

平成 26 年度「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進事業」

# デニム・ジーンズ マネジメントテキスト

岡山県をモデル地区としたデニム・ジーンズ産業の中核的クリエイター養成



## 本書の特色

1) ジーンズクリエイターには総合的な知識や素養の「幅の広さ」が求められるが、その目的に沿った内容をめざしている。かく自分の得意な持ち場に関する情報にかたよりがちであるが、他の分野の知識や考え方を学ぶことで発想が豊かになることが期待できる。

### 2) 国際的なビジネスへの広がりが必要な知識

ジーンズ商品の特色はその国際性にある。ブランド製品の輸入、海外での生産（生地、資材、縫製、洗い加工など）やこれから本格化する「ジパン・ジーンズ」の海外展開（輸出、海外店舗展開など）にあたっての知識や素養を身に着ける必要がある。

### 3) 計数の重要性

ジーンズファッションの根幹は高度に洗練された「感性」であることは間違いないが、それを企業として維持、発展するためには、コスト構成、収益性、経営センスなどの「計数感覚」も重要である。これらの基礎的な情報も内容に盛り込んでいる。

## 目 次

本書の特色 .....	3
マーケティングとマネジメント .....	6
マネジメント編 .....	11
第7章：ジーンズの業務管理概要と計数、品質管理 .....	15
7-1) ブランドなどの「ポートフォリオ」とは何か .....	15
7-2) 単品コストと粗利益の関係 .....	22
7-3) 見切りロスと最終利益、販売管理費と営業利益 .....	22
7-4) 企業会計から見た損益管理 .....	24
7-5) P/L (損益計算書)、B/S (貸借対照表) の知識 .....	28
7-6) 販売管理資料の概要と分析 .....	36
7-7) QC (品質管理) ツールとその発想 .....	37
7-8) 「PDSA」(プラン・ドゥ・シー・アクション) とは .....	41
7-9) 販路構成との取引マネジメントの戦略 .....	44
7-10) 与信管理と回収 .....	53
7-11) ジーンズ小売における「立地マネジメント」 .....	55
7-12) 小売店出店と運営の基礎 .....	65
7-13) 接客技術と「ロールプレイマネジメント」 .....	75
第8章：「学び直し」について .....	83
8-1) デニム・ジーンズと「学び直し」 .....	83
用語集 .....	87
マーケティング、マネジメント用語 .....	89
知っておこうビジネス用語集《アルファベット編》 .....	101
織物 .....	109

織物の加工 .....	112
●その他の織物の種類 .....	115

## マーケティングとマネジメント

マーケティング (Marketing) とは、企業の活動のうち、「消費者が真に求める商品やサービスを作り、その情報を届け、消費者がその商品を効率的に買えるようにする活動」の全てのことである。一般的には、広告・宣伝、集客や販売促進販促活動のみをマーケティングと表現する傾向が強いが、これは本来のマーケティングの意味からすれば誤解である。

一般的な企業活動のうち、商品・サービスの企画・開発・設計やブランド設定、市場調査、価格設定、広告・宣伝・広報、販売促進、流通、店舗・施設的设计・設置、販売営業、集客、接客、顧客の情報管理等に至るまでの広い範囲が「マーケティング」の意味に含まれる。これらの多くの要素を組み合わせることを「マーケティングミックス」という。この書ではデニム・ジーンズ製品が企画、生産されて小売流通段階にわたるまでの、おもな活動について網羅的に解説している。

マネジメント (Management) とは、狭い意味では「管理すること」である。「管理」という言葉には、「範囲を限定し維持・統制する」という意味しかないのだが、ビジネス用語としてはさらに「発展させる」という意味が込められる。マネジメントの真の目的は、「高い目標を目指し組織を発展させること」である。

この書ではデニム・ジーンズ製品の企画、生産、小売の各段階で企業組織が行っている管理や発展についての活動の基礎知識について解説している。

なおマーチャンダイジング (Merchandising) という用語もある。

これは、商品を、適切な数量、適切な価格、適切なタイミング等で提供する

ための企業活動のこと「商品政策」「商品化計画」のことである。「MD」と略されることもある。メーカーで製造された「製品 (Product)」が小売業で仕入れ、販売、されると、同一物でありながら「商品 (Merchandise)」へと呼び名が変わる。そこから Merchandising という概念は、基本的には小売業と関連のある概念から来ている。

## 定義

ここで「デニム」と「ジーンズ」という言葉の意味を明確にしておく。「デニム」の用語は一般的にはジーンズに使用される厚手の綾組織の「生地素材」を意味し、インディゴ染めで紺色に糸染め（先染め）されたものを「ブルーデニム」、赤や黄色など他の色に染められた生地素材を「カラーデニム」と呼ぶ。また「ホワイトデニム」という白い生地素材の品種名もある。

一方「ジーンズ」という言葉はそれらの織物を使って、直線的な型紙裁断方法や、巻き縫いなどの特殊ミシン設備で縫製されるという特長を持った「衣服」そのものを意味する。「デニム」と「ジーンズ」の言葉が混同して使用される場合が多いので注意したい。小売店などで「最近デニムが良く売れています。」などと言うのは、正確には「デニム生地製の製品(パンツやトップス、スカート)が売られています。」という意味であって、決してデニムの生地素材が(店で)売れているという意味ではない。





マネジメント編

ジーンズの「実務活動」に対する管理手法の素養と基礎知識

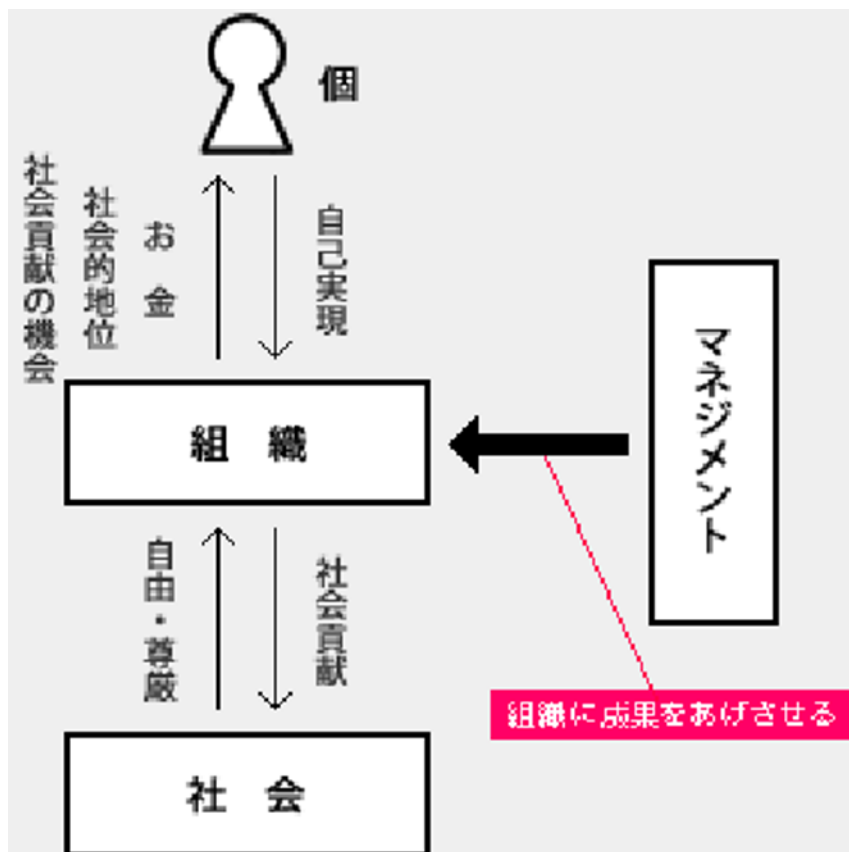


## マネジメント編

ジーンズの「実務活動」に対する管理手法の素養と基礎知識

マネジメントは個人と社会をハッピーにする

ここで改めて「マネジメント」の意味を考えてみる。



定義としては、マネジメントの役割とは、「組織（会社など）の目的を能率的に達成するために、組織の維持・発展を図ること」となる。

会社などの組織は大勢の人が集まって、営業活動などを行っている。営業活動がうまく行くにはその活動の道具である「人」、「モノ」、「金」そして「情報」が適切に組み合わせられなければならない。たとえば独裁者の統治する国とかワンマンな経営者がその組み合わせを誤ってしまうと、国民や従業員は不幸になってしまう。

マネジメントとは組織に働きかけて、その組み合わせや使いかたを効率的に

行うことと考えてよい。それがうまくゆけば、従業員や取引先の「個人」も幸せになる。企業体も社会的な尊敬を集めることが出来る。

このように「マネジメント」の意味を個人の幸福と企業の幸福をめざすものとしてとらえる考え方が支持されている。

マネジメントされるべき対象は「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4つである。経営管理論では、企業はこれら4つのリソース（資源）を有効に活用し経営効率を最大化させる。

#### ・ヒトのマネジメント

企業活動にとってヒト（人）は最も重要な経営資源であると共に、最も複雑な要素ともいえる。しかし、昔は主に生産面を重視した理論であったため人的資源への配慮が見られなかった。いまではたとえばジーンズの販売スタッフがどうしたら適切な判断や行動を実現できるかといった課題に対応するマネジメントの手段としてとらえられている。いわゆる「管理されている」という受け身の姿勢から抜け出て自分も提案などする積極性が望まれる。

#### ・「モノ」のマネジメント

やはりジーンズ商品のあり方が課題となる。適切な売れ筋商品を生み出せるか、また無駄な生産や在庫ロスがないかなどを見極める手法が有効となる。

#### ・「カネ」のマネジメント

資金は企業集団のかなめである。利益を増加させる方法、販売先からの

支払いが滞って企業が資金に困ってはならない。また企業で使う経費に無駄はないか、その無駄を排除して利益を増やし、従業員や社会の還元することが望ましい。

- ・「情報」のマネジメント

現代の経営現場でその重要性が急速に増してきているのが情報である。経営における情報とは、企業のノウハウや特許・株価や経済ニュースから顧客情報まで多種多様に渡る。これら多くの情報を効率的に管理・分析し経営に生かすことが昨今のビジネスでは重要視されている。また、通信技術・インフラの普及にともない情報の漏洩というリスクも現れ、昨今の情報マネジメントにとってはセキュリティという要素が重要課題として浮上している



## 第7章：ジーンズの業務管理概要と計数、品質管理

### 7-1) ブランドなどの「ポートフォリオ」とは何か

「ポートフォリオ」の考え方とは多くの行動選択肢、例えばジーンズ企画 マーケティングの分野では「複数ある所有ブランドの内、どのブランドに力をいえるのか」とか、また複数あるジーンズショップの「業態や地域の中でどの店に資金を投入するのか」、あるいは期限の迫っている複数の仕事のうち「どれを最優先に取りかかるか」などといった命題に合理的な判断を下すための考え方の手法である。

もともと「ポートフォリオ」という言葉は「紙ばさみや書類フォルダー」の意味であった。金融や証券の業界では、投資家は有価証券（株や債券）などを持っている。これらの資産は、将来にわたって利益をもたらすと同時に、その価値が変動したり損失をもたらすかもしれなどのリスクも持っている。

そこで投資の戦略を複数の組み合わせであることを意識して、その各々に一定の差異をつけて投資することで、利益を最大にまたリスクを最小にすることを狙った行動の手法である。

転じて業務の部門、ブランドや商品、業態や各小売店などの複数の中で、どれに力（資金や人材など）を投入するか、優先順位をどうするかといった命題に影響を与える、将来の環境予測、自分の企業の市場における強みやシェア（占有率）などを分析して判断、意思決定を合理的に行う手法として盛んになって来た。

アパレル業務分野ではまず中堅規模以上のアパレル企業の行動手法として始まった。

## 「ブランド」のポートフォリオ戦略

今日では多くの企業や団体等が複数のブランドを所有しており、多様な販売チャネルでブランドごとに様々な商品を市場に供給しているが、各ブランドの扱う商品の種類や特性またターゲット等が重複するような状況が発生するなど、顧客に限らずブランドを所有する企業・団体内においても混乱や非効率を招くような問題が発生する。ブランドのポートフォリオ戦略とはこのような状況を改善し、個別ブランドの競争力とブランド全体による集合価値、またブランドを所有する企業や団体等の価値を高めて行こうとする戦略である。

所有ブランドを価格帯やターゲットの特性などにより体系化することで、各ブランドに割り当てる役割や市場の範囲、ブランド間の相互関係などを明確に規定することが可能になる。これにより顧客の混乱や、所有ブランド同士が市場で衝突することによる様々なロスや弊害を無くし、また競争の激しい状況で強いブランドを創造・維持するために企業の資源をどこに投入するかなどの意思決定をする。

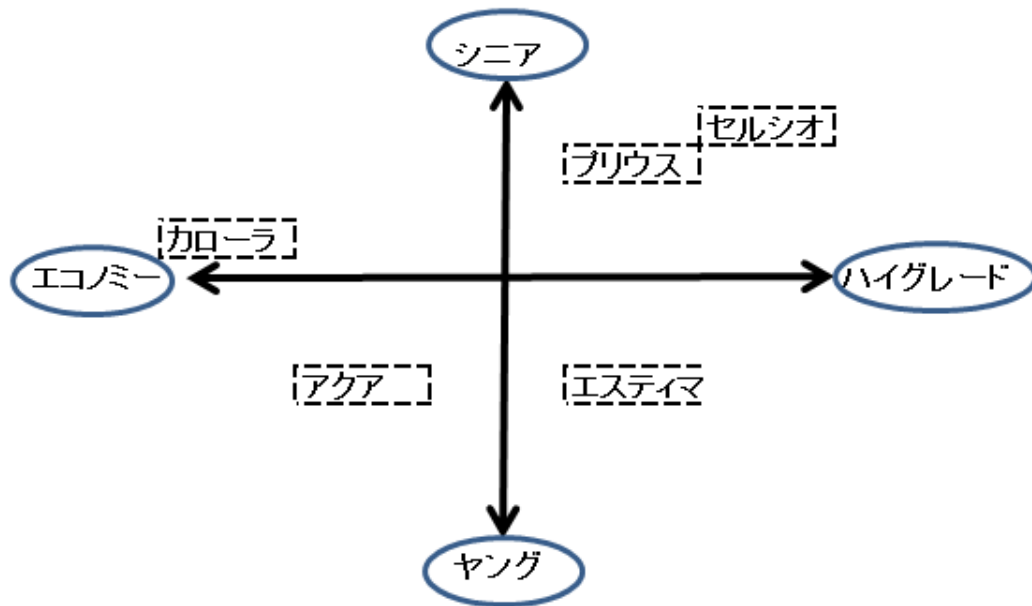




理解しやすい事例として図のように トヨタ車の「年齢層」と「グレード」の相関を表すポートフォリオ図を示す。

### 簡単な事例:トヨタ車種の「ブランドポートフォリオ」

要素は年齢と価格グレードの2つ



### 「ポートフォリオ」手法の原典と課題

ポートフォリオ手法はアメリカの企業コンサルティング会社「ボストンコンサルティング」社で案出された。その原点の理論は市場成長率、市場占有率それぞれの高低により4つの象限（項目）に分類する。

#### ◆金のなる木 (cash cow) (成長率：低い、占有率：高い)

今後市場の拡大が見込めないため追加的な投資があまり必要でなく、現状市場シェアが高く大きな利益が見込める分野。製品ライフサイクルにおける成熟期 - 衰退期に属する。

#### ◆花形製品 (star) (成長率：高い、占有率：高い)

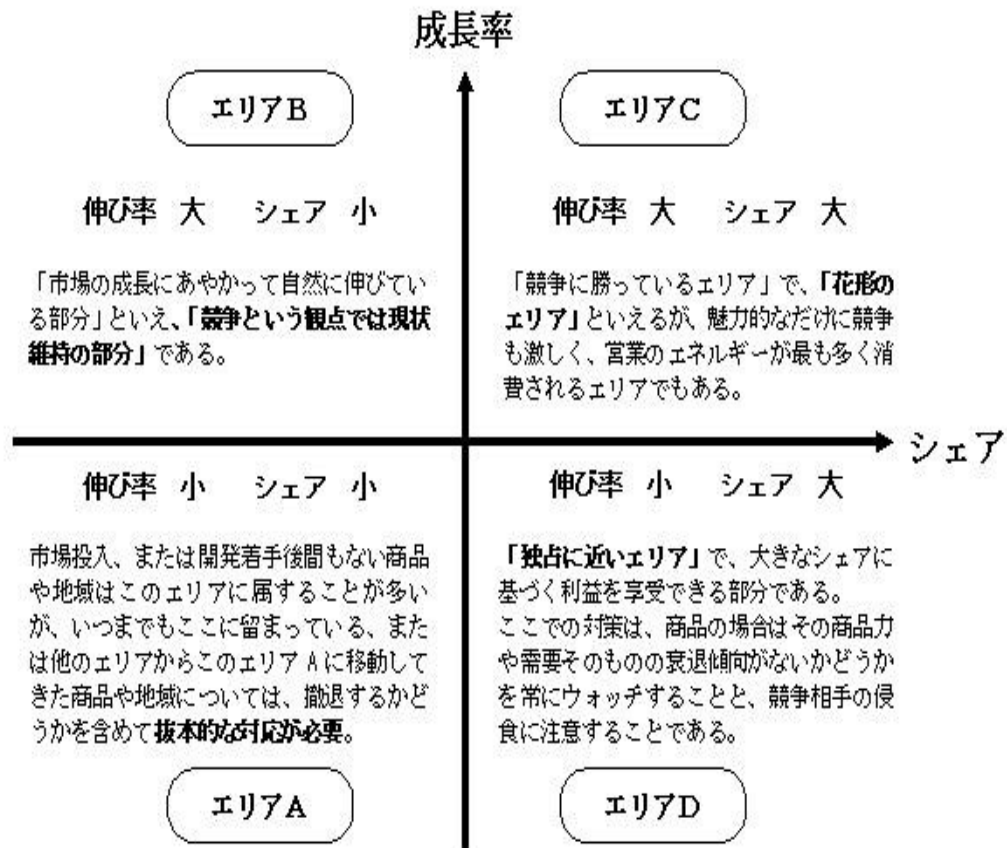
成長率・占有率ともに高く売り上げも大きいのが、競争も多く、占有率の維持・拡大に宣伝経費などを必要とする。もしシェアが低下すれば「負け犬」となる。製品ライフサイクルにおける導入期 - 成長期に属する。

◆問題児 (problem child) (成長率：高い、占有率：低い)

成長率が高い半面、占有率が低い分野。多額な経費が必要な反面、多くの利益は当面は見込めない。しかし占有率を高めることによって「花形製品」となる可能性もあるが、シェアの低いまま成長率が鈍化すれば「負け犬」となる。製品ライフサイクルの導入期 - 成長期に属する。

◆負け犬 (dog) (成長率：低い、占有率：低い)

市場占有率が低く、今後の市場成長率も見込めないため撤退が検討されるべき分野。製品ライフサイクルにおける成熟期 - 衰退期に属する。



しかしこの手法理論には次のような問題点もあると指摘されている。

◎各事業分野は相互に関連する例が多く、ポートフォリオの要素以外にも考慮すべき要因が多数ある。

◎例え「負け犬」や「問題児」に分類される分野であっても、「花形製品」や「金のなる木」のシェア維持に貢献する分野もあるので、単純に区別できない。例えば売れている商品のコーディネート商品など。

◎投資を抑えるべき「金のなる木」であっても素材やパターンの開発経費の結果で競争力がつくなど条件が変更されたりして市場成長率がさらに高まる可能性もある。

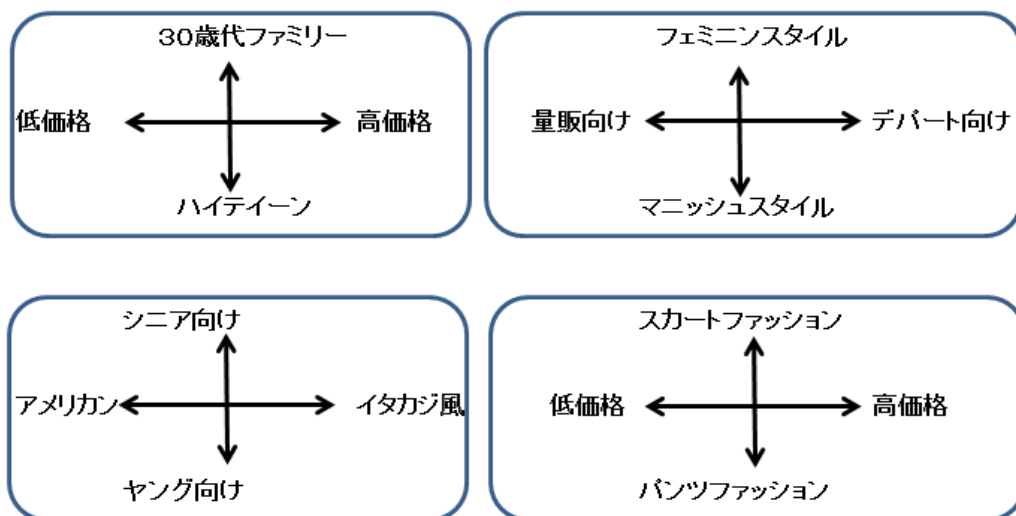
◎「負け犬」に分類された事業分野における社員のモチベーションが低下する問題。

などの課題があげられている。

### ジーンズなどファッション商品の「ポートフォリオ」的発想

さてアパレル商品について選別すべき特性（マーケティングする商品の消費ターゲットや年齢、コンセプトテイストなどについては相対する2個の要素以外にも多くの並列的要素とその組み合わせが多く混乱しがちである。市場占有率や成長率という命題だけではなく、考えられるすべての組み合わせを熟慮することもマーケティング上の訓練になる。

