

第四章 . 産業界に見られるネットショップの 今後の方向性

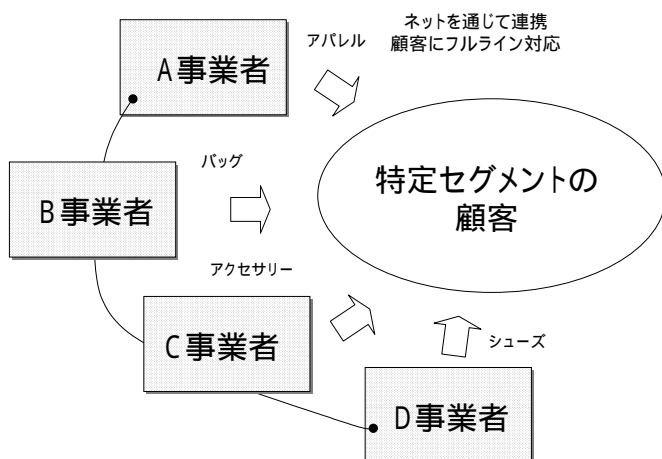
第四章 . 産業界に見られるネットショップの今後の方向性

1)ポータル型ビジネスモデル

ネットを使って企業連携をすることにより、顧客層に特有益な商品ラインをワンストップでサービスすることが有効となる。企業連携は、同種の商品群を扱う企業間でも、全く別の商品群を扱う企業間でも成り立ちうる。顧客に、利便性を提供することと、誘発消費を促すことのシナジーを形成する。

機能としては、複数のインターネットショップの窓口として機能するもので、それにより消費者も販売事業者もメリットを受けるものである。今後アパレル事業に特化したもの、また、独自の商品分野、サービス分野に特化した企業も生まれてきそうである。大規模企業が運営することが多いが、今後は、「草の根」的なポータルサイトも多く出現することが予想される。

【図表 ポータル型ビジネスモデル】



(このモデルと考えられる企業)

- ・現在このモデルと考えられるのは、楽天市場、Yahoo!ショッピング等の大手のショッピングモールであるが、今後、アパレル産業、ファッション産業に特化したポータルビジネスが出てくる可能性はある。
- ・また、現在のところファッション関係の情報サイトという意味合いが強いが、
 - ・(株)コロモ・ドット・コム (資料編に関連情報あり)
 - ・週間ファッション情報 (資料編に関連情報あり)
 - ・次項で紹介する(株)アパレルウェブが運営するファッションコミュニティ「ふーぷ」等がこれに該当すると思われる。
- ・将来的には、地域のファッション店が、ネット上に商店街を形成することもありうる。

【ファッションコミュニティ「ふーぷ」のホームページ(04年3月現在)】

<http://www.hoop.ne.jp/index.htm>



【神戸元町商店街のホームページ(04年3月現在)】

<http://www.kobe-motomachi.or.jp/>

現在は、まだ実店舗の紹介が主になっている。

The screenshot shows the homepage of the Kobe Motomachi website. The browser window title is 'よこはま神戸元町商店街ホームページ - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows 'http://www.kobe-motomachi.or.jp/'. The page has a yellow and white color scheme. At the top right, the 'KOBEMOTOMACHI' logo is displayed. Below the logo is a navigation bar with links: '大看板', 'お店', 'みどころ', '夢楽道', 'いろいろ', '交通', '駐車場', '周辺'. A search bar is also present. The main content area is divided into two columns. The left column contains a list of shops, each with a small icon and a '詳細' (Details) link. The right column features a large image of the 'ラモード洋装店' (La Mode Fashion Store) and a text block describing the store's location and services. Below the image, contact information is provided, including the phone number '078-331-5689' and the email address 'E-mail:'. The status bar at the bottom indicates 'ページが正常に読み込まれました' and 'インターネット'.

店名	詳細
VEGA	詳細
ファッションビル	詳細
ラモード洋装店	詳細
婦人服	詳細
ディアブリンセス	詳細
婦人服	詳細
サンサカエ	詳細
婦人服	詳細
オノ洋装店	詳細
婦人服	詳細
ちろひや	詳細
婦人服・子供服	詳細
CRELION	詳細
ブティック	詳細
LAGASA	詳細
婦人服	詳細
モードショップ トラヤ	詳細
婦人服	詳細
カーサ・サンサカエ	詳細
婦人服	詳細
Laurel ローレル	詳細
婦人・子供服販売	詳細
エルシー	詳細
婦人服	詳細
十にブラザ 神戸店	詳細
婦人服	詳細
ブティック ラフィーネ	詳細
婦人服	詳細
コーペガロー	詳細
婦人服	詳細
ザノヘ	詳細
紳士服・婦人服	詳細
ブティック ロッサ	詳細
婦人服	詳細
ブティック＆カフェ サンセール	詳細
婦人服・婦人洋品雑貨	詳細
KOBE ZAZAZ	詳細
婦人衣料	詳細
マスヤ ベセル基	詳細
婦人服	詳細

ラモード洋装店

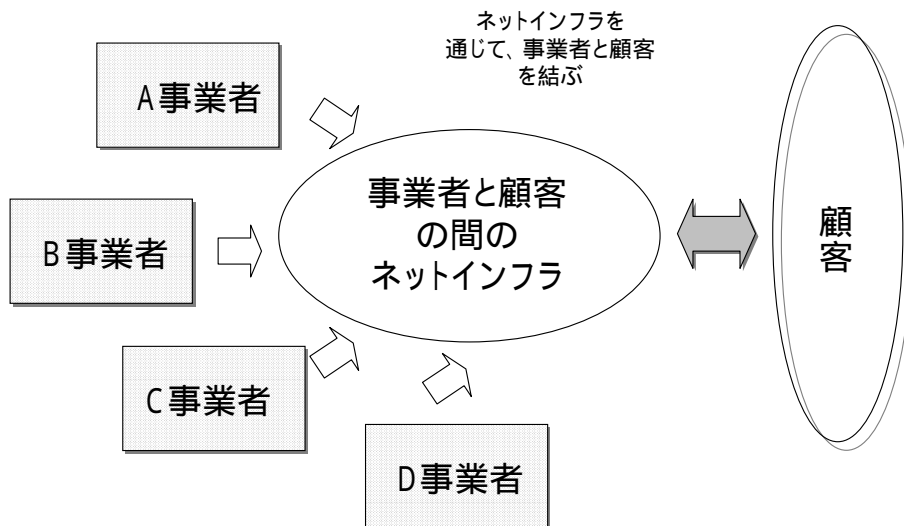
ガラスを通してまず目にとまる新谷美夫先生の彫刻。これがラ・モードです。華やかなハイセンスな装いのお手伝いさせていただきます。オートクチュールでございます。生地はすべて和産でお仕立てさせて頂きます。スタッフ一同心よりご来店をお待ちしております。

