

〔ケース研究〕

アパレル産業にみる市場リスクの 戦略的回避¹

崔 容熏

福井県立大学経済学部

E-mail: choice@fpu.ac.jp

松尾 隆

福井県立大学経済学部

E-mail: matsuo@fpu.ac.jp

要約：高い市場リスクにさらされている産業において、企業はどのようにそのリスクを回避しているのかをアパレル産業における事例を通じて考察する。オンワード樫山では期中の追加生産と期中新規製品開発によって、量的・質的な市場リスクに対応している。こうした対応を可能にするためには、人的技能および企業間の関係特殊的技能が必要であることを主張する。

キーワード：市場リスク、製品開発、製販システム、アパレル産業

1. はじめに

生産された製品が市場で確実に販売できる保証はない。これは商品の製造・販売の主体が経験しなければならない宿命的なリスクである。これを市場リスクと呼ぶならば(e.g., 石原(2000))、市場リスクを効果的に回避できる組織能力を持っているか否かは、市場での企業間

¹ 本研究のための調査は福井県学術振興基金の助成を受けて行われた。関係者の方々に記して感謝の意を表す。また本稿の作成に際しては株式会社オンワード樫山の藤原宏(広報部課長)片岡広志の両氏から聞き取りや資料の提供の面などで多大なご協力を頂いた。この場で心から感謝の御礼を申し上げたい。また本文の中では現場の生の声を記述するため、同社関係者とのインタビュー内容をなるべくそのまま挿入しようとした。しかし、本文の内容や構成に合わせ、インタビューの趣旨を損なわない限りにおいて加工したところがある。ただし、当然のことながら本稿の記述の責任は筆者達に帰するものである。聞き取り調査は、1999年1月から2000年11月まで面談調査と電話での取材を含め、総計8回行われた。電話での取材は事前に質問表をファックスで送付し、電話で回答

の優劣を決める決定的な尺度となりうる。

本稿で分析の対象としているアパレル産業は、市場リスクという観点から、他産業とは区別されるいくつかの特徴をもっている。

第一に、アパレル製品は他の消費財製品と比べて、製品の寿命が外生的に与えられているという特徴をもつ。アパレル産業は通常4から6のシーズンに分割され、ひとつの製品が店頭と並ぶ時間は最長6ヶ月から最短2ヶ月と言われている。したがって、他社に先駆けた素早い新製品の投入のような製品導入のタイミングに関わる戦略的決定は意味を持たない。また、製品の価値そのものもシーズンの終了と同時に急激に低下する。

第二に、アパレル製品は特有のファッション性をもっており、しかも、近年ファッションの動向は、その変化のスピードが速くなってきたと言われる。アパレル産業に関わる企業側の立場からは市場の不確実性が一層高まったと言える。オンワード樫山の関係者も「3ヶ月以上の見通しは立てられない」²とのべている。

第三に、アパレル産業は特殊または膨大な設備投資を必要とする産業ではなく、参入障壁の低い産業の典型と言われる。服の材料である生地や副資材は小ロット買いでも済む。縫製はサンプルを小規模工場に持ち込めば製品にすることが出来る。あるいは自分でミシンをかけても服は作れる。形やデザインの独創性さえあれば短期間で成功する可能性が決して少なくないのである。そういう意味でアパレルをはじめとするファッション・ビジネス産業には、未だにサクセス・ストーリーが残っていると言われる。³ 既存企業の立場からは新規参入の脅威が強いことを意味し、激しい競争を反映する。結果的に、産業全体としての新規参入や退出が頻繁に行われ、ワンシーズンの成績如何がビジネスの成敗を大きく左右する産業でもある。

以上のような特徴をもっているアパレル産業では、シーズンごとの限られた期間内にいかに効果的に市場リスクを回避できるかが企業間の業績の差を生み出す。したがって、市場リスクがきわめて高いアパレル産業で持続的に好成績を維持できるのは、その企業のビジネス・システムそのものが市場リスクを柔軟に回避できるよう戦略的に設計されているためである、とわれわれは考える。今回株式会社オンワード樫山（以下、オンワード樫山と略す）における **Quick Response** システム（以下、QR システムと略す）のケースを通じて明らかにしたいと考えているのはこの点である。

してもらおうという形式をとった。

² 『日経流通新聞』(1999年6月1日)。

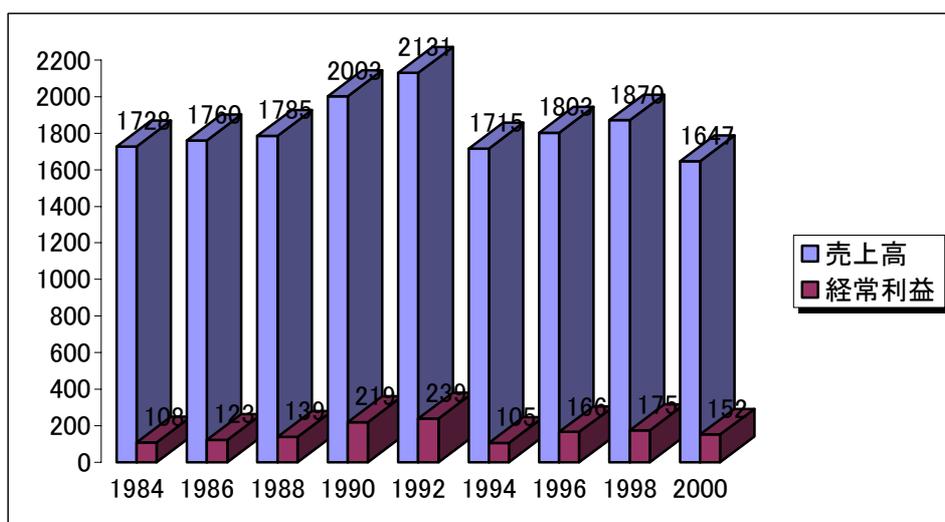
³ 「女性を満足させたか、ニッポン・ファッション産業」『エコノミスト』(1996年5月28日), p. 68.

2. アパレル産業における市場リスクとオンワード樫山

(1) オンワード樫山の概要

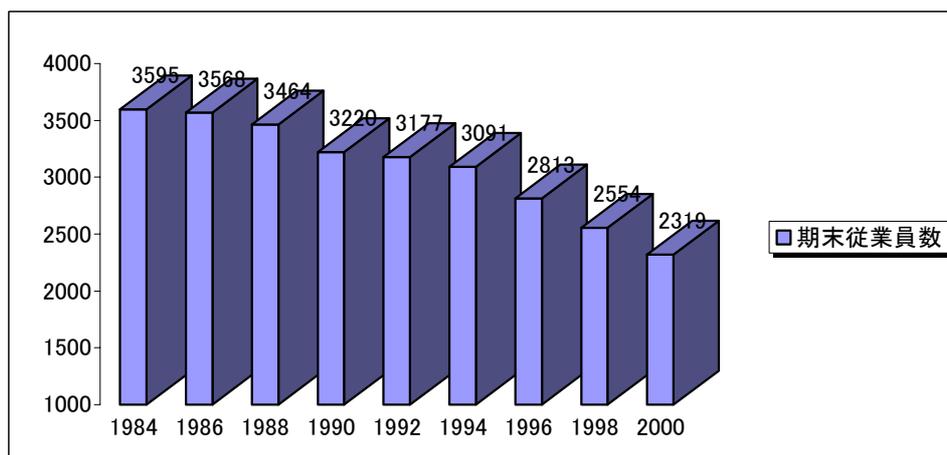
オンワード樫山は、1927年故樫山純三が個人経営にて創立した樫山商店を前身とし、戦時体制下、既製服中央第74代行株式会社と一時改組したが、戦後、1974年樫山工業株式会社と改称した。さらに1988年株式会社オンワード樫山と社名を変更し、現在に至っている。⁴

図1 オンワード樫山の売上高と利益の推移（単位：億円）



出所) 営業報告書各年度版 (2月期決算基準)

図2 従業員数の推移（単位：人）



出所) 営業報告書各年度版 (2月期決算)

⁴ 山口・小宮・山口 (1997)、樫山 (1976) などを参考

表1 オンワード樫山の主な出来事

年度	出来事
1927.10	樫山商店創業
1937	運動服装で美津濃を抜き、業界トップに
1946.6	大阪市北区老松町に被服工場と事務所設立
1947.3	代会社社の全株式を取得、社名を樫山工業株式会社と改称
1947.9	樫山商事株式会社設立（資本金 19 万 8 千円）
1948.1	東京支店開設
1948.11	樫山株式会社に社名変更
1949.6	樫山株式会社が樫山工業株式会社を吸収・合併
1950	日本最初でホフマンプレス機の導入
1951.7	「オンワード」を商標として登録
1952.1	大阪本社が東区本町に完成
1953	委託取引制、派遣店員制度導入
1954	イージーオーダー制の導入
1955	婦人服への多角化の準備を始める
1956.7	福岡支店開設
1958.1	東京支店完成
1959	婦人服部の設立
1959.8	大阪市旭区高殿に老松工場を移転
1960.10	東京・名古屋・大阪各証券取引所第 2 部上場
1960.11	札幌支店開設
1962	子供服・和服・毛皮服分野に進出
1963	業務用ユニフォーム分野に進出
1964.7	東京・名古屋・大阪各証券取引所第 1 部上場
1966.9	本社所在地を東京中央区に移転
1972	米国進出
1973.11	仙台支店開設
1974	フランス、イタリア、フィリピン進出
1976.2	広島支店開設
1982.11	アメリカ現地法人設立
1984.11	第 1 回オンワード新人デザイナー大賞開催
1985	「生活文化企業」宣言
1986.10	J. プレス社（米）を買収
1988.9	樫山株式会社を株式会社オンワード樫山に変更
1991.2	オンワード総合研究所完成
1991.3	関東支店開設
1992	女性服ブランド「組曲」に QR システム導入
1996	ICB 発表

出所) 樫山 (1976)、山口・小宮・山口 (1997) などを参考に筆者作成

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

オンワード樫山は紳士・婦人服を始めとし、子供服、きものに至るまでアパレル全部門に進出している大手総合アパレル・メーカーである。「23区」や「組曲」などの自社ブランド及び J. Press、Jean Paul Gaultier などの海外提携ブランドを含む約 100 以上のブランド（2000 年現在）を展開している。2000 年 2 月期の総売上高は 1,647 億円で、レナウンと長い間トップ争いを繰り広げている。創業から現在までの主な出来事と最近 15 年間の業績の推移を示しておこう（図 1、図 2、表 1 参考）。

