

研究論文

プライベート・ブランド MD の体系化とビジネスモデルの検証

水谷米博*¹ 篠崎文子*² 中澤祐子*³ 大塚賢龍*⁴
孫 珠熙*⁵ 田村登志子*⁶ 野田隆弘*⁷ 藤田 悟*⁸

The Systematization of Private Brand Merchandising and an Examination of It's Business Models

Yonehiro Mizutani*¹ Fumiko Shinozaki*² Yuko Nakazawa*³ Kenryu Otsuka*⁴
Ju-hee Sohn*⁵ Toshiko Tamura*⁶ Takahiro Noda*⁷ Satoru Fujita*⁸

Abstract

This research studied the current systematization of private brand merchandising (abbreviated as MD) and examined the business models of two recent trends, SPA^① MD and Select Shop MD. This research also examined the hypothesis of the directionality and corporate image for the next generation of MD. The analysis mainly involved corporate, shop, and literature research. Research involved:

- 1) Study of the transition of fashion retailing MD in Japan in order to examine the historical background of the characteristics of the current generation of MD.
- 2) Comparison of SPA MD and Select Shop MD in terms of their purposes, MD concepts, specialists, merchandise procurement, and sales floor configurations as well as their general concepts.
- 3) With case studies, examination of First Retailing's UNIQLO and World's OZOC for SPA brands and Beams and *Via Bus Stop for Select Shop brands using their literature and storefront surveys.
- 4) As a hypothesis, the directionality and corporate image for the next generation of MD may be viewed as marketing for "individuals": a global standard based on a paradigm shift to personal marketing to capture the lifestyle values of actual individuals and collect and analyze relevant information.

^①SPA: Specialty store retailer of private label apparel

(キーワード アパレル製造小売業: SPA, セレクトショップ: Select Shop, 次世代: Next Generation, 感性マーケティング: KANSEI(Emotion and Sensibility) Marketing, マーケットイン: Market-in)

*¹ マロニエファッション専門学校

*² 香蘭女子短期大学

*³ 神戸松陰女子学院短期大学

*⁴ 甲子園大学

*⁵ 奈良女子大学

*⁶ 元(株)阪急百貨店

*⁷ 岐阜市立女子短期大学

*⁸ あまぐプランニング

1. 研究目的

現在のファッション業界を取り巻く環境は転換期にある。経済が成熟し、多様化した消費者の欲求に合致した製品をいかに効率よく生産し供給するかが経営課題となっている。また、1990年代半ばより、海外のSPA（アパレル製

造小売業)が日本市場に参入し、グローバルスタンダードによる商取引が当然のこととして開始されている。そのために日本の多段階構造の取引形態の見直しと在庫ロス、機会ロスを最小限にし、顧客ニーズに対応したスピードと効率化を図るためのビジネスの転換が余儀なくされている。

このような背景を受けて、本研究では、マーケットインの発想で成功を収めているSPA企業とセレクトショップの事業戦略と店頭展開戦略を調査研究することで、今後のマーチャングライジングの方向性とプライベートブランドマーチャングライジングの体系化について考察することを目的とする。

2. 研究方法

最初にSPA企業とセレクトショップの概念を明らかにするために、文献調査を行った。

次に、国内における既世代マーチャングライジングの歴史的背景とその特徴を捉えるために、ファッション小売業の変遷を文献を中心に調査した。

その中から、今回調査対象とした企業を抽出し、企業の事業システム調査ならびに店頭展開調査を行った。企業調査は文献資料を中心に行い、店頭調査は調査票を作成し、研究グループの在住する地域のショップを調査対象とした。調査項目は、企業調査としては①企業理念、②ターゲット政策、③販売政策、④営業政策、⑤売り場政策、⑥商品政策、⑦生産政策である。また店頭調査は、①ショップコンセプト、②客層、③商品構成と内容、④店舗イメージ、⑤接客の特徴とした。

