

第4章 岐阜アパレル企業の業績格差要因をめぐって

松 永 健

1. はじめに
2. アパレルビジネスとは
3. アンケート調査結果
4. 事例研究
5. アパレル企業診断のてかがり
おわりに

1. はじめに

毎年、年2回、春夏物と秋冬物の新作発表に向けて、新しいキャンバスに、新しい絵柄を描くのがアパレル企業の最大の特徴といえる。

マーケットではその作品に対して「それを買うか、買わないか」の厳しい評価を下すとともに、買われなければお蔵入りということが日常茶飯事に繰り返される。

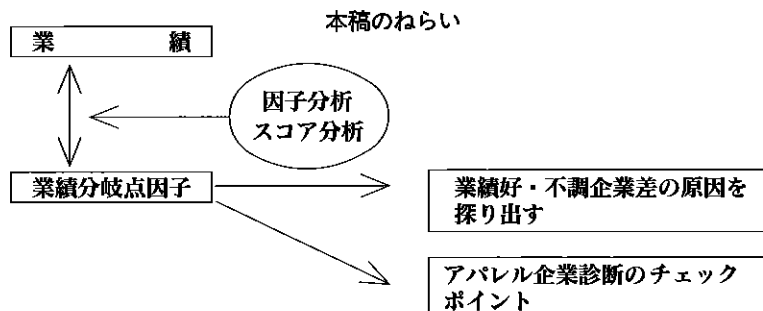
ファッション産業は流行を追い求める変化対応産業だ。流行であるからには「はやり・すたり」「あたり・はずれ」がつきまとう。昨年、赤系統が30%売れたからといって今年は20%売れるのか、40%なのかは分からない。よくアパレル産業のことをKDDすなわち「勘」「度胸」「ドングリ勘定」の世界という人がいるが、言い換えれば、「予測能力」こそが「全てを制する」といってよい業界なのではなからうか。

プロ野球選手が誰しも打率、打点を高くしたいように、アパレル企業でいうなら「返品ない」「値引品ない」「未取引ない」すなわち「ヒット率高く」、「返品率低く」ありたいと願う。しかし、継続的にヒット率を上げるのは予測能力をいかに磨いても難しい。

ところがある期間をとってみれば、プロ野球に3割打者がいるように、アパレル業界にもそこそこの業績を通年にわたってあげている企業が数多く存在する。

本稿では、そうした企業を岐阜アパレル協会加盟企業に求めるとともに、「業績を左右する要素は何なのか」をアンケート調査を通して明らかにする一方、抽出した「業績分岐点因子」を事例研究によって実証・検証してみたい。

また、このプロセスをへることによって、アパレル企業を分析・診断する道筋を見つけたい。



2. アパレルビジネスとは

グローバル化といい、情報化といい、今どの企業もその大波を受けて揺れ動いている。

しかし、アパレル企業ではすでにその大波を経験し、グローバル化・市場経済化・情報化の対策はすでに先取りして対応しているところである。

- グローバル化→海外進出、海外生産の拡大、衣料品の輸入増加、ブランド戦略等
- 情報化→SPA、インターネット通販、ネットワーク化、3次元CADの導入等
- 市場経済化→アウトソーシング、マーケットイン、QR等

なぜ先取りなのか、その理由を考えてみよう。

第1に、繊維品、ことに衣料品、ファッション品は簡単に国境を越えるバリエーション、グローバル商品であり、原料から製品まで輸出入の対象になり易い。

第2に、川上から川下までの経路が複雑で長く、たくさんの人々がそれに関わっている。もともとアウトソーシングしなければ機能しない業種・業態である。

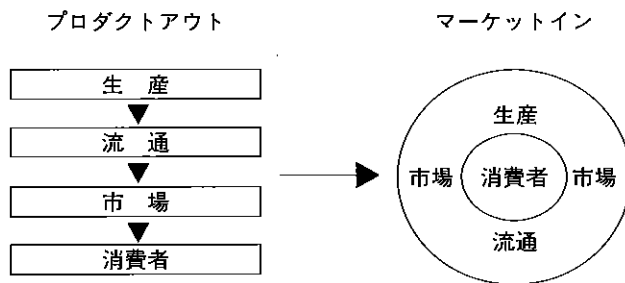
第3に、プロダクトアウトでなく、マーケットインのシステムを構築せずには消費者が求める

こし、無から有を生み出すべく、創造開発、クリエーションを積み重ねていかなければ生き残れない。

第5に、変化が激しく、「定価」「定番」「定年」「固定」など「定」が片時も定着せず、変容、変身、変質、変貌、変革など、変転極まりない業種・業態である。加えて、天気、トレンド、景気、販売先の動向など、外部環境リスクがものすごく大きい。

このように「何が売筋なのか」がそのときどきの要因によってがらりと変わってしまうという構造をアパレルビジネスは抱えている。「売れば勝者」「売られなければ敗者」であり、すべて結果で判定される。とすれば、予測能力こそがすべての世界なのであるが、そこには、「勘」「直感」「感性」「鑑定力」「目きき」という「カン」の世界がファッションビジネスの重要な要素として存在する。

要するにアパレルビジネスとは、グローバル化、情報化のもとで、図のように消費者を中心にすえて、生産、流通、市場動向を機敏に察知、先取りして対処、対応していかなければ、たちまち倒産の憂き目にあってしまう業界といえる。



ものを求めるときに提供できない構造体質を抱えている。つまり消費者中心に回っている業界である。そこでは、市場経済化の掟に従って「淘汰」「選別」「優勝劣敗」「適者生存」「新旧交代」が当たり前のように展開される。「売れてなんぼ」の世界なのである。

第4に、グローバル時代のファッションビジネスは売れ筋追求ではなく、ウオントを掘り起

3. アンケート調査結果

(1) 明らかにしたいこと

確かに年度毎にみれば、ある年は業績が良く、ある年はそれほどでもない、それが顕著なのがアパレル企業の特徴ではあるが、業績格差要因について、本稿ではとりわけトータルの企業経営的視点に着目することによって、以下の3点

に言及したい。

①総合経営力と業績との関係をアンケートにより経営者自ら採点してもらうことを通して、業績格差誘因35因子を抽出、優先順位をつける。「何が業績を左右する因子なのか」についてランク付けをする。

②①の作業過程を通して、岐阜アパレル企業の強み、弱みが浮き彫りにされ、今後の経営舵取りの指針にすることができる。

③アパレル企業診断の手がかりを把む。

(2) 実施要領

アンケートは下記の要領により97年7月実施、8月22日回収にて行った。

- 質問表 資料1
- 対象 ①岐阜アパレル協会72社と
②大垣共立銀行取引先16社の

(A) 売上高規模と業績

売上高規模と業績（97年8月時点）との関係を見ると、年商10億円未満の企業で〔まずまず・好調・絶好調企業〕12社、〔やや不調・不調〕2社に対し、年商10億円以上では〔まずまず以上〕19社、〔不調〕13社であり、10億円未満の企業の方が、10億円以上の規模の大きい企業より業績が良かった。とりわけ10～50億円未満ではクラスでは、

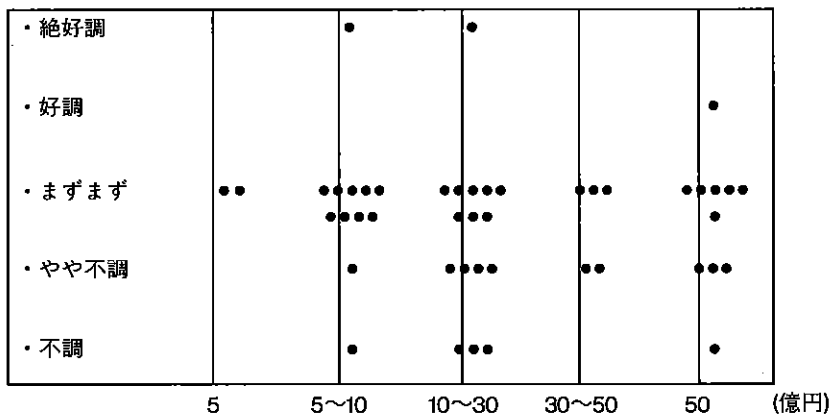
〔まずまず以上〕 12社

〔やや不調以下〕 9社

と拮抗しており、中規模クラスの業績が良くない。

こぢんまりとまとまるか、いっそ大きくするか、どちらかであり、中途半端なクラスの苦戦が目立つ。

〔図1〕 売上高規模と業績



いずれも中堅産業

- 回収率 ①30社 41.7%（郵送）
②16社 100.0%（手渡し回収）
回収率 52.3%

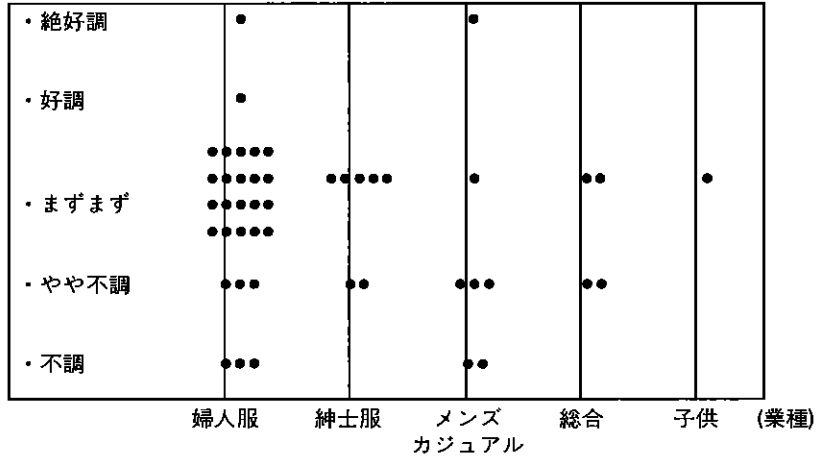
(3) 会社のプロフィール及び経営トップのプロフィールと企業業績との関係

ここでは、アンケートをもとに(A)売上高規模、(B)業種、(C)量販店販売先比率、(D)海外生産比率、(E)創業から何代目、(F)経営者の年齢、についてそれぞれ業績との関係を明らかにする。

