

企業成長の成功条件の一考察

アパレル業界を中心として

A study of conditions for the success of corporate growth with reference particularly to the apparel industry



日本アイ・ビー・エム株式会社
ビジネス・イノベーション・サービス
ゼネラル・ビジネス コンサルティング
シニア・コンサルタント

日比野 直樹

Naoki Hibino

Senior Consultant
Small & Medium Business Consulting
Business Innovation Services
IBM Global Services
IBM Japan, Ltd.

日本経済は、経済成長率が平均1%以下という低成長期を迎えています。高度/安定成長期には夢想だにもしなかった売り上げ低下に苦慮している企業が少なくありませんが、その一方で、増収・増益決算修正という好業績の企業もあります。

企業成長の成功条件がどこにあるのか、また共通要素があるのか、筆者が担当したアパレル企業のお客様と、ベンチマークで調査した企業の計15社をサンプリングして、分析しました。

各企業の状態を、企業のライフ・サイクルにおける創業者・成長期・成熟期・衰退期の四つに分け、それぞれの段階における特色・成功要因・課題点・対策案などを整理し、企業成長における共通の主要成功要因を導き出しました。

The Japanese economy is entering an era of low growth when average economic growth is likely to remain at a level of less than one percent. There are many companies that never for a moment thought during the era of high-level, stable growth that they would one day be faced with the painful prospect of a drop in sales, but, on the other hand, there are also companies that have been coming up with good results and are making upward revisions to their prospects for increased revenue and profit. In this paper I present an analysis intended to specify the conditions required for successful corporate growth and to discover whether there are any factors jointly shared by such successful companies. In doing so, I have made a ranking of 15 companies, including apparel companies of customers with whom I have been personally involved and companies surveyed as benchmarks. I have divided the status of each company into four categories in accordance with stages in the corporate life cycle, that is to say the foundation stage, the growth stage, the maturity stage, and the decline stage. I have striven to summarize the features of companies at each stage along with the factors contributing to their success, issues that need to be faced, and the measures being taken to deal with them. In this way I have extrapolated the main factors shared by all companies that have succeeded in achieving growth.

1. はじめに

国内の企業は、高度成長期から安定成長期を経て、バブル・ショック以降は平均経済成長率1%以下という低成長期に入りました。筆者が入社したばかりの1970年代に担当させていただいたお客様の状況も「創業者から二世の後継者に社長が代わった」「経営が厳しい状況に置かれている」「分社化によって業績を向上させている」といったさまざまな変化が見られます。

低成長期に対応する仕組みを一緒に考えさせていただいた最近のお客様の中には、新しい取り組みによって業績を向上させ、業界から注目されている企業もあり、筆者なりに少しは役立てたのかもしれないと感じています。

多くのお客様を担当させていただき、また事例を調査して、企業の盛衰の要因について考えることが少なくありません。そこで本論文では、筆者が主に担当してきたアパレル製造業に焦点を当て、企業の盛衰の共通点を調査・分析し、今後の成功要因を考えるたたきき台を作ることになりました。

アパレル製造業の盛衰を分析する方法として「それぞれの企業がライフ・サイクル上のどの段階にあるのか」「どのような特色があるのか」「何が成功要因になるのか」「課題点と対策案は何か」などについて整理し、その上で企業成長のパターンから共通の成功要因をまとめてみました。

2. 企業のライフ・ステージ分類

2.1. 分類方法とサンプル企業について

アパレル企業を、企業のライフ・サイクルの上で創業期・成長期・成熟期・衰退期の4段階に分け、各段階において企業はどのような対応を取っているのかを整理しました。

アパレル企業がどのライフ・ステージに位置するかについては、筆者が担当または調査した15社のアパレル・メーカーの最近5カ年の売上高の増減で判定しました。

2.2. 創業期にある企業群の定義

創業から10年未満で、かつ今後の売り上げ増大が見込めるものの、経済成長率レベルを少し超える程度の経営実績にある企業を「創業期」と定義します。

目安を10年としたのは、創業から10年の間に成長期に持ち込めないまま、時には倒産に至る企業もあることから、企業として成長期に持ち込めるかどうかの期間的な区切りとなると考えたからです。

