7 製造と販売——事業プロジェクトの展開

7 -1 問題提起

この問題はマーケティングでは、たとえば、70 年前後の松下ダイエー戦争とか、ふるくは戦前のチェーン化に端を発する資生堂の再販問題とか、チャンネル論として定番的問題ではあるが、事業プロジェクトのレベルでは実務的には、つねにおもしろい問題を提示する．繊維事業プロジェクトでは、ファッション性ある商品に対応するために、アパレルという特異な存在を生み出している．この意味について十分理解する必要があるので、次節も含めて検討する．なお、ここでアパレルとはアパレルメーカーのことで、製造卸ないしは製造小売りを意味する和製英語である．詳細は次節 7-3 でふれる．

さて、繊維事業プロジェクトで、ファッションの高いブランドものを量産すると、いかなる現象が発生するのは、貴重な示唆を与えるのが、73 年に倒産した VAN ジャックットである．アパレルメーカーの利害関係者、ことに材料の調達、資金、縫製メーカー、そして小売りがいかなる反応を示したか整理してみよう[59].

7 -2 メーカーと流通の接点

7 -2 -1 VAN ジャケットの倒産

ファッションビジネスは、製造と卸小売りにまたがる業務を行うから、その経営も製造業と商業の二つの顔をもつことになる．ちなみに、片倉、グンゼ、東レ、帝人、クラレなどの会社はメーカーとしての繊維ポストに上場されているのに対し、レナウン、樫山、東京スタイルなどは商業ポストに上場される．いずれもファッション産業の担い手であることには変わりない．

テキスタイルやアパレルに限らず、化粧品、トイレタリー商品、スポーツ用品等々、流行性・季節性・嗜好性の強い商品の製造・販売にあたる事業分野において共通する特色である．この種のファッション性ある商品のメーカーに特有な経営問題について、VAN ジャケットの経営を素材に検討してみよう．

テキスタイルから、アパレル、ファッションへと知識集約をめざし、より高い付加価値を実現しようとするとき、自社市場を細分化することが第一の要件である．年代によりほとんど差別化のできない一部のフォーマル・ウェアとか下着を除けば、少なくとも年齢層という基準による市場細分化は、経営を構想するときの基本的出発点となる．性別を問わず、あらゆる年代のニーズに応えうる製品をデザインすることは、まったく不可能なことだからである．

VANジャケットは、昭和40年頃、10代後半から20代前半の男性に照準をあてて、さまざまな商品を開発した．一連の商品は、IvyLookとよばれるヤング・ファッションである．メンズ・ファッションからヤング・ファッションへ．対象市場を若年層に求めたところに、VANのユニークさがあった．

1965年代前半といえば、「みゆき族」と「原宿族」の谷間にあり、ミニスカートが全盛をきわめた頃で、新宿の街なみのリニューアルやヒッピーの出現など、高度経済成長がもたらした風俗の変化は、かなり明確であった．ファッション雑誌の役割を果たした「平凡パンチ」をはじめとするヤング向け週刊誌も、こうした傾向を代表していよう．

VANジャケットは、51年4月に、石津謙介が個人で開業した．55年代はそれほどの伸びを示したわけではなかったが、先に触れたアイビールックが、65年のころの20歳前後の心をつかまえるや否や、デザイナー石津はヤング・ファッションの旗手として集りあげられ、68年には売上げ43億円をあげ、75年には452億円を売り上げるほどの、一大ファッション・メーカーに成長した．

73年末のオイルショックさえなければ、あるいはVANは生き残っていたかもしれない．49年の狂乱物価そのものは、VANのみならず大手のファッション・メーカーにとって、それほど厳しいものではなかった．とくに、婦人服は順調に伸びていったが、それだけに、なぜVANだけが、早々とつまづきを見せたのかが、議論に値する．

VANジャケットの失敗は、オイルショック不況に端を発するといっても、オイルショックそのものの影響はニュートラルなものであった．否、オイルショックの影響はあまり受けなかったといつてよい．74年2月決算では、売上げ300億円、税引後利益18億円である．好調そのもので、経営ジャーナリズムは、むしろファッション業界の成長性をたたえ、いつまでも大艦巨砲主義で量産量販を続ける大手素材企業などを、むしろせせら笑った感じさえあり、「スモール・イズ・ビューティフル」というような見方が、ビジネスジャーナリズムの主流を占めていた．

不況のさなか好成績をあげたVANジャケットは、74年から徹底した「攻め」の戦略を打ち出した．売上げ倍増を狙って増産体制を敷き、営業所網も全国ネットで拡充する．売れる商品を増産したのであれば、このこと自体、結構な計画であったが、VANのつまづきは、売れない商品を増産したことにはじまるのである．もう少し正確にいえば、売れるはずの商品が売れなくなったと指摘すべきであろう．

他のファッション・メーカーはそれなりに稼いでいたのだから、ファッション市場は、かなりの厚みをもって存在していた．つまづきの原因は、マーケットサイドの問題ではなく、もっぱら生産サイドに求められる．それは衣料品の生産過程の特徴といってもよい．衣料メーカーが自社ブランドで流通チャネルにのせるとき、その生産方法は、もっぱら、自主加工にではなく外注加工にたよる．

VANは、その生産の90%を外注加工に依存した．外注依存のメリットは、自社生産設備に投資が不要であるため、資金が固定化せず、大半を原材料と販売経費にあてること

ができるため、自社加工に比べてすこぶる効率がよい．ただし、借入れ買い掛けが増えると、自己資本比率は低下する、守りに弱い企業体質になるのがデメリットである．ところで VAN の場合、資金の出し手は、VAN の実力に着眼した大手商社丸紅であったから、ファッション・メーカーからみれば、湯水のごとき資金量であり、これをもとに拡大していったため、73 年末を迎えたとき、自己資本比率はわずか 1%であったという．東京スタイルの 67%は別格としても、樫山、レナウンはともに 40%前後の水準にあった．

商社の繊維事業部門から見れば、ファッション・メーカーには至るところで口銭がころがっている．原反生地の発注→納品→倉庫→外注加工先である縫製メーカーへの発注→納品→倉庫→問屋→小売という一連の流通チャネルの中で、商社が口銭をとるチャンスはかなり見込めることになる．しかもそれは、季節性のある商品だけに、手形決済が不可欠であり、商社金融をベースに、口銭そのものがペーパーマージン化しやすく、生産された商品が次々に売れていくかぎりでは、商社にとってメリットのある取引先となる．

いま秋冬物を例にとれば、企画は 4 月、原反生地類の発注は 5 月．VAN は丸紅に対し、原反代金にマージンを加えた金額を記載した支払手形を振出す．支払期日は代金回収の見込める初冬、およそ 6 ヵ月先である．丸紅は生地メーカーに手形を振り出すし、生地を買付け、同社倉庫に納品させる．VAN は仕様書を外注加工先に送り、生産を依頼する．丸紅は VAN に代わって、工賃を手形を支払う．期日は代金回収が見込める初冬となる．できあがった商品が丸紅の倉庫に納入されたとき、VAN は丸紅に、工賃プラス倉敷料プラスマージンの合計金額を手形により支払うことになる．この期日も代金回収が見込める初冬以降である．これで生産完了である．

デパートの秋もの展開は 8 月から．そのスケジュールに合わせて、VAN はデパートの売場に商品の陳列をはじめる．9 月に山を越して次第に冬物に移行．顧客はデパートに現金で支払うが、デパートは VAN に対しておそらく 2〜3 カ月の手形を振り出すであろう．ただし、売れた分についてだけである．デパートの商法は返品自由．売れなければ全部返すのがデパートのやり方である．このとき順調に売上げがあがれば問題はないが、何かの原因で売上げが鈍れば、仕入代金のかわりに仕入商品がもどってくる．メーカーとしては何としても売りたいから、商品陳列の密度をあげる．一般小売に対しては、問屋が介在するから、問屋のセールスが小売店に圧力かけて、必死に売らせようとする．売れなければ、問屋の倉庫か、小売店の店頭に商品が山積みされることになる．いわゆる流通在庫がふえることになる．

ところで、原反から最終商品までの間、最終の顧客がデパートたいし小売店に支払う代金を除き、すべてが手形決済である．こうした取引は、季節性の強い商品に共通する．クーラーや冷蔵庫などの白モノ家電製品、スキー用品、ブーツ、ある種の玩具などはその典型であるが、いずれもオン・シーズンのとき、顧客が小売店に集中的に支払う「現金」をアテにした手形であるから、商品が売れないという事態になると、イモズル式に商い

が壊れてしまう．冬が短いとか冷夏であるとか、経営者が制御できない環境要因の変化が、こうした破綻の契機になるため、実にリスクが大きい．ファッション衣料の場合、春夏と秋冬と、年に2回勝負できるが、3回連続敗北を喫すると、相当な会社でも倒産するというのが一つの常識であった．しかし、VANのつまづきは、季節性に起因するリスク以外の要因にあつた．

7-2-2 安くても売れない——流通在庫プレッシャー

右下りの需要曲線と、右上りの供給曲線との交点をもって価格が決まると教えるが、きわめて抽象化された経済傾向としてはそのとおりであっても、また、きわめて均質な単独商品について、売り手・買い手とも多数存在する場合ならともかくファッションビジネスに登場する嗜好性の高い高値入商品について、この傾向から教わるものは、供給過剰気味になったとき、上代が急落することであろう．

季節性・流行性そして嗜好性の強い商品は、一般に付加価値が高い．いわば粗利の率および額がともに大きいのである．安ければ売れるというよりは、高くても売れるという特性をもっている．「高い」「安い」は顧客の相対的な判断であるが、ある程度の量産品——嗜好性が強いといっても単品受注生産というのはレアケースになる——であるから「高くても売れる」とはいっても、マス・マーケットがもつ価格抵抗ラインがある．価格抵抗ラインは、ほぼ裁量支出の関数といってもよいが、一点豪華主義もあるので、商品の種類によってはかなり高く設定できる．そして、クレジットや消費者ローンがあるから、可処分所得との単純な相関関係にはない．

この抵抗ライン限度ギリギリに、自社商品の価格を設定しうるかどうか、これこそ商品の内容次第である．「安い」「高い」は、その商品がもっぱら「お値打ち」であるかどうかで決まる．商品がお値打ち品でなければ、いかに安くしても売れない．逆に、お値打ち品であれば、かなり高くても売れる．こうしたところに、ファッションビジネスのおもしろさがある．

VANのつまづきの主要因は、「安くても売れない」ところにあった．増産体制を教いたのは74年である．75年決算は売上げ452億円と50%の伸びを示したが、利益の方は2億円弱と、前年対比90%減となった．増収減益である．以後、76年、77年、78年と連続して欠損が出て、ついに78年3月17日に資金が30億円ほどショートして、VAN倒産が表面化するに至る．皮肉なことに、この頃から日本の景気は再上昇をはじめ、同じ紳士服のダーバン(レナウン系)やマッケンジー(樫山系)は、むしろ順調な成績をあげていた．

ファッション・メーカーとして、もっとも忌むべき現象、それは「売れない」という事実である．当社商品が売れなくなったとき、さらに一歩進んで、売れなくなった徴候をつかんだとき、ただちに、「なぜ」という疑問をもち、「どうして」という原因を究明しな

ければならないところである．76 年決算で欠損が出たとき、VAN は縮小戦略に転化した．支店を統侯合し、組織を簡素化し、商品を洗い直し、そして合理化に努めたという．この中でもっとも必要なことは、商品の洗い直しであるが、在庫の限界をどう読んだのかはわからない．

丸紅は、在庫買上げの形で融資を続けていた．バッファー機能は商社の得意とするところだが、鋼材や原油と異なり、ファッション衣料は、嗜好性が強いだけに、時期がくれがいつでも取得価格以上で放出できるというものではなく、在庫買上げは一つの言い訳にすぎない．貸借対照表の借方製品欄にどのような計上がなされていようとも、この種のビジネスでは、ゼロと考える経営上の保守性が必要なのである．

「商社がやって儲かるような仕事なら、我々なか小メーカーはハナから存在していない．商社の手に負えない仕事だからこそ、我々は生きていける」．

平素、ビッグビジネスに慣れている商社からみれば、嗜好性の強いファッションビジネスのマーケットはかなり小さい．そこに、原油でも買い付けるようなつもりで、大艦巨砲で乗り込んでも、しよせんは無理な話である．つまりは、高付加価値ビジネスには違いないが、セグメントを重ねた市湯が背景であるから、スケールはかなり小さいのである．

株式市場に投資信託が登坂して華やかであった頃、商品市場にもこれを導入してはどうかという議論があったとき、ある業界人が、「そんなことをしたら相場にならない．小豆にしても生糸にしても、株式市場からみればはるかに小さい」と指摘したことを思い出す．鉄鋼や石油が株式市場のスケールをもつとすれば、ファッションビジネスなど小豆相場ほどの規模もない．年間で消費される繊維の素材を集計すればともかくも、「スモール・イズ・ビューティフル」の側面はついてまわるのである．

無理して増産すれば、流通在庫がふえる．デパートや小売の店頭に、問屋や商社の倉庫に品物が滞留する．増産体制が自社マーケットを破壊する危険性がいつでもつきまとう．問屋は取引先の小売店に商品を押し込む．メーカーは問屋在庫を過重にさせる．昔、儲けさせてもらつたという義理から、ムゲに断わるわけにもいかない．押込みはそこまででであって、「カラスの鳴かぬ日はあっても、VAN がバーゲンをしない日はない」となると、顧客は離れていく．VAN の製品、すなわち安モノとみられるから、みっともなくて着ていられないというイメージを植えつけてしまう．何も VAN の製品を買う必要はない．もっといいものが他にもある．こうなると、「いくら安くしても売れない」日々が続く．成長期におけるブランドのイメージが強かっただけに、いったんブランド・ロイヤリティを失えば手の打ちようがない．セグメントした市場がヤングだけに、その辺の変り身はすこぶる速い．

