

第2部 アパレルリテール企業の構造

<構成>

1. 業態別アパレルリテール企業の組織
2. 共同仕入機構と系列化
3. アパレルリテール仕入先との関係
4. アパレルリテールとその他の関連業界

<重要ポイント>

1. アパレルリテール企業はどのような仕組みになっているのか、業態別にどのような特性があるのか
2. 百貨店の仕入れを支える共同仕入れ機構とは、どのような仕組みでどのような効果をもたらすのか、系列化とどう違うのか
3. アパレルリテールと仕入先との関係はどうなっているのか、どのような関係が双方にとって良い関係なのか
4. アパレルリテールは単独では成立しえない、どのような業界と関連をもっているのか

<キーワード>

公式組織、非公式組織、ライン組織、ファンクショナル組織、ライン&スタッフ組織、ピラミッド型組織、プロジェクト組織、タスクフォース、マトリックス組織、店舗開発機能、演出機能、パブリシティー、ステータスシンボル、プレタポルテ、A・D・O、生地コンバーター、ダイレクトマーケティング、価格バランス、デリバリー、トレンド・パワーアイテム、フルバリエーション、インポートショップ、リードタイム、生産調達、チャネル政策、産直ルート開発、並行輸入、グローバルマーチャンダイジング、産地問屋、バッタ屋、ブローカー、バジェット、フランチャイズチェーン、ベストソース、ファインプライス、テナント、ディベロッパー、物流機能、ファッションソフトハウス、

1章 業態別アパレルリテール企業の組織

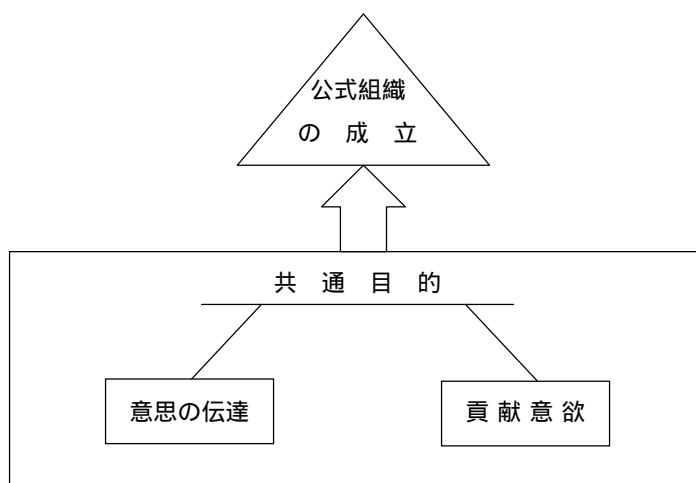
1 経営組織の基本的理解

1 経営組織とは何か

アパレルリテールの組織について述べる前に、組織についての基本的な考えを整理しておこう。人間は物事についての判断力、選択力を持つ意思決定者であるが、その能力には限界がある。それを克服するために複数の人が力を合わせて共通目的を達成していく。これが組織論の要であり、このことを土台に組織というものがどうつくられ、どう運営されていくかをみるのは、アパレルリテールの組織を理解するうえでも欠かせないはずであるからだ。

人間一人のできることはごくわずかである。しかし、やりたいことはたくさんある。そこで同じような意思、目的を持った人達が集まり、協力し合ってその目的を達成しようとする。そこに生まれるのが組織である。

図表1 バーナードによる公式組織の成立のため必要十分条件



公式組織論の展開で知られるC・I・バーナードによると、組織とは協働体系の中の一つの体系であり、次のような場合にはそれは成立している。

- 相互に意思を伝達しうる人が存在している
- 彼らが行為に貢献しようとする意欲を持っている
- 共通目的の達成を目指す

これを言い換えると、組織は、意識的で目的志向的であり、複数の人々が共通目的達成の方向に向けて、意思疎通(コミュニケーション)を図り、

公式組織

formal organization 公に認められた組織であり、一定のルールに従って運用されるが、目的に応じた弾力的な運用がこれからの課題となる

非公式組織

informal organization 情報化時代、コミュニケーションが重視される時代には、非公式組織をつくり、参画することはファッションリテールに従事するものにとっては必須の動きとなる

貢献意欲を結集していく動態的な協働システム、ということになるだろう。

公式組織（フォーマル・オーガニゼーション）とは、それがあある一定の、公の認められた方針、規則、ルールに基づいてつくられるものを示す。

ちなみに、これに対する非公式組織（インフォーマル・オーガニゼーション）は、公式組織では説明しえない情感、価値、また個人的な諸関係を基礎として自然発生的に形成される組織をいう。二つは密接な相互関係をもっている。

こうした理解をもとにして企業の組織、すなわち経営組織をみると、経営組織とは、経営目的を達成するために、構成員が意思疎通を図り、相互に影響し合いながら、貢献意欲を結集していく協働の体系といえるだろう。

その具体的内容は、

仕事（職務）の明確化

仕事に伴う権限と責任の明確化

仕事の割当

仕事相互間の諸関係の調整、規定

意思疎通

個と全体の調和

と考えられる。

2 経営組織の基本的形態

さて次に、経営組織の基本的形態を概観してみよう。経営機能（機能）の垂直的分化と水平的分化から、また、経営機能の相互間における権限の諸関係から、次のような基本形態が存在する。

ライン組織

ファンクショナル組織

ライン&スタッフ組織

ライン組織は、命令系統がきわめて明確であり、また責任と権限も明確であるため、命令がすみやかに伝達されるという長所を持っている。別名“軍隊組織”といわれる由縁である。反面、権限が上位特定者に集中するので責任過重、意思疎通不足、緊急事態への対処が困難という短所も指摘される。

職能組織ともいわれるファンクショナル組織においては、ライン組織で見られたような活性的権限と責任が職能的に分割されて担当され、各職能の担当者が自分の担当職能を部下に実施させる権限を有する。職能の専門化により上司の負担を軽減させるという利点をもつ一方、数人の上司から同時に命令を受けるので業務の優先順位に混乱が生じるという欠点がある。実際にこの形態が採られることは稀である。

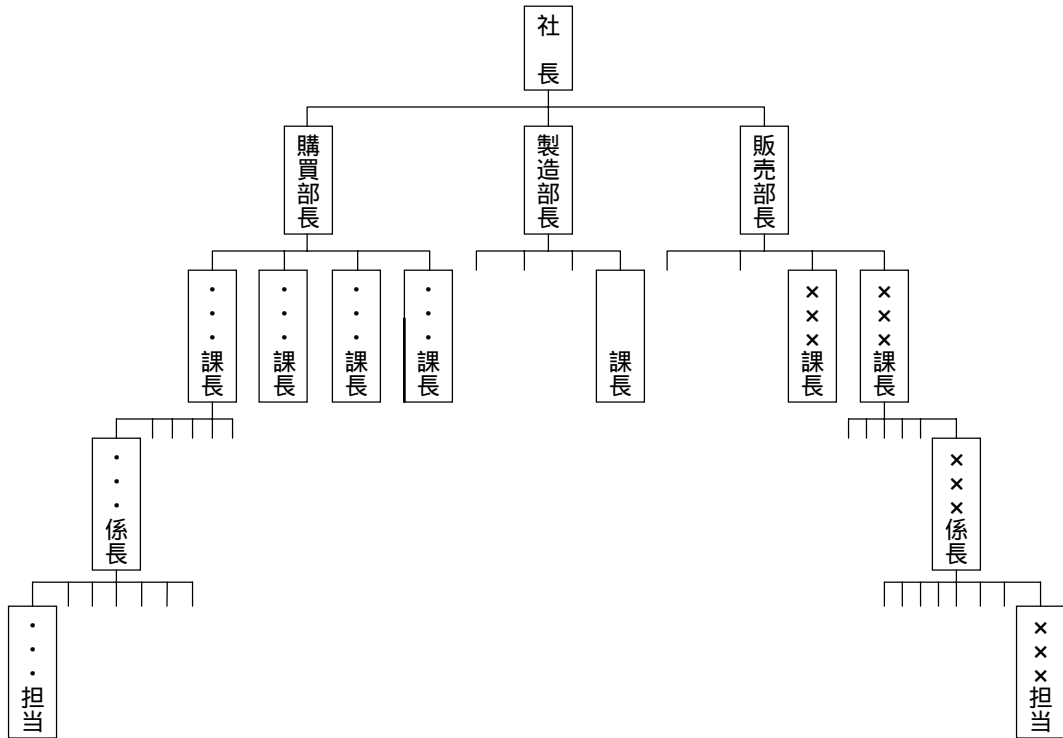
ライン組織

目的が明確な時、実現にむけての体制として効果的である。ポイントは、目標の達成であり、達成感がよりライン組織を強くする

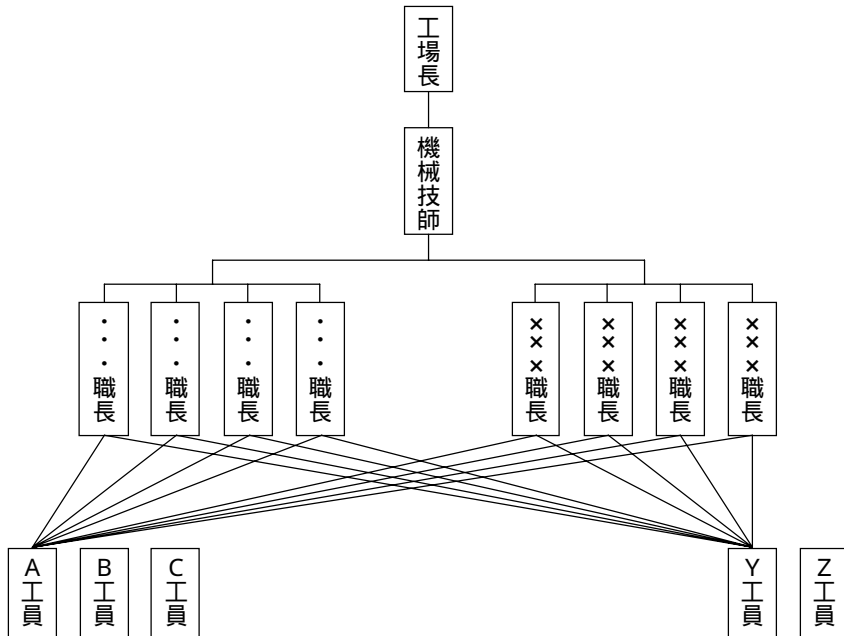
ファンクショナル組織

専門制が強化される。具体的な職務は外部に発注する場合も増えてきており、その場合、社内では担当者が窓口としてマネジメントし機能を果たすことになる

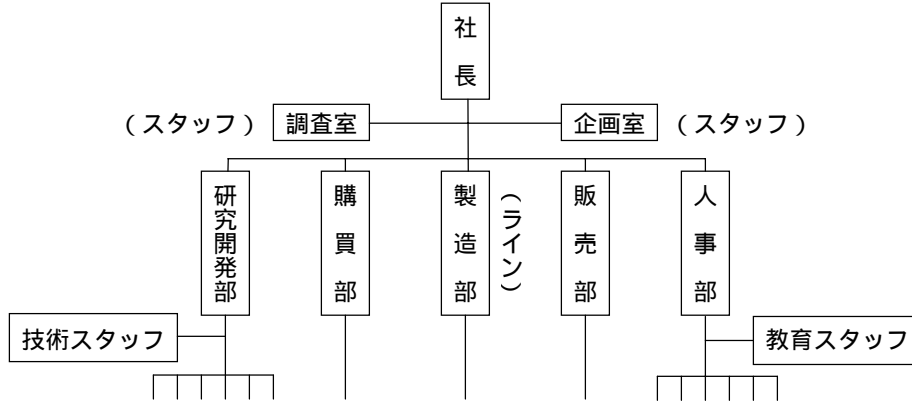
図表2 ライン組織



図表3 ファンクショナル組織



図表4 ライン・アンド・スタッフ組織



ライン&スタッフ組織
この組織が有効に機能するためには、トップマネジメントのリーダーシップが発揮されることが前提とならねばならない

ライン&スタッフ組織は直系+参謀組織ともいわれることからわかるように、縦のライン(直系)組織に横のスタッフ(参謀)組織を組合せたものである。命令の統一性を保持しながら専門家(スタッフ)の助言を得て能率の向上を図ることができることから、現在、広くこの形態が用いられていることは周知のところである。ただ、スタッフの用い方に留意しないと(重視し過ぎず、軽視し過ぎず)この組織のメリットは生かせない。