〒 神戸区
住居日 水曜日
TEL 078-331-5689
FAX 078-331-5689
E-mail: -

2) プロバイダー型ビジネスモデル

ネットショップそのものではなく、そのビジネスが成り立つ「基盤づくり」に、活路を見いだす成功パターンもある。例えば、ネットオークション事業、顧客の組織化・共同購買、コミュニティー・ポータル構築等がある。コンテンツを売ることでのリスクを排除し、仕組み(インフラ)を提供することで安定的な成功を収めている企業もある。

【図表 プロバイダー型ビジネスモデル】



(このモデルと考えられる企業)

今回取材させて頂いた以下の2つの企業が、アパレル産業におけるプロバイダー型ビジネスモデルの典型と言える。どちらの企業も、事業内容は、アパレル、ファッション産業の一事業とは言えないが、アパレル産業、ファッション産業の事業者を、インターネットを活用したサービスによって支援をしている。

・(株)アパレルウェブ(アパレル産業のインターネット・マーケティング支援、マッチングビジネス)

インターネットというツールを活用して、アパレル産業のインターネット活用の支援とアジア市場との提携という面で、支援サービスを提供するプロバイダー型ビジネスモデル。特に、国内アパレル産業の大きな課題である「情報システム化への遅れ」と「海外市場への取組み」の両方に対してソリューションを提供している。

・(株)ラクーン(アパレル産業の過剰在庫の購入・販売ビジネス)

アパレル等の在庫処分支援ビジネスとして捉えられることが多いが、アパレル産業の流通チャネルをインターネットというツールを使った「マーケット・プレイス」で大きく変えようとしている。その意味では、前述の(株)アパレルウェブと同様に、アパレル産業の「流通チャネルの細分化」という問題に、ソリューションを与える可能性がある。

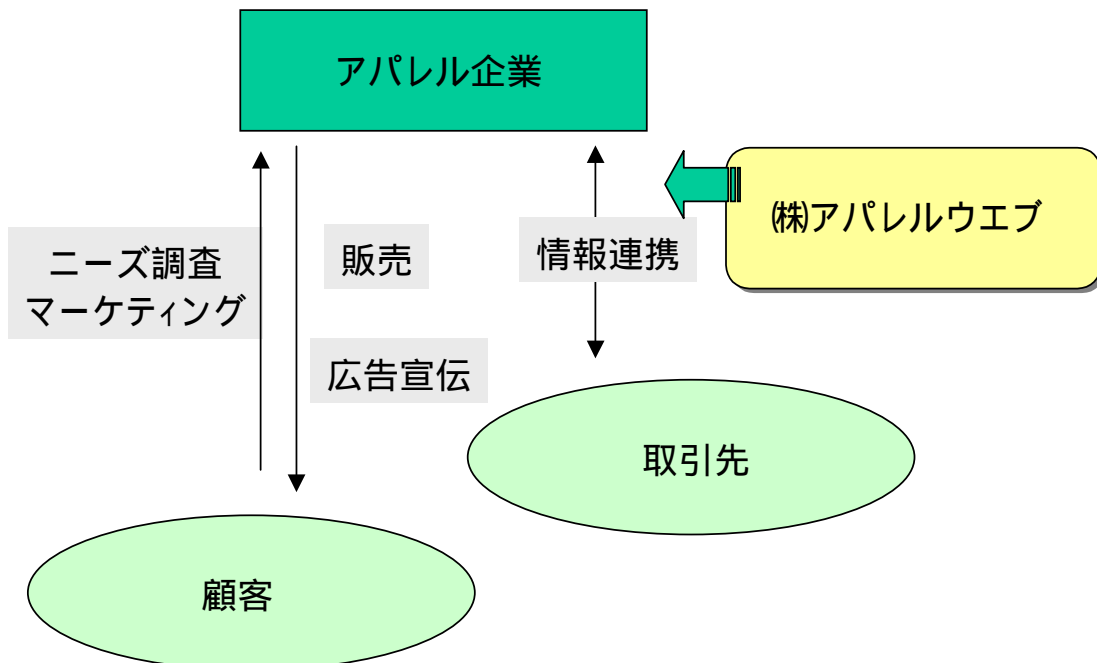
(株アパレルウェブのビジネスモデル)

(株アパレルウェブのビジネスモデルは、大きく分けて2つある。一つは、アパレル事業者のインターネットを通じてのマーケティング活動の支援、コンサルティング活動である。特に、この事業の根幹をなすのは当社のSEO(サーチエンジン最適化)技術力を生かしたWEBの構築及び運営である。特に、SEO技術には絶対の自信を持っており、国内でも5本の指に入る技術を保有しているという。