例えば先述のトヨタ自動車の例から発想出来るいくつかの組合せを示せば、

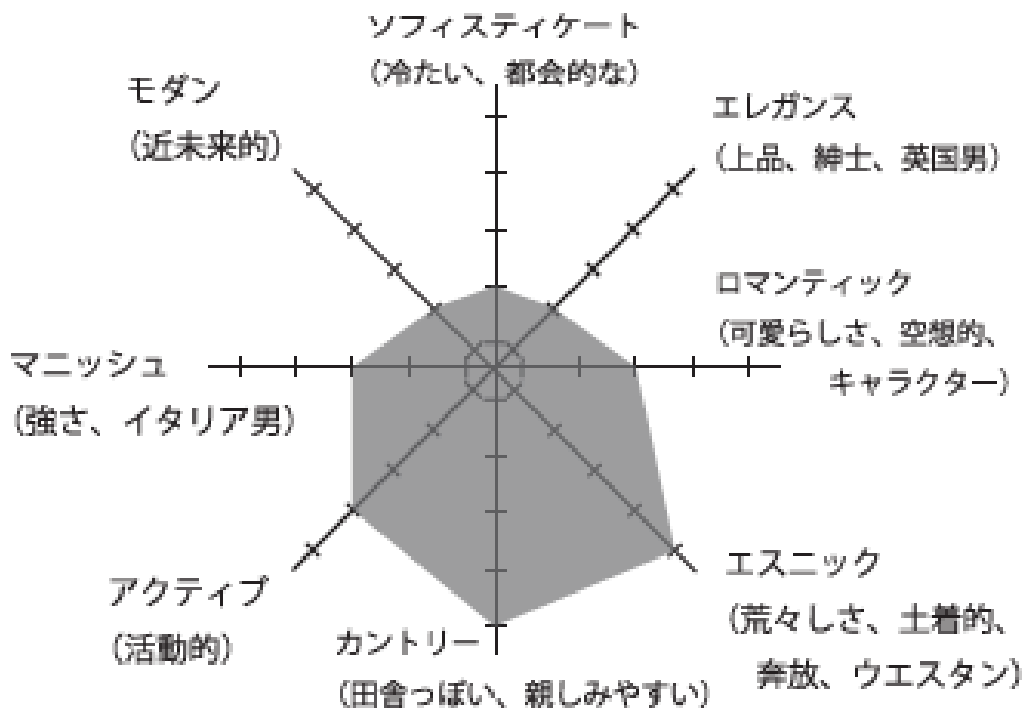


などといくらでも組み合わせを思いつくことができる。

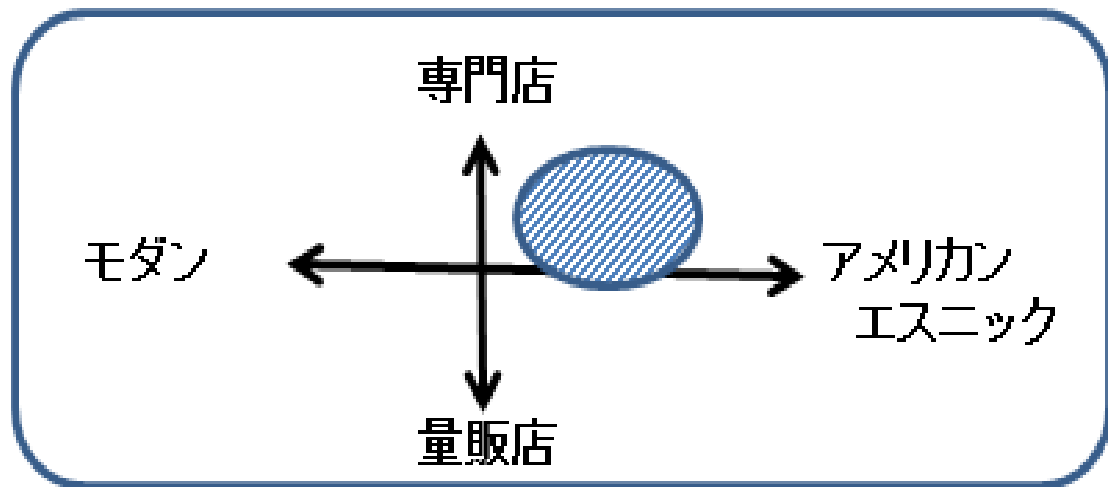
マネジメント上で重要なのは「価格」、「消費ターゲット(年齢、性別など)」、「流通経路(販売ルート)」、「シーズン性」、「TPO(着る場 場所)」などである。

最も重要なのは商品のコンセプト、送り手であるクリエイターが表現したい内容(消費者が理解し、共感してくれるトレンドの感性)の絞り込みとその内容にメリハリをつけることである。

下図は本書の別項で紹介している専門学校生のブランド企画演習の作品の一例であるが、ブランドのコンセプトの要素を複数(ここでは8項目)に分けて、自分の思いの重点度を意思決定している。これも広い意味でのポートフォリオ手法の一つと言える。



さらにこのブランドコンセプト方針を市場性や販売ルートに関しての位置づけを明確にすると図のようになる。



### 仕事や学習行動にも使えるポートフォリオ的発想

さて蛇足ながらこの手法は個人の行動への指針にもなることを学びたい。業務や学習が重なっている時に、どの業務を最優先にすべきかということの判断が重要になるが、その判断は容易ではない。期限が迫っているものから着手したいが、そうすると他の業務の遅れが出てしまう。どうしたら優先順位を正しく決定できるだろうか。

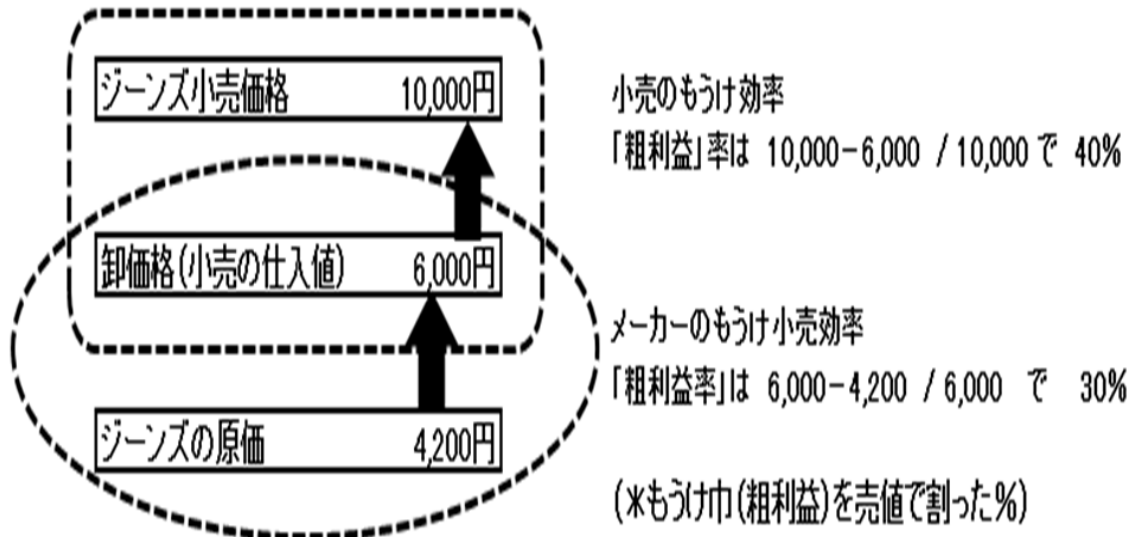
このようなときポートフォリオ分析が有効だ。業務や学習の評価基準としての緊急度と重要度の指標が考えられる。そこで横軸に緊急度を取り「高」と「低」に分け、また縦軸には重要度を取り、「高」と「低」に分ければ、4つの意味あるエリアが描かれる。ここに業務や仕事を埋め込んでゆけばよい。

これが出来上がれば優先順位の判断は容易だ。重要度が「高」、緊急度が「高」のものは、真っ先に着手しなければならないものである。重要度は「高」だが緊急度は「低」のものは、次の日程のテーマに入れて対応して行けばよいとなるといった具合である。何気なく「勘」で決定している行動の「順序付け」もこうして合理的に判断できる。

## 7-2) 単品コストと粗利益の関係

ジーンズ一つの品番毎のコスト（原価）についてはすでに学んだ。

次にその品番をメーカーが小売店の販売（卸、おろし）したり、小売店が顧客（消費者）に直接販売した場合の利益のあり方について学ぶ。



図の例ではジーンズメーカーが製造原価（コスト）の 4,200 円のある商品を小売店に 6,000 円で販売（卸売り）したと仮定する。

小売店はその商品を 10,000 円で顧客（消費者）に販売したとする。その時のメーカーの「もうけ」の効率である「粗利益率」は図の計算式の通り 30%となる。一方それを仕入れた小売の「もうけ」の効率である「粗利益率」は図の計算式の通り 40%となる。

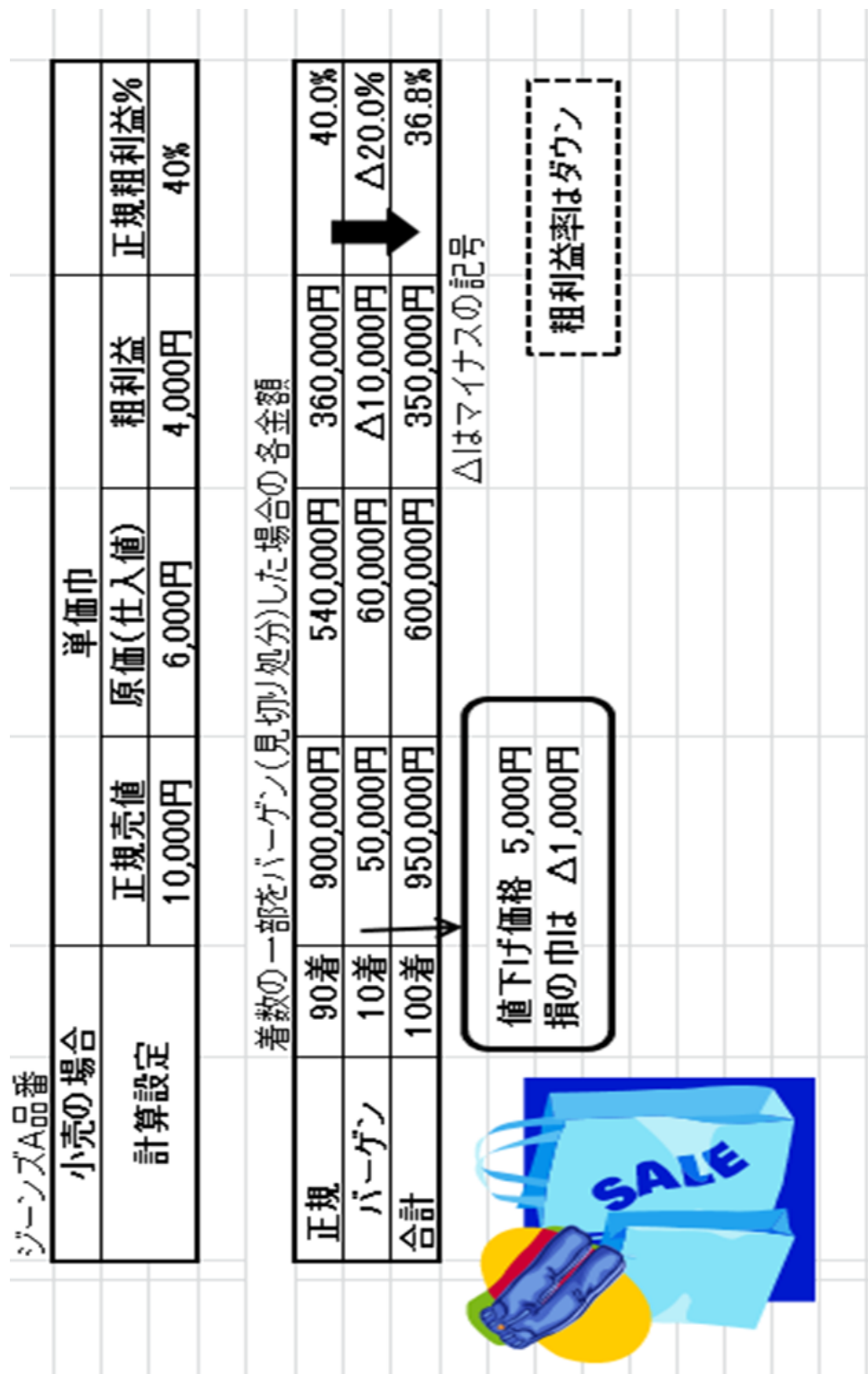
このようなひとつひとつの取引や販売が数多く集まったものが、各々の企業の売上高と粗利益の数値として計算される。

## 7-3) 見切りロスと最終利益、販売管理費と営業利益

上記は一つの例であるが、数多くのジーンズを販売する場合はこのように順調に利益を生み出すものばかりではない。特にシーズン末に小売店はバーゲン

で売値を下げたり、メーカーでは売れ残りを大量に見切って在庫を減らそうとすることもある。

そのような事例を図式で見よう。



これは小売店の例である。正規の売値（上代）10,000円、原価（仕入値）6,000円のを、100着すべてを正規の値段では売れず、その内10着を値下げ価格5,000円で売り切ったと仮定する。そのバーゲン価格を5,000円とすると原価からは1,000円の損巾となってその部分が10,000円のロスとなる。正規で売った利益を食いつぶして、総合計の「粗利益」は35,000円となり、粗利益率もダウンして40%ではなく36.8%となる。

以上のような例は比較のおだやかな例といえる。売れ残りの量が多く、バーゲンに回す比率が高い場合、あるいはバーゲンの単価が大きく仕入れコストを下回る場合は粗利益率が悲惨な状態になることもあり、経営上も好ましくない結果になることもある。

その意味でもしっかりした商品企画や堅実な販売活動が望まれる。

#### **7-4) 企業会計から見た損益管理**

##### **売り上げと利益に関する企業の会計構造**

ジーンズの製造原価の構成については別の項目で学んだ。それら多数のアイテム（品番）がある一定の期間（月次や年間）の間に顧客（メーカーの場合は小売店、小売業の場合は消費者など）に売られた結果を企業全体で表す数字が必要となる。

それらを会計上で企業の「損益計算」といい、その数値表が「損益計算書」である。



## 企業利益(損益)計算の基本

	事例
① <b>売上高</b>	1000万円 …… 顧客、取引先から入った金額
② <b>売上原価</b>	－ 600万円 …… 仕入先に払った金額、自社工場の原価
③ <b>売上総利益</b>	= 400万円 …… 「粗利益」、「荒(あら)利益」ともいう
④ <b>販売管理費</b>	－ 300万円 …… 自社でかかった経費、人件費、家賃、宣伝費などすべて
⑤ <b>営業利益</b>	= 100万円 …… 以上の自社の「商売」でのすべての利益
⑥ <b>営業外収益、費用</b>	－ 20万円 …… 外部との金融、証券取引などの「商売以外」のプラス、マイナス
⑦ <b>経常利益</b>	= 80万円 …… 自社の「経営」活動のすべての結果
⑧ <b>特別利益、損失</b>	－ 10万円 …… 土地の売却、証券で発生した「臨時」の金額のプラス、マイナス
⑨ <b>税引前当期利益</b>	= 70万円 …… 以上の結果、会社の最終的な「業績」
⑩ <b>法人税など</b>	－ 35万円 …… (予定の)税金金額
⑪ <b>当期純利益</b>	= 35万円 …… 事業の最終成果、株主への配当、次期への繰り越しなど

図表では企業の売上金額全体からジーンズの製造原価(コスト)全体の金額を差し引くことから損益計算が始まる。

順を追ってその計算方法を説明する。

売上総利益・・・売上から売り上げ原価(コスト)を差し引いたもの、小売の場合は通常仕入れたジーンズ商品の代金である。この利益は「粗利益」、「荒(荒)利益」とも呼ぶ。企業の活動の源となる重要な利益である。の売上高の対する比率(%)の大きさが重要である。

販売管理費・・・工場や仕入れ先から持ちこまれた商品の販売活動すべてにかける「費用」のかたまりである。大きな内容としては、社員の人件費、福利厚生費、店舗や事務所の賃料、宣伝広告費、運賃など企業本体から外部に支払う物が含まれる。この販売管理費は別項でも学ぶ。

営業利益・・・販売管理費を差し引いた金額である。ここまでの企業の営業(商売)の結果であるが、最近の不況時代ではこの金額が非常に少なかったり、場合によっては「マイナス」、つまり「赤字」になったりするところも多い。そこで人員削減(リストラ)や事務所経費の節約などが行われることになる。

営業外利益、損失・・・本業以外で得た利益や損失、主な物では銀行からの借り入れに対する「金利」や逆にもらった「配当」などである。またたとえば土地や手元の株券などを売って利益が出た場合の利益、また逆にそれらの損失が出た場合のプラス、マイナスもある。営業利益の不足を補うためにこの項目で意図的にプラスを出すこともある。また株投資の失敗などが表面に出た場合はこの項目で計上する「特益(とくえき)」、「特損(とくそん)」などともいう。

経常利益・・・以上の結果の金額。企業の経営活動の結果とみることが出来る。

特別損益、損失・・・通常は発生しないような特別の損益項目である。天災による破壊、事故、長期に保有していた株式の売却損などが計算される。

税引き前当期利益・・・ここまでの利益に対して税金がかかる。これが赤

字なら企業の利益に対する税金はかからない。

当期利益・・・ここでその期間に残った利益である。株主への配当、将来に備えた準備金（法律による）や積立金（企業の自由）として残る。

### ジーンズメーカーとジーンズ小売の利益構造の違い

メーカーと小売では利益を生み出す構造に違いがある。メーカーが小売部門を持ったり、逆に小売りがメーカーのように直接生産したりと、その両者の構造は似てきているが、図版で典型的な事例としてこの両者の特長を比べる。

	ジーンズメーカー A社		ジーンズ小売 B社	
	億円	%	億円	%
① 売上高	500	100	500	100
② 売上原価	325	65	275	55
③ 売上総利益	175	35	225	45
④ 販売管理費	125	25	175	35
⑤ 営業利益	50	10	50	10



一般に小売業は店舗経費や人件費の売り上げに対する比率が高い。仕入値（売上原価）を下げて売り上げ総利益（粗利益）を高めようとする。この事例では、経費（販売管理費）を引いた営業利益はメーカーと同じ結果だが、そこへ至る構造が違う。

小売業がメーカーを兼ね、直接生産（工場との直接取引）をすると利益は一気に増すが、種々の課題も生じる。生産数量を大きくする必要などである。

## 7-5) P/L (損益計算書)、B/S (貸借対照表) の知識

「決算」とは、例えば企業や団体のある期間の収入や支出の金額を計算し、利益や損失を計算することである。決算により収益性や財務の安全性を確認し、定期的に(最低限年1回、最近では4ヶ月ごと)株主や一般公衆に開示する事を「決算発表」という。

ジーンズ・カジュアル業界でも中堅以上の企業はこの「決算」状況を株主などに定期的に発表している。また一般の人もホームページなどで閲覧することも出来る。発表される「決算」の内容項目は時代とともに多くなり、また複雑になっているが、基本の項目は次の3項目(数値表)である。

### 1) 損益計算書 (P/L, "Profit and Loss" プロフィットとロス)

どれだけ儲かっているのかを、売り上げから計算された収益(プロフィット)とそこから引かれる原価(コスト)や経費の別に示して最終的な「純利益」までを示す数値表である。

ジーンズ商品個々の損益計算を理解する表は本書マーケティング編3-5で参照できる。またその集計としての企業全体の損益計算は本書マネジメント編7-4で参照できる。

### 2) 貸借対照表(B/S, "balance sheet" バランスシート)

企業のある一定時点における資産、負債、純資産の状態を表すために作成される。「バランス」というのはラテン語で重さを測る「てんびん」という意味で、ある時点(たとえば決算の日)での状態を表すものである。

左右に分かれた表になっていて、てんびんの左側(貸方)と右側(借り方)は当然一致する合計金額値になっている。

左側には「資産」の項目が羅列されている。「資産」とは大まかに言うと“す

でに自分のものになっている部分”と解釈してよい。

右側には「負債」と「純資産」の大きな2つの項目で構成されている。

「負債」とは大まかに言うと借入金など“やがて返さなくてはならない部分”、  
「純資産」とは大まかに言う“返さなくてもよい部分”と解釈してよい。

大まかな理解として右側の部分の借入金などを運用してビジネスを行い、結果として売掛金や在庫、建物などの資産に変化すると考えてよい。

順調ならば運用した資金が増えて、左側が増加する。その差は通常はプラスとなり左右が合わない。その差が“返さなくてもよい部分”「純資産」として右側の下部に表示される。これで左右の数値が合致する。

資本金は出資により提供された金額としてこの純資産に入れる。

なおP/Lは1年間などの一定期間全体合計の総量、B/Sは決算の日の静止した状態の時点の数値であることを確認したい。

### 3) キャッシュ・フロー計算書 (cash flow、現金流量)

企業における現金の流れを意味し、企業活動によって実際に得られた収入から外部への支出を差し引いて手元に残る資金の流れのことをいう。現金収支を原則として把握するため、将来的に入る予定の利益に関しては含まれない。次の3項目に分けて把握される。

- 1) 営業キャッシュ・フロー
- 2) 投資キャッシュ・フロー
- 3) 財務キャッシュ・フロー

本書ではこのキャッシュ・フローの説明は割愛する。

## P/L計算書から判読できること

### 1) 実例に見る利益発生メカニズム

P/L損益の基本についてはすでに7-4) 企業会計から見た損益管理の項で述べているが、改めてジーンズ・カジュアル系小売企業を例に取って各利益の事態やその効率について学習する。

下の表は実際大手「しまむら」と「ポイント（ローリーズファームなどの業態）」をP/Lで紹介したものである。

P/L分析用の実際事例(学習用)