(2) 市場リスクと QR

同社でいう QR システムとは簡単に要約すると、シーズン・イン後に察知した顧客のニーズを見逃さないために、シーズン中に新規企画製品を投入することを指す。より正確に言えば、通常の計画生産分の製品だけでは対応しきれない残余需要を、期中新規企画製品をもって補おうとするものである。オンワード樫山が QR システムと呼ばれる新たなビジネス・システムをルーチン業務に取り入れたのは 92 年女性服ブランド「組曲」からである。QR システムを導入せざるをえなかったきっかけとしては、まず需要の伸び悩みがある。それまでのブランドでは、例えばスーツのようにセットで販売する商品が多かったという。しかし、当時はちょうどバブルがはじけ、消費者の低価格志向が始まり、高価格のセット商品が売れなくなった。併せてカジュアル化の傾向が強まり、単品の商品を消費者が自由に組み合わせて着るスタイルが主流になった。「組曲」のコンセプトをこのような消費パターンの変化にマッチさせるためには、需要の動向を見極めながら単品ごとに生産と販売を連動できる仕組みが不可欠となった。⁵

需要の低迷とともに QR システムを導入した原因となったもうひとつの要因は、目まぐるしく変化する市場のトレンドに、それまでのやり方では対応できないという危機感があった。

「なぜこういうやり方が入ってきちゃうかという、昔は流行商品が 2、3 年持ったんですよ。今回はというと、例えば秋物の場合、最盛期って 10 月とか 11 月ですよ。その頃というのはニューヨーク関係とかヨーロッパ関係のコレクション情報がどんと入ってくるから、そこまでをも織り込まないと消費者が何を買うかというのを僕ら読めないんですよ。」（聞き取り）

「今言われている QR というのは 92 年から導入しました。その前、つまりバブルがはじける前は QR しなくても売れたんです。結局計画生産をして売り減らししていても十分に対応できたんです。」（聞き取り）

しかし、92 年の時点まで同社が完全に「計画生産一売り減らし」という方法だけに頼っ

⁵ 「店頭起点の SCM で激突、実需に追越、不況に勝つ」『日経情報ストラテジー』（1999 年 5 月 24 日）、54-60.

ていたわけではない。オンワード樫山は伝統的に百貨店との取引をチャネル政策の中心としていた。例外的なケースを除くと、⁶ アパレル・メーカーと百貨店との間の取引形式は、百貨店からの返品を認め、結果的に小売段階で発生する最終的な市場リスクをメーカーが背負う、委託取引方式が主流である。⁷ そのためにアパレル・メーカーの経営において、小売側から転嫁された市場リスクをどのように防ぐかという問題は、企業の死活に関わると言っても過言ではない。同社においても QR システムが導入される前に、この問題に対処するための工夫はなされていた。

(3) 従来のシステム

まず、QR システムが導入される以前、同社の製品開発－生産－販売のビジネス・サイクルがどのようなものであったのかを見ておく必要がある。この記述は一部オンワード樫山の特殊な事実を反映しているとはいうものの、大半のところアパレル・メーカー（厳密には衣服製造卸）一般の事情を表わしているものと見て差し支えない。

従来のシステムにおいて、あるシーズンに備えて製品の企画と具体的な製品開発を始めるのはおよそシーズン開始の1年前からである。製品開発が終わり、投入する製品の内容がある程度確定したら今度は、各製品ごとの素材（主には生地と副資材）を確保する作業が始まる。それと同時にシーズン・インの約4ヶ月前に開かれる展示会を目途に試作品の製作が行われる。展示会には得意先の小売業者からバイヤー達が招待される。彼らはメーカーが提示した試作品を見物し、様々な反応を示す。小売業者の反応次第で当該製品が実際に市場投入されるか否か、または、大量に生産されるか生産量を控えめにするかが大体決まると言ってもそう間違いはない。アパレル・メーカーは展示会の結果を分析し、最終的にシーズンに投入する製品アイテムを決定する。

投入する製品の選定が終わったらその次のステップは、各製品アイテムごとの縫製工場を確保することである。縫製産業はほとんどの作業に従業員の手作業に依存する典型的な労働集約的な産業のひとつである。したがって大半の縫製企業は小資本で従業員数も少ない中小零細な企業が占める。そのせいか日本の縫製企業の技術的な特徴のひとつは、特定アイテム

⁶ 地方の中小百貨店との間では買取方式の取引が採用されるのも珍しくはない。ここからもある程度製販のパワー関係を反映した取引関係が採択されていることがわかる。

⁷ アパレル・メーカーと百貨店との間の取引方式は、アパレル・メーカーのビジネス・システムを理解するのにおいて不可欠な部分である。しかし、本稿の課題はあくまでも QR システムの解明にあるために、この点についての記述は他に譲りたいと考える。アパレル・メーカーと百貨店との間の取引関係を分析している研究としては、崔 (1999)、木下 (1994, 1997)、江尻 (1979)、高岡 (1997) などが参考になる。

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

の縫製技術に特化している企業が多く、したがって自社の専門ではない製品の注文には対応できなくなっているケースが多いことであると言われる。簡単に言えば、スカート専門とかジャケット専門という具合である。このことは子会社の縫製工場を持っていないアパレル・メーカーの立場から考えると、事前に予約をし生産ラインを確保しておかないと、需要を掴んでもすぐには生産が出来ないという状況を招きかねないということを意味している。したがってシーズン開始の約 3 ヶ月前までにはシーズンの開始に備えて縫製工場を確保しておくことが不可欠である。

以上のような従来のシステムに見られる最も大きな問題点のひとつは、計画期間が長すぎるといえる点である。製品の企画が立ち上がる時点と実際の需要が発生する時点との間には 1 年もの時間的な間隔が存在するわけである。したがって、シーズン・インの際に投入された製品群の中で何が売れるかという、アイテムごとの売行きについては、実際のシーズンが始まってみないと分らない。計画期間の長さからくるこうした予測の外れを補うために、オンワード樫山の場合、計画生産分をシーズンが終わるまで売り減らしていくというやり方を原則としながらも、好調を見せる一部のアイテムに対してはシーズンの途中で定量的な追加生産体制をもって対処することによって機会ロスを避けるというシステムを保持していた。

「基本的にバブルに入る前にも追加生産というのはやっていました。が、その時の追加生産というのはあくまでも定量的な追加生産であったんです。つまり、俗で言うトヨタのカンバン方式、JIT (Just-in-Time) システムみたいなもんなんです。例えば、計画生産で、10 種類のコートを作るとしますね。われわれアパレルってというのは、生地とか何かというのはあんまりぶれないんですよ。色とかデザインというのは読み切れない場合があります。売れるというと一挙にどんと売れるわけですよ。1 種類で。だから、段階的に投入していて大体商品の 3 分の 1 ぐらいが売れ筋でどんと上がってくるんですよ。それに対して、昔というのは量的に追加をしていたわけです。」
(聞き取り、() 内は筆者注、以下同)

より詳細には、毎年安定した売行きの実績のあるブランドで、しかも流行り廃りの少ないアイテムについては計画生産を徹底させ、⁸ コスト削減効果を最大限に発揮する。一方、流行に敏感なブランドもしくは新しく投入する製品アイテムに関しては、期初の反応を見て、期中に定量的な追加生産をしていたのである。

(4) 従来のシステムの限界

しかし、定量的な追加生産と言うのはあくまでも計画生産された製品アイテムの中で実績の良い製品を対象とするものである。上記したように計画生産のスケジュールがスタートす

⁸ 『日経産業新聞』(1980 年 4 月 12 日)。

るのはシーズン開始の約1年前である。その計画期間中に新たに把握された流行やファッションのトレンドといった新規需要については、定量的な追加生産をもっては対応することが出来ない。

目まぐるしく変化する市場の動きに対応するためには、従来のシステムとは違う何らかの方法を講じる必要があった。「ファッションの変化は（企業側）が考えるより遥かに速い」⁹ したがって、「現在のマーケティングと1年後のそれとはズレがある」¹⁰ 「気まぐれ（な）…消費者に負けないためには、つねに走りながら軌道修正していくしかない」¹¹ という危機感が同社にQRシステムへの取り組みを余儀なくしたのである。

3. QRシステムの構築

(1) ツー・シフト・システム (two-shift system)

同社がまず始めたのは各ブランドごとに、企画（製品開発）－生産－販売を完結する二つのチームを組織化したことである。これを社内では通常ツー・シフト（two-shift）システムと呼んでいる。各ブランドごとに、計画通りの生産をするパタンナー、デザイナーとマーチャンダイザー（MD）などで構成されている先行企画チームとは別に、シーズン中の新規企画だけを担当する新規QRチームを並行して運営しているのである。それぞれを計画生産チーム、新規企画チームと呼んでいる。

「時代の流れは速い。現在のマーケティングと1年後のそれとはズレがある。その両方を一人のMDが追っかけると、感覚にブレが生じ、商品化を誤る。そこで長期チームと短期チームの二頭立てで走ることにした。」¹²

当然、これまでより豊富な人的資源を必要とするためにコストの面では負担も大きい。しかし、そうしない限り時代の流れに追いつくことができないというのが同社の判断である。

「基本的には倍ぐらいの人員が要ります。それだけの専門性を持たせている専属チームを持っている、そうしないと的中率が高まらないですよ。」（聞き取り）

チームの構成員も計画生産チームにはベテランが多く、新規企画チームはシーズン中に素早く新規需要をキャッチする仕事の内容から斬新なセンスに溢れる若手社員が配置されるケースが多い。