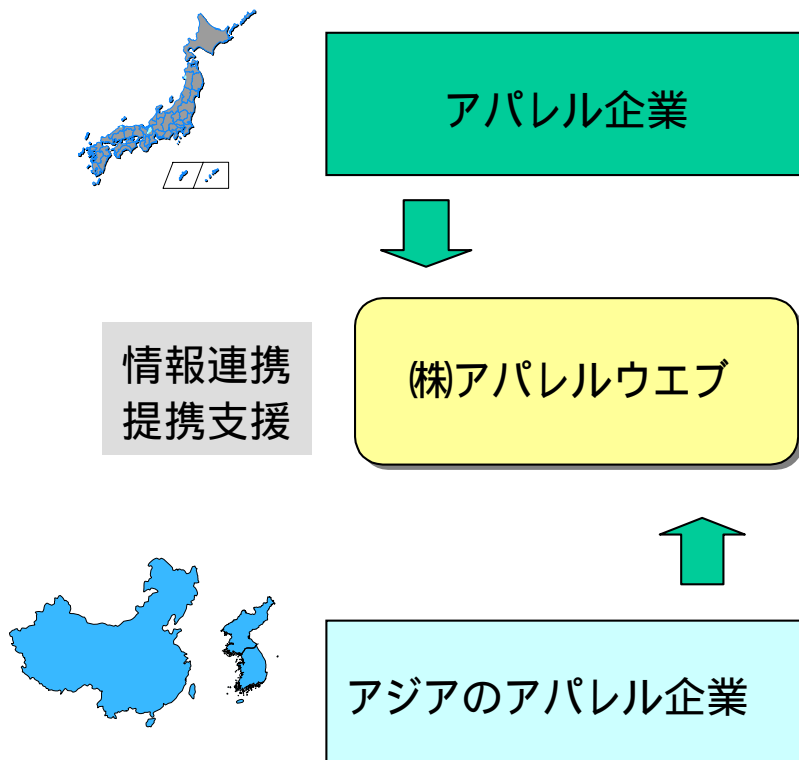
もう一つは、日本アパレル企業のアジア(特に中国)市場に対する進出を支援するコンサルティングである。現在、当社は、日本語以外にも中国語と韓国語のホームページを作成しており、日本のアパレルに興味を持った中国や韓国の企業や個人から一日に500通を超えるメールを受け取っている。このメールは、担当者によってすぐに日本語に翻訳され、良いビジネスチャンスと考えれば、日本のアパレル企業との提携を仲立ちをする。今年、上海にも事務所を開設予定である。

(株アパレルウェブは、インターネットというツールを活用して、アパレル産業のインターネット活用の支援とアジア市場との提携という面で、支援サービスを提供するプロバイダー型ビジネスモデルと言える。特に、国内アパレル産業の大きな課題である「情報システム化の推進」と「海外市場への取組み」の両方に対してソリューションを提供していることは特筆に値する。

【図表 インターネット・マーケティング支援】



【図表 アジア市場進出支援】



(株)ラクーンのビジネスモデル

株式会社のビジネスモデルも大きく2つの柱で成り立っている。

一つは、「激安問屋」事業である。これはアパレルの構造的な問題である不良在庫を、ネット上の市場で、販売するというビジネスである。出品者の企業は、名前を出す必要もない。買い手がついた商品は、(株)ラクーンの倉庫に運び込まれ、検品されてから出荷される。ラクーンが問屋の役割をすることになる。従来このような在庫は、販売先が見つからず企業の中の損失として処分されることが多かった。これを、ラクーンが間に入ることにより、インターネットを活用することによって、買い手を見つけることができるのである。名前は刺激的であるが、このビジネスも市場のニーズから、必然的に生まれしてきた事業であると言えるだろう。

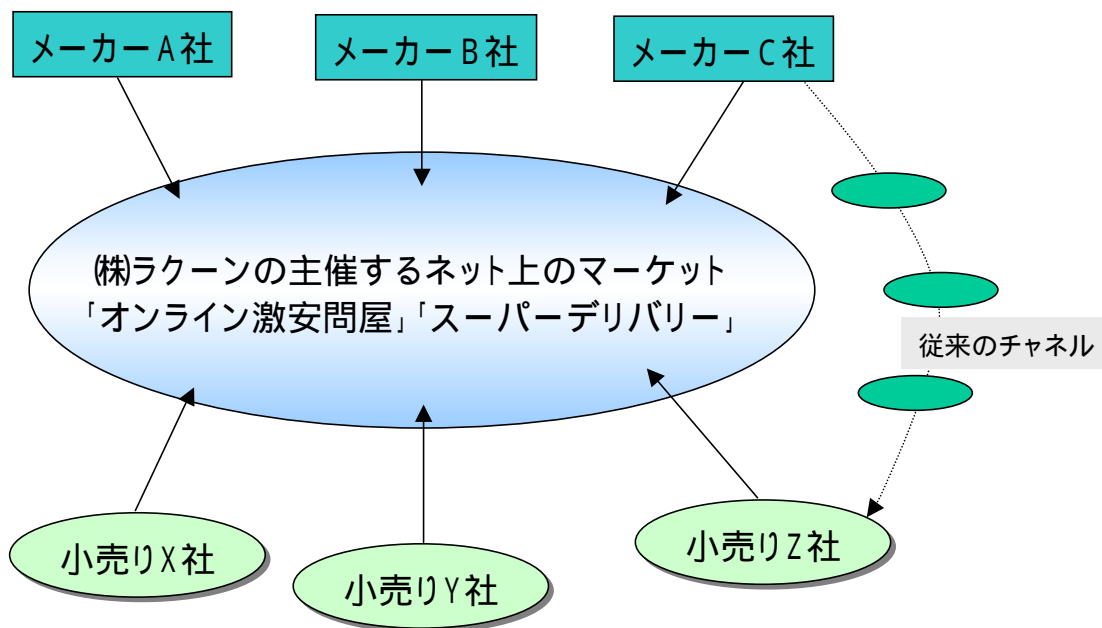
もう一つの事業は、「激安問屋」の発展型ともいえる事業である「スーパーデリバリー」である。これは、「オンライン激安問屋」においては、匿名のメーカーが、社名を隠して販売していたのに対して、商品販売の正規チャネルの一つとしての「市場」の設置・運営ともいべきビジネスである。ラクーンは、会員企業から会費と販売が成立した場合、その売上の一定比率を「マーケット使用料」として徴収する。会員企業からすると、通常チャネルの販売から発生する値引き、返品、付帯サービスの提供、営業コストを勘案すると十分にメリットがある取引を「スーパーデリバリー」というネット取引を通じて実現する。

(株)ラクーンを通じて商品を調達する小売店のオーナーは若い脱サラの事業者が多いという。このような事業者は、従来型の仕入れルートにコネクションがなく、仕入れ先探しに苦しんでいた。彼ら

は、ラクーンを通して、従来の流通チャンネルにとらわれない、新たなチャンネルから仕入れをすることができるのである。また、従来の日本の流通チャンネルにないスピード感で、取引が行われるため、アパレル産業の在庫問題の解決にも、貢献する事業であるという。