(B) 業種と業績

婦人服に比べ、紳士服・メンズカジュアルの業績が良くない。特にメンズカジュアルと総合が悪い。すなわち

〔図2〕 業種と業績



婦人服〔まあまず以上〕22社、〔やや不調以下〕6社

紳士服、カジュアル、総合〔まあまず以上〕9社、〔やや不調以下〕10社である。

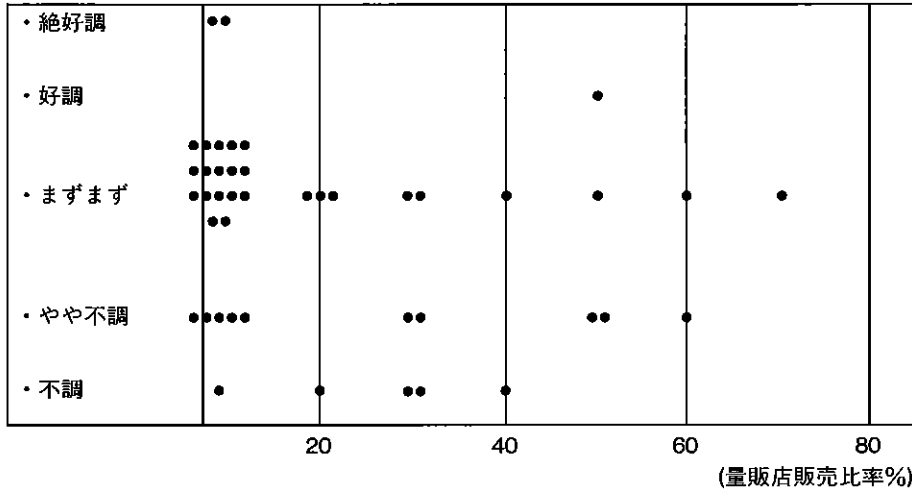
(C) 量販店販売比率と業績

量販店販売比率が20%未満と以上とでは、業

20%以上〔まあまず以上〕10社
〔やや不調以下〕10社

量販店販売比率が高いところほど業績が悪いということは、同一商品をどの量販店にも売っていればよかった量販店時代から、「同一商品をよそに売ってはいけない」という量販店の戦略転換、すなわち「店舗差別化」「商品差別化」

〔図3〕 量販店販売比率と業績



績にはっきり差が出た。

すなわち、

量販店販売比率

20%未満〔まあまず以上〕19社

〔やや不調以下〕6社

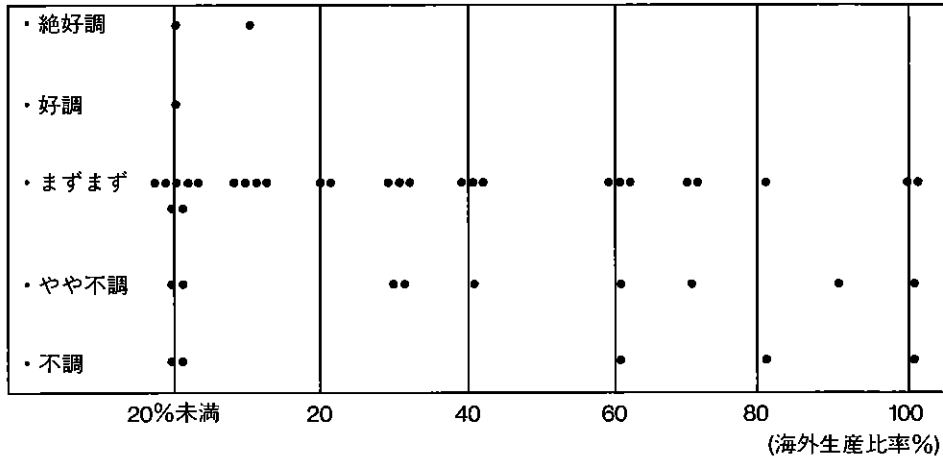
に対し、

戦略に、岐阜アパレル企業が変化適応できなかったことが原因している。

(D) 海外生産比率と業績

海外生産比率が高いか低いかによって業績に差がついた。

〔図4〕 海外生産比率と業績



すなわち、海外生産比率40%以下は、〔まずまず以上〕22社、〔やや不調以下〕7社に対し、60%以上は〔まずまず以上〕8社に対し、〔やや不調以下〕が7社と多くなる。

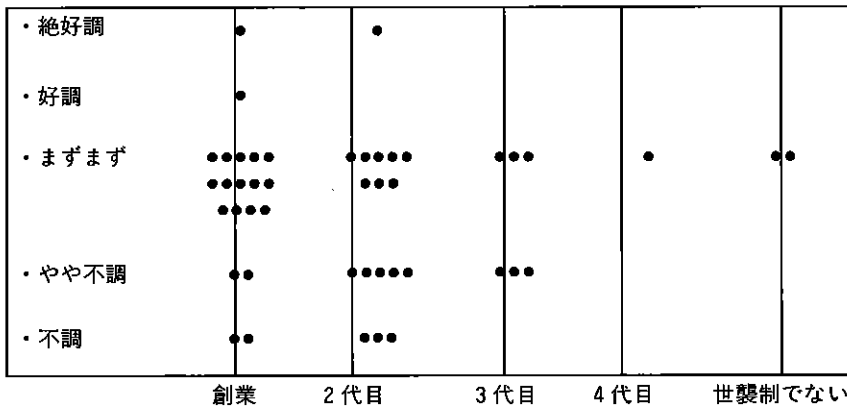
円高、価格破壊時代は「安い」ことが至上命題であったが、今は「安くても売れない」時代となり、かつクイックレスポンスに市場対応することが何より重要になった。すなわち「コス

調以下〕4社であり、2代目以降に比べて業績は良いが、2代目以降比較では、それほど差は見られない。業歴の長さや業績の差はほとんど相関がないと見てよいだろう。

(F) 経営者の年齢と業績

では経営者の年齢と業績の相関はどうか。「ほとんど関係が見られない」というのが結論である。

〔図5〕 創業から何代目と業績



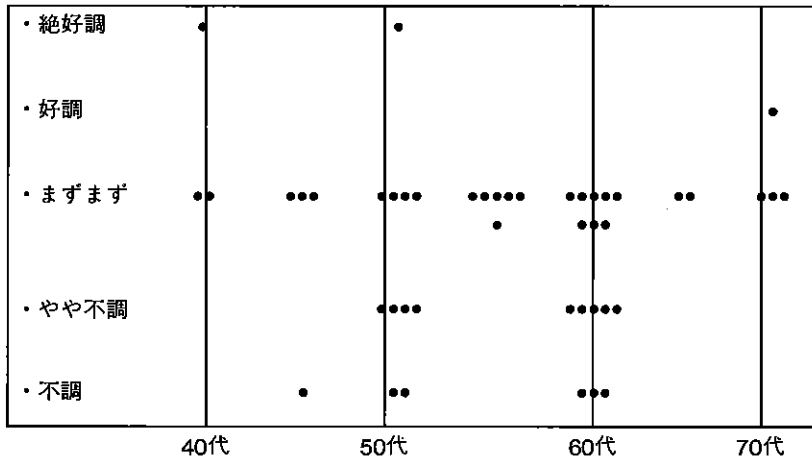
ト競争」から「価値競争」に移り、市場に素早く対応できる企業とできない企業との格差がついてきた。

(E) 創業から何代目と業績

創業者は、〔まずまず以上〕16社、〔やや不

年商5億円以上の規模クラスになれば、経営者が高齢化していても、それに代わる組織や人材が代行していると考えられる。

〔図6〕 経営者の年齢と業績



〔4〕 最近の衣料消費低迷の原因

1表により91～96年間の衣料・身の回り小売販売額と売場面積との関係を見ると、「売上高は▲8.7%減っているものの、衣料品売場面積は18.4%増えており、差し引きのギャップは27.1%」(岐阜アパレル協会報) オーバースペースとなっている。換言すると供給衣料の27%は返品や乱売等々として処理されていることになる。

事実、岐阜アパレル企業の聞き取りでも、「20%がオーバースペース、モノ余り」としている。

最近の衣料、消費低迷の原因を、本アンケート結果では「海外生産や大型店の売場面積拡大による供給過剰」に求め、44.9%の企業で第1位にあげている。

その背景には、96年、輸入品、海外ブランド品の国内販売に占める輸入比率が数量で60%、金額で40%を超えている事実がある。他方、大型店の郊外進出は目白押しであり、実質購買力が増えない分、オーバースペースに直結する。

〔1表〕 衣服・身の回り品小売販売額と売場面積

(単位：10億円、万㎡)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
販売額	15,276	14,964	14,422	14,197	13,991	13,943	—
売場面積	2,418	2,549	2,636	2,676	2,756	2,787	2,863

※ただし、衣料品売場面積は全体の約22%として算出。
出所：日本繊維新聞、名古屋支社 山下征彦氏 (岐阜アパレル協会報)

〔2表〕 最近の衣料消費低迷の一番の原因

1. 海外生産や大型店の売場面積拡大による供給過剰	44.9%
2. 不景気による個人所得の伸び悩み	17.4%
3. 各社とも同じような商品を作っている	15.9%
4. 価格競争により物作りを軽視してきたため	10.1%
5. 新しい消費トレンドを把めない	7.2%

資料：当アンケート調査結果、以下の表・図 同

次いでアンケートでは、「個人所得の伸び悩み」17.4%を第2の原因にあげている。

なるほど97年度以降、消費税アップ、特別所得税減税廃止、及び社会保険料負担増で、合計9兆円の所得減少が個人所得の伸び悩みにつながっている。

他方、物づくりを中心に「同じような商品づくり」15.9%、「物づくり軽視」10.1%、「消費トレンドを把めない」7.2%と低迷の原因を経営内部に求めている。

以上、原因を経営の外部要因と内部要因に分けると、1、2は外部要因であり、62.3%、3、4、5は内部要因であり、33.2%に原因ありと回答したことになる。

(5) 業績好調な企業と業績不振の差

近年のファッションビジネスで特徴的なのは、

23.5%、「商品力」17.3%、「経営者の資質」16.3%という順序で高かった。

「みんなと同じもの」をつくるのではなく、「違うものをつくる」には企画力、開発力が決め手と考えている証左である。

もっとも、聞き取りしたところでは、「97年はヒットがない、売れ筋がない、服は要らない」という環境下、「これまでは商品力さえ良ければ、それで売れた。しかし近年は商品力が良くても量販店から注文をもらえない」と散々なうえに、さらに問題なのは「売れるようなら、達量販店主導でつくるどころか、商社もかまわず参入してくる」ようになったのである。