企業規模の拡大、ブランド数、取扱商品の増大にともない、組織の非効率性が現われてくる。そこで、大規模化、硬直化した組織を小経営単位に分化して、再び小規模組織の弾力性、機動性を取り戻そうというのが事業部制組織である。

大幅な権限委譲による分権化、利益責任制がこの組織の特徴で、機能性、機動性の発揮、自発性の期待、本部機能の強化(総合管理、戦略的決定に専念)といったメリットに対し、重複機能の出現、全社的一体感の欠如、無用な社内競争の発生などのデメリットも抱えている。

そうした従来からあるピラミッド型組織は静態的であり変化への対応がない。変化に合わせて変わる動態的組織が必要との観点から取り入れられたのがプロジェクト組織と、マトリックス組織である。

プロジェクト組織は、ある問題解決のために期間を限定して編成される専門家集団のことで、その実行部隊として機能するのがタスクフォース。

職能別組織に見られる命令統一の原則、ワンボス体制を破壊し、多元的命令系統、ツーボス体制に組替えたのがマトリックス組織である。

2 一般的なアパレルリテール企業の組織の特性

アパレルリテールの組織の原点は、店からはじまる。個人が店をはじめるとき、商品の仕入れから販売まで一人で仕事をし、余裕のある場合には、それが次第に分業という形で何人が分擔する。その結果、店の内部組織

ピラミッド型組織
大企業、製造業向きで、変化にスピーディーに対応しなければならないファッション・リテールには向かない組織といえる

プロジェクト組織
実際には、人材不足から特定の人間が複数のプロジェクトに起用されることが多く、集中を欠き、結果、効果を発揮しないままに立ち消えになるケースが多いので注意が必要である

タスクフォース
task force

マトリックス組織
小売業では、店舗の地域管理と商品事業部体制とが縦系と横系になる場合が多い

ができあがるということになる。

店の基本機能としては、1)商品の仕入れ、2)販売、3)商品管理、4)計数管理、5)その他の管理、がある。

一店舗では、その中に本社機能も含まれているが、多店舗展開をすることで、各店とは別に本社機能がクローズアップされてくる。

本社機能としての一般的な、総務、人事、経理、経営経過の他に、アパレルリテール独自の機能として、店舗開発、広報、販促、物流センターがある。

3 専門店の組織と仕事の構造

一般的にイメージされる専門店の姿は、チェーン型専門店である。多店舗展開による複数の本社からなる。はじめは、1店舗からスタートすることで、本社機能は、複数店舗になった時に、分離の形をとることになる。最初は、経営者とそれをサポートする社員とでスタートするが、店舗数の拡大とともに、専門スタッフがその役割を果たすようになる。

1 専門店の組織図

図表5は、チェーン型専門店の典型的な組織図である。ライン(店)、ラインスタッフ(商品部、営業企画部、...)、スタッフ(経営計画部、人事部、経理部、...)に大きく分類される。

仕事の流れとしては、経営計画で中期計画、年度計画などが立案され、それに基づいて商品部が仕入れをし、販売促進活動のバックアップを受けながら各店舗が販売計画にもとづく目標達成のために販売努力する。これらの基本活動を補佐するように、人事、経理、総務が機能していく。この他に、日常活動とは別の動きとして、専門店にとっては、店舗開発機能が重要な役割を果たしている。出店に関わる計画、実施を担当する。詳細については、後に触れるので、ここでは省略する。もうひとつは、特徴的な仕事としては、演出機能がある。店舗レイアウトを設計したり、ウインドウディスプレイ、売り場づくりを担当する。広報は、対外的なスポークマンとして、また、パブリシティーの窓口としての役割を果たしている。小売業独特の機能について簡単に説明すると、

2 販売機能

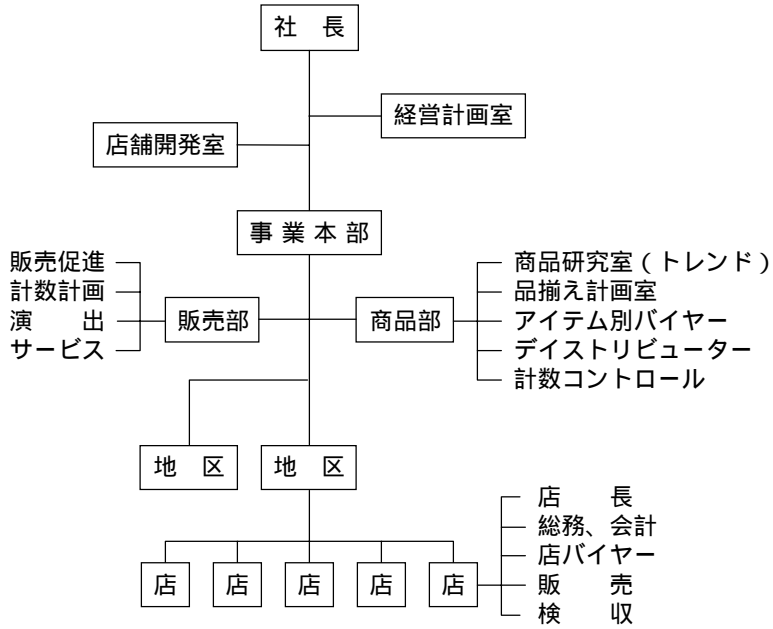
アパレルリテールでは、販売が最も基本的な機能である。販売は店頭で行われるが、業態によってその方法は異なる。専門店の中でも顧客と密接な関係をもちながらの顧客販売、固定客ではない来店客が中心の場合、セルフサービスに近い販売等がある。

店舗開発機能
出店に関する業務を主として遂行する小売業独特の機能

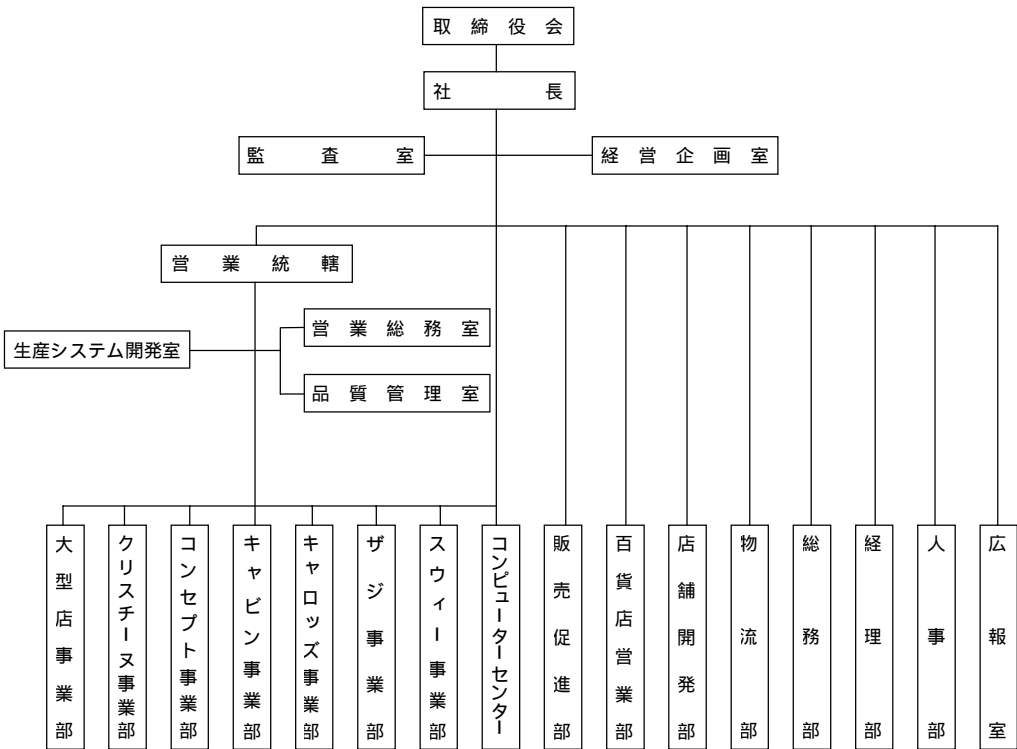
演出機能
独特のプロとしての技術が要求される

パブリシティー
publicity マスコミに素材(話題)を提供することで、記事として取り上げてもらうための活動

図表5 チェーン型専門店の典型的な組織



図表6 専門店の組織(キャビン)



(有価証券報告書平成4年2月)

3 仕入機能

販売機能とともに専門店の基本機能となっている。商品の仕入れを担当するバイヤーが多くはセーター、スカート、ドレスといった商品アイテム別に分担して行っている場合が多い。

4 店舗開発機能

出店（退店）に関わる窓口となる。出店戦略の構築、それにもとづく、物件情報の収集、デベロッパーとの出店折衝、社内での出店準備の推進、SCの理事会への出席、賃料交渉、等の役割を果たしている。

5 演出機能

多くは、販売促進部、営業企画部等に所属し、具体的な店舗づくり、店舗イメージ、ゾーニング、レイアウト、ディスプレイ、ウインドーディスプレイ等を実施している。

6 広報（パブリシティ）機能

対外的な窓口として、企業からの情報発進を担当している。アパレルリテール企業では、雑誌、新聞への掲載、テレビ番組の中でタレントが着る衣装の提供のための商品の貸し出し業務が独特なものとなっている。