この段階の企業としては、地方洋品店向けのアパレル製造

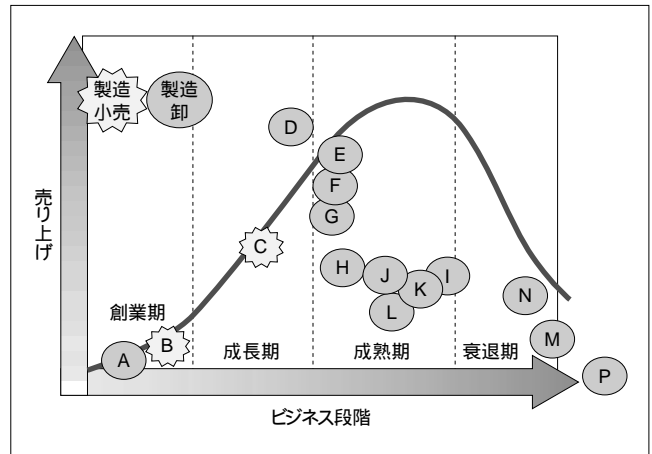


図1. アパレル企業のライフ・サイクル分類参照

卸のA社や、渋谷のファッション・ビルに店舗を構え、カリスマ店員で有名になった製造小売店舗のB社などが代表的です。

2.3. 成長期にある企業群の定義

創業から10年以上にわたって企業として存続した上で、毎年、経済成長率を超えた増収を継続している企業群のことです。

この企業群は、業界でも特に注目されていて、小売業から発展したC社や、製造小売のアパレルとして成功し、現在も成長を続けているD社が代表的です。

製造小売:SPA(Specialty store of Private label Apparel)業態のことで、自社で商品の企画・製造をして、小売店舗で消費者に販売する。

2.4. 成熟期にある企業群の定義

成熟期にある企業をさらに二つに分けます。低成長(経済成長率を数%超える程度)ではあるものの、継続して増収傾向にある企業の状態を「成熟期前期」、経済成長率を下回って継続して減収傾向にある企業の状態を「成熟期後期」としました。

百貨店・専門店を中心としたアパレル製造卸から成長を遂げ、現在は直営の小売店舗を持つE社、F社、G社がこの成熟期前期に当たります。

ライセンス・ブランド・ビジネス(商品の差別化・付加価値をデザインでなく、有名ブランドによって行う方法)で成長してきたH社とI社を比較すると、H社は、微増を維持しており、成長期前期にあります。一方でI社は、微減を繰り返しており成長期後期にあります。同業でありながら、なぜこのような違いが生まれてきたのかを、後から明らかにしたいと考えています。

また量販店を主な得意先として成長してきたJ社、K社、L社の実績を評価すると、年間売り上げの微増を維持しているJ社、L社は成熟期前期に踏みとどまっていますが、K社は年間売り上げの停滞・微減が続いており、成熟期後期に入ったといえます。1970年代初めには、K社が年間売り上げで大きくJ社、L社に

先んじていましたが、ここ数年のJ社の成長力は勢いがあり、ついにK社の売上げを抜き、L社もJ社の売上げに近づきつつあります。J社の活性化の要因についても、企業群の特色を比較することによって明らかにしたいと考えています。

2.5. 衰退期にある企業群の定義

経済成長率を大きく下回って減少が続いている企業の状態を「衰退期」としました。

N社は、1980年代にはE社、F社、G社と同じように百貨店・専門店を得意先として、G社の売上げの50%程度の実績を上げていました。しかし、ここ数年は前年売上げ対比でマイナス5~10%が続いており、最近ではG社の売上げの30%程度の実績となっています。衰退期にある企業と断定せざるを得ません。

またM社は、1980年代には量販店を主力販売先とするJ社、K社、L社と同様のビジネスで成長を続けましたが、ここ数年は減少傾向に歯止めがかからず、1970年代の売上げの50%以下であり、典型的な衰退期にあるといえます。

2.6. 欄外にある企業群の取り扱い

四つのステージに加えて、解散・倒産という欄外のステージに移ってしまった企業群が存在します。ただし、解散・倒産の真の原因を把握するのは困難なため、本論文では分析の対象から除外しました。

3. ライフ・ステージ別の企業の特徴

3.1. 比較項目について

各企業の特徴は、以下の項目を検討することで比較できます。

- 業務プロセス(企画・生産・販売など)
- 販路(百貨店・専門店・量販店など)
- 業態(製造卸・製造小売など)
- 顧客管理
- 財務管理
- 事業領域(本業のアパレル以外のゴルフ場、レストラン、ソフトウェア開発など)
- 戦略
- 管理サイクル(年・月・週・日など)
- 管理対象(売上げ・利益・顧客満足度など)
- 社長像(リーダーシップ・創業者・後継者など)
- 社員(実務担当者・権限委譲など)
- 情報システム

これらの項目について情報収集を試みた上で、その重要度

から以下の10項目を取り出し、分析した15社のうち「創業期」「成長期」「成熟期」にある13社を比較することとしました。

- (1)市場
- (2)業態
- (3)商品企画
- (4)生産体制
- (5)販売体制
- (6)在庫処分
- (7)経営者
- (8)社員
- (9)成功要因(失敗要因)
- (10)課題点

3.2. 創業期にある企業群の特色・課題点・対策案

(1)市場

A社、B社ともに、大手メーカーが参入していないニッチ市場を対象としています。

A社は、洋品店を販売先とする卸を主力得意先としています。洋品店の販売先は、中堅企業(資本金1億以上10億円未満の企業:東海財務局の定義)や大企業(資本金10億円以上の企業)が販路として対象としていない分野です。

