャンダイジング、デザイン、設計、品質、生産、販売、物流等——についてはシリーズの各論につないでいきます。この意味でこの2冊のテキストはシリーズの総論ということで、この2冊によってシリーズ全体について目鼻がついたこととなります。

本来なら、はじめに総論をまとめ、次いで各論に入るのが筋ですが、わが国のアパレル産業が発展過程にありこれを概括的にとらえること自体が大変にむつかしく、そのために各論から整理を開始しましたが、この間にも総論について検討を重ね、業界のコンセンサスも得られるに至ったという次第です。つまり、いま、漸くわが国のアパレル産業について全体と個が見えてきたということになります。

アパレル産業は日進月歩です。テキスト第1号の「アパレルマーチャンダイジング」を出してから既に相当な時間がたっており、産業の変化も少なくありません。したがって、これらのテキストシリーズも、総論と各論の整合性をはかる一方、産業の変化にも対応した改訂が絶えず必要になります。それが、テキストに関する今後の課題ですが、まずはこの2冊のテキストを先にお届けいたし、ご批判を仰ぎたいと存じます。

これらのテキストをまとめるにあたっては、人材育成専門調査委員会アパレル産業部会（主査岡本義行氏）と同アパレルビジネス部会（主査市川 彰氏）の諸氏にご尽力賜りました。関連の会社、研究所等のご協力も多く頂きました。ここに厚くお礼申し上げます。

併せて、これらのテキストが産業に広く活用されることを願っております。

平成8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

きらびやかなファッションショーや展示会、現代のヒロインともいえる魅力十分のスーパーモデル。このような華やかな面がすべてではないにしても、ファッションビジネスは多くのあこがれのまとである。

そして人々が、何かを身にまとうこと、装うこと、それらを通して自己を多彩に表現すること、このような状況が無くならない限り、そのための手段を提供するアパレルビジネスはますます成長を続けるであろう。

といっても、日本のアパレルビジネスや企業が今後順調に発展するとは限らない。というより、現在もいろいろな問題をかかえ、これらかもさまざまな難局を迎えることになるおそれはむしろ大きい。

それはアパレル業界をめぐる次のような理由からである。

まず一つは、日本全体の問題である。わが国経済は、第二次世界大戦終結後半世紀に近くさまざまな問題に会いながらそれを解決して成長を続け、世界トップの経済大国となった。しかし、1990年代に入ってからバブル経済、そしてその破綻は、日本経済の基盤を大きく揺るがすことになった。これからは21世紀に向けて、これまでの経済第一、企業優先の社会から、人と自然の共生、個人の生活や精神性重視の社会に転換することが重要な課題となっている。こういった動きのなかで、人々の考え方や生活態度はますます堅実になってくる。ファッションに対する感覚についても、物質中心、ブランド信仰の傾向は変化してきている。

つまり、大きな経済成長は見込めない状況のなかで、企業は厳しい競争に勝ち抜いて行くことが要求されるのである。アパレル企業も、同業のみならず、人の行き方にかかわるような、例えばレジャーの趣味の分野の商品やサービスとも競わなければならない。

次に国際的な条件がある。

繊維産業やアパレルビジネスの重点が世界的に大きな変化を示してきてきた。詳しくは後記する本文やこのシリーズの他書にゆずるが、繊維産業の内部での加工の高度化、すなわちアパレル化、ファッション化が進みながら、とくに生産の重点はヨーロッパから日本、さらに東南アジアを中心とした新興工業国に移っている。

こういった大きな流れのなかで、さらにわが国では円高の進展、市場開放、規制緩和などによって、グローバルな競争はますます厳しさを加えてきた。とくに商品の輸入だけでなく、生産基地の面での海外とのコスト競争はきわめて厳しい状況におかれている。

このような環境に対応していかないと、日本のアパレル企業は成長どころか、生き残れるかどうかの危機に面している。これはひとつアパレルだけでなく、日本経済全体の問題であり、各産業、各企業は全力でこれに取り組んでいる状況である。

もちろん政府や経済界、産業界をあげて取り組むべき重要な課題も多いが、最後はやはり個々の業界の、そして企業の能力と努力にかかっている。

ではアパレル業界は、このような状況を乗り切るにはどうしたらよいであろうか。

基本的には、広い意味での品質、コスト、納期の面で海外にない特徴をもつことである。しかし、これはいうがやすいが、そう簡単に実現できるものではない。そのためには、業界全体の、そして個々の企業の能力、体力を高めることが必要である。