(株)ラクーンのビジネスモデルは、一見ニッチ的な在庫処分支援ビジネスに見えるが、その実は、アパレル産業の流通チャンネルをインターネットというツールを使った人工的な「市場」で大きく変えようとしているかもしれない。その意味では、前述の(株)アパレルウェブと同様に、アパレル産業の大きな課題である流通チャンネルの細分化という問題に、ソリューションを与える可能性を秘めているといえるだろう。

【図表 ラクーンのビジネスモデル】



3) ネットショップの今後の方向性

(インターネット活用によるアパレル企業の革新)

国内のアパレル産業、繊維産業、特に中小企業は、多くの脅威に直面している。特に、川中の中小アパレル・繊維製造事業者は、国際的にも非常に優れた技術力を有している場合が多いにもかかわらず、これまで自らリスクを負って商品を企画・販売することがなく、川下のアパレル卸や川上の原系メーカー等からの受注による賃加工等に依存してきた。インターネット活用による消費者に対するダイレクト販売は、これらに対し、ひとつの解決の方向になる。つまり、インターネット活用によるダイレクト販売により、これまでの下請賃加工形態から脱却し、自らマーケティングと商品企画を行い、できるだけ市場に近いところで自ら販売を行うなど、下記の事項が可能になる。

1. 個衆となった国内の消費者の「個性的な」ニーズに対して、ネットというツールを通じて直接アクセスできること。
2. ネットを通じて海外の消費者に対しても直接高付加価値商品をアピールできるという、従来の「マーケット」という概念を一変させるビジネスモデルの構築が可能になること。
3. インターネットショップは、比較的投資が少なくても効果的な運営ができるという特性があり、中小企業であっても、全日本、全世界を相手にして、個性的なビジネスを展開できる可能性を秘めていること。
4. インターネットを活用したSCM、商品調達、物流の合理化を通じて、ビジネス全体のコストを削減し、人件費の低い海外の企業との競争を有利に進めることもできる。

(インターネットを介したアパレル産業の流通構造の変化)

いよいよインターネットを使った商取引が本格化する中で、アパレル産業には、どのような変化がおこるのだろうか。

ネットショップは、新たな流通形態の中のほんの一つに過ぎない通販の発展型である。力のある企業は、これに留まらずネットを介した新たなビジネスモデルにチャレンジしていくことが期待される。

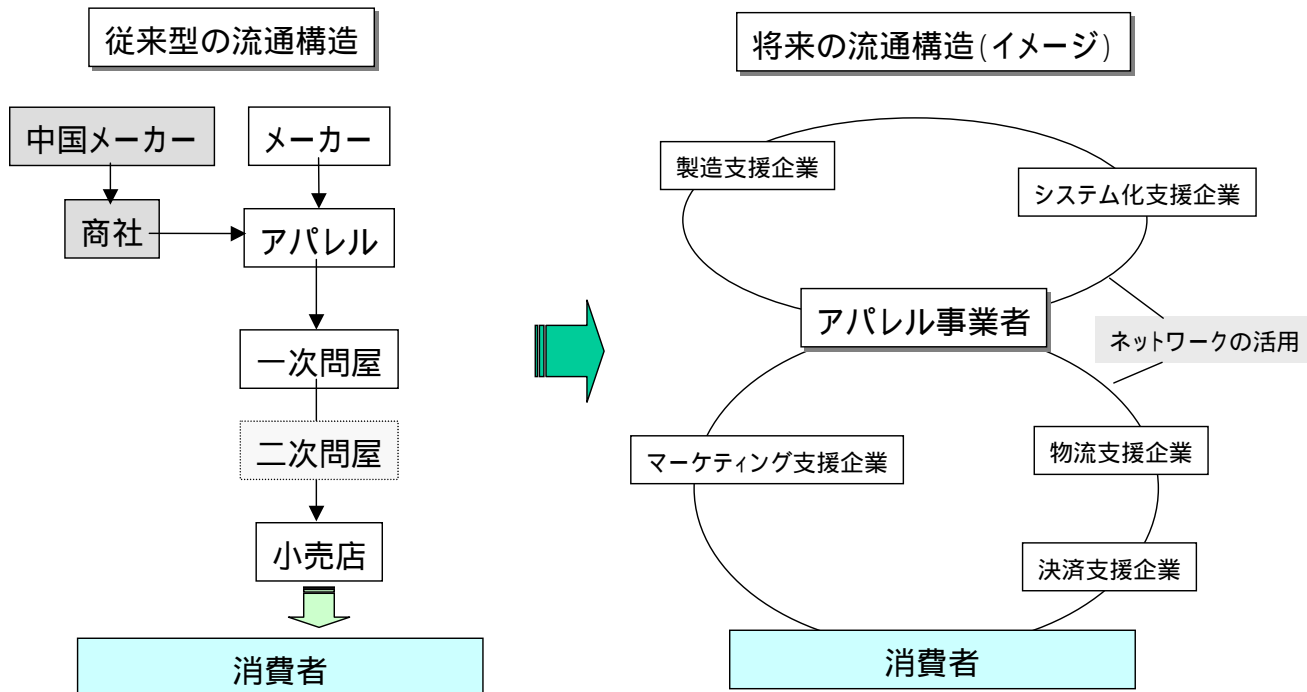
これらに取り組むことにより、大手小売業によって主導権が握られ、下請け構造になりがちである旧来の流通ルートから、アパレル産業自身が主導権をとる新たな流通ルートを構築できる。さらに、アパレル産業企業間相互のBtoBのコラボレーションも、ネットを介して行われる時代となるであろう。

アパレル産業の流通構造やシステム化の度合いは、一般に他の産業よりも遅れており、また中小企業が流通段階をを細分化して担っている現状が、国際的な競争力を失っている一つの要因になっている。アパレル産業にとっても今は、従来型の流通を大きく変えるべき変革期にあたると思われる。また、そうでなければ、海外の企業との競争に負けてしまうであろう。

従来型の商慣行を、「ネットを介した流通改革」を通して新たな流通秩序の構築という流れをインターネットが可能にすることが考えられる。このような、国内アパレル産業の流通再編の中で、日本

アパレル産業の国際的な競争力の復活も期待できるであろう。

【図表 今後の流通構造の変化】



以上

(参考資料)