B社は、ファッション・ビルに出店しており、多店舗展開によって売上げを拡大する、小売店との競合が少ない市場です。

(2)業態

A社は、製造卸であり、成熟期にあるE社、F社、G社や、J社、K社、L社のような製造卸から創業を開始した企業と同じ業態です。

B社は、製造小売であり、成長期にあるC社、D社と同じです。ただし、小売店舗を数店舗しか開店していない状況であり、多店舗展開を行っていない点と、個性的な店員の接客販売力に重点を置き、標準化された店舗運営を行っていない点が、成長期で出店を続けるC社、D社と異なっています。

(3)商品企画

A社は、自社リスクを伴う独自の商品企画を行わず、市場の売れ筋商品を見つけて商品を企画するというフォロワー企画を特色にしています。

B社は、社長の個性やカリスマ店員の感性を生かした独自商品企画を行っています。フォロワー企画方式は、生産力によって差別化を図ったJ社、K社、L社も、成長期初期には採用した方式です。また独自商品企画方式は、E社、F社、G社が成長期に市場セグメンテーション対応として取り組んできたブランド戦略と同類の方式です。

(4)生産体制

A社は、近在の国内縫製工場で迅速に生産する方式です。

B社は、韓国の縫製工場で迅速に生産する方法を採用しています。

両社に共通するのは、市場鮮度を失わないように数日で発注・生産・販売する体制を維持している点です。

(5)販売体制

A社は、卸販売を主体としています。社長自身が営業を行っているため、機能別組織になっている中堅企業と比較して、営業経費が掛からない分だけ低コストな卸価格となっています。卸販売先である洋品店そのものが、小売店として廃業が進む業態であるにもかかわらず、一定の販売力を持つ洋品店に対して売れ筋商品をタイムリーかつ低コストで提供することによって成功しています。

B社は、ファッション・ビル内の直営店舗での接客販売が主体です。カリスマ性を持った店員が販売を行っています。

(6)在庫処分

アパレル経営においては、毎年、季節別に新商品を企画して生産・販売し、回収代金で次の商品を生産するビジネス・サイクルを基本としています。従って、季節の終わりには在庫のほとんどすべてが廃棄対象(不良在庫)となるため、いかに在庫を売り切るかが収益を左右し、重要な経営管理ポイントとなります。

製造卸のA社と製造小売のB社はともに、販売状況を見て小ロットで生産・調達しているため、不良在庫の発生は抑えられています。

B社は、店舗販売であるため、売れ残る前に値引きして売り切っています。

(7)経営者

A社、B社ともに、創業者の社長が自ら商品を企画・生産指示・販売することでリーダーシップを発揮しています。別の言い方をすれば、企業として組織的な活動(分業体制など)がまだ整っていません。一般に創業期の企業は、こういったマネジメント・スタイルです。

(8)社員

A社もB社も、業務の分業化や、機能別の社員体制が確立していません。

B社においては、カリスマ性を持った限られた販売員による接客についてのみに力を入れています。

(9)主要成功要因

創業期にある企業が存続するための主要成功要因として、以下の3点を挙げることができます。

- 競争相手の少ない特定市場に特化する。
- 市場対応する商品をタイムリーに生産・販売する。
- 経費を抑え、低価格で販売する。

(10)課題点と対策案

現状維持が目標であるならば特に問題はありませんが、売り上げを拡大しようとすると幾つかの課題が生じます。

- 生産機能の拡充

製造卸のA社も製造小売のB社も、迅速な生産対応が成功要因の一つとなっていますが、販売量増大に伴い生産量が増大すると、縫製工場の拡大、素材の手当てなどの課題が出てきます。特に少量市場対応生産を特色としてきた創業期の企業が、商品を大量かつ迅速に市場に提供することは大きな課題となります。

対策としては、国内に提携工場群を編成することと、小回りの利く海外協力工場を編成することです。また、売れ筋の素材確保も重要となってきます。一定量の素材を確保するために調達先も考慮する必要があります。

- 販売先の拡大

A社は卸販売、B社は小売店舗販売ですが、売り上げを拡大するには全国に販売先を拡張する必要があります。現在の特定販売チャネルや販売店舗に限定している販売体制では、企業の成長に制約があり、販売体制の拡大には営業員の確保や店舗新設といった費用・組織・管理体制の整備が必要となってきます。

- 社員体制の整備

販売/生産強化を推進するには、社長個人の力では限界があります。仕事を任せられる社員の採用や組織の確立など、企業としての体制強化が必要となります。

- コメント

A社はアパレル製造卸、B社はアパレル製造小売という業態のスタート地点にあり、成長期・成熟期・衰退期にある企業も、創業をたどればここに戻ります。企業の原点は創業期にあることを忘れてはなりません。