文献資料としては、業界専門誌、業界新聞の記事ならびにそれらを編集出版された著書、企業のインターネット情報や社内報とした。

さらに、日本市場に進出している海外SPAの現状についても文献にて調査をした。

そして、これらの調査資料を検討し、プライベートブランドの今後の方向性について仮説を

引き出し、検証を試みた。

3. 調査結果

3-1 SPAの概念

SPAとは、一般的には製造小売業と訳されている。

米国ギャップ社のダン・ドナルド・フィッシャー会長はSPAの条件を「創造性とデザイン性に富む商品を開発し、自らのリスクで生産し、価格設定権をもち、店頭では、コーディネートされた演出と知識ある販売員の第一級のサービスを提供すること」と述べている。つまり、SPAは商品企画機能と生産機能と販売機能を有する小売企業の業態といえる。米国の'80年代半ばより小売企業とアパレル生産企業の際がなくなりつつあったということが新業態の発生の背景にある。

現在日本では、小売企業によるSPAと並んで、アパレルメーカーのブランドの中に小売機能を有し、企画、生産、販売のリスクを負担する日本型SPAともいえるブランドが登場してきている。ほとんどの場合生産そのものは、外部の工場に委託しているケースが多い。

『ファッションビジネスはこう変わる』の著者小島健輔氏は、「SPAの本質は、顧客ニーズを企画に反映し、効率的な生産を行い、顧客に提供する。顧客ニーズの掌握とそれによって成り立つ生産と供給の効率化であり、顧客のライフスタイルに基づく「スタイルベシク」の企画提案がその起点となる。その上で、顧客を捉えた販売組織と顧客のワードローブ要求に応えるMD展開と生産ラインに踏み込んだQR体制の三機軸が、SPAの成功の条件として必要である。」と述べ、同氏はSPAの概念は「消費者と供給者を最高効率で結び、消費者の求める価値を最高に実現するシステム」であると述べている。SPAの概念の明確な規定はないのが現状である。

3-2 セレクトショップの概念

セレクトショップとは、「新品揃え店」と訳され、新しい考え方で品揃えをしている専門店を指して使われている。従来の品揃え店が「ブランド揃え」の傾向が強かったことに対して、

セレクトショップは、自店（自社）のコンセプトを明確にもち、こだわりをもって個性的な仕入れ計画（バイイング）に基づき、商品を差別化し、コンセプトにマッチした店舗演出をしている専門店をいう。様々なブランドが扱われるが、百貨店向けのブランドは扱わないことが特徴である。売り場のコンセプトに基づいて、海

表1 SPAとセレクトショップの概念比較

	SPA	セレクトショップ
目的	消費者(顧客)とサプライ(供給)を最効率的に結び、顧客の求める価値を最適に実現する	テストの合う少人数の消費者(顧客)の生活観や感覚に対して満足させる店作りを実現する。
MDコンセプト	消費者がわかりやすかつ独自性の強い戦略とコンセプトによるMD=カセットMD GAP——ウェアリング別 コーディネイト編集 ユニクロ——シンプルなアイテム編集	バイヤーの資質による有名ブランド・旬のブランドのセレクトによるスタイル提案(ブランド編集ではなくスタイルリング提案)
スペシャリスト	プロジェクト型マーチャンダイジザー	マーケットインバイヤー
商品調達	OEM調達体制(注1) QR調達(注2)	海外ブランドの独占販売権とライセンス権の取得、新進デザイナーの発掘と誘致 オンボンド別注(注3)
在庫処分	アウトレットショップ	オフプライスストア
売り場作り	カセット売り場(什器ごとにテーマを設定した後、具体的な商品編集と陳列を行う。) <テーマ>ワードローブ/セットアップ/アイテムなど	情報を絞り込んだ売り場作り(ブランド別コーナー設定) 旬の売れ筋アイテムを訴求
接客	セルフ販売～側面販売	対面接客販売～側面販売
立地	郊外型～都心型	都心型
企業	リテール型SPA(注4) ・無印良品 ・ユニクロ メーカー型SPA ・コムサデモード	コアブランド独占型(注5) ・ヴィアバスストップ コアブランドオリジナル化 ・シブス/ビームス