高付加価値商品を扱い、しかも流通チャネルが多様化している場合、流通在庫がどのぐらいあるかの見誤りは、メーカーの屋台骨をゆるがすほどに大きな意味をもつ．自社の代理店なり販売会社に出荷した時点で、売上げを計上する．これはあくまで代理店な

り販売会社への売上げであって、最終ユーザーである消費者への売上げではない．デパートのように、売れなければ返品してくるところは、まだしも現実を反映する．ムリして抱えている小売店の店頭在庫は、メーカーの方では売ったつもりになっているだけに、むしろ神経質なぐらい、その動向に注意しなければならない．

アパレルメーカーの自社在庫は、年商の１ヵ月分に抑えてしかるべきという．流通在庫次第だが、しかしそれでも多いという考え方もある．レナウンなどは一時期、0・5ヵ月分まで減らした（図表7－7参照）．流通チャネルの各センターにある流通在庫が、簿外在庫であるとみるなら、当然の戦略といえよう．まして、売残りであるメーカー在庫を買い上げて、これをもつて融資をした商社のいき方は、何としても業界の常識からきわだってはずれた発想である．稟議のなせるところである．これに依存して、自社製品の末端における動向の吟味に、いささかなりとも甘さをみせたVANが、負債395億円をかかえるに至ったのは、当然の帰結といえる．大手商社ゆえにアパレル経営者の石津をつぶしたのである．

高付加価値商品は、商品自体に「お値打ち」にするべく知識を集約すると同時に、「お値打ち」であることを維持させるべく、出荷をコントロールしなければならない．これを忘れて出荷をふやせば値崩れするだけであり、まさしく、経済原論の教えるとおりの価格が形成される．もはやこのときその商品は、高付加価値ではありえない．

7-2-3 マーケットセグメントと生産計画

ここで扱う事業分野は、高付加価値消費財の流通、あるいはこれに関連するサービスビジネスである．ファッション性ないしは季節性・流行性・嗜好性が強い商品の製造販売事業分野と表現できるかもしれない．これらを総称して「高値入可能ビジネス」と称して見よう[60]．このビジネスの規模は、素材や電器・自動車などに比べると市場規模はあまり大きくない．一品モノに高い値段が付き、量産量販は禁物である．微妙に異なる顧客のニーズを、キメ細かく充足させなければならない．ニーズに変動が少なければ量産も可能だが、たいていの場合、ニーズに平均像はあつても変動が大きい．要するに生産ロットはどうしても小規模化する．小規模であれば、膨大な設備投資はできない．勢い、労働集約的になる．多品種少量生産を志向せざるをえないのは、まさしくこれらのビジネスの特色である．

多少の例外がないわけではない．ファッション性が高く、高付加価値ではあっても、大量生産しているものもある．乗用車、化粧品やウイスキーは高付加価値製品でありながら、量産効果をあげている．ただし、魅力ある事業分野だけに競争は激しく、ブランドイメージ最速のためのコンスタントな宣伝を欠かすことはできない．高いシェアを維持するには、資生堂やサントリーのように、常時、高額の販売促進費、宣伝費を使わなければならない．これを欠くとなれば、２番手、３番手に追い抜かれる．そういう意味で

競争は酷しい.

この種の例外を除けば、たいていの高値入可能商品の生産ロットは小さい. Yシャツなどを例にとろう. いま、ある縫製メーカーが、某Yシャツメーカーより、デパートのプライスゾーンで、標準的な価格帯に該当するYシャツ10万枚の生産を受注したとする. Yシャツ1枚の工賃を380円とすれば、縫製メーカーの売上げは、わずか3800万円にすぎないが、同一デザインのYシャツであっても、サイズが20種類、色が2種類、柄が3種数あれば、単純に割算してみても1回の生産ロットは1000枚を切ってしまう. もちろん、色・柄・サイズは各々ウェイトが違うため、生産量はロットにより大幅に異なる. さらに、生地が異なったり、付属品(えり・そで・ボタン)が変わったという受注であれば、ロットはますます小さくなる.

より効率的な人海戦術が、縫製メーカーの利益の源泉である. 縫製メーカーの工賃は、ロス率とか技能レベルで差はあるものの、概して安い仕事をたくさんこなすか、その逆をいくかのいずれかであり、トータルとしてそれほど差はない. しかし、同じ縫製メーカーをしていても、ビルが建つか建たないかの差は、工賃の高い仕事をやるからビルが立つのではなく、もっぱら、より効率的な生産システムをつくりうるか否かにかかっている.

その商品に季節性が強ければ強いほど、また、生産数量に波があるほど、自社工場の他に、協力工場としての外注加工先をもたなければならず、解雇の容易なパートタイマーを、必要なときに必要なだけ確保しうる体制をとらなければならない.

在庫を抱えることを極端に忌み嫌う傾向が強いから、生産体制はフレキシブルでなければならない. 量産によるコストダウンはなかなかにむずかしく、段取りと小回りで勝負することになる. 中堅・中小向きのビジネスであるといえよう.

一方、この種の商品はほとんどが見込生産であるから、企画がダメだとそっくり返品される. 企画はあまり凝ったものであってはならない. 生産部門の技能水準以内で企画を抑えておかないと、検品のときにB品、C品が続出する. たとえ検品を甘くしても、生産部門の技能水準の良し悪しは、ブランドロイヤリティに反映し、かなり敏感に市場でキャッチされる.

これは高値入可能商品に限ったことではないが、企画部門に必要なことは自由闊達な風土である. ファッション性の高い商品であればあるほど、企画部門の専制的なマネジメントは、リーダーによほどの手腕が必要だ. むろん決定の最終段階は一人の意思である.

かなり有名なアパレルメーカーで、ある時期、オーナー副社長が企画の最終決定をしていた. デザイナーの起こした型紙や企画案の採否を、もっぱら彼一人で行なっていた. この副社長のOKなしに、見本一つ作れない状況にあった. 副社長は70歳に近い高齢. かつてはこの業界でかなり名の通る実績をもっていたが、ヤング化を志向する事業を展開する一方で、ヤングの感覚がつかめず、展示会にきたバイヤーは、売れそうもない見

本がならんでいるのを見て、「この会社もヤキがまわった」と感じていた．このメーカーの社員は、「ウチでは売れそうなデザインはすべからく却下される」とイライラしていたのだが、それから数年を経ずして、この会社は一時期本当にダメになってしまった．

デパートやスーパーのような小売でもそうだが、ヤング市場をセグメントしたとき、売筋商品を知っているのは、所帯じみた部長や課長ではなくて、売場の若い店員であったり、小売店まわりをしている第一線のセールスマンであったりすることが多い．企画部門の管理者は、どの部下がいま一番当っていて、誰が市場に敏感であるかを見抜き、彼らの意見を集約することに主な仕事がある．みずから卓越したデザイナーならともかく、自分の感覚を前面に出して決定したりするのは、むしろ愚の骨頂である．よほどすぐれた感覚の持主でも、ライフサイクルが短いため、ひとりで10年にわたり当り屋を続けることはむずかしい．一流デザイナーでさえも、周囲に有能なアシスタントや協力者を置き、アトリエを組織化する．

婦人服売場のマネキンにどんなものを着せているかで、その売場の実力がある程度わかってしまう．マネキンのファッションは、単品ではなく、コーディネートであるから、売場のセンスがにじみ出る．一つひとつがよくても、コーディネートがダメなら、店員に対するOJTがなっていないし、一つひとつはダメでも全体がよければ、店員のセンスに比べて仕入担当者がお粗末であることを示す．マネキンはよくても、売場全体がマネキンほどにあかぬけていなければ、売場かフロアの管理者にどこか欠陥がある．

企画部門が立案した商品がハズレだすと、その傾向からほ容易に立ち直れない．相当なベテランでも、感覚が狂い放しになり、次から次へとアウト商品を出し在庫の山をつくつてしまい、「あいつのやっていることはバーゲン用品の企画ではないか」とのそしりを受ける．「相場のことは相場に開け」の格言どおり、六本木に出かけ原宿、吉祥寺をさまよい、せっせと写真をとる．「俺は、何かを忘れている」はずなのだが、曲がり出すと際限なく曲がる．その何かを容易に探しえない．「休むも相場」で、こういうときは「休ん」だ方がよいのである．

高付加価値商品の見込生産は、販売と不即不離．市場のニーズがキメ細かく、かつ移り気であるがゆえに、生産ロットが小さく生産数量にバラツキがある．自社が狙う市場をセグメントし、かなり絞ってみても、同業者は多数にのぼる．しかも、ブランドに対する志向性が強いために、既存業者のシェアを崩すのに時間がかかる．守りを固めながら、攻め続けなければならない．

一見、派手にみえるこうした業界で成功するには、実に緻密な生産販売一体化システムをもたなければならない．それもコンピュータに加えて、感覚を包括したシステムである．高付加価値事業分野ゆえに参入者は多く、システムの知識集約水準で競い合うシビアな世界である．量産量販になれている大規模企業にとって、もっとも苦手とする事業分野といえよう．

7-3 ハイセンスベンチャービジネス

これまで、ファッション性の高い商品を扱うことの特異さを、まずは小売業の問題としてとらえ、ついで、店舗および資金と商品の回転でとらえて、攻と守を対比させ、倒産しにくい呉服屋およびその背景にある狸小路を例にとり、いかなるスタンスで経営にあたっているかの一端を提示した．自己資本比率がたかければ財務上の余裕をうみ、マーチャンダイジングを考えるゆとりは出来るが、それでも不良在庫が生じやすく、メーカーと流通の接点ということで、VAN ジャケットの倒産を例にとって解説してみた．

本節では、サービスビジネスと連携させつつ、テキスタイル、アパレル、ファッションに係るビジネスを、ハイセンスベンチャービジネスに接近して理解してみる．この作業を通じて、繊維事業プロジェクトのプロデュースにおいて、留意すべき特徴が見いだせれば作業の意味があったことになる．

7-3-1 アパレルとファッションビジネス

とりあえずテキスタイル、アパレル、ファッションという三つのややこしい言葉を使いわけを知らなければならない．織る編むを語源にもつテキスタイル(textile)とは繊維製品の「素材(糸ないし布)の生産販売」を指し、また英語の文語で衣服を意味するアパレル(apparel)とは、業界用語に転じて衣服の「製造および卸」を意味する．さらに、ファッションとは比較的プライスゾーンの高い衣服の小売、輸入卸ないしはテキスタイル、アパレルを含む繊維ビジネス全体を指して使われる．ともにきちんとした定義があって使われる言葉ではなく、文脈により多少解釈はかわってくる．

たとえば、プリント服地主力のロンシャンは、「婦人服地の仕入販売」部門をテキスタイル、「婦人服製服(レディメード)の商品企画及び製造(縫製加工)販売」部門をアパレルとよび、業務を区分している．綿紡・合繊などの素材メーカーをもテキスタイルとするなら、ここでのテキスタイルは加工された素材が扱われる．往年の大手の東京スタイルは「婦人服の製造(維製加工)販売」、レナウンは「各種繊維二次製品の商品企画・製造販売を行なうファッションクリエーター」であると、各々自社の事業を説明する．衣料品の「メーカー兼問屋」であり、典型的なアパレルメーカーであるが、株式の上場ポストは繊維ではなく商社である．

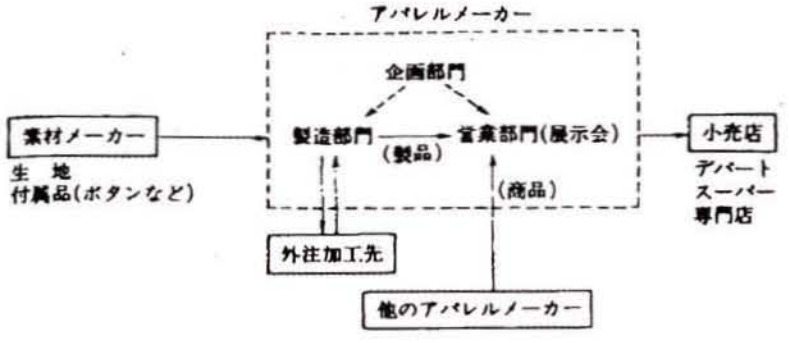
マンションメーカーはアパレルメーカーの小規模企業であり最終商品を手がけている．アパレルは、その規模の大小を問わず、2 次加工メーカーを持つことはあっても、彼ら自体が下請メーカーであることはない．最終製品に対してリスクを大きく負担している．

生糸の繊維商社として歴史を持つ三共生興も、テキスタイル部門とファッション部門を擁しており、取扱高の 17・5%を占めるテキスタイルは「ファッション性の高い織物等

の生地素材を大手アパレルメーカーとタイアップして企画生産販売」、15・5%を占めるファッションでは「海外有名ブランド商品の輸入卸」業務を行なっている．、ここではこれらテキスタイル、アパレル、ファッションを含めた繊維事業を総括して、ファッションビジネスとよんでおこう[61].