3.3. 成長期にある企業群の特色・課題点・対策案

(1)市場

C社は、ヤング中心のカジュアル衣料というセグメントに特化しています。

D社も、カジュアル衣料を主体としていますが、C社と比較す

ると、価格・品質・デザインを絞り込んだ商品で、価格対付加価値に敏感なファミリー層に焦点を置いています。

(2) 業態

C社、D社ともに、小売業として創業しましたが、アパレル・メーカーから商品を選択するという方法から、自社で商品を企画し、生産を委託して小売りするという製造小売の業態に変わって成長を続けています。低成長期の中にあつて、話題の花形企業群です。

創業期において小売店であった両社は、商品調達へのこだわりから、自社による商品企画・生産によって市場の求める商品の販売に取り組むことで、SPA(Specialty store of Private label Apparel: 製造小売)と呼ばれる業態を確立しました。店舗展開も順調に拡大しており、経済成長率を大きく上回って売り上げ増大を続ける企業として、成長期にあります。

(3) 商品企画

C社、D社ともに、絞り込まれた商品の種類で低価格かつ一流商品レベルの品質を実現させる戦略を取り、独自に商品を企画しています。

特にD社は、徹底した価格差別化を実現するために、新素材を採用しています。また、東京にデザイン部門を集結させ、世界各国にもファッション情報入手の拠点を設け、デザイン面でも差別化できるように企画力を強化しています。さらにマスカスタマイゼーションに代わる対応として、色・サイズを拡充して提供する方法を採用し、店頭で陳列できない商品はインターネットにて販売する方法を採っています。

(4) 生産体制

C社、D社ともに、生産機能面ではアパレル・メーカーと比べて後発組であるために、初めから海外生産工場への外注方式を採用しています。

C社は、商社と提携して、特定工場との協業を推進する方法を採用しています。

D社は、多くの海外工場を開拓しました。一層の低価格化や国内物流能力向上、継続的な品質改善、ロス・コスト削減を狙って、外注工場を対応能力のある工場に絞り込むとともに、縫製マシンなどの設備改善などに取り組んでいます。

(5) 販売体制

C社、D社ともに、直営小売店舗によるチェーン展開を行っています。当初は店舗開発費用を抑えるために郊外に出店していましたが、その後、ショッピング・センターや量販店、専門店街

へも出店し、販売拠点を拡大することで売り上げを増大させています。多店舗展開・新規出店による売り上げ拡大が、チェーン展開で成長する企業の基本的な戦略です。

販売面では、以下に挙げる手法で店頭の経営効率を高めています。

- 高級ブランドの陳列方法に類似した明るく広い店舗
- 店頭顧客サービスとしての店頭即時サイズ直し
- 本部主導から、特定店長への意思決定の権限委譲

また店舗での販売のほかに、インターネットによる通信販売によって、店頭には置いていない同一デザインの別色・サイズを提供しています。

(6) 在庫処分

消費者と接する製造小売であっても、店舗数が増え、販売見込みを含めた生産規模が拡大するにつれて、売れ筋を外した商品の不良在庫が大量に発生するリスクが大きくなります。製造小売は、継続的な出店政策が実現している限り、新店舗オープン時の特売品として不良在庫の見切り処分(販売)が可能ですが、見込み発注が外れて不良在庫の発生が増えると、処分店舗に限られ、不良在庫に苦しむ可能性があります。

(7) 経営者

C社、D社ともに、創業者が経営をリードしてきましたが、経営規模の拡大に伴って製造小売としての経営組織を充実させています。両社とも、公開企業としての体制を整備し、経営資金と優秀な人材の調達を積極的に進めています。

(8) 社員

- 人材の活用

急速な売り上げ増を支えられるように、衰退期にあるかつての成長企業や異業種から人材を中途採用し、業務レベルを高度化させています。業界外からも広く業務の専門家を中途採用し、業務レベルの強化を推進しています。

(9) 主要成功要因

- 価格競争力

当初から市場価格を考慮した低価格を実現する取り組みにより、取り扱い商品に限れば業界で群を抜く原価率を達成しています。

- 商品競争力

原価低減の目的も兼ねて、フリースという先進的な素材を用い、価格だけでなく品質改善にも取り組んだ結果、商品の企画力と品質・価格のバランスのとれた抜群の競争力を確立してい

ます。

- 継続的改善体質

コスト低減のための新素材調達、海外生産、生産工場の集約化、品質改善のための最新縫製設備と技術指導、継続的な改善を狙い、工場提携・工賃優遇施策などを推進しています。

- 株式公開による資金と人材調達

株式公開によって得た資金を店舗開発費用と商品調達費用に充当し、最少の借入資金で多くの新店を実現しています。また、公開企業として知名度・信用度が向上した結果、中途採用による人材強化を実現しました。