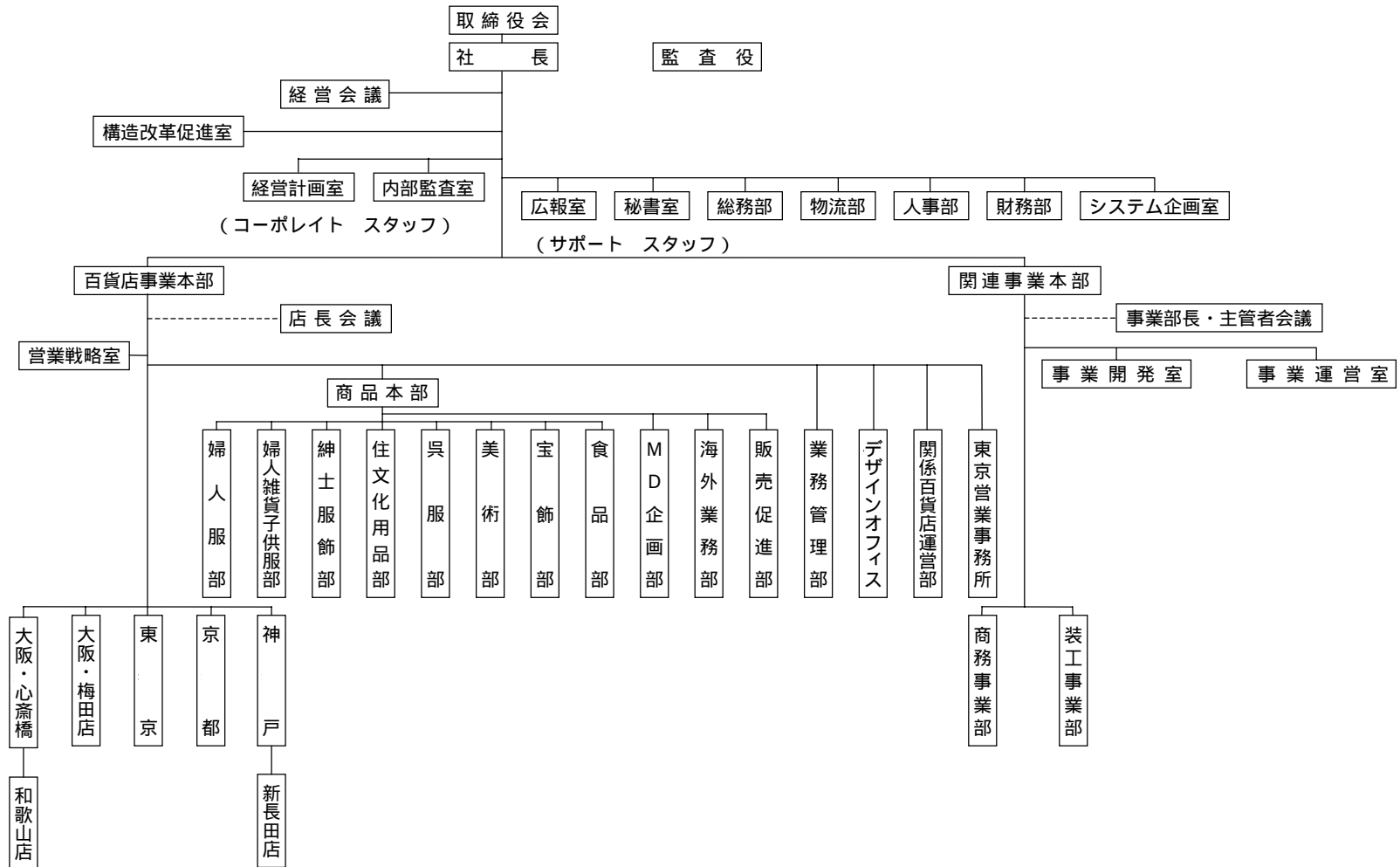
4 百貨店の組織の特性

百貨店は大型小売業の代表的な存在である。基本的には組織体制に差異はないが、規模が大きいため、売り場はフロアー別に管理されていることが多く、また売り場も直接仕入れ販売する平場と問屋の派遣社員が主として自社製品を販売する売り場、店舗内店舗スタイルをとり歩合家賃をとる売り場が混在している。独特の組織としては、店づくりを担当し同時に社外の仕事も請け負う建装部というセクションや催事を専門に担当するセクションもある。本店の占めるウエイトが大きいのが特性となっている。

5 量販店の組織の特性

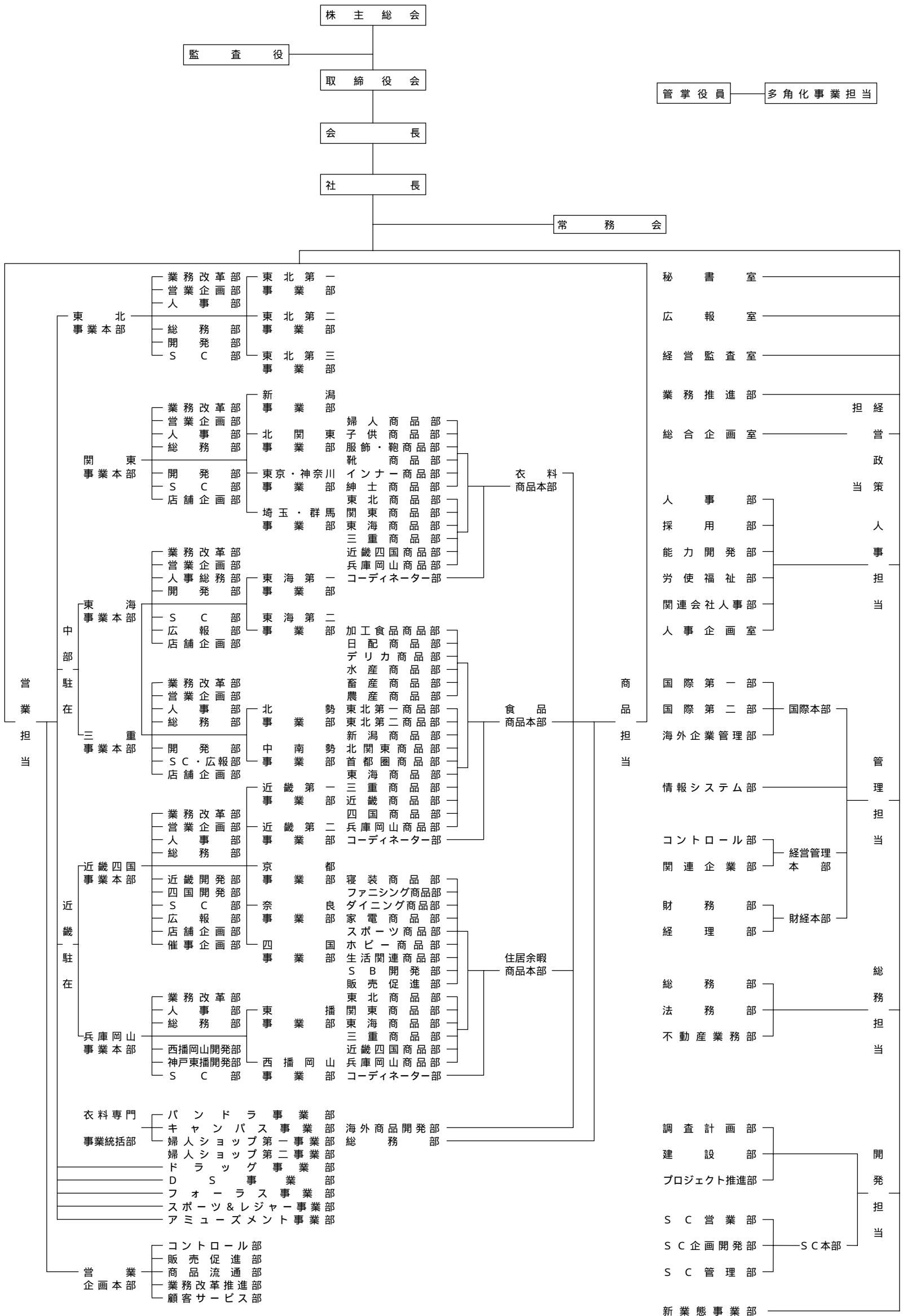
量販店の場合、事業の多角化が進んでいるため、子会社、系列会社等をまとめた企業グループ体制を形成しているところが多い。そのために、関連事業本部をもち、関連事業を管理している。その他、店舗数が多く、全国展開しているため、いくつかの地区に区分して、店舗マネジメントを実施している。百貨店に比べ、同一商品が多数の店舗に並ぶため、POSシステムを駆使した商品管理体制が発達している。

図表7 百貨店の組織（大丸）



(有価証券報告書平成4年2月)

図表8 量販店の組織(ジャスコ)



(有価証券報告書平成4年2月)

以上、アパレルリテールの組織体制の概略を説明してきたが、規模の大小はあれ、基本に大差はない、組織が大きくなると分業が発達し、同時に意思疎通をはかるための機能が必要になる。しかし、ファッション衣料は、商品の性格上、変化が激しく、市場の変化を敏感に感じ取る必要がある。それゆえ、組織が大きくなるとコミュニケーションがより大切になる。基本は全体に目が届くことが原則であり、ファッション・リテールの組織の体制のあり方については、解決すべき課題を数多く含んでいることは、否定できない。

2章 共同仕入機構と系列化

1 共同仕入機構とは

1 共同仕入機構を必要とする背景

ステータスシンボル
status symbol 地位、身
分を表す象徴

朝鮮動乱が終わった1954年ごろから、都市型百貨店に海外のオートクチュールとの提携が続き、百貨店は、消費者にステータス・シンボルとしての地位を誇示した。

その幕開きは、1954年の大丸がクリスチャン・ディオールと提携したのに始まり、イヴ・サンローラン（西武）、ピエール・カルダン（高島屋）、ルイ・フェーロー（西武）、テッド・ラピドス（西武）、ニナ・リッチ（松坂屋）、ピエール・バルマン（伊勢丹）と続いた。

プレタポルテ
pret-a-porter パリの
オートクチュールが手が
ける高級既製服

契約は、デザイン提携、プレタポルテの輸入等さまざま、アイテムも婦人服・紳士服・ネクタイ・アクセサリー（スカーフなど）に及び、数多くの提携商品が見られるようになった。

地方百貨店にとって、都市型百貨店のもつ世界的な有名ブランドで売場をつくることは、イメージ・アップにつながり、そこに商品提携の契機が生まれた。

最近では、スーパーチェーンのリニューアル攻勢や商店街再開発に基づく新規ショッピングセンターづくりなどがあって、いやが上にも、「品揃え差別化戦略」が必要になったきた。

そのためには、一都市一店舗型の商品提携による売場ゾーニングを行い顧客の動員を図ることが有効である。

また、中央の都市型百貨店にすると、1985年ごろからプライベートブランドづくり、“自主MD”が要求される中で、ロットがネックになっていた。地方百貨店への商品提供はこの問題解決の一策となったのである。

2 共同仕入機構の歴史

戦後、都市百貨店顧客動員と安定固定客確得のための仕掛けと仕組みが動き出した頃、次の拡張戦略として、大量仕入れ・大量販売を旨とするようになった。1961年10月、伊勢丹と地方都市型百貨店10店が提携し、「11店会」が発足した。商品券の共通利用から始まり、オリジナル商品の開発や共同仕入れを行うようになった。