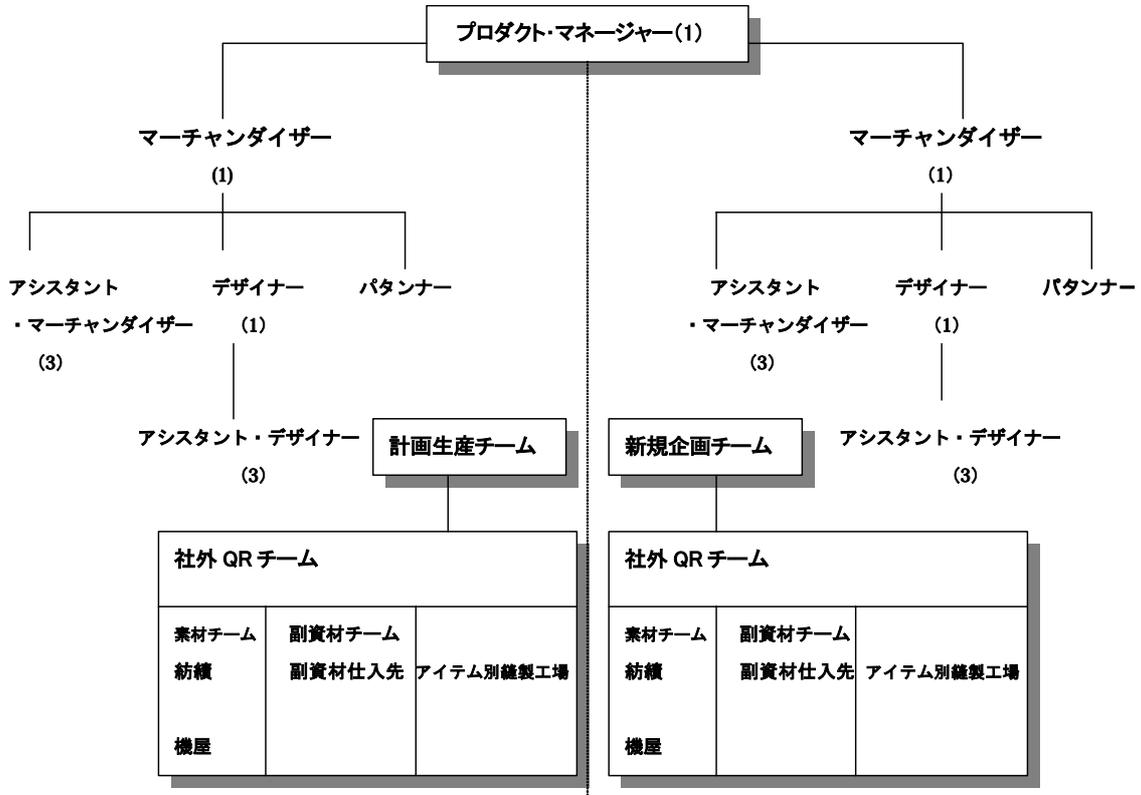
⁹ 加藤嘉久企画生産本部長の発言（『日経流通新聞』（1996年1月23日））

¹⁰ 加藤嘉久企画生産本部長の発言（徳丸（1995）から）

¹¹ 加藤嘉久企画生産本部長の発言（『日経流通新聞』（1996年1月23日））

¹² 加藤嘉久企画生産本部長の発言（徳丸（1995）から）

図3 オンワード樫山のQRシステム組織

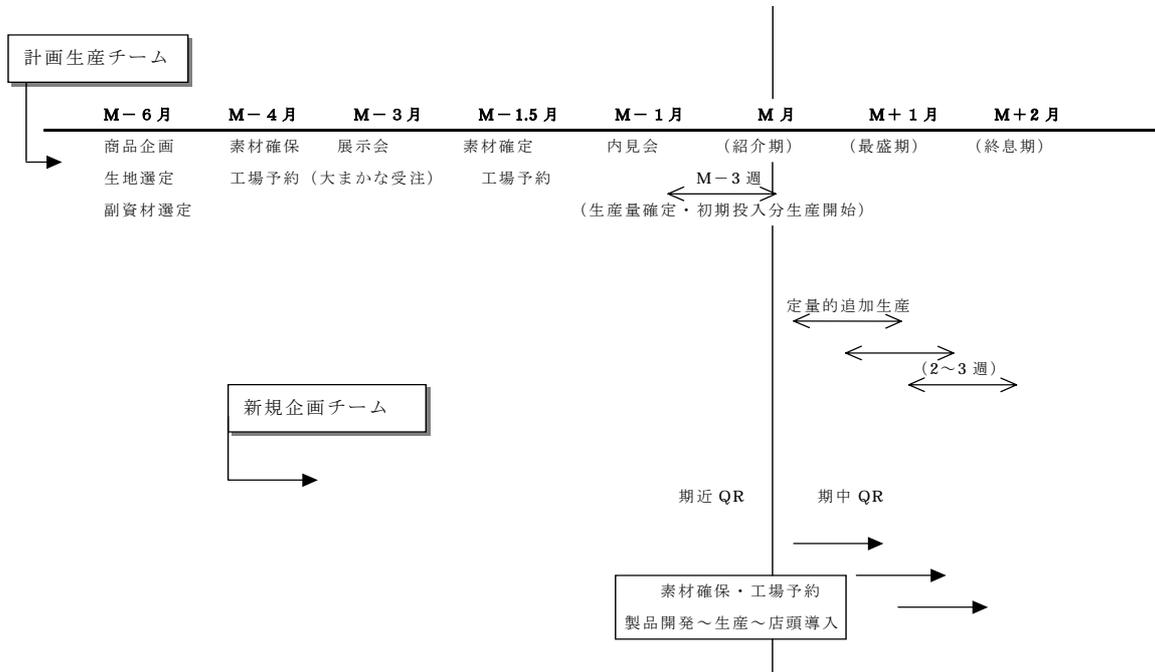


注) インタビューより作成。カッコ内は人数。

しかし、ひとつのブランドに複数のチームが存在することは、下手をすればブランド・イメージを狂わせることになりかねない。また逆にコンセプトの重複する製品が出回ってカニバリゼーションが起る可能性も無視できない。こういう事態を避けるために、各ブランドごとに全社延べ約 100 人のプロダクト・マネージャー (PM) が、両チーム間のバランスをとる役割を担当し、常に両チームをコーディネートしながらそのブランドが志向すべき方向への指針を下している (図 3 参考)。実際、若手を中心に構成されている新企画チームの企画案の中では、かなり破格的なものも少なくなく、ブランド全体としてのイメージを考慮し、企画が却下されるケースもある。

それでは計画生産チームと新規企画チームはそれぞれどのようにして市場の不確実性に対処しているのだろうか。

図4 オンワード樫山のQR概念図



注) インタビューより作成

(2) 計画生産チームのスケジュール

計画生産チームのルーチン業務の大概は、従来のシステムとさほど変わっていない。最も著しい変化は、計画期間が従来の1年から6ヶ月に短縮されたことである。計画期間の短縮は、予測の精度のアップに貢献する。¹³

図4はあるシーズンにおけるオンワード樫山の製品開発、生産から店頭投入に至るまでのビジネスプロセスのスケジュールである。まず、同社が商品企画や素材の選定(生地・副資材)を開始するのは、シーズン開始(M月)の6ヶ月前である。(M-4)月には事前予測にもとづき、社外QRチームのメンバーである素材メーカーと縫製工場に素材確保と生産ラインの予約を済ませる。しかし、この段階で確保する素材の量と工場のキャパシティはあくまでも暫定的なものであり、調整の余地を残してある。

(M-3)月には得意先の小売業者のバイヤー達を呼んで展示会を開く。従来通りであれば展示会が開かれるのは(M-4)月のことであり、まる1ヶ月短縮している。展示会は小売業者の

¹³ 製品開発または生産におけるリード・タイムの短縮が予測の精度を高め、パフォーマンスのアップに貢献するという点に関してはかなり多くの先行研究が存在する。例えば、Blackburn (1991)、Clark and Fujimoto (1990)、岡本 (1994) などを参照されたい。

反応を調べてみるいい機会である。

「この素材でいきますけどどうですかとか、(小売業者から) いや、もっと違うの作ってくれと注文してくる場合だってありますよ。だから展示会から漠然だけどもある程度小売業者からの注文を受け付けるわけ。」(聞き取り)

展示会を通じて小売業者からは大まかな注文を取り、その受注量をベースとして、(M-4)月の段階で確保しておいた素材や工場ラインを再調整する。しかし、この時点での受注量は、あくまでも市場の反応を先取りして実際に生産する品目や数量との偏差を縮めるためのものであり、確定的なものではない。こういう多段階の調整を通じて需要予測の精度をある程度高める。(M-1.5)月には素材確保の最終的な決定が行われる。つまり、この段階でシーズンに投入する最終的な分量の素材を素材チームから買い取るのである。¹⁴

しかし、この時点でオンワード樫山が確定しているのは、素材の量だけであり、各アイテム別のデザインや色相、アイテム別の生産量などに関する意思決定は、すべて未確定のままである。なぜならば、実際の需要により近似した製品投入を行うために、展示会以外に (M-1)月の時点で重点取引先を招待する内見会を計画しているからである。最終的な生産量を実需に近づけるための最終テストのようなものである。そのような多段階の検証を重ねて、製品ごとの総仕様と製品構成に関する決定が下され、シーズン・インに合わせて実際の生産が開始されるのは、シーズン開始のわずか2-3週間前(軽衣料の場合2週間、重衣料は3週間)である。その時間は、定番商品を除く一般的なファッション製品の場合、2,000-3,000着程度のロットを生産するのにかかる必要最小限のリードタイムである。

(3) 定量的な追加生産システム

以上のようにオンワード樫山の計画生産チームは、素材を除く製品仕様のすべての決定をシーズン開始ぎりぎりの時点まで引きつけることによって予測の精度を高めている。要するに、シーズンが始まる直前の時点まで、細かい展示会や内見会を開くことで受注の裏付けのある需要情報をもってシーズンの開始に備えるのである。

しかし、計画生産チームの役割がここで終わるわけではない。計画生産分に対する定量的な追加生産という任務が残っている。投入した製品群の売行きには当然ブレが出てくる。予想以上の売行きを見せる品目もあれば、売行きが思わしくないアイテムも出てくる。各アイテムごとの販売量までを事前に正確に予想する事は現実では不可能に等しい。したがって、

¹⁴ したがって素材チームは、(M-1.5)月の段階でオンワード樫山からの発注分に関しては販売のリスクから完全に解放されることになる。

ひとつのシーズンをトータルとして見ると、期初に同社が投入する製品の量はごく一部に過ぎない。¹⁵ アパレル製品の場合、シーズン初に購買する消費者はファッションに関心が高く、当該シーズンの流行の指標となると言われる。したがって、追加生産に関する意思決定は、期初の売れ行き如何に大きく左右される。

同社ではシーズン開始後からシーズン終了までの期間を「紹介期」「最盛期」「終息期」の3段階に分けている。¹⁶ ひとつのシーズンを約3ヶ月と見るなら、M月（紹介期）、(M+1)月（最盛期）、(M+2)月（終息期）ということになる。

もちろん、売上が集中するのは最盛期である。生産のリードタイムが2-3週間であることを勘案すると、M月或いは(M+1)月上旬以内に追加生産の決定が行われれば最盛期の売上は充分に見込めるという計算になる。

「選挙の開票速報のようなもの。例えば開票率5%の段階で、いけそうかどうか判断する」¹⁷という表現から象徴されるように、意思決定の多くはシーズン・イン後の市場動向を踏まえて行われる。次のようなエピソードからそのような事情を読み取るのは難しくない。

「…昨年(1998年)秋冬シーズン。数年続いたパンツの流行の反動か、プリーツスカートが久々のヒット商品になった。やはり若い女性向けブランド「組曲」は初回の商品投入直後から増産に次ぐ増産。類似商品のデザインを急きょ変更するなどの対応で、当初予想の3倍を売上げた。」¹⁸ (傍点、()内筆者注)

(4) それでも残る市場リスク

しかし、以上のような計画生産チームのやり方で基本としているのは、あくまでも事前の予測にもとづく製品投入である。同チームが事後的に操作できるのは所与の製品の量的な追加だけである。

従来のシステムと比較した場合、現在の計画生産チームのやり方は明かに、① 計画期間を半分に短縮し、② ほぼ全ての意思決定事項をシーズン・インの時点まで延期する、ことで市場のリスクを効果的に縮減していることが分かる。

しかし、アパレル産業のように極度に不確実性が高い産業の場合、事前の予測による対処には限界がある。例えば、シーズン開始後に発見された新しいニーズといった突発的なビジネス・チャンスは計画生産チームだけでは対応しきれないのである。同社がツー・シフト制

¹⁵ 例えば、婦人用コートの場合、期初の投入量は全体販売目標の1-2割程度であるという。(『日経流通新聞』(1998年5月28日).)