アパレル業界は、このシリーズの総論ともいえる「アパレル産業概論」で明らかにされている

ように、さまざまな点で他にない特性をもっており、率直にいったらさらに近代化、合理化が必要な部分も少なくない。この取組みにもいろいろな視点がある。もちろん、具体的には商品企画、マーケティングやサービス、生産性、コスト、さらに情報システムの高度化、充実といった形をとる。これはひとことでは、市場に対するQR（クイック・レスポンス）であり、それを全社的に実現しようとするQRシステムである。しかし、その基本は人である。このようなシステムを考え出すのも、実行するのも、まずは、そして最終的には人の能力と意欲である。とくにアパレルビジネスには、営業面でも内部の管理面でも高い創造性が要求される。

本書は、このような視点から、繊維業界の近代化、構造改善を推進している、「繊維産業構造改善事業協会、繊維ファッション情報センター」によって企画された、アパレル人材開発のためのテキストシリーズの一つである。「アパレルビジネス」というタイトルになっているが、内容はビジネスに関するマネジメントのテキストという性格をもっている。

マネジメントとは端的にいえば、目的を効果的に達成するにはどうしたらよいかを考え、実行することである。したがってその基本はどの産業でも、企業でも変わりはない。しかし、産業、企業、あるいは時代や地域によってその具体的な方法や重点は違ってくる。

本書では、この基本、業界特性、そして時代や社会の状況の三つの点に配慮しながらまとめた。

全体は5部にわかれ、まず総論としてアパレルビジネスをとりまく状況、そのなかでどのような考え方でビジネスを進めていけばいいか、戦略とマネジメントの問題をとりあげた。第2部は、とくにこのビジネスの重点であるマーケティングについて、その概論、次いで各論として、マーチャダイジングと商品開発、生産管理、流通、そしてセールスとプロモーションをとりあげている。もっとも具体的で重点的な部分である。

さらにマネジメント各論として、組織と人材、利益と業務の管理、そして情報管理をとりあげている。

この執筆のために、別記してあるようなメンバーが集まり、2年近くの月日をかけて研究を重ねてきた。経験もアイディアも豊富なメンバーばかりで、活発な議論がなされた。といっても、みな多忙のなか、集合にも執筆にも大変苦労したこともまた事実であり、その点では全員が心残りも不満も感じている。

しかし、社会、経済、技術などの環境や問題はどんどん変化しており、このテーマそのものがきわめて難しく、的確な解答を出すことはまず不可能である。

したがってここに書かれている内容は、あくまで一つの試みとして、アパレル業界で働いている方、これから入ろうとしている方にとって何らかのヒントとなり、またこれからの勉強や実務の参考になればとの思いをもっている。

また、文章化されたのはその一部であり、メンバーの頭のなかにはまだ多くの情報がインプットされている。これはこれからさまざまな形で、さまざまな場において現れてくることと期待しているし、本書自体もさらに充実をはかっていきたい。

最後になったが、多忙なメンバー、その上とくに遅れがちな编者に対して、粘り強くかつ高い戦略性をもってリードし、本書の刊行にこぎつけた、繊維ファッション情報センターの内藤英雄氏に心からの謝辞を捧げたい。

人材育成専門調査委員会
アパレルビジネス部会
主査 市川 彰
(富士短期大学教授)

テキストの企画編集

<p>企画・編集</p>	<p>人材育成専門調査委員会 アパレルビジネス部会</p> <p>主査 市川 彰 富士短期大学 教授</p> <p>委員 岡本 義行 法政大学 教授</p> <p>山崎 昭雄 ファッション・コンサルタント</p> <p>高見 俊一 高見マーケティング研究室 主宰</p> <p>山村 貴敬 山村貴敬研究室 主宰</p> <p>兵藤 正英 (有)ネクサスコンサルティング 代表取締役</p> <p>坂上 遜 太陽毛芯(株) 専務取締役</p> <p>西河 恭 ファッション・コンサルタント</p> <p>三橋 重昭 (有)シーエルシー 代表取締役</p> <p>小山田 道彌 ファッション総研(株) 代表取締役</p> <p>福永 成明 ファッション・ジャーナリスト</p> <p>河原 敏之 文化服装学院</p> <p>新井 俊二 (株)ゼン・プランニングコーポレーション 代表取締役</p> <p>高沢 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>
<p>編集協力</p>	<p>資料等のご提供を受けた企業・団体</p> <p>富士短期大学経済研究所</p> <p>文化服装学院</p> <p>文化学園図書館</p> <p>文化出版局</p> <p>日本繊維新聞社</p> <p>織研新聞社</p> <p>アトリエ・デュオ(株)</p>