ここでのファッションは、むしろもっとも川下に近い、繊維事業プロジェクトを意味する．テキスタイルが素材、アパレルが製造卸、ファッションは小売というならべかたである．同じファッションという言葉を使っているが、ここでは生産され卸された衣装の小売ないし小売店をいう．

図表 7-1アパレルメーカーの機能



(注) 1．製造部門では裁断→縫製→仕上の工程がある。マンションメーカーではほとんど外注加工される。
2．営業部門は卸である。マンションメーカーの一部には直営小売店を設けるケースがある。

7-3-2 サービスとモノは不即不離

衣装その他ファッション製品は「モノ」であるが、繰り返し触れてきたように、も「もの」が単独で一人歩きしているのではない．つねに「もの」を使う場、衣装なら着ていくところ、いわば仕事場・遊び場との関係で、「もの」が売れていく．本稿のテーマからは、フォーマルな仕事場はとりあえず考察の対象からはずしてある．

はずす理由は、その場がつまらないというのではない．もっぱら時間的余裕がないためである．ここでは遊びの場との関係を捉えようとしてきた．遊びの場はサービスであり、その提供はサービスビジネスである．そのサービスビジネスの集合、つまりは事業所の集積として、リゾートがあったし街があった．だから、ファッションビジネスとサービスビジネスは一体なのである．このことは、繊維事業プロジェクトをプロデュースするとき、きわめて重要なことである．

すでに以前の章で検討してきたように、85 年の頃、六本木が「遊び」の街だとすれば、原宿は遊びに必要なモノを探して歩く「買い物」の街であった．昼間原宿で買い物をして、

七時頃カフェバーに出かけ、七時頃から六本木に出没する．六本木をさまようハイティーンの日曜日の典型的な行動パターンである．「遊び」とファッションの関係は、すでに触れてきたところだが、ハイセンスとされるファッションを身につけるには、自分がメンバーになっているインフォーマルグループのリーター格から、ファッショシ雑誌片手にコーチを受け、辛抱づよくウィンドウショッピングして店々をまわり、必要なモノを購入しなければならない．非常に大切なことは、購入したモノを身につけてみて、それがインフォーマルグループのなかで、理解される程度に「クリエイティブ」であるとの評価を得ることである．

ひとつひとつのモノは要求されるファッションの水準を超えてみても、それをコーディネートしたとき、ちぐはぐであっては、話にならないからだ．六本木で遊ぶ女の子は、自分にセンスがあることを、ファッションを通して誇示することになる．「六本木の女の子としてふさわしい格好をする」ために、実によく勉強する．山登りギャルが小説を読むのに対して、サーファーギャルの愛読書は雑誌ということになる．したがって、ファッション衣料のメーカー小売に従事する人々、とりわけ企画担当者は、彼女らの意欲をひやかすことなく、ユーザーの立場に戻って真剣に知ろうとする．その点遊び人といわれる人々の方が、ファッションを追う女の子に対し冷淡であるかもしれない．六本木という場は変わっても、こういう冷淡さは、95 年のいまでも案外かわらないであろうと思われる．

7-3-3 掛率をめぐるメーカーと小売店の攻防と展示会

この業界を歩きまわっている人々にとっては、何ら変わりばえしない話だが、原宿に本社のある有力メーカーの初夏モノ展示会の商談を再現してみよう．東京では珍しく雪がふった 83 年 2 月のことである．淡いピンクのバラとゆき柳が上手にいけられた商談室でのメーカーの営業部長 M と婦人服小売店仕入部長 R のやりとりである．

M（メーカー）「ことしのマリンはセーラーではなく、大人のマリンはとかくヤングに片寄りがちなので、ルックスでマリンを狙っている．デザイン、カラーがよくても素材が悪いと売れない破目になる．当社は天然の麻を生かし、カラーは生成、紺カーキをベースに、ナチュラル・ロイヤルブルー、赤、黒をポイントで入れる．前回は単品のバリエーション少なかったが、今周は量的にフォーローできるので、早めに押えてもらった方がよいと思うが、よろしくお願いしたい」

R(小売店)「スポーティブ・エレガンスでマリンを狙うのはわかるが、カラーの出し方はこれでよいのか．クリーム、ピンク、ブルー系に弱いのではないか」

M「ことしは生成中心でいける．この分野の単品売れ筋はスポーツ感覚のマリンのバリエーションで、上代 1 万円を切る商品である．早目に展開すれば必ずいける」

R「御社は昨年も当ったから今年も昨年通りに発注しよう．売れ筋の補充もしっかりや

ってほしい．営業マンの販促を期待している．問題は掛率．ウチは御社のなかではＡクラスだから 63%を 62%にしたぐらいでは困る．6 掛けの線でどうか」

M「掛率よりは、小売の売る姿勢が問題だ．商品さえよければ必ず売れるのだ」

R「小売をもっと儲けさせなければアパレルも生き残れない．アメ玉しゃぶらせるつもりで 2%下げてみても小売としては話にならない．6 掛けにすれば親孝行する」

M「小売の内部努力で掛率の 2〜3%はどうにでもなるはずだ」

R「ウチは単品で在庫管理している．御社の商品でも売れないカラーはどこまでいっても売れ残る．売れ筋のパターンでもユーザーはカラーに敏感だ．小売としては色を絞りたいが、それでは店内が暗くなる．売れないとわかっていても仕入なければならない商品もある」

M「プライスゾーンによってバラツキは出る．ブランドにより、店により当たりはずれがでるのは仕方がないが、御社には返品枠を特別に認めている．今年は素材高もあるので六掛はきつい」

R「そうはいっても御社の社員旅行はウエストコーストで優雅なもの．小売はそうはいかない」

M「あれは社員の積立が入っている．メーカーの粗利で全部負担しているわけではない．6 掛については他の小売店とのかねあいもあるので、もう少し時間がほしい．内部で検討してみる」

R「価格決定権はメーカーがもっている．問題は率と量のミックスで、メーカーは数値管理の自由がきくはずだ．ウチは今後ともこのブランドを伸ばしていきたい．折を見て特注品も出そう」

M「新しい店を年内に出すというなら話がわかるが、その辺はどうなっているのか？」

R「何ともいえない．しかし小売価格はメーカーの指示どおりで量は伸どしているはずだ」

M「たしかにメーカーが価格決定権をもつことは素晴らしい．しかし掛率の話になるたびに、価格決定権をもつことが煩しくなる．この品などは 1 万円超でも売れると思っているが、メーカーが価格決定権をもっているがために、従来通りの 8900 円しかつけられない」

R「それなら 1 万円にしてはどうか．ウチなら売れる」

M「それは御社では売れるだろう．しかし取引先はいろいろあって、万一、1 万超のプライスをつけて売逃しがふえると、小売店に釈明できなくなる．本来なら小売価格は小売側でつけてもらった方がよいのだが・・・」

R「そうなれば乱売になりスーパーと一緒になる．帳合いの意映がない．掛率を下げればすむことだ」

M「素材高を考えると、メーカーも生産性向上しかない．それにしても六掛はきついが・・・」

R「小売側も同じことだ．よろしくその線でお願いしたい．担当のバイヤーには量的に拡大する方向で指示しておく．サークル組織の強化とPRはさらに頑張ってほしい」

アパレルメーカーとファッション衣料小売店の接点は取引先の小売店を集めて年に数回開催される展示会である．展示会まえに、テストマーケットのつもりで内見会を開き、反応をみることもある．一部のマンションメーカーには、直営小売店で商品のほとんどを売り尽してしまうケースがあり、当りさえすればきわめて効率よく儲かることになる．しかし、一般には全国展開するので、自らは小売をせずブランドが確立するにしたがって、すなわち六本木ビジネス的にいえば、遊びのインフォーマルグループで、支持される商品になればなるほど、全国主要都市のブティックを開拓して販路を広げていく．メディアの発達により、東京と地方の差はほとんどないため、よほど特異なファッションでない限り、原宿で売れるモノは地方でも売れる．

ただし、全国に展開しても、一都市(地域)一店舗（社）主義が多く、六本木ビジネス好適商品についてはあえてデパート量販店は避け、そのブランドの主力対象顧客層に販売力をもつ専門店、一都市（地域）につき一店舗（社）を選び出してと取引きされる．小売店側のバッティングを避けるためだ．ブランド力あるアパレルメーカーほど、その都市の有力専門店と取引する．

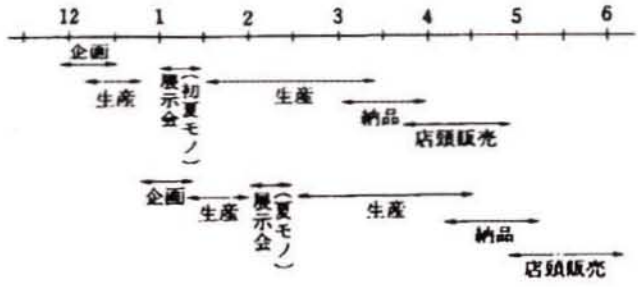
複数のブランドがあってブランド別に独立採算で事業部制を採用する大手中堅のアパレルメーカーの場合は、展示会は事業部ごとに別途に開催きれる．展示会で陳列される商品には、各々カードがついており、そのカードには、商品名(カノコたてストライプ袖なしレポロ)、デリバリー(3月中旬から3月末にかけて納品)、サイズ(M)、プライス(7900円)、カラー(オフホワイト、クロ、トップグレー・・・)そして商品番号が記載されている．小売店のバイヤーは、メーカーの営業担当者から、今回の展示会のテーマないしコンセプトについて説明をうけ、見本をカタログをみながら発注をする．カタログは「83'スプリングコレクション」などと称する部厚いバインダーにとじたもので、見本品のパターンが、色見本とともに記載されている．

バイヤーは、メーカーの営業マンの話を適当にあしらいながら、自分の店で必要な商品のイメージと数量を即座に想起し、手際よく発注していく．そのメーカーにとって有力得意先であっても、返品許容砕はかなり限定されるため、文字通り「利は仕入にあり」を実践しなけれはならない．

展示会のカードに記載されているプライスは、小売価格である．ブランド力ある商品ほど、小売価格の遵守が要求され、少なくとも、そのシーズンの立ち上り期は厳守しなければならない．小売店の粗利は、小売価格の掛率できまる．そのメーカーにとって有力小売店になるほど掛率は低くなるが、推定65掛とか62掛とかか多い．小売店の格づけは、メーカーに対する年間貢献度などにより洗い替えされる．一都市一店舗をとる場合、貢献度が低くなると展示会の案内状は発送きれなくなる．逆に、売れ筋にならない商品をつくるアパレルは小売側からキャンセルされる．

アパレルのデザイナーや企画担当者は、展示会の日のために総力を結集して見本をつくり、議論を重ねて「テーマ」を設定するが、出品した見本の 6 割ぐらい当たれば、一応責任解除となる．小売側の発注数量に応して生産するがそれ以前に見込生産をしておく．少なくも素材の確保と染色は先行きせてないと納期に間に合わない．小売の発注が思ったより少ないとアパレルメーカーには原材料・仕掛品在庫がふえるが、帳簿上は取得原価で記載されていても、使い途のない場合が多く確実に評価損を出していかないと未実現利益が計上されやすい．

図表 7 -2アパレルメーカーのスケジュール



（注） 1．生産品目(アイテム)によりスケジュールは変わってくる。
（注） 2．企画段階では、資金繰り・営業方針、テーマ、デザイン、資材は、裁断、縫製、仕上各計画が検討される。

7 -3 -4 買い取り商品を 7 割売る

こうして遊び場に通じる嗜好性の高い商品、かって「六本木ビジネス好適商品」とよんだが、のちＤＣブランドと呼ばれた．この商品は全国で売られることになる．仕入れた商品がレギュラープライスで全部売り尽せることはめったにない．アパレルメーカーのリスクを小売店に転嫁している側面もあるが、メーカーの「小売店いじめ」は、必ずしも小売店にとってマイナスではない．なお、本稿でいうメーカーは製造卸である．

多くの成功した小売店経営が、「デパートの仕入係長と一緒にされては困る」と、仕入ノウハウの卓越さを誇る．シビアな取引条件は、小売店の経営ノウハウをさらに強固にさせる．小売側はリスク負担を回避するために、仕入 1 回当りロットを小さくする．年 3.4 回の展示会以外にも、頻繁に東京と往復する．こうした傾向は札幌のように原宿への出張旅費がかかる場合でも、不良在庫を抱えるよりは仕入費用増を可とする．

こうした小売店側の仕入政策を反映してか、展示会の回数はふえる傾向にある．セーター、ブラウスのような単品、ドレス・スーツのような高額商品かでかわってくるけれども、年 4 回(梅春、春、秋 1、秋 2)の展示会が、6 回(梅春・春・初夏・夏・秋・クリスマス)7 回(梅春・春・初夏・夏・初秋・秋・冬)というように回数をふやし、1 回当りの仕入量を控え目にさせていく．同一シーズンに 3～4 回展示会を開くケースも珍しくはない．都内近郊の小売店にはむしろその方が喜ばれる．

しかしながら、かなり腕ききのバイヤーでも、シーズン中にメーカー設定価格で仕入枚数の 60%を売れば責任解除となる．さらに、70%で天才、90%売れば神様扱いされる．神様であっても 10%の売残りがでるのだから、とても在庫ゼロは望めない．この在庫を

年二回のバーゲンで処分する．仕入時の商品吟味が確かであれば、ブロバー商品は値下はただちに需要増となるが、粗利はとれず採算割れとなる．そこでメーカーは 10%程度の返品を認める．これをメーカーの倉庫に集めておいて帳合先（一応ＦＣ店としておく）を招く．小売側は、全国 FC 店から 10%ずつ返品のあった商品のなかから、別途に格安に仕入れてバーゲン用商品とする．これを自店在庫とミックスさせることにより、何とか粗利を確保する．