1970年10月には、それを「11店会共同仕入機構」に改組した。

一方、1963年5月には、松屋を中心としたA C O（エコー）が誕生し、1966年3月には、法人組織に改組された。

1973年3月、そのエコー共同仕入(株)と11店会共同仕入機構が合体し、今日のA・D・Oとなった。

また、1963年2月には、西武百貨店を中心に、地方百貨店29社46店舗で

JMAが発足した。1980年1月の代表者会議で、「目的」や「名称」、「会員の範囲と構成」、さらには、「経費分担基準」などを改正した。

3 主な共同仕入機構（百貨店の場合）

A．D．Oグループ

全日本デパートメントストアーズ開発機構

事務局： 〒160 東京都新宿区3-17-5（カワセビル内）

03-3352-9455～7

提携企業：33社 55店

JMAグループ

全日本百貨店経営協議会

事務局： 〒171 東京都豊島区南池袋2-24-1（河合ビル内）

03-3983-5141～5

提携企業：23社

高島屋（ハイランド）グループ

事務局： 〒103 東京都中央区日本橋2-4-1（高島屋百貨店内）

03-3211-4111

提携企業：19社

三越グループ

事務局： 〒103 東京都中央区日本橋室町1-4-1

03-3241-3311

提携企業：49社

大丸グループ

MMA事務局： 〒542 大阪市西心斎橋1-4-5（御堂筋ビル）

06-281-90291

提携企業：40社

松坂屋グループ

事務局： 〒104 東京都中央区銀座6-10-1（松坂屋営業本部）

03-3572-1111

提携企業：5社

図表9 ADOグループ 提携内容

商...商品、資...資本、人...人事
教...教育、情...情報

各企業のカッコ内は複数加盟につきその提携先を示す

釧路：丸三鶴屋...教・情
札幌：丸井今井...商・教・情
盛岡：川徳（三越）...商・教・情
山形：大沼...商・教・情
仙台：藤崎...商・教・情
いわき：大黒屋（大丸・三越）...商・教・情
宇都宮：東武宇都宮百貨店...商・教・情
川越：丸広（川越）...商・教・情
熊谷：八木橋...商・教・情
新潟：新潟伊勢丹...商・教・情・資
金沢：金沢名鉄丸越...商・教・情
東京：伊勢丹...商・教・情



東京：松屋...商・教・情
東京：東武百貨店...商・教・情
静岡：静岡伊勢丹...商・教・情
浜松：松菱（三越）...商・教・情
名古屋：名鉄百貨店（JMA）...商・教・情
津：津松菱（三越）...商・教・情
大阪：阪神百貨店（JMA）...商・教・情

②① 岡山：天満屋（大丸）...商・教・情
②② 広島：アルパーク天満屋（大丸）...商・教・情
②③ 米子：米子天満屋...商・教・情
②④ 福岡：岩田屋...商・教・情
②⑤ 久留米：久留米岩田屋...商・教・情
②⑥ 大分：トキ八（大丸、JMA）...商・教・情
②⑦ 長崎：浜屋百貨店...商・教・情

②⑧ 熊本：鶴屋百貨店（高島屋、大丸、JMA、三越）...商・教・情
②⑨ 熊本：岩田屋伊勢丹...商・資・人・教・情
③⑩ 宮崎：宮崎山形屋（JMA、大丸）...商・教・情
③⑪ 鹿児島：山形屋（JMA、大丸）...商・教・情
③⑫ 那覇：沖縄山形屋（JMA、大丸）...商・教・情

図表10 JMAグループ 提携内容

商...商品、資...資本、人...人事
 教...教育、情...情報

各企業のカッコ内は複数加盟につきその提携先を示す

名寄：西条...商・教
 帯広：藤丸（大丸）...商・教
 苫小牧：鶴丸百貨店（大丸）...商・人・教
 小樽：大国屋...商・人・教
 札幌：旭川・函館：西武北海道...商・資・人・教・情
 青森：松木屋...商・資・人・教
 陸奥：むつ松木屋...商・教
 十和田：十和田松木屋...商・教



秩父：矢尾百貨店（三越）...商・教
 有楽町：有楽町西武...商・資・人・教・情
 川崎：川崎西武...商・資・人・教・情
 八王子：錦糸町西武八王子店...商・資・人・教・情
 福井・小松：西武北陸...商・資・人・教・情
 名古屋：名鉄百貨店（ADO）...商・教
 大阪：阪神百貨店（ADO）...商・教
 和歌山：丸正...商・教

徳島：丸新（大丸）...商・資・教・情
 佐世保：西沢本店...商・教・情
 熊本：鶴屋百貨店（ADO、高島屋、大丸、三越）...商・教
 大分：トキハ（ADO、大丸）...商・教

- ① 宮崎：宮崎山形屋（ADO、大丸）...商・教
- ② 鹿児島：山形屋（ADO、大丸）...商・教
- ③ 沖縄：沖縄山形屋（ADO、大丸）...商・教

沖縄

4 百貨店共同仕入機構の目的と活動

・ A・D・Oの場合

A・D・Oとは(All Nippon Department Stores Development Organization)「全日本デパートメントストアーズ開発機構」の略で、「加盟店が運命共同体として同志的に結合し、商業活動による協力の成果をあげ、各店の利益と体質の強化を図る」ことを目標として設立された。

A・D・Oの日常活動は「商品活動」「販売活動」「教育活動」の3本を柱として、加盟店は、この3つの活動すべてに参加できる正会員店と商品活動に参加できず、販促・教育活動のみに参加できる一般会員店とに分れている。その他、加盟店のニーズに基づく共通のシステム(物流など)づくりや、共同研究のための各種研究会が重要な活動となっている。

- ・商品活動とは、加盟33社55店(1992年6月現在)に及び規模メリットを実現すること。買取マインドや販売体制を確立し、売上げと利益を確保するため、「価格対応商品」と「イメージをあげる商品」の開発・確保を目指すこと。

展開された商品は、各店のハウスブランドとして自主MDに組み込まれる。シーズン終了後、実績検討を行い、次シーズンの企画に役立っている。

今後は、海外市場に目をむけ、メリットのある良品適価の商品開発に積極的に取り組んでいく予定。

- ・販売促進活動は商品活動と密着し、販売活動を側面から援助し、効率のよい販売成果に結びつけることを目的としている。

開発商品のポスター、カタログ、DMなどの社名入り販促ツールの制作や雑誌、週刊誌の広告を行なう。

差別化商品に関しては、VMD(ビジュアル・マーチャンダイジング)の販売マニュアルも提供している。

また、中元・歳暮ギフトセンター情報や各店催事情報、A・D・Oニュースやレポートも発行している。

- ・教育活動については、集合教育として自主MD推進のためのセミナーを行っている。その他販売力の強化、創造革新能力の向上、専門知識の向上を目的とした担当別セミナーを男女区別なしに行っている。

通信教育は、マネージャー、リーダーを対象とした「売場管理者コース」があり、1年9冊配本で、商品、売場、販売員の管理、計数知識などが学べる。

「スクーリング」というケースがある。年1回10泊11日の合宿研修で、机上の勉強だけでなく、伊勢丹での売場研修や、身体を使った訓

練も行われている。

取扱商品群（アパレルのみ）

・ 婦人服

「カール・ラガーフェルド」「ピエール・バルマン」「マイドル」
「I・V・Yリーグ」「ミス・アドワンコート」他、レディース・
フォーマル、セーター、ブラウス、小さいサイズ、大きいサイズ、
服飾雑貨など

・ 紳士服

「ニノ・セルツィ」「デューク・マディソン」「ハンツマン・
フォーマル」「カール・ラガーフェルド」「I・V・Yリーグ」他、
セーターなど

・ ベビー子供服

「イヴ・ドローム」「ユニアンヌ」「リバーポート」他、マタニティ
など

・ 海外買付商品

ヨーロッパ = 寝具、家庭用品、紳士用品、婦人服飾雑貨
中 国 = 子供服
東南アジア = 子供服など

・ その他

・ JMAの場合

JAMとは（Japan Department store Management Association）
「日本百貨店経営協議会」の略

設立当初の目的は、「百貨店が同志的に結合し共同事業を通じて、
その経済的地位の向上と消費者生活の向上に寄与すると共に併せて
相互の発展を期すること」としていたが、現在は「社会における経
済的地位の向上と消費者生活の向上に寄与すると共に併せて加盟店
相互の企業運営、企業構造の発展、成長を期すること」に変わった。

JMAが行う事業活動は、上述の目的に従った百貨店の経営・運
営のあり方の研究と行動で、百貨店経営の大きな要素である、「物
（店と商品）づくり」と「人（教育・能力開発）づくり」の2点を
主題として行う。

・ 商品活動とは

1963年の機構スタート当初は、呉服、寝具、婦人・子供・紳士服
と用品と雑貨、家具、家庭用品、趣味雑貨、食料品等の共同発注作
業、商品の共同制作作業を行っていた。しかし、現在は、共同仕
入作業は原則として中止、加盟各社の要望する各商品の供給を行う
ことを事業としている。事務局は、加盟各社の商品政策に応じた相
互の商品交流の推進及び加盟各社の営業に必要な諸催事の開発と提

案をすることを活動機能としている。

5 百貨店共同仕入機構の運営の仕組み

A・D・Oの場合、全国33社55店の加盟店は幹事店・企画実行店、会員店にわかれ、加盟各店の社長で構成される「首脳部総会」(年1回・年度終了後の5月招集)が、最高意思決定機関となっている。

その下部機関として、「幹事店会議」があり、その構成は首脳部総会で選出された幹事店がメンバーとなり、原則として年3回(1月と春秋)招集される。機構の基本政策 事業年度計画 予算及び決算 入会及び脱会 正会員、一般会員店の移行 企画実行店の選出などがメインの審議・決定事項となっている。

また、商品企画に関しては、「幹事店商品企画会議」の機関をおいている。それは幹事店の部門別商品担当部長で構成され、前年度実績の検討 本年度企画の検討 本年度提案商品の決定 展開、販促等販売体制の検討などを行い、「幹事店会議」に答申する(原則として春秋開催)仕組みとなっている。

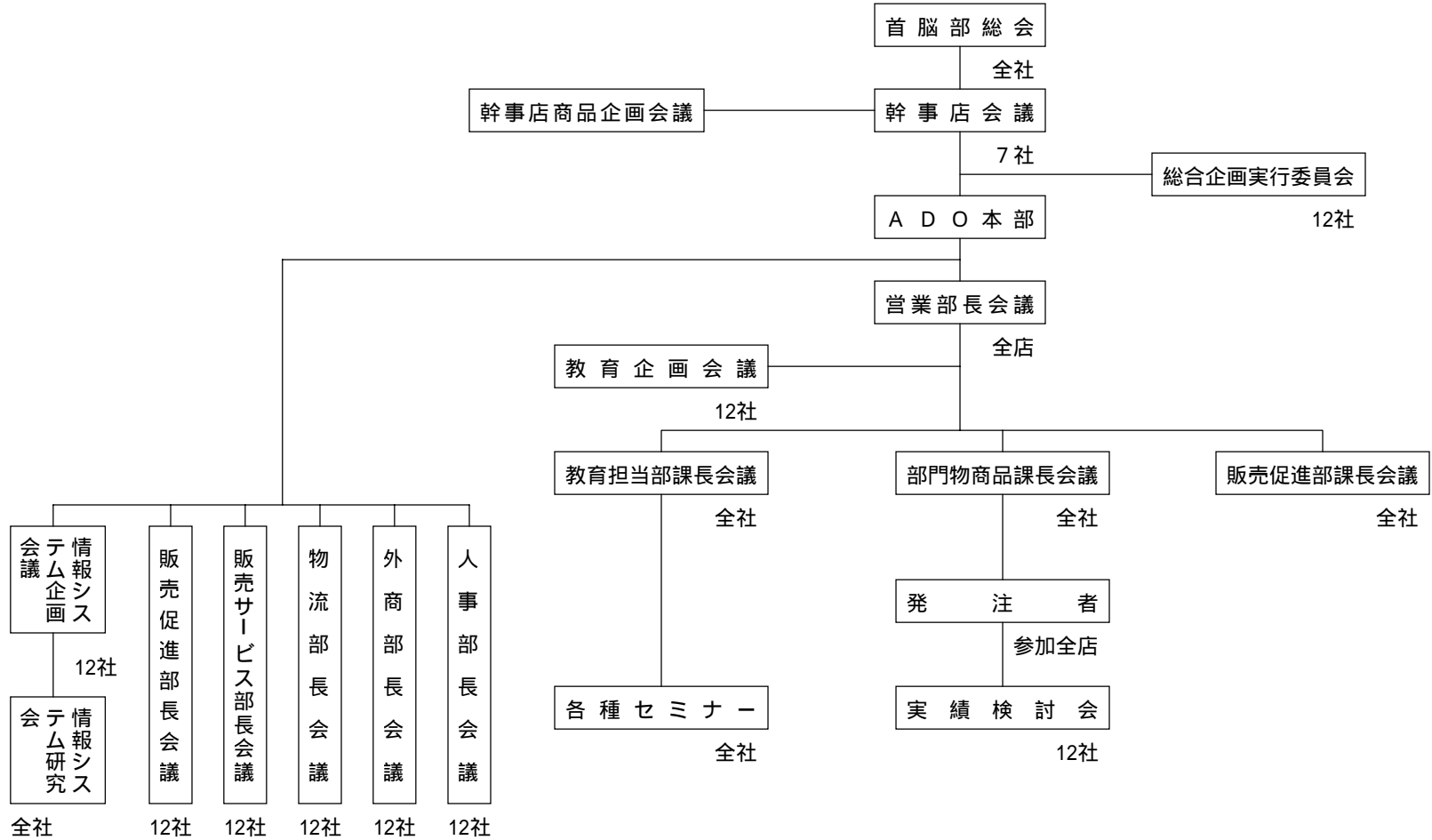
その他には、幹事店及び幹事店会議で選出された企画実行店の営業部長で構成する「総合企画実行委員会」で、A・D・O活動の実際的諸事項の審議、推進を行っている。