目 次

第1部 企業経営の基礎とアパレル企業

第1章 環境と企業	1
第1節 激化する環境と企業	1
第2節 産業・事業構造の変化	2
第3節 アパレルビジネスの環境対応	4
第4節 アパレルビジネスに重要な環境	6
第2章 企業の目的とマネジメントの基礎とプロセス	10
第1節 企業の目的と形態	10
第2節 企業運営と事業規定	12
第3節 管理、マネジメントの意味と機能	12
第4節 企業におけるマネジメント	14
第3章 環境変化に対応するビジネス戦略	17
第1節 ビジネスの理念と戦略のための事業規定	17
第2節 理念にもとづく事業の規定ドメインの意味と機能	17
第3節 事業戦略	19
第4節 グローバル化と企業間ネットワーク戦略	21
第5節 マネジメントの効果を左右する文化、風土	22
第6節 企業の社会性	24
第4章 アパレル企業の特性と将来	26
第1節 アパレルとは—その事業特性	26
第2節 アパレル企業の歴史と現状	29
第3節 これからのアパレル企業の方向と課題	36
第4節 アパレルビジネスとマネジメントの革新	41
第5節 アパレル企業のビジネス戦略	45

第2部 アパレルビジネスとマーケティング

第1章 アパレルマーケティング概論	51
第1節 ファッションとしてのアパレル	51
第2節 アパレル商品と市場	53
第3節 商品開発とマーチャンダイジング	58
第4節 価格とコスト管理	63
第5節 商品管理とブランド戦略	65
第6節 チャネル設計と流通戦略	67
第7節 在庫と物流管理	71

第8節	セールスフォースとプロモーション活動	72
第9節	生産技術と外注管理	75
第10節	アパレルビジネスと消費者の新たな接点	76
第2章	マーチャンダイジングとアパレル商品開発	79
第1節	マーチャンダイジングの機能とスタッフの役割	79
第2節	市場ニーズと市場創造	85
第3節	アパレル商品開発	87
第3章	アパレルビジネスの生産管理	106
第1節	アパレルビジネスの生産段階	106
第2節	生産計画立案の要点	113
第3節	生産管理の要点	118
第4節	市場の変化に対応する生産	130
第5節	アパレル製造業の課題	134
第4章	アパレル流通の管理と戦略	139
第1節	流通の機能とチャネル設計	139
第2節	流通変化の現状と今後	141
第3節	リーテル・サポート・システムと管理	144
第4節	取引形態と在庫管理	146
第5節	物流からロジスティクス・QRへ	148
第6節	国際取引問題	153
第5章	セールスフォースとセールスプロモーション	158
第1節	販売活動と体制	158
第2節	セールスの強化と管理	164
第3節	VMDの展開	167
第4節	広告の媒体と活用方法	169
第5節	広報とイメージ戦略	173
第6節	ブランド戦略とその管理	175
第7節	セールスプロモーション計画	178
第3部	企業組織の活性化と人材開発	
第1章	人材とその管理の基本構想	185
第1節	人材という資源の特性	185
第2節	人間観の確立を	185
第3節	人間が仕事に積極的になる要素	187
第2章	人事管理の基本	189
第1節	人事管理の体系と方針	189

第2節	人事部門の役割	190
第3節	人事管理制度とその運用	191
第4節	給与と手当の管理	193
第3章	人事考課	196
第1節	人事考課	196
第2節	人事考課制度	197
第4章	組織の基本と機能	198
第1節	組織のもつ効果	198
第2節	組織の限界	199
第5章	組織の編成と運用	200
第1節	組織原則	200
第2節	組織の動態化	201
第3節	組織の活性化	203
第4節	リーダーシップ	205
第6章	目標による管理	207
第1節	その特徴と背景	207
第2節	目標・業績基準、そして管理項目	208
第7章	権限と責任	210
第1節	権限の機能と必要性	210
第2節	権限の決定と運用	211
第4部 利益と資金の管理		
第1章	予算と原価の管理	215
第1節	予算の編成と目標利益	215
第2節	予算の展開と管理	218
第3節	統制とアクション	220
第4節	原価管理	221
第2章	目標と実行業務の管理	223
第1節	目標管理とは	223
第2節	目標による管理の失敗とその原因	225
第3節	目標による管理を成功させるには	226
第3章	アパレル予算	229
第1節	アパレル会社の予算	229
第2節	売上高の捉え方の違い、2方法	230
第3節	標準掛け率と支店・営業所の管理	233

第5部 企業経営と情報管理

第1章 企業と情報	237
第1節 情報、情報化	237
第2節 企業経営と情報	238
第3節 情報活用の要点	239
第2章 戦略と情報	242
第1節 戦略情報と情報戦略	242
第2節 予測の方法	243
第3節 情報の公開と管理	244
第3章 マーケティングと情報	246
第1節 マーケティング活動のための情報	246
第2節 商品の情報化、ソフト化	247
第3節 セールス活動とニューメディア	248
第4節 物流管理と情報	249
第4章 業務管理の情報化	251
第1節 事務の機械化、自動化	251
第2節 コンピュータによる業務管理	251
第5章 QRシステムの構築	253
第1節 アパレル産業全体のリストラクチャーの必要性	253
第2節 QRシステムとは何か	255
第3節 QRシステムの取り組み	262
第4節 QRシステムの構築にあたって	266