「アパレルは一都市一店帳合いをいうけれど、少し業績を落すと多帳合を勾わせる」という小売側のコメントもあるが、それでも、返品にシビアなアパレルほど業績は良いようである．以前の章で検討した、小売業の域内競争の状況を想起していただきたい．この場面は、確実に、メーカーと小売りの価格設定をめぐる権力闘争なのだ．価格せっていのなかには、いうまでもなく掛け率や返品などの諸条件が含まれる．

こうした闘争を緩和して定状状態にもっていったのが、デパートの商慣習、返品自由の他ならない．「日本のお客は、贅沢な要求を満たすために、高い返品コストや過剰在庫コストを負担して、高い商品やサービスを買っている」とする返品制度肯定論は、ハイセンス商品に関する限り妥当な部分もある．しかし、卓越したバイヤー、売り場仕入れの場合は販売員が、育つかどうかとなれば悲観的にならざるをえない．

返品自由がデパートの力を弱めるということに、少しく触れよう．日本のデパートは、ハイセンス商品を幅広く扱う唯一の大型店だが、特有のリスクを返品自由という商慣習で切り放ける．さらには、返品に伴う機会損失(売り逃し)を埋めるべく一定面積の売場をメーカー・問屋に使用きせる代償として、一定租利を保証させる「消化仕入方式」「売上仕入方式」などを採用する．ただし、このような商慣習がデパートのマーチャンタイジング能力を弱めることは、よく知られている．デパートの婦人服仕入担当者は、往々にしてアパレルのデパート担当営業マンまかせになり、いちいち売れ筋がどうの、流行がどうのという問題に対して、真剣に勉強しなくなる．ついでに、売場の店員まで、アパレルから「出向」してきた流通店員に任せると、デパートは小売業ではなく、貸売場業つまりは不動産業に変わってしまう．

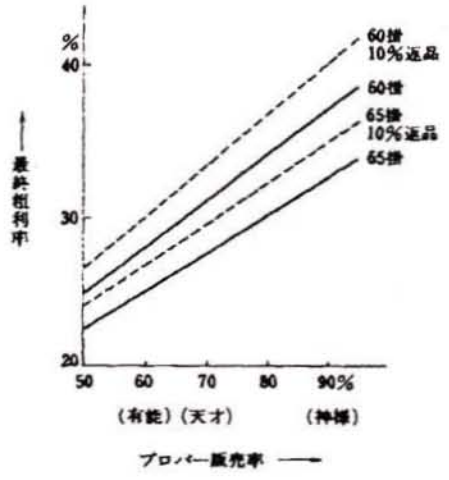
自信あるメーカーは、この種の要求を難なくクリアする．もちろん、集客カの弱い、ストアロイヤリティの乏しいデパートに対しては、むしろ「商品を供給してやる」という姿勢をとり、ときに格下品をプロパー商品としてまわしたりする．ファッション商品に関する限り、中小メーカーのデパートに対する立場は弱いが、「デパートとの取引はあまりメリットがないから帳合いをもたない」と見限り、さらに、「デパートもスーパー並みにお行儀が悪い」と非難して、独自の道を歩むようになる．

六本木ビジネスの示唆するところによると、「遊び」のノウハウを知った人々はとっくに大型店離れを起している．「デパートで買う子なんてどういう顔をしているのかしら」「スーパーで着れるモノ売っているの」という具合である．原宿のサクセスストーリーに感化きれてか、大手アパレルの一角では、専門店開拓にカを入れ出している．この限り

において大手は後発となる．企画担当者とその上司は、改めて六本木を研究する必要がある．「ある独得のサービス」を享受しうるために、カラー・デザイン・肌ざわり・価格・素材をどう商品のなかに織り込めるかは、とおり一遍の稟議経営でこなしきれない．

レナウンの外注先をして、「親がカゼをひいたら子は肺炎になった」といわしめる57年決算であったが、受取手形の6割、売掛金の5割がデパート向けであるレナウンにしてみれば、流通在庫の状態はすこぶる気になるところであり、流通在庫を抑えるとともに、デパートの返品攻勢に常に配慮しておかなければならない．

図表 7-3最終粗利率



(注)1.横軸はプロパープライスで販売した商品の比、縦軸は最終粗利率
2.返品は仕入額に対して10%
3.仕入額からプロパープライス販売額及び返品額．差し引いたものはバーゲンで販売．粗利10%

返品の効果を検討しよう．65掛で仕入れて60%をメーカー設定定価で売り、残り40%をバーゲンにまわして粗利10%をとったとき、最終粗利は25%、そのうち10%の返品を決めるなら粗利は26．6%で、1．6%の掛率引下げと同じ効果をもつ．返品や掛率アップは、売れ残りが少ない店の場合ほど、腕利きバイヤーがいるところほど、最終粗利を高める効果となってあらわれる．そして、売る店ほどメーカーは小売に有利な条件を提示するから、同じファッション衣料小売店でも、その「跛行性」「格差」は開く一方となる（図表7−3参照）．

ちなみに、ビルテナントの場合は、売上げに対して12%程度のテナント料(104頁の表参照)をとるから、こうした最終粗利率の差はファッション衣料小売に大きな格差をもたらす．借入で入店保証金を支払っている場合、支払利子を8%と見積れば、一坪当り入店保証金が坪当り売上げの6ヶ月分に相当するケースにおいて、16%程度が粗利からピンハネされることになる．六本木ビジネス好適商品の小売は見かけは華やかに見えても、算盤は相当に弾いておかないと続かない．まさに数%の攻防が死命を制することになる．返品きれた品は別の小売店のプロパー商品として引取られるか、格下げして小売店のバーゲン用商品として再び登場する．それでも売れ残った商品がアパレルの製品在庫となるが、これはほとんどが季越品として評価損の計上対象となる．

7-3-5 札幌にみる小売集の集積効果

前の章では、呉服を扱ったが、ここでは婦人服をみてみよう．商品供給ルートからみると、婦人服小売店はつぎのように分類きれる．

アパレルメーカーや輸入商社の一都市一店帳合い制が、どの程度効果をあげているかの問題でもある．単純にいえば、ブランド力につきる．ブランドの浸透度顧客の支持度がプル効果につながれば、商品力が強化される．強い商品は小売りとしても売りやすい．メーカーと小売の力関係は商品次第で逆転していく．①メーカーブランドを FC(フランチャイズ・チェーン)店的に扱う．②メーカーブランドを VC(ボランタリー・チェーン)店的に扱う．③輸入商品を FC 店的に扱う．④輸入商品を VC 店的に扱う．⑤地場メーカーないし問屋から商品供給を受ける．⑥小売店でありながら自社フランドを設定し、むしろ川中機能をとりこむ．⑦ディスカウンター的小売店．⑧何ら特色のない一般衣料中心の小売店．

80 年の札幌の婦人服小売業に戻る．当時はデザイナーズブランドが上り坂で、かつインポートのはしりであった．さて、一定の空間に婦人服小売店が密集しているという典型は、東京・原宿や横浜・元町に代表されるが、札幌・4 丁目通りはきらにその縮図である．「パルコ」「丸井マルサ」「4 丁目プラザ」の 3 つのビルで約 64 店．その他「コスモ」「エイト」そして地下街などの入店者が約 20 店．札幌市のデパート、スーパーを除く婦人服小売に占められるこれらのシェアは約 44%．その商圏は札幌周辺部のみならず特急で 2 時間かかる旭川からも女の子が集まる．同じモノが旭川で売っていても、4 プラとかパルコの店で買わないと、グループのなかで話題にならないからだ．

4 丁目通りに集まるファッション店は、たいていが a〜b の要素をもっている．商品内容は、安いものから高いものまで、カジュアルからフォーマルまで、シルクからジーンズまできまざまであるが、少しくファッションに関心のある OL や女子大生なら、着ているものを見ればどこで買ったかわかるという．上記ａ〜ｄに該当する店の、商品供給ルートに地場問屋は介在しない．東京のアパレルメーカーないし専門商社との直取引であり、それも地域独占的に供給される．

札幌では、「MORE」も「JJ」も自由に手に入る．ハマトラ全盛時代の頃、ファッションにはかなり関心の深い札幌の女子学生のコメントによると、「札幌は地味なところで MORE 一色だった．しかし徐々に JJ が浸透してきて、いま 7 対 3 ぐらいになっている」という．ただし、「私たちは東京の人たちより着るものにおカネをかけていると思うけれども、ホンモノのハマトラにしようとしても売っている店がない」と指摘していた．ここまでくると「ポロトラ」(札幌のお嬢さん風)をつくるしかない．

図表 7 -4札幌の OL 女子大生のあげた「お気に入り」ブティック(1980 年調べ)

店名	場所	備考	雑誌	タイプ
ぱすてる	4 プラ 7F	CAN-TWO CAL-TEEN PECHA-KUCHA	an-an	be
LAMP	4 プラ自由市場		an-an	be
HIT PARADE	〃	EI EIO 流行屋	an-an	d
HIEIO	4 プラ店 他	EI EIO 流行屋	an-an	d
メルローズ	マルサ 2F・3F	メルローズ	more	a
5 つの銅貨	マルサ 2F	5 つの銅貨(Five Pennies)	more	be
SUZUYA	マルサ B2F	東京ブラウス・アトリエ・サブ サウンドヒル GAL SPORTS PLAY House	an-non- -more	d
YORK	マルサ B1F	York.Yorkland(外国製品)	J.J an-ar	ce
4℃	パルコ B2F	4℃ Knee	non-no	a
Groovy	〃	Groovy	an-an	be
コム・サ・ デ・モード	〃	コム・サ・デ・モード	more	a
クレヨン	〃	クレヨン	non-no	d
BA-TSU	〃	BA-TSU	more non-no	a
マギー	パルコ 1F			ce
ゲルラン	パルコ 2F		J.J	ce
Y'S	パルコ 2F(2)	Y'S	more	a
KENZO	パルコ	KENZO	an-an non-more	a
ROPE'	地下街 ポールタウン	ROPE' JUN	non-no more	ce
マミーナ	地下街 オーロラタウン		J.J	ac
紅屋	〃		non-no	d
SUN- MALO	〃			ce
トレビノ	〃	U-ROAD.CORUCJCA SUNNY Sports	non-no	d
シャン	狸小路 3 丁目	イグレグ・ゴヤインターナショナル	more	a
竹の子	丸美	竹の子	an-an	a
MOZU	ヨーク マツザカヤ B2F	NICOLE	more	a
Shop 3/4	裏参道	ラコステ・マンシング・他輸入製品	J.J	eb
カナリヤ	カナリヤビル	カルダン		c
CY'vele	4 プラ 2F	CY'vele JIU	non-no	b

これだけ店が集積していてもまだ不足というほどに、ファッションに対する追求は執念深い．そして、原宿の「表参道」に対抗して、札幌では「裏参道」ができはじめていた．六本木ビジネスの裾野は広くなっている．東京・六本木で観察しうるビジネスは、形や姿をかえて、地方に浸透している．サービスとモノは不即不離——この微妙な関係を見抜けるかどうかで、リッチマンへの道はきまってくる．ここに繊維事業プロジェクトの面白さがある．

7-3-6 マンションメーカーの台頭とファッションビル

パリコレクションで川久保玲や山本耀司らが活躍したのが 82 年であり、その後 2－3 年経過した 84－5 年は、後から追跡すると、DC ブランドの最盛期であった．ただし DC という言葉は 85 年以降に使われた．この頃の原宿から千駄ヶ谷神宮前など渋谷区港区界隈には、マンションメーカーはその数 3,000 とも 5,000 ともいわれた．先に示したアパレルメーカーの製造卸機能を、マンションの一室の規模で遂行してしまう．もちろん業務はピンからキリまで、オーナーを中心とする小集団ゆえに、リーダーたるオーナーの統率力とセンスに大きく依存する．サクセスストーリーも数あるかわりに、消え去るストーリーも枚挙にいとまがない．

図表 7-5某ファッションビルのテナント料

a 契約面積	；実行面積＝143：100
b 敷金	；契約面積坪当り 200 万円
c 賃料	；契約坪当り売上げ 36 万円未満 10%
(月額)	；同 36 万円以上 50 万円未満 8%
	；同 50 万円以上 6%
d 共益及び宣伝費	；一律売上げの 2%

例；坪当り 46 万円売上げの場合，賃料 4.4 万円
その他共益及び宣伝費が約 1 万円
あわせると，売上げの 12%になる

ファッション衣料の情報の巣である．ここでは得意先の反応、専門店、業者間の会話、オーナー自身の遊びのクロスオーバーする．これがファッションの流れを、つまり情報である．く．あるオーナーは、アメリカのマリンルックをベースにつぎのように占う．

「昨年まではポロファッション．今年からはクリーンなものを求める．ソフトカジュアル主流とみる」

「ことしの春先は白が強い．生成と白が 6 対 4 だが、2 月から月を追って白が強くなり生成が後退していく」

「セーラーそのもののマリンはダメ．マリン感覚からくるカラーイメージをどう出していくか．マリンの色目．トリコロールもいける．そのあとちょっとメルローズタイプが出るであろう」

「パンツも白のバリエーション．11 月の染屋はヒマをもてあましていたので後染めのつもりでいたが、生成でも結構売れた．ウチは儲かったので一回休み節税路線でいく」

社長以下 15 人のチームでうつごくある中堅マンションメーカーでは、半分が企画、残りが営業で、もっぱら歩いて有力小売店を攻める．ファッション雑誌と TV メディアで芸能人のファッションが即座に地方に伝わる．1 都市 1 店舗ベースで全国 130 の小売店と取引、8 億円ほどの売上げをあげている．家賃月 100 万円．手形なしの現金決済．債権滞留日数は 20～25 日という．しかし、いかに情報に強くとも、有能なデザイナーを自負していても、10 個のパターンのうち飛ぶパターンは 2 型、売れないのが 2 型、残りがほどほどというのが一応の目安といえる．