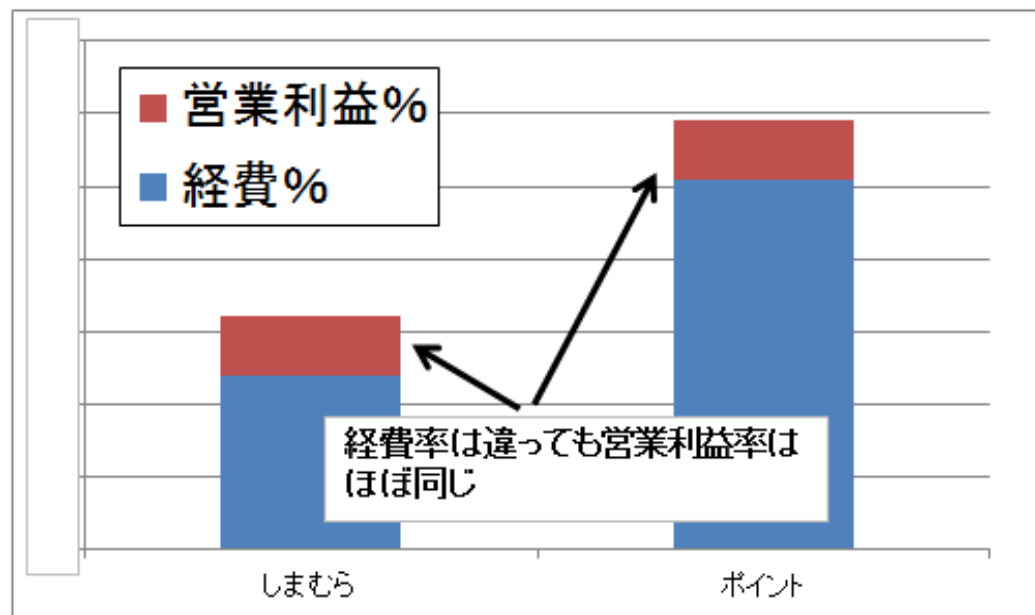
No.	項目	しまむら	「ポイント」G
		2014年2月	2013年2月
1	売上高	5,019	1,217
2	当期仕入原価	3,415	515
	当期売上原価	3,397	505
3	売上総利益	1,622	712
	売上比(%)	32.3	58.5
4	販管費	1,203	614
	売上比(%)	24.0	50.5
5	営業利益	418	98
	売上比(%)	8.3	8.1
6	営業外収益・費用	22	1
7	経常利益額	440	99
8	特別利益・損失	-2	-2
9	税引前当期利益	438	97
10	法人税など	172	42
11	当期純利益額	266	55

学習のため一部数値を四捨五入など処理

比較的安値の商品を売りさばく「しまむら」と中価格帯の商品を売る「ポイント」では 3) の売上総利益率のパーセントに約 26%もの開きがあるが、販管費（販売費と一般管理費の合計）も逆に約 26%の差がある。

その結果 5) の営業利益率（もっぱら販売マーケティング関係最終利益）は約 8%程度（5）と差異はなくなっている。このように最終的な営業利益率にたどり着くまでのプロセス（構造）には前の 6-3) で紹介したように小売とメー

カーでの違いもあるが、今回の例のように同じ小売でも価格設定やその売り方の違いによっていろいろな方法があることが分かる。



### 経費の中身の違いは何か？

さて例えばこの「しまむら」と「ポイント」の経費率の差はどこから来ているのだろうか。これもPL計算書から読み解ける。

経費（販管費）の項目にはその主な中身である「人件費」、「店舗賃貸料（店の家賃）」などが掲載されている。企業によっては細かい内容は別表になっていることもある。

この両者の内容を調べると下の表になった。

No.	項 目	しまむら	「ポイント」G
		2014年2月	2013年2月
1	売 上 高	5,019	1,217
4	販 管 費	1,203	614
	売 上 比(%)	24.0	50.5
	その内	↓	↓
	人件費関係(%)	11.2	16.3
	賃借家賃(%)	5.3	17.9

ポイント」は売上対比で人件費や賃借家賃の比率が相対的に大きいことが読み取れる。しまむらは郊外の比較的安い土地での店舗経営で売り場にさほど多くの販売員がないという実態、一方の「ポイント」は都市部のショッピングセンターなどの家賃の高い店舗で接客が大切な店舗経営であることから納得できる。

このようにP/L計算書からは単に財務や金銭の構造を読み取るばかりではなく、営業の実態、ビジネスの流儀まで分析できる。

### B/S計算書から判読できること

まずはB/S計算書の基本を見ておこう。前述のように左右に分かれた「てんびん」のような表である。

B/S(貸借対照表)基本の形

資産	負債
流動資産 (現金・預金・有価証券・ 売掛金など)	流動負債 (買掛金・短期借入金など)
固定資産 (建物・機械・土地など)	固定負債 (社債・長期借入金など)
	資本 (資本金・利益準備金・ 利益剰余金など)

**流動資産**とは、1年以内に現金化することができる流動性のある資産である。

たとえば、株券や債券などの有価証券、代金回収前の売掛金、預金や現金などが当てはまる。

**固定資産**とは、長期にわたり保有する資産である。たとえば、建物・機械・土地などがこれに当てはまります。

会社が設備投資を積極的に行うと増えてくる資産である。固定資産に当てはまるものは、時間とともに劣化するものが多いので、買い替えや修理など将来にわたって費用が発生する可能性が高い。



負債とは、「返さなければならない会社の借金の状態」を表す。負債が大きすぎると経営を圧迫する要因にもなる。負債は、流動負債と固定負債に分けられる。

流動負債とは、1年以内に支払わなければならない借金である。たとえば、代金払い込み前の買掛金や短期に返済する借金などがこれに当てはまる。

固定負債とは、1年以後に支払わなければならない借金である。たとえば、会社が資金調達のために発行した社債や長期にわたる借金などがこれに当てはまる。

資本とは、「投資家から集めたお金とこれまでの会社の利益の総計」を表す。資本は負債とは違って返さなくてもよいお金なので、自己資本の比率(資本÷総資本)が高いほど健全な経営をしているといえる。

一例として、ジーンズ・カジュアル小売大手「ライトオン」社のB/Sを示す。

### 貸借対照表(B/S)事例 ジーンズカジュアル店「ライトオン」

2014年8月末 単位:億円

<b>流動資産の部</b>		<b>流動負債の部</b>	
現金、預金	185	買掛金	95
売掛金	12	(支払信託含む)	
有価証券		借入金(1年内)	25
商品(棚卸資産)	135	その他	32
その他	20	流動負債計	152
流動資産計	352	<b>固定負債の部</b>	
<b>固定資産の部</b>		借入金(1年超)	79
有価証券	2	その他	26
賃借保証金	108	固定負債計	105
長期未収金	0	<b>資本の部</b>	
その他	8	資本金	62
		剰余金	234
		その他	33
固定資産計	118	小計(純資産)	329
合計	586	合計	586

学習資料のため数値は簡略化、一部まとめて表示

## B/Sから経営安定の度合いを判定する2つの指標

### 流動比率

流動比率とは、流動資産と流動負債の金額を比較することで企業の短期的な支払能力（安全性・安全度）を簡易的に判断する指標である。「流動」とはこれから1年以内にけりをつけなければならない買入れや借入金のことであり、これに対して、支払に当てられる現金、預金に加えてこれから1年以内にけりがつく資産が充分あるかどうかの比較を行うものである。

上記ライトオンの例では

$$\text{流動資産 } 352 \text{ (億円)} \div \text{流動負債 } 152 \text{ (億円)} \times 100 = 231\%$$

となり十分に安全であることが分かる。

### 自己資本比率

自己資本比率とは、総資本（総資産）のうちどの程度が自己資本でまかなわれているか、経営の安定度を示す指標である。前述のようにB/Sの右下部分「資本（の部）」が“返さなくてもよい部分”「純資産」ともよばれている部分であり、その全体の資産合計（左右の最も下の金額）に占める割合で評価する。

上記ライトオンの例では

$$\text{(自己)資本の部 } (329 \text{ 億円}) \div \text{資産合計 } (586 \text{ 億円}) \times 100 = 56\%$$

となり通常50%以上あれば十分に優良企業とされる。

この他にもB/S計算書からはさまざまな経営指標、資金が効率的な運用をされているかなどの効率指標がある。

### B/Sからも分かる「在庫」の効率

ジーンズ・カジュアルを扱うメーカーや小売にとって「在庫」の課題は大き

い。特にジーンズボトムスは客の期待するブランドの数、特にサイズ数の豊富さが品揃えとしての在庫を増やしがちである。決算書のP/Lや

B/Sの数値から在庫の効率を簡略に読み取ることが出来る。

年間12ヶ月すべての月の在庫金額は発表されていないが、決算月の在庫金額は決算書(B/S)に商品(棚卸)として表示されている。上のライトオンの例では135(億円)である。同社のP/Lから当期売上原価が391(億円)であることが分かっている。(本書では掲載省略、前述のポイントの例では505(億円)の部分)

ライトオンの

年間の売上原価(売上金額ではない仕入原価) = 391(億円)

一方期末の在庫金額(これも基本は仕入原価) = 135(億円)

である。年間計の原価金額  $391 \div 12$  ヶ月 = 32.6(億円) と比較して、

$391(億円) \div 135(億円) = 2.9$  ヶ月 と計算される。

つまり仕入原価ベースで期末には、毎月平均のほぼ2.9月分の在庫を持っている状態であることを示している。

期末月は例年在庫が多い性質の月であるなど、年間を通じての状況とは異なることもあるかもしれないが、毎年ごとの変化を見たり、他社との比較によって在庫対策の努力を学んだりすることが出来る。

この他にもP/LやB/Sをめぐる分析手法のワザは多く、奥が深い。

さらに専門の学習をすることも必要である。

## 7-6) 販売管理資料の概要と分析

以下はあるジーンズメーカーのある月次の品番別利益管理表である。

どのように判断するのか事例を見る。

分類	品番	上代		着数	金額	単価	粗利益	同%	異常
〇〇	A111	9,800	当月	401	2,325,800	5,800	721,800	31.0	*
			累計	804	4,824,804	6,001	1,833,100	38.0	
	A112	8,800	当月	100	490,000	4,900	201,880	41.2	
			累計	205	1,004,705	4,901	421,976	42.0	
	分類計		当月	601	2,815,800	4,685	923,680	32.8	*
			累計	1,009	5,829,509	5,776	2,255,076	38.7	

例えばこの企業の方針が設定した上代（小売価格）に対する卸売り単価の比率を35%としていたとする。当月のA111という品番は31%であり、コンピュータの設定により異常を知らせる「\*」がつく。この品番で何らかの売値異常があったことがわかる。シーズン末見切りとか、相手先に対する値引きかもしれない。

実際の企業では、「正規販売」と「見切り販売」を契約や出荷の時点で社内申告して管理表では別の区分(欄や行)にすることが多い。

またこの他にも売り先別の売り上げ、利益管理表などの管理表もある。

## 7-7) QC (品質管理) ツールとその発想

QC (Quality Control) とは「品質管理」の略語である。

本来は工場で作られる製品の品質を高め、製品ごとにムラの無い均一な結果を得るための行為全体をさす。具体的には

(1) 要求される品質標準を決める。

・・・目標となる「ジーンズ品質基準書」を策定する。

(2) その品質標準を達成するための方法を決める。

・・・製造の「ジーンズ工程基準書」を策定する。

(3) 製品の検査結果を品質標準と比較して、評価する。

・・・「ジーンズ検査基準」を策定する。

(4) 製品に相違があれば、品質標準にあうような対策を施す。

といった行動を行う。

特にジーンズメーカーや大手ジーンズ系小売店は自社独自の「品質基準」(たとえば色落ちの等級限度、破れ強度など)を持つべきである。

また検査の方法も定めておいて、取引先と論争にならないようにすべきである。

手順(3)では、製造された品質の平均値や標準偏差などを定期的に測定して、生産工程の状態が正常であるかどうかを調べる統計的手法として、各種の管理手法が広く用いられる。

## TQC (Total Quality Control)

最近ではQC (品質管理) の考え方は製造現場だけではなく、サービス業、事務所などでも応用されて入る 経営トップから製造や販売の第一線にいたるまでの全員が各々のポジションの中で品質管理を行なうようになった。TQC は、日本の品質管理活動の特徴であり、職場単位でのQCサークルとともに欧米から

注目されている。ここでいう品質管理とは、製品・商品などのみを対象としているのではなく、事務や販売などのサービスをも対象としている。販売でいえば、接客技術の向上、効果的なセールス活動のあり方などといったテーマが考えられる。

品質管理のための各種の「分析」や「原因究明」のための数学的、統計的な手法（QCツールという）にはさまざまあるが、ここでは2つ紹介する。

①「ABC分析」・・・何が重要で、なにがそれほど重要でないかの重点を 意識する手法である。

この例では全部で8品番あるジーンズ商品の「粗利益」の金額について分析している。

AからHまでのジーンズ品番を粗利益金額の多い順に並べて、その累計額を合計して行く。Cまでの上位3品番だけで全体の粗利益の79.4%という分析の結果が出る。少なくとも当面「重点的」に管理し、何かのブレーキがか狩ることを防ぐことが企業利益の観点からも意識される。

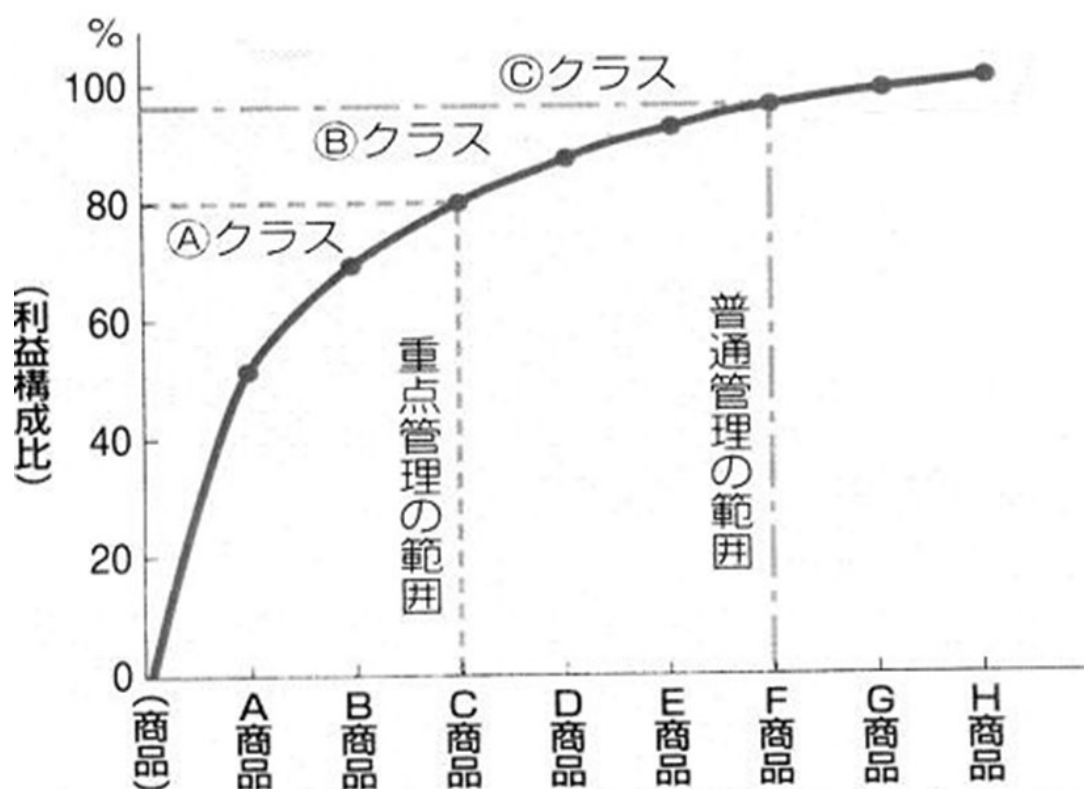
重要なものから並べるので「ABC分析」と呼ばれる。またその累計値をグラフ化するとなお一層重要性が目に見える。このグラフを「パレート図」という。パレートとはイタリアの経済学者の名前で、ものごとの現象を起こしている原因を分析すると、ある特定のものが重要だということが分かるという理論から来ている。

商品(取引先)	粗利益額	同 累計	累計構成比
	万円	万円	%
A商品	2,420	2,420	52.5
B商品	720	3,140	68.1
C商品	520	3,660	79.4
D商品	370	4,030	87.4
E商品	240	4,270	92.6
F商品	170	4,440	96.3
G商品	100	4,540	98.5
H商品	70	4,610	100.0

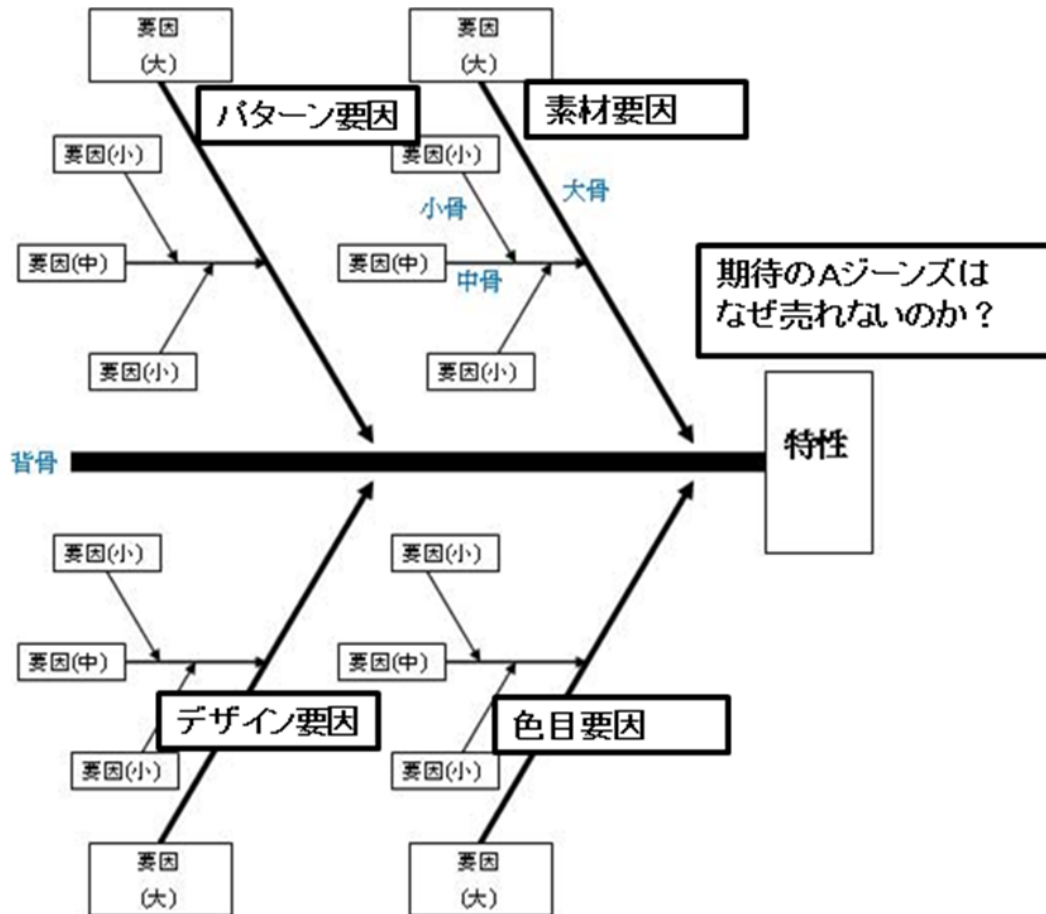
全体の約8割

(注) 総利益の代わりに売上高でもよく、取引先別の管理に

### ABCグラフ(パレート曲線)



②要因分析・・・同じくある事柄を起こしている要因は一体なのだろうかという疑問を整理する手法である。



この図は「要因分析表」とか「特性分析」などと呼ばれる。

期待のジーンズが思うほど売れない時に、「その原因は何か？」という問題意識で、多数の意見を集めてみる。例えば素材が適切でないのか、あるいはパターンが良くないのかなどを考えて分析する。小さな要因(原因)が何かの要因(原因)を生む。それが連鎖するので、逆にその源をたどって行って、修正すべき要因(原因)探し出したり、その各々の要因の割合やウエイト付けを行ったりする。

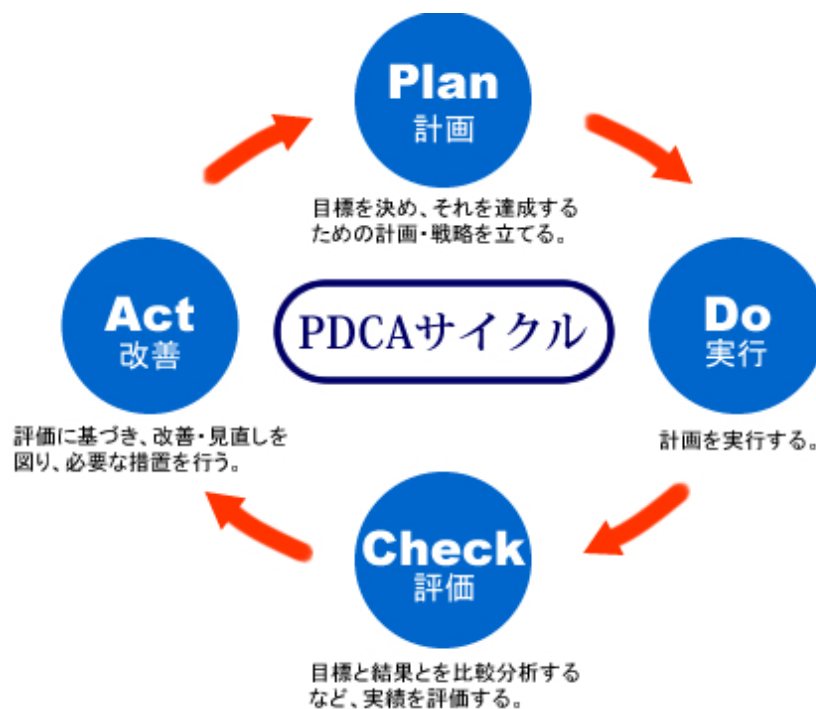
通常は集団の討論によるが、観念的にならず、数値の根拠を持ち寄って要因(原因)を探し出す。



たとえばこのジーンズの「パターン」がライバルの類似品に劣っていることだとすると、その原因をきわめて、「設定寸法」、「試着評価」などの初期ミスが発見されたりする。といったやり方の分析ルールである。

## 7-8)「PDCA」(プラン・ドウ・シー・アクション)とは

PDCA (PDCA cycle、plan-do-check-act cycle) とは、事業活動における生産管理や品質管理など主に製造業務を円滑に進める手法の一つであったが、最近では企画デザインや小売販売などの部門でも、また個人の行動についても「反省、改良」と意識されることが多い。



Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の 4 段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する。

1. Plan (計画) : 従来の実績や将来の予測などをもとにして業務計画を作成する。

2. Do (実施・実行) : 計画に沿って業務を行う。
3. Check (検証・評価) : 業務の実施が計画に沿っているかどうかを確認する。
4. Act (修正・改善) : 実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする。