¹⁶ 「店頭起点のSCMで激突、実需に追越、不況に勝つ」『日経情報ストラテジー』(1999年5月24日), 54-60.

¹⁷ 上村茂執行役員の発言(前掲『日経情報ストラテジー』(1999年5月24日).)

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

を採用している根本的な理由がここにある。大幅に予測の精度アップを図った計画生産チームでもって対処しきれない残余需要を拾い上げるためのもうひとつの組織が欲しかったのだ。

(5) QR システムの始動

通常、アパレル産業における1シーズンの期間は3ヶ月である。シーズンの途中で新しい流行が生まれたりすることは決して珍しいことではない。また、自社の製品構成には含まれなかったコンセプトの製品が、競争他社によって投入され良い評判を得る場合もある。計画生産だけのビジネス・システムでは、このような状況への即時的な対応は可能ではなく、目に見えない機会ロスにつながるのである。

「昔は流行商品が2-3年はもったんですよ。今はどうかというと、…まったく当初計画をしていなかったトレンドとか何かが入ってきちゃうから、シーズン・インしてから定性的に追加すると量的に追加するのを同時進行しなければなりません。」(聞き取り)

同社の関係者はQRシステムを取り入れざるをえない不可避さについて以上のように述べている。

(6) 新規企画チームのスケジュール

新規企画チームの業務のサイクルは1週間単位で繰り返される。限られたシーズン内に素早く新規需要を把握し、それをまた最盛期に合わせて市場に投入するためには慌しい風景にならざるをえない。

「毎週日曜日の夕方、東京・芝浦のオンワード樫山企画生産本部には、商品企画担当者(MD)が続々と集まる。最も売りが集中する週末の販売データをチェックするためだ。午後六時過ぎには自社のおおよその販売実績と、他社の売れ筋商品の動向が次々にファックスで届く。MDは直ちに主だった売り場に電話をかけ、売れた理由、売れなかった理由を確認する。月曜日の朝には品番、サイズ、色違い別に集計した単品管理データがそろふ。だが、それを持つのもどかしく、『素早く追加注文をかける』(上村茂レディース企画部長)体制を取っているのだ。」¹⁹

マスコミは以上のようにQRシステム導入後の同社の風景を描いている。新規企画チームのルーチン業務を少し具体的に見てみよう(図4参考)。

シーズン開始の2-3週間前にはすでに、計画生産分の仕様が最終的に確定されてしまうの

¹⁸ 前掲『日経情報ストラテジー』(1999年5月24日)。

¹⁹ 『日経流通新聞』(1996年1月23日)。

で、その時点から把握される新規需要に対応するために、新規企画チームの活動はシーズンが始まる前からスタートする。シーズン前のそれを期近 QR、シーズンイン後のそれを期中 QR と呼んでいる。

この新規企画チームの活動においては素材からデザイン、色相、サイズに至るまでの全ての意思決定事項は、実際の需要が発生するまで未確定である。実際にシーズン・インしてないとほんとうの需要は分からないというのがその理由である。後述するが、多方面からの重層的な需要情報が毎週月曜日の朝に集計される。情報の集計が月曜日となっているのは、店頭での商品販売がピークになるのは土・日であり、その結果を踏まえたいからに他ならない。そのように集計された情報をもとに各ブランドごとに会議が開かれる。実際の市場動向を見て新規に投入すべき製品アイテムを毎週の企画会議で決めるのである。会議には MD を始めとしてデザイナーやブランド・ディレクターなどのほか現場の営業担当者（店長）や販売員（派遣社員）も必要に応じて参加する。²⁰

会議の結果、既存アイテムの定量的な追加生産が必要だと判断すれば、月曜日のうちに協力工場に指示を出す。²¹ 新規企画が決定されたアイテムは、直ちに店頭投入のための準備に入る。企画した新規アイテムの素材が計画生産チームの製品と同一素材であるなら手当てしておいた素材を使い、新たにパターンを起こす。素材が異なれば素材メーカー、副資材メーカー等で構成されている社外 QR チーム（図 3 参考）から当該素材を調達する。この一連のサイクルは 1 週間単位にシーズンが終了するまで反復される。

(7) 極端に圧縮されたリード・タイム

しかし、製品開発－素材確保－生産－店頭投入といった煩雑かつ多段階の工程が、果たして最盛期に合わせて製品投入が出来るように短いサイクル・タイムで完結できるだろうかという疑問は残る。

新規企画チームにおける製品の新規企画から素材確保、生産、店頭投入に至るまでの一連のプロセスのサイクル・タイムは 2-3 週間である。これほど短いサイクルで全工程が完結できるのは、デザインから実際の生産に取り掛かる時間、つまり、デザイナーがデザイン画を作り、それを基にパタンナーが紙型を起こし、そこから横浜にある同社の総合研究所内の生産部門がグレーディング（サイズ展開）を行って、最後にそれを生産工場に送るのにかかる時間を、以前の 1 週間から 2 日に短縮²² したことが大きく寄与している。また、素材とデザ

²⁰ 前掲『日経情報ストラテジー』（1999 年 5 月 24 日）。

²¹ 前掲『日経情報ストラテジー』（1999 年 5 月 24 日）。

²² 前掲『日経情報ストラテジー』（1999 年 5 月 24 日）。

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

イン間の整合性など技術的な面に関してもこれまでの経験をデータ・ベース化することにより相当部分解消しているため、タイムラグなしですべての工程が進められている。したがって、2-3 週間というサイクル・タイムのほとんどは、縫製工場での生産に充てられる時間である。結局、期初に読み取った市場の動きに合わせて、新製品を企画・生産し、販売が集中する最盛期に投入することは難しくないのである。

「シーズン・インして1週間ほど経った時に、これは必ずいくと、そういう場合、生地を入れて行けば長くて大体3週間で出来ちゃうわけ。そうすると秋シーズンだと、リクルートなど一番売れる時期（最盛期）までには間に合うわけ。それでいい。」（聞き取り）

この一連のビジネス・サイクルも当然ながら終息期まで繰り返される。つまり、シーズンが終了するまで絶えず新製品の開発・生産が行われるのである。

4. QR システムの機能・効果

(1) 重層的情報の役割

新規投入の意思決定に際しては、どれだけの確な情報化が投入されるかが鍵を握る。オンワード樫山が重視しているのはいわゆる定性的な情報である。つまり、POS (Point of Sales) データに代表される定量的な情報では実際の需要は読み取ることができないというのが同社の考え方である。

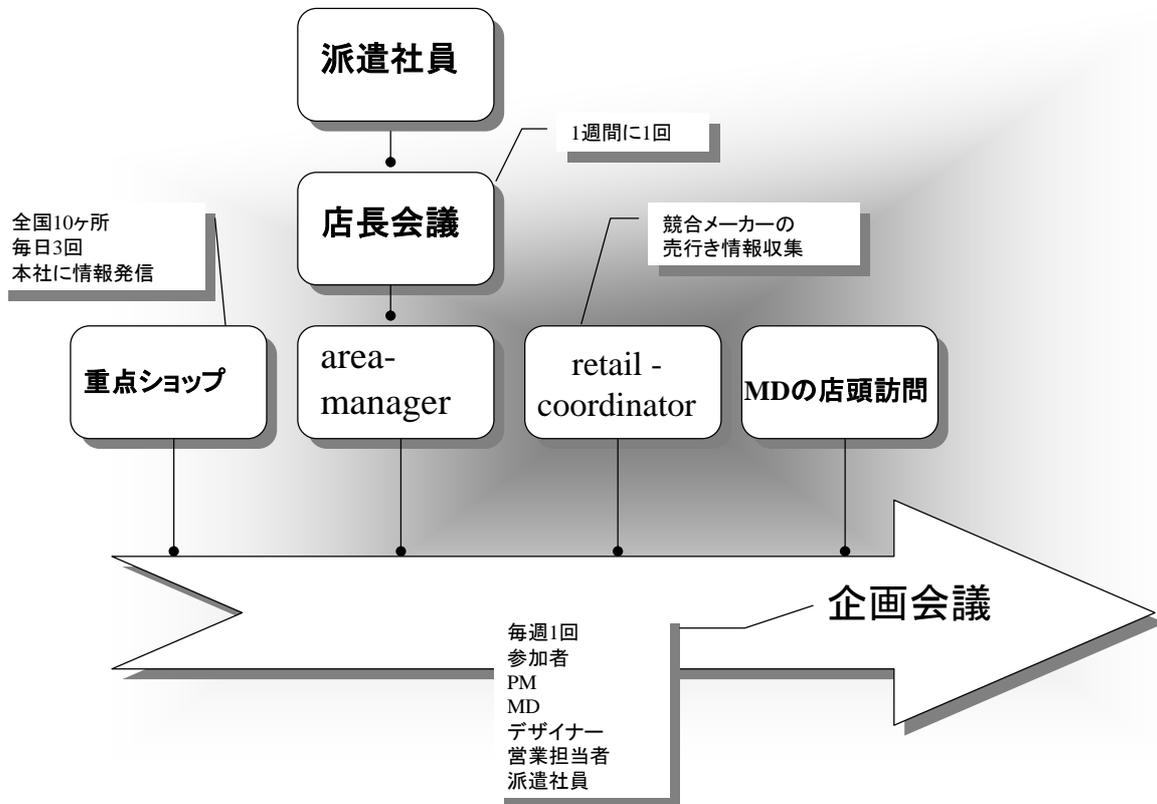
「POS データじゃ売れるスピードは分からないわけ。10枚売れたものが30分で売れたのか、丸一日かかって売れたのか分からないわけよ。ほんとうのデータじゃない。30分で売れちゃったのと、まる1日で売れちゃったのとはやっぱり違うわけですよ。取りあえず100枚入れて行け、という話になっちゃうかも知れないし、じゃ1千枚ぶっこめ、という話になるかも知れない。対応の仕方が違ってくる…」（聞き取り）

単品ごとの販売量だけが集計される定量的な情報だけでは真の需要というのは分からないというわけだ。その代わりに、同社が新規企画商品を投入する際の基礎となる需要情報は多様な角度からの重層的な情報である（図5参考）。

最も基本となるのは各現場に派遣されている営業マンからの情報である。購買をした時の具体的なシチュエーション、同時に購買した品目、顧客と交わした会話の内容など、定量的な情報では拾い取れない定性的な情報が全国各地の派遣店員からフィードバックされる。

「例えば、売上が10枚ぽんと売れたとしたら、必ず営業マンが売場で本社のほうに電話するわけよ。どういう人に、どういう状態で売れたのか、セットで買ったのか。こういうのがやっぱり数値で読めない。ジャケットと下が単品で10枚ずつ売れたのか、或いは、10枚セットで売れたのかというのは数値で読めない。派遣店員がいないと、実際の売れ行きを分からない。そうなる

図5 オンワード樫山における定性的情報収集の概念図



出所：インタビューより筆者作成

と、そのままマーチャンダイジング本部に電話して聞くわけです。そこまで木目細かくやらないと、QR というのはできないわけです。」(聞き取り)