株式会社アパレルウェブ

(事業概要)

- ・本社所在地; 東京都中央区日本橋小舟町
- ・会社履歴; 2000年(平成12年)設立
- ・資本金; 8250万円
- ・事業内容; 業界向総合情報サイト運営、アパレルウェブ・メディア(ポータルサイトの運営、TVショッピング『QVC』への商品提供(斡旋)事業等)、ビジネス・マッチング、ITソリューション、ブランドライセンス
- ・従業員数; 16名
- ・ホームページアドレス; <http://www.apparel-web.com/>

(アパレル産業とインターネットについて)

- ・残念ながら、繊維産業は他産業に比べて遅れている。
若手経営者が、やっとインフラの導入をしている段階である。
- ・普通にインターネットの使用は、全企業の50%であるが、使いこなしているのは3%(イメージ)に過ぎないと思われる。

(インターネットショップの運営について)

- ・意外とコストがかかることを理解してほしい。
- ・安価なASP()なら一月の料金1万8千円からあるが、アパレル事業は色、サイズ等のDB管理が必要である。従って、あまり、簡易なシステムでは対応できない。従って、結構コストはかかることを見込んで頂きたい。
- ・当社の役割は、誰も見ない八ヶ岳山頂のショップを渋谷のセンター街に持ってくることである。
(つまり、顧客企業のネットショップへの潜在顧客からのアクセスを増やすこと。)

(注)ASP = アプリケーション・サービス・プロバイダーの略

ネットショップの運営等、インターネットを活用したサービスを顧客企業に提供する企業

(当社の業務について)

- ・アパレルというキーワードで、インターネットで検索すれば当社は2位、英語で検索すれば1位になる。このように、顧客企業のホームページが、顧客から検索されやすいようにホームページを改善、構築指導するのが当社の業務である。
- ・例えば、紳士服のある企業は、当社がコンサルを行って、「紳士服」のキーワードで検索すると、上位にランキングされている。
- ・当社のサービスは安価(一月35~40万円)だが、楽天やヤフーの5万円に比べると高いので、そちらに行ってしまうお客様が多いのも事実。

- ・一般的に、ネットショップは、1カ月100万円ぐらいの売上はすぐ到達するのだが、それ以上売上を上げるには様々な努力が必要と思われる。
- ・大手紳士服事業者も、ネットを使ってかなりピーターを取り込んでいる。アパレル産業のネットには、まだまだ可能性が眠っていると思われる。

(中国向けビジネス支援事業について)

- ・中国の人は日本のファッションに、非常に興味を持っている。アパレルのMD(マーチャンダイジング)のノウハウを知りたいと思っている。
- ・当社にも、1日500件、中国、韓国から(現地の言葉で)問い合わせメールが来る。
- ・ハルビンの百貨店のビジュアルMD(ディスプレイのマーチャンダイジング)の講師を派遣したのが始まり。上海の百貨店のワンフロアで、日本アパレルの販売のアレンジもしている。

(パーグランドマーケットについてのご紹介)

- ・当社の取引先で、インターネット技術を活用している例
- ・古着の量り売りという新業態で、業績を伸ばしている。
- ・国内で60店舗。中国ビジネスも視野。
- ・ネットショップは開設していないが、フランチャイズ展開の為にインターネットをうまく活用している企業である。
- ・アンケートもインターネットでやっている。ネットでやればコストは、景品代のみ、非常に安くできる。(クオカード30枚×1,000円で、5,000人の集客ができる。)

(ある下着メーカーのインターネット・マーケティングへの活用事例)

- ・上記パーグランドマーケットと同様、インターネットをビジネスに上手に活用している下着メーカーがある。
- ・この会社は、ネット直販は、していないが、2カ月に1回程度、インターネットでアンケート行い、その結果を卸企業との商談等に利用している。
- ・30代の新社長がインターネット活用に努力している。メルマガも発行している。

(当社のビジネスについて)

- ・当社のアパレル産業の支援ビジネスを整理すると以下の通り。
 1. インターネット・マーケティング
 2. 中国マーケット開拓支援
 3. ブランドマーケティング(パーグランドマーケット・工房絵)
 - ・工房絵(こうぼうかい) 知的障害者授産施設滞在者作成のデザインのアパレルへの販売
 4. 業者と業者のマッチング (会員登録料年間1万円のみ受領)

(当社の成り立ち)

- ・当社社長が、アパレル産業を元気にしたい、と2000年に立ち上げ。
- ・マッチングプレイス、イエローページ、HPの制作支援から始まった。
- ・東京、大阪で16名体制
- ・国内でも、5社しかもたないSEO()のノウハウを保有しているのが強みである。

(注)サーチ・エンジン・最適化の略

インターネットのサーチエンジン(Google, Infoseek 等)で、検索されやすく、ホームページを構築する技術のこと。

(今後の当社の方向性について)

- ・アパレル産業は若い世代の台頭を待ちたい。
- ・当社のビジョンは、インターネット関連事業と中国ビジネスを伸ばしていくことである。
今年3月、上海に駐在員事務所を置く予定。
- ・三井物産のTVショッピング、ロッテドットコム(韓国)にも出品している。
- ・アパレル企業に、ビジネスコンサルタントの紹介業もしている。



上図: アパレルウェブのトップページ(04年3月現在)

以上

株式会社ラクーン

(事業概要)

- ・本社所在地； 東京都中央区日本橋箱崎町
- ・会社履歴； 1993年(平成5年)創業、1995年(平成7年)設立
- ・資本金；345,650千円(+資本準備金335,650千円)
- ・事業内容； インターネットを活用した仕入サイトの運営
- ・従業員数；28名(他にアルバイト30名)
- ・スーパーデリバリーの今年年商は約2.3億円。オンライン激安問屋と合わせて10億円程度。
- ・広義の問屋業であるが、営業機能を100%インターネット化している点が差別化要因だと考えている。
- ・海外との取引事業は、現状まだない。

http://www.raccoon.ne.jp/company/company_info.html (会社概要)

<http://www.raccoon.ne.jp/> (オンライン激安問屋)

<http://www.superdelivery.com/j/do/clickAnnounceTab> (スーパーデリバリー)

(ラクーンのビジネスモデルについて)