この4段階を順次行って1周したら、最後のActを次のPDCAサイクルにつなげ、らせん階段を上るように1周ごとにサイクルを向上させ継続的に業務改善する。

#### なにが売れるかわからない時代に応用されはじめたPDCA

当初製造業の手法であったものが、製造と販売を直結する業態に進化したアパレル企業での活用が進んだ。アパレル企業では商品の品質やコスト(原価)もさることながら、流行の変化が激しくなった売れ筋トレンドをいかに早くつかむかが勝負になっている。微妙で、ちょっとしたデザインの違いで売れる売れないが分れたり、また何が売れるのかの予測が困難になっている。

一方ではIT化が進み、POSシステムでなにが売れ、何が売れないかが迅速、正確にとらえられデータとして把握できるようになってきた。

在庫リスクを極力抑え、市場での反応をすばやく捉え、売れるものを迅速に追加生産する業務の流れが重要になっている。

まずは仮の計画、この程度は売れるだろうという仮説(Plan)に基づいて、実際に商品を売り場に並べてみて(Do)、その結果を反省、検証、分析し(Check)、売れないアイテムを削減しあたり、新たな売れ筋アイテムを追加生産するなどのサイクルが定着する。

当然トレンドのめまぐるしいアパレル商品などはこのサイクルを、例えば1ヶ月単位など早く回すことが必要になる。

またアパレル業だけでなく、小売流通業界でも、最近はとくに自社で企画や生産を行えるPB（プライベートブランド）商品が増加しており、迅速な販売促進策や宣伝活動も含めてきめ細かくPDCAサイクルを回す企業が登場してきている。

つまり、なにが売れるかわからない、どのような提案が顧客の心をとらえるかわからない、市場の不確実性に対する手法としてPDCAが取り入れられるという流れが生まれてきた。

#### **営業や小売のPDCAの将来への目的(潜在需要の掘り起し)**

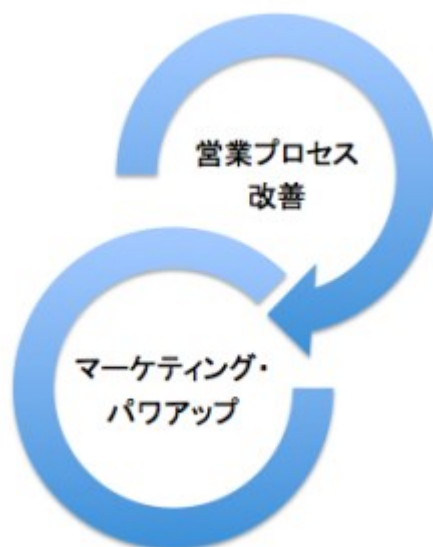
一方営業部門でもPDCAサイクルをまわすということが意味合いを深めている。ひとつは、営業や小売の業務の改善を目指したものである。

これまでは営業や小売といえば、販売ノウハウやテクニック、また商品知識は個人の能力に任されている部分が多かった、IT化が進んできたために数値結果の、結果が共有できるようになり、なにが効率的な仕事の仕方かを互いに学び合うことができるようになってきた。大手では社内研修やパソコンLANによる商品情報の学習も活発になるなど、PDCA活動の環境が整ってきている。

一方体力と気力だけでは売上が伸びなくなり、結果だけでなく、どうすればより高い目標を達成できるかという売上の達成方法の改善に目が向く。これがプロセス管理といわれるものである。

さらにもうひとつは、今日では顧客のニーズが明確なもの、しかも顧客がそれを自覚している商品やサービスはすぐに一般化し、どの競争相手も知っているなどすぐに厳しい競争が行われる。

そこで、営業や小売の役割は売ること、販売だけでなく、隠された顧客ニーズをどう発掘してくるかの重要性が高まってきている。つまり競合の動き、顧客ニーズの変化などの市場の変化をいちはやくとらえたり、さまざまな提案を行なって顧客に働きかけ、隠されたニーズをとらえる行動やアンテナ感度がもとめられるようになってきているといえる。



つまり、営業のPDCAには営業プロセスそれ自体を磨き向上させるPDCAと市場や顧客の変化の好感度なアンテナとなり、機会を見つけ、機動力のある営業展開をはかるとともにマーケティングを実現するためのPDCAの両方の効果がある。

#### 7-9) 販路構成との取引マネジメントの戦略

一般的なジーンズメーカー(ジーンズアパレル)の販売先には次のようなものがある。各々の特長をつかんで、取引上のメリットやデメリットをあらかじめ理解しておく必要がある。

ジーンズを取り扱う小売店の中は広がり、店が対象とする消費者の階層、価格帯、さらに商品の狙うコンセプトを含め、その種類は千差万別であり、時代とともに急速に変化している。

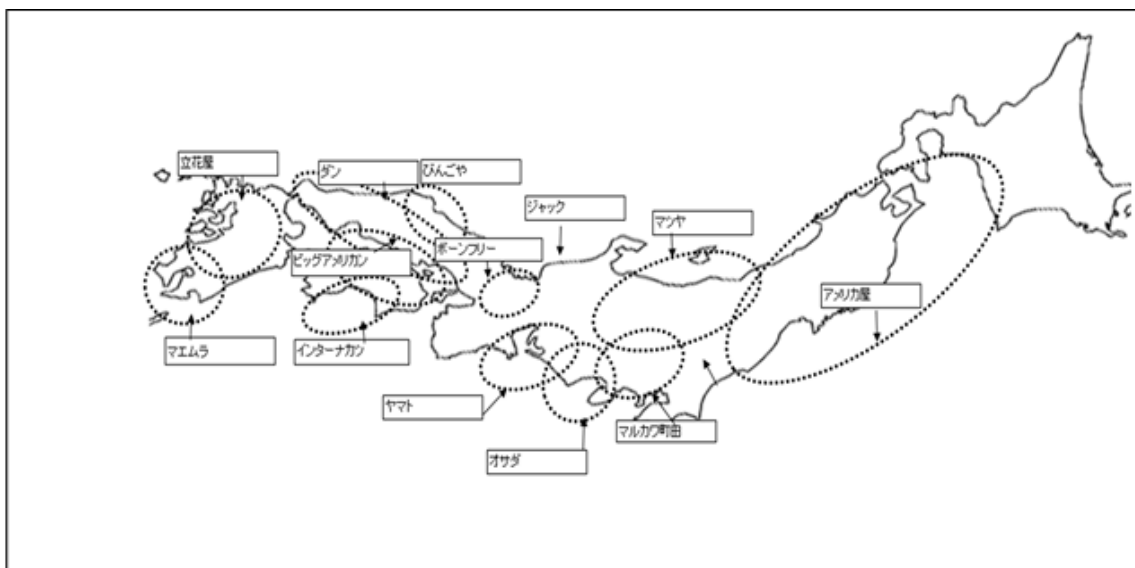
また時代の厳しさを反映してか、持つべき機能を他社に依存する傾向が見られる。これを「アウトソーシング」(外部からの調達)などと表現する。またやや粗野な表現ながら「丸投げ」などとも言う。

また逆に著名な「ユニクロ」のように規模のメリットを生かしながら、企画コンセプトや自社(または契約した企画企業)に取り込む姿勢のところも見られる。

### ① ジーンズ専門ショップ

ジーンズのン勃興期から続いてきた業態である。デニム・ジーンズ商品独特の取り扱いの難しさを接客会話で説明する親密さ、店頭のみシンで即座に「裾(すそ)上げ」サービスを行う点などがジーンズショップの存在理由とされた。

70年代後半のピーク時には全国に5,000軒ものジーンズショップが存在した。しかしその後競争によって衰退減少し、現在では生存競争を勝ち抜いた有力ショップが各地方に「ローカルジーンズチェーン店」が中心となって活躍している。仙台アメリカヤ、北陸ジャック、マツヤ、静岡オサダ、中国ビッグアメリカショップ、高知ジーンズファクトリーなどである。ジーンズ関連だけの品揃えに飽き足らず、雑貨や他の服種分野に進出するなどの多角化も目立つ。



## ②大手「ジーンズ・カジュアル」ショップチェーン

一方で首都圏に本社機能を持つ大手(ライトオン、マックハウス、ジーンズメイトなど)は 90 年代の終わりころ、株式上場を果たして資金力をつけ全国チェーン展開を継続している。そのジーンズ(ボトムス)の扱い比率は売上比平均約 20~40%である。資本力でショッピングセンター(SC)などへ活発な出店を行い、またテレビやチラシ宣伝などでの集客力を高めている。最近は後述のSPA(自己企画生産小売業)を意識して、PB(自己ブランド)を保有し、デザインや生産などの業務に参入する動きもある。

しかしその後のジーンズ需要の伸び悩みや、過当競争で売り上げは伸び悩み、経費合理化などの処置を行っているところもある。

これら上場系大手は、その店舗数が多いことから、ある商品を全店の出荷納品してしまうと、売れ残りなどのロスが発生しやすい。シーズン中でのめ細かい売れ行きチェックが小売側にも納入メーカー側にも必要となる。



ライトオン店舗



マックハウス店舗



ジーンズメイト店舗

### ③ 百貨店(デパート)

百貨店でのジーンズの取り扱いの中心商品は、レディスものの「プレミアムジーンズ」(たとえばAGゴールドシュミードなどノ高級ジーンズである。)、とりわけ「インポートジーンズ」(輸入ジーンズ)と呼ばれる商品群である。2万円前後以上という高い小売価格帯で売れるということに特長がある。女性客の

容姿への願望、特に脚をスマートに見せたいという美容的欲求に「ブランド信仰」の気持ちが結びついた結果である。当初は美脚シルエットを中心にした「フィット性」の競争から始まり、「ユーズド感、後加工外観」の優劣競争、さらには刺繍やパイピングなど「デザイン仕様」へとその競争ポイントは流動的に変化している。最近では売り場でのブランド数はかなり増えて、相互の競合も激しくなり個々の売上は低迷している。日本の場合「ルイビトン」ブランドバッグなどの「ラグジュアリー（ぜいたく）」信仰として、中流庶民までをも巻き込んで大きな市場を形成していることが特長である。

しかし最近では「プレミアムジーンズ」のライフサイクルにも陰りがみられ、東京や大阪の一部の有力デパートが有力といえる状況である。

富裕層顧客の「舶来指向」により海外ブランドがリード役的主流となってしまったような百貨店でのジーンズ展開だが、わが国のNBブランドの活性化や新進気鋭デザイナーなどの登竜門の場としての機能は期待できる。独自の新時代のジーンズ製品の開発展開をメンズ、レディスともに期待したい。

日本の百貨店との取引でのポイントは「委託販売」の多いことである。納入して後に顧客（消費者）への売り上げが達成された時点でその商品の仕入れが成立する。シーズン末などでの返品もある。狭い売り場の効率を上げる目的ではあるが、その取引リスクには注意する必要もある。しかし集客力の多い都心店などで消費者にアピールできるメリットは大きい。

#### ④「個性派型ジーンズショップ」（セレクトショップ）

カジュアル系ショップの中には、ファッション感覚が人並み以上に優れ、トレンドの商品を先行して「品揃え」する一連の企業がある。消費の動きを感じ取り、仕入先のメーカーや納入業者を通じてその情報を発信する能力の人材は、業界にとっても大いに価値がある。大手では俗に御3家と呼ばれる、「ビームス」、



「シッパス」、「ユナイテッド・アローズ」が有名であり、「ベイクルーズ（ジャーナル・スタンダード）」「アーバンリサーチ」などがこれに続く。

ジーンズ業界をさらに活性化させる意味でこれらセレクト系ショップとジーンズメーカーの連係に北も寄せられている。

#### ⑤ 量販店（GMS，ジェネラルマーチャンダイジングストア）

以前は「スーパー」などと略称され群雄割拠していた量販店も激しい競争の結果勢力地図に大きな変化が生じた。2強と言われる「イオン（ジャスコ）」グループと「IYホールディングス（イトーヨーカ堂）」グループの活躍のみが目立つ。全体的にも衣料品の展開は「ユニクロ」や「しまむら」などの低廉型チェーンに押され、食料品などに特化する傾向の中で、俗に「平場（ひらば）」と言われる一般の売り場には昔日の勢いはない。

#### ⑥ 通信販売（カタログ及びTV，WEBショッピング）など

現在カタログ販売分野でのジーンズ展開は転機を迎えている。紙面での説得力の限界意識や、無駄になりがちな部数の増加戦術、返品交換に伴う物流費の増大などの悩みがこの通販業界につきまとっている。

一方デジタル化やケーブル放送などの拡大に伴う「テレビショッピング」媒体などの成長は見逃せない。紙のカタログと違って、話術による説得力などジーンズの機能やお洒落性を訴求しやすいメリットがあるようだ。ハイビジョンテレビの普及など高度化する情報メディアを使ったジーンズの販売展開は無視できない構成比になりつつある。

しかしこれらマスメディアによるジーンズの販売は、今のところ価格の安さを特長にしているところが多い。

一方、パソコン普及による通信販売ホームページの勢力増大も著しい。「楽天」

や「アマゾン・ドットコム」などもアパレル商品を強化している。

またさらに、パソコンWEBの手段を使って、いわゆるC to C、消費者同士が中古やリメイクジーンズなどを個別に売買するなど、産業形態に入らないジーンズ製品の流通が台頭してきている。アイパッドなどの通信機器の発展で、若者中心のジーンズの情報交換も盛んになってきている。こだわりのジーンズを製作しWEBに乗せて個人的に販売することなども行われる時代となった。

最近生産地のジーンズ製造業などで、消費者からオーダーメイドの受注を受けて一本一本のジーンズを製造販売するビジネスが出現している。お客は一定種類の型紙パターンを選択し、素材や、付属、ポケットの飾りステッチ、仕上りの色目や中古感覚など「自分好み」の特注品を作ることが出来る。もちろん価格は高い。大量生産が前提のジーンズから見ると、まるで逆行するようなやり方ではあるが、ごく少ない人数(ほとんど一人で)でこなす収益の細かい積み重ねの確実さとか、消費の傾向をじかにキャッチできるなどのメリットもある。製造の入門者が企業の先輩の技量(「匠」の技)を受け継ぎやすいやり方もいえる。これら個別オーダージーンズの業務はまだまだ「ベンチャー」的性格のものだが、やり方によっては飛躍する可能性を秘めている。

## ⑦SPAの出現

アメリカのSPA業態「GAP、ギャップ」社がそのはじまりである。巨大化した専門店が、デザイン、パターン等の企画はもちろん、製造や品質管理に渡ってすべて自前で行うという構造であり、小売店の究極的な発展形態と言われる。世界的にはスウェーデンから発展した「H&M(ヘネス&モーリッツ)」、スペインの「ZARA(ザラ)」などが有名である。またジーンズ・カジュアル分野ではアメリカの「アバクロンビー&フィッチ」が有力で日本進出を始めている。日本では「ユニクロ」社(当時の社名ファーストリテイリング)がこの

業態に挑戦し、従来の概念では考えられなかったほどの価格や品質のレベルで国民的な人気を得ている。

「直販」により、メーカーが得ていた利潤を取り込んでしまうことで利益率の高さが得られる。しかし反面企画、生産、物流、検査などに従事する多数の人材を抱えなければならないし、企画の「あたり外れ」という在庫リスクも自己負担しなければならない。また得られた利潤を次の出店投資の資金に当てるといふ循環をうまく回さなければならない。ライバルであるブランドメーカー（NB）の全得意先店舗数をしのぐほどの規模にすることが大量生産につながる基礎である。



H & M店舗

他の日本の専門小売店もこの方式を見習おうと努力を行っているが、現状必ずしもうまく進行しているわけではない。「ポイント」社（感度の良さが定評のカジュアル小売）、同じく「しまむら」（低廉価格、ジーンズ扱いの比率はまだ小さい）がかろうじてこのSPA業態の範囲に入るという手厳しい意見も多い。他は自己のブランドラベルをつけることに限定した発注を行っているに過ぎないともいう。日本の場合大手の小売店は在庫リスクや支払い面など、強い立場

を利用してメーカーにリスクを負担させる伝統的慣習があり、そこから得られる利益の確保にのみ力を注ぐ行動で満足してしまう傾向もある。またユニクロのように国際的な広域展開へと向かわなければならない宿命もあり、日本におけるSPA業態の真の発展はこれからだという見方が多い。

統一されたコンセプトでの自己企画は命中すれば成功の果実は大きいですが、一旦外れると惨めな結果に陥りやすい。同社の建て直しの実践行動に注目が集まる。

### ⑧重衣料、婦人服系専門店でのジーンズ展開

最後に重衣料系の専門店でのジーンズの取り扱いについて考えたい。

紳士スーツの専門店チェーン、婦人服系の有名チェーンなどのことである。紳士服では「洋服の青山」、「アオキ」などが有力であり郊外型店舗を中心の展開で全国のサラリーマンなどに定着している。婦人服では都心のショッピングセンターなどで婦人客を集めている業態で「レリアン」「三愛グループ」などが思い起こされる。かつては紳士服チェーンなどが試験的にジーンズ扱いに挑戦したこともあったが、結果は決して思わしくなかった。今では紳士服チェーン企業はカジュアル衣料をまったく別系列の新規店舗で扱おうと努力している。アメリカでは有名な「ブルックス・ブラザーズ」などが高級スーツやネクタイと同列の売場で、また婦人服の「タルボット」なども同様にコーディネートとしてのジーンズの陳列と販売を行っている。

#### ●「ジーンズショップ」という呼び方。

さてこの「ジーンズショップ」という言い方は、かつてジーンズの扱いがその店の大半、例えば50~60%以上の時の表現として適切であったが、いまやトップスや雑貨の比率も増えたのでもはや死語に近いという意見もある。ただコ

コンセプトやコーディネートでジーンズを中心としているという精神性のようなものを感じるショップを「ジーンズショップ」と呼ぶ習慣は残すべきであろう。

### 7-10) 与信管理と回収

「与信」とは「信用」を「与える」こと、すなわち取引先、特に売り先を信用して販売代金の先方からの支払いをある一定の月数を待ったり、先方の振り出した手形（約束手形）を信用して受け取ることである。小売の場合は相手（消費者）が小口であることが多いが、メーカーから小売店に対する販売額は大きく、しっかりした管理が必要となる。

小売店からジーンズメーカーへの支払いは月に1~2回現金（振込）が理想だが、納入金額の一部しか払わないで、残りを待たされることも多い。また「約束手形」とは一定の期日。例えば60日後に買い先の銀行口座から引き落とされることを約束した一種の証券である。その期日に先方の預金残高が不足してたり、会社倒産でいわゆる「不渡り」になることもある。

いくら販売行為に成功しても、代金回収が遅れたり、滞留したのでは、会社は「勘定合って銭足らず~の金欠病に陥る売上債権（売掛金、受取手形）は金食い虫なので、不良資産となる前に早く退治することが肝心である。

売上債権は、顧客別に帳票を整備し与信管理を強化するとともに、営業と経理担当者が協力して早期回収に努める必要がある。なかでも滞留債権は別途管理に回し、コゲ付きや貸し倒れ損失を防ぐ手段を工夫しなければならない。

ジーンズ業界の小売企業には一部に零細で経営状態の良くないところや、大手といえども激しい競争で「負け組」となり、先行きの不安なところもある。その「信用状態」を見極める眼力もメーカーの販売員には必要である。

売り上げ債権は次のように分類される。

- 1) 売掛金・・・ジーンズ商品などが出荷されて相手の支払い行為が発生するまでの代金金額
- 2) 受取手形・・・手形を受け取ってもその期日までは、真の現金の価値はない。その期日までは目を離せない債権である。

売掛管理表(9月) 単位:千円

前月実績(8月)								過去3ヶ月				
得意先	繰り越し	前月売上	請求合計	入金	%	繰り越し	現受手形		7月	6月	5月	それ以前
	A	B	C	D		E	F					3ヶ月
A社	2,000	1,500	3,500	2,200	62.8	1,300	6,000	請求	2,000	3,000	3,500	10,000
								入金	1,600	2,400	3,000	8,200
								%	80	80	86	82
B社	1,500	1,500	3,000	1,800	60.0	1,200	0	請求	1,500	2,000	1,300	1,100
								入金	1,000	1,800	1,300	1,100
								%	67	90	100	100

この表は「売掛管理」の一例である。売り先別に前々月（7月）からの未入金額に前月（8月）の新たな請求発生金額を加えた合計金額に対しての入金率などを一覧できるようにしている。A社、B社ともに全額ではなくて、約60%しか入金していないようである。

右側を見ると過去の流れが記録されている。特にB社が以前は100%支払っていたのだが、最近になって支払態度が悪くなっていることが読み取れる。何らかの対策が講じられるべきであろう。

## 7-11) ジーンズ小売における「立地マネジメント」

### 「立地マネジメント」とはなにか

立地（りっち、location）とは、一般的には場所や位置という意味である。ジーンズやカジュアル小売業などの場合も商業経営を有利に成立させうる、ある特定の空間的な場所の占有をいう。この場合、単に店舗などの位置（住所）という狭い意味での点としての所在を示すだけでなく、その場所が影響を受ける地域空間的な広がり全体を含めていう。店舗はその場所のいかんによって、環境から受ける条件の有利さが異なり、その場所の環境条件を立地条件という。立地条件は、その店舗などの所属する都市の社会的・経済的特性、商業集積（小売店が集中しているかどうか）の状態、周辺の人口・世帯規模および消費購買力、消費者の生活条件や購買慣習、競争の状況、交通や道路の事情、自然や気候的条件、都市や土地の将来開発計画などである。