現場の情報はまた1週間に1回全国各エリアで開かれる店長会議で取り上げられ、それをエリア・マネジャー (area manager) と呼ばれる各地域ごとの営業担当者が集計し、毎週その情報を本社にフィードバックする。エリア・マネジャーは1ブランドにつき、全国8拠点に1人ずつ配置されている。それに加え、現場レベルの情報として有用に使われているのは、重点ショップからの情報である。同社は各地の流行を最先端でキャッチできるアンテナ・ショップとして、全国の主要店舗10店を重点ショップとして指定している。重点ショップからは毎日3回(午前中、午後、夕方)、実需情報をリアル・タイムで本社に知らせている。

「極端な話、一日一回(集計されるPOS)の情報だけではだめだということですよね。一日何回も情報をフィードバックしないと。もうセブン・イレブンの弁当ぐらいのレベルでやらないとダメです。」(聞き取り)

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

営業担当者が常に現場に足を運ぶということには次のような利点も伴われる。つまり、アパレル業界の場合、営業の担当者と製品の企画・デザイナー部門が意見を戦わせることは珍しくない。しかし、営業部門が卓上空論の末に口を挟むのは、デザイナーなど企画部門の士気を落とすことになりかねない。したがって、「何が売れるのか、身をもって知っているからデザイナーを納得させる意見が言える」²³ という同社関係者の言葉は、現場主義の重視が部門間の意見対立の緩和という、需要の把握以外の波及効果をももたらしてくれていることを物語っている。

自社製品に対する顧客の反応や意見だけが新規企画に反映されるわけではない。他社製品の動向も次の製品企画には欠かせない情報源となる。自社で発売されていないようなコンセプトの製品が他社から出され好調を見せる場合、次の新規企画にそれを生かすのは当然のことである。

「他ブランドではこんな製品がよく売れているんだけど何で提案してこないの？ っていう類の叱りを本社からうけることも珍しくない。」（聞き取り）

したがって、競合他社の製品動向、売行き動向をチェックするために、リテール・コーディネータ（retail coordinator）という職務の人間を別に設け、常に各エリアごとの需要動向を綿密にモニタリングしている。

これでも充分ではない。最も確実なのは実際に製品を企画・開発する人間が直接現場をみることである、という考え方が同社では昔から強かった。伝統的にオンワード樫山の社員の休日は平日となっている。アパレル製品の売上が集中するのは土日であり、よって土・日には現場に足を運べ、というのがその趣旨である。

したがって、各ブランドの MD 達は土・日に自分が手掛けるブランドの売場を見回るほか、他社ブランドの売場まで売れ筋をチェックする。平日に休みを取ることになっているが、追加生産に必要な素材の手当てから納期管理まで業務は多岐に及び、「実際にはなかなか休めない（若手 MD）」²⁴ のが実情であるという。

以上のように多岐に及ぶ、重層的な需要情報をベースとして1週間単位で新規企画アイテムが決定される。多様な角度からの情報を分析しているからこそヒット率の高い製品投入が可能であるというのが同社の一連の動きを裏付けている論理なのだ。

²³ 「脱・赤字、新会長が背水の陣―売上至上主義捨て企画力で勝負」『日経ビジネス』（1998年4月20日）、36-39.

²⁴ 『日経流通新聞』（1996年1月23日）。

表2 主要ブランド別及び全社 QR 比率 (94-97 年度)

	94年度			95年度			96年度			97年度			
	売上高	前年比	QR比率	売上高	前年比	QR比率	売上高	前年比	QR比率	売上高	前年比	QR比率	
	(百万円)			(百万円)			(百万円)			(百万円)			
婦人服	J・プレス	5,020	100%		5,220	104%	13%	5,230	100%	15%	5,000	96%	10%
	組曲	8,640	151%	16%	9,570	111%	16%	10,530	110%	15%	10,660	101%	15%
	23区	7,330	287%	15%	8,920	122%	19%	10,710	120%	16%	11,570	108%	10%
	ICB				2,125	—		5,490	258%	15%	6,080	111%	24%
紳士服	J・プレス	10,650	94%		10,740	101%	14%	10,630	99%	12%	10,690	101%	10%
	五大陸	6,910	160%	7%	7,400	107%	7%	7,220	98%	7%(重)	7,150	99%	8%(重)
										6%(軽)			
	23区オム				740	—		2,320	314%		2,490	107%	9%
	ジョセフ・アブード			550	—		1,550	282%		1,640	106%	9%	
全社	婦人服												
	紳士服			7%			8%			10%			11%
				6%			9%			9%			9%

出所) オンワード樫山資料をもとに筆者作成
 注) 重は重衣料を、軽は軽衣料をそれぞれ表す

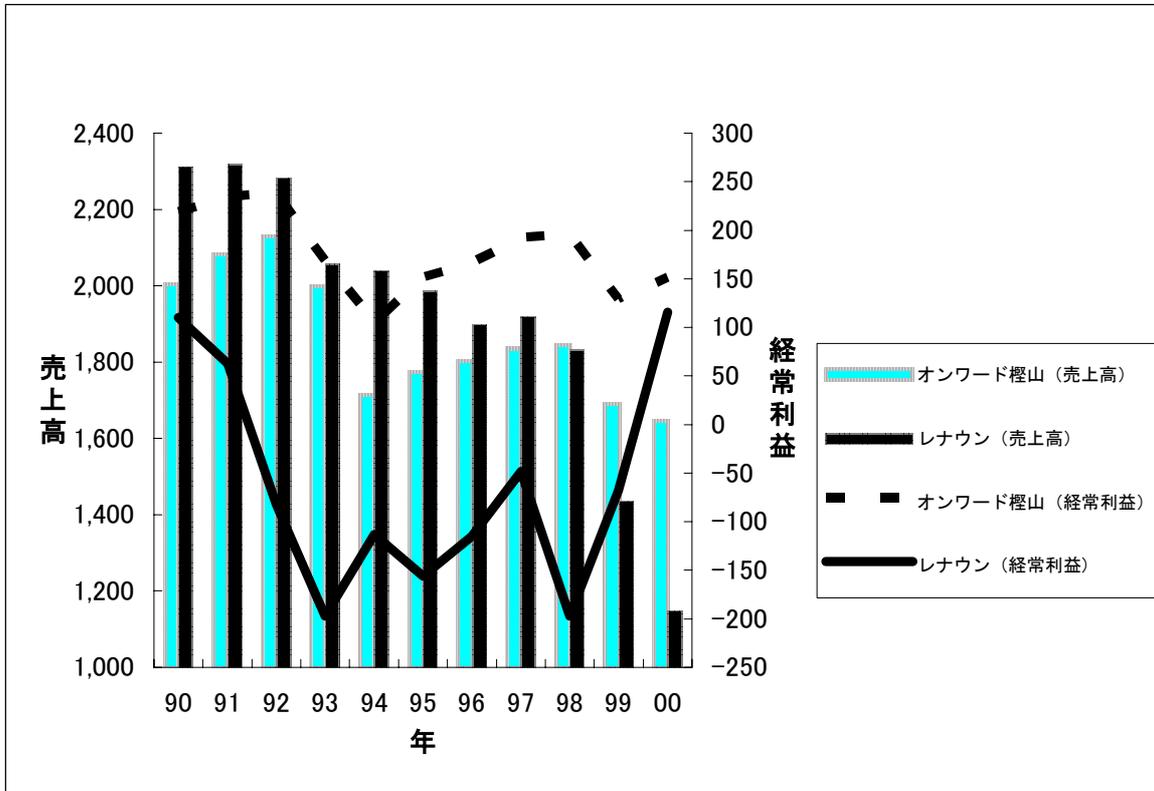
(2) QR システム導入後のパフォーマンス

以上のような緻密な取り組みの陰でオンワード樫山は、持続的な不況の中でも業績を向上させている。また、全製品のうち期中新規企画製品の割合も徐々にではあるが高めていることが分かる (表2 参考)。

2000 年現在同社の総売上高の中で定量的・定性的な追加生産によって投入される製品の比率は7割を上回っているという。また、同社の成果の高さを示す指標のひとつとして建値消化率を挙げることができる。建値消化率とは、総売上高のうちメーカーの希望小売価格で販売された割合を示すデータである。つまり値引きという価格調整によらない販売の比率を表し、通常適切な製品投入の度合いを推測する指標である。具体的な数字は見当たらなかったが、同社の建値消化率は業界平均を随分上回っているという。QR システムの導入によるオペレーション・コストの上昇を消化率の向上で十分にカバーしているのである。従来のシステムで同社の平均消化率は約60%前後であったが、定量的な追加生産を入れると75%、定性的な新規企画製品までを含むと消化率は90%に達している。(1999年現在、聞き取りから)

「追加生産であれ、見込み生産であれ、頭の中で考えると変わらないというふうに思われますが、基本的的に的中率が高まってくるわけですよ。定性(的追加生産をやった)のほうが。モノというのは引き付けて作れば、当然売れるものというのは分かってきます。シーズン・インしてますから。だから、的中率と消化率がアップされるので、そういう面で売上と利益が(従来とは)全然

図6 オンワード樫山とレナウンの業績比較（単位：億円）



出所) 両社の有価証券報告書各年版から作成

違いますね。極端な話、計画生産でモノを売り減らしていった場合、大体 50%くらいしか建値消化できないですよ。それに追加生産を加えると 80%とかまで上がるんですね。」(聞き取り)

当然ながら建値消化率の高さは利益率の改善につながる。競争業者のレナウンと比較した場合、同社の利益率の高さはより明確に読み取れる(図6参考)。こういう好成績が新しいビジネス・システムへの取り組みが生み出した成果であるとみて差し支えはないだろう。

(3) 両チームの相補関係

上述してきたようにオンワード樫山は、92年からひとつのブランドに計画生産チームと期中新規企画チームというそれぞれ違う機能を持つ複数の組織を設けている。このうち期中新規企画チームはシーズン・イン後の需要把握のために新設された組織である。シーズンが始まって実際の売行きを見ながら、計画生産チームがカバーできなかった部分を埋めていくのがその仕事である。シーズンが始まってみれば、需要の動向は多くの場合明らかになって

くる。言いかえれば、市場不確実性は著しく減少するのである。したがって、期中新規企画チームは、不確実性が著しく縮減された時点からきわめて短時間に製品企画－生産－店頭投入といった一連のサイクルを遂行するのである。

しかし、この両チームのうち、オンワード樫山がひとつのシーズンを通してビジネスを運営して行く中で、あくまでもその主軸となるのは計画生産チームである。期中新規企画チームのビジネス・サイクルは1週間単位で運営されていることは上記した通りであるが、そのために、期中新規企画チームでは、一定規模以上のロットを生産することは物理的に不可能である。非常に高い的中率にも関わらず、全てのビジネスを期中新規企画チーム型に転換できない根本的な理由はここにある。