さらに、加盟各店の営業部長により構成する「営業部長会議」があり、幹事店会議で決定された諸活動の効果的な推進を行っている。

諸活動のコンセプトは、「差別化商戦」の実現にあり、共同仕入、共同リスク、共同利益をめざし、“共同であることの魅力”の発揮を常に心がけている。

図表11 A . D . Oの組織

平成3年5月現在



6 専門店共同仕入機構の仕組みと活動

・JLMチェーン

協同組合日本レディスモード・チェーン

事務局：〒103 中央区日本橋馬喰町1-8-1（高木ビル7階）

03-3663-2488

モードジャパン株式会社

上記団体のための企業組織

1960年代、消費の高級化簡便化の二極化傾向が強まるなか、百貨店・大型店の市場攻勢は強まった。それに対応する全国商店経営者の共通の悩みは、商品開発、問屋の開拓、従業員の教育、業界の情報、広告宣伝、販売促進など多岐に渡り、その解決の糸口を掴むための全国グループのボランティアチェーンを結成しようとの機運が高まった。

1965年2月以降、グループ結成の動きが始まり、3年後（68年4月）ボランティアチェーン（VC）組織として運営を開始、72年1月「協同組合日本レディスモード・チェーン」を組合員数39社でスタート。4月には（社）日本ボランティア・チェーン協会、及び東京都中小企業団体中央会の加入を決定した。

現在（1992年6月）は35道府県で91社350店舗の加盟となり、会員店総売上げは450億円である。

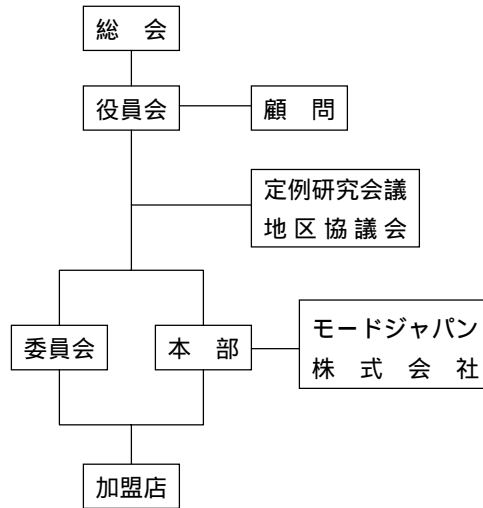
設立当初の10年間は、「主婦ゼミ」「シスターゼミ」「ディスプレイ講座」「店長及び幹部社員ゼミ」「新人社員ゼミ」「後継者ゼミ」「リーダーシップゼミ」「先輩社員ゼミ」など教育問題や、「統一のショッピングバッグ」「婦人洋品店の広告宣伝」の勉強などの販売促進問題、それに機関誌「ジェルム」の情報発信活動などを行なう一方、共同仕入、経営指導なども積極的に行なった。

その後、1977年12月には「プライベートブランド（PB）商品の供給を」という会員一同の要望から、“モードジャパン株式会社”を設立、3年後（80年9月）には「NICE GAMMON」が開発された。

PB商品の開発はさらに進み、1987年9月には「NICE GAMMON」に輸入小物グッズ売場を新設、時代のニーズに対応することにした。

また、カード時代というニーズに対しては1980年9月にJLMオリジナルクレジットカードの発行を実施。84年9月には、リボルビング払いのMembers Cardを発行した。

図表12 JLM組織図



7 共同仕入機構の今後の課題

・百貨店の場合

新聞報道によれば（92・5・28付日経流通新聞）「伊勢丹中心の共同仕入団体、供給商品見直し」の見出しで、伊勢丹を中心とする百貨店の共同仕入れ団体、全日本デパートメントストアーズ開発機構（略称A・D・O）は、7日から供給商品の見直しに着手する。これまで、海外ブランド商品や伊勢丹のPBを中心に加盟店に商品を供給してきたが、消費構造が変化してきたことから『時代にあった売れる商品を供給する』（石田本部長）のが狙いだ。

対象、用途、価格などの切り口で、いまの消費者ニーズに合った商品を供給する方針だ。このため現在の商品をどれだけ販売しているか、各百貨店での実績も調査する。

現在、A・D・Oでは衣料品や中元ギフトなど24の商品群で供給しており、年間350億円程度の売上高があるという。『量を増やすことは目的ではないが、粗利率の高い商品を多く供給すれば、地方百貨店の経営にも貢献できるはず』（同）といている。」とある。

つまり、80年代の後半から衣料マーケットを中心に「成熟市場」は顕著となり、生活者の多様化、個性化傾向は、さらに「価値観」の変化として顕在化したといえよう。

それはさらに、90年代に入って湾岸戦争の通過体験による世界の力関係の変化やバブルに踊らされた通過体験によって、生活者は、「暮らしわけ」の知恵をもつようになっていった。

そして、その生活者の変化は、地域によって微妙な変化をもつよう

になった。都心との交通アクセスが改善されたり、ホーム・ファクシミリ等の情報機器が浸透することにより、地域社会の暮らしは急速に変化し始めている。

とすると、地方百貨店には、地域社会に密着したマーチャンダイジング力が要求され、地域内の競合店との差別化こそが、地元「老舗」店としての存在感にほかならないことになる。

したがって、共同仕入機構は、従来以上に地域マーケットのリサーチやそれに基づく企画開発の立案を行うと共に、経営問題や人材開発・育成問題についても一層の共同研究を進めなければならない。

もう一つの課題は、たとえばA・D・Oグループの場合、代表幹事店から本部長が出向し、幹事店から担当者が出向している寄合い所帯が故に、加盟各店への責任・権限に限界があるという点。これは設立当初からの問題ともなっている。

・専門店の場合

前述の如く、「協同組合レディースモード・チェーン」の場合、全国91社350店舗を対象に、別組織（モードジャパン株式会社）を設立してプライベートブランドづくりを行い、服飾雑貨の輸入ものまでマーチャンダイジングを行っている。

しかし、加盟店の規模の違いと全国ネットのためターゲット、コンセプトの絞り込みがなかなか定まらず、リスク消化が常に難題としてある。

問題解決のためには、会員各社のターゲット、コンセプトの共通点発見と、企画グループのきめこまかいミーティングに基づき、素材・デザイン・価格・シーズン展開に対する開発を行うことである。

百貨店の場合も専門店の場合も共同仕入機構の今後は「情報」の共有と「リスク」の共有を前提要件として、素材メーカー、生地コンバーター、アパレルメーカーのマーチャンダイザーと寄りあって、生活者のための満足のいくファッションづくりを行なうことが課題であるといえよう。

生地コンバーター
textile converter テキ
スタイル・コンバーター。
繊維卸や服地卸で、単に
集配機能だけでなく、商
品企画力をもって付加価
値の高いテキスタイルを
供給するタイプ

2 系列化

1 系列化の目的（都市型百貨店から見て）

生産ロットから必要性

海外ライセンスのリプロにしても、直輸入商品にしても、また国産のプライベートブランド商品にしても、生産面でのコストとロットは反比例する。系列化によって数量消化を分散することはコストならびにリスクの軽減にもつながる。

売上げ拡大のための売場確保

大店法の改正は、増床計画につながり、多店舗化戦略にもつながるが、系列化による供給先確保の方が、ヒト・モノ・カネの経営資源の保全にもつながる。系列化は、売上げ拡大のための売場確保戦略となる。

自社機能の拡大

自社のもつ生活研究所とか商品研究所の情報機能や企画機能、また商品本部にあるマーチャンダイジング機能や、プロモーション機能、及び人事・組織や人材教育機能などを系列店へ伝播することによって機能の拡大をはかることができる。

自主MDの拡大

情報機能の拡大に基づき、オリジナル商品企画力を育成し、品揃え型の自主MD、及びリスクに挑戦するMD力をつけ、差別化戦略の機動力をもたせることができる。しかし、企画・生産・販売・物流・販促のアパレル機能を、系列店と共同開発するには、かなりの時間を要することはまぬがれない。

2 系列化の目的（地方百貨店から見て）

地元マーケットの差別化戦略

都心のアパレルのメーカーから、ナショナルブランドの導入をしても、地方百貨店としては力関係で、フォローがなかなか潤沢にいかないことが日常茶飯事である。したがって系列店となり、都市型百貨店のもつプライベートブランドや、情報収集力や与信、金融力を駆使して、自店舗のプレステージをあげるという戦略をとることになる。それは、地元の小売市場の競争に打ち勝つ、サバイバル作戦でもある。

豊富な提携内容

系列化の提携する内容は、単に衣料品に限らず、身の廻り品、家庭用品、服飾雑貨にまで及び、またそうした商品に限らず、「資本提携」「人事交流」「教育」「情報」にまで及び、それらは系列先の自由な選択に基づいている。

提携先の複合化

最近の系列化の状況は、一社一提携系列化ではなく、教育・情報に関しては一社とか、店舗改装の相談と商品供給の提携先と教育・情報に関する系列先とをわけているケースもある。

3 系列化の今後

百貨店が系列化することによって、その系列グループがより高度化していかうとする当初の系列グループのコンセプトとは異なってくると同時に、中央の百貨店の役割も、系列グループのリーダーという役割とは異なるものになってくる。

俗にいう「業際」時代のいま、小売店が卸機能をもつことがふつうであるように、まさに、この系列グループに対する商品の供給姿勢は、そうした具体例としてあげることができよう。