年 7 回の展示会を開催するなら、6 勝 1 敗ベースを維持する．梅春・春・初夏・夏・秋

1・秋 2・冬と展示会を開催して、粗利予算を達成できなかった展示会が年二回あると、儲かるラインにいかない．つまり 5 勝 2 敗ではウマ味がない．マンションメーカーとは、繊維事業ではなくギャンブル事業、バクチビジネスであって、ハイテクならぬハイセンス・ベンチャービジネスである．こうした側面は、大手・中堅中小を問わずこの業界の属性といえる．大規模化して官僚主義に陥るのを防ぐため小さな子会社を数多くつくり、マンションメーカー時代の気風を残そうとする．ハルピゾンや CAN グループはその典型といわれる．ブランドごとに事業部を設け独立採算体制をつくり、ヤル気を喚起している会社もよくみかける．

マンションメーカーの当り屋のイメージを重ねていくと、現代商人の鏡ができあがる．よく遊びよく商うといってよい．銀行に借入にいくとき以外はネクタイをしめず、情報集めがうまい．ゴルフをやらせると、アプローチとかパットとか、カネのかかるところが上手で、多分に「ネチっこい」性格がこの業界にあうという．

気風おおらかでよく遊ぶが、ビジネスのギャンブル性を心得ていて用心深い．「だれでも 1 回や 2 回は当たる．続かせるのが難しい」にもかかわらず、少し儲かると、別のことに手を出したりむやみに拡充したり、奇抜なモノを追いすぎてリスクを必要以上に高くしたりすると、売れる商品と自分の好きな商品とがいつしか離れてくると危険への一歩である．またとたんに崩壊してしまう．オーナーがガキ大将としてしっかりしていないと、腕利きの社員はすぐ別のメーカーに就職してしまう．

ラフォーレはたしかにファッション基地になっているが、原宿でしか育たないファッションと原宿即地方で育つファッションが混在していることを見抜きつつある．竹の子ファッションを見て、ダブダブファッションにおきかえるノウハウを身につけていなければならない．ユーザーの心理をよく知っている．というヒトでは、六本木の「遊び人」よりも、いまの女の子がなぜ「キザ」をしたがるかマジメに知ろうとしている．六本木の遊び人はどちらかというと、「あれも六本木だが・・・」と大人ぶって距離を置いてしまうが、原宿の当り屋マンションメーカーは、逆にヤングに同化して大人ぶったりはしない．無意識にせよ、ヤングに対して生活提案できる能力を持ち、遊びながら勉強している．それだけに強靭な生命力を持っている．

メーカーにはもうひとつの形態がある．製造小売りである．ファッションのマーケットリサーチでは、本当はこちらの方が強いのではないか．雑誌を使って仕掛けるとき、自分の店でテストマーケットができる．1 都市 1 店舗で凋密なネットを構成し、そのいちいちの店に、店の維持に必要な顧客がファンとしているのなら、商品によるセールスプロモーションは有効だし、その効果や反応だけを追跡しても、次期商品が出来ようが、そうでなければ、地域を観察して試作し、自分の店で販売して客の反応をじっくり観察し、良好であれば、雑誌媒体に乗せて PR し、ある程度ロットを増やして生産し、プル効果でセールスプロモーションする．つまり仕掛人に回ることができる．DC から渋カジというのちの変化は、このようにして生まれたのではなかろうか．

7-3-7「感覚」と「計算」

マンション・メーカーの経営者は、ファッション・ビジネスをめぐる「感覚」と「計算」を結合させ、カケごとを経営の世界にもちこむ．ハマトラ全盛時代に、広く関東一円から客をあつめた、横浜・元町のハマトラ関連専門店(製造小売)などは、これら先駆者の代表格であった．元町の「フクゾー」の店内の混雑ぶりは異様なとしか言いようのない雰囲気であり、品揃えもディスプレイもあったものではない．どこからこれほどのお客が集まるのか不思議といわざるをえず、「人気」に支えられた商品力の強さに心底から感心したことを想い出す．「多店舗化はしない」「自分の店で売れる分だけをていねいに作る」という姿勢は、品質向上と在庫ロスゼロを狙ったもので、短サイクル型の高付加価値売筋商品に関する経営戦略の原形を示す．しかもこのタイプのメーカーは、製造却ではなくて製造小売である．アパレルのマージンを小売のマージンの両方がとれるのだから、商売冥利ここにつきる．

図表 7-6原宿ファッションの典型



ハマトラに比べると、いまは商品のライフサイクルがきらに短い．マンションメーカーが大手と差別化するには、むしろ短サイクルの方がやりやすいのかもしれない．ハマトラ、ニュートラ、ポロファッションと流れてきたヤングファッションであるが、話題を呼んでいるのは「フィフティーズ」とよばれる一九五〇年代を回懐したロックンローラーのファッション．わずか 5 坪ぐらいの「ターニャン」なる店は押すな押すなの盛況である．アメリカの古着屋にヒントを得たともいわれ、ファッションポイントは、セルロイド製の「クシ」をさりげなく後のポケットにいれる．

それから「ブリッ子ファッション」．親同伴で原宿にきて、親におネダリして買えるカラー、デザイン、プライスを設定する．修学旅行でどこにいきたいかと生徒にアンケートをとると、この店の袋がほしくて人気投票第一位になるという．このブリッコは、中学生から 20 歳ぐらいまで幅広い人気を得ている．原宿ファッションの地方への浸透速度はあきれかえるほど速い．カラーもモノトーン(白黒)から、ショツキング・ピンク、ペパーミント・グリーン、イエローなどとビビツドなカラーにかわっているという．ただあ

とでみると、この修学旅行訴求は、原宿全体にとって、はたして良かったかどうかは考えものである．日本のスキー場は、シーズン最後のセールスプロモーションで、2月頃、修学旅行を入れる．これはシーズンをはずしているからいいようなものの、予期せぬマイナス効果もある．

こうした「催事」を演出していたのは、製造小売の30代後半のマンションメーカー経営者．この世代が若者を踊らせ販促につなげていく．大手がそろそろこの分野に出ようかというときブームは終わっている．5〜10坪ぐらいのせまい店で日販300万円、月商1億円という話が実現する．マンションメーカーといわれるところは、メーカーの名を冠しているが、ほとんどがメーカー機能を持っていない．実際にミシン、編機を備えていないところがほとんどである．例外的に内製化する場合があっても、それは、修理ないし補修といった程度をこなすにすぎず、その機能を縫製メーカーに使者している．原糸メーカーとしての繊維会社、実際に織維製品を販売するファッション小売店には、上代の決定権がなく、デザイン、色、柄を含めて、企画に関しては川中としての卸部門が機能を分担する．それは同時にリスクを負担することを意味する．そしてそのリスクの一部は小売側にまわり、低粗利を前提にしたバーゲン処分セールが行なわれる．

7-3-8 協業をめぐる大阪と東京

実際、マンションメーカーというよりは「マンション卸し」と呼ぶほうが実態を説明することになる．それでは、どんなに努力をしても、小ロットであっという間に売り切ったとしても、それは一時期のことであり、継続的に製品が売れるという保証はどこにもない．マンションメーカーが群生し、それぞれに個性を発揮し、十分に採算ベースに乗ったとしても、それは決して安定的な現象ではない．このことに気がついてきたマンションメーカー群は、それぞれグループ化して、少なくとも春、秋の年2回はファッションショーを開くとか、経営者同士が情報交換して、国内の情報はもとより、国際的な情報を得るパイプをもつようになってきている．それもヨーロッパの最新情報を得るだけではなく、東南アジアの加工段階の情報を含めて、豊富に入るようになってきているようだ．「大阪コネクション」はこの動きの一つである．

大阪コネクションとは、そのパンフレットによると、「大阪が作り出した新しいタイプのファッションを全国へアピールするカジュアル・マンションメーカーの集団である」という．自らも「マリアテレサクラブ」というブランドでアパレルメーカーを経営する平井康祐が仕掛人だが、大阪の繊維の伝統からすれば、パリ、ミラノ、そして大阪であって当然という心意気がある．大阪のファッションは東京と一味ちがいスタイルをつくってきたものの、バイヤーの目からすれば原宿に比べて、いささか時代性に乏しいきらいがあるので、そこで、地元大阪市場に、大阪のセンスある繊維・同関連メーカーが結集して、魅力ある高感度製品をアピールしようというのが、狙いである．一種の協業化では

あるが、さらにそのパンフは、「トータルアパレル、布帛ニットやレザーウェアー、靴、靴下、カバン、タイベックなどの専門メーカーの個性を尊重し合い、トータルブランドの表現をセット展開ですすめる．布帛ニットはこちら、レザーウェアーならあそこに、靴、靴下はそこ、カバン、タイベックならここです、と言うような共存共栄の形をとる」という．

その点、東京では、業界全体としてのまとまりを期待せずに、独自の行き方をする傾向が強く、ひとつの対照をみせている．これは、単純に考えてもわかるように、従来の銀座を中心とした流行が、新宿という副都心があらたな流行を生んだ時代を経て、さらに細分化した一千万都市の宿命ともいえる．すなわち、六本木、原宿、青山など、新しい時代を先取り出来る条件にこと欠かない．しかも渋谷、池袋などのターミナル、そして私鉄沿線の成城学園、下北沢、由由が丘、中央線の荻窪、吉祥寺など変化の眼は刻々と変化していく．それにともなってあらゆる既存の流行の、システムが移動していく．さらには東京の後進地域とみなされている上野、浅草、品川などにもその影響が及んでいくところに、東京という巨大都市の面白さがある．

そうした時代に村応するために、大手のアパレルメーカーの場合には、1年サイクルでつぎの年の傾向を考えて、大きく売っていく企画をつくることになるが、マンションメーカーの場合、小ロットで、もっとも長くても６ヶ月、通常は３ヶ月ぐらい先の流行を見て展示会の計画を練る．極端な場合１ヶ月ごとに展示会らしきもものを開く．そしてある程度のまとまったスポット注文が入ったときには、一週間で製品化してしまう．2、3のマンションメーカーの経営者の発言のなかにもあったが、一にも二にも「ともかく小回り」が、生き残るための基本である．

7-3-9 オーナーと成長の阻害要因

マンションメーカーの経営者は、世代的には20代から30代後半までというのがほとんどであり、例外はあまりない．これらの人たちは、いずれも何らかの職業をもっていて転身を因ったことになる．それらの職業としては、つぎのようなパターンがある．

a) メーカー(これは繊維メーカーを中心としているが、その他にも靴、袋物などの製造を経験している例がある、そこでは、現在の仕事の限界を見極め、より付加価値の高いものとしてマンションメーカーを位置づけるのが一般的であり、そこでノウハウが十分発揮できるとして、資金的な裏づけをもって出発する例が多い)．

b) 問屋(これはもっともマンションメーカーに参入しやすい職業であり、のれんわけの型で分かれてくる場合と、既成の仕事に満足できないで独立していく場合、父親が経営する企業を息子が多角化していく場合、さらには、有力なスポンサー、これは実際には一定の利益を確保する見通しさえあれば、ほとんど全権を任す場合などか代表的なものである．しかしこの場合大きく発展するよりも、堅実型が多いようである)．

c) 小売(ブティック形式が成功した場合、利益の幅は極めて大きい．現在の小売の形態のどの部分をとっても、個人に利益が還元されることはない．百貨店、チェーンストア、専門店、いずれをとっても、それぞれに経営する側の事情があるのは当然である．したがって、マンションメーカーになることによって予測できる利益、それは実際の経営者になって腕をふるうことから利益きを上げることまで含めて、大きなインセンティブが彼らに働くことになる．その結果、核分裂のごとく、小売からマンションメーカーになる予備軍はあとを断たない)．

d) デザイナー(特定のデザイナーの下で修業したり、またその別動チームとして、独立していくケースは多い．これらはマーケットプライスを第一義的なテーマとしていくのではなく、あくまで強烈な個性を少数の顧客に訴えていくところに特徴がある．そのため小ロットでより高価なゾーンをつかむことに力点をおく．もとよりファッション性が高いところにこそ最大の価値をおくわけだ)．

以上の 4 つのパターンが典型的なスタイルであり、脱サラの変型とみなすこともできるであろう．また別な見方をすれば、目的志向型(デザイナー出身など)と状況志向型(問屋、小売、メーカー出身)と明確に二分されており、どのイメージに力点をおくかによって、マンションメーカーそのものの捉え方も異なってくる．このように激しい変化の世界で生き抜くためには、たんに特定分野におけるエキスパートであるだけでは生き残れない．技術とか経営能力を超えた、もっと人間としてなまおましい魅力と時代を生き抜く知恵を、参加する人たちに納得きせるプラス・アルファが必要になってくる．このプラス・アルファがないとき、一挙に振出しに戻るのが、この業界の宿命でもある．

現在、東京を中心とした「先取り派」のマンションメーカーと、大阪を中心とした「クイックコピー派」がある．その他、神戸の「脱サラ派」、名古屋の「卸売り徹底派」など、主要都市には、いくつかの要素が混在しながらも、一定の特徴がみられる．また人口 20〜30 万のレベルになると、特定の地域とか、一定レベルの軒数はそろわないものの、東京の最先端を行く店舗に近いイメージをもつ製品を展示したブティックがある．それらの製品は、人口 100 万を超えた都市から受入れてくる場合がほとんどだという．それでも、その地域でつくられる比率はしだいに高くなってきているという．