ひとつのシーズンを通しての需要を満たしうる製品ラインの幅と奥行きを揃えるのは、あくまでも計画生産チームが担当する役目であり、期中新規企画チームの役割は、計画生産チームで対応し切れなかった突発的な需要に素早く反応することである。その意味で、同社の関係者の言葉とおり、期中新規企画チームのタスクは「ゲリラ的な要素をもっている」と言えるかもしれない。したがって、ひとつのシーズンを通しての成績を決定づけるのは、まず計画生産チームが投入するアイテムの的中率が高いというのが基本前提である。

いずれにせよ、オンワード樫山の新しいビジネス・システムは、1) 予測の精度をアップした計画生産チームと、2) 計画生産チームがカバーできない残余需要を補っている期中新規企画チームと、を巧みに補完させることによって従来のシステムでもってでは対応できなかったはずの市場リスクを縮減することに成功しているように思える。²⁵

5. 好成績を生むのは何か？

それでは、どのようにしたら市場リスクをフレキシブルに回避できるビジネス・システムが形成できるのか、または、そのようなビジネス・システムとは競合他社によっても簡単に模倣されうるものなのだろうか。一見すると同社の新しいシステムは従来のシステムと比べて、1) 商品企画から店頭投入までのサイクルがきわめて短く（計画チームは6ヶ月、新規企画チームは2週間）、また、2) 極端に短い時間内に精度の高い需要予測にもとづいて意思決定が行われている、ように見える。ではなぜそれが可能になったのか？

例えば、短期納品体制を確立するための物流改革²⁶ や店頭レベルの徹底した単品管理シス

²⁵ この点に関してより詳しくは崔 (2001) を参考のこと。またオンワード樫山の製品開発体制の意義については松尾 (2001) も参照。

²⁶ 詳しくは、『日本産業新聞』(1998年10月26日) を参照

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

テムの導入、²⁷ そして販売現場と本社とをリアル・タイムで連動させる情報ネットワークの構築²⁸などはQRシステムというスピーディなやり方をタイム・ロスなく的確に遂行するためには欠かすことが出来ない要素である。

しかし、こういうインフラさえ整えれば市場リスクは回避できるだろうか。また、それは競争業者によって簡単に真似されない差別的優位性の源泉たりうるものであろうか。答えは「否」である。これらの要素は市場でのリスクを回避するための必要条件ではあっても、十分条件ではない。われわれはオンワード樫山の事例を通じて、QRシステムという、不確実性にフレキシブルに対応できるビジネス・システムがうまく機能するための条件として、次の二点が企業間の優劣を生む要因であると考え。そのひとつは、組織員に求められるスキルの変化であり、もうひとつの点は、川上企業との間の柔軟な企業間関係の構築である

(1) QR チーム員に求められるスキル

期中新規企画チームは、多様なソースから入ってくる需要情報を取捨選択し、1週間というきわめて短いサイクルで新規生産する製品を決めていかなければならない。「会議を開かず立ち話で決める」²⁹と言われるほどその仕事は緊迫した状況で進められている。³⁰

同じことは計画生産チームに関しても言える。シーズン・イン後に素早く売れ筋製品を把握し、定量的な追加生産をかけなければならぬためである。「一番難しいのは何枚作るのかを素早く決断することだった」³¹という同社関係者の言葉を借りるまでもなく、瞬間的な判断力がそこには求められる。

したがって、時間的な余裕を持って「計画生産一売り減らし」に頼ってきた従来のシステムで求められたMDの資質と、即時的・瞬間的‘カン’を生かさなければならぬ現行のシステムで求められるそれとは当然違ってくることが予想される。

従来とは異なるスキルが要求されるという点は、商品企画に関わる人間つまりMDだけに限られる話ではない。対境担当者(boundary personnel)である営業担当者についても次のようなことが考えられる。例えば、従来のシステムの下では、小売業者(特に百貨店)との交渉が営業担当者の主な役割であった。売場の位置の選定や商品の出し入れ、さらには価格交渉に至るまで小売業者のバイヤーとの交渉を上手く運べるものが営業担当者としての能力

²⁷ 『日本産業新聞』(1989年12月19日)。

²⁸ 『日経流通新聞』(1994年12月1日)。

²⁹ 『日経流通新聞』(1996年1月23日)。

³⁰ こういう状況を考えたら、現場のMDを取材したいというわれわれの要望が断られたのも、無理ではないだろう。

³¹ 『日経流通新聞』(1996年1月23日)。

を高く買われたと考えられる。言い換えれば、対人的な関係を柔軟に構築できる営業マンが高いパフォーマンスをあげていたのである。それに比べて、現在のように短いサイクル・タイムで素早く現場の情報を本社にフィードバックしなければならない状況の下では、情報の選別力や流行を見極めるセンスのようなものが営業担当者の資質として求められると言えるだろう。的確な情報の提供こそヒット商品につながる最も重要な基盤であると考えられるからである。

デザイナーに関してもオンワード樫山では、計画生産チームには熟練のデザイナーを、新規企画チームには、若いゆえに斬新なセンスにあふれる新人デザイナーを主に配置している。ということは、デザイナーに関してもそれぞれ違う目的に対し違うスキルが求められていることが分かる。

繰り返しになるが、QR システムはシーズン・イン後に販売状況を追跡しながら新たに商品企画を起し、きわめて短期間の間に生産された商品が店頭へ納品される。アパレル業界で最近増えつつある、SPA (specialty store retailer of private label apparel) と呼ばれる業態を採用するブランドのほとんども、以上のようなビジネス・システムを取り入れている。

製品開発がシーズンの数ヶ月前から始まり、それを売り減らしていく従来のやり方を「投機型製販システム」と呼ぶなら、オンワード樫山の QR システムに見られる製造-販売の連携は「延期型製販システム」と呼ぶことができる。

しかし、「投機型製販システム」のもとで事後的調整は行われてこなかったわけではない。ここで我々が注目するのは、機会損失の削減という意味での事後的調整であって、売れ残りをどのように処分するかという問題ではない。つまり、シーズンイン後の追加生産を問題にしている。従来行われてきたシーズン・イン後の追加生産が、基本的にシーズン・イン前の製品仕様を変更しない定量的追加生産であったことを考えると、シーズン・イン後にデザインを一から練り上げる定性的な追加生産は、事後の質的調整過程とも言える。

では、量的調整と質的調整過程では、その意思決定の際にどのような情報を基礎にしているのだろうか。また、意思決定の基礎にする情報をどのような手段で獲得しているのだろうか。また、それらの情報が組織内でどのようなチーム・ワークで加工され、ヒット商品という形に変形するのか。われわれは QR システムや SPA といった「延期型製販システム」が成功するか否かの重要な鍵のひとつはここにあると考える。

「定量的であれ、定性的であれ、仕組み自体はどこもあんまり変わらないですよ。結局は訓練、訓練です。それにつきます。」(聞き取り)

上の言葉からも読み取れるように、QR システムというビジネスのやり方そのものは、ど

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

こも簡単に真似することができるかもしれない。しかし、それを遂行する人的資源に蓄積される暗黙知的なノウハウや、組織全体として形成している具体的なスキルというのはそう簡単には真似されないだろう。われわれが今後の研究で従来のシステム（＝投機型製販システム）と現在のシステム（＝延期型製販システム）とで求められる組織員のスキルを調査・比較し、定式化しようと試みているのはそのためである。

(2) 川上企業との協力関係

アパレル製品の生産は非常に多段階の工程を経て行われる。アパレル製品の生産に関わる関連産業の概念図を示しておこう（図7参考）。通常の場合、オンワード樫山のようにアパレル・メーカーと呼ばれる企業が担当するのは、製品の企画、デザインそして卸の機能である。それに加えて上記したQRシステムが一般化してくると、小売の機能（商品の発注や撤収、店頭管理、販売）までをアパレル・メーカーが担当するのが普通である。それ以外の機能、つまり、テキスタイルや副資材（例えば、ボタンなどの）といった素材の調達や、実際に製品を生産する段階である縫製の場合は、アウトソーシングに依存しなければならない。³²したがって、QRシステムを円滑に運営するためには、川上企業との緊密な協力関係が不可欠であると言えよう。というのは、QRシステムは予測しなかった突発的な需要への対処を目的とするために、川上との間に事前に綿密なスケジュールを立てることは出来ない。「再来週までこういう素材でこういうデザインのものを3,000着」といったイレギュラーな期中新規企画が、タイムラグなしに、しかも、企画者の意図した通りの品質を保った製品として出来上がるためには、川上企業との協力無くしてはそもそも不可能である。

「例えば、パンツなのかスカートなのかというアイテムやロング・ジャケットなのかショート・ジャケットなのかというようなことはシーズン・インしてみないと分かり難い面があります。しかし、生地と（縫製）工場さえあれば、どのようにも適時修正が出来ますからね。」（聞き取り）