とすれば、「どうやって売るか、どこへ売るか、どこへ向けて売らすべきか」が重要となり、「いいものをつくる」だけではダメで、マーケ

〔3表〕 業績好調な企業と業績不振との差

1. 企画力	23.5%
2. 商品力	17.3%
3. 経営者の資質	16.3%
4. 取引先や販売手法の差	12.2%
5. 人材の差	11.2%
6. 経営システム	9.2%
7. 時流に乗っている	5.1%
8. 海外戦略の差	
9. 資金力の差	
10. ターゲットの違い	

これまでの競争は「いかに早くナショナルブランド品中心に売れ筋を見つけてつくるか」が勝敗を分けていたが、「そのトレンドをあてにできなくなった」ところにいろいろな問題点が発生している。

言い換えれば、グローバル時代のファッションビジネスの最大のポイントは「売れ筋追求型」から「創造開発型」へいかに転換できるか、「商品開発力」こそが決め手となってきたのである。

このことから、業績好調・不調を分岐するキーワードをアンケートで探ると、まず「企画力」

ット開拓と販売システムの構築が死命を制するようになってきた。事実、アンケートでは「取引先や販売手法の差」12.2%、「人材の差」11.2%、「経営システム」9.2%と高得点をあげている。すなわちこの販売先と組むかによって業績に差が出てしまう。すでに見たように、量販店比率の高い企業に業績不調が目立っているのだ。

(6) 今後の経営課題として重要なのは

岐阜産地の特性は、次のとおりである。

①上代決定権ない

量販店から言われるものをつくる、下請的

色彩が強い。生産基地、供給基地的存在。

②売場を持っていない

安い人件費でクイックに、縫製もできるということで受注につながった。東西の売れ筋を見てつくっていた。言わば、リスクを張らないビジネス展開。

トツに高い。高いといっても「企画力・商品力」はすべて結果で判定される。売れたらいい企画であり、いい商品力といえる。

売れるか売れないか、すべて市場で評価され、そこは、「確実に売れる」という基準もなければモノサシも存在しない世界である。「そこに

〔4表〕 今後の経営課題

1. 商品企画部門	17.2%
2. 若手登用による人材刷新	8.9%
3. 取引先の見直し	7.8%
4. OA機器、CAD、CAM等マルチメディア	7.8%
5. 自社デザイナーの育成強化	7.8%
6. 国内工場でのQR促進	7.3%
7. オリジナルブランドの開発	6.3%
8. 売れ筋後追いかからコレクション型アパレルへ	6.3%
9. SPAへの参入	5.2%
10. 海外生産の強化	4.7%
11. 物流システム、配送センターの充実	
12. 素材の共同開発	
13. ライセンスブランド戦略	

③97年は倒産が多発し、商社は与信を狭めた。与信枠が狭まり、モノづくりが思うようにできなかった。リスクはチャンスなのにリスクを張れなかった。

④中国にいち早く進出し、先行利益をあげていたが、東京、大阪の有力企業が中国市場に進出し、かつての利益をあげられなくなった。

⑤量販店が店舗差別化や商品差別化戦略を指向するようになって、岐阜アパレルの量産規格品タイプの商品づくりが有効でなくなってきた。

⑥もうけさせてくれるアパレルをクライアントは第1に考えるようになった。岐阜アパレルにリテイラーサポート機能を備えた企業が数少ない。

こうしたなかで、アンケートによると岐阜アパレル企業が今後の経営課題として重要と考えるのは以下の通りである。

第1に、「商品企画部門」17.2%でありダン

シかないテイスト」をどのように出すかが企画力・商品力を発揮するすべてとあってよい。それには、「若手登用による人材刷新」8.9%、「自社デザイナーの育成強化」7.8%を重要と考えている。ヒット率を上げるには、若手のファッション感覚と若手のデザイナーを必要とする。自社の人材こそがたよりである。

次いで「マルチメディア」7.8%、「QR推進」7.3%が高い。情報技術を駆使した情報武装化情報システム構築がQRやマーケットインを展開するうえで欠かせない。すなわち、機会ロス、見切りロス、在庫ロスを無くすべく、消費者が求めるものを求めるタイミングで、適量を適所で適価に供給するQR手法の確立が望まれる。

次に「オリジナルブランドの開発」6.3%、「コレクション型アパレル」6.3%、「SPAへの参入」5.2%である。アパレルビジネスそのものが無から有を生み出すクリエイションの積み重ねであることを勧奨すれば、高得点にあげ

られるのも当然であろう。

こうして上代決定権なく、量販店向けに量産・規格品を供給していた岐阜アパレルにとって、今後どのような方向を指向すべきかは、アンケート結果を3つに集約すると「モノづくり」29.8%、「経営システム構築」29.2%、「人材育成」16.7%の順序になって表われてくる。

● モノづくりに関する項目

商品企画部門	17.2%
オリジナルブランドの開発	6.3%
コレクション型アパレル	6.3%
計	29.8%

● 経営システム構築に関する項目

取引先の見直し	8.9%
マルチメディア	7.8%
QR推進	7.3%
SPAへの参入	5.2%

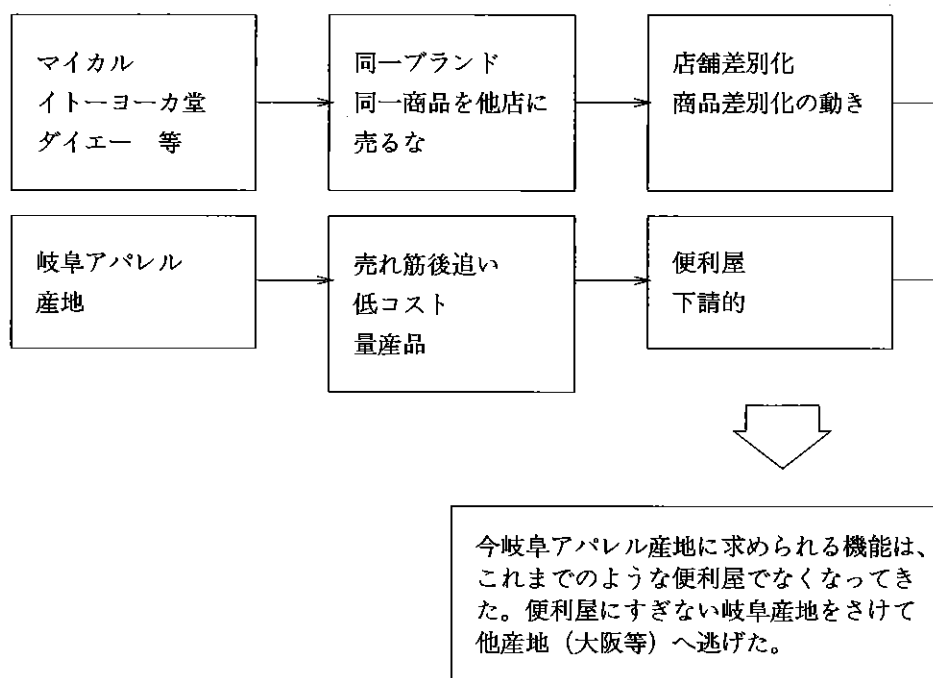
計 29.2%

● 人材育成に関する項目

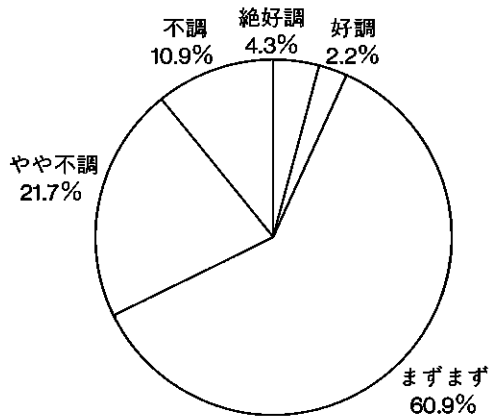
若手登用	8.9%
自社デザイナー育成	7.8%
計	16.7%

(7) 貴社の現在の業績

97年8月時点での業績は「好調」6.5%、「まらずまず」60.9%、「不調」32.8%であった。「好調」は10%にも満たない1ケタ台であり、「不調」は3社に1社と散々な結果である。どうしてなのか。下図を参照してほしい。



【図7】 貴社の現在の業績



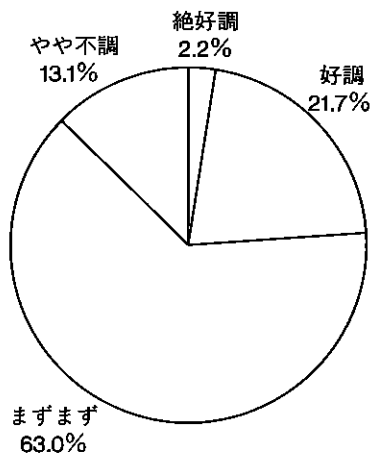
要するに、岐阜アパレル企業の特徴として、これまで量販店から言われるものをつくる下請的構図、便利屋的構図が、量販店の店舗差別化、商品差別化戦略に合わなくなってきたことがこの業績につながった。いわば岐阜アパレル企業はこれまで「いかに早くNB商品・売れ筋商品を見つけて素早くつくれるか」に存在価値があったものの、「トレンドがあてにできなく」なるなかで、量販店は「もうけさせてくれるアパ

(8) 今後3年間の業績と10年後

では、この業績低迷が「3年間このまま続くかどうか」を聞くと、「好調」23.9%、「まずまず」63.0%、「不調」13.1%であり、やや「底」を脱すると予測している。

この3年間という期間に限定すれば「変化対応、クリエイティブ企業への脱皮を図り、自分の特異分野に特化することにより、好業績を自らの手で勝ち取れる」と予想する企業が多いこ