注1)発注者側ブランドで仕様を開発設定し、受託加工業者(工場・商社・コンダクター)に生産、調達する方法QR調達体制-早期発注納品を目的とするシステムのこと。

注2)早期発注納品を目的とするシステム。POS(販売時点情報管理)システムとの併用が多い。

注3)コーディネイトする複数のメーカーを同席させ小売業者がコーディネイト企画を提示し、同時進行で仕様設定と生産委託をすすめる別注形態。

注4)SPA——プライベートブランド(PB)ショップ
専門店がオリジナル商品を開発し、進化したケース<オリジナル100%>
メーカー(企画製造業)や工場が、直販したケース<直販100%>

注5)セレクトショップ——ブランドアソートメントショップ
他チャネルの流出を避けるべく販売権を独占するケース
コアブランドを開発・展開するケース

外で直接買い付けられた商品や別注のプライベート・ブランド商品が、魅力となっている。'90年代に入って渋谷ブームと時を同じくして台頭してきた都会型専門店である。

セレクトショップの存在価値は、自店のコンセプトをしっかりと守って自店なりの商品の構成を提案していくことにある。

SPAとセレクトショップの概念図を表1に示す。

3-3 ファッション小売業 MD 変遷

戦後の日本のアパレル小売業の歴史を振り返って見ると'60年から'70年代前半は、低価格、大量販売、ワンストップショッピング、セルフサービス方式など、当時の消費者ニーズにマッチした総合スーパーチェーンで多店舗化が推し進められ、価格革命という言葉が登場する。そこで小規模な小売業は、量販店向け商品とは一線を画した商品作りやディーラーヘルプ体制を確立しようとするアパレル卸業とともに新しい業態の専門店を開発してきた。またアパレル卸商も、百貨店向け、量販店向け、専門店向けに異なる商品群を供給する体制をとってきた。専門店は、商品やサービスで量販店と差別化を図ることで活路を見出していった。この現象は、衣料品業界に海外の生産技術、マーケティング理論、マーチャンドライジング理論を導入させることになり、ファッション産業、アパレル産業へと質的転換を促進した時代である。表2に、今日の既世代マーチャンドライジングが形成されたこの時代から今日までのMDの流れとファッション動向をまとめた。

次に、SPAとセレクトショップの歴史を概観する。

<SPAの歴史について>

1970年代、後にDCといわれるブランドのニコルやワイズがブティックの形態をとり、マンションメーカーとして登場してきた。'76年から出発しているコムサデモードも、マンションメーカーとして'80年に10店舗を出店し、ファッ

ション雑誌「anan」の特集がきっかけになり、'82年のDCブームの頃には、60店舗に拡大し百貨店にのりだしている。

バブル崩壊後の'92年DC系SPAの第1号店としてコムサデモードが登場し、現在のイズムへつながっている。'93年ナイスクラブやオゾックなどDC系SPAが更に登場してきた。(表3「ファッション小売業の変遷」を参照)

<セレクトショップの歴史について>

セレクトショップの前進として1970年代にザ・ギンザが、品揃え専門店の口火をきって登場した。

ザ・ギンザは、海外ブランドと新人デザイナー達(川久保玲、山本耀司等)の商品を中心に品揃えをし、注目された。また、この時のザ・ギンザや西武百貨店の「Be in」や「カプセル」などは、ファッションビルの単体展開をし、多店舗展開はしなかった。

その後スペシャリティストアといわれた「鈴屋」「三愛」「高野」などが、ナショナルチェーン専門店として'69年に出現している。池袋「PARCO」は、セレクトショップの集合体であった。

ザ・ギンザは、新業態の開発として「トランス・ルシッド」10代狙いのコンセプトでリーズナブルな価格を設定し、目の肥えた若者が気軽にファッションを楽しめるブランドを開発し、顧客満足度向上を目指してお直しサービス等が、創業25年目にして今なお話題になっている。

「ヴィア・バス・ストップ」が、セレクトショップへの展開をスタートし始めたのは、団塊ジュニアの世代が高校卒業～OLの時代(18～20歳)を過ごした'94年頃のことである。アレキサンダー・マックウィーンはじめジャン・コロナ、ヘルムト・ラングなどと独占販売権をとり、デザイナーと一体になって卸売り強化し、ビジネス展開をしている。

(表2「日本のMDの流れ」と表3「ファッション小売業の変遷」を参照)

表2 日本のMDの流れ

	1960年代		1970年代		1980年代前半		1980年後半		1990年前半		1990年代後半	
	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半
主力	地域一番店時代		NC型専門店時代		DCショッブ時代		量販系専門店時代		SPA型専門店時代		セレクト型専門店時代	
主力店	大阪心斎橋の玉屋 東京上野の鈴屋		鈴屋・三愛・高野・三峰 ・高久		BIGIY'S・コムサモード		ブルーグラスコックス		ユニクロ		ビームス・ユナイテッドアローズシブス	
差別化要	ナショナルブランド(NB) ex.レナウン、オンワード樫山		品揃え・年代層別・NB		ブランド		プライス		システムMD		テイスト	
MDの特徴	・NCブランドによる品揃え		・無個性 ・売れるもの売る ・マンスリーウイークリー品揃え ・ピークから後半に強い ・変化対応		・デザイナーズブランド、キャラクターブランドの導入 ・明確な個性へ ・売りたいもの売る ・シーズン品揃え計画 ・トップシーズンとバナーゲンに強い		・単品売れ筋追求プライス政策 ・POSシステム導入によるデストリビュータ主導の品揃え		・店の顔作り ・売りたいものを主張し、コンセプトの中で売れるものを品揃えする ・DCブランド編集による売り場作り		・リミックスMD(マーケットインバイヤー) ・カセットMD(プロダクトマーチャングダイジング)	
店舗の特徴	「マスマーケティング」		「ターゲットセグメンテーションマーケティング」		「ブランドセグメント」		「プライスセグメンテーション」		「ストアブランドセグメンテーション」		ブランドミックスセグメンテーション	
	・服種別売り場		・ターゲット(年代層別・ライフステージ別)売り場 ・コーデネイト提案売り場(ユニット展開)		・ワンブロック方式		・アイテム別ボリューム展開売り場(連結式展開)		カセット売り場構成		売り場構成 ・多段棚配列型 ・ハンガー差込型	

フライング・ブランドMDの体系化とビジネスモデルの検証

3-4 企業の事業システム調査

今回の企業調査は、価格に特化したベーシックカジュアル市場のモデルとして「ユニクロ」、アパレルメーカーのSPA化モデルとして「オゾック」、個店の発想の多店舗化システムのモデルとして「ビームス」を対象とした。調査は文献資料で行なった。資料は引用文献・参考文献として巻末に示したものによる。以下その概要を示す。

●事例研究1 カジュアルウェアの専門店「ユニクロ」

株式会社ファーストリテイリングは昭和24年山口県宇都市にメンズショップの小郡商事として設立、昭和59年「ユニクロ」1号店を広島市袋町に出店し、カジュアルウェアの小売業に進出した。平成3年に現会社名に変更された。社名の由来は「顧客要望の即商品化」というファーストフードのコンセプトを持った小売業でありたいとの願いから付けられた。また、ショップ名ユニクロ (UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE) は、服のコンビニエンスストアとしてヘルプユアセルフ方式の気軽に立ち寄れて自由な買い物ができるという意味である。当社は、全社をあげて事業変革活動のビジネスモデルとして「ABC (オール・ベター・チェンジ) 改革」に取り組んでいる。

事業構造改革の最終目標は「カジュアルのスタンダードーユニクロブランド」の確立にある。当社ではブランド評価の根幹は、商品そのものの評価であるとし、世界市場で通用するブランドの確立のために、'98年2月に自社企画開発のみに一本化され、主要ブランドは「ユニクロ」「ユニクロ・ウィメンズ」「ユニクロ・キッズ」の3ラベルとした。MD戦略は、定番商品とマストトレンド商品に絞り込んで素材や縫製仕様など継続的に改善し、商品完成度を高めることで、同じアイテムを繰り返し購入させたいという考え方である。品質と価格のバランスにおいて絶

対の自信をもてる単品づくりに全力をそそぎ、広告宣伝戦略を組み合わせることで単品大量販売をねらっている。現在MD部はデザイナー約15名、パターンナー約20名、マーチャンダイザー約15名、SPAである以上、企画会社以上の企画開発機能をもつのが目標であり、質、量の両面で人員の増強が図られている。

2000年春夏の品番数は、前年の3分の2に絞り込み、年間で150～200程度の品番数の扱いをしている。商品構成のうち前シーズンに無い物を25%投入している。

MD部の仕事は、自信をもって顧客に訴求できる品質と価格の完成度の高い単品をつくることで、生産部と連動し、サイズやシルエットの検証、着心地のよいパターン作り、素材服資材の研究、縫製仕様の見直し、耐洗濯性の問題など、カジュアルのスタンダードづくりに邁進することであるとしている。同社では、返品・交換は購入後3ヶ月までは無料で応じている。

ユニクロの商品企画の基本は、ベーシックでだれにでも似合う定番服を目指している。定番品ほど、素材の良し悪しそのまま商品の競争力を左右するといえる。2900円で話題となったジーンズなどは、その典型的商品である。

素材に関しては、次のシーズンにも使えるプレーンな素材が中心である。定番ものを継続的に大量に売りつづけることが、結局は品質の向上とコストダウンの両立につながる。

ベーシックを軸に最低でも3年間は売れつづける商品作りを指向している点も素材の取引先にとっては中長期的に取り組める根拠との指摘もある。

コンビニエンスストアの物流機能をモデルに、店舗の要求(発注)に応じてSKUフォローを完璧に行い、欠品ゼロを実現を目指している。

以上のように様々な点で駆使し、「ユニクロ」ブランドは店頭起点の一貫通システム構築に着手して10年間で今日の成長を遂げた企業といえる。その成長を支えた最大要因は、「其々の機能においてビジネスの価値観が同じの企業と最強のパートナーシップを構築し、顧客のこ

プライベート・ブランド MD の体系化とビジネスモデルの検証

表 3-1 ファッション小売業の変遷

●→SPA

◆→セレクトショップ

	ファッション動向	アパレル	小売業	雑誌広告	流通動向	
50年代	1951		◆鈴屋設立			
	55	シャネルスーツ流行(仏)	◆サンモトヤマ設立			
	56				「マーチャンダイジング」用語上陸しブーム	
	58	ブレタボルテ時代へ向かう				
	59		●ワールド・JUN設立			
60年代	1960	ヤングファッション台頭			◆鈴屋ギンザみゆき通りに出店チェーン化を図る	
	61	百貨店のカラーキャンペーン始まる 六本木族出現			百貨店海外ブランド提携始まる	
	62	みゆき族出現	◆オンワード直営1号オープン			
	63			「メンズクラブ」創刊		
	64	アイビールック始まる		マミーナ設立		VAN、●JUN急成長
	65	モンキー族・アイビー族出現				
	66	クレージュ旋風おこる ピーコック革命			「流行通信」	
	67	ミニスカート全盛	ニコル登場			
	68	レナウン「イエイエガール」登場				
	69			◆新宿高野オープン		◆池袋PARCOオープン
70年代	1970	●マンションメーカーの台頭ブティック出現 DCの草分け的存在出現(BIGI・ニコル)	ビギ設立	◆渋谷西武カプセルオープン	「アンアン」創刊	サンディカグループ結成 アパレル産業小売業急成長
	71	アメカジ全盛	キャビン設立 ワイズ設立	◆ベルブドアオープン (川久保玲・山本耀司・池田資雄・山路妙・松本瑠樹)	「ノンノ」創刊	
	72			◆絵里奈設立		◆バリ鈴屋オープン
	73	DCブランドが群として認知	コムデギャルソン設立		「JUNON」創刊	◆渋谷PARCOオープン
	74	ファッションの個性化多様化 TD6結成 アンノン族登場			「チェックメイト」創刊	
	75			◆ザ・ギンザオープン	「JJ」創刊	フロムファーストオープン
	76	東京ストック発足	●ファイブフォックス設立	◆ビームス原宿オープン	「ポバイ」創刊	鈴屋ベル commonsオープン
	77	インポートカジュアルブーム NYファッションアイデア京都発足		◆銀座シップスオープン	「クロワッサン」創刊	
	78	ニュートラ・ハマトラブーム 竹の子族発生 ディスコブーム	キャトルセゾン設立			ラフォーレ原宿オープン
	79		Dグレース設立		「ホットドックブレス」創刊	渋谷109オープン
1980	山本耀司・川久保玲 バリコレ参加 クリスタル族	●無印良品スタート		「ブルータス」「コスモポリタン」「ヴァンサンカン」創刊		

表 3-2 ファッション小売業の変遷

80年代	81	DCブーム本格化 JJファッション全盛 カラス族出現 東京コレクション開催			「キャンキャン」 創刊	
	82	新しい古着ブティック人気 ●ベネトン日本進出	ピンクハウス設立		「エルジャボン」 「オリーブ」「マリ クレール」創刊	
	83	DCブーム拡大 オリーブ少女	●無印良品青山オ ープン		「フリー」「リー」 「SAY」創刊	
	84		アニエスベー(渋谷) 日本上陸		「クラッシー」「X- men」創刊	「ハウスマヌカン」という言 葉登場
	85	大企業DC参入続出 東京ファッションデザ イナー協会設立			「メンズノンノ」 創刊	
	86	お嬢様ブーム メンズDC登場		◆渋谷シード館オ ープン		●専門店POSシステム導入活 発SPAビジネス注目される
	87					銀座ポロラルフローレンオープン
	88	◆渋谷カジブーム イタリアン、インポ ートブーム TCブランド続々登場 ジーンズブーム	ビューティービー ースト設立		「ハナコ」創刊	
	89	◆インポートブラン ドブーム ◆ポバイ渋谷命名			「ブーン」「クレ ア」「ヴァンテー ヌ」創刊	
90年代	1990	◆渋谷カジ拡大		◆バーニーズNY(新 宿)オープン ◆ユナイテッドア ローズオープン ◆トランツコンチネ ンツ(渋谷)オープン	「フィガロジャポ ン」 「キューティー」 創刊	ジーニアスギャラリーオー プン
	91	インポートブーム鎮 静化		◆シャリバリー新 宿店オープン		神戸ファッションマートオ ープン ギャレ・ザ・グレートアウ トドアーズ大阪オープン 日本小売業協会「ビジュ アルマーチャンダイジング研 究会」発足
	92	ストリートカジュアル パワー	●ナイスクラブ		「オッジ」創刊 インディーズマ ガジン多数創刊	ハーバーランドオープン ◆LLビーンオープン
	93	◆大阪でインディー ズブランド続々デ ビュー	●オゾック	◆ビームス東京オ ープン		ビッグステップオープン
	94	◆セレクトショップ人気 ストリート系アパレ ル人気		◆ピアバスストッ プ設立	「東京ストリート ニュース」	
	95	●平成ブランドブーム 東京コレクションに 新人デザイナー多数 デビュー	●ギャップ			「VERY」創刊
	96	◆裏原宿人気 ●平成ブランド	●渋谷ギャップ			「カワイイ」「エッ グ」「スプリング」 「グラツィア」創刊
	97					「ストリートジャ ック」創刊
	98			◆ビームスジャバ ンオープン		「ボーイズラッシ ュ」「ヴィオラ」「ヴ ォーグニッポン」 「スウィート」「VO CE」「LUCI」「メン ズVOX」創刊

表4 事例研究一覧表

	客層	マーチャンダイジング	供給	売上げ	店舗コンセプト	店舗数	アウトレット	企業理念	歴史
ピ ア ヴ ア ス ト シ ョ ッ ブ	18才から30才 23・24才中心	モード系スタイリングが重要 海外7つのエクスクルージブブランド を軸に海外からの買付ブランドを洋服 で8〜10ブランド、雑貨で10ブランド加 え、トータルで構成 97年春からオリジナル商品を展開	HMトラック・ ジャンコナ・アルキ ター・マカウ・ピカ デリー・トカ ウアラリス・ スワイフ と独占販売契約	10(億円(96年)) 20(億円(95年)) ?	ハンガー差込型 常にモダンであることを意識 し、新しい流れを感じ取っても らう	16店舗(97年)	-----	常にモダンであることを意識 し、新しいムーブ メントを店で感じ取らせる	1994年
ピ ー ム ス ト シ ョ ッ ブ	16〜24才・70% 学生・・・65% 会社員・・・25% フリーター・8%	ビームワークス(企画) 品番25万、取引先350社 ・単品の魅力が中心 ・カジュアル系は単品パワーが売れ行き を左右する。 ・バイヤー中心	オンボンド別注 製販同盟型	250億円 (1999年)	多段階配列型 棚卸しのしづらい店作り ・ノミの市の賑わいがある店を 目指す ・商品を楽しく選べる店	・バリ1店 (1999年3月) ・イギリス9店ヨーロ ップ全体で30店 予定。55店舗(98年2 月)	長岡店120坪 売上1億8千万ハイビ ームス 渋谷(オフプライス)	若い人の風俗・ 文化を変えたい	76年2月銀座に 1号店「アカカワ ショップ」 93年ブレンドと いう発想の店 (4坪)渋谷 (85年)
ユ ニ ク ロ	S P A 男性・女性・子供 ノンエイジ・ノン セックス	ニューヨークにデザイン 会社(1994〜1998年) 上海市に事務所開設(1999年4月) 単品を継続して改良し、顧客支持No1 の単品構成。日常生活で着用する ごくありふれた基本アイテムに絞り込 みカジュアルウェアのスタンダード。ロ ーブライス・イージー ティストなファ ーストフード感覚のインターナシヨ ナルカジュアル	OEM調達 PLC(プライ ベート・レー ベル・コント ラクター) 受託生産サービ ス	831億円 (1998年)	help yourself 多段階配列型 無駄を省いた倉庫型店舗(ウ ェアーハウス) カジュアルファッションスタ ジアム	344店舗 (99.2)	-----	・「顧客要望の即商品化」でフ ァーストフードのコンセプト を持った小売業でありたい ・顧客の考えることを顧客の立 場で考え、自社で準備し、顧客 が何も考えずに買い物できる 店と商品の実現	1963年 5月設立 1984年 広島に1 号店
オ ソ ッ ク	S P A 18〜22才の女性	10人の内1人しか着ないような服を作 る平成ブランドに見られるMD型売れ筋 商品とDCブランドのような企画先 行型商品とのかみ合わせ。年間24サイ クル、2週間ごとのMDOwn Zone Original Comfortフレンチカジュアル 平成ブラ ンドに見られるMD型売れ筋商品とDC ブランドのような企画先行型商品とを かみ合わせ年間24サイクル・2週間 ごとのMD	データマ ケティング 手法 QR調達	178億円 (1993)	・フレンチカジュアルティスト のヤングカジュアル・路面店 40〜70坪 ・百貨店の1Fまたはヤングカ ジュアルのフロア20坪以上 ・30%が雑貨 ・ハンガー差込型	84店舗	初ストア・初スト	販売業のコア企業を目指し、 価値創造企業への転換を 目指すという方針	1993年 秋デビュー・設立

プライベート・ブランドMDの体系化とビジネスモデルの検証

だわりを満足させる店舗及び商品を提供しつづける。」という企業姿勢の一貫性にあるといえる。

また、原理原則に忠実であろうとする同社の基本姿勢が、末端まで浸透している点も見逃せない。

●事例研究2 ワールドのSPAブランド「オゾック