この点について素材チームと縫製工場とを分けてそれぞれ見てみよう。

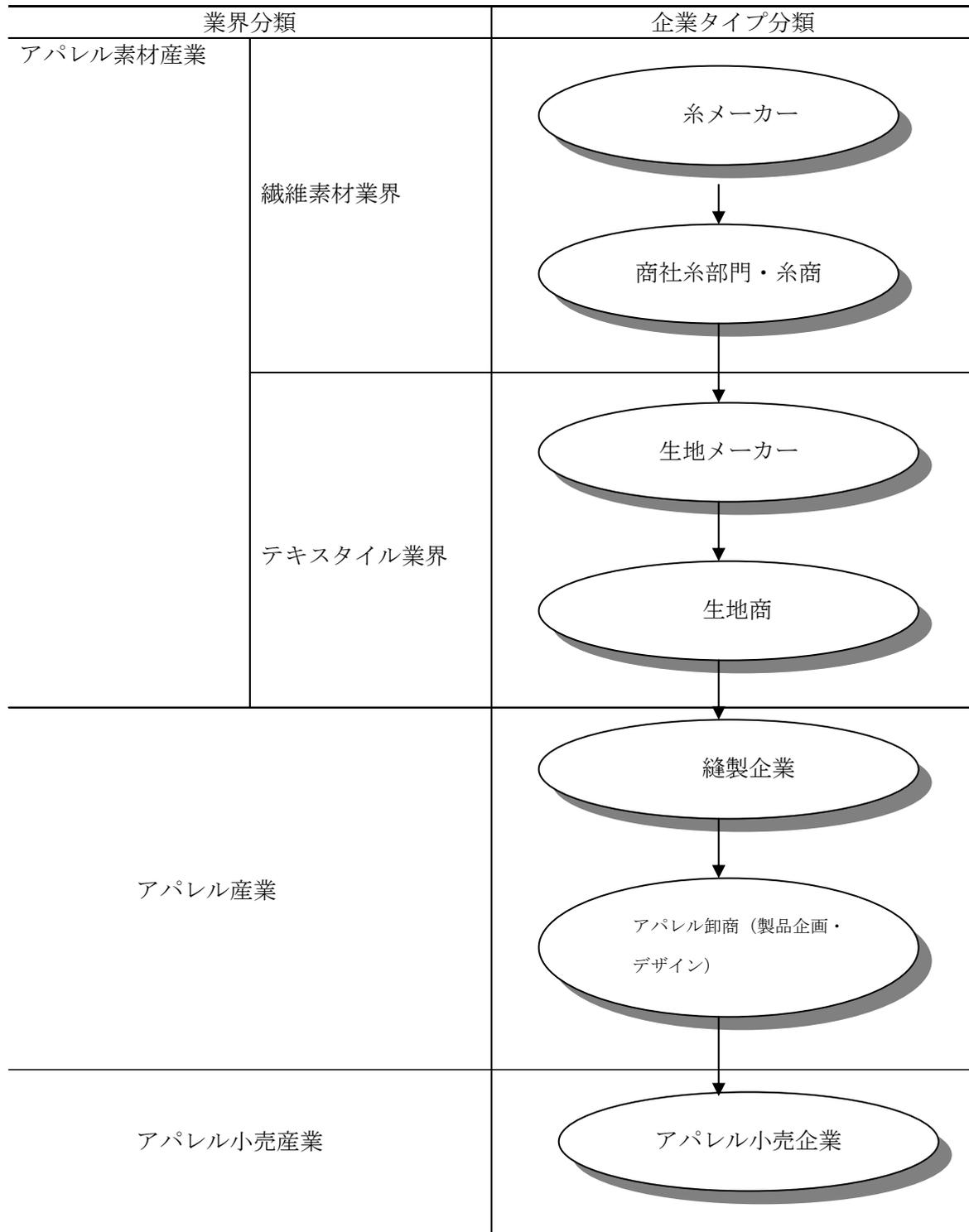
(3) 素材チームとのインタフェース

上述したように、同社のビジネス・スケジュールで事前予測にもとづき最初の素材予約が行われるのは、シーズン開始のおよそ4ヶ月前（M-4月）である（図4参考）。

その後、取引先の小売業者を招いた展示会が開かれ（M-3月）、小売業者からは大まか

³² しかし、企業によっては生産段階（縫製）を内部化し、自社工場の比率が高い企業もあるために、一概には言えない。オンワード樫山の場合は、1社の自社工場しか持たず、全ての生産を協力工場と呼ばれる外部工場に委ねている。

図7 アパレル製品関連の諸産業



出所) 大枝 (1998) より一部筆者改変

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

な注文を受ける。1ヶ月半後の(M-1.5)月には素材確保の最終的な決定を行わなければならないために、展示会で得た仮需要の情報にもとづいて、(M-4)月にすでに注文してある素材の量を調整する。つまり、この段階((M-1.5)月)でシーズンに投入する最終的な分量の素材を素材チームから買い取ることになる。したがって、(M-4)月の段階で仮注文しておいた素材の量と(M-1.5)月に最終的に確定する素材量との差は、素材チームのリスクということになる。が、(M-1.5)月の段階で素材チームはオンワード樫山からの発注分に関しては、販売のリスクから完全に解放されることになる。(M-4)月の段階での注文量が、もし最終的な注文量より多ければその差の部分は、素材チームが、シーズンが始まるまでの1ヶ月半の間に別の買い手を独自で探さなければならないことを意味する。

しかし、オンワード樫山にとってこの時点で確定するのは、素材(生地や副資材)の量だけであり、具体的な製品の仕様や各アイテムごとの生産量はまだ決まっていない。生地の量だけが決まっているということは、生産量の上限だけが決まっていると解釈していいだろう。実際、この段階で確保済みの生地の量(で作れる製品の量)を超える需要が発生する場合、それが直ちにオンワード樫山の機会ロスとなり、それを避けるためには、その場その場で適当な生地を物色するというゲリラ的なやり方を取らざるをえなくなる。

しかも期中新規企画チームの場合になると、素材の手配はその困難さを増す。というのも素材の量的な調整だけではなく、まったく新素材を利用した製品の企画が提案されたり、新素材に対する需要が発見されたりするからである。2000年現在、チームとしてオンワード樫山専属に生地を供給しているテキスタイル・メーカーは4-5社である。これらの企業は他のアパレル・メーカーともスポット的な取引を行うが、オンワード樫山とはひとつのチームの意識を持って長期継続的な取引関係を結んでいるという(聞き取り)。取引先企業の数が少ないのは、オンワード樫山がここ数年多岐にわたっていた取引を整理し、少数の企業とのパイプを太くしてきた結果である。

したがって期中新規企画チームの素材確保は、社外QRチームのメンバーとのインフォーマルな日々のコミュニケーションから得られる小刻みな情報に大いに依存せざるをえない。

「社外チームとの定期的な会合はシーズン前と、シーズン後の反省会を、春夏秋冬ありますから、年8回あります。しかし、生地屋さんとかは毎日(オンワード樫山に)来ています。例えば、生地屋さんってわれわれだけと取引しているわけではないですよ。だから、例えば“こういう素材が今ものすごく売れているんだよ”とか、“追加が入っているんだけどどう?”とか。または“これ(この生地)うち100枚程度(供給)出来ますよ、500枚程度出来ますよ”など。そういう情報が入ってきますとうちだって、“生地ちょっとみせてよ”とか“これをもうちょっとこういうふうに変えて1ヶ月後に(市場に)出したいんだけどどうだ”と。そういう話で毎日来ています。だから逆に毎日会わないと駄目ですね。」(聞き取り)

結局、新たに発見された需要を充たせる生地が入手出来ない限り機会ロスは避け難い。その成否の鍵は、素材チームとのフレキシブルな企業間関係如何によって左右されると考えられる。

(4) 縫製企業とのインタフェース

素材チームに比べて縫製工場との関係はオンワード樫山側の立場から見ると、よりフレキシブルである。まず、縫製工場の生産ラインを確保する最終的なジャッジが行われるのも、基本的には素材の最終予約が行われる (M-1.5)月である。つまり、最終的に確定された素材の量に合わせて生産のキャパシティを確保しておくのである。しかし、実際に生産が開始されるのはシーズン開始の3週間前である。結果的に生産ラインを確保する時点と生産開始の時点との間には、約3週間の時間的なギャップがある。この3週間の時間的なギャップがオンワード樫山にとっては、(M-1.5)月の時点で予約した分の生産のキャパシティと、実際に生産に取り掛かる量との最終的な調整を図る余地を提供してくれるのである。

上記したように同社ではその3週間の間、つまり、(M-1)月の時点で展示会以外の内見会を催すのである。それはオンワード樫山にとって、新しいシーズンに投入する製品デザインのブレをチェックするための最終的な装置である。そこで判明される予測の読み間違いは(M-3週)月の時点まで訂正され、縫製工場に最終的な指示が渡される。要するに、基本的にシーズン開始3週間前にも生産ラインの急な変更や、予約の取り消しという突発的な小回りが効くのである。ここでいう予測の読み間違いとは二つの意味合いを持つ。

(5) 二つの意味での予測間違い

そのひとつは、量的な予測の間違いである。例えば、(M-1.5)月の段階で10万着分のラインを予約しておいたのに、(M-3週)月の時点で8万着のオーダーしか出せない場合がそれに当る。

もうひとつの意味とは、アイテムそのものを変更する場合である。例えば、(M-1.5)月の時点での予測がパンツであったのに、内見会などの反応を見て最終段階で急にスカートに変更せざるをえないような場合である。この場合問題はより複雑になる。それは、縫製工場が持っている技術的な特徴に起因する問題である。とりわけこの問題は計画生産チームに目立つ点であるが、計画生産チームの協力工場のほとんどは、オンワード樫山と長期的な取引関係を維持してきた工場が多い。それらの企業が持っている技術的な特徴のひとつは、特定アイテムの縫製技術に特化しており、自分のコア部分以外の製品アイテムへのフレキシブルな転換が非常に難しい点である。要するにパンツ専門であるとか、ジャケット専門という具合

に分化されているのである。このような構造的特徴を前提とする限り、シーズン開始直前のデザイン変更という決定は、生産工場そのものを変更せざるをえないことを意味するだろう。³³

(6) 市場リスクのバッファーとしての縫製工場

以上のことを勘案する限り、シーズン直前の急な注文の変更によるリスクを抱えるのは、縫製工場になる。10万着から8万着への量的な注文変更の場合、余った2万着分の生産ラインを稼動するためには短期間に新たな買い手を物色しなければならない。アイテムそのものの変更という場合には、注文そのものが取り消されてしまう場合もあるので、直接販売リスクにさらされることが予想される。要約すると、シーズン直前の急な生産量変更、またはデザインの変更に伴うリスクの発生という面を考える限り、約120社（2000年現在）に達する協力工場がバッファーの役割を果たしているように観察される。それではなぜこういう「無理を聞くシステム」³⁴が成り立つだろうか。

その答えは、基本的には同社が縫製工場との間で構築している企業間関係の特徴にその原因があるように思われる。

一般的に、アパレル・メーカーと縫製工場との間の企業間関係は次の三つの類型が考えられる。ひとつは、後方統合による自社工場の運営である。³⁵ 自社工場の保有は常時望むような生産が出来るという面で、最もコントロールしやすいメリットはあるだろうが、販売のリスクに直接露出されてしまうという危険性がきわめて高い。もうひとつの方法は、スポット取引とも言うべく、商社などを使ってその都度生産先を調達する方法である。先述の自社工場とは反対に固定投資の負担を抱えず、適時適量の生産を見込めるという市場取引のメリットは享受できる。が、自社の影響力が及ばないと言う点で、製品の品質やジャスト・イン・タイムの納期を保証できないという難点がある。また、取引ごとに最適な取引先を探すための探索コスト（searching cost）や価格交渉のための交渉コスト（bargaining cost）などのいわゆる取引コストが膨大になる可能性が高い。

オンワード樫山が縫製工場との間で構築している企業間関係の特徴は、いわゆる中間組織

³³ それに対して、新規企画チーム所属の協力工場は、若い経営者によって運営されている新しいメンバーが多い。しかもいかなるアイテムも自由自在に縫製できる技術を備えた企業のウエイトが高いのも対照的である。逆にどういう企画が出されるか事前にまったく予測できない新規企画チームの場合、多様なアイテムを生産できる技術的能力を持つ企業でなければ、QRというやり方自体が成り立たないだろう。

³⁴ 石井・小川（1996）。

³⁵ 総合アパレル・メーカーとして長年オンワード樫山と競合関係にあるレナウンの場合、オンワード樫山とは対照的に自社工場の比率が非常に高いことで有名である。

的な側面にある。つまり、資本関係を互いに持っていないために市場取引関係を維持しながらも、適時適所ではコントロールできるような関係を保っているのである。それが可能なのは、取引先の縫製工場を集中化することによって、オンワード樫山に対する縫製工場の取引依存度を常に高いレベルで維持させているためである。

同社の取引先縫製工場の数は、1970年代末の約270社から³⁶1990年時点で約380社にまで上っていたが、2000年現在時点ではその数を約120社に絞り込んでいる。したがって、同社向けに製品を納入するほぼすべての縫製工場は、オンワード樫山専属という形態になっている。つまり、ほぼすべての生産ラインをオンワード樫山の製品でまかなっているような状態になっている。