さらには、グループ力を生かしたダイレクトマーケティング（通信販売やテレフォンショッピングなど無店舗販売）にも開発はすすむであろう。

ダイレクトマーケティング
direct marketing 売
手が商品やサービスを、
中間販売業者を介在させ
ることなく、最終的購買
者に直接的にマーケティ
ングすること

3章 アパレルリテールと仕入先との関係

1 仕入先と小売りとの関係

1 基本姿勢

あらゆる小売業において『お客様を大切にする』という基本理念は例外なく最も重視されている。しかしながら、それに比べて仕入先については軽視されている場合が少なくない。『利は元にある』と言われるように、仕入先との取組みいかんによって商売の成否が決すると言っても過言ではない。小売業と仕入先との取組みとは、買う方売る方どちらが偉いとか、どちらかが儲けて、どちらかが損をするとかいった類のものではなく、いかにお互いの役割を全うして、共に成長していくかといったいわば協業体制としてとらえなくてはならない。

小売にとって、自店のコンセプトやターゲットを踏まえた上で、良いものを安く、タイミング良く、適量を仕入れるといったことは高度な技術を要し、一朝一夕でマスターできるものではない。そういったプロの技術を磨き続けることと共に、一方ではベースに常に仕入先を大切に、円滑な信頼関係を築くといった意識を忘れてはならない。

現状、古い体質の百貨店や有名店等で、問屋やアパレルメーカーの商品に対して、見分け、委託、消化といった安易な仕入れが行われ、値引き、返品、交換がまかりとおっている。一方では、逆に大手アパレルメーカー等が比較的力の弱い小売店に高圧的な取引を強要しているケースも多々ある。そういった契約意識の薄い取引の歴史を積み重ねたツケを消費者に回し続けていけば、日本のファッション・ビジネスの明日はない。小売と仕入先は長期的なビジョンの元に、運命共同体としての関係を築くことが重要である。

2 仕入れのステップ

仕入れという対外部（取引先）に対する実施行為の前に、社内で詰めなければならない業務が少なくない。仕入れの前に計画があり、仕入れの後には販売がある。

コンセプト、MDの基本政策

店が存在する以上、当然なんらかの事業プランがある。つまり店の事業としての必然性、経営の理念といったものがすべての政策の大元となる。

そして市場、競合先、各種実績、仕入先等の情報収集、分析を行い店コンセプトが構築される。コンセプトをベースに各政策が決定される。基本的にMD基本政策は対象市場をいかに設定するかであり、それは対象需要の明確化と、対象顧客の明確化という2つの要素から成

り立っている。

商品計画

MD基本政策をもとに、商品計画の立案に入る。安易な場当りのな仕入れは商売の成否にかかわる。ファッション商品は目まぐるしく風向きのように変化する。だからこそ、できる限り情報を収集、分析した上で、自店の自主性をもった予測の元に綿密な商品計画をまとめあげた上で初めて、仕入れにのぞめるのである。

具体的に商品計画作成の流れをざっと述べると、中心ターゲット設定 商品選定 ゾーニング、テーマ設定 仕入先編成 数量設定 価格バランス設定 デリバリー設定 売場展開プランといったこととなる。これらを販売計画と連動した計数計画化するわけである。

通常、年間、半年、3ヶ月、1ヶ月といったスパンで計画を詰めながら、修正を加え、より精度を高めるよう管理しながら運用することが多い。

3 商品構成

品揃えを考えると、やみくもに売れそうなものをかき集めれば良いというものではない。見せる部分、売る部分、稼ぐ部分といったバランスどりができてはじめて、安定した商売が成り立つ。

提案 - 見せる部分

店の主張を客にアピールする。通常、面積（型数）を広げ、ロット（数量）を少なくする

中心 - 売って行く部分

その時期の売り筋、トレンド・パワーアイテム

普及 - 稼ぐ商品

その店の定番など。型数を絞り、数量を持ち粗利を稼ぐ

4 導入期、実売期、処理期

いかなる商売（商品）にもライフサイクルがある。それらを把握し商品構成のバランスどりを行わなくてはならない。

イ 導入期

・ルックスコーディネート提案、トレンド主張、少ロット展開、VMD強化

ロ 実売期

・パワーアイテム展開、フルバリエーション展開、フルボリューム展開、価格幅、絞り込み

ハ 処理期

・値頃化、マークダウン、ボリューム展開
・計画発注、対応仕入れ、追加仕入れ

インポートショップやワンブランドショップ等例外もあるが、

価格バランス
プライスゾーン（価格の
上限、下限の幅） プライ
スライン（上限、下限の
中における価格）を決め
ることでバランスが設定
される

デリバリー
delivery 引き渡し、配
送、納期のこと

トレンド・パワーアイテ
ム
trend power item その
シーズンのトレンドを
リードしている中心アイ
テム

フルバリエーション
full variation あるア
イテムに関して、素材、
デザイン、プライス、テ
イスト等に特徴のある
商品を豊富に展開すること

インポートショップ
import shop 輸入品のみ
を扱うショップ

通常、仕入プランを立てる上では、3つの区分けが考えられる。

A 計画発注

シーズン前に、次シーズンを想定して手配する商品

B 対応仕入れ

シーズンインしてから計画商品の他に必要となった商品

C 追加仕入れ

シーズンに入ってから予定以上に売れ、先も売上が見込める商品

現状は、良品の供給がタイト化し、B及びCが困難になりつつある。

5 仕入れの窓口

一口にファッションを扱う小売業といってもそのスケールは様々である。個人のブティックはオーナー店長が仕入れも兼務するであろうし、百貨店、チェーン店、スーパーなどの総じて取引量が多い場合は本部（商品部）が窓口となるケースが多い。

仕入れにおいて、スケールメリットを活かした一括的なシステムは、より経済的に効率の良い仕入れが可能であり、仕入先に対する発言権も増すということになる。

しかしながら、特に、近年の市場の成熟下においての消費者趣向の多様化傾向においては、このような本部の集中仕入システムのデメリットも表面化しつつある。ファッションという言葉は生鮮品を扱っていく上で、行き過ぎた経済的効率追求は客あるいは店といったいわゆる現場との遊離を引きおこす。生の情報、キメ細かさを失い、統計的データのみにしがみついた仕入れ活動は本末転倒となる。仕入れの方法、システムに対する新たなアプローチは試みられているが、いずれにしても原点である店頭情報をどう活かし、どう売り切っていくかを忘れてはならない。

・バイヤー

いかなる小売業においても、仕入れの最終権限はバイヤーにある。たとえサラリーマンバイヤーであっても、計数防御、取引先政策、感覚的提案等があったとしても、何を仕入れるかまでの上司や他のセクションの介入はほとんどない。

それだけに、バイヤーの責任は重い。バイヤーにあらゆる誘惑が襲いかかる。売手は売らんが為に、高価な食事にさそったり、贈り物を贈ったりあるいはリベート賄賂等を贈ったりする。それらをはねのけることはもちろん、会社（店）の金でベストの商品を、市場の最も信頼のおける供給源から買い付けなくてはならない。そのためには、広い情報収集、熱意ある勉強を心がけ、高い目標と売切りの意識を持って仕入契約にのぞまなくてはならない。

日本と欧米では仕入れの形態や歴史が違っているので、同列には並べることができないが、欧米のバイヤーは、より専門性が高く、権限も大きい。日本ではまだまだ“仕入係”、“仕入担当者”という意識レベルである。

近年、我国の小売業も必然的によりプロフェッショナル化、インターナショナル化せざるを得ず、そういった意味からも、仕入れた商品についての確固たる販売意識を持ったバイヤーを育成すると共に、その評価も見直さなくてはならない。小売を取り巻く環境の変化は急激である。

6 仕入れのタイミングおよび方式

仕入れ（発注）のタイミングには次の5つがある。

現物見分け発注

シーズン・インしてからアパレル・メーカーが持ち込む現物商品をセレクトする方式。したがってリスクを持たずに売れ筋ができる。しかしながら、現状は素材供給が急速にタイト化し、企画が前倒し傾向にあり、従来のメリットは薄れ、ハズレ素材の売れ筋デザインというニュアンスで主に期末商戦となりつつある。

展示会発注

最もポピュラーな発注会。商品ストーリーがビジュアルに表現されているので、売場展開が想像できる。また同時期に各社が開催するケースが多いので、比較検討ができ、判断がしやすい。反面、やはり企画のリードタイム等の問題から、パイプの太い有力店との商談は事前に終了している場合も多く、お祭りの色合いも濃くなってきた。

内見会

展示会前に、企画がほぼ固まった時点で、有力取引先だけに行うブロック発注会。リスクはあるが、なんらかの独占を得られる。またカラーやディテール等自店向けに修正を依頼できるメリットもある。

共同企画 別注

メーカーの企画スタッフと共に、企画、発注を行なう、有力チェーン等にみられる差別化MDの手法。長期的で明確なポリシー、開発や差別化への意欲、リスクに耐えられる体力、ロットに見合う販売力等の条件が必要である。

以上が主な発注のタイミング及び方式である。ファッション・ビジネスを取り巻く環境の変化からみても、時代は確実に から の方向に分かっているといえる。そのことは小売業とアパレル・メーカーとの関係が「取引」から「取組み」の方向へ向かっていると言い換えることもできよう。

このような傾向は、確かに物理的な経済ロットという問題がつきまとうので、有力チェーン店や大型店が有利、個人的な店ほど不利という図式と

リードタイム
lead time 準備、段取り
のための時間

なるうが、現実には必ずしも一概にそうとも言えず、熱意と工夫で導入している小型店もあれば、相変わらずノンポリシー、ノンリスクの安易な方式から抜け出していないチェーンも多い。

要は、姿勢の問題である。取引関係が量やスケールだけで決まるものであれば最初から勝負は決まっていよう。特に仕入先は、店の生きた情報を欲している。

2 仕入先の業態別分類

1 商品調達

小売業の商品調達の方法としては、大きく分けて 購入調達、委託調達、生産調達の3つがある。購入調達は買取り仕入れのことで、返品予約つきとなしがある。委託調達とはいわゆる委託仕入れのことで、所有権が転移しない点で、購入調達と異なる。つまり、小売店頭に並べている商品も、納入業者の在庫であって、売れた分につき小売店は委託手数料を取るということになる。また我国独自の商慣習、消化仕入れがある。店頭在庫は納入業者の所有だか、売れる瞬間に仕入れが発生し、したがって小売店が取るのは、委託手数料ではなく、マージンとなる。

生産調達は、前述の2つの調達が完成品仕入れであるのに対して、何らかの形で生産に関与して調達する点に特徴がある。形態としては、外部に委託する委託生産と自社の直営工場で生産する自社生産とがある。

将来的な展望から、商品調達にも様々な新しい動きがある。

- ・ 購入経路短絡化 - 有力メーカーのチャンネル政策、伝統的な商慣習など、各種の制約があるものの、可能な限り経路を短くして、直接購入を図ろうとする試み
- ・ 購入経路多様化 - 商品調達チャンネルをマルチ化し変幻自在の商品ミックスをめざす試み。産直ルート開発や、並行輸入など
- ・ 垂直統合 - DCやSPAに見られる総ての機能において自己完結をめざすシステム
- ・ 国際化 - 高級品、隙間商品、低価格商品等、世界のベストソースからの商品調達するグローバル・マーチャンダイジング