- ・当社の「オンライン激安問屋」と「スーパーデリバリー」も共通の課題に対する「流通問題の解決」を掲げている。

オンライン激安問屋 在庫処分サービス

- ・通常過剰在庫品が地方の小売店に出回することは少ない。従って都心部でセールが盛んだが地方は、いつも定価販売が普通になる。
- ・インターネットという情報インフラを利用すると全国同時のタイミングで情報の案内が可能になる。これによりセール時期でも定価販売を余儀なくされた地方の小売店もバーゲンセールを行うことが出来るようになる。ワゴンセールなど販促は行いたい、これまでそのような商品群がコストのかさむ地方まで案内されることは無かった、という背景がある。
- ・「オンライン激安問屋」を利用すると地方小売がワゴンセール向けの商品を手に入れることが容易になった。
 - ~ これまでは、メーカーの営業がわざわざ地方までワゴンセール向け商品のサンプル等を持って営業することはしなかった。
- ・当社の倉庫には受注が入ったもののみが入る。売り先の決まっていない在庫はない。

スーパーデリバリー インターネットを利用した受発注システム

- ・メーカーにとっての回収リスク、営業コストを低減し、地方小売りとメーカーの橋渡しとなる。
 - ~ 地方問屋がなくなったために、ギフト展・展示会に来る若い地方小売りが増えてい
るが、メーカーは彼らへの販売をなかなかしようとしな
ない。理由は回収リスク・
営業コスト(掛け売りにならないと商売にならない。遠いと営業マンが居ないた

め、営業実態・状況のチェックができない。)

～スーパーデリバリーには決済機能も備わっているため回収の管理が不要になる。メーカーの営業マンはスーパーデリバリーの顧客に対して、商品の掲載やメールでの情報配信のみ行なえば販売が可能となる。

・小売りの仕入コスト削減に貢献(特に地方小売に対して)

～小ロットでの仕入れが可能。

例えば、地方の小売が実際の物を見る場合、1枚単位で仕入れればよい。これによりインターネットの「見られない・触れない」の問題は克服できる。わざわざ交通費を使ってメーカー回りをするよりはかなり効率的である。

～実業の世界では仕入れコストの概念が少々不足しているのではないか。

地方の小売店でも都心部まで仕入れのために来るケースが増えているが、興味のあるメーカー全部に回りきれているわけではない。またコストも馬鹿にはならない。これは大手でも言える事だが、バイヤーのいる商談ルームの前に何人もの人が列を作っている。自分の前に、長い列を作っているバイヤーが「ステータスが高い」と勘違いしているのではないかと思えるぐらいだ。一日中話し込んでいる。この人件費が価格に上乗せされていることに気づいていないではないか。大手、中小に拘わらず、仕入れコストの削減は近年重要なテーマになっていると思う。

スーパーデリバリー事業の詳細

(取引先)

・繊維産業の取引は全体の半分ぐらいである。アパレルに靴やバックが含まれると考えたらもっと多い。130社強のメーカー(小杉産業、マディなど。)約1300社の小売店が利用。

～小売りは創業2から3年の開業間もない店が多い。脱サラ組が多いためインターネットの出来る人が多い。(弊社はインターネットでの販売以外は一切、受け付けていない)

・在庫を抱えているアパレルメーカーほど、現状持っている流通チャンネルに疑問を感じている。従って、オンライン激安問屋の利用相談(在庫処分)に来ても、スーパーデリバリー(小ロット・QR)に参加してしまうパターンも少なくない。

・スーパーデリバリーに参加しているメーカーで一番よく売れているのは、10億から50億の売上規模のメーカー。これは差別化を望む小売店が珍しい商品を望んでいる現われかもしれない。50億はアパレル会社として最適な規模だと思われる。200億から500億になれば、分社するアパレルメーカーが多いのはその為かもしれない。

(クロスニーズ(商品分類を超えた購買)の発生)

・アパレルの定義が揺れてきている。バックとか靴とか宝飾まで含めてアパレルと捉えられるようになってきている。

例)従来のアパレルも、衣料品の他にバックや靴などの雑貨や宝飾などを店に置き始めている。

～セレクトショップ的なお店が増えており、お店の種別もジャンルではなく、コンセプトで区切るのが最近の小売り。

～クロスニーズが増えているのが原因。(社長の造語:本来の商品カテゴリーは異なるが、一つのニーズがもう片方のニーズを喚起するようなニーズの形態。

例)衣料品を購入する方は、アパレル雑貨を購入する、またアパレル雑貨を購入する方は、雑貨・アクセサリを購入する等)

～ところがアパレル店の店長が靴を仕入れようとするとき、業界がよく分からず、困難。この困難を手助けする機能はスーパーデリバリーでも人気である。

(取引のプロセス)

・サイトにメーカーの商品情報を掲載し、小売店はネットで注文、決済は信販・クレジット。完全買い取り方式を取っている。

～また、サービスの対象に新しい店舗が多かったのも加入を促進した。昔からの小売店は支払いを少しでも後に回したいので、カードを作ってくれない。

・商品はメーカーが宅配便などで直送し、即日出荷が一般的だ。信頼関係が出来始めると予約注文も可能となる。送料はメーカーが自由に設定できるようになっているが殆ど場合、小売り側が負担。

～完全買い取り、送料小売り負担のため、メーカーの利益が増加する。

(加入と料金体系)

・スーパーデリバリーでは新しい取引の開始は、口コミがほとんど。

・参加するメーカーの初期費用25万円。(会員が増えてきているので2004年5月値上げ予定)

・ラクーンはサイトの管理と決済代行を行い、メーカーから売上の10%、小売りから月2,000円の会費を受け取る。

スーパーデリバリー事業の売上高推移

・前期(2003年4月期)8,000万円

・今期(2004年4月期)2億3,000万円 予定

・来期5億超と予想。

・「オンライン激安問屋」と同様に、3年前後で黒字化の見込みである。

(アパレル産業の流通構造の課題)

・長い流通経路、大規模小売中心の取引慣行(返品、値引き等)、消費者の嗜好の細分化が、アパレル流通の問題(在庫ロス、流通コスト高)を生んでいる。

取引慣行

・オンライン激安問屋だけで売買された在庫は前年度で、年間220万点であった。

～大手GMS、通販、百貨店に卸しているメーカーからの出品が多い傾向がある。それら大手小売りからの返品(未引取り)が在庫となり、処分のため出品されていると予想される。