マンションメーカーの歴史はせいぜい 10 年を超える程度であり、特徴があるといっても、それは、敢えて名づけたにすぎないといえるかもしれないい．とくに創業 3 年目計、売上高 1 億円、5 人ぐらいのスタッフというのが、やや安定した状態である．営業畑、いわゆるマーケットを読む能力に優れた創業者であっても、また特異なデザイン感覚を持つ企画力をもっていても、その段階以降には否応なくかべにぶち当る．それ以上の規模で、いわば企業体としての成立するためにはもっと基本的な要件が必要になってくる．それは、言うまでもないことだが、資金繰りの能力である．デザイン、営業、経理、この三つの柱がそろって、はじめて本裕的なマンションメーカーとして成り立つ条件が整う．

売上高 1〜2 億程度のマンションメーカーならごく当りまえの存在だが、3 から 5 億円の売上高規模になってくると、対外的な業務、内部的な管理のカベをどうしても乗り越えなければならない．その段階を順調にすぎて、10 億円程度の売上規模になれば、一つの大きなハードルを超したとみてよかろう．

だが、これを乗り切れるのはせいぜい 10〜20%のマンションメーカーにすぎない．そして、10 億円規模になるのは 5%程度にしか達しないだろう．もっとも、閉塞した社会風土の下で職業にロマンを求めるとしたら、マンションメーカーは数少ない若者たちの楽園とみれるし、実際、それを実現してリッチマンとなった少人数の成功者もいる．そうだとすれば、参入する予備グループは無数といってよい．とくに学歴が必要なわけでもなく、何をキッカケとして成功するかわからないところに面白さと同時に、企業のリスクの大ききを物語っていよう．

他の産業のように、一定の設備投資が要るわけでもなく、一種のアルバイトの延長としてはじめることかできるし、また逆にかんたんにやめることもできる．高値入可能商品事業におけるベンチャー的性格を、今日的な意味でこれほど端的に物語っている存在はないといってよい．

現実に影響力をもつマンションメーカーの場合の価格の流れをみると、およそ図のようになろう．この関係は、他のアパレル製品と比較しても、ともかく力関係がマンションメーカーを上位にしていることは間違いない．デパートなどとの関係で、小売主導型として公正取引委員会などが問題とした、「おしつけ販売」とは逆の「みはからい納品」、つまり実績以下にみて納品する商慣習が一部にはあるほどだ．

実際には手をくだきなくともいくつかのマンションメーカーのオーナーになる例が、メーカー側かちも出てきているし、信用金庫などが融資して、効率良く稼いでいく例もある．いずれにしても、欧米ではアパレルメーカーが直接小売店に納品するレジデントバイング・オフィス(会員制販売代理店制度)を採用しているわけでもなく、一商圏一店主義という、いわばクローズマーケットが日本の特徴である．

マンションメーカーの問題意識は、大きく理想は掲げているものの、自己資金でマンションメーカーをつくり、育てていくノウハウが未成熟であることには変りはない．現在の個性を競い合い、ライフサイクルの短い一発勝負的な体質もそうかんたんには変らない．むしろ、その経営的な弱さがバネになっているとも言えよう．

そうなると、マンションメーカー同士の横のつながりから組織化へという動きは、明らかに一つの産業としての胎動を示していることになる．さらに言えば、流行の「核」は時代とともに変わっていくわけであり、いまや流行の最先端をいく原宿・六本木の風俗、これは「山手線内文化」の一つの象徴であろうが、東京の私鉄沿線あたりに見え始めた「在来線飛地点文化」ともいえる風俗が、新しい流行を生み、それがまたもっと別なマンションメーカーをつくり出す可能性が十分に残されている．

7-3-10 希少性・量産・コストダウン・在庫

本稿のテーマのひとつは、同質のなかの異質であった．同質に向けば量産(見込み生産)、異質に向けば個産(注文生産)である．注文生産はありえない．見込み生産しながら、実質的に注文生産で制作されたような機能をもたせる．問題はいかにすればこの問題がとけるかである．

衣料品が高付加価値であるためには、ある程度の稀少性がなければならない．しかし、それは京呉服やネクタイに求められる一品性ではなく、マス商品としての属性を維持しつつの稀少性である．つまり、同世代のあるグループだけが買う商品にほかならない．六本木ビジネス的にいうと、それを使用していれば、それだけで自己が主張できるような商品、あるいは、六本木で遊ぶノウハウを知るにふさわしいセンスがある、高感度の持主であると、周囲が確実に評価してくれる商品でなければならない．

したがって、あまりに普及した商品、過度に値を崩した商品、使用にあたって創意工夫の余地がなさすぎる商品は敬遠される．あの人はワンパターンであると、周囲から蔑視きれるような商品であれば、価格のいかんを問わず、人気は出ない．衣料品のような労働集積的工程の多い商品できえ、ロットがまとまれば、一品あたり製造原価は低下するが、量産量販はこれらの理由から、戒められることになる．

メーカーの立場からすると、流通在庫の有高と手許在庫の評価額が不安定であるがゆえに、値崩れには敏感にならざるを得ない．どちらかというと、売上げよりはむしろ粗利確保が重視される．こうした点は、チェーン・オペレーションを行なうスーパーのマーチャンダイジングとは、逆の発想になる．徹底して高級化して一品モノを製造販売することを一方の極とすれば、川中までとりこんで徹底して量産し、よつ安価に量販する商いが他方の極となる．六本木ビジネス好適商品としてのファッション衣料はその中間を歩むことになろう．

OLの割賦購入の範囲内におさまり、同世代の一部が利用するという程度の稀少性をもち、しかし耐用年数は若干長く、かつ、どこでも手軽に買えるほどには普及していない商品でなければならない．こうした商品は、すでに指摘したように、流行性・季節性をもつために、アパレルメーカーとファッション衣料小売の呼吸がピタリあっていないと、無理が生じて、流通在庫を抱え、メーカーも小売も資金繰りを悪化させ　ファッション衣料を小売経営の側からみると、値入は可能だがリスクは大きいと集約できる．あるいは、値入の幅の割にはリスクが大きすぎる傾向をもつ商品といえる．商品の稀少性に訴求しながら、しかしある程度、数をこなしていかなければならない商品ともいえる．いわゆる高額商品をたんねんに相対で売るというのとは異なる．したがってある程度の在庫が必要だが、手持在庫に厳密でなければならない．期末在庫を甘く評価するほど仕入原価は低くなり、粗利は多く出る．会計上の保守主義をもって期末在庫商品を評価して

も、未実現利益が発生しやすい．この種の商品の在庫は、所詮、融資の対象にはならない．構造不況にあえいだ素材企業の製品在庫と大幅に異なるところであって、いずれ市況が好転して在庫商品の評価が高くなるといったケースは、ほとんどが期待できない．

また、量産によるコストダウンもあまり望めない．しかも流行性季節性が強く、一度在庫を抱えれば、ただ同然のものに金利と蔵敷料を支払うことになる．生産したものは、何としてもシーズン中に売り切らねばならない．もちろん、値を崩しての販売は、ブランドイメージを損ね、顧客の信用を失い、つぎのシーズンの商いを難しくする．

ファッションビジネスで大手の財務諸表をみていると、このビジネスの特色を示す表示がいくつかある．そのひとつは棚卸資産の評価替に関して、「季越品の一部について売却可能額まで評価替を実施し、売上原価に算入する」というような脚注がある．表のｆが評価替にともなう評価損である．

57年決算は、内需低迷による衣料消費全体の伸び悩みと、冷夏暖冬という異常気象で各社とも、きびしい決算をした年で、ここにあげた5社ともに営業利益ベースで減益もしくは微増にとどまっている．こういうときにはシーズン持越しの在庫商品について、あまり評価損を出したくないところであるが、レナウン、東京スタイルは、営業利益の20%～30%分の評価損を計上している．ロンシヤン、三共生興は低価法で、棚卸評価をしているので、おそらくは改めて評価損を出さなくても、織り込み済になっているものと推定される．

とくに東京スタイルは期末在庫27億円の約50%に相当する12億円の評価損の計上であり、ファッションビジネスのもつバクチ性に十分警戒して、保守主義ぶりを発揮している．こうした余裕の根源は自己資本化率の高さにある．シーズンごとにバクチを仕掛けるビジネスであるから、ときに「2勝3敗」の年があっても十分持ちこたえられる余裕が必要である．ここにあげた5社は、80年代前半の日本の製造企業の平均自己資本比率20%をはるかに超える強力な財務体質をもっており、ファッションビジネスの到達点を示しているともいえる．

このようなシビアな決算をしなければならないとき、いろいろと都合をつけて、「会計上の保守主義」を無視すると、その会社はファッションビジネスから消え去る運命に一歩近づく．これはファッション衣料のみならず六本木的ハイセンスビジネスに共通する経営上の模範である．

ときとして、株式持合で自己の地位を支えられたサラリーマン・トップは、このようなシビアな決算をすべきとき、大株主たる親会社や取引銀行・商社にクレームをつけさせないため、同業他社程度の利益を出すべく、ついつい無理な決算をしてしまう．一概にはいえないにしても、こういうバクチ性の高いハイセンスビジネスにおいて、腹のすわったオーナー経営者の方が、むしろ伸びるのは、こうしたところでの対処の仕方にポイントがあるように思える．

図表 7-7ファッション企業の財務諸表

		ロンシャン	東京スタイル	レナウン	レナウンルック	三共生興
a 資本金(億円)	(57)	9	24	71	14	30
b 自己資本比率(%)	(〃)	55	69	50	54	37
c 売上げ	(56)	208	537	2023	343	1079
(億円)	(57)	187	561	2082	374	1122
d 粗利率	(56)	29	3	31	39	9
(%)	(57)	17	29	30	39	10
e 営業利益	(56)	0.5	66	107	27	38
(億円)	(57)	-6	53	68	25	40
棚卸商品	(56)	1	15	8	1	0.7
f 評価損						
(億円)	(57)	4	12	20	2	0.7
	(56)	274	22	7	5	2
g f/e						
(%)	(57)	∞	23	30	8	1
h 評価基準	(57)	低価法	原価法	原価法	原価法	低価法
I 評価方法		先入先出	品番個別	先入先出	先入先出	先入先出
h 期末在庫	(56)	15	29	92	19	49
(億円)	(57)	19	27	111	25	53
j 回転率	(56)	13	19	21	17	21
(回転)	(57)	9	20	18	14	20
返品調整	(56)	1	7	116	4	-
k 引当金						
(億円)	(57)	1	9	137	7	-
l 売掛金滞納	(56)	66	54.7	42.6	48.6	36.7
日数(億円)						
m デパート向け	(56)	8.5	77.3	50.9	79.3	-
売掛金比率(%)						

7-3-11 銀座と六本木

銀座は、かつては東京の代表的商店街であった．それにあやかって、「△△銀座」を呼称する商店街が全国に多数存在する．元祖である東京の銀座のイメージは、山の手の比較的所得の高い層の自由裁量支出と文化人的思考を基軸にして、下町の中小企業経営者層をまきこみつつ、いわゆる「良家」を主な対象顧者層として、高級品を暖簾で売ることにあった．

銀座には、サービス業も存在する．それはキャバレーでもトルコでもなくまたカフェバーでもディスコでもなく、主として家計外消費支出、いうなれば交際費に支えられた、インフォーマルグループの愛好する「クラブ」である．誠に残念ながち、銀座の昼と夜は、全く別のタイプの客層によつ支えられていたために、家計に占めるサービス支出の増加に、小売がついていけなかった．△△銀座を模索した地方都市の一等地商店街が、新興商店街に侵食され、二等地化する原因を探ると、似たようなことがいえる場合が多い．

法人の交際費によるサービス支出は、法人の伝統的な「遊び方」の規範に左右きれる．当然のことながら、フォーマルな遊びであり、クラブのテーブルをかこむグループそれ自体はインフォーマルであっても、その規範は、昼間のビジネスの延長であって、ある範囲を超えることができず、フォーマルな性格を強くもっている．これを家計のサービス支出の動機に、近似させることはできない．

その点、六本木の「遊び方」は、前章までに述べたようによりインフォーマルであり、個人の遊びに近い．そこで演出されるサービスを摂取した上で企画きれたモノは、マスマーケットを対象としたとき、高級品を暖簾で売る銀座とは、別の売れ方をする．中級品をメディアで売る商品企画の原点として、「六本木」が登場する．

しかしながら、六本木を背景にして開発された商品が、全国的に売れるためには、六本木的なサービスビジネスが、その商品のユーザーの生活圏のどこかに育っていなければならない．全くないとすれば、それは旅行のときしか使えなくなってしまう．そしてその地方では、サービスに誘発されてモノが売れる市場を、いとも簡単に放棄することになる．そして、ファッション基地化した「ラフォーレ」を中心に原宿の商店街は、東京一〇〇キロ囲ぐらいまでを商圏にして、売上げを伸ばしていく．

かつて、日本の小売業は「零細にしてかつ過多」といわれ、失業者の最後の就業の場であった．朝から夜まで店をあけ、地道に働きさえすれば、何とか食える一面があった．いまでもその一面はあるが、サービスとリンクした小売業――ハイセンス・リテーリングを強いられる業種にあっては、小売業はもはや「労働集約型」では成功しにくく、センスと知識を混在させた「ソフト集約型」に変ぼうしている．

7-3-12 サービス支出の動機と密接な関係あるモノへの注目

日本の家計支出に占める雑費のウェイトが高まり、消費者は「モノ離れ」を起こし、サービスへの支出志向が定着した――という指摘がなきれ、急速にライフスタイルが重視きれ、「生活提案なき売場はダメ」という話がふえ出した．

ここですこし「モノ離れ」論を検討しておこう．よく引きあいに出されるたとえとして、奥さんがパートに出て臨時収入があると、70 年代は音声多重のテレビや六人掛けのダイニングテーフル、80 年代は息子をアメリカ西海岸での語学研修に出きせる費用にあてる――という話がある．

自由裁量支出がふえていくと、教育・スポーツ・音楽・旅行・外食・家事代行・情報収集など、目こ見えないモノ――サービス支出がふえていく．

山口喜久男の指摘によれば、このような「モノ離れ」傾向は、以下のような要因による．

ａ)物価変動にかかわらずサービス支出は年々増加傾向にある．

ｂ)高所得層では、生活必需的サービス支出は低く選択的サービス支出は高い．

なお、前者は住居・光熱・水道・保健・医療、後者は食料・教育・教養娯楽・諸雑費

などである.

c)ライフステージに応じ住居費・保健医療費・教育費が変動するが、選択的サービス支出である教養娯楽費は、40代前半にピークとなる.

d)大都市ほど持家比率が低くかつサービス施設にめぐまれ、都市規模が大きくなるほどサービス支出のウェイトがふえる.