2 仕入先の分類

ファッションを扱う小売業にとって仕入先の編成は重要な課題となる。それを行うにあたっては、仕入先を分類し、その特性を把握しなくてはならない。

しかしながら、一口に仕入先といっても、その種類や形態は様々である。したがって、それらを、一元的に明確に分類することは不可能である。現実的には、敢えて分類する目的に応じてタイプ分けを行わなくてはならな

生産調達
小売業では自主MDとも呼んでいる。仕入れではなくモノづくりによる商品調達

チャンネル政策
チャンネルとは販売経路のことであり、自社製品をどのような販売経路を使って販売するかの方針、考え方

産直ルート開発
問屋、卸を通さずに、直接産地から商品を調達することを産直というが、そのルートを開発すること

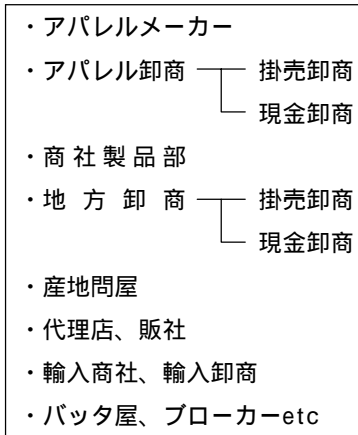
並行輸入
一手輸入販売店以外の業者が、外国製ブランド商品を別ルートで輸入することをいう。ブランド品のディスカウンターが多く実施している

グローバルマーチャンダイジング
global merchandising
モノづくりを、国境の壁をこえて、一番有利な地域で分業し、統合することによって、効率化をはかる方法

い。

業態分類

企業のタイプによる分類



産地問屋

生産地において、生産者から生産物を収集する卸商で、比較的大規模な卸商を産地問屋という。産地問屋は、製造業者に原料を提供したり、金融援助をしたり、時には、技術援助をし、出来上がった商品を消費地の問屋に卸すこともやっている

バッタ屋

通常の価格ではなく、多くは換金のために売られる在庫商品を安く買い、転売することを業とする仕事

ブローカー

broker 商品の売り手、買い手のために、それぞれの相手方を探だし、両者間で、売買契約を成立させ、両者から手数料を得る業者のこと

品種分類

主として取り扱う品種による分類

- ・総合メーカー/スーツ、ドレス、コート、ブラウス、スカート、パンツ、雑貨等のフルアイテム
- ・中間タイプ/トップスメーカー、ボトムスメーカー等
- ・単品メーカー/単一品種類だけを扱うメーカー

素材別分類

特定の素材を専門的に扱うことによる分類

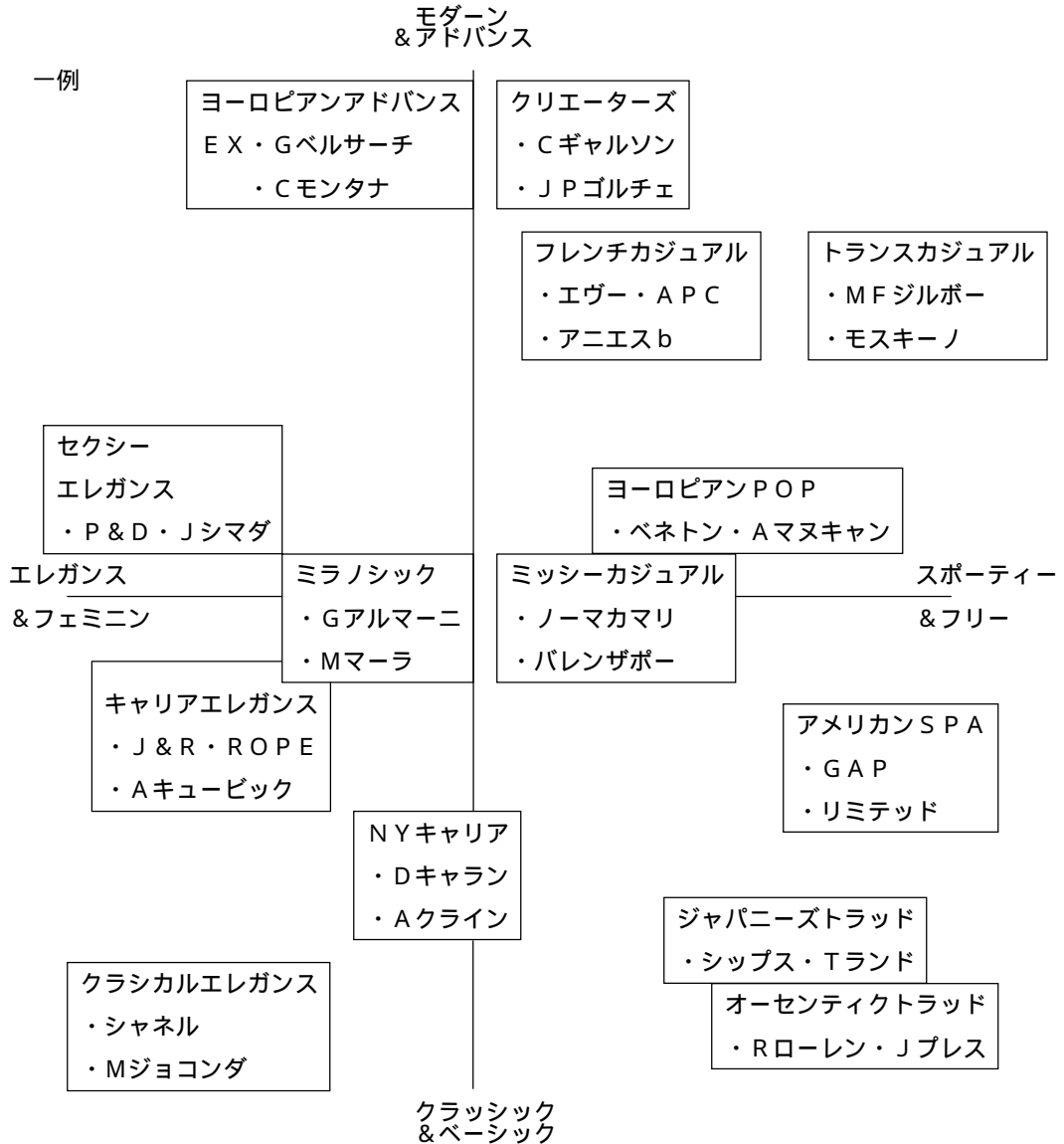
- ・ニットメーカー/ニットスーツ、セーター等編み物中心
- ・布帛メーカー/生地織物中心
- ・その他/レザー、毛皮、カットソー etc

マーケットセグメンテーション分類

ターゲット・マインド別/ティーンズ、ヤング、キャリア、アダルト、シルバー等

卸し先別/百貨店、量販店、専門店等

図表13 ファッション感覚分類
特にブランドなどを分類する際に行われる。



3 その他の分類

分類の切り口はこれらの他にもスケールやグレードさらにはブランド、非ブランド等があるが、要は目的に応じて、いくとおりかの軸の設定を丁寧に行い、それらを包括的に理解し把握することが肝心である。もはや「平面的に一発で何もかも」という単純発想では複雑化し、成熟化の道をたどるファッション・ビジネスはとらえられない。

特に感覚的なソフトの分野は度重なるクロスオーバーを繰り返してお

り、消費者はその微妙な差異に対して判定を下すわけであるから、ファッション業界側は当然、常に注意し感覚的に磨きをかけ続けることが重要である。そして、それらの新しい基準化をビジネスの共通認識としていかないと前に進めない。

3 仕入先のタイプ別分類と取組み方

1 仕入先編成

前にも述べたように、仕入れを行うにあたっては、自店のポリシー、体力をふまえ市場やライバルの分析を行い、トレンド等の各種情報を収集して商品政策を構築する。そしてその商品政策における課題が、十分に反映された取引先の編成がなされなければならない。

仕入先編成の組み立てを行うにあたって、重要なことは、まず店側の目的をはっきりとさせることである。そして仕入先の特性を掌握し、それらの目的に合うようバランスをとりながら仕入先のミキシングを行わなくてはならない。「良い商品があれば、仕入先はどこでも…」といった漠然として姿勢で通用する時代ではない。

2 仕入れの目的別運用

仕入先にも様々な種類、形態があり、その目的により、分類を行い特徴を掌握しシフトを確立して行くことは先に述べた。

小売店の仕入運用上の目的も多岐にわたる。

- ・差別化、安定供給、高差益確保
- ・高感度商品導入、特定単品強化、キャラクター導入
- ・グレードアップ戦略、価格重視展開
- ・バラエティー拡大

ざっと上げてみただけあり、さらに長くは店や導入ブランド自体のライフサイクル、短くは、シーズンや商品自体のライフサイクルも考慮しなければならない。

3 仕入先の評価基準

小売店が仕入先を編成し、使い分けて行くには、目的に応じた評価基準が必要となる。ある目的で選び出した仕入先が必ずしも別の目的に適合しているとは限らない。したがって評価基準も小売側の目的別に行う必要がある。

・企業力

企画管理力 - 企画センス、鮮度、まとめり、安定性、素材開発力 etc

生産管理力 - 品質管理、納期管理 etc

営業管理力 - 安定した営業政策、マナー、フォロー体制、ディーラーヘルプ体制 etc

その他 - 情報力、物流力、販促（ブランド）力 etc
 まず基本的な企業の力を分析、評価する必要がある。

図表14 小売店の目的別取組例 V S 仕入先の評価基準例

小売店の目的別取組例	V S	仕入先の評価基準例
<ul style="list-style-type: none"> ・ MD ・ シーズンテーマ提案・ベース商品MD ・ プライスMD・アソートMD ・ キャラクターMD・特定アイテムMD ・ 取組み態勢 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域完全独占重点取組み ・ 地域不完全独占優先取組み ・ 無体制取組み ・ メリット <ul style="list-style-type: none"> ・ ブランドを買う ・ キャラクターを買う ・ 品質を買う・価格開発力を買う ・ フォロー力を買う・企画力を買う ・ 便利性的を買う・ディーラーヘルプを買う 		<ul style="list-style-type: none"> ・ アイテム・ラインナップ <ul style="list-style-type: none"> ・ アイテム専門メーカー ・ コーディネイト・メーカー ・ フルラインナップメーカー ・ 発注方式 <ul style="list-style-type: none"> ・ 現物見分け・展示会・内見会 ・ 共同企画・別注 ・ プライスレンジ <ul style="list-style-type: none"> ・ プレステージ・ベターボリューム ・ バジェット ・ 取引条件 <ul style="list-style-type: none"> ・ 支払い条件・掛け率・形態 ・ デリバリータイミング <ul style="list-style-type: none"> ・ 提案期・実売期・処理期

バジェット budget 特売品、特価品のこと。価格先行の商品を企画する場合、その商品をバジェット商品という場合もある

上記のように対応するファクターを細かく検討しながら、小売側の目的に応じて、仕入先を評価し仕入先編成を行わなくてはならない。

しかしながら、当然相手のあることであり、取り組む相手が有力であればあるほど逆選別のリスクも増すものである。政策絡みで取引関係が左右されることもあるので、自店の体力、マーケットの情勢は常にチェックしておく必要がある。

4 新しい取組み形態と方向性

我国のファッション・ビジネスにおいて川上から川下への流れの中で、小売店はアパレル・メーカーを中心とした仕入れ先から、商品を仕入れ、品揃えし、もっぱらその販売に努めるというのが、基本的な図式であった。しかしながら、近年世の中の急激な変化と共に、そのような概念を根底からくつがえすような新しい取組形態が現れてきている。