(10) 課題点と対策案

- 商品企画力の向上

順調に成長を続けている製造小売業ですが、成長の要因は積極的な新店政策と店舗の大型化によるところが大きい。しかしながら、消費者に飽きられない商品企画を続けられない限り、海外での大量見込み生産による備蓄在庫や店舗の在庫はとたんに不良在庫に変わってしまいます。不良在庫が500店舗弱に存在するようになると、全体で大きな販売不可能在庫が生まれ、在庫処分によって利益が圧縮される可能性が高くなります。

対策案としてD社は、既に海外に駐在員を置いて世界からファッション情報を収集するとともに、国内では企画部門を東京に集中させて、企画力の向上に努めています。

- 生産コスト・品質のさらなる向上

後発組が生産コスト低減の努力で追いかけてくる中で、生産設備は新しいほど品質への対応が容易なため、設備の更新も含めた品質改善対応が必要となります。

対策案としては、生産設備の定期的な更新や、JIT(Just In Time:工程別連続生産方式)生産などの生産技術への取り組み、コスト低減のための徹底した現場改善活動、技術改善指導、達成感をもたらす品質改善活動などが考えられます。

- 不良在庫を作らない生産 / 物流管理

販売状況を見た追加生産・生産停止や、欠品を起こさないための物流管理などの強化が課題となってきます。

対策案としては、企画・発注・仕掛・工場在庫・国内在庫・店頭在庫を把握し、生産・供給をコントロールできる体制と、店頭陳列在庫の適正補充体制、大型店舗と小型店舗の在庫回転率を考慮した物流体制が必要となります。また、不良在庫に対しては、現地販売による在庫現金化が考えられます。

- 成長性の持続

国内での新規出店と店舗の大型化による成長力が、市場飽和によって鈍化したときは、遠くない時期に成熟期が到来する可能性があります。

対策案としては、国内市場飽和に備えて、また生産過剰の安全弁として、工場と同じ地域での販売体制を整備したり、SPAでは本家であるXYZ社を打ち負かした品質・価格・企画力を生かして欧米市場へ参入することが考えられます。

3.4. 成熟期前期にある企業群の特色・課題点・対策案

(1) 市場

- 百貨店・専門店を主力販路とした複数のセグメント対応

成熟期でも成長を続けるE社、F社、G社は、ヤングから30代まで幅広い市場において、百貨店・専門店街を主体に、それぞれの細分化されたセグメントに合わせたブランドを提供することで一定の市場を確保しています。

H社は、百貨店での市場を確立した後に量販店にも進出して、それぞれの販売ルート向けにブランドを分けて対応しています。

J社は、利益を出しにくい量販店から、百貨店・専門店にも積極的な営業活動を展開しています。

(2) 業態

- 製造卸に加えて製造小売の業態を併せ持つ

成熟期前期にある企業群に属するE社、F社、G社、H社は、成長期においては製造卸の業態を基本に、百貨店内にイン・ショップと呼ばれる自社独自のコーナーを設けて自社商品を販売してきましたが、成熟期に入ってからイン・ショップの経営経験と自社の生産能力を生かして、製造小売の業態を立ち上げて成長を続けています。

同じ量販店を販路とした製造卸として成長してきたJ社、K社、L社の中でJ社は、百貨店や専門店との取引を増やし、イン・ショップなどの実績を上げて製造小売としての業態にも取り組み始め、売り上げ増加率はK社、L社を上回っています。

(3) 商品企画

E社、F社、G社は、海外拠点からの情報や自営店舗からの情報、他店情報などを参考に、独自ブランドの商品企画と、海外デザイナー提携による商品企画によってブランド力(企画力)を高めています。

(4) 生産体制

F社、G社は、創業期から成長期にかけては国内工場を設立し、また国内での価格競争に備えた海外工場の設立によって、初回見込み生産は海外で低価格に生産し、販売状況を見て追加生産は国内で迅速に対応するという組み合わせ生産体制を採っています。

E社は、生地メーカーも含めて生産工場の垂直統合を推進

してQR(Quick Response:販売状況に応じた生産供給の仕組み)を追求しています。

H社は、成長期の段階から、将来のコスト競争を想定して業界に先駆けて中国に自社工場を設立させており、これが今日の厳しい価格競争への対応を可能としています。

(5)販売体制

E社、F社、G社、H社は、百貨店でのイン・ショップ形式による小売り経験を生かして、従来の製造卸の販売体制に加えて、専門店街などに直営店舗を出店する製造小売の販売体制も強化しています。今日の売り上げ増には、この製造小売販売体制が貢献しています。卸販売や店舗開発を担当する営業部隊に加えて、店舗売り上げを管理するDB(Distributor)・MD(Merchandiser)などの体制も整備できています。