【図8】 貴社の今後3年間の業績



レルこそを大事に」し始めたのである。こうして岐阜アパレル産地に発売先をもうけさせるリテラーサポート機能が備わっているか」が問われ、この結果につながったといえよう。

とを示している。

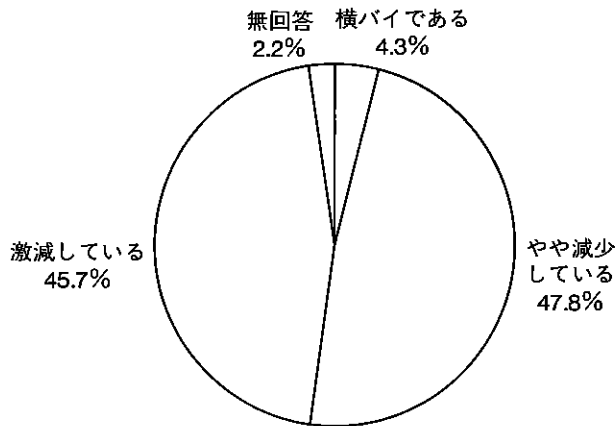
しかし10年後を展望すれば、「やや減少」47.8%、「激減している」45.7%であり、圧倒的に淘汰され、壊滅すると見る経営者が多い。

すでにずっと以前から、岐阜アパレル業界全体をひとまとめにして、「いいとか悪い」ということが言えなくなっていた。つまり企業間格差、経営者力量間格差の時代に移行していた。言うならば、個々の企業が武器、機能、仕掛け

について、経営者に自己採点してもらったのが5表である。

この間、全体と不調企業とを対比すると、7視点すべてにわたって、不調企業との格差を判読することができ、このアンケート結果が「有

〔図9〕10年後の岐阜アパレル産地全体を見た場合、事業所数、売上などの産地規模はどのようにになっているか。



を持てるかどうかかが業績を左右するのであり、岐阜アパレルではこれらの企業は将来もごく少数に止まりそうと自ら予想しており、10年後

「為」であることを示している。

7視点のうち高い自己採点順に、「経営者」3.47、「市場」3.18、「商品」3.11得点に対し、

〔5表〕経営者の自己採点による総合経営力評価（5点満点）

	全体						不調企業					
	a	b	c	d	e	合計	a	b	c	d	e	合計
経営力	2.85	2.67	2.89	2.89	2.89	2.82	2.53	2.67	2.53	2.50	2.47	2.56
経営者	3.43	3.41	3.80	3.85	2.82	3.47	3.07	3.33	3.67	3.67	2.53	3.25
商品	3.28	2.76	2.96	3.04	3.49	3.11	2.93	3.33	2.80	3.13	3.07	3.05
市場	3.20	3.07	3.35	3.50	2.80	3.18	3.00	2.67	2.67	3.33	2.40	2.81
人材	3.02	3.15	2.87	2.82	2.96	2.96	2.73	3.07	2.47	2.53	2.53	2.67
財務	2.73	3.00	3.33	2.87	2.96	2.99	2.20	2.87	3.40	2.73	2.53	2.75
情報	2.50	2.38	2.98	2.93	2.36	2.63	2.13	2.13	2.80	2.80	2.20	2.41

注：総合経営力を7つの視点及び5項目のチェック項目について5～1点幅で自己採点。アンケート表参照。

は解体の憂き目にあうと、アンケートは回答している。

（9）総合経営力評価

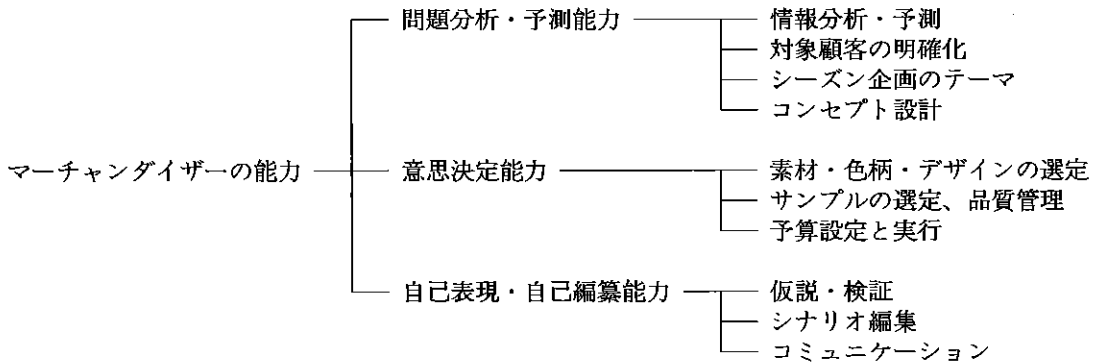
総合経営力を「経営力」「経営者」「商品」「市場」「人材」「財務」「情報」という7つの視点、並びに各々5つのチェックポイント、計35項目に

「財務」2.99、「人材」2.96、「経営力」2.82、「情報」2.63得点と平均である3を割っている。

ことに「情報」に関する評点が低い。とりわけ企業経営をとりまく情報をどのようにキャッチし、それをどのように自社用に編集するかが情報まわりでは重要だ。この仕入れた情報をど

のように献立料理し、おいしく食べさせることができるか。このことは経営者の力量とマーチ

ャーにつながつているのを岐阜アパレルの弱みと見ている。



ャングイザーを中心とする人材力いかににかか

(9) 35因子と業績との関係

岐阜アパレル企業経営者の自己採点

ベスト 5	ワースト 5
1位 トップとしての経営理念をもっている 3.85	1位 熟練した専属のマーチャングイザーがいる 2.36
2位 独自の判断に基づく判断力、決断力がある 3.80	2位 最新の売場情報を吸い上げるシステムがある 2.38
3位 市場変化に柔軟に計画変更できる 3.50	3位 社内でのLANが構築されている 2.50
4位 物づくりにこだわりを持っている 3.49	4位 経営システム構築が完成している 2.67
5位 時流を読む力、情報収集力に優れている 3.43	5位 返品率も減少し商品在庫圧縮されている 2.73

わってくる。

次にこの7視点を構成する35の要因の中から、高い順、低い順にベスト5を挙げてみよう。

こうして対比してみると、岐阜アパレルの強みについて、経営者としての経営理念をしっかりと持ち、独自の判断力、決断力にすぐれ、市場変化に柔軟に対応でき、時流を読む力や収集力に優れていると、経営者は思っているようである。

他方、熟練したマーチャングイザーがいないうえ、キャッチした情報を分析し、自社用に焼き直しして商品づくりに反映させるシステムが構築されておらず、それが高い返品率や商品在

庫にはつながつているのを岐阜アパレルの弱みと見ている。

それでは35因子と業績との関係はどうなっているのだろうか。図10をみてほしい。「トップを補佐する優秀なブレインがいる」について、ブレインがいるから「業績好調」なのか、ブレインがいないから不調なのか(タイプ1)、それともブレインがいる企業でも業績好・不調なのかどうか(タイプ2)について、プロットしたグラフから読み取ることとする。

(タイプ1)

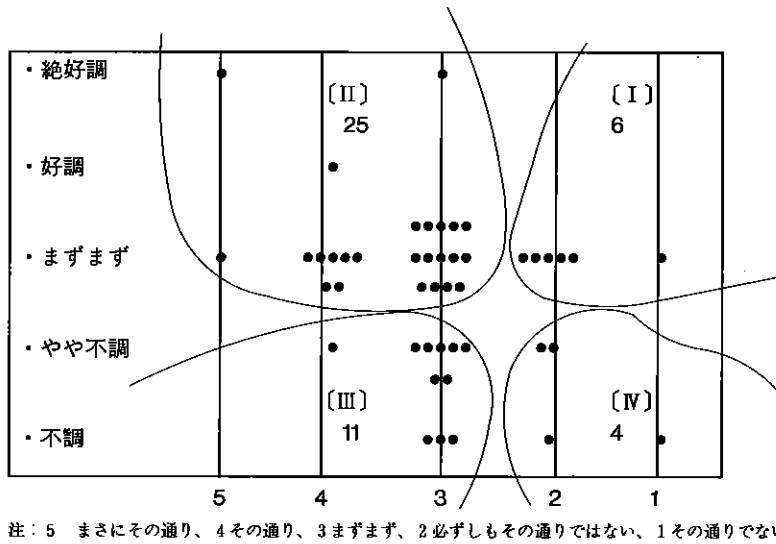
$$[II] + [IV] / \text{全体} \rightarrow 29 / 46 = 63.0\%$$

(タイプ2)

$$[II] / ([II] + [III]) \rightarrow 25 / 36 = 69.4\%$$

タイプ1とタイプ2を平均した数値が高けれ

〔図10〕 トップを補佐する優秀なブレインがいる



ば、業績との相関関係が強く、低ければ弱いと判断される。

6表は、以上の作業を35因子すべてについて、業績との相関度をタイプ1と2の平均で一覧したものである。

7表は、それを相関度の強い因子から順に並べ、「業績誘因順位表」として配列したものである。この順位を見れば、例えば「トップを補佐する優秀なブレインがいるかないか」が業績に影響する度合は、35項目中20位であることが分かる。

