

目的別テーマ：繊維事業に関する研究

16年度研究テーマ

16-7-18：アパレル事業の新業態に関するフィージビリティについて

ABSTRACT

The department stores in Tokyo return the commodity stock to apparel maker (manufacturing & wholesale). The Apparel adopts "Method to produce the selling amounts (MPSA)". Then, apparel might approach SPA or "Select shop". The production control by "MPSA" is not clear. However, the fixed load invites the rise of the manufacturing cost of the product by reducing the production lot... Even if it subtracts the cost rise from the stock risk aversion, a certain kind of item has merit enough. These items become the core of apparel & fashion businesses. These items enable the introduction of "MPSA". If this judgment is allowed, the scale becomes a problem. Let's assume the ratio of the sales expense administrative expenses to the scale to be not a linear increase but a synergistic increase from the consideration in 15 fiscal years. Then, Spin-Off of businesses of the item might be planned to a new scheme. Naturally, it should calculate the fixed cost or the investment scale which for the new scheme to be needed. The volume of the item should fulfill the fixed cost. Now, the number of brand of Onward can fulfill the fixed costs by which it enables the method of current Onward to produce the selling amounts enough. The numbers of items enable the scale of Onward. On the other hand, this conception generates merit in the small scale and high priced goods. The explanation attaches to the basis of the businesses scheme of the fashion brand of EU by this. We did the following experiments by using some software, material, and PC. The joint operation people are Kouta Makino, Minehiro Tanaka, and Katsumi Kishida. Makino and Tanaka made the model of the apparel fashion shop (counter) by using Multi Agent System. It is a system which simulates inventory control (former) and a rival situation (latter). Moreover, Kishida reproduced the content of the apparel business game which progressed along "Business game exercise" of Nonoyama (professor of Yokohama City University) by using the Monte Carlo simulation. A real business of the apparel fashion will become closer to us by combining these models.

研究目的

当初、研究目的を「典型的感性商品であるファッション衣料の、企画・生産・流通に関する一連の過程をレビューし、現存する slack を活用し、事業化可能な新業態を提案することを目的とする」と設定し、「1：アウターの生産方式および原価計算（調査） 2：原材料と生産ロットの整合性（調査） 3：各プレイヤーの予想される競争（推論） 4：新業態のシミュレーション（計算）」であったが、4の前提となる既存業態すなわちセレクトショップ・SPA（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel）における店舗（ないし売場）のシミュレーションを試みることにした。

一年間の研究内容と成果

設定した研究項目ごとに内容を略述する。

1：典型的感性商品であるファッション衣料の現状の生産流通過程には、かなりの slack を含んでいると推定され、新業態を生み出す原資となる可能性が高い。

この slack は流通チャネルの短縮（アパレル業態から SPA・セレクトショップ業態への移行）として観察される。SPA・セレクトショップの差異は小売店が製造機能を持つか持たないかの差異でもある。SPA は製造兼小売という業態である。小売部門の merchandising と、製造部門の planning が合体すれば、卸売りにリスク分担を依存する意味はなくなり、卸機能をチャネルから削除するという実質的な restructuring が可能になる。おそらくはその動機を旧態の百貨店商慣習に対するアンチテーゼに求めることは困難ではないであろう。

一方、旧態の百貨店商慣習への適応という点で、アパレル・小売ともリスク回避となると、小売において「売り足し方式」が常態化し、それに追従するアパレルが生き残れる。となると、製造卸機能をもつアパレル業態には、むしろ製造機能が重視され、「短納期に向けた企画と生産管理」の可能性が問われる。ここにいたると、新たな業態をア priori に模索する前提が見えてくる。

2: 新業態はセレクトショップないしSPAの延長に想定されるが、これらとの差異は、生産方式の変更に及ぶことにある。

前掲の考察から、当然、アパレルと百貨店の力関係が話題になる。アパレル>百貨店なら、アパレルはいまの百貨店との取引を継続することもできるし、小売に侵食することも可能である。その場合はSPAに近似する。両方のスキームを採用することもある。アパレル<百貨店なら、百貨店は旧来の商慣習「消化方式」「派遣店員」を維持することも脱却することもできる。かりに脱却できれば、セレクトショップに近づく。ただしそれによる粗利増加を一般管理費に充てると、結局は、旧業態の限界を超えられない。