(6)在庫処分

E社、F社、G社の在庫処分の対応方法は、基本的には新店開店セールでの特売品や、百貨店の特売品/催事販売と呼ばれる特売企画などによって処分する一方で、大きな値引きでブランド・イメージを低下させないように直営のアウトレット店舗を常設しています。

H社、I社の在庫処分の対応方法は、百貨店内での特売セールと共同して見切り処分販売しています。また特定の日を社員販売の日として、特定の関係者に見切り販売を実施しています。

(7)経営者

E社、F社、G社は、創業者から後継者に経営を移管しています。後継者は業界で実業経験を生かして、企業の成長に向けてリーダーシップを発揮しています。

(8)社員

成熟期前期にある企業は、厳しい経営環境をそれなりに乗り切っている実績と、成長期における社員採用の結果、優秀な社員が育っており、各部門で業務を推進しています。

(9)主要成功要因

- ブランド増とブランド・イメージ確立

顧客セグメントの細分化に対応して商品を企画した結果、消費者に受け入れられたブランドが残りました。経営を支える主力ブランドを事業部の核として、ブランド増 = 売り上げ増の図式が出来上がり、PRも活用したブランド・イメージの高揚策が成功しています。

- 準直営店舗の活用

成長期において、日本経済の成長期と重なるという追い風はあったものの、この風を受けて百貨店・専門店での売り上げ比率を高め、イン・ショップ・コーナー販売と呼ばれる専用売場の店頭情報を生かした企画・生産調整を実現させました。

- 製造小売業態の確立

成長期においては自社工場を国内に設立し、価格対応のために中国に工場を設立してきました。これにより、商品の低価格見込み調達と、不足分の国内迅速調達を可能にしました。また、準直営店舗の運営経験から、直営店舗による製造小売の業態を順調に追加させました。

- QR生産機能の充実

QRはQuick Responseの略であり、店頭の販売状況に応じて生産・供給を行う考え方で、商品寿命の短いファッション製品では、素材生産・調達・生産・物流の短サイクル化は困難ですが、自営店舗の店頭情報と自社工場を使ってQR対応を実現しています。

- マネジメント能力の強化

企画・生産・販売のバランス管理や、店頭商品最適配分、不良商品になりそうな商品の早期見切り管理など、商品の管理に加えて、部門損益やキャッシュ・フローなどの財務管理の強化(例えばD社では、決算期に行う在庫評価損を、より厳しい在庫評価0として月次で部門損益評価を実施)など、マネジメント能力を高めています。

これらの成功要因の中で特に経営に貢献したのは、自社工場、マネジメント強化、製造小売業態の確立の三つにあると考えます。

(10)課題点と対策案

成熟期前期にある企業が、経済成長率が低迷する今日においてさらに成長を続けるには、以下の課題に対応する必要があります。

- 自社工場の徹底した活用

製造卸として生産機能を自社内に持っていることから、製造業のノウハウを結集させ、かつ生産効率や品質管理の能力をさらに高めることが対策案として考えられます。

- ブランドと全社の収益性を最大化させるための仕組み

ブランド別に見ると、製品のライフ・サイクルから衰退期や成長期に入っているブランドも出てくるため、ブランド・オーナーのやる気を高める仕組みとして、例えば別会社方式にして、事業部制よりも厳しい対応とし、損失による会社解散も想定したグループ経営方式が、対策案として考えられます。

F社は、既に分社構造化によってグループ経営を推進し、J社

も、売上げが5億円を超えると事業部に、10億円を超えると別会社にするというグループ経営を実践しています。

- 商品管理と損益管理ができる体制

ブランドや商品の損益を正確に把握して、部門や事業部の損益の実態を常に把握・対応できる体制が、経営状況のチェックのために必須です。そのための情報システムの開発と、数値管理が可能な社員の育成が対策となります。

G社は、業界に先駆けてこれらの数値管理ができるシステムを開発し、社員の意識改革を推進しています。

3.5. 成熟期後期にある企業群の特色・課題点・対策案

(1) 市場

- 量販店を主力販路・市場とする

量販店を販路とするL社、K社は、製品にブランド力を付け、市場を細分化して対応する手法を採用していましたが、ブランド力を発揮できるほどの売上げが確保できませんでした。また、量販店の新規出店による売上げ増加の図式が崩れてきた最近では、量販店密着による売上げ増大は困難であり、薄利多売による収益確保は厳しい状況になってきました。

(2) 業態

L社、K社の業態は製造卸であり、創業期・成長期ともに同じ製造卸を主体としていました。

I社はH社と同じ製造卸であり、類似した市場（ほぼ同じ百貨店・量販店）で類似した商品群と同一のライセンス・ブランド企画でビジネスを展開しているにもかかわらず、H社は成熟期前期にあり、I社は成熟期後期にあるという違いが生まれています。この点から、両社の差となった要因は業態ではないと考えられます。