[6 表] 35因子と業績との関係

	自己採点	タイプ1	タイプ2	タイプ1・2の平均
経営力				
(a)社内組織及び経営基盤が確立している	2.85	67.4	75.0	71.2
(b)経営のためのシステム構築が完成している	2.67	56.5	70.4	63.5
(c)中長期の経営戦略が立てられている	2.89	65.2	80.8	73.0
(d)グローバル経営に対して機動力がある	2.89	60.9	71.0	66.0
(e)QRには積極的に取り組んでいる	2.89	63.0	75.0	69.0
経営者				
(a)時流を読む力や情報収集力が優れている	3.43	69.6	71.8	72.7
(b)自ら財務諸表などの経営分析ができる	3.41	63.0	66.7	64.9
(c)独自の判断に基づく決断力がある	3.80	69.6	68.9	69.3
(d)トップとしての経営理念を持っている	3.85	60.9	65.1	63.0
(e)事業を引継ぐ後継者が育っている	2.82	62.2	76.0	69.1
商品				
(a)商品コンセプトが明確、オリジナリティもある	3.28	67.4	71.1	69.3
(b)競争力のあるブランド（ライセンス含む）を持っている	2.76	57.8	72.0	64.9
(c)価格形成でイニシアティブがとれている	2.96	60.0	68.8	64.4
(d)素材、デザイン、縫製どれでもクオリティが高い	3.04	51.1	62.5	56.8
(e)物作りに対してはこだわりをもっている	3.49	71.1	73.0	72.0
市場				
(a)取引先の見直し、新規開拓により販売市場は安定している	3.20	63.0	68.4	65.7
(b)絶えず魅力ある商品を市場に投入している	3.07	71.1	73.0	72.1
(c)ライバルの動向を常にウォッチしている	3.35	73.9	74.4	74.2
(d)市場の変化には柔軟に計画が変更できる	3.50	67.4	68.2	67.8
(e)他社の関心や攻勢の及ばないニッチ（隙間）市場を持っている	2.80	65.2	82.6	73.9
財務				
(a)返品率も減少し、商品在庫も圧縮されている	2.73	75.6	85.2	80.4
(b)資産背景が十分あり、資金繰りにも困らない	3.00	58.7	71.4	65.1
(c)借金は月商の4ヶ月未満である	3.33	59.1	67.7	63.4
(d)社員の貸金も業界のトップ水準にある	2.87	58.7	68.8	63.8
(e)与信管理や危機管理システムが構築されている	2.96	67.4	76.7	72.1
人材				
(a)トップを補佐する優秀なブレインがいる	3.02	63.0	69.4	66.2
(b)間接部門を総括して任せられる人材がいる	3.15	60.9	66.7	63.8
(c)提案型営業ができ、販売力のある営業マンが多い	2.87	67.4	78.6	73.0
(d)技能の優れたデザイナー、パタンナーがいる	2.82	68.2	75.9	72.1
(e)能力主義、業績主義が人事制度に浸透している	2.96	69.6	77.4	73.5
情報				
(a)社内でのLAN(企業内情報通信網)が構築されている	2.50	65.2	81.8	73.5
(b)最新の売場情報を吸い上げるシステムがある	2.38	51.1	75.0	63.1
(c)素材からファッションまでトレンドを把握している	2.98	60.0	67.6	63.8
(d)情報収集が商品企画に十分反映されている	2.93	64.4	69.4	66.9
(e)熟練した専属のマーチャンタイザーがいる	2.36	44.4	63.1	53.8

〔7表〕業績誘因順位表

（単位：％）

1. 返品率も減少し、商品在庫も圧縮されている	80.4
2. ライバルの動向を常にウオッチしている	74.2
3. 他社の関心や攻勢の及ばないニッチ（隙間）市場を持っている	73.9
4. 能力主義、業績主義が人事制度に浸透している	73.5
4. 社内でのLAN（企業内情報通信網）が構築されている	73.5
6. 中長期の経営戦略が立てられている	73.0
6. 提案型営業ができ、販売力のある営業マンが多い	73.0
8. 時流を読む力や情報収集力が優れている	72.7
9. 絶えず魅力ある商品を市場に投入している	72.1
9. 技能の優れたデザイナー、パタンナーがいる	72.1
9. 与信管理や危機管理システムが構築されている	72.1
12. 物作りに対してはこだわりを持っている	72.0
13. 社内組織及び経営基盤が確立している	71.2
14. 独自の判断に基づく決断力がある	69.3
14. 商品コンセプトが明確、オリジナリティもある	69.3
16. 事業を引継ぐ後継者が育っている	69.1
17. QRには積極的に取り組んでいる	69.0
18. 市場の変化には柔軟に計画が変更できる	67.8
19. 情報収集が商品企画に十分反映されている	66.9
20. トップを補佐する優秀なブレインがいる	66.2
21. グローバル経営に対して機動力がある	66.0
22. 取引先の見直し、新規開拓により販売市場は安定している	65.7
23. 資産背景が十分あり、資金繰りにも困らない	65.1
24. 競争力のあるブランド（ライセンス含む）を持っている	64.9
24. 自ら財務諸表などの経営分析ができる	64.9
26. 価格形成でイニシアティブがとれている	64.4
27. 素材からファッションまでトレンドを把握している	63.8
27. 間接部門を総括して任せられる人材がいる	63.8
27. 社員の賃金も業界のトップ水準にある	63.8
30. 経営のためのシステム構築が完成している	63.5
31. 借入金 は月商の4ヶ月未満である	63.4
32. 最新の売場情報を吸い上げるシステムがある	63.1
33. トップとしての経営理念を持っている	63.0
34. 素材、デザイン、縫製どれでもクオリティが高い	56.8
35. 熟練した専属のマーチャンタイザーがいる	53.8

すでに述べたように、岐阜アパレル産地の特性は、①言われるものをつくる下請的構図、② 売場を持たず、売れ筋を把んでクイックにつくる、③量販・定番タイプであった。もともとア

パレルビジネスの本質は無から有を生むクリエイションの積み重ねのはずである。とりわけグローバル時代のファッションビジネスは売れ筋追求型から創造開発に向けて、自らの力で市場を切り開き独創的であらねばならぬ。

こう考えると我々は、岐阜アパレル企業の経営者が何を重要な業績ファクターと考えているかを7表から読み取れる一方で、東京、大阪のアパレルと比較することで、岐阜アパレル産地がいかに世の中の流れや先端企業とにズレや差異があるかについても明らかにすることができる。

第1に、ものづくりよりも市場の動向やライバルウォッチを業績重要因子と考えている。2位—ライバルウォッチ、3位自社市場を持っているなどである。

第2に、絶えず魅力ある商品を市場に投入—9位、物作りにこだわりを持っている—12位、商品コンセプト明確、オリジナリティもある—15位と「企画力」「商品力」を重要と考えている割りに物作りを軽視している。

第3に、能力主義、業績主義の浸透が業績重要因子と考えているが、デザイナー、パタンナー—9位、トップを補佐するブレイン—20位、熟練したマーチャンタイザーにいたっては最下位であり、人材力をそれほど重要視していない。

第4に、最新の売場情報を吸い上げるシステム—32位、トップとしての経営理念—33位、素材、デザイン縫製のクオリティが高いを重要視していないのは問題である。

第5に、ブランド戦略、価格形成イニシアティブはそれぞれ24位、26位であり、ブランド力に弱く、価格形成力が弱いことを示している。

(10) 岐阜アパレルは何に力点を置くべきか

次に、業績誘因度を縦軸に自己採点を横軸にプロットし(図11参照)、岐阜アパレル企業はどこに力点を置くべきかを見てみよう。それには、[I]～[IV]象限を4つのグループに分ける。

- [I] 象限—業績誘因度高く、自己採点も高い
- [II] 象限—業績誘因度高く、自己採点低い
- [III] 象限—業績誘因度低く、自己採点高い
- [IV] 象限—業績誘因度低く、自己採点低い

こうして、4つのグループの中で、どこに最も力を入れるべきかは、業績とのつながりが強く、自己評価の低い [II] 象限グループでに絞り込まれる。項目ごとにコメントしてみよう。

- まず返品率減少、商品在庫圧縮を何をにおいても目指すべきである。
それには、買取り先として返品するところへ売らない、質を追求し、たくさんモノをつくらない、個有の武器を持ち、独占販売権を有することが必要だ。デザイナーを養成、アウトソーシングしていないとヒット率を上げることはできない。
- ニッチ市場については、いいものをつくる前にどこへ売っているかである。売れないなかで百貨店、量販店、専門店それぞれに対し、販売システムを構築し、自社のテイストに合ったマーケット開拓をすることである。ターゲットがあいまいではいけない。
- 能力主義・業績主義については、高い効果を認めつつも、それほど自己評価が良くない。「プロフェッショナルをどれだけ抱えているか」がアパレルビジネスの根幹、すべてではないか。販売プロ、ものづくりのプロ、すべてをとりしきるマーチャンダイザーのプロがいるかいないか。いなければヘッドハンティングしてでもつれてくる。プロといっても一人でできない、多くの人間が関わっている。みんなで分担するなかで、思い切って年俸制を導入するなど、はっきりした業績主義を打ち出した。
- LANの構築とは、収集した情報をモノづくりにクイックレスポンス(QR)すべく、社内にフィードバックし、反映させるかである。消費者の生活行動パターンをきちんと把握し、素材、色柄、形、価格、予算にいかにか編集、表現し直すか。
- 中長期の経営戦略を立てるとは、自社におけるヒト、モノ、カネ、情報などの戦力をいかにひとつのベクトルに集合、集結させるかを練ることである。あれもこれも分散しては勝てない。とくにモチベーションアップをはかり、ヒトのベクトルをひとつにたばねるこ

と。

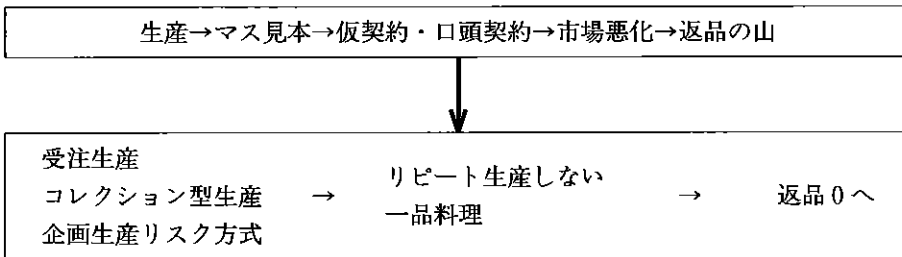
- 売れない時代の営業は、SPA、つまり自分で売れるものをつくって、自分で売り切ることができなければならない。「いかにもうけさせるか」販売先をもうけさせるリテラーサポート機能をいかに身につけるかがこれからの岐阜アパレル企業の課題である。
- 絶えず魅力ある商品の投入は、いうまでもないであろう。これからは「いいモノをつくれるところ」「チーム生産力のあるところ」「企画力のあるところ」に注文が流れるであろう。みんなと同じモノをつくるのではなくて、「違うものをつくる」ことに全注力を。
- 技術のすぐれたデザイナー、パタンナー、せっかくだがいい情報を収集しても、それを形に