「売り足し方式」の実態ないし生産管理はあきらかではない。そのメリットは在庫リスク回避にあるが、生産ロットのダウンサイズによる固定費負担にともなう原価の上昇がついてまわる。このコストアップと在庫リスク回避を差し引いても十分メリットがあるアイテム(以下「売り足し方式可能なアイテム」という)が、アパレル・ファッション事業の中核となる。こう判断すべきなのであろうか。

そうすると規模の問題になる。かりに、販売費一般管理費は規模に対してリニアは変化ではなく、相乗的に増加すると考えてみる。これは15年度の考察から許容されよう。

そこで「売り足し方式可能なアイテム」だけをSpin-Offするスキームが考えられる。当然、そのスキームが必要とする固定費ないし投資規模が計算されなくてはならない。その固定費に見合う「売り足し方式可能なアイテム」のボリュームが必要になる。いま、Onwardのbland数は、現状のOnwardの「売り足し方式」を可能にする固定費を十分に充足できる規模の「可能なアイテム」をもっているのだと理解する。一方、この発想は小規模・高額品にメリットが発生する。EUのファッションブランドの事業スキームの基本はこれで説明がつくであろうと考えている。

LVMHはその基本から出発して、ボリュームを追求した。それゆえにOnwardの4倍の売り上げほどに大規模化した。その場合、本来の革製品だけに限定できないのはもちろん、アパレル・ファッション分野だけで「売り足し方式可能なアイテム」を集めても、ほしいボリュームに到達しない。その間、M&Aを繰り返すも、まだ不足していた。ラグジュアリブランドluxury brandというコンセプトを設定し、その類似異分野である酒類・宝石…に進出する。その数字を総合すると意外に在庫回転(ないし総資産回転に代替)が低いことに注目しておく必要がある。かりに、LVMHが「売り足し方式」を取っていたとしても、Onwardのそれとは一味違うかもしれない。これは公開されている財務諸表だけでは、アパレル事業のみの在庫高を特定できないのでなんともいえない。

むしろ、ファミリーの資金だけでは足りない。不特定多数の資金だが、それでも無形固定資産への旺盛な投資を行っていることは、もうひとつのテーマで述べたとおりである。

3: また、新業態は必ずしも情報システムに依拠しない可能性が高いと予見される

前掲の考察から、新業態の規模によっては、情報システムに依拠しない可能性が高いと予見される。規模が大きければ卓越した情報処理システムが必要である。その内容は在庫回転数によっても異なるであろう。

しかし、見込生産(MTS)から何らかの程度のロットは維持しながらも受注生産(MTO: Make to Order)にシフトしていることは確かである。そこでどのような情報システムが要求されるかは未知数だが、情報システムなし(あるいは情報システムに多額の投資をしなくてもすむ)新業態も成立すると予想される。また、その規模がどのくらいかは興味深いところである。

4: 共同研究者の成果とあいまって、かりにフィージビリティありと判断されれば、ステークホルダーを想定して事業計画を策定し、事業化を推進する。

これについては入り口の段階である。若干のソフトウェアと資料ならびにPCを使って、以下のような実験をしている。この場合の共同作者は牧野光太・田中嶺宏・岸田克己の各氏(感性工学科05年3月卒)である。牧野・田中両氏はMulti Agent Systemを使ってアパレル・ファッション店舗(売り場)モデルを作り、前者は在庫管理、後者は競合状況をシミュレーションするシステムを構築した。MASは構造計画研究所の提供で、第5回KK-MASコンペティションの【部門1】で「アパレルの在庫管理シミュレーション」「アパレル小売店の店舗モデルと経営シミュレーション」として発表している。また、岸田は、野々山隆之(横浜市大)の「ビジネスゲーム演習」にそって展開したアパレルビジネスゲームの内容を、モンテカルロ・シミュレーションをもちいて再現しようとした。

展望

この3氏のモデルを精緻するとともに、くみあわせて、アパレル・ファッションビジネスモデルに近づける。たとえば、牧野氏のモデルのMDに階層性を与え、あるMD部長のもとに複数のMDを置く。そこで、MD部長とMD担当者の意見が食い違った場合、MD部長はMD担当者と意見をあわせるか、反発するかによって、シミュレートし、その場合の部門の業績がどうなるかを観察する。それによって非効率を推察し俯瞰する。それには、あたりにつくるMD部長のAgentに学習機能が必要である。NNかGAか何らかの方法を使って付加価値をつける。こうした工夫により、15年度で展望した福助(株)や1997年に破綻した鈴屋や破綻寸前であったレナウンなどの事業モデルを推定する。一方で、新業態の特徴を明らかにできる可能性をみる。