・ F C

フランチャイズチェーンはファッション・ビジネスにおいては、アパレル・メーカー主導のシステムであり、D C ブームとともに発展した。D C とは自らオンリーなイメージ訴求、安定マーケット確保、迅

フランチャイズチェーン franchise chain 本部が加盟店に事業許可を行い、経営方法を指導・統制する契約によって成立するチェーン。ノウハウが確立しており、利幅の取れる商品がある場合に有効である

速な店頭情報収集等の目的で推進した直営店戦略の一環の中で、それまで地方を中心とした比較的力の弱い小売店を巻き込むことにより、ローコストで多店舗化するためにこの方式を構築した。

アパレル側のメリットから出発したFCはその波及と共に、ダイレクトなMDが可能となり、加工されていない作り手の情報が、顧客側に大きなメリットとなるということを証明し、従来の小売業のあり方に一石を投じた。

DCブームの沈静化と共にこの形態の問題点もあらわとなったが、いろいろな意味において、それまでの小売対小売のみの競争構造から、アパレルまでを巻き込んでの競争構造に、つまり、深い意味でのイメージングやMDの重要性を認識させたシステムといえよう。

・SPA

スペシャリティーオブ・リテラー・プライベート・アパレルの略。ザ・ギャップ、リミテッド等、特にアメリカで全盛。小売、アパレルの垣根がなく、商品企画から販売まで同一企業で行う。独自の世界観を表した店舗に、世界中を生産基地と見なし製造された商品をそれらに見合ったサービスで提供する形態。それぞれのテイストを主張しながらも低価格、カジュアルマインドが基本なので急速に多店舗化した。

日本ではモノづくりを行う小売店、小売展開に力を入れるカジュアル・アパレル等を指す。また急進したロードサイド店もSPAに近いといえるが、現状は低価格というファクターに偏っている。

5 グローバル・マーチャンダイジング

毎年1,000万人近くがコンスタントに海外へ渡航し、世界中の情報がリアルタイムで入手できる中、消費者もインターナショナルな感覚でライフスタイルを組み立てるようになった。

消費の多様化は近年の輸入増加の一つの背景となっている。高級ブランド品、マニアックブランド品、すき間商品、低価格品といった具合に輸入の動機も多様であり、輸入品の範囲も拡大しており、有力小売業の間では、国内も含めた世界中のベスト・ソース（最善の供給基地）から最適な商品を品揃えして消費者に提供しようという、グローバル・マーチャンダイジング（地球規模でのMD）が、確固たる潮流として定着しつつある。

・取組みの将来的方向性

これからの他にも、従来のルートを飛び越えて、工場直小売というダイレクトな形態が堂々とアウトレットとして登場したり、無店舗販売が急伸したりと急激な変化がファッション・ビジネスにも現れてきている。

これらの現象はすべて成熟した消費者の欲求の変化に対して、従来の業界側の事情だけで組み立てられていたシステムでは到底対応しき

れなくなってきたことの証である。

取組み姿勢の基本は不変である。しかしながら、主役は完全に消費者である。消費者にとってはどのような形態であろうと、そこにどんな事情があろうと店は店でしかない。心地良い空間をもつ店で、気分の良いサービスと情報を受け、ファインプラスで質が良い商品が買えることが重要なだけである。そのことをベースに考えるとこれからの小売業は自店のアイデンティティをより明確にし、国際的なあるいは多様な視野から、購入経路短略化をもくろみながらリスクを持って仕入れにあたらなくてはならない。

ファインプライス
fine price 適正価格に
近い、買しやすい価格の
ことをいう

4章 アパレルリテールとその他の関連業界

アパレルリテールは、業界だけではなく、周辺の業界と密接な関連をもちながら、動いている。主なものだけでも、出店関係では、ショッピングセンター（以下SCと呼ぶ）の開発運営を担当するディベロッパーと、広報関係では、雑誌社、テレビ局、新聞社のマスコミ、広告代理店、プロダクション等の関連業界、そしてPR会社。販売促進関係では、広告代理店、店舗づくり、ディスプレイ関係では、内装業者、デザイン事務所、そして、物流関係では、運輸業者や倉庫業と関係をもって仕事がされている。

そこで、これらの関連業界とアパレルリテールとが、具体的にどのような関係をもって仕事をしているかをみていくことにしよう。

1 ディベロッパーとの関係

アパレルリテールの発展は、多店舗化戦略の結果によるといっても過言ではない。駅ビル、ファッションビルの開発とアパレルリテールの拡大戦略が一致し、70年代から80年代へかけて、アパレルリテールの全国展開が実現した。出店業務を担当する店舗開発セクションは、アパレルリテールの業務の中でも脚光を浴びる仕事をしてきたといえよう。

アパレルリテールは、出店形式によって、単独独立店舗とテナント店舗とがある。テナント店舗は、ファッションビルやショッピングセンターに入店している場合を指すが、通常、その窓口、契約先になるのが、ディベロッパーと呼ばれる企業である。

出店交渉の窓口として、条件交渉、契約、入店後は、管理運営上の問題で、また、退店の手続きをする相手となる。多くのアパレルリテールは、多店舗化政策をとっており、数多くのディベロッパーと接点をもっている。その窓口が、店舗開発セクションである。

ディベロッパーはSCをつくり、テナントを募集し、完成後は、SCの運用を行う、テナント会（入店する全テナントが参加、SCの運営に参画する）を組織し、販促活動を代行したり、日常の管理業務を実施する。

ディベロッパーとして、代表的なものは、駅ビル、ファッションビル、百貨店や量販店が核となるSCがある。日常のディベロッパーとの接点は、店長がもつが、テナント会への出席、契約関係の仕事は本社の店舗開発セクションが担当する。店舗開発担当者はディベロッパーとの関係を密接にすることにより、新しいSCの開発情報、リニューアル計画の有無等の情報収集をすることも重要な仕事になる。とりわけ、リニューアルの場合、SC内でのテナントの入れ替え、場所の移動、面積の増減が伴うため、日頃のディベロッパーとの関係が影響する場合もあり、コミュニケーション

テナント
tenant ショッピングセンターに出店している契約店舗のことをいう

ディベロッパー
developer 一般的には地域開発を中心に事業展開を行う企業をいうが、リテールの成果では、ショッピングセンターの事業主体のことをさす場合が多い

が重要になる。

これまでは、出店の需給関係がある程度バランスがとれていたが、バブル経済崩壊後は、成績不振のＳＣからの退店の動きが強まり、ディベロッパーにとっては苦しい環境に転換している。アメリカでもＳＣの成績が伸び悩んでおり、わが国でも、テナント側によるＳＣ選別がよりきびしくなることが予想される。

2 マスコミ、PR会社との関係

マスコミ、広告業界との関係も密接である。特に、ＤＣブランド系のリテールは、広報セクションを設けプレス担当を置き、商品貸し出し業務を中心に積極的にパブリシティ活動を展開している。パブリシティ活動とは、企業、商品に関する情報をマスコミに、無料で記事として取りあげてもらおう活動で、広告に比べ、消費者に第三者の評価としてインパクトをもって受け止められることが、メリットになっている。

パブリシティは、原則無料であるが、編集サイドの企画のタイアップの形式で行われるものもある。その場合は、有料になるが、正規の広告料金に比べ割安になる。

アパレルリテールのパブリシティは、具体的には、商品の写真が価格、ブランド名とともに雑誌に掲載されたり、テレビでは、衣装提供として、番組の終わりに、企業名ないしはブランド名が紹介される。タレントがドラマの中で実際に着ることから、お客さんからの問い合わせが増え、人気化することがある。

ＤＣブランド以外のアパレルリテールでも、パブリシティ活動に積極的だが、仕入商品の場合は、メーカー名で紹介されるケースが多くなり、また、雑誌や番組づくりは、シーズンに先行するケースが多く、商品とのタイミングのずれが掲載をむずかしくしている。

パブリシティはPR会社が仲介するケースもあるが、雑誌社との関係、放送局（プロダクション）や実力のあるスタイリストとの日頃のコミュニケーションが大切になる。

ファッションショーもパブリシティの素材になり、逆に、マスコミが積極的な取り上げてもらうことで効果がでることから、ＤＣブランドにとっては、きわめて大切な広報手段となっている。また、ファッションショーをアパレル企業ばかりではなく、小売店が行う場合もある。作品は企業がつくるが、ショーの企画、運用（会場設定、モデルの手配、音楽等）は専門の業者がいる。企画テーマが中心デザイナーのもとに設定され、プロジェクト体制のもとで作品づくり、小物の手配が企業内に進められるが、モデルの選定から演出までの具体的なショーの準備は、主催者側の基本方針に

基づき、業者が請負うケースが多い。

その他、パブリシティ活動をより強化するためにはPR会社が利用されるが、比較的大手に限られている。マスコミとの関係をもち、企業が依頼し、企画提案の形でパブリシティにとりあげられやすい形にアレンジし、マスコミに売込みを図る活動をしている。

3 広告業界との関係

大手のアパレルリテールでは、新聞広告をしたり、チラシ、DM等を使った幅広い販売促進活動を展開しているが、その実施に係わる一連の業務は、広告代理店に依頼することになる。広告原稿の作成、少量の印刷物の場合には、デザイン会社やプロダクション、時には直接印刷会社に発注する場合もある。アパレルリテール内に、広告物を制作するセクションをもっているところもあるが、少数で最近では、社内に担当者が一人で広告代理店や印刷会社のスタッフを使っただけの活動が一般的である。

4 内装業界との関係

店舗づくりには、内装業者といわれる店舗デザインと施工を担当する専門の業者がいる。また、什器、備品をリース、販売するマネキン会社やディスプレイ技術の専門家の集団もある。専門技術を必要とするため、外注の依存度が高い。

アパレルリテール側の窓口としては、店舗開発セクションが、出店に際しての店舗、売場づくりに、演出担当セクション（販売促進部に所属する場合が多い）が、売場づくり、什器の製作、手配、ディスプレイに内装業者を活用している。

5 物流業界との関係

商品を輸送する、運輸業者、在庫機能をもつ倉庫業者、その他、物流機能全体を代行する業者がいる。物流コストの削減はアパレルリテールにとって大きな課題となっており、大手企業は、独自に流通センターを設け、仕入先からの商品を受入れ、納品チェックをしたのち、全国各店に送り出すシステムをもっている。原則として、輸送は、専門輸送業者が使われる。場合によっては、輸送業者が、一連のシステムを代行するケースも見られる。

物流機能
物流とは、物的流通のことで、物資を供給者から需要者へ物理的に移動することにより、時間的、場所的価値を創造する経済活動のことである。具体的には、包装、荷役、輸送、保管および通信の諸活動からなると定義されている

6 その他

ファッションソフトハウス fashion softhouse モノではなくて、機能（ソフト）を売る企業。アパレルメーカーが経営効率化のために、専門業務を外注化する動きや素材メーカー、商社、大手小売業がモノづくりの機能を必要とする等の場合、利用される。企業規模は多様

商品企画、品揃え計画等を専門的にアドバイス、提案するファッションソフトハウスや経営の改善、提案をするコンサルタント会社等が関連業界として直接間接にファッション・リテールの活動をサポートしている。