その企画会議の方向は見当はずれではないか。だめなところは過去分析、データを重視しすぎている。クリエイティブな情報処理をしているか。例えば

売れ行き安定品	1/3のウェイト
去年のアレンジ品	1/3のウェイト
オリジナル品	1/3のウェイト

のように3分の1に分割して商品企画をしたい。

- 後継者がいるかいないかは論じるまでもないだろう。将来性ある、魅力ある、面白いアパレルビジネスであるなら、自ずと跡を継ぐだろう。
- QRは売れ逃しのないようクイックな供給体制の構築に欠かせない。しかしながら、売



表現し直してくれるデザイナー、パタンナーが育っていなければ、その情報は二東三文になってしまう。自社の創造性を発揮し、他社と違うモノをつくるには、掛け声ではなく、アウトソーシングでもいい、自社専属のデザイナー、パタンナーを抱えること。

- 危機管理システムについては、97年度、岐阜アパレルでは「オンダ」「共和」「クレスト」「じょあん」などの倒産が相次いだ。また全国的にも同様であった。このため商社が与信枠を狭めたことにより、「リスクはチャンス」なのに、リスクを張れず、モノづくりができなかった。

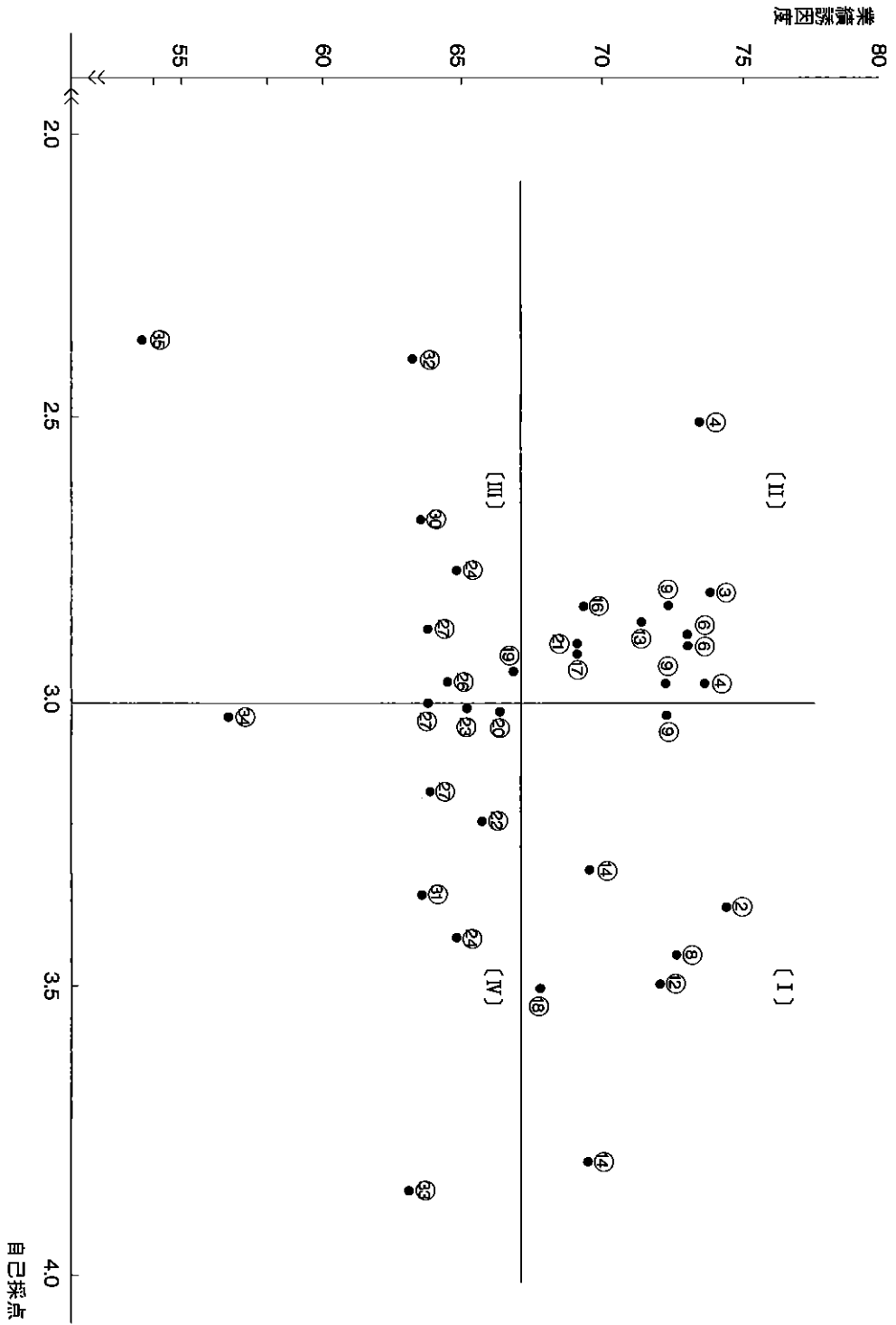
それには図示した受注生産・企画生産・コレクション型生産へ切り替えていくべきである。

- 社内組織、経営基盤の確立については、企画会議をはじめ企画にどれだけエネルギーを注ぎ、知恵を集結しているかが肝心である。

れ筋をすぐつくるには、原反、ボタン等副飾品の準備、縫製との提携などにゆとりある資金が必要である。

- グローバル機動力とは、グローバル時代のファッションビジネスとしての対応が必要ということである。いかに自らの力で市場を創り出し、商品開発力で勝負できるか、である。

【図11】業種誘因度と自己採点との関係



岐阜アパレル企業が最も力を入れるべき因子

- ・ 返品率減少、商品在庫圧縮
- ・ ニッチ市場
- ・ 能力主義、業績主義
- ・ LANの構築
- ・ 中長期の経営戦略
- ・ 提案型営業、販売力のある営業マン
- ・ 絶えず魅力ある商品の投入
- ・ 技能の優れたデザイン・パタンナー
- ・ 危機管理システム
- ・ 社内組織、経営基盤の確立
- ・ 後継者
- ・ QR
- ・ グローバル機動力

注： [図11] 第2象限を抽出

4. 事例研究

以上述べてきたアンケート調査結果を踏まえ、それらを実証・検証するため聞き取り調査・事例研究を行った。

(1) 最近の動向

これまで、安く物が売れている時は、海外生産比率を高め、コストを低減し、大量・規格品のロット勝負に出ればよかったが、現在は安いだけでは売れなくなった。20%ほどオーバーマーケットなのだ。

それなら「商品力」「品質」が良ければ売れるかといえば、97・98年度は「これといった売れ筋、ヒット商品も見当たらなかった。加えて消費者は9兆円の所得減で服を買わなくなっている。」

量販店は「差別化商品」「提案商品」こそ本命と考えた。売れ筋追従型の岐阜アパレルはアゲインストの風が吹いた。

(2) 企画力・商品力がすべてだが

ヒット率を上げ、返品率を下げるには、企画力、商品力が全てといえるが、その企画力、商品力をブラッシュアップするには、消費者がどういうものを欲しているかを見抜く分析能力こそが重要である。この点、岐阜産地は売場をも

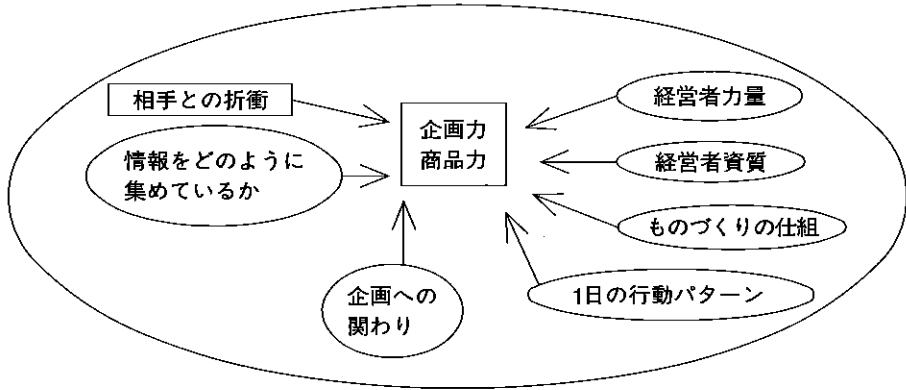
っていないため、マーケットから本当の情報を把みにくい。例えば消費者のウオントを見つけるには、社員の奥様や家族をモニターに委嘱することもひとつの方法であろう。

その情報を自社に焼き直す技とその商品に独自の味を出すには、デザイナー、プランナー、パタンナーを養成するか、アウトソーシングする必要がある。思い切って、リピート生産しない、一品料理、受注生産、買取りといったリスク勝負をすることで打って出るべきである。

図12は企画力、商品力をめぐって、ヒト、モノ、カネ、情報をその一点に向かっていかに集中させるかを図示したものである。

ところが消費者の生活行動パターンを見るとこれといった傾向を把みづらくなってきている。10人10色どころか1人10色である。マーケットインの発想が重要であるが、マーチャンダイザーの情報収集、分析も単なる数字の分析に終らず、「勘」「感性」「感情」をいかに磨くかが勝負の別れ目になってきている。

[図12] 企画力・商品力を形成する要因

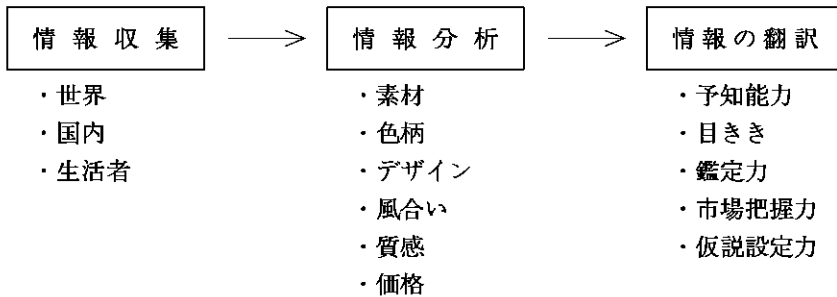


(3) 情報処理能力をもっているか

どの経営者にも情報収集には全力を傾注する。ヨーロッパ、アメリカ、イタリア等への出張のほか、マスコミ、雑誌、専門誌をはじめ、国内や取引先情報はもちろんのこと、自社リサーチ、調査機関からの情報収集、予測情報など、ありとあらゆる最新情報を仕入れている。しかし、それらの材料をどのように献立、料理するかが