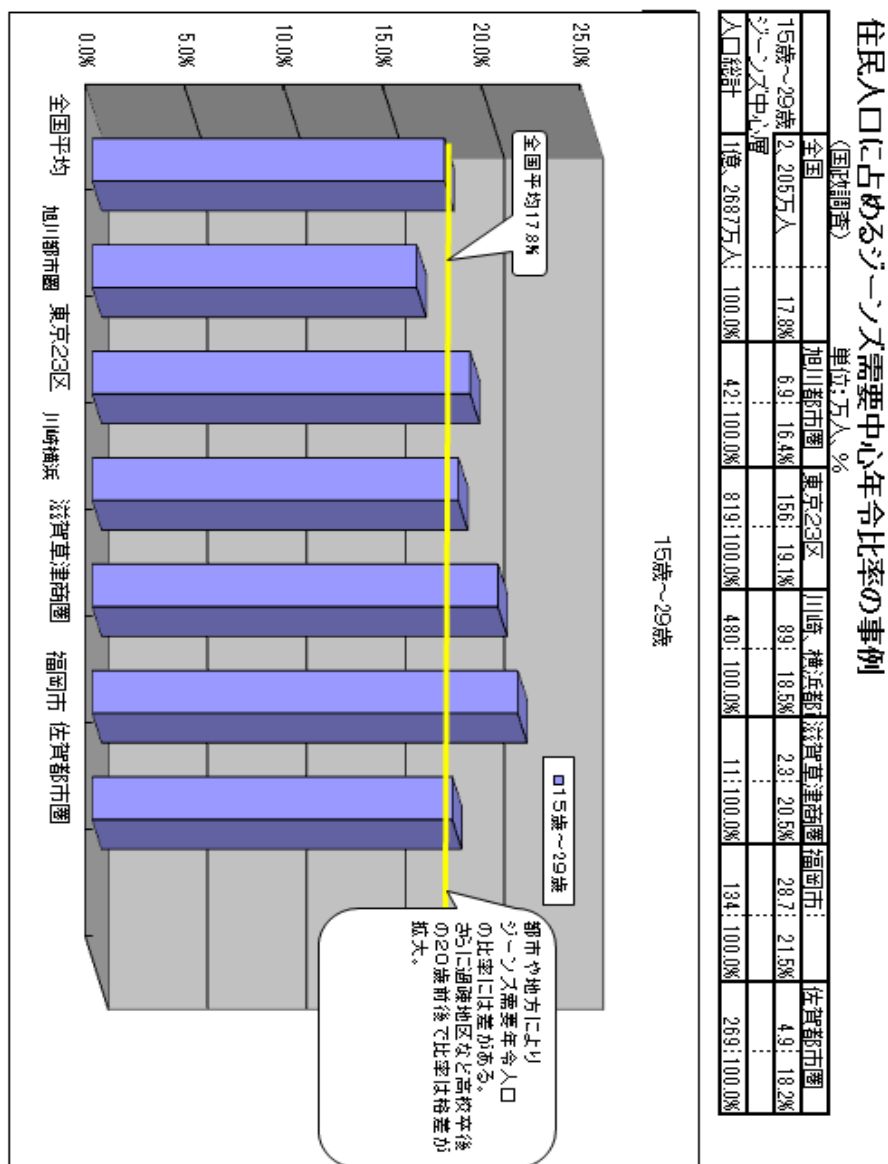
### 一般的な小売立地理論

ジーンズ・カジュアル店などを新たな立地で出店しようと考えた場合、次のような観点から事前の調査を行う必要がある。

#### (1) その土地周辺のジーンズの小売市場規模を検討する

新規参入のメリットがあるかどうかは、市場規模が大きいか小さいかにかかわる。例えば全国平均の数値を調べて一定の年齢層（たとえば20歳代）の人口一人当たりのジーンズの年間購買着数が2本としたとき、その目的の土地（市町村）のその年齢人口が5,000人とすると、その購買着数は年間10,000着となる。もし平均の小売単価が想定できればそれを掛けたものが、年間の売上金額総額となる。もちろんこれは全く競合店が無い場合、他の地域に客が移動して買い物をすることなどを想定していない一種の最大値としての参考値である。

またそもそも候補とする地域の消費対象者（ジーンズを好む若者の層の厚さ、薄さも研究する必要がある。



このグラフのように若者人口が全国標準よりも多いか少ないかなどを調査する必要もある。

## (2) 競合関係を検討する

売上高予測は、商圏内の市場規模×シェアによって求められます。シェアとはその市場規模の中で自分の店がどの程度の割合（%）を占められるかの



指標である。商圈地域内に競合店がある場合、その競合店とはシェアを奪い合うことになる。もし、各競合店の規模や販売力などの条件が全く同じなら、2店舗間の競争ではシェアは50%、3店舗間の競争ではシェアは30%となる。

実際には店舗の規模や品揃えの良さ(セレクト感覚)、知名度(扱うジャンズのブランド力)などの様々な要因が集客力に影響を与えるので、単純な等分にはならない。しかし、まったく同じ条件でも均等分のシェアまでしか獲得できないことを考えると、確実に大きな地域シェアを獲得するためには競合店以上の規模、品揃えにする必要がある。

以上が最も基本の考え方である。次に具体的に出店の候補地を比較検討する段階になる。

通常では以下のような要素を考慮することが一般的である。

- ・人口が増加している地域、将来発展が見込める場所

ただし最近の人口減少傾向を考えるといわゆる「ニュータウン」の開発は少なくなっている。

- ・人通りが多い、わかりやすい場所

一般には駅前、商店街などが有利とされるが、課題もある。いわゆる「シャッター通り」現象のようにアーケード型商店街はマイカーの駐車場が少ないなど不利になっている。

「わかりやすい」場所、この選択が非常に重要である。表通りがどんなに通行量が多くても、横町へ数メートル入っただけでまったく来店客が無いといったことは良くある。駅から50メートルという近さだから確実だという安易な選択で失敗するケースが多い。特に東京地区などのように乗降客の多い駅の周辺で一応の成功をおさめて、同じ発想で中小都市の駅周辺に出店して期待外れになる失敗例がある。比較的家賃(賃貸料)が安くても利益が出ないことになる。

- ・ 競合店舗が集中していない地域

これは一般論である。すでにある1店舗がジーンズ・カジュアル商品を取り扱っていても、その地域市場全体の購買重要のまだ潜在的な余力がある場合は、そのすぐ隣に出店して2店あわせて来客数を伸ばすことも可能である。東京秋葉原の電機街のように街全体がイメージを作って大きな来客数を確保する例ほどではないにしても、ジーンズ・カジュアル商品の品種や感性を相互に分担する結果を生みつつ共存共栄する可能性もある。

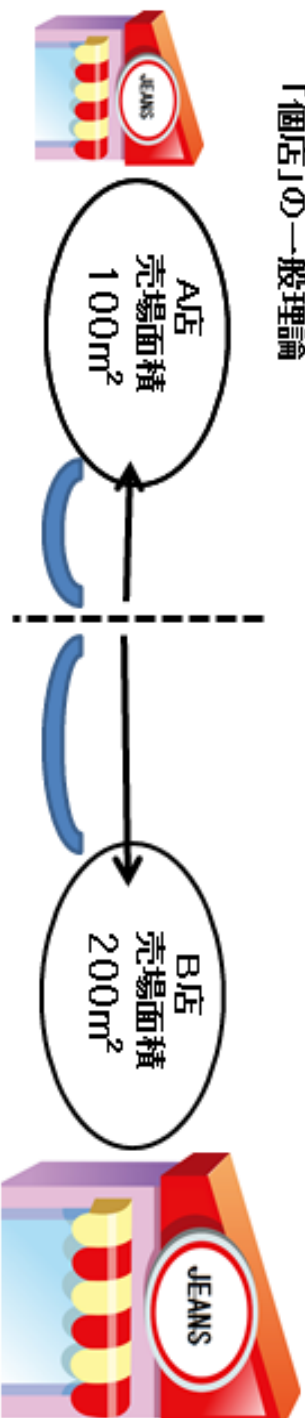
- ・ 店舗面積の課題

消費者にとっての魅力は「品揃えが豊富なこと」と「商品の感性が自分好みであること」、「価格が手ごろである」ことにつきる。

「品揃えが豊富なこと」は店舗面積に比例すると考えられる。もし商品の種類（例えばジーンズ）がほぼ同一であれば、店舗面積が広い方が、ボトムス、トップスの品数が多く、来客は増え、売上もあがることになる。

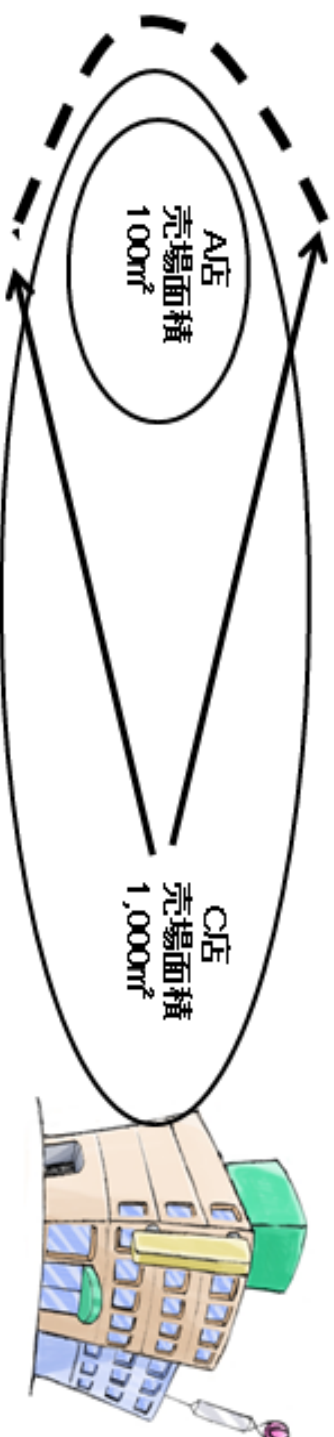
最近のように全国チェーンの専門店などがさらに広い面積を持って進出してくる場合は既存の店舗の商圈が大きく奪われることになる。

小売店の売り場面積と来客の関係(事例)  
「個店」の一般理論



1:2の関係  
A, B間が3KMなら商圏は1KMと2KMが商圏距離  
地域全体の人口が9,000人なら  
3,000人と6,000人の商圏配分

大型店舗進出の例



新たな店舗が地域全体の市場規模に比べて大型ならば  
さらに他の商圏地域への広域集客を達成する

## ・ショッピングセンターの拡大

近年は都市の郊外化、マイカーの普及、古い工場跡地の再利用などの要因にショッピングセンター（Shopping Center, SCとも略）が増加している。ジーンズ・カジュアル店の出店も多く、その内容を学習しなければならない。

日本でのショッピングセンターの定義は、

- ・全体の面積が1,500m<sup>2</sup>以上であること、
- ・キーテナント（中心にな量販店など）を除くテナントが10店舗以上含まれていることとなっている。

店舗面積や商圈の広がりなどによって「リージョナル型ショッピングセンター」、「コミュニティ型ショッピングセンター」、「ネイバーフッド型ショッピングセンター」の3種類に分類される

### リージョナル型ショッピングセンター

略称は「RSC」。店舗面積4万m<sup>2</sup>以上、半径8 - 25km又はそれ以上の広域を基本商圈とする大型ショッピングセンター（大型SC）。総合スーパー（GMS）や百貨店などを核店舗にし、専門分野の有名専門店、飲食店、サービス店、アミューズメント店など多種にわたる店舗が並び、その施設だけで1日買い物を楽しむ事を目的とした時間消費型の施設である。

### コミュニティ型ショッピングセンター

略称は「CSC」。店舗面積1万 - 3万5000m<sup>2</sup>程度、半径5 - 10km程度の地域を基本商圈とし、総合スーパー（GMS）やディスカウントストアなどに専門店が出店する中規模のショッピングセンター。日本では大店法廃止以前の総合スー

パーといえはこの形態が多かったが中途半端で集客力が弱っているところもある。

### ネイバーフッド型ショッピングセンター

略称は「NSC」。店舗面積 3000 - 1万 5000m<sup>2</sup> 程度、半径 5km 程度の近隣地域を基本商圈とした小商圈型のショッピングセンターとしては比較的小規模な施設。食品スーパーやホームセンターなどを核店舗に比較的実用的な商品を扱う専門店で構成され身近な買い回りを得意としている。日々の買い物に使われるため、商圈人口は少ないが来店頻度は高いのが特徴である。

### ジーンズショップ出店形態の歴史

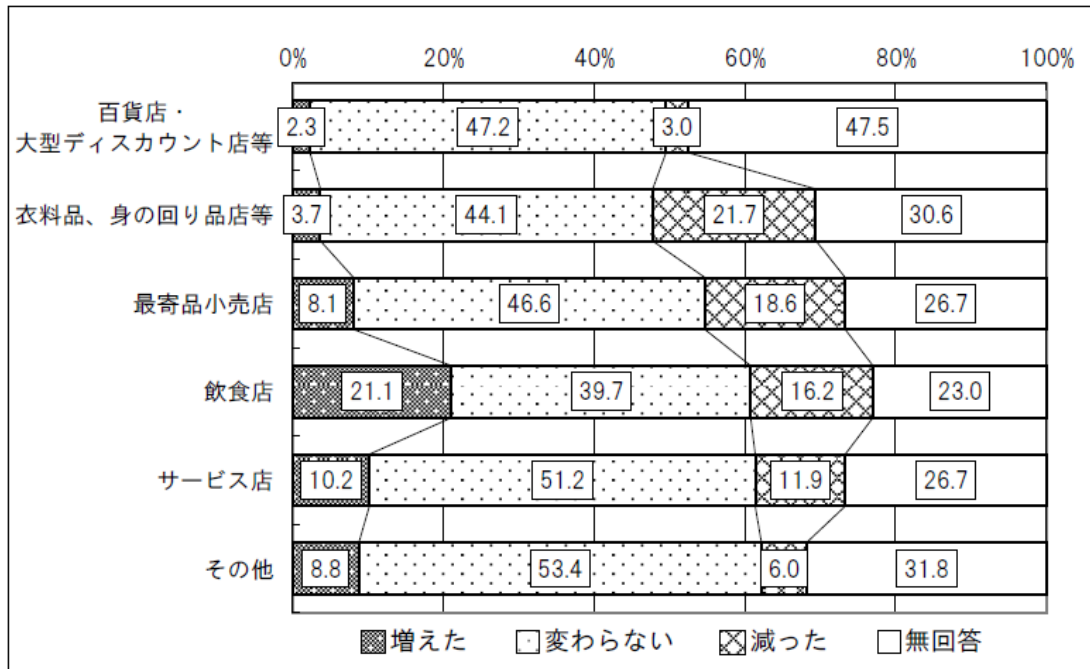
日本における「ジーンズショップ」形態は1970年代に始まった。ジーンズは若者に特化した商品だという特色からデパートや量販店でのジーンズの小売販売は副次的なものであった。その後80年代以降販売ルートは広がり、外資系「GAP」や「ユニクロ」などもジーンズの小売に大きく加わった。同時に都市や近郊地域、マイカーやバイクなどの普及による移動手段の発達などで店舗の立地や規模は大きく変化してきた。別図が過去約40年間のジーンズの小売立地や入居する建物形態の大まかな歴史的な変遷である。

個人経営の路面型、小型店舗から始まったジーンズショップは時代の変化について行けず、多数店舗展開による全国チェーン資本へと発展した以外はほぼ消滅してしまった。ジーンズに限らず、衣料品の小売店舗数全体もアーケード商店街の衰退もあって減少している。

最近の統計（中小企業庁、2012年）からもよってもその様子が分かる。

## ゾーンショップ立地、売場の大まかな時代変遷

区分	立地、建物	1970年代	1980年代	1990~2000年ころ	最近
路面店	都心含む繁華街	ゾーンショップ発生	弱体化		セレクト化、総合化
	郊外住宅地		⇒	衰退始まる	
	駅前、商店街など		⇒	衰退始まる	
	郊外ロードサイド			全国チェーンの大型出店	SPA(ユニクロ)勢力も
デパート			レディス売場で発達		⇒やや縮小
ショッピングセンター	量販店		ゾーン売場	衰退始まる	
	郊外				大型化
	アウトレット			全国で誕生	伸びやや止まる



各種店舗数、最近の増減自治体へのアンケート(2012年、中小企業庁)

## 重要さを増す「ジーンズ」系セレクトショップ

立地マーケティング理論を踏まえて、これから新たなジーンズ系の店舗を創業しようとする若者たちにとってのチャンスは「セレクト系」店舗の立地研究である。

「セレクトショップ」とは特定のブランドだけでなく、独自の感性やコンセプトで選んだ商品を陳列・販売している店舗である。複数ブランドの商品を取り扱うこととなり、オーナーやバイヤーのセンスが、店舗の運営に重要な役割を果たす。来店する消費者からみると店側のセンスやコンセプトで成り立っているため、新進デザイナーやまだ知られていないブランドの商品が手に入る楽しみもある。

このような「セレクトショップ」は一般的な「商圈」理論を応用しにくい独特で有利な立地背景にたてる。特に地方の市町村など交通による移動がやや閉鎖的であったりして全国的大型小売資本などの進出がなされていない地域では強みを発揮することが多い。

広域立地型(大都市や平原型の地勢環境)  
当該立地商圈



閉鎖立地型(山脈や海に隔てられた地域の地勢環境)

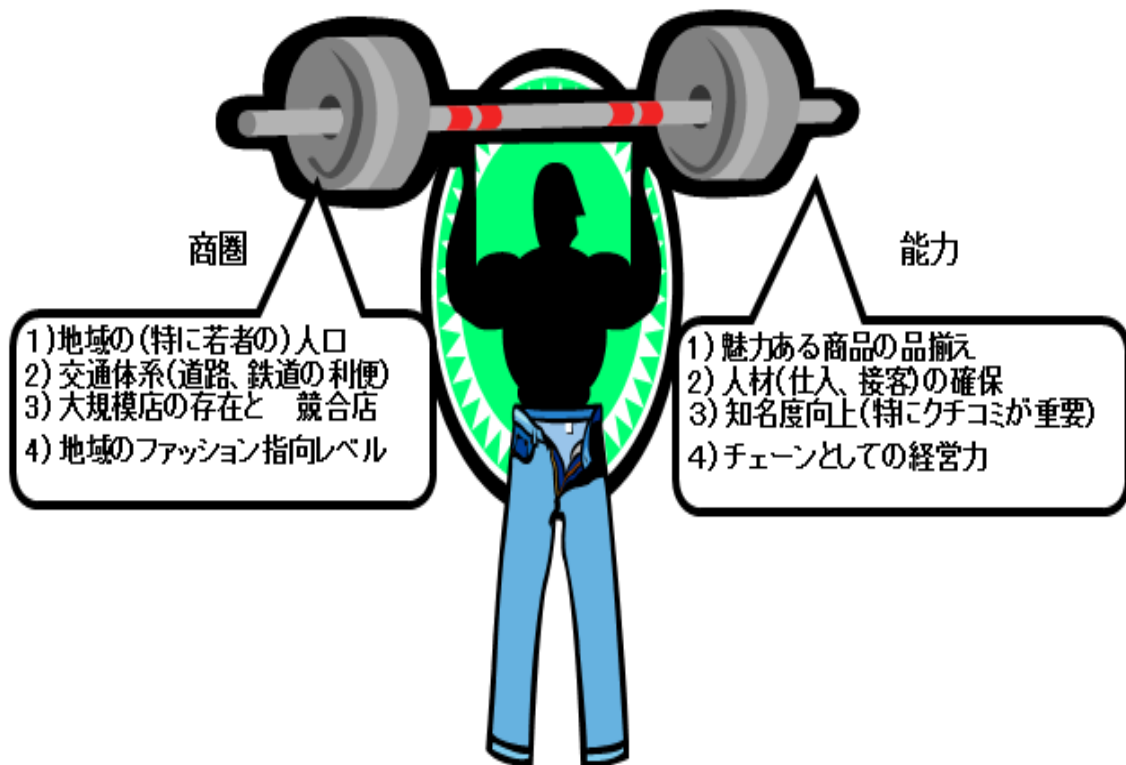


移動手段の便利な平野や都市でのセレクト系ジーンズショップの集客力もだが、裏日本や高知県などやや移動出来る範囲に限られた立地商圈では優れた感性の「セレクト」系の優位性はさらに高まる。

但し商圈要因だけではなく、店舗経営の能力で「ドミナント」（他を圧する優位性を保つこと）を実現する必要がある。

### 地方ジーンズショップ「商圈要因」と「ドミナント能力の発揮」

「ドミナントとは；  
「優勢な」という意味で、ある商圈に  
集中して店を持ち、知名度や集客力、  
経営管理密度を高めこと。





## 7-12) 小売店出店と運営の基礎

ジーンズショップの開設、ジーンズコーナーの運営にあたっては基礎的素養が必要である。1) 立地選定、2) 資金計画、3) 店舗の内外装、4) 什器の計画、5) 人材確保と教育、6) 商品とブランドポリシー、7) 販売促進と宣伝広告、そして 8) 中期計画などである。小売店の消費者に対する機能と役割としては 1) 品揃え、2) 適正在庫、3) ジーンズ商品の情報の提供があり、購買の「便利さ」や「楽しさ」の演出が必要である。

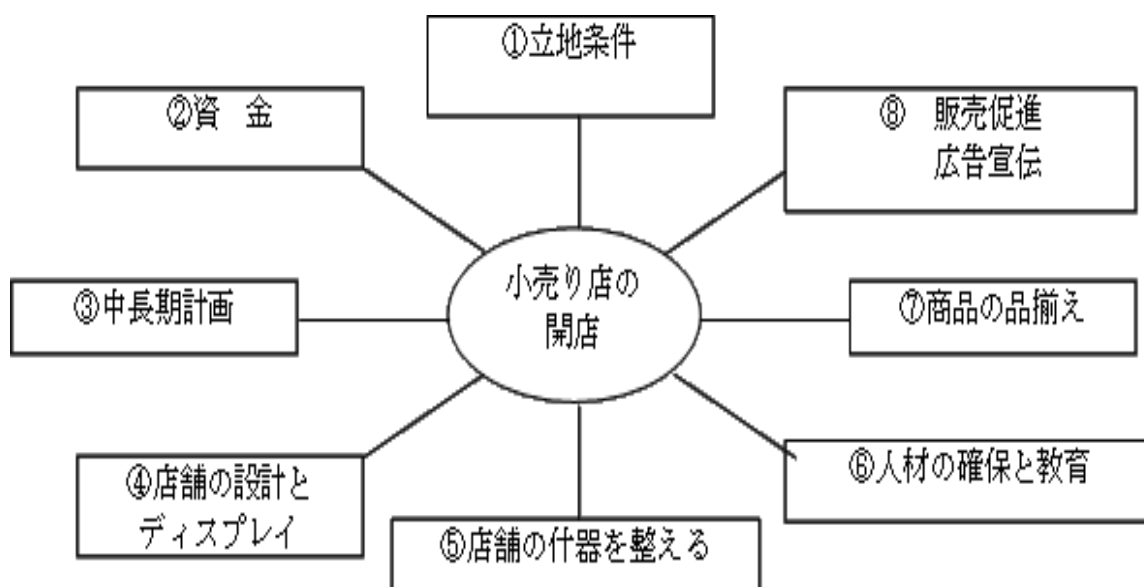
またジーンズ特有の課題としてサイズフィットとそのアドバイス、裾上げサービス、トップスとのオーディネイトがあり、それ相応の感性が要される。