家計調査・こづかい調査など、官庁統計をマクロに読んでいけば、そこに明らかに「モノ離れ」傾向が定着している. しかしながら、モノ離れ傾向は、生活必需品以外のモノが全く売れないことを意味しないし、まして、小売業の全面後退を示唆するものではない. マクロ統計から離れて、少しくビジネスレベルで観察していくと、モノ離れ傾向は、つぎの傾向を生み出す.

a)同業種でも、店による成績格差は明確である.

b)生活必需品も含め売れるモノはますます売れる. 売れないモノはセールスプロモーションにかかわらず売れない

c)売れるモノに共通する商品属性は、多分に、サービス支出の動機と密接な関係をもち、おそらくは、サービス支出との関連販売において売れている――という現象を招いている.

このような視点に立てば、モノはまだまだ売れるということになる. 本当に欲しいモノが店に並んでいるかどうか. 小売商業は、製造業と異なり、地域依存産業であって、顧客は生活している地域と別のところではめったに買物しない. それがために、とくに地方の場合はその都市の人口と、その都市の小売販売額が、きわめて高い相関を示す. これは製造業出荷額と人口の関係とやや異なるところである. 小売業者全員が、競争制限的商業環境に安住して、何らの工夫をしなければ、顧客は明らかに「近隣上位都市志向」を起こして、買物行動の範囲をひろげていくか、モノ以外のサービスにカネを使うか、貯著をふやすことになる.

本来のモノ離れとは、積極的にサービスにカネを使うことである. モノに関心を示さないようなライフスタイルをとる人々が、ふえることを意味する. こういう人々に、モノに関するあらゆる販売促進を試みてみても通用しない. 彼らは本当にリッチマンかもしれないし、意外に「食わねど高楊子」で、「キザ」をやっている人々ともいえる. しかし、こういう人々はまだ少数とみなければなるまい.

したがって、モノはまだまだ売れる――と考えておく必要がある. しかしながら、何でも、どのような店でも売れるというわけではない.

7-3-13 高付加価値化とファッション性

繁栄店に共通するひとつの方向は、商いそのものの高付加価値化といえる. すなわち、売上げを伸ばし、より高い. 付加価値(粗利)を稼ぐのほ商いの結果である. そやのため、

まず高付加価値商品を投入する．店の業種からみて越境商品を扱うとか、「珍しい」商品を扱うとかは、商いの出発点つまり原因を説明する要因である．そして従来と別の「売り方」を考えるとか、立地の移動を考えたり、店員をふやしたり、オーナー自ら精神年齢を若く保つなどの特色は、期待される付加価値(粗利)を、実現された付加価値(粗利)に転化する媒介的要領にほかならない．

小売店経営の良し悪しは、このような媒介要因によって説明きれることが多い．同じ商品を扱っていても、その売り方によって成績は異なるからである．しかしながら、まず商いの出発点において、より高い値入が可能な商品の投入がなくては、媒介要因はそのメリットを生み出しえない．高い値入が可能な商品の導入こそ、販売促進を顕著にし、立地や業態のメリットを享受し、その結果、売上げと粗利の両方の効果を発揮する．

このような小売経営を可能にする財ないしはサービスをもって、ここでは「高付加価値商品」と仮称する．そして、高付加価債商品のうち、現実によく売れる商品こそが、繁栄店の経営者のもっとも重視する「売れ筋商品」である．そして、つぎに売れるかもしれない「見せ筋商品」が出番を待っているこの種の商品は、独特の用途をもち、また、色・柄・デザイン・素材に対する、ユーザーの「選択基準」が細かく、かなりの程度に個性的な買われ方をするという意味で「ファッション性」の高い商品でもある．

その一例は上の表のとおりであるが、高付加価値商品とはいえ、京呉服ほどの一品性は要求されず、価格抵抗ラインは意外に低い．つまりは値段の割合に「ファッション性」の高い商品で、売る側からすれば、季越在庫になりやすいリスクの大きな商品である．高付加価値商品の多くは、特権財と大衆財のあいだの「中間材」に該当するが、この中間材に、かなりの「ファッション性」が要求され、さらに、大衆材についてさえ、ファッション性が求められている．

生活関連商品のうち、日用必需品の大半は、「低付加価値商品」である．低付加価値商品とは、低値入商品である．つまり、下代に対して、低い額の値入しかできないので、上代は低くなる．商品一つあたりの粗利益が薄いから、より多くの粗利をとろうと思えば、大量販売の一手に集約される．大量販売にむく商品は、大量生産されたものである．一定の規格どおりに生産されるものである．値入が低い上に、値入額の割引が行われる．よって、よりやすく仕入れなければならない．そのためには、量産しているメーカーが複数あることが望ましい．また、販売に当たって、無駄が少ないほどよいことになる．こうなると、ファッション性に関しては期待できない．期待する必要もない商品というといいすぎだが、かかる商品にあっては、ファッション的であるべきという要件は、必ずしも第一義的ではない．

このことについて、スーパーという業態におけるチェーンオペレーションのノウハウが多大な貢献をしたことは疑いなく、まさしく渥美俊一や川崎進一らコンサルタントの独壇場であった．しかし、高付加価値商品に対する、チェーンオペレーションのノウハウの通用はなかなか難しく、一部ローカルチェーンを除くと、あまり大きな成果をあげ

ていない．しかし将来はわからない．

図表 7-8商品別に見たファッション化傾向

	「ファッション」化を示すひとつの傾向	新たな経営問題例
呉服	洋服的な感覚でのデザイン(きもの専門チェーンによる差別化)定着．製販一体による量産化と低価格か化	チェーン店への対抗．ヤング層への喰い込みに関し従来のマニュアルを変える．
スポーツ用品	スキー、テニス用品を中心に年々モデルチェンジが行われ、商品のライフサイクル短縮化．ウェアを取り込む．	スポーツウェアのノウハウ取得が必須．運動具店スタイルからの脱却．新規参入多く中小小売店間の競争激化．
玩具	キャラクター商品が多く、TV 番組などの人気とシンクロナイズ．軽合金など新素材と電子化．高価格化する一方サイクルは短縮化．	人気商品の仕入れルート確立．客の興味を引く実演・接客・陳列ができるか否か．流行性強いため、在庫管理シビアに．
婦人服	内外ブランド物がファッション雑誌を媒体にしたプル効果で定着．コーディネートを標準化させ、関連商品を取り込む．	メーカーとの直取引ふえる．仕入れ頻度を増やしロットを小口化するなど不良在庫を極力回避．店員の質重視．
金物	家庭用品ショップへの衣更え．カラー・デザイン、サイズ、素材(ガラス、木、繊維)を新たにした商品の登場．糸へん雑貨を取り込む．	金へん雑貨で培ったマニュアルの大幅変更．アイテムふえ仕入れが難しく、売場もそれなりにムードが要求される．
文具	ファンシー化．玩具との境があいまいになる．子供服などを取り込み総合化可能．	さらにアイテムが増えるので在庫管理のノウハウをレベルアップ．
くつ	洋服とのコーディネートがすすむ．紳士ぐつにも流行あり．カジュアル・ケミカルシューズが台頭．ブーツも波が大きい．	店の規模もさる事ながら品揃えしだいで成績に差がでやすい．小売店に有利な業種ゆえ、小売営者の能力がストレートに反映．
果物	変わった商品(輸入物、わせ物)などが一般化．手作りケーキなどとも連動．	商品の出所(市場)が同じになるので、小売独自の販促ノウハウ次第．
花き	インテリア用品として大衆化．	価格抵抗ラインの新たな模索．

7-3-14 PARTY としてのファッションと差別的自己表現

ところで、この章では、ファッションという言葉を、ことさら吟味することなく用いてきた．いまの文脈ですこし検討を加えておこう．

ファッションとは、服装風俗の流行現象、あるいは、テキスタイル、アパレルを含む繊維産業、繊維製品それ自体、繊維製品の小売を指して使われる他、英語として、とくに上流社会のしきたりや習慣、一般的なマナーやフォーム(礼儀や形式)の意味もあり、ちなみに、「マン　オブ　ファッション」といえば、「上流社会の習慣にあった男」ということになる．

そして、ファッション(fashion)の語源をさかのぼれば、派閥党派ないしその抗争を意味するファクション(faction)の語源と同しラテン語に当り、ともに行動する仲間、ひいては政党や派閥を意味する（party）を意味する．

日本語としての「ファッション」も、消費の個性化にともない、ライフスタイル云々という発想が定着してから「ライフスタイルを表現する様式ないしその道具としての商品」を含めた意味で、使われるようになり、単に、服装風俗の流行現象のみに限定されなくなった．ただし、日本の場合は、ヨーロッパと異なり、所得や門閥による階級形成・階級意識が弱く、ある階級に属することを表現する意味ではファッションの概念は育たず、ライフスタイルを同しくする仲間の一員を表現する意味で、ファッションの概念が育ってきた．

そして、そのライフスタイルは、主として本人のライフステージないし年齢、あるいは性別により比較的変化しやすく、また、本人のセンスによつ、ライフスタイル表現の意欲にバラツキがあるという特徴をもっていた．こうしたバラツキは、さまざまなメディア、たとえば全国津々浦々で販売される「ファッション雑誌」により平準化され、あるいは拡大され、高付加価値商品のメーカーや小売店をして、マスマーケットをつかみやすく、あるいはつかみにくくさせたことは周知のとおりである．

ファッションを PARTY というなら、当然のことながら、同質のなかの異質の問題において、同質と同質のちがいを、まさに差別的に自己表見することに、ファッションの機能を求める．高付加価値商品、とりわけそのなかの売れ筋商品の場合は、商品そのものに価値があるから売れるのではなく、ユーザーたる顧客が、その商品を買うことによって、「ある独特のサービス」を享受しうるがゆえに、その商品に強い執着を示し、その結果よく売れるという傾向がある．つまり、享受しうるサービスの価値を介在させて、はじめてその商品に値打ちが生まれる．

以上の指摘は、商品はもともと欲求充足の有用性があればこそ商品なのであって、商品でありさえすれば使用価値をもつのだという、ある種の経済原論的見方からすると、実に平凡に映る．しかし、ここでこのような議論をいくら繰り返してみても、売れ筋商品を観察したことにならず、儲かるる糸口を見失ってしまう．

井原哲夫のサービス経済学でいうなら、「モノはサービスを得るための中間財・資本財」となるが、この表現を借りるなら、モノのもつサービス機能がある種のファツション性を充足させるとき、売れ筋商品になるといえる．そして、そのファッション性を六本木ビジネス的に解釈すると、ユーザーの「遊び」に十分貢献しうる単位商品としての内容が要求きれる．

その内容、つまりは享受すべき「ある独特のサービス」とは何か．筆者の浅学をもってしては、なかなかに表現し難いが、あえて端的にいうならば、自分のライフスタイルを表現しようとするとき、的確に機能しうる商品が「売れ筋商品」であり、その商品を使うことによって、ライフスタイルを同じくする仲間と、たとえ見知らぬ仲間であっても出合いが可能になるという意味のサービスを意味する．六本木ビジネスからみると、「遊び」に対する一種のアイデンティティの確立と維持に関係する．

そしてこのことは「ファッション」性と非常に関係をもつ．ひとつには、ライフスタイ

ルを的確に差別的に表現——自分は他人とここがちがう——するには使用する商品にある程度の稀少性を必要とする．商品が稀少性をもつには、素材・色・柄・デザインなどで差がなければならず、生産ロットは小さくなるから、ある程度高額化し、かつ高付加価値商品になる．遊びを異にするグループの他人と同じＴシャツを着ていたのでは、何ら個性があるとは認められず、軽視されてしまうからである．

一方、異性を見る目も変わってきている．将来、家庭人としての異性よりも、パートナーとしての異性を念頭におく考え方は、「団塊の世代」以降に着実に増加している．その多くは、時に個性を強く主張すると同時に、夏は軽井沢、冬は苗場という余暇(自由裁量時間)の行動パターンは、同質化への熱い願望の表現でもある．そして休日をふやすことにとどまらず、休日を義務的にすごさないよう、たとえ夫婦であっても義理にしばられないような人間関係をつくり、極力、自由裁量時間をふやしていく．しかしあまりに個性化すると不安が生じる．この自由裁量時間のファッションは、個性的であるというよりは、ときとして似たようなライフスタイルをとる他の人々と似たようなものを身につけることを辞さない．一種の「二眼レフ」的性格をもつ選択軸をとる．