(3) 商品企画

L社、K社は、外部／内部情報を参考にした商品企画を長年続けてきましたが、売れ筋を連続して企画できるほどの企画力には達していません。

その要因の一つとして、製造卸に徹していたために、実際の小売り情報がかみかず、消費者が遠いことが挙げられます。

I社は、H社と同じライセンス・ブランド提携による商品企画・差別化を図ってきましたが、自社ブランドでの対応が遅れたため、ライセンス契約の終了とともに置き換わる商品がなく、売上げを少しずつ落とし始めています。

(4) 生産体制

K社は、創業者の先見性から、早くから自社工場と専属外注

工場提携によって生産力の強化を図ってきました。また、業界に先駆けてJIT生産にも取り組んできました。

K社、L社ともに、海外自社工場の開発にも力を入れてきました。

I社は、国内生産を主力としており、海外工場を設立しているH社と比較して原価が高い状況になっています。同社が成熟期後期にある要因の一つは、海外への工場進出が遅れた点にあるといえます。

(5) 販売体制

K社、L社は、機能別組織から事業部別組織に切り替えて、ブランド／製品群別の損益管理を推進してきましたが、両社ともに基本的には量販店主力の製造卸の販売方法を採用しています。取引開始当時には、完全買取が原則であった量販店取引は、利益率が薄いもののそれなりの収益がありました。しかしながら、量販店自身の売上げ低下に伴って返品・引き取り拒否などの取引が日常的に行われるようになり、量販店取引の採算性は大きく低下しています。

I社は、H社と同類のビジネス方法を採用していましたが、創業者の退任に伴って、百貨店との関係が薄くなっています。顧客との関係強化が推進できない販売体制は、企業の成長を妨げる要因となります。

(6) 在庫処分

J社、K社、L社は、かつては量販店での見切り処分が店頭における値引き販売や特売価格出荷で在庫の処分が可能でしたが、低価格という理由だけでは買わない消費者が増えてきた今日、失敗した商品の販売先・処分に苦労しています。社員販売の日を設定して一般消費者にも販売を開放してきましたが、安いだけでは買わない消費者へ対応できず、不良在庫は膨らむ傾向にあります。

J社は、最近になってSPA業態や百貨店取引を進めており、商品鮮度があるうちに売り切っていく対応が成功しています。

一方、K社、L社は、自営店舗を持っていないため、在庫処分場所がありません。

(7) 経営者

K社、I社は、創業者から後継者に代わっています。

特にI社は、創業者から後継者に移ってから、百貨店などの得意先との関係が希薄になっています。ここにH社に比べて業績で遅れを取り始めた要因があると考えます。

(8) 社員

社員の資質が、成熟期前期の企業群と比較して特に低いと

いうことはなく、むしろ社風を作り上げていくリーダーに違いがあるように見えます。

(9) 主要成功要因

- 成長期における成功要因

協力外注工場の提携や、海外生産工場の設立などによる大量生産体制、低価格商品の開発、量販店などの販売先のバイヤー要請商品開発による半受注生産などが主な成功要因でした。しかし日本経済が低成長期に入って、量販店の受注が引き取り保証されなかったり、買い取り原則が崩れて次の商品との交換(要するに返品)が慣行するなど、成長期の成功要因が低成長期には通用しなくなってきました。

また海外の有名なブランドとライセンス契約を交わして、有名ブランド・ネームを商品のマークにして付加価値を付けることで売り上げを伸ばしてきた社は、ライセンス契約終了後の再契約ができずに、有名ブランドの売り上げが一気に抜けるという状況にあります。同社においても、成長期の成功要因が低成長期に入って通用しなくなってきました。

(10) 課題点と対策案

- 卸主体で店頭の実態が把握できなかった

量販店への販売が主体であった結果、商品政策は量販店に任せて、量販店での消費者への実販売状況がつかめないう状況で、シーズン後に大量の返品が発生と在庫処分による損金の発生が経営に影響を与えました。成長期においては、商品は値引き処分できましたが、商品が満ち足りている今日ではそれも困難です。

対策案としては、量販店の協力による店頭情報の入手体制の確立や、百貨店・専門店への販路の拡大、小売業との提携による製造小売の業態を作り上げるといった方法が考えられます。

成熟期後期から前期に転換しつつあるJ社は、販路を従来の量販店中心から少しずつ専門店・百貨店に移した結果、派遣店員の費用は掛かるものの店頭状況を自らつかめるようになり、売れ筋/死に筋の早期発見による商品企画力が向上しました。また、百貨店・専門店向けの商品企画によって、量販店向けの商品にも企画力向上が反映した結果、全体としての商品競争力が向上してきました。

4. ライフ・ステージの成長から見た、成功する企業の発達パターン

創業期・成長期・成熟期にある企業の現在や過去についての特徴を整理してみた結果、成功する企業のパターンが少しずつ浮かび上がってきました。

(1) 業態について

製造卸から創業を開始した企業は、百貨店などのイン・ショップ形式による準直営店舗の経営経験を積んで、やがて直営店舗による販売(製造小売業態)の事業を拡大していきます。