VMD（ビジュアルマーチャндаイジング）は重要であり、他店や先進的な模範を学習する必要がある。

### ジーンズ店を開店するには

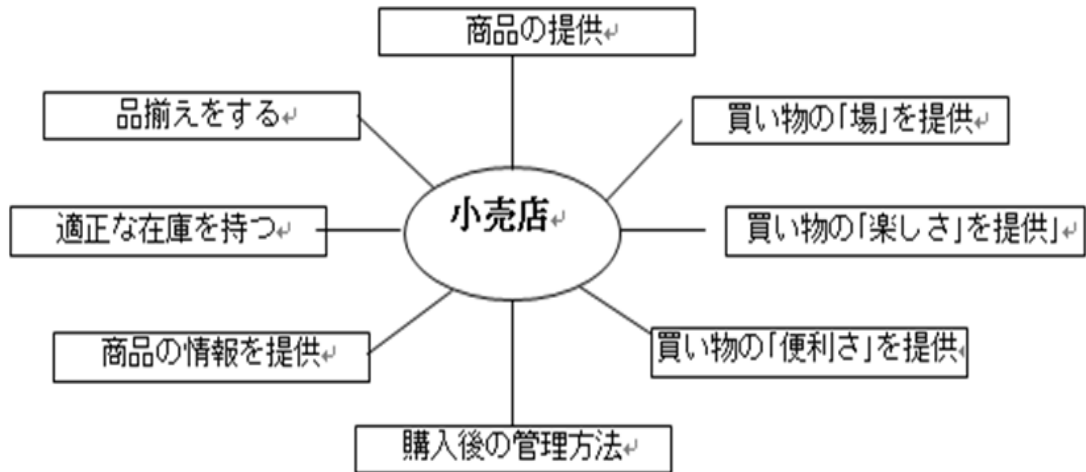
- (1) 店の調査、準備事項・・・新しく店を始めるためにはその店をどこに作るか、そのための土地や建物の手配をどうするかが問題で、まず立地条件をよく調べ、その周囲の状況により、どんな内容の店にするかがはっきりする。次に必要な経費の手配が必要だ。この資金は自己資金に対して借入金を多くし過ぎないようによく考えるべきである。そして今後の中期、長期にわたる経営計画を周到に作成しておく必要がある。
- (2) 店の建設と設備の整備・・・すでに店舗ができているなら問題はないが、多くは新しく建設したり、何らかの改築をするのでその設計から施工の手配が必要になる。そしてその中に入れる陳列棚やストッカーなどの設備、什器などの購入について計画する必要がある。この設備などは専門店として新鮮さをだし、ユニークで魅力あるものにするため非常に重要なので、極力独自の方向を出すよう十分に工夫する。

(3) 経営の具体的計画・・・最後に経営の具体的な計画の問題がある。まず、人材の確保だが、小さい店なら家族の労力で足りるかもしれないが、多くは雇う人が必要なので、その人材の確保と教育の方法などについても考えておく必要がある。つぎに商品の品揃えをはかるため、それぞれの商品の仕入れ先の予定をはっきりたてておく必要がある。さらに多くの人の来店を誘い、販売促進をはかるためには宣伝、PRの方法なども十分に考えておくべきである。



集客の心配の無い人が集まるモールやショッピングセンターに出店する。  
それに準ずるロードサイドに出店するというパターンが主。  
他社との差別化して自分のお店に来ることを目的にしてほしいと、自分だけの隠れ家的な打ち出し方で周りにお店の無い所に出店する。

■消費者に対する小売店の機能と役割



※ ショップの基本コンセプトの例

・アメリカンカジュアル(例えば 50's なら 映画の American Graphy や Back To The Future の世界 イメージ  
70's なら ヒッピーやサイケデリックなロックな世界 イメージとか  
映画 easy rider のアウトローな世界観ロンドンや UK なら、パンクとか  
モッズとか…ファッションだけじゃないその世界。

・世界に誇れる日本の職人の技術を前面にだして、生産されたこだわりの  
商品を提案するという打ち出し方

例えば、基本アメリカンカジュアルだが、1800 年代～ワークウェア、  
1930 年代後半～1970 年代前半までのデニムやその世界観を表現できる

コーディネートにあうトップス。ただし、それを現代の日本の職人がこだわ  
って生産している商品にこだわる。



ジーンズ小売店の接客と裾上げフィッティング待機

## VMDは企業理念に基づいて決定される！

- ★「VMDとは、文字どおりマーチャンダイジングの視覚化である。それは企業の独自性を表わし他企業との差異化をもたらすために、流通の場で商品をはじめ、全ての視覚的要素を演出し管理する活動である。この活動の基礎になるものがマーチャンダイジングであり、それは企業理念に基づいて決定される」

(日本ビジュアル・マーチャンダイジング協会定義)

- ★「店が顧客に伝達したいメッセージを目で見てもすぐに分かる形にしていくこと」

(ビジュアル・マーチャンダイザー／早乙女喜栄子著／織研新聞社)

店のコンセプトに合わせた方針に基づいてセレクトされた商品が、どのような方法で商品レイアウトされ、どの様に商品情報を発信していくかを総合的にとらえて、視覚訴求を中心とした表現をしていく。

(ファッション販売員の常識と必須用語400／商業界)

- ★「戦略に基づいて店舗環境を整備していくそのこと自体が、顧客にインパクトを与え購買へと結びつけていくために、小売店経営の総合戦略の部分的な領域である。」

(商業用語辞典／商業界)

マーチャンダイジングの最初から全過程に関与（参加）して、MDの進行と並行してVMDを企画し、ポリシーの決定から演出テーマの決定→演出の具体策作成→売場レイアウト→VP（visual presentation）・PP（point of sales presentation）IP（item presentation）などの具体的な演出・陳列へと推進していかなければならない。最後は、演出効果の結果を分析し、修正し、次のVMDに役立っていかなければならない。

ファッションビジネス能力検定1級テキスト

## お客が集まる外観の作り方のポイントメモ

- ①外観の第一印象がその店に対する印象を決定してしまうどんなお店なのかを伝えることが大切である。
- ②看板・サインはお客を引きつけるツール
  - ・徒歩で、車で、遠くから…見る位置に合わせて
  - ・看板には、お店の業種やグレード感を伝え、集客をはかる機能と役割がある。
- ③使いやすい駐車場は最良のサービスの一つ
- ④外の照明は店の活気つくりにつながる
- ⑤お客を呼ぶ店のファサードには安心感がある。「透明度」「開放度」「深度」の3要素
- ⑥「基本コンセプト」と「商品面の基本路線」を持ち、外観・内装・商品のまとめる
- ⑦目立つ店舗がお客を呼ぶ売れる売り場づくりの基本
- ⑧フロントスペースを活用することでお客様を誘導する。
- ⑨お客様が入りやすい入り口をつくることが重要・・入店誘導機能をもつため、開放度を低く、開放感は高くする。

## 売り場づくりのメモ

- ①お客に足を運んでもらえる売り場を作る
- ②売り場広く使う 売上高に応じて売り場面積を配分
- ③お客縁の視点で商品のグルーピングを行う
  - ・お客様の購入目的が分類の基準
  - 購入目的や使用場面が同じ関連する商品グループを隣接させる
- ④商品の種類で異なるお客様の購買行動

お客様の購買行動A I D M Aを学んで、買いやすい売り場をつくるのが基本。

(アイドマ)の法則とはアメリカ広告業協会が提唱したコミュニケーション

・スペクトル(段階)説で、見込み客が商品の購買を決定するまでにたどるであろうと思われる心理過程を示したもの。購買において見込み客は、

- 1) まず最初に商品に「注目」Attentionし、
  - 2) それを知りたいとの「関心」Interestをもち、
  - 3) 所有したいとの「欲求」Desireをおこし、
  - 4) 商品の内容、特徴を「記憶」Memoryにとどめ、
  - 5) 手に入れるための「行動」Actionをおこすという順序をたどる。
- 「記憶」のかわりに「確信」Convictionを入れてアイドカ(AIDCA)の法則というものもある。

### 店舗の機能メモ

- |                           |                                     |
|---------------------------|-------------------------------------|
| ①ショーウィンドーで情報発信            | 新商品のディスプレイとコーディネート<br>の提案で季節の旬を演出。  |
| ②横割りの機能を生かす               | 主力商品の品揃え場所は店の中央部、店<br>の奥は高額品を販売ゾーン。 |
| ③VMDで商品の陳列・展示             | VMDの手法を生かして、いきいきとした売<br>り場をつくる。     |
| ④照明で店舗の雰囲気をつくる            | 照明効果は店舗への入りやすさやイメー<br>ジアップにつながる。    |
| ⑤色彩を売り場づくりに生かす            | 色のもたらす特徴を利用し、売場づくりの<br>効果を上げる。      |
| ⑥床・壁・天井の使い方しだいで店の印象は変えられる |                                     |

## 売れる売り場のレイアウトの方法

- ①動線計画を立てる 客動線を長くすることが販売チャンスの拡大
- ②売り場づくりは品揃え計画と連動する品揃えはエンドユース別の商品計画から行なう
- ③商品の配置は縦割に行い、通路から見えるようにする。
- ④マグネットポイントをつくる

## 見やすく買いやすい商品の見せ方・並べ方

- ①陳列で売り場を仕上げる  
陳列は売り場の情報発信源。見せ方に工夫を凝らして売り場のビジョンを伝える。
- ②見せ方・並べ方は購入動機順にあわせる  
レイアウトで分けたグループをさらに小さなグループに
- ③ワンユニット・ワンテーマで並べる  
ひとつのケースはひとつのテーマでくくる
- ④商品の並べ方にもルールがある  
人の動きや視線が並べ方のルールを決める
- ⑤ゴールデン・ゾーンを活用する  
見やすく触りやすい高さの範囲が最もよく売れる
- ⑥ルールを決めてカラーコントロールする
- ⑦ 棚陳列は縦横の関係を考える
- ⑧商品カテゴリーの特徴に合わせて楕と横を決める。垂直陳列で効果
- ⑨商品によって陳列方法を変える  
商品により陳列器具が変わり、器具が変われば陳列方法も変わる。



#### 買いにくい売り場

- ①ハンガーが客動線をふさいでいる
- ②商品の全体が見えない
- ③商品の種類が混じっている
- ④商品の対象がわからない
- ⑤ワゴンで入り口をふさいでいる
- ⑥入り口が狭く、閉じている
- ⑦ショーウィンドーが隠れてしまっている
- ⑧色の並びがパラパラ
- ⑨商品で奥が見えない
- ⑩商品が整理されていない

#### 買いやすい売り場

- ①照明を効果的に使う
- ②ディスプレイの基本は三角形にする
- ③VMDの手法を用いる
- ④グラデーションを用いる
- ⑤間違える商品をグルーピングする
- ⑥商品の対象がわかるようにする
- ⑦お客の興味を引き店内へ誘導する
- ⑧入口の開放感を高くする
- ⑨ショーウィンドーでお客様の目を引く
- ⑩商品を立体的に見せる
- ⑪高い所はショーイング・スペースとして活用する

## ディスプレイの必要性

ディスプレイにはこのような効果があるため「ものを言わぬ販売員」といわれている。

- ①視覚に訴えられるので、わかりやすい。読んだり、聞いたりするよりも、実物を見ることによって得られる情報やイメージの方がインパクトが強い。
- ②店としては、商品のイメージや情報、または店のコンセプトをアピールして、他店との差別化をはかることができる。
- ③シーズン前に情報を伝えることによって、お客の購買心理を刺激する。
- ④ウェアリングやコーディネートの方法などを提案することによって、お客のもつ商品イメージ、着装イメージなどを膨らませ、購買に結びつけることができる。

## 威力を発揮するPOPの作り方 ……………Point of purchase……………

- ・「もの言わぬ働き者」がお客の購買を促す
- ・店舗に陳列した商品を生かす
- ・売上の拡大が見込める。
- ・商品説明と情報の提供
- ・店内のシーズン演出
- ・店をPRする材料のデザイン
- ・売り場の変化が購買意欲を刺激する
- ・「チラシ」と「売り場」を連動させて効果を上げる

## POPの方法

POPのルール……………書き方の統一が第一条件

POP作成の七つ遊具 ……陳列七つ道具と合わせて十分な用意で心を打つ。

## 7-13) 接客技術と「ロールプレイマネジメント」

時代とともにジーンズ・カジュアル小売店における接客技術トレーニングが進化している。購買者も売り手も若い世代が中心であった時代から、ファミリーやシニア層などへと来店した客層も広がりを見せ、デパート、洋装店などとの競合も意識され始めたために、アパレル衣料全体として接客の重要性がさらに増している。

### 接客販売技術の基本の流れ

ジーンズ・カジュアル小売業の販売員は、個々の顧客の特性や特色に合わせた対応ができるように、来店した顧客心理を十分に把握し、臨機応変に対応する必要がある。以下に基本の流れと、ジーンズに固有な行動や発言について「コツ」を説明する。

#### 1 待機

待機とは、販売員が売場で販売の準備を整えて、来店した顧客に声をかけて近づくチャンスを待つことである。

##### (1) 販売の事前準備

販売の準備とは、次の諸点をチェックすることである。

- ①商品の整理・整頓や補充
- ②清掃の徹底
- ③商品の見やすいディスプレイ

##### (2) 「声かけ」のチャンス

待機の場所や姿勢などが重要である。

- ①担当商品を見渡せる場所
- ②顧客の視線が見える場所

### ③顧客にアプローチしやすい場所

などが基本であるが、

- ★店の中の雰囲気を「活性化」して入りにくい「よどんだ」空気をただよわせないことがコツである。具体的にはわざとディスプレイを直す作業や動作などをして店内に「動き」を作ることによって、入店しやすい空気を作ることが出来る。ただじっと立っているだけの雰囲気は良くない。
- ★お客の後にぴったりついて回るのは嫌われることが多い。親切なようだが、商品に触ったりすると店員に何か声を掛けられるのではないかという警戒心が働き緊張してしまう客も多い。

## 2 アプローチ

アプローチとは、待機の姿勢から次に、何らかの発声をして顧客に近づくことである。顧客の態度や動作などから心理状態を察知して、タイミング良くアプローチすることが大切である。

〈アプローチのグッドタイミング〉

- ①客が足を止めて商品を見たとき
- ②客がある商品を見て考えているとき
- ③客が眺めていた商品に手を触れたとき
- ④客が何か商品を探しているとき

などであるが、ここにも「コツ」がある。

- ★「何かお探しですか？」は強い言葉である。使いすぎない方がよい。この言葉で客は一種の緊張感にとらわれる。「ただ見ているだけなのに」という軽い気持ちが崩れて、逃げたくなる客もいる。客に対して「何かわからないことがあったら、声をおかけください」とか「いろいろあって迷っちゃいますよね」などと軽く、臨機応変に対応する。

顧客が男性か女性か、下見かそれとも切羽詰まった急な買い物かなどの雰囲気を感じることが出来れば優秀な販売員になれる。

★出来るだけリピーター顧客を認識する。

客は「この前〇〇商品をお買いになったお方ですよ」とか「〇〇商品をお探しでしたよね」などの声掛けに弱い。出来るだけ記憶を研ぎ澄まして顧客の以前の来店の話題を出すよう心掛ける。

### 3 プレゼンテーション（商品の提示）

販売員が客にアプローチし、客が「興味」と「連想」を抱いたときに、商品提示の段階に入る。

(1) 商品提示の動機には二つの方法ある。

①顧客の質問を受けて商品を見せる場合

②販売員が進んで商品を見せる場合

また、商品提示についてはは次の方法がある。

①広げた状態にして見せる・・・ジーンズならシルエット全体を、シャツならば丈の長さなどを広げて見せる。

②商品に手を触れてもらう・・・ジーンズならデニム生地の厚さや感触など、ストレッチ機能ならば伸縮の具合などを体感してもらう。

ここまでの、前段階の「提示」であり、以降さらに具体的な説明に入る。あらかじめ学習した「商品知識」が活用される。

## 4 商品説明

### 〈商品説明のポイント〉

ここでの「コツ」は

- ★顧客のニーズを間違えない。

ジーンズの「細身」、「太目」の好み、その日の要求を間違えないこと、早とちりしないこと。

- ★むやみに専門用語を使わないこと。

客の理解を超える説明で優位に立とうとすると、かえって反感を買うこともある。さりげなく平易な言葉を探して丁寧に表現する。特にジーンズに多いカタカナ、英語などの専門用語は「〇〇というらしいのですが・・・」などと謙遜（けんそん）の雰囲気発言する。

- ★客から質問、「どちらが良いですか？」など選択の問いかけあたったときの反応は難しい。「どちらもお似合い」だとあいまいだととられる。強く「こちらがおすすめ」と言い切ってしまうと、客がひそかに考えていた選択と異なると心理を損なう。

「〇〇の場合だったらこちら、◎◎の場合だったらこちら」などとコーディネートネーションの組み合わせなどでの判断に移行する方法もある。このコーディネートネーションの組み合わせという考え方、進め方は後の追加お買い上げの伏線にもなる。

- ★質問を受けたら2秒程度の間を置いて回答する。

即答ではなく、本当に考えているという誠実さが表わせる。

- ★コーディネートネーションの組み合わせの追加販売への言葉は

「よろしかったらシャツも・・・」も良いが、「この色に会う素敵なシャツがあります。ぜひ」とか「せっかくですから」などやや積極的な言葉を選ぶ必要もある。

## 5 フィッティング（試着）

★ジーンズボトムス小売で最も重要な接客技術である。慣れてくると客の体系、ヒップやウエストの「身体寸法」（センチ）が見た目で判断できる。客があるサイズのジーンズを持って試着室へ入ったとしても、それより1サイズ（例えば大きい）もの、場合によっては2サイズ（例えば大きい）物などを用意するなどの周到さがコツである。客によっては3度も試着すると商品や自分の体型に嫌気がさして購買をあきらめてしまうことも多い。この当たりの修練がジーンズ専門小売の正念場と考えておくべきである。

## 6 お買い上げ「入金」

顧客が購買を決定したら、続いて代金を受け取る段階となる。商品の受け渡しと販売代金の交換で注意すべき点は、授受する金額を必ず声に出して確認し、販売金額と釣銭を間違えないことである。

〈金銭授受の注意点〉

- ①買い上げ金額を確認する
- ②預かり金額を確認する
- ③レジで釣銭を確認する

その他ポイント制がある場合の確認、駐車場利用券の確認などが必要となる。

## 7 見送り

買い上げ品と釣銭を顧客に渡したら、「ありがとうございました。どうぞまたお越しく下さい」と心から感謝の念を持って見送る。お見送り 3メートルといわれるように、顧客が帰るとき、感謝の気持ちで後ろ姿を見送れば、販売員の誠意も顧客に通じるであろう。

★できれば「今日は良いお買いものをされました。〇〇のブルーの色が良いですね」と具体的に表現して、客の満足度を完全なものにする方法もある。

以上で、接客販売の基本プロセスが終了するが、一つの販売が終了したということは、実はそこから次の販売が始まったといえる。したがって、余韻のあるサービスで見送ることが、顧客の満足度を高め、再度の来店を促し、その結果が固定客の増加につながることになる。

★接客は「対人会話」を楽しむ前向きの業務である。客が満足感を持てば、こちらからも良い買い物をしたことによって「元気」も差し上げたという気持ちになれる。

## ロールプレイ

「ロールプレイ」は正しくはロール・プレイング（英 roleplaying）、役割演技（やくわりえんぎ）という。

現実にかかる場面を想定して、複数の人がそれぞれ役を演じ、疑似体験を通じて、ある事柄が実際に起こったときに適切に対応できるようにする学習方法である。

大手のジーンズ・カジュアル専門店などでも近年、盛んになってきて、各店から選出された接客社員が大勢の前で一種の「演技」を行う。

効果として；

- ・日頃から接客の自己研さんに励める。
- ・実際に経験を積んだのに近い効果があり、現実の場面に遭遇したときにスムーズに対処できる。
- ・指導力を身に着け、企業への愛着を増す。

などが挙げられる。



写真の例は夫婦連れの顧客（2人）にジーンズやコーディネートネーションの組み合わせ（シャツなど）を進めている場面などの演技である。企業内の研修者が聞き取りやすいようにヘッドマイクを装着している。

このような「ロールプレイ」による接客技術の向上は小規模小売店でも行われるべきである。

以下は「マックハウス」年次「ロールプレイ」大会（同社提供資料）





## 第8章：「学び直し」について

### 8-1) デニム・ジーンズと「学び直し」

生涯学習の観点から専門教育の進化が図られている。少子高齢化により人口構成が変化し、従来の若者文化とは別の新しい生活スタイルに根ざした消費ニーズなども生まれている。現在衣服やファッションの産業分野にたずさわっている若者、特に女性の中で出産や育児の期間を経た後でまた新たに就労したり、何かのビジネスに参画したいと思う人々が増えている。

デニム素材やジーンズ製品は日々の暮らしに密着した素材や衣服であるので、自分自身が「生活消費者」としての立場からファッション感性や機能ニーズなどについて切実な願望を持っている。それら人生のキャリアを経た人々の「全員参加型社会への参加」への一環としてデニムやジーンズ関連分野での「学び直し」の題材の事例を検討する。

#### 1) パターン開発とシニア体型

ジーンズのパターン（型紙）開発には特殊な技能が必要とされる。直線裁断、特殊ミシン機器仕様との整合性などを要することから、一般婦人服などとは異なる技法を要する。特に中高年齢以上の着用者がジーンズを着用する際に、ウエストやヒップ回りについて年齢相応の良好なフィット感を得たいという願望は強い。

改めて「学び直し」の観点から、これら自分たち自身もその世代や体型の一人であるシニア体型のためのパターン技法を習得して実際のジーンズ物作りに役立てることに意義があると考えられる。

TPOに応じたデニムやジーンズの商品開発は年齢を問わない広がりを見せる可能性がある。



ジーンズパターン制作の実技演習

## 2) 「ユニバーサルウェア」としてのジーンズ企画マーケティング

要介護者は全国で現在約600万人に達しようとしている。これらの人々には身近なカジュアルファッションであるジーンズを着たり脱いだりする動作に不自由を感じる人も多い。通常のジーンズの着脱方法ではない特別な工夫を凝らし、しかも快適な着用感、機能性を得られる設計をほどこした商品が求められている。