その原因は大手と取引を行うメーカーが見込み在庫をかなり保有しているためではないかと思われる。

・大手小売業との取引においては、メーカーの7割強が買取商品の返品があると指摘している。このうちの5割強の人がそのルールが明確になっていないと回答している。(公取委14年次報告)

- ・その他にも少なくない回答者が契約に無い協力や販促に直接関係しない協力を要請されたと回答している。(同資料)

消費者嗜好の変化

- ・消費者の嗜好の細分化により、以前のように流行をメーカー、小売がコントロールし、それに合わせた商品を見込み生産することが難しくなっている。
 - ・小売り側が立てる無理な販売目標設定も在庫増に拍往生車をかける。
- 売上実績が10億円 9億円 8億円と下がってきた場合、翌年の売上目標は7億円とはならない。通常9億円の目標を立てる。実際の売上が7億円だった場合、差の2億円分が在庫になる。この傾向は小売側が大手の場合に顕著となる。力関係が原因していると思われる。その結果が大量の在庫となる。

流通経路

- ・一般的なアパレルの開発から小売りまでの期間は約半年。その間に消費者の流行は移ろい、流行からはずれた商品が大量に生産される。
- ・「中国で作り、商社が輸入して、量販店で売る」という、生産から小売までのシステム設計が、一度に大量に作る原因にもなっている。
 - 例) 中国製品を主体とした大量生産、大量販売など
 - 生産拠点が中国に移動した分、生産コストは落ちたが開発サイクルは逆に長くなった。この方法だと、流行に敏感な商品開発は難しく、よほどシステム化しない限り多品種小ロットも実現するのが難しい。
- ・アパレル産業には未だに4割売れば黒字という考えが存在する。これは製造コストが3割前後であることを意味するが、その考えには重要な問題点が残されている。残った在庫を移動させたり保管したり、転売先を探したり、処分したりすることが無視されている。アパレルはいかに不良在庫を残さないか、という視点に立てば見逃していた大きなコストダウンが見えてくるはずである。

小売業の変遷

- ・小売業の栄枯盛衰にアパレルメーカーが引きずられている構造。小売業の栄枯盛衰にどこまでアパレルメーカーが付きあうべきか。
 - ~ 今まではアパレルメーカーとしての売り先には、GMSや通販という一種のブームのようなものが存在した。今はどこに売れば良いのか？ 売り先を変えないと売れていかない。小売りは新陳代謝が非常に激しい。
- ・一方で、仕入れ販売一体の店が入っている百貨店(109)、セレクトショップ、個店等に納入しているメーカーからは過剰在庫品の処分依頼が少ない。
 - ~ それらのメーカーは見込み在庫を最小限しか持っていないようだ。この取引形態の場合、店頭で売れ筋を把握して、すぐ発注をかけているためである。

(スーパーデリバリーによるQRの実現)

日本国内のQRの問題点

i)(QRのあり方)

- ・アパレル産業・繊維産業でのQR(クイックレスポンス)は旨く機能すると流行に敏感な商品開発が実現し見込み在庫を大幅に回避できるメリットを持っているが、これはメーカーのみの努力では実現が難しく、購入する小売側の全面的な協力が得られて初めてその効果を発揮する。大手小売業でも売り場を細かく分けて、権限を委譲し仕入れ販売一体の体制が作ればQRが生きてくる可能性は大きい。現状その動きはかなり一部に限られている。従ってメーカーが早期にこれらの強みを生かすには販売する相手を中規模以下の小売へ変えるという方法が考えられる。
- ・例)韓国東大門市場:夜営業を開始する巨大な問屋街。韓国の全域から夜ごと小売店のバイヤーが訪れ、どのような商品が欲しいのか、商談を行う。受注後即近隣の工場加工し始め、2~3日後には製品ができあがってくる。小対小の取引がリアルで行なわれている。カリスマバイヤーで有名になった109の店員もわざわざ韓国まで行って、この市場で発注を行って話題になった。

ii)(日本のQR)

- ・それに対し、日本ではQRを持つメーカーが大手小売へ供給しようとしたため、QRがQD(クイックデリバリー)に誤って解釈されてしまったのが問題。たくさん作って大量に保管し少しずつ納品するという悪循環が見受けられる。
- ・当社のサイトで起きたあるエピソード。
~2001年5月:浜崎あゆみの一言(「私はジーンズの股上を自分で切って短くして履いている」)でローライズジーンズが一気に流行した。渋谷の「109」ではその発言の直後にはローライズジーンズが並んでいた。6月にあるメーカーが当社のオンライン激安問屋に出品したところ、月に200~300万円売れた。ファクトリーメーカーにしたら、月額200万円は大きい。
- ・アパレルの抱える問題の大きな部分を占めるのは「流通の弱さ」であり、流通の部分でインターネットを活用することができれば解決できる可能性は拡大する。営業畑で大事にされてきた「会って話をし、サンプルは持って行って見せる」という習慣を今一度見直し、この部分でインターネットを旨く使いこなせば、時間が大幅に短縮され、流行の品を直ぐ店頭に置くということに大幅に近づくことが可能となっていく。

iii)(仕入・販売一体化)

- ・「仕入・販売一体」は、大手も取り組み始めた。成功例はしまむら、ドン・キホーテなどだと思う。大手小売では、セブンイレブンでも店長発注が始まっている。(店長仕入れが増え、6割になっている店舗もある。)
- ・F(工場) M(アパレル) W(卸) R(小売) C(顧客)という、流通構造が今でも一般的である。F~RやM~Rを一体化した、「SPA」がより儲かるという議論があるが、必ずしも全員が成功例とはなっていないようだ。SPAの社長が自社店舗の店長に対し利益を出すように指示したら、店舗の商品が自社商品から他社商品へ、全部入れ替わったという笑えない話がある。(実際に大手で起きたことである)店舗である以上仕入元をフィックスすることは大きなリスクと付き合うことを意味する。小売りにはファクターが多数存在する。その地域の特色、その日近隣で行なわれて