7 -3 -15 表現の場の創出

さらに、そのライフスタイルの表現は、モノを介した表現にとどまらず、サービスをも含めて表現するようになった．すなわち、ライフスタイル表現の場は、職場や学校ないしはあるかなきかの社交界というようなフォーマルな場ではなく、日本では、六本木や原宿、軽井沢、新島などの新しい歓楽街を舞台に、仲間と為りなすテンポラリーかつインフォーマルな場を求めていった．そしてそれは、新しいサービスビジネスのニーズを高めたし、その一方で、そうしたサービスを享受したがる「マス」が生じ、売れ筋商品のマス・マーケットが形成された．

サーファーやイタリアンファッションを身につけていればこそ、それほどひけ目を感じずに、六本木のある種のディスコに入れるし、そこでのインフォーマル・グループのメンバーにもなりうる．おそらく彼女たちの大半は、なぜイタリアンファッションなのか－－という問に対し、それを身に着けなければ享受できないサービス分野があるのだという表現以外には、さほど明快な答はでてこないのである．

高付加価値商品、とくにその売れ筋商品は、享受しうる「ある独特のサービス」と不即不離の関係にある．ある独特のサービスは、あるいは家庭のような既存の場で享受しうることもあるし、新しいサービスビジネスの場で享受しうることもある．この場こそ、遊びの場に他ならない．

呉服は呉服をもつことそれ自体に値打ちがあるから売れるのではなく、結婚式やパーティに出席しそこで他人から注目されるというサービスを享受するために、呉服に値打ちが生まれ、それがゆえに売れる．したがって、着ていくところがなければ、少々呉服

の上代を下げたところで売れない．呉服の売上げを伸ばしたければ、着ていく場所をつくるべきだという考え方は、ますます重視されよう．　カジュアル系統の婦人服についても同様である．高校生が街を歩くのに、制服以外のものを着用してはいけないというルールが、社会通念として定着しているのであれば、おそらくアパレルメーカーの半分ぐらいは、経営が成り立たないであろう．

一〇代の後半ともなれば、自らのライフスタイルを表現しようとする意欲は、かなり育っている．小売にせよサービスにせよ、あるいはメーカーにせよ、ビジネスを発想するひとつの原点を、このあたりに求めても何ら不思議はない．

7 -3 -16 成功店共通の特徴

成功した中堅や中小小売専門店に共通する傾向は、いわば、チェーンオペレーション理論の公準の逆の論理を通用したといってよい．高付加価値商品を手掛けて成功した小売経営者は、一様に、商品の高付加価値性よりもそのリスクを強調する．リスクはその季節性、流行性、流通チヤネルに起因する．

札幌のスポーツ用品店として成功しているある経営者は、「スキーはバクチ商品である」とさえいう．初雪が 1 週間遅れれば売れ行きはかわる．昨年のスキーを持ち越すば季節ディスカウンター(冬期のみスキーを扱う無店舗ルートセールスのディスカウンター)と競合する．問屋への返品はほとんど不可能．そして業界が未成熟なだけにメーカーの設定した小売価格を維持しながら粗利を確保していく「上代商い」が難しい．この点は、フランドが確立したある種のファッション衣料の小売と大幅に異なっている．札幌の夏は短く、夏モノ(海水浴はじめヨットなど)はふるわないし、冬のゴルフは不適当であるから、何といってもスキーはメインの商品である．売れれば儲かるが、売れなければ在庫分だけ費用に計上しなければならない．売れるだけ仕入れるといっても、店頭在庫が少なければインテリアに凝っていても集客力は弱まる．

また、東京はじめ地方の玩具一番店の経営者は、口々にキャラクター商品の動きを指摘するる．「ピンクレディを使った商品は 53 年からピタリと売れなくなった．売れないとなると半値入掛けでもダメだ」という．ピンクレディのライフサイクルをみると、77 年の暮がピークである．キャラクター商品もこの頃までは品薄で、以後急速に仕入しやすくなる．平素、問屋と付合いの深くない小売店まで容易に仕入できるようになるが、78 年の後半あたりで売り切らないと、確実に不良在庫化する．最後に「ジョーカー」をつかんだ小売店は、明らかに高付加価値商品の属性について勉強不足であった．少なくとも「透明人間」あたりで逃げなければならない．同じキャラクター商品でも、恒常的売れ筋である「ディズニー」ものとは全く性格を異にしている．したがって、ウルトラマンや怪獣モノにしてもせいぜい半年．TV キャラクターは一様にライフサイクルが短い．

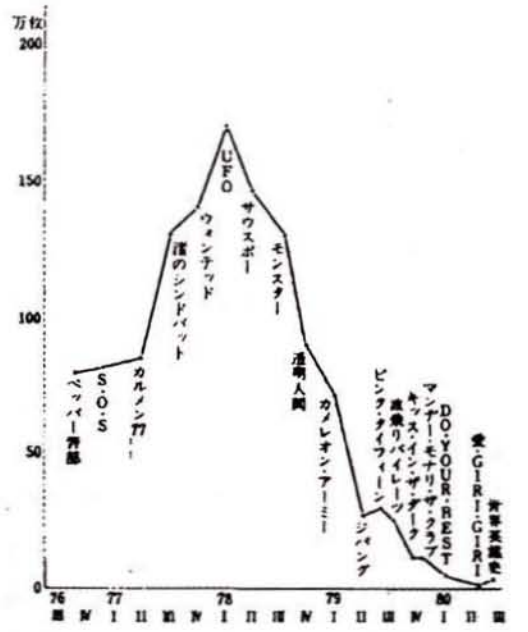
ひところ優良玩具店にとってドル箱商品であった「ゲーム・ウォッチ」なども、ピタリ

と流れが止まってしまい、ライフサイクルの末期に、大量仕入れした店は、その処分に苦労しているところである．玩具売上げのピークは、年末年始そして子供の日とその土地の祭礼日ときまっているが、売上げのピークと商品のライフサイクルが一致するとは限らない．その点、ファンシーは波が小さいが、こちらは売れ筋も微妙に変化し、ネズミもウサギも一緒というわけにはいかず、品揃えが難しい．どの商品でもそうだが、立上り期の売れ筋玉は少ないからである．

子供服や金物小売の経営者は、商品のアイテムの多きをなげく．婦人服とちがって子供服の品揃えは、間口を広くとらざるをえない．男女別・年齢(サイズ)別・用途別・色柄別すべてをカバーする必要がある．女児向カジュアル専門の子供服店というような方向は打ち出しにくい．おのずと商品回転は低くなり、同じ衣料でも婦人服のように月一回を狙うのは至難になる．子供服は、見よう見真似で簡単にできるとして開業する素人が多いが、むしろ婦人服より難しい．

同しことは金物小売にもいえる．金物とは金ヘン雑貨．雑貨から金物を除いた部門が荒物だが、ハードウェア・ストアから、サンドリーあるいはリビングストアへ、いわば、グロサリーから食品部門を除いた商品を扱う店へと変身している．こうした傾向は昭和四十年代後半から顕著といわれるが、大半の金物商にとって、「いかに大工道具を切っていくか」のノウハウが経営の要所になる．その意味では、冒頭にあげた成功要因のうち、越境商品を必須とする業種である．金物屋は、家電、消耗雑貨(バラエティストア)、大工道具、陶器、キッチン用品、建材へと専門店化しているが、他分野を扱うに必要な商品知識を吸収するのは当然の要件として、否応なく高付加価値商品のマーチャンダイジングを研究しなければならない．

図表 7-9ピンクレディのライフサイクル



(注) 数字はシングル盤発行枚数。コンフィデンス誌およびビクター資料の数値の中間値をとる。

とくに「糸ヘン商品」とよばれる、キッチン・浴用・トイレ関連の繊維商品(たとえばトースターカバー、バスマット、スリッパ等々)には、高付加価値商品の商品属性を否応なく備えている．収納用品ひとつとっても、布団、座布団、ストーブ、コクツ、スーツ、ドレス、ワイシャツ等々について収納用品があり、そして各々について色柄・素材をかけあわせていくと、収納用品のアイテムだけで軽く百を超える．また、トイレまわりにしても、オマルカバー、フタカバー、ペーパーホルダー、トイレコーナー、ナプキンケースカバーなどの各々についで、色だけで20色、さらに素材やデザインのちがいをあげ

ていくとキリがないぐらいふえていく.

7-3-17 成功店に共通する傾向

いつの時代でも個人消費の回復基調をめぐつて、エコノミストの論議は微妙なくいちがいはつきもので、「個人消費が回復したといっても、消費財の購入で支出がふえているわけではない」という説がよくでる. これはひとつに、サービス支出がふえているということを示唆しているが、さらに、たしかに、景気が上向き、個人消費が回復したところで、小売の売上増にどれほど寄与するのかは、従前にも増してバラツキが生じやすいことを意味している. 似たような商いをしていても、景気回復の恩恵は、店によってかなりの開きがでる時代になってきている. それだけに、小売のみならず、メーカーも含め消費財のノウハウについて、より深い関心を払わざるをえなくなるであろう.

安易に「モノ離れ」を指摘するだけではなく、小売店経営の、いわゆる「跛行性」とは言い得て妙なる表現ではあるが、その中味に立ち入る作業が必要であり、この問題を吟味することで、80 年代後半に向けた消費財マーケティングに関し、鮮明になる部分が存在するとも考えられる.

現在、広範囲にわたる業撞について、その商品属性がいちしるしく「ファッション化」している. カラー・デザイン・素材に対する関心は、価格以上に強くなり、流行性・季節性を高める商品が多くなる. 当然ながら、商品のアイテム数は加速的にふえ、メーカー段階では多種少景化し、小売段階ではいよいよ専門性が問われ、いずれの場合でも、ハイセンス・ベンチャーが輩出し、中堅中小企業の活躍可能な場が急速に拡大されて、少なからぬリッチマンを誕生させた.

したがって、小売に要求されるマーチャンタイジング能力はさらに高度になり、大手・中小を問わず、業種ではなく業態に関心を集中させ、有能な経営者ほど、有能な従業員を巻き込んで、熱心に「売り方」研究を重ねた. 生活提案型商品構成、ストア(フロア)コンセプトの設定、生活アメニティ測定、ライフスタイル別売場構成のごとく、数々の新語を開発しつつ、流通業界はこの種の難問に取り組んできたことは周知のとおりである.

大型店の立地や不況にもかかわらず、成績良好店の経営者は、従来より従事していた業種に含まれる、あるいは隣接する商品分野の属性変化に関する研究について、かなり熱心であった. そして、成績優良店の経営者は、やはりそれなりの顔をしている.

80 年代に扱った実態調査やコンサルテーションで接した中堅ないし中小小売の専門店をみると、その成功例に共通する要因がいくつか摘出きれる. 広い意味では業態変化に関する単純な傾向かもしれないが、とくに経営者が初代で社歴が浅い、あるいほ老舗であっても代替りして、実質的に先代とは別の商いを初めて成功した小売店について、試みにつぎのような傾向があると指摘しておこう.

a)境界商品ないしは越境商品を扱っていること

たとえば、金物屋にして糸ヘン商品を扱う、果物屋にしてフルーツパーラーを併営する、玩具店がファンシー・ホビー商品をとりこむ、運動具店でありながらスポーツ用品よりスポーツウェアに重きを置く、などはその一例である.

b)顧客の反発を生じさせない範囲で、ともかくも「珍しい」商品を扱うこと.

これは、専門・高級化あるいはホンモノ志向への対応として、よく論じられるが、この傾向は、大都市になるほど顕著で、婦人服でシルクのブラウスに重点をおくとか、あるブランドの商品のみを扱う、とかはその一例である.

c)従来とは別の売り方を試みていること.

現金一本の商いから割賦販売にも重点をおく、個人客中心からきらに法人外商を追加する、対面からスーパー方式にかえる、固定客をセレクトしてむしろ閉鎖的な会員制的顧客管理を行なう、徹底してDM(ダイレクトメール)をまいて顧客層をひろげるなどの工夫である. 何から何に変えたということよりは、その店にとって従来経験しなかった売り方を試みることそれ自体に意味がある.

d)同業者の存在を気にせず、人の集まるところにすこしでも近づこうとすること.

つまり、業種の差別化ではなくて、商いの差別化に自信をもち、むしろ競合店の多いことを歓迎する. 同業者が密集することは、当該地域の集客カか強化され、商圏が広がるとの認識に立っている.

e)モビリティ・インパタトに機敏に対応していること.

都市再開発・地下鉄開通・空港設置・高速道路や新幹線などの新設にともなうモビリティの変化は、単に駐車場の必要性とか「人の流れ」や地価を変えるだけでなく、重点対象顧客層や競合店の経営戦略、当該商店街の格づけに影響を与える. そして新たな競合商用が浮上したり、仕入れコストやルートにも微妙な変化を与える. こうした動きは、一定のタイムラグをもちつつも、システム的にワンセットで変化していく. 少なくとも成功例に該当する経営者は、二等地化した旧一等地で永年培ってきた商いを、ただ伝統の故をもって固執する思考はみられない.

f)店員が徐々にふえていること.

売場面積の拡大や多店舗化・店舗移動もたしかに成功要因として重要ではあるが、それ以上に顕著な要因は、経営者が人を使うことに優れていることである.

g)オーナーの年齢は比較的若いこと.

少なくともその精神年齢は「シルバー」のイメージにはほど遠いこと.

こうしたことは、いかにアンケートを綿密に設計し、多大な努力を払って調査をかけてみても、統計的検定が意味をもちうるほど、単純明快なものではない. よって、定性的にまとめてみた. あるいは直観的というご批判は甘んじてうけるつもりである.