このようなニーズの実情に近い立場にある世代の中で、繊維製品実務経験者などの「学び直し」によるジーンズ製品企画マーケティング活動への期待も高まる。



楽に着られるジーンズ開発の例（ピース 21）

### 3) ホーム・ファーニシングとデニム

「ホーム・ファーニシング」とはリビングルーム、ダイニングなどの居住空間と衣服ウェアを含めた全体を調和ある形でコーディネートする考え方である。ブルーデニム素材は、親しみやすい素材としてこの分野での応用が始まっている。ブルーデニムを使用した応接セットなどがその好例である。

単に衣服ファッションだけの経験にこだわらず、インテリアや家具との調和を取ったデニムのトータルファッション性の広がりを実現するマーケティング実務者には、生活経験の豊かな「学び直し」経験者の新たな挑戦目標としての位置づけにふさわしい。

#### 4) ファミリー対象の小売販売実務

ジーンズ・カジュアル衣料の需要年齢は拡がり、家族とともにショップに来店する客層が増えている。各地に多いショッピングセンター施設などのジーンズ・カジュアル店の接客対応も、従来のように買い手も売り手も若者だけといった人間関係ではなくなりつつある。シニア客に対しては同じ生活感覚や体型の特長を熟知した同世代の店スタッフが接客する方が共感を得やすい。この観点からも「学び直し」人材の小売現場での活躍が望まれる。



家具などのデニム企画も新しいマーケティング対象

この他にも「学び直し経験者」には従来型の職業には無い新たな天地が待ち受けているのではなかろうか。それがデニム。ジーンズ分野の特長であるようだ。

## 用語集

(マーケティング、マネジメント主体)





## マーケティング、マネジメント用語

### ■アイキャッチャー

店頭で注意を引くためジーンズ等の製品に付けて特長やサブネーミングを表示する通常紙製の印刷物。

### ■アウトレット（店）

メーカーが季節外れや残った商品、サンプルなどを定価より大幅に安く販売すること。その店をアウトレットショップという。最近では小売企業も手がけることが多い。アウトレット店を集約したショッピングセンターも増加している。

### ■アソート

英語の「アソートメント」（組み合わせを行うこと）の略。売り先の必要に応じて、服種、品番、色、サイズの組み合わせを行って商品を揃える一連の仕事をいう。

### ■アパレル

Apparel：英語の「アパレル」の意味は「身につけるもの、衣服一般（アクセサリーを除く）」である。わが国ではアパレルメーカーの意味に使われることも多い。

### ■荒利益

粗利益とも言う。商品売上からその仕入れ値（原価、コスト）を引いたもの。売上に対するその比率を荒利（益）率という。そこからさらにかかった経費を引いて利益計算は進む。ある一定期間の個々の粗利益（荒利益）の集計金額を決算上の売上総利益という。

### ■ 荒利益率

売上高に対して、荒利益（粗利益）の比率。

### ■委託販売

本来は仕入先から入荷した商品の所有権を移転せずに、いわば預かった形式で

販売することをいう。しかし日本の一部の百貨店のよう一旦は仕入して名義変えし、一部又は全部支払いを済ませる場合など、後で返品があり得る場合も俗に委託販売ということが多。どんな場合でも基本契約の締結が望まれる。

「消化仕入」「売上仕入れ」参照。

#### ■インポート物

輸入物のこと。独占契約でいわば正規に輸入されたものと、自由な貿易で海外の第三者から入手したもの等ある。

#### ■売上仕入れ（売仕）

小売店などがリスクをさける目的で店頭で消費顧客に販売が完了した時点で正式の仕入、名義変更を行うこと。

実際の販売実績に見合う仕入れ金額のみが支払い対象となる。

#### ■エコロジー

エコロジーとは、もともと「生態学」（地球上の生物の相互関係）をさすが、転じて環境を守ること、具体的には公害を出さないこと、炭酸ガスを排出しないこと、環境を清潔にすること、無駄なガソリンや電力などのエネルギーを使わないことをさすようになった。アパレルの企画や製造にもその考え方が採り入れられている。

#### ■回転率

通常商品回転率、在庫回転率のこと。所有する在庫（金額）と一定期間（例えば月間）の売上高との比率で算出。

例えば月商 100 万円で在庫が 200 万円なら、月 0.5 回の回転といい、在庫月数 2.0 という言い方もする。場所商品、季節、人材などで変動する。資金やリスク効率からは当然回転の高いほうが良い。ジーンズ類はアイテムやサイズ数など多く一般的には低いことが多い。

### ■ 買い取り

仕入れる側が後に返品の行為を行わない条件で契約し入荷させる形態。商業道徳では当然のことながら、わが国では返品や交換など小売側からのリスク回避行動が多い。

### ■ 環境配慮

地球環境に「やさしい」、つまり製造に無駄な資源やエネルギーを使わない、また着用のおあとで無駄に捨てる部分があり発生しないようなデザインや商品設計にすること。デザイナーなどにもこの考え方が広がっている。

### ■ 季節指数

小売店の売上は年間を通じて一定ではなく、各月、季節によって変動する。一般に2、8月は低く、ゴールデンウィーク、歳末などは高いとされる。

#### 季節指数の例

全国百貨店衣料品売上高の月別構成比  
(%、下段は順位)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
97年	9.0 ⑤	6.2 ⑪	11.1 ①	6.9 ⑩	7.6 ⑦	7.2 ⑨	9.0 ⑤	5.9 ⑫	7.6 ⑦	9.7 ③	9.3 ④	10.4 ②
02年	10.0 ①	6.2 ⑪	9.8 ②	8.4 ⑦	8.1 ⑧	7.7 ⑨	8.7 ⑥	5.8 ⑫	7.7 ⑨	9.0 ⑤	9.3 ③	9.3 ③

例えば、1月はバーゲン催事で比率上昇、逆に12月歳末は低下など、年々傾向は変化している。

### ■ 客数、客単価

通常客数とはレジに打ち込まれた売上げ回数、実際の入店客数とは異なる。また同じ顧客が二度以上レジに打たれたら2人以上となることもある。

客単価とはその人数で割った平均単価。商品単価ではない。季節変動や前年対比で分析される。

## ■ 苦情処置、クレーム

小売店やメーカーで、消費者からの商品やサービスに対する苦情を受け、それを誠意をもって処置することは極めて重要である。他の同種の欠陥商品の回収行動（リコールという）、さらに次の商品企画への反省など企業活動を修正改善する教訓材料としての意義が見直されている。専門の対応担当（お客様センター）を設置し、より誠実な対応をする企業が増加している。



## ■ 経常利益

企業の決算上営業利益から経費（販売費、一般管理費）を引いた残りの利益。さらにこのあと営業外の損得（利息等）が引かれる。

## ■ 欠品

けっぴん。発注された商品の一部が品不足や納期遅れで受け渡し出来ないこと。ジーンズ業界では特定のサイズが揃わないことを特に嫌う。

## ■ 在庫回転

回転率の項参照。

## ■ 催事

さいじ。小売店で一定の期間あるテーマのもとで行われる販売活動。優勝セールやシーズン末などのバーゲン、特定の商品を強調促進するキャンペーンなどがある。

## ■ サイズカード

ジーンズ商品は特にウエスト、ヒップなどのサイズフィットの正確さが要される。店頭や物流段階での視覚による確認のため特にサイズ号数をわかりやすく表示する。

この表示の記された紙製などのカードのこと。サイズタグということもある。

## ■ サイズ構成

ある商品の各サイズごとの着数の割合又は実数。例えば発注時に 26 号（26 インチ）10 着、27 号 15 着・・・というような場合に予測をする場合にもその精度が問題にされる。

## ■ サイズフォロー

在庫のうち特定のサイズが先行して売れて品切れになるようなときに追加発注を行う。この行為をサイズフォローと称する。

## ■ サイズマーケティング

消費者のジーンズサイズに対する興味や問題意識、例えばヒップがきれいに、脚が細く見るとかいった課題に力点をおいて商品企画や販売促進などを行うこと。

## ■ 差別化

マーケティング用語。自社又は他社に今までにない新しい商品やサービスを企画し特徴を強調すること。

## ■ 品揃え

一般的には商品をそろえること。最近言われる「品揃え型」小売とはSPA（別項）やワンブランド店と違い、店側の独自の方針で各種のブランドを複数仕入れて構成することを言う。本来このやり方が専門店の基本であったが、単独のブランドなど、顧客から好まれないという最近の傾向への反動として再評価されている。

## ■ 什器

じゅうき。国語辞典での意味は「日常使用する家具や道具」。小売店などでの移動できる棚、ショーケース、ハンガーなど。

## ■ 出店

しゅってん。新たに小売店などを開設すること。「開店」の語より特定の場所へ「出る」という意味合いが強い。

## ■ 消化仕入れ

売上げ仕入れの項参照。

## ■ 商品回転

回転率の項参照。

## ■ 大店立地法

大規模小売店立地法。2000年に施行された面積1,000平方メートル以上の大規模小売店に関する法律。それ以前が大手スーパーなどの進出から既存の中小商店街小売店などを保護する目的であったが、自由化の見地からこの要素は外され、交通渋滞、環境美化などの地域調和が盛り込まれている。2001年前後までこの施行以前での駆け込み出店が多かった。

## ■ タッグ

ジーンズ等製品に紐や糸でぶら下げる印刷物一般。ブランド、商品説明、バーコード等のデータ等目的により種々ある。



## ■団塊ジュニア

第2次大戦後の1948年前後は出生ブームであった。そのあたり団塊（だんかい：かたまりのこと）の世代という。さらにその世代の子供達の世代、1970年代前半も出生人口は多い、ここを団塊ジュニアという。人口の多さで、流行のトレンドを生み出すと言われる。

## ■単品

ジーンズボトムス商品はひとつひとつ個別に購入される傾向が強い。紳士服のように上下セットであったり、コーディネートを強く意識した売り場展開を行う婦人服などとは違う。これを意識したときにシャツやジーンズは「単品ビジネス」などという。

## ■賃料

小売店が家主（デベロッパー）に支払う月額決めの家賃。営業料ということもある。通常は売上金額に比例して比例増額されるが、下限を決めていわゆる「最低保証」の額を決めるケースも多い。入居時の保証金などとは別個。

## ■坪効率

一定期間（例えば年間）での3.3m<sup>2</sup>あたりの売上金額高。1m<sup>2</sup>あたりで計算することもあるが伝統的な「坪」での計算も多い。アメリカでは平方フィート（0.093m<sup>2</sup>）で計算する売り場効率の項参照。

## ■ディスプレイ

Display：広い意味で「装飾」のこと。小売店のショーウィンドーなどへの飾り付けをさす。

## ■ディベロッパー

Developer：通常ショッピングセンターなどの家主のこと。立地を選び、建築物を作るなどして「開発」行為を行うことからの由来。

## ■テナント

Tenant: ショッピングセンターなどで入居している側、店子、小売店のこと。

もとはフランス語 tenir (借地人、小作人) が語源。

## ■ドミナント

Dominant: 「優勢な」「支配的な」の意味。ある一定の地域(地方都市など)で集客や売上げを優位に保ち、他のライバルを継続的に引き離せれば、経営的な安定を得られることになる。

## ■ナショナルチェーン

チェーン店のうち、その展開店舗が全国的な規模もの。一部地域に限定されるチェーン店はローカルチェーンという。

## ■ナショナルブランド

NB とも略す。特定の小売店ではなくほぼ全国の複数不特定の小売店で展開されるブランドのこと。

## ■ ニッチマーケット (市場)

「すき間」のこと。市場が成熟して、どこにも新たな需要が無いように見えても、どこかに今まで気づかなかった商品やサービスを待つ顧客がいるかも知れない。規模は小さくとも、その需要に向けてビジネスを行うこともある。

## ■値入

通常専門アパレル商品は「標準とされる小売価格」がメーカーによって決められている。その価格に対して、いくら額又は%で小売店が仕入れるか交渉、決定されること。又はその過程で指値(さしね)すること。

## ■ハコ

「箱」に由来。広い面積フロアの百貨店やスーパーなどで一般の広い売り場(平場という)とは区別し、壁などで囲み独立性と一定の権威をもたせて展開すること。一定のブランド、商品群などを引き立たせる。





平場とハコの例（百貨店）

### ■販売代行

小売ビジネスでの販売代行とは、仕入先卸メーカーなどとの契約により、一定の場所で商品を委託されて、実際の小売管理（接客、入金、人事管理、在庫等店舗業務一般を）行うこと。実績に応じて、仕入先メーカーなどから手数料収入を得る。

### ■ファスト・ファッション

ファストとは、「早い・fast」という意味。ハンバーガー店などはファスト・フード店と呼ばれる。「早く、安く、手軽な」食事であるように、ファスト・ファッションとは、最新のファッショントレンドをすばやく早く取り入れ、低価格で、ほどよい品質のファッションをファスト・ファッションという。今まで流行の先端ファッションは、限られた所得の高い客だけを相手にしていたが、最近では安価で大量に提供され、多くの人々が購入できるようになった。低価格と流行トレンドについていくためには大規模な店数と大きな資本力を必要とする。海外資本のH&Mがその典型。

### ■フェース

Face：顔。いろいろな意味で使われるが、シーズン初めなどである商品品番が店頭揃えられた状態の時、特にその在庫内容をフェースという。次第に売れてきて補充が必要なときを「フォロー」という。「フェース在庫」、「フォロー発注」などという。

## ■物販

物品販売の略。小売業態では大きく分けて、物販（アパレル、グッズ等）、飲食、サービス（旅行代理業等）に分けられ各ショッピングセンターなどでの区分項目となる。

## ■プライベートブランド

Private Brand：メーカーではなく小売店が自己の企画で展開する部分の商品ブランド。商品リスクを製造メーカーと共有する場合もある。

## ■フランチャイズ

Franchise：英語の語源は「利権」「特権」の意味。一定の商品やサービスのノウハウを持った本部と地域を決めてその商品やノウハウを受ける側とで交わされた契約に基づく連鎖形式の店舗展開のこと。本部側をフランチャイザー、商品やノウハウを受ける側をフランチャイジーという。

## ■プレゼン（テーション）

説明する側が受ける側に伝える内容またその行為。すべての社会関係の場に存在するが、小売店から消費者顧客への商品のプレゼンテーションすなわち商品の意図やコンセプトを伝達することは重要。

## ■並行輸入

ある国際的ブランドの独占権を持った企業の販売展開とは別に、海外の第三者から自由貿易の原理で同じブランド商品が輸入されること。利害調整がむづかしいこともある。

## ■保証金

小売店がショッピングセンターなどへ入居契約する時に入居者側から家主に支払われる金額。本来は建物の建築費の応分負担の意味があったが単に入居権利確保の意味合いもあり習慣化してきた。通常10年程度経過後や随時の退店時に返還される。家主側の返還以前での倒産なども最近多く、問題化している。

### ■ ボランタリーチェーン

Voluntary Chain：比較的拘束の緩やかな共同仕入れ連鎖店。各小売店の独立性を維持しながら、会員相互の情報共有などを通じて共同仕入れを行い、値入率など経済メリットを得る。日本では紳士服のトップチェーンなどが例。

### ■ 民事再生法

2000年4月から施行された倒産処理の法律。従来のやり方にくらべて、(目)従来の経営者が債権処理にあたることも可能なこと、(月)実際に破綻する以前にも申請できること、(火)手続きや処理決定が早く経済のテンポにふさわしいことなどが特長である。

### ■ モール

Mall：英語の語源は樹木の植えられた遊歩道。ショッピングセンターなどで来客が回遊しながら、買い物などを楽しめる形状にしたものをさす。単に店舗が集積したビルではなく、せいぜい3階程度までの高さで通路区空間を外気とオープンな雰囲気するなど工夫したものをモール形式という。しかし日本では単にショッピングセンターの意味でも使う。



### ■ モニター

通信などを監視するという意味から発展して、広く一般大衆の意見を聞くことなどの意味にもちいられる。メーカー、小売店が通常気がつかない自己の問題点、商品の評価などの評価を聞き取ること。

## ■ ライセンス

著名ブランドの商標を他社が使用することへの「使用許可」。ブランド所有者を「ライセンスホルダー」または「ライセンサー」、許可権を得たものを「(マスター) ライセンシー」。ライセンサーから特定の品目の許可を得た者を「サブライセンシー」などと呼ぶ。通常は期間を決めて契約し、売り上げに応じた使用料を「ロイヤルティー」を払う。

## ■ リサイクル

循環型経済システムの構築に向け、狭義のリサイクル（再資源化）にとどまらず、リデュース（廃棄物の抑制）やリユース（再使用）を加えた「3R」による広義のリサイクルが急務に。これまで大半が焼却処理されてきたアパレル製品のリサイクルの調査研究も始まっている。



サイクル・リメイクジーンズの例  
ジーンズボトムの前面を利用したスカート

## ■ リピーター

繰り返して来店または購買する顧客。または2度目以降の来客又は購買客。

## ■ ロット

Lot：商品の受発注や出荷のまとまった一定量のこと。「ロットをまとめる」などという。ロットがまとまったほうが一着当たりでの物流費は安くなる。

#### ■路面店

ショッピングセンターなどの建造物に入居するのではなく、個々に公道に面した立地に出店している店。したがって小さい店が路地のようなところに出店してもそれは路面店ということになる。

#### ■ワン・ツー・ワン

個人から個人へという意味。パソコンなどを利用して離れた人の中での商取引を行う場合などに使われる言葉。

### 知っておこうビジネス用語集《アルファベット編》

#### ■CAD

Computer Aided Design：コンピュータのソフトウェア手法を使って、画像や絵柄、色などを効率的に完成させる手法。織物や衣服のデザインの制作作業にも導入されはじめている。ジーンズの生産では原型パターン（型紙）を制作したり、各サイズ毎に縮小、拡大する作業（グレーディング）等に応用される。

#### ■CAM

Computer Aided Manufacturing：コンピュータのソフトウェア手法を使って、生産工程の設計や機械制御を行うことをいう。ジーンズ衣服の製造では、生地裁断時に身ごろなどの各パーツをロスの少ないよう効率よく並べつける作業（マーキング）などに当面導入され始めている。

#### ■CS

Customer Satisfaction：「顧客満足」。消費者の満足度は「商品」そのもの以外に、接客態度、苦情処理の良し悪し、日ごろのコミュニケーションなどが含まれる。これら幅広い消費者の意識に充分配慮した手法が意識されなければならない。

#### ■DM

Direct Mail：ダイレクトメール。店舗や商品の宣伝販促のために郵便または宅配で配布される文書。

#### ■ E D I

Electronic Data Interchange：電子データ交換。取引者相互の受発注、在庫問い合わせや引き落とし、店頭情報収集、請求入金処理等を行うためにコンピュータを回線で結ぶ情報のやりとりのこと。ジーンズ業界では一部の百貨店、専門店とメーカーの間で試行が始まっている。電話やファックスでの発注は次第に減少している。

#### ■ e コマース、E C

Electronic Commerce：電子取引。コンピュータ通信による商取引。物販やサービス（チケット販売等）を従来の郵便や電話、ファックスなどではなくコンピュータ回線を通じて行うこと。B to B（業者間）、B to C（業者、メーカー、小売店と消費者の間）、C to C（消費者相互間）などに区別される。

#### ■ F B

Fashion Business：ファッションビジネスの略。

#### ■ F R

Fitting Room：試着室のこと。

#### ■ G M S

General Merchandising Store：いわゆる量販店、スーパーの発展したもの。チェーン形式、セルフ販売を基本としながら、衣料（ソフトライン）、食品（フーズ）、住関連（ハードライン）の3部門を網羅した総合小売店。最近では、同じ場所に大手専門店が入居し競合するなど変化がみられる。

#### ■ I P

Item Presentation：店頭で商品の品目（シャツ、ジャケットなど）ごとにその存在感や魅力を区別して見せること。特に顧客のコーディネート欲求を引

き出すことが重要である。

## ■ I R

Investor's Relationship：(株式) 投資家への情報 PR 活動のこと。近年株主の利益を重視するようになり、企業の現状や問題点を頻繁に「開示」し投資家の理解を得ること。株価にも影響し各メーカーや小売は真剣に取り組んでいる。ホームページ上での情報開示も盛んである。

## ■ I S O 14000

### I S O 9000

International Organization for Standardization：国際標準化機構（本部スイス）は各国の工業規格の統一、例えばねじくぎの寸法仕様などを取り決めている。商品、製品、サービスの品質保証に関する規格が ISO9000、環境の維持保全に関する企画が ISO14000 である。小売サービス業も申請や認可に熱心であり、企業あがての意識向上の運動につなげている。

## ■ J A N

Japanese Article Number：通常いわゆるバーコードと併記して表示され、レジなどでスキャンされて商品の動きを把握する目的に使われる。ジーンズ業界では日本ジーンズ協議会の取り決めによりすべての商品に表示されている 13桁の番号で、品番、色サイズ内容までも区分されている。尚この JAN の他に各小売店が独自の管理目的でバーコードとその番号を設定していることもある。



JAN 登録済コード（サイズカードに表示された例）

13 ケタの数字で日本 (49) + メーカー名 + SKU をあらわす。

価格は通常内容に含まれない

## ■ J C A

Japan Chain stores Association：日本チェーンストア協会。いわゆる量販店系の業界団体。百貨店協会とならんでわが国の有力小売団体。特に仕入れ伝票の統一様式やその記述形式にあわせたコンピュータの情報処理の標準体系を持っている。「JCA 手順の送信」などという。

## ■ K I D S

キッズ、英語の子供「kid」の複数形。商品や小売店の子供むけの展開の時に使う言葉。

## ■ M & A

「Mergers and Acquisitions」の略で、Merger とは会社の合併を、Acquisition とは買収を意味する。株式を手に入れたり、営業を得たり、合併、資本参加などがある。アパレルや小売の企業でも最近多くなっている。

## ■ M C

Mass Communication：マス媒体を使った宣伝のこと。テレビ、雑誌などで商品やサービスを告知すること。定義的には小売店の外部で広く大衆に情報が伝えられること。小売店内部やその周囲に限って来客者や通行人に情報が伝えられるものは販売促進（SP）といい、区別される。

## ■ M D (1)

Merchandising, Merchandiser の略。マーチャンダイズとはもともと「商品」のこと。そこから「マーチャンダイジング」とは商品を企画したり、仕入れしたりする行為のこと、またその役目の人を「マーチャンダイザー」という。