(4) いいモノをつくれるか

さて、生活者の行動パターンを分析した結果、「今年のトレンドは青系統、素材は柔らかな発色性の鮮やかなモノ、テイストは機能重視」と仮説を立てたととしても、その思いに適した素材開発、着心地の良いパターン技術で、デザイナーの思いを価値あるものに創造できなくてはならない。「企画構想としては、新鮮でワクワク



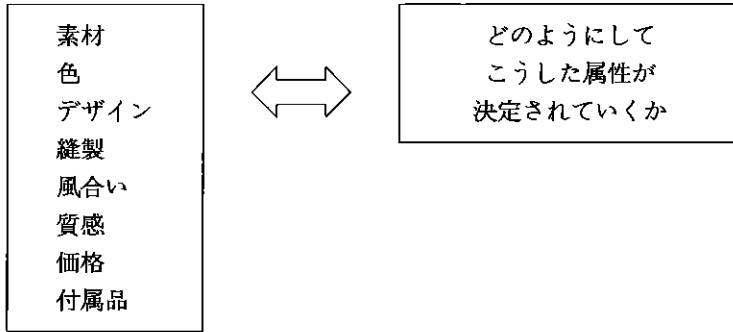
腕のみせどころである。

つまり、その情報を自社の得意とする「技術」や「販売先」を想定し、どの情報が自社にとって価値ある情報なのかを見抜く「情報識別・処理能力」こそが勝敗の分岐点となってくる。情報の翻訳のところで「今年は何が売れるか」を自社に焼き直ししなければならない。

それには、「仮説をどう立てるか」が自社用に翻訳するうえでは、「あたりはずれ」を決めるキーワードとなる。

ドキドキした生活情景を明確に」であっても、それをどのように「形」に編集できるかが問われよう。

いい商品づくりはどこが違う
どうやってつくっていくか



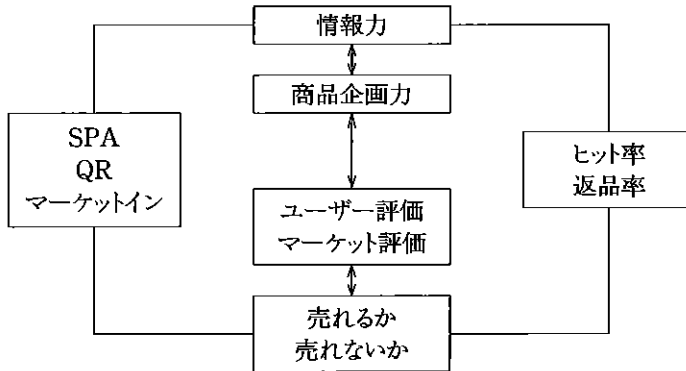
(5) 売れなければいいモノをつくってもいいモノとはいえない

すでに述べたが、最近の傾向として、「売れ筋は何であるか」を全く把握なくなっている。発注単位もかつてのように、ロットではなく、単品強化のあおりを受けて、一品料理に近

らに、それらを事例研究することによって、実証・検証した。

このプロセスを通して、いわゆる「業績分岐点」、何が業績を引っ張り、業績を不調にする根本原因は何かについて言及してきた。そしてそれはどうやら、まず「予測能力」「情報識別・処

【図13】 売れるか売れないか



づきつつある。商品の差別化と提案力がキーワードとなった。それにはSPAとQRの導入及び自分で売ってくる販売力の重要生が増してきた。

しかし、岐阜アパレル企業がSPAを手がけるといっても、小売専門店を持ち、販売スタッフを置くだけのテーマ、カネがあるであろうか。

5. アパレル企業診断の手がかり

本稿では、これまでのアンケート調査をもとに、過去・結果分析と原因・未来分析について、35因子の業績誘因因子を使って行ってきた。さ

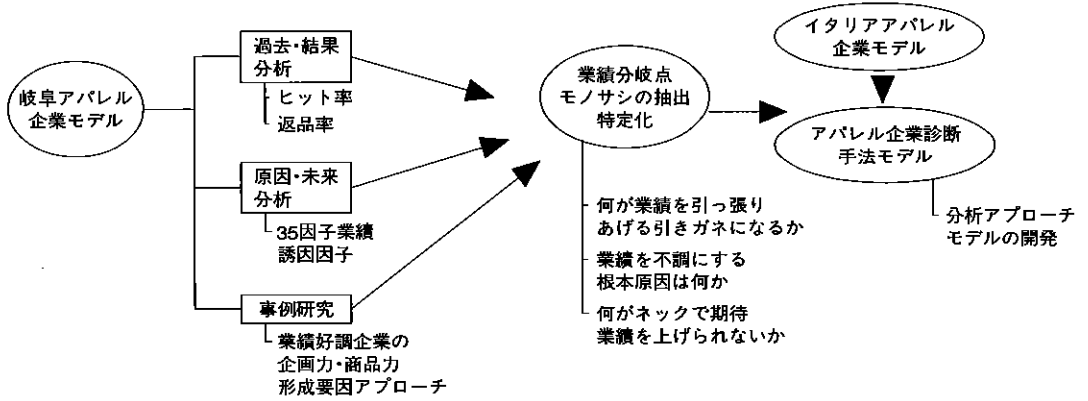
理能力」にありきであることを学んだ。しかるのち、それをどう編集し形に表現するかであった。

そこでここでは、それをさらに発展拡大するとともに、イタリアアパレル企業をモデルに加えて、アパレル企業を診断する手がかりを把むこととしたい。

(1) イタリアアパレル企業の特徴

98年1月30日岐阜経済大学で(有)ジャパン・プラス・イタリア代表取締役大島悦子氏から「イタリア・アパレル産業の構造と特色」につ

【図14】 アパレル企業診断手法の開発プロセス



いてのレクチャーを受けた。

それらを要約すると以下の通りである。

- イタリアアパレルは、川上から川下まで、国内に工程がそろい、いろいろな結びつきがあるなかで、それぞれがトップであり、役者であり、主役を演じている。ファッション産業は半分を輸出しており、強い競争力を誇っている。
- アパレルメーカーは約8千社、平均従業員は17人、250人以上の従業員を抱える企業は50社である。オンワードやレナウンのような大会社は極めて少ない。問屋、商社も無い。すべて直取引である。2万5～6千社は下請生産専門であるが、5～7人ぐらいである。生産レベルを抱えず、アウトソーシングし、いろいろな製品をつくっている。8千社が頭脳で、2万5～6千社をうまく使い、それらは、相互依存、対等関係にある。
- 企画生産方式であり、年2回、コレクションを100型～200型提示・発表している。定番品なく、毎シーズン0からスタートする。リピート生産しない。一品料理、売れ残りは発注しない。企画力、リスク勝負である。小売店は買取り、テキスタイルは倉庫を持っていない。
- 素材の強さが極立っている。素材の豊かさ、新しいテキスタイルの企画・立案が基本であ

り、ここが全工程のトップバッターの役割を果たしている。生地・素材をアパレルに提供し、アパレルが直接テキスタイルをつくらせている。99%地域のなかでリスクを張っている。

- みんなと同じものをつくらない、違うものをつくることに徹している。自分のモノにこだわる。地域インフラに熱心であり、地域ごとにテキスタイルの見本市を100～200社共同で協力して装置をつくっている。布地→見本(何万と)→発注→出荷と積極的に提案している。素材メーカーと、アパレルメーカーとが直に刺激しあう関係にある。人材教育をすべてと考えており、優秀な人材がアパレルに流れている。
- ファッションデザイナーは内部で抱えない。社員にすると資質がダメになると考えている。「今あるものではなく、次になにをもたらすか」と自由な発想をしてもらうには抱えない方がよい。クリエイティビティ、オリジナリティは資質であり、教えるべきものではないと考えている。
- アパレルでつくったあとは、6割が路面店、独立型小売店に流れる。小さい店舗とアパレルは呼応しており、デパートは2%、量販店へは10%、チェーン店へは14%～15%しか流

通していない。イタリアにはオンワード樫山もデパートもない。8千社のアパレル3万7千店の独立小売店が混沌とした状況にある。

- 小売店は買取りであり、同じものではなく、違うモノを組み合わせ、自分なりのお客に売る。ボリュームゾーンなく、多品種、少量生産がバックアップしている。
- イタリアアパレルは要するに、
 - ①小売業、自営業主体の無数の事業体、経営者
 - ②自分の特異分野に特化
 - ③各シーズン受注生産、売り切り、リスク明確、リピートしない
 - ④ファッションデザイナーとは2～3年のネットワーク契約とし
 - ⑤経営社自身、自分でリスクを受け止め、次の方向を決め
 - ⑥各段階は強い弱い関係にはなく、競争あり、リスクあり、新しいモノをつくってセレクトして市場に供給している。
 - ⑦受注生産方式がすべてであり、いい仕組みづくりのもとでトップ層の人材がイタリアのアパレル産業構造を形成している。

(2) 診断10の着眼点

以上を踏まえて、診断の目のつけどころを考えてみよう。岐阜アパレル産地としてのネックは、川上～川下までのモノの流れ、情報の流れ、商取引等が分断、分離された複雑な構造になっていることである。

事実、岐阜アパレル産地と尾州産地のヒト、モノ、カネ、情報のつながりは近くでありながらほとんどない。近接パワーが発揮されていない。

どこへ売るか、どこと組むか、企画、販売、製造の一元化、提携、グループ化を促進したい。それも対等の関係で、統合・連合する。

イタリアはイタリアとしての感性品、見た目が素晴らしい。日本はメーカーが強い。ジャパンスタードとして、悪いものをつくらない、品質のいいもの、納期がきちんとしたモノのこだわりで生き残っていくのをライフラインとしたい。いいモノをつくれるところ、チーム生産

力で勝負する。

着眼点1

とすれば診断第1の着眼点はどこと組んでいるか、返品率、ヒット率との関係でアプローチする。返品率は高くなっていないか、着実にヒット率との関係でアプローチする。返品率が高ければ、それは組んだ相手がまずかったのか、商品企画に問題があったのか。情報収集、分析、処理に欠落はなかったか。

着眼点2

第2の着眼点は、経営トップ層が商品企画にどれだけのエネルギーを注いでいるかである。どこで、誰から、どのように情報を収集しているか、トレンド、消費者のウオントをきちんと把んでいるか。企画会議でどのような話し合いをしているかを聞き出したい。ヒントはずれな論議をなされていないか。特に、経営トップの行動を調べる。

着眼点3

着眼点の第3は、マーチャンダイザー、デザイナー、パタンナーに人を得ているか、である。誰がキーパーソンか。直にあたって、その感覚、感性、表現力などに触れてみる。

着眼点4

マーケットイン、QR、SPAなどにどれだけ研究熱心であり、それらを確立すべくシステム構築に努力しているかどうか、である。

着眼点5

従業員へのインセンティブを納得のいく形で提示しているか。社長の奥さん、後継者と社長との関係が重要である。

着眼点6

適正規模であるか。適正規模とはまかせられる人が何人いるかである。1人3億円かせぐとして、5人いれば15億円、10人なら30億円が適正規模である。

着眼点7

特異とする分野は高級品か中級品か、量産か、販売先は百貨店か、量販店か専門店か。そこの力関係、信頼関係は。どのような販売システムを構築しているか。

着眼点8

商品開発を、現在の稼ぎ頭、次なる売れ筋開発的なものというように、3分割して考えているか。今日のメシのみを考えてばかりで、明日のメシの種蒔きをしているか。

着眼点9

他人や環境のせいにしない商品づくりどこにも負けない、値打ちでオリジナル商品づくりをしているか。ブランド戦略打てるか。

着眼点10

顧客に対し、適時、適量、適価、適品、適所で提供できる仕組づくりを行っているか。

おわりに

いずれにしても岐阜アパレルの未来像は、イタリアファッションに学びつつ、チーム生産力の良さを発揮することであろう。どこと組むのか、どこと組んだら自社の企画力、商品力を発揮できるのか、仕組みづくりとその再編こそが経営トップとしての力量のみせどころであろう。

本稿は、アパレルビジネス業績格差要因を分析するためのひとつの試論であった。

一言で言えば、企画力・商品力を磨くには「予測能力」「情報識別・処理能力」を高めるかにかかっている。

それには、仮説→実践→検証→予測能力アップという過程をへることしか、経営者の力量は上がらないであろう。

しかし、一方で、それが一人ではできないことも明白である。いかにチーム、仲間づくりをし、ネットワークを構築するかが大事なポイントとなってくる。

企画力・商品力の得意技に磨きをかけるとともに、その「技」に参同し、ほめたたえる相手とパートナーを組み、対等に相手をもうけさせる「ギブアンドギブ」の間柄アパレルが伸びていく。

アンケート調査票

設問1 貴社のプロフィールについて（該当に○印）

- ①売上高
1. 50億円以上
 2. 30億円以上～50億円未満
 3. 10億円以上～30億円未満
 4. 5億円以上～10億円未満
 5. 5億未満

- ②業種
1. 婦人服
 2. 紳士服
 3. メンズカジュアル
 4. 子供服
 5. 総合アパレル

- ③販売先比率
- | | |
|----------|------|
| 1. 量販売 | 〔 〕% |
| 2. チェーン店 | 〔 〕% |
| 3. 百貨店 | 〔 〕% |
| 4. 専門小売店 | 〔 〕% |
| 5. 卸問屋 | 〔 〕% |
| 6. 商社 | 〔 〕% |
| 7. 同業者 | 〔 〕% |
| 8. 通販 | 〔 〕% |
| 9. その他 | 〔 〕% |
| 計 | 100% |

- ④生産比率
1. 国内…〔 〕%
 2. 海外…〔 〕%

⑤今後、中国以外で生産地として注目している
国名や地域を記入願います。

〔 〕

⑥上記以外の販売先で今後伸びると思われる形態は

- | | | |
|--------------|-------------|--------------|
| 1. TVショッピング | 4. ディスカウンター | 7. アウトレットストア |
| 2. インターネット販売 | 5. ホームセンター | 8. その他 |
| 3. SPA（直接販売） | 6. 輸出 | 〔 〕 |

⑦貴社の業績および今後3年間の業績予測

〈現在〉

1. 絶好調
2. 好調
3. まずまず
4. やや不調
5. 不調

〈今後3年間〉

1. 絶好調
2. 好調
3. まずまず
4. やや不調
5. 不調

設問2. 経営トップ（社長）のプロフィールについて

- ①創業から何代目
1. 創業者
 2. 2代目
 3. 3代目
 4. 4代目
 5. 世襲制でない
- ②あなたの年齢 [] 才
- ③現在の会社以外での勤務経験 1. ある 2. ない
- ・ある場合その業種は
1. 大手アパレル
 2. 総合商社
 3. 銀行
 4. 小売業
 5. その他

設問3. 岐阜アパレルを取り巻く環境と将来の産地の姿

- ①最近の衣料消費低迷の一番の原因は
1. 不景気による個人所得の伸び悩み
 2. 海外生産や大型店の売場面積拡大による供給過剰
 3. 価格競争により物作りを軽視してきたため
 4. 新しい消費トレンドがつかめない
 5. 各社とも同じような商品を作っている
 6. ファッション産業自体が活力を失っている
 7. その他 ()
- ②岐阜アパレルの中でも現在、業績好調な企業と業績不振の企業が混在していますが、その差はどこにあると思いますか。
1. 商品力
 2. 経営者の資質
 3. 経営システム
 4. 人材の差
 5. 海外戦略の差
 6. 時流に乗っている
 7. 企画力
 8. 取引先や販売手法の差
 9. 資金力の差
 10. ターゲットの違い
 11. 特になし

アンケート調査票

③10年後の岐阜アパレル産地全体を見た場合、事業所数、売上などの産地規模はどのようになっていると思われますか。

1. 増加している
2. 横パイである
3. やや減少している
4. 激減している

設問4. 貴社の「総合経営力」について次の7つの項目について自己診断して下さい。

(該当に○印)

経営力

	まさに その通り	その通り	まずまず	必ずしも その通り ではない	その通り ではない
(a)社内組織及び経営基盤が確立している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b)経営のためのシステム構築が完成している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c)中長期の経営戦略が立てられている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d)グローバル経営に対して機動力がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e)QRには積極的に取り組んでいる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

経営者

	まさに その通り	その通り	まずまず	必ずしも その通り ではない	その通り ではない
(a)時流を読む力や情報収集力が優れている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b)自ら財務諸表などの経営分析ができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c)独自の判断に基づく決断力がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d)トップとしての経営理念を持っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e)事業を引継ぐ後継者が育っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

商品

	まさに その通り	その通り	まずまず	必ずしも その通り ではない	その通り ではない
(a)商品コンセプトが明確、オリジナリティもある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b)競争力のあるブランド(ライセンス含む)を持っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c)価格形成でイニシアティブがとれている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d)素材、デザイン、縫製どれもクオリティが高い	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e)物作りに対してはこだわりを持っている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

市 場

- | | まさに
その通り | その通り | まづまづ | 必ずしも
その通り
ではない | その通り
ではない |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| (a)取引先の見直し、新規開拓により販売市場は安定している | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (b)絶えず魅力ある商品を市場に投入している | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (c)ライバルの動向を常にウォッチしている | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (d)市場の変化には柔軟に計画が変更できる | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (e)他社の関心や攻撃の及ばないニッチ(隙間)市場を持っている | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

人 材

- | | まさに
その通り | その通り | まづまづ | 必ずしも
その通り
ではない | その通り
ではない |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| (a)トップを補佐する優秀なブレインがいる | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (b)間接部門を統括して任せられる人材がいる | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (c)提案型営業ができ、販売力のある営業マンが多い | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (d)技能の優れたデザイナー、パタンナーがいる | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (e)能力主義、業績主義が人事制度に浸透している | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

財 務

- | | まさに
その通り | その通り | まづまづ | 必ずしも
その通り
ではない | その通り
ではない |
|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| (a)返品率も減少し、商品在庫も圧縮されている | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (b)資産背景が十分あり、資金繰りにも困らない | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (c)借入金は月商の4ヶ月未満である | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (d)社員の賃金も業界のトップ水準にある | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| (e)互信管理や危機管理システムが構築されている | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

アンケート調査票

市場

	まさに その通り	その通り	まずは まず	必ずしも その通り ではない	その通り ではない
(a)社内でのL, AN(企業内情報通信網)が構築されている					
(b)最新の売場情報を吸いあげるシステムがある					
(c)素材からファッションまでトレンドを把握している					
(d)情報収集が商品企画に十分反映されている					
(e)熟練した専属のマーチャンダイザーがいる					

設問5. 今後、貴社の経営課題として重要と考えられるもの何ですか (複数回答可)

1. オリジナルブランドの開発
2. SPA (製造小売業) への参入
3. 分社化などで組織をスリムにしていく
4. 最新のOA機器やCAD・CAMなどのマルチメディア化
5. 異業種への参入など経営の多角化
6. 海外生産の強化
7. 総合アパレルへ事業拡大
8. 首都圏での支店組織の充実
9. 本社機能の移転 (海外・首都圏など)
10. 物流システム、配送センターの充実
11. 取引先の見直し
12. 商品企画部門の強化
13. 自社デザイナーの育成強化
14. ライセンスブランド戦略
15. 若手登用による人事刷新
16. 売れ筋後追い型からコレクション型アパレルへ
17. 国際市場への進出
18. 国内工場でのQR推進
19. 素材の共同開発
20. その他 ()

設問6 最後に御自身の考え方や見方について、ご自由にお書きください。

1. 今後、岐阜アパレル産地の発展には何が必要・重要と思われますか。
2. 行政、組合、業界に期待することは何ですか。どんなことを要望しますか。

アンケートにご協力いただき、誠にありがとうございました。

以上