いるセール、ライバルの存在や天候の問題など驚くほど敏感にこれらの要素が絡み合い売れ行きを決めている。現場で接客している人間以外の人間が発注の権限を有する場合、これらの要素が見えにくくなる。

- ・GMSは若い女性が衣料品を買うというイメージがないが、「モール」はその限りではない。「モール」とは、GMSの中に出展しているメーカーの直営店テナントである。この事実は、GMSの立地やイメージが悪いのではなく仕入れや販売方法が若い女性を遠ざけていた証明ではないか。

スーパーデリバリーの位置づけ

- ・スーパーデリバリーはQRを実現するためのインフラである。その手段としてネットを利用している。この機能は問屋の果たしてきた機能を効率化したもの。
 - ～問屋は急激に倒産している。特に、二次問屋の倒産が目立つ。(総務省発表のデータあり)
 - ～メーカーでも問屋でも地方はコストがかかるため、切り捨てる傾向がある。
 - メーカーは従来、地方で小規模な販路を問屋に依頼してきたと思われるがその問屋が地方と小規模を断り始めるとメーカーとの関係に利益相反が生まれる。中規模以上の小売をメーカーと問屋が奪い合うことになってしまう。その時点で問屋の存在意義が消滅する恐れがある。
 - ～インターネットを利用した卸の場合、特に地方市場において威力を発揮する。情報を受け取る側の立地に不利がないので、全国どのバイヤーも商品に平等にアクセスできる。この地方の小売や小規模小売は仕入れに不便があるので、インターネットでの販売のスタートを助けてくれる重要なパートナーになり得る。また、先に述べたQRを持ったメーカーの場合はまさに最適なパートナーとなる可能性も高くなる。
- ・オンライン激安問屋・スーパーデリバリーを利用した成功例。
 - ～この2つのサイトからの仕入れでスタートした小売店が僅か3年で、4店舗(アパレル・雑貨)を作った。この内容が毎日新聞で紹介された(青森)。店長は脱サラ組で、元々小売業ではなかった。

(当社事業の成功要因)

- インターネットを完全にツールと割り切って利用したこと。時間の短縮とコストダウンが望まれる営業行為をインターネットで補い、流通網の補完として提案としていること。
 - ～地方の小売りとそのような50億円以下の小さなメーカーのマッチングをするのは大変なトラフィックとなる。今までの問屋では物理的には不可能であった。
 - ～インターネットと高速のデータベースがそれを可能にする。

メーカーと小売り間の信頼の醸成により、混沌としたブローカーの世界に透明性を確保。

- ～在庫処分の場合などは大企業との取引でも、直接会って現金手渡しに近い形で商売がなされている。信頼関係はない。
- ～我々は苦労しながら強固な信頼を作ってきた。この信頼関係こそ最大の財産。今日問い合わせのあった企業から直ぐに1,000万円振込みがあることもある。
- ～オンライン激安問屋はデータベース(年間販売実績220万枚)として機能している。何がいくら

で売れるかは検索したらすぐ分かる。

～信頼を得るため、株主選定には、こだわった。

ITバブルの際、実業界を否定しないビジネスモデルに集中した。

一部のドットコム企業がオールドエコノミーとして実業界を否定するような場面も見受けられた。

ITは道具なのだから実業界に「便利だ」と言ってもらって初めて商売がスタートする。

(アパレルを購入する前に、見てさわって確認してみたいニーズはあるのか?)

- ・インターネットを単なる通信の道具と考えれば、そもそもこのような疑問が出るのがおかしい。例えば会社にファックスを導入した場合、同じ事を言うのか? インターネットは、単にコミュニケーション手段が増えただけである。会いたければ会えばいいのである。発注と回収の仕組みとして弊社のシステムを利用すれば良い。実際に展示会の案内を出している参加企業はたくさん有る。
- ・スーパーデリバリーでは社名・ブランド名がわかるし、その質感は一度仕入れれば覚える。インターネットを使わない通常のメーカーでもイラストだけで受注を取っている会社は存在している。これは信頼関係とイメージが出来上がれば必ずしも見て触って買わない人が増えていることを意味している。
- ・「オンライン激安問屋」は、「スーパーデリバリー」の練習コーナーという位置づけでもある。小売店にとって E-Commerce はまだまだ不慣れな新しい取り組み。まずはリスクの少ないアウトレット品を仕入れてみて、使い方や取引の流れを把握する。ネット仕入れの仕方はそれで代いたいわかる。

(アパレル産業とインターネット)

- ・ネットの場合は安易な販路拡大の幻想がある。その人達が失敗している。
- ・インターネットショップを、「魔法の杖」のように考えるのはよくないだろう。
 - ～ショッピングモールは誤解を招く「BtoC」という表現は使わずに、「通販」の発展型といえよいいのではないか。そうすると付き合い方は分かりやすくなる。通販にはマーケットサイズが存在することも忘れてはならない。インターネットの普及は生活習慣を大きく変えたが衣料品を通販で買う人が極端に増えることは考えにくい。日本中のアパレルメーカーがこぞって通販に参入するのはもっとおかしな話だと思う。紙媒体の通販時代を参考にすれば、ミスミやアスクルが通販業界のマーケットサイズに縛られていないのを見ても分かるように BtoB における通販は通信手段と見ていいのではないか。
- ・アパレル産業は他の業界に比べ、流通が最大のウイークポイントである。ここを変えるべき。
- ・ネットは、「ツール」であり、目的になり得ない。
- ・アメリカから歪んで伝わる情報に端を発した幻想は捨てて、お客様の意見に耳を傾けて、「シンプルに新しいことを始めなさい」、といいたい。

(他のサイトについて)

- ・アリババドットコム: 掲示板のようなものなので弊社とは異なる。弊社は、リスクを管理しつつ、取引

の主体として存在している。当社が行っているのは流通ソリューションであり、リスクは当社が持つ。その為の与信はカード会社を利用することで担保している。

- ・雑貨ネット: 上記と同じ、旨く使うと取引は増えてとても便利なのは確かだ。
- ・プライムゲート: アパレルの E-Commerce サイト。出展企業型ではないようだ。その分、品質、提案力などしっかりしていると思われ期待のサイト。



上図: オンライン激安問屋のトップページ(04年3月現在)



上図:スーパーデリバリーのトップページ(04年3月現在)

以上