## ■ M D (2)

Mark down の略。マークダウンとは季節の終わりなどに当初設定した小売価格やその仕入値を下げること。



## ■NB

National Brand の略。全国展開され広く一般の小売店で売られているブランド。知名度というよりも、取引関係が広く普遍的であることの意味に使われることが正しい。PB、SB などとの対比で使われる。

## ■NC

National Chain：全国チェーン。連鎖店でその展開規模が全国的なものの略。一定地域に限られたチェーン店はRC（ローカルチェーン）と略する。

## ■NPB

National Private Brand のこと。知名度の高いNBを特定の小売店が独自の設計やデザインの仕様で独占展開する場合に使う。メーカーブランドの知名度、企画力を利用し一定の収益率向上を狙って企画される。NBとPBの中間とも言える。

## ■OEM

Original Equipment Manufacturing：相手先のブランドをつけて、指示された仕様の商品や部品を生産すること。単なる受注生産という意味の他に、ブランドメーカーが自社工場の操業維持のために他社のブランド商品を作ることも今日的是である。

## ■PB

Private Brand：プライベートブランド。個々の小売店（チェーン）が独自に展開する自己ブランド。SBとも言う。

## ■PL

Product Liability：製造物賠償責任のこと。メーカーの責任による製品の欠陥で消費者などが被害を受けた場合、消費者にはメーカー側の原因を立証できないうらみがあった。しかし近年消費者保護の観点からも法制が整備され、メーカー側の対応もより真剣になっている。欠陥のテレビが原因で火災に至るな

どが事例である。ジーンズ関連では縫製工程での針の混入による怪我の防止などが課題。

#### ■ P O S

Point of Sales : 購買時点またはその場所をさす。小売店のレジで販売すなわち購買された内容の情報は極めて重要である。オンライン回線などで瞬時に全店の集約データを把握して次の対策へ結びつける。個々の商品内容をバーコードなどで把握できる機能のレジ機器をポスレジと称する。

#### ■ Q R

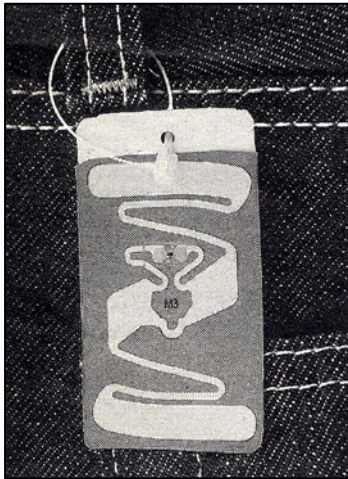
Quick Response : アメリカで始められた流通合理化整備の運動。小売や製造さらには素材、資材の各段階での在庫が集積して大きな無駄となっているという問題意識から、コンピュータ情報処理などで川下の売れ筋等をつかみ川上へ連絡して「迅速」な生産と物流で全体的に在庫の圧縮を図ろうというもの。1990年代のアメリカでのアパレル業界での成功例も多かった。しかし日本では誤解も多く、外注工場などへの横暴な指示なども弊害とされ、設備や企業間の組織構造にも配慮した新しいSCM運動へと変化した。

#### ■ R C

Regional Chain : 地域チェーン。連鎖店でその展開規模が地域的なものの略。展開が全国規模のチェーン店はNC（全国チェーン）と略する。

#### ■ R F I D

Raid Frequency Identification : 直訳では「無線識別」。従来のバーコード式の商品識別に代わって、商品自体またはタグに付けられた小さな「ICチップ」で商品を識別する方法。「非接触」で、「大量」に商品処理が可能。POS売上、棚卸などに有用。



ジーンズにつけたRFIDタグの内部  
(中央のICチップの周囲はアンテナ)

#### ■ S B

Store Brand : ストアブランド。個々の小売店 (チェーン) が独自に展開する自己ブランド。PB とも言う。

#### ■ S C

Shopping Center : 日本のショッピングセンターは最近の法令による規制で大規模出店は沈静化しているが、それでもお客が一日中楽しめるような大型の内容設備のもので集客しようとする動きは多い。

#### ■ S C M

Supply Chain Management : サプライチェーンマネジメント。新しい生産流通の合理化整備の運動。QR (別項) の反省を受けて最近盛んに開発研究が進んでいる。原材料の調達、製造、物流、小売などの流れを最適化するため、IT (コンピュータなどの情報技術) を駆使してコスト削減、在庫の削減、納期の短縮などを狙う。参加する各段階が平等にメリットを受けられるよう配慮がなされる必要がある。QR が迅速さを強調したのに対し、SCM は「供給 (サプライ)」側と一体となったシステム構築が眼目である。

#### ■ S K U

Stock Keeping Unit : 商品の最終の管理単位のこと、在庫管理の最小単位。衣料品は商品グループ→品番→色→サイズと限定されてはじめて扱う価値が生

じる。逆にむやみにこの数（SKU）が増加する傾向があり、在庫やリスク管理上問題となる。そこでできるだけこの数、すなわち広い意味でのアイテム数を削減しながらも顧客の満足を得る工夫が必要となる。ジーンズはサイズ数が多いのが特徴。

品番	色	サイズ			
		28インチ	29インチ	30インチ	31インチ
スリム	ワンウォッシュ	○	○	○	○
	フェイドアウト	○	○	○	○
	サンドウォッシュ	○	○	○	○

この例では品番1×色3×サイズ4=12のSKUがあるという。

#### ■ S P

Sales Promotion：販売促進のこと。限定的意味としては販売される場所、売り場や小売店を限って行われる商品やサービスの告知活動のこと。MC（宣伝、別項）とは区別された概念。

#### ■ S P A

Specialty store-retailer of Private label Apparel：専門店の自己ブランド製造直販のこと。この用語はアメリカ「ギャップ」社が作り出した。近年組織化された専門店チェーンがメーカーからの仕入れにあき足らず、自己企画、自己の製造とリスクで商品の一貫生産小売展開を行うようになった。商品コンセプトや宣伝などの手法で店舗名イコールブランド名という場合が多く、消費者の爆発的支持を得やすい。アメリカの「GAP」、「バナナ・リパブリック」、日本の「ユニクロ」などが有名。商品企画力の維持、リスク負担の管理など今後の課題もある。これと対比して従来のように自己の判断で複数のメーカーからの商品を源泉とするものを「品揃え型」などという。

## ■ T G C

東京ガールズコレクションの略。リアル・クローズを対象としたファッションショー、服飾販売を兼ねたライブのイベント。会場やインターネットでショーの様子を配信し、その場で携帯サイトやインターネットサイトを通して販売する。ファッション雑誌で人気のあるモデルが多数出演するなど、多くの若い女性からの人気が高い。

## ■ V M D

Visual Merchandising：店舗の装飾、商品陳列などの手法に力をいれて顧客の注意を引きつける一連の行動。現代の顧客は商品そのものよりも提示される雰囲気やコンセプトに敏感であり旧来の羅列型陳列では魅力を感じない。

## ■ V P

Visual Presentation の略。視覚に訴える商品の提示のこと。顧客が一目見て季節性やトレンド、魅力等が理解できる工夫が必要とされる。

## 織物

### ■ 織物の組織に3つある

平織、綾織、朱子織が織物の基本的な織り方で、これを三原組織と言う。

### ■ 綿織物の幅・長さ・密度と表し方

織物にはその用途に応じて、幅と一反の長さが決まっている。14oz デニムは従来は122cm巾が多かったが、裁断効率の向上のためもあって150cm巾以上のものも多い。また、長さは50～60mを一反としたものが多いが、100mのものもある。経糸と緯糸の密度は一般に1インチ（2.54センチ）間の糸本数で表す。

### ■ デニム（綾織）の特長

ジーンズで、洗えば洗うほど味がでてくる丈夫な糸染め織物で、経に太い色糸

を、緯にやや細目の晒し（白）糸を用いて2／1又は3／1の綾に織りあげると、布の表には経糸が多く、色が緯糸の色目より濃くなる。

厚手のものは14オンスデニム、薄いものでは7オンスデニム（1オンス：28.4グラム）がある。デニムの基本色はインディゴ・ブルーで通常は濃色であるが、中古加工（あらかじめ使い込んだように見せる）して色落ちさせたものや、経緯に美しい染色をした糸を用いたカラーデニムや縦じまを織りだしたのものもある。

なお、デニムとは逆に経に晒し（白）糸、緯に色糸を使って綾織に織りあげたものは「ダンガリー」と呼ぶ。

#### ■ オンス

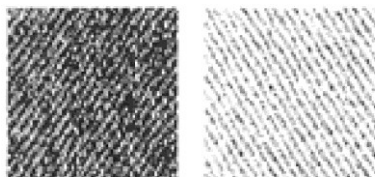
1オンス=28.4グラム。英米で使われるヤード・ポンド法の重さの単位です。デニムの厚さの表示に使い、1平方ヤード（90×90センチ）の重さをオンスで表す。メンズベーシックジーンズの生地は14オンス前後。一着分の生地ではサイズにもよるが約600g程度にもなる。

#### ■ レフト・ハンド・ツイル（逆綾）

##### LEFT HAND TWILL

ソフト素材の一種。デニム、カラーともある。通常のジーンズ織物は右上がり（表から見て右上がりのウネが強く感じられる）の織り方が中心だが、逆に左上がりの織り方に変えると、糸の撚り方向との関係もあって、急に柔らかな手ざわりとなる。この性質を利用して、ソフトジーンズの製造の目的で作られた綾織をレフト・ハンド・ツイルと呼ぶ。

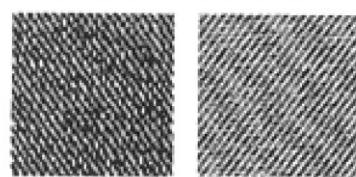
通常の「右綾」



オモテ  
↗右上がりに見える

ウラ  
↘逆に右下がりに見える

最近流行の「左綾」レフトハンドツイル



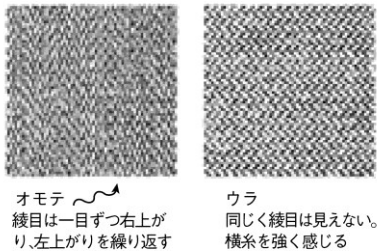
オモテ  
↖左上がりに見える

ウラ  
↙逆に左下がりに見える

## ■ブローケンデニム

### BROKEN DENIM (TWILL)

例えば、右上がりだけを連続せず、オモテから見て経糸がよこ糸の上に来る配列を一目ずつ「右上がり」次に「右下がり」と交互に構成させる織り方。綾目を構成しない、つまり「くずす」の意味から、ブローケンの言葉が発生した。外観も実際もソフトでデリケートな性質のデニム織物になる。



## ■太綾（ふとあや）

組織：綾織

特長：経緯に20番手以下の単糸を用いて2/1、又は3/1の綾に織ったもので、ドリルとも呼んでいる。一般的に経密度がつんでおり、従って斜文線（ななめの線）の角度が急になっている。表面が滑らかで緻密な、しかも糸の太い織物であるから丈夫であるのが太綾であり、古くから雲斎、葛城（カツラギ）と呼んでいるものもある。

## ■ダンガリー

特長：インド産の製綾織綿布のこと。本来はデニムとは逆の織り方で、タテに白色、ヨコに色糸を使用していた。しかし現在は、一般にデニム生地より薄手のタイプの生地をダンガリーと呼んでいる。ダンガリーの語源は産地であるボンベイのダングリという地名に由来している。

## ■ストレッチ性を与える方法

綿織物にストレッチ性（伸縮性）を与えるには、

- (1) ポリウレタン弾性糸を芯に、綿糸がそれを覆うように撚り合わせ、伸縮

性に優れた糸（綿 95%、ポリウレタン 5%）による綿織物本来の味をもった生地ができあがる。

(2) 綿糸又は綿織物を苛性ソーダ処理により強く収縮させ、樹脂加工を行うことでストレッチ性を生じさせる。経方向に伸縮性をもっている。

近年レディス物を中心に流行しているストレッチジーンズはポリウレタン弾性糸を撚り合わし、伸びやすく、外観の優美なサテン組織の織物（生地染め）が多い。

#### ■ ツーウェイストレッチ

脚の曲げ伸ばしに合わせて、たて伸びと横伸びがある。体型をスリムに見せる目的のよこ伸びと、脚を美しくまっすぐに見せる効果のあるたて伸びとがある。たてよこ共に、弾性糸を使ったものをツーウェイストレッチという。

#### ■ ソフト&ライト

ジーンズ素材は、本来綿 100%のものが中心であり、伝統的な 14 オンスの綾デニムなどは、ゴワゴワした手ざわりの固い物であった。肌になじませるためには、縫製品を人工的に洗い加工（ウォッシュ）したものが市場の中心であった。しかしその後ソフト（柔らかさ）の目的のために 12 オンス以下（10 オンス程度まで）のライト（軽さ）なジーンズが急速に流行してきた。特にレディス分野で著しいが、メンズ分野でもその傾向は強い。カジュアルウェア全体が、自然感、デリケートな優美さを指向していることがその背景にあると言われている。

### 織物の加工

通常（ブルー）デニムはすでに織糸段階で染色が完了しているので、織り上げた後の加工は、織布時の効率のために付着させた糊剤（のり）を除去したり、収縮を防止したりする目的の加工がほどこされる。また最近では、ジーンズに



縫製した後の特別な外観や手ざわりを得るための加工もほどこされる。一方、カラージーンズ用の生地は普通後染め（生地染め）である。

#### ■形態安定加工

化学的な工程を使って（コットン）の欠点であるシワや縮みを防ぐ加工。ワイシャツなど、アイロンでその効果があらわれる。液体アンモニアを利用したもの、ガスを利用したもの、樹脂加工のものなどがある。ジーンズにも応用が始まっている。

#### ■防縮加工（ぼうしゅくかこう）

着用、洗濯やアイロン掛けなどによって、綿織物が伸び縮みすることを防止するための加工である。合成樹脂を使う化学的方法と、織物に蒸気を吹きつけて、あらかじめ計算した分だけ収縮させる方法がある。織物では、「サンフォライズ加工」によって、その伸縮性は経緯とも1%以内にとどめることができる。

#### ■しわ加工

ジーンズ製品に仕上がった時に、ゴワゴワとしたシワのような外観を得るために行う加工。激しく収縮する原糸を使用する場合と、織り上げた後で物理的又は、化学的処理でシワを発現させる方法とがある。

#### ■起毛（きもう）

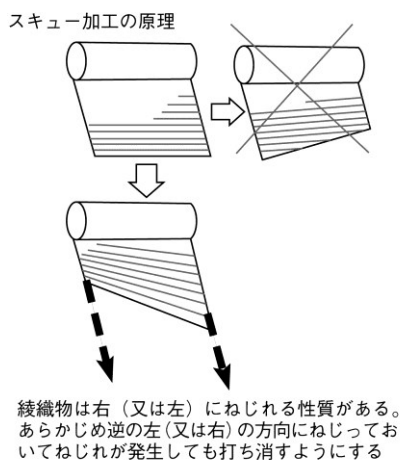
文字どおり織物の糸の一部をかき立ててソフトな感を得ること。

横糸に太い甘撚りの糸を使った生地を起毛機の針布によってかき起こし起毛したもので、ネルやスエードなど高級起毛綿織物がある。また、別にエメリー・クロスというサンド・ペーパーのようなもので、生地をこすって軽く起毛し、ソフトな風合を出す方法もある。

サテン組織の綿布の主として経糸を起毛した「ブラッシュド・サテン」がジーンズ素材として有名。

## ■ スキュー

デニムなどの太い糸で綾組織で作られた織物は、縫製や洗いが終了し、緊張がゆるむと左右どちらかへ、捩（ねじ）れる性質がある。これを防止するため、生地の上がり段階（生地の左右の耳を連続したピンで確保しながら走行するピンテナーが主流）で左右の送行にわざと格差をつけておく。後にねじれがあらわれても打ち消される工夫である。



## ■ マーセライズ加工

シルケット加工ともいう。綿製の生地（あるいは糸）を張力（引っ張る力）を加えながら、カセイソーダ処理をする加工のこと。もともと扁平な形状をした繊維1本1本の断面形状はふくらむと同時に円形に近い形に変形するので、同時に生地（あるいは糸）に適度な張力（引っ張る力）を加えると、繊維表面が平らになり、光沢が増える。

## ■ コーティング

Coating；「コート」とは「覆う（おおう）」、「塗る」などの英動詞。生地の上からある目的をもって、樹脂（じゅし）などの別の材料を塗布すること。

## ●その他の織物の種類

### ■シャンブレー

組織：平織

特長：経に色糸、緯に晒し糸を用いた平織織物で、布面の霜降り（しもふり）風の味わいが最高に良い。この上品な風合は糸染め織物ゆえに出せるものでシャンブレー効果とも呼ばれている。

### ■キャンバス

組織：平織

特長：経緯に太番手の双糸（撚り）または引きそろえ糸（平行）を使って平組織で密に織ったもので一重の織物としては最も地が厚く丈夫である。キャンバス、ダック、帆布は同じ意味で使われるが、一般にキャンバスの方は軽目のものを言い、ダックや帆布は厚目のものを言う。

### ■ヒッコリー・ストライプ

特長：ヒッコリーは作業着などの素材となる綿織物の一種で、ワークシャツやワークパンツに多く見られる。細いストライプをヒッコリー・ストライプと呼んでいる。別名、コム・ストライプともいい、これはその名の通り、クシの目くらいの太さのストライプという意味。

### ■チノクロス

組織：綾織

特長：英米でチノ（Chino）というのは、軍服に使われる丈夫な綾織物で、カーキ色に染めた純綿織物のことを言う。尚、同じ綾織物ウエストポイント（West point）と呼ばれ、本来ギャバジンの区分にはいる布地で、チノは日本で言うウエストポイントと同じものと思われる。

デニムに代わる新しいヘビー・デューティ素材として採り上げられ、チノクロスとしてクローズアップされたこともある。

## ■スエード

ジーンズに用いられる素材の一つ。本来は山羊や子牛の皮をなめし、裏側をこすって、細かい毛羽を一面に立てて、しなやかでベルベットのような手ざわりを出した皮のことである。同じような効果を狙って綿織物の表面を起毛したのも、現在ではスエードと称している。コール天、別珍ほどではないが、暖かみもあり、秋冬物のジーンズに使われる。

## ■サテン

組織：朱子織（しゅすおり）

特長：光沢が美しく、滑りのよいなめらかな感触をもった織物。布面に横糸が多くあらわれたものを横朱子と言い、経糸が多いものを経朱子と言う。

## ■ピケ

組織：ピケ織又はベッドフォード・コード織。

特長：経または横方向に太目の畝（うね）を織り出した厚手の丈夫な織物をどちらも日本ではピケと呼んでいる。

畝の立体感と腰の強さと感触が好まれる。

## ■コーデュロイ

特長：経方向に毛羽（パイル）の畝（うね）があり、畝の太いもの、細いものなどいろいろある。畝の太さにより鬼コール（インチ間に6本前後）、中太コール（9本前後）、細コール（15本前後）、極細コール（20本前後）に分けられる。毛緯と経糸との組織の仕方で、ファースト・パイル（Wパイル）とルーズ・パイル（Vパイル）があり、ファースト・パイルの方が毛が抜けにくい。組織が粗い欠点もあり、ルーズ・パイルは風合いが良く腰のやわらかいコーデュロイになる。毛羽により保温性がすぐれ、秋冬の衣料に最適である。

## ■別珍（べっちゃん）

コーデュロイと同じ原理で作られているが畝（うね）が極めて小さいため全面

的に光沢やつやがある織物、外観が優美で、発色も美しいのでジーンズにも用いられる。

#### ■ビェラ

組織：綾織

特長：2／2の綾組織で、一見純毛のフラノを思わせるもので、本来は綿と毛を半々に織りあげたもの。経横に30番手～40番手の高級綿糸を使い軽く起毛した織物で、主にシャツ地として使われている。

#### ■メルトン

組織：平織又は綾織。

特長：5～20番単糸の紡毛糸を経、緯に使う平織または綾織にしたものを縮絨（しゅくじゅう）起毛して、地組織を毛羽でおおった紡毛織物。やや重目のやわらかい織物で、用途はオーバーコート用の生地が主である。これらの薄地のものはフラノに属する。タテに梳毛糸または綿糸を用いたものもある。

平成 26 年度文部科学省委託 「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進」事業  
岡山県をモデル地区としたデニム・ジーンズ産業の中核的クリエイター養成

■実施委員会

- |         |                             |
|---------|-----------------------------|
| ◎ 平田 眞一 | 学校法人第一平田学園 理事長              |
| 山本 絵里子  | 学校法人山本学園 専門学校山形 V. カレッジ 副校長 |
| 岡本 裕子   | 倉敷ファッションカレッジ 副校長            |
| 江藤 智佐子  | 久留米大学 文学部 情報社会学科 准教授        |
| 宇野 保子   | 中国短期大学・総合生活学科 教授            |
| 貝原 良治   | カイハラ株式会社 代表取締役会長            |
| 新谷 順一   | 有限会社 美東 代表取締役社長             |
| 馬野 信吾   | 有限会社 馬野 代表取締役社長             |
| 大平 隆敏   | 有限会社繊維流通研究会 副社長             |
| 佐伯 晃    | 日本ジーンズ協議会 専務理事              |
| 吉村 恒夫   | 倉敷ファッション研究所 所長              |
| 飯塚 正成   | 有限会社ザ・ライスマウンド 代表取締役社長       |

■分科会

- |         |                                 |
|---------|---------------------------------|
| ◎ 田口 一子 | 中国デザイン専門学校 校長                   |
| 長船 圭二   | 中国デザイン専門学校 広報課長／ファッションデザイン科リーダー |
| 大平 隆敏   | 有限会社繊維流通研究会 副社長                 |
| 佐伯 晃    | 日本ジーンズ協議会 専務理事                  |
| 吉村 恒夫   | 倉敷ファッション研究所 所長                  |
| 吉岡 正勝   | 有限会社ザ・ライスマウンド マーケティングマネージャー     |

平成 26 年度文部科学省委託  
「成長分野等における中核的専門人材養成等の戦略的推進事業」  
岡山県をモデル地区としたデニム・ジーンズ産業の中核的クリエイター養成

## デニム・ジーンズ マネジメントテキスト

平成 27 年 2 月

学校法人第一平田学園（中国デザイン専門学校）  
〒700-0842 岡山県岡山市北区船頭町 12

●本書の内容を無断で転記、掲載することは禁じます。