小売業として創業した企業は、リスク分散の観点から製造卸と協業して商品開発を行って小売業に徹する企業群と、必要な商品を自ら製造・販売する製造小売の業態で成長する企業群に分かれます。

(2) 商品企画について

商品企画の発達には、製造卸業においては、売れ筋企画の模倣から始まって、海外情報/商品を参考にした企画力向上や、有名デザイナーとの契約による企画力向上の経験を積んで、消費者像を明確に意識した自主企画力向上へ変遷を遂げます。

特に、イン・ショップ、直営店舗による消費者の把握や、消費者カードによる店頭購買者の実態把握、Webサイトによるブランド・ファン・クラブやブランド・チャット情報の活用によって、消費者に密接した商品企画能力が格段に向上します。

小売業から製造機能を追加した製造小売業においては、卸業の商品選択から企画力を強化させ、海外ファッション情報を収集したり、流行の先端情報が多い首都圏に実験店舗を設置し、少しずつ企画力を向上させていきます。

(3) 生産体制について

当初は外注工場をそのたびに選択して生産能力を強化させますが、やがては専属外注工場(国内・海外)を確立し、最終的には自社工場(過去には国内、最近では中国の海外工場が一般的)による品質改善・コスト低減活動を追求していきます。専属外注工場を活用している企業も、やがては一層のコスト低減と生産管理力の強化を目的に自社工場化を推進するようになります。

(4) 販売体制について

創業期においては、未分化であった販売機能もやがて機能別組織(企画生産と販売部門など)となり、その後、事業部制(企画生産・販売の一部門化)によって生産・販売の最適化を

狙います。最終的には、製造小売のような直営店舗による販売体制を強化していきます。

(5)在庫処分について

製造卸における不良在庫は、小売りへの値引き販売から始まって、百貨店や商社協賛の催事販売(バーゲン・セール)などの一時的な処分方法、アウトレットといわれるブランド品の常設特売自営店舗による販売や、直営店舗新設における福袋などの処分方法に発展していきます。国内で処分しきれなくなると、処分店舗と為替リスク低減のために海外、特に生産拠点のある中国に販売拠点が設立されます。

5. 企業の成功要因

各企業の成長の過程から、成功要因を整理すると、次の13項目に集約されます。

- 消費者が求める商品のタイムリーな供給、QR生産物流体制。
- 価格訴求の商品については、低価格、素材の良さ、それなりのデザイン、良質な品質などが実現できていること。
- ファッションなどの付加価値追求商品については、知名度を持ったブランドに、洗練されたデザイン・価格・品質・素材などがバランス良く出来上がっていること。
- ブランドの増加や、色・サイズの多様化などによって、成熟化社会において細かくセグメントされた市場に対応し、市場を確保していくこと。
- 消費者をイメージした商品が企画できること。明確な消費者像の定義と把握、および市場を細分化してシェアを確保していく戦略と並行して進めること。
- 商品は過剰在庫・欠品を起こさずに、生産調整できること。コスト管理と迅速生産の実現のために、国内自家工場と海外自家工場をうまく使い分けてQR生産物流体制を確立すること。
- 直営店舗の販売体制によって、消費者のニーズをつかみ、製造卸に比較して利益率の高い製造小売業態を事業部の一つとして確立すること。
- 数値管理によって客観的に企画・生産・販売のバランスをコントロールし、かつ損益・資金繰りを考慮した部門管理が行えるようにマネジメント能力を高めること。
- 企画・生産・販売・在庫処分も含めた一貫管理ができる社員を育成すること。
- 専門店以上の自営店舗を効率良く運用できること。
- 経営者は、企業全体・各事業・ブランドの情報を収集し、常

にリーダーシップをとること。戦略の誤りがおきないように、幅広く情報収集をすること。情熱を持って経営に当たること。

- 社員が活性化するように、育成計画やモラル向上の施策や一定の責任と権限委譲を行うこと。
- ブランド単位に消費者を意識して、小回りの利く活動単位を編成するなど創業期の原点に戻って仕事に取り組むこと。

6. おわりに

各社の分析を振り返ってみると、各企業の戦略・方針の有無や経営者のリーダーシップなど、あらためて考えさせられる要素が多いことに気がきました。

成功要因については、共通する大まかな方向性が見えてきただけで、企業の狙うセグメントや置かれている環境によってまだまだ考慮すべき内容があるでしょうし、具体的な対応方法についても説明する余地が残されています。

筆者は、アパレル業界の全分野を担当しているわけではありませんが、可能な限り継続してこの業界の成功要因を探求し、アパレル企業に対して何らかの貢献をしていきたいと考えています。

(ページ数および表記上の観点から、著者の了解を得て編集部にて手を入れてあります)