同社の関係者の話によれば、商社を使うと納期や品質面で常に統一性を保ちにくく、それはともするとブランド・イメージを狂わせてしまう結果になりかねないという。他方、自社工場を持たないのは、³⁷協力工場との間で市場取引関係を維持させることによって協力工場間の競争と生産能力の改善を促進させるためであると述べている。³⁸

しかし、いずれにせよ生産量やデザインの急な変更から発生する販売リスクが、取引依存度というパワー関係を反映した高度な管理手法によって、少なくとも部分的に川上の縫製工場に転嫁されているという事実は否めないかも知れない。

(7) オンワード樫山のリスク吸収

以上のような観点に立つと、同社がQRシステムを運営していく上で構築している企業間システムが、川上企業を「販売リスクの受け皿」とした上ではじめて成り立つ「支配－非支配」関係のように見えるかもしれない。しかし、オンワード樫山が川上企業との間で結んでいる企業間関係をもって、そのようにドライな「支配－被支配」の側面だけを強調するのは必ずしも正しくはないこともまた事実である。交渉力の優劣を反映した川上への一方的なリスク転嫁は、企業間システム全体の長期的な効率を損なうかもしれない。そこにはネットワークに参加する全てのメンバーが納得できる公平なリスク分担のルールが求められる。当然ながら、オンワード樫山でも川上への一方的なリスク転嫁を防ぐための工夫をしている。

³⁶ 『週間大衆』(1979年2月22日)。

³⁷ オンワード樫山は創業当時から現在に至るまでただ1社の自社工場だけを稼働している。そこでは最先端の縫製技術などを研究・開発し、その新技術やノウハウを協力工場に伝播する役割を果たしている。

³⁸ 聞き取り、また前掲『週刊大衆』(1979年2月22日)にも自社工場を持たず協力工場に依存しているメリットについて、「…協力工場とは言っても技術指導は怠らないし、長い信頼関係がある。丸抱えでないから工場同士の競争もあり、土地柄にあった管理もできる」という同社関係者のコメントが載っている。

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

「…極端な話、工場の生産ラインを予約した分の需要が発生しない場合だってありますよ。(需要を)読みきれなくて。そういう場合は、秋冬物じゃなくて春物を縫わせる場合もあるわけですね。…工場さんに迷惑をかけないために。そこにどうやって回そうかとまで考えないと、工場さんもくつついて来ないよ…」(聞き取り)

一方、テキスタイルに対しても、

「(追加生産の際)予約しておいた分の生地は必ず引き取ります。そうしないと向こうもリスクもってビジネスやっているんだから…」(聞き取り)

以上のコメントからも企業間システムの全体最適を目指し、自らリスクを吸収しようとする姿勢を読み取ることはできる。

(8) 関係特殊的技能の存在

いずれにせよこれまでの記述を通じて、川上企業との企業間システム構築如何が、市場リスクを柔軟に回避するための不可欠な一部分を形成しているということは確認されたように思われる。

しかし、繰り返しになるが、市場の動きへの俊敏な対応を確保するためには、川上企業との間にリスク分担を含む複雑な取引関係の調整問題が絡んでくる。

アパレル・メーカーが少数の川上企業に取引を集中化することによって、川上企業に高い依存関係を発生させる。そうすることによって資本統合という方法に頼らずに実質的な「支配-非支配」関係が形成できる。したがって、市場リスクの「受け皿」としての川上企業は、アパレル・メーカーにとって景気変動のバッファーとしての役割を忠実に果たしている、という見方はそれなりの説得力を持っている。

しかしながら、日本の自動車産業における完成車メーカーとそのサプライヤーとの企業間関係を研究した浅沼 (1997) の言うように、互いに資本関係を持っていない企業間の関係を「支配-被支配」という単純な図式で理解しようとする試みは、「被支配」側がその関係に参加しなければならない経済的なインセンティブを説明できない恐れがあるという点でその論理的限界を持っている。つまり、取引依存度の優劣を反映した一方的な依存関係をもって同社の企業間システムを把握しようとする試みでは、独立した企業としての川上企業が当該システムに長期的に参加する理由も、また、アパレル・メーカーが特定の川上企業との間に長期的な取引関係を形成しなければならない必然性をも説明できないのである。

そこで、アパレル・メーカーと川上企業との間の取引様式を決める要因として考慮しなければならないのは、関係特殊的技能 (relationship-specific skill) の存在有無である (e.g., 浅沼 (1997))。アパレル製品は 3 次元の製品であり (藤本 (2000))、設計図や仕様書といった

形式知的な情報だけでは開発者や企画者の意図が生産サイドに十分に伝わらない可能性が高い。また、デザインと生地との整合性のようなテクニカルな問題をめぐるトラブルも現場ではしばしば起こる。「この生地でこのデザイン縫うと不良品が出ますよ」というのがそのような場合である。長年の経験から生まれる互いに対する理解がない限り、以上のような問題は幾度ものコミュニケーションや、調整を経て修正されなければならないだろう。しかし、極端に短いリード・タイムを迫られる追加生産体制の下で、そのような問題をめぐって込み入った調整を図る時間的な余裕はないように考えられる。それは直ちに製品投入の遅延に伴う機会ロスを招きかねない。

以上のことを勘案する限り、市場リスクを柔軟に回避している企業が構築している企業間システムには、企画・デザイン部門－生産部門－素材部門の間に、長期的な取引関係の中から形成された特殊な技能が存在しているのではないだろうか、というのが我々が考えるもうひとつの仮説である。逆に関係特殊的な技能が存在しなければ市場の変化に合わせての俊敏な対応は不可能ではないだろうか。

となれば、取引依存度のみによって取引様式の選択を説明しようとするステレオタイプな見方に代わる、より立体的な分析が可能になると思われる。つまり、長期的取引関係から川上企業が蓄積してきた「関係特殊的技能」の存在により、アパレル・メーカーとの間に相互依存的な状況が発生し、それが再び相方を長期的な取引関係にコミットさせるインセンティブになるという循環的な姿が描かれる。³⁹ また、「関係特殊的技能」の有り様如何が市場リスクへの対応の違いを生み出し、それが企業間の業績の違いを説明する一因になりうるという実践的な課題とも関わってくるだろう。

いずれにせよ「関係特殊的技能」の存在そのものは、今後より豊富な事例研究や川上企業にまで及ぶ多層的な調査を通じて解明していかなければならない課題である。

6. おわりに

これまで市場リスクを柔軟に縮減している事例として日本のアパレル業界を代表する総合アパレル・メーカー、オンワード樫山の動きを追ってきた。その過程で計画生産と期中新規企画とを巧みに交互させながら、幅広い製品ラインの提供という「範囲の経済」と、需要への素早い反応という「スピードの経済」とを両立させていることが明らかになった。今回

³⁹ また、これは<価格対数量>だけが取引様式を決める唯一の要因であるとした伝統的な経済学の考え方を批判しながら、完成車メーカーとそのサプライヤーとの間に形成された関係特殊的技能の存在が取引様式を決める要因であることを導き出した浅沼 (1997) の研究を支持する結果になるだろう。

アパレル産業にみる市場リスクの戦略的回避

の事例調査はアパレル産業という比較的特殊な業界を対象とし、しかもオンワード樫山1社だけの事例に留まっているという面で限界を持つ。しかし、それにもかかわらず、今回の事例はわれわれに実践的な面からも、また理論的な面からも興味深いいくつかの研究アジェンダを投げかけてくれた。それらを改めて確認することで結びに代えよう。

- 1) QRシステムのような「延期型製販システム」の下で市場の不確実性を縮減するために求められる組織員のスキルは、従来のような「投機型製販システム」のそれとは違うのではないだろうか。
- 2) 多くのアパレル・メーカーがそうであるように、原材料の調達や生産機能外部に委ねている場合、素早く変化する環境にフレキシブルに適応するためには、組織外部のエージェンシーとの間に「関係特殊的技能」の構築を不可欠な要素とするのではないだろうか。また、その「関係特殊的技能」の存在が取引様式を選択する際の決定的な要因として作用するのではないだろうか。

これらの諸問題は、今後さらなる事例の発掘や体系的な実証調査を通じて深めて行くべき筆者達の課題であろう。

参考文献

- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織—革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.
- Blackburn, J. D. (Ed.). (1991). *Time-based competition: The next battle ground in American manufacturing*. Homewood, IL: Business One Irwin.
- Bucklin, L. P. (1965). Postponement, speculation and the structure of distribution channels. *Journal of Marketing Research*, (1965, February), 26-31.
- 崔 容熏 (1999) 「オンワード樫山における委託取引方式と追加生産方式の戦略的補完性」 近藤文男, 若林靖永編 『日本企業のマス・マーケティング史』 6章. 同文館出版.
- 崔 容熏 (2001) 「市場不確実性縮減の論理」 京都大学マーケティング研究会編 『マス・マーケティングの発展・革新』 4章, 同文館出版.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1990). *Product development performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 江尻 広 (1979) 『返品制』 日本経済新聞社.
- 藤本隆宏 (2000) 「毛織物・アパレル製品の製品開発」 藤本隆弘, 安本雅典編 『成功する製品開発』 10章. 有斐閣.
- 石原武政 (2000) 『商業組織再編成の論理』 千倉書房.

- 石井淳蔵・小川 進 (1996) 「対話型マーケティング体制に向けて」石原武政, 石井淳蔵編『製販統合』4章. 日本経済新聞社.
- 榎山純三 (1976) 『私の履歴書、走れオンワード』日本経済新聞社.
- 加藤 司 (1998) 「アパレル産業における『製販統合』の理念と現実」『季刊経済研究』21(2), 97-117. 大阪市立大学.
- 木下明浩 (1994) 「ブランドと小売マネジメント」『立命館経営学』33(4), 79-119.
- 木下明浩 (1997) 「榎山のブランド構築とチャネル管理の発展」近藤文雄, 中野 安編『日米の流通イノベーション』5章. 中央経済社.
- 松尾 隆 (2001) 「製品開発のタイミング決定と資源配分」『福井県立大学経済経営研究』9, 63-77.
- 岡本博公 (1994) 『現代企業の生・販統合』新評論.
- 大枝一郎 (1998) 『ファッションビジネスの基本 (上)』ファッション教育社.
- 繊維新聞社編集局 (1996) 『よくわかるアパレル業界』日本実業出版社.
- 高岡美佳 (1997) 「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入」『経営史学』32(1), 1-35.
- 徳丸壮也 (1995) 「オンワード榎山、なぜ『高感度低単価商品』路線を独走できたのか」『プレジデント』(1995年1月), 104-109.
- 山口 孝, 小宮昌平, 山口由二 (1997) 『日本のビッグ・ビジネス 18』大月書店.

[2002年5月8日受稿; 2002年5月13日受理]

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 1巻3号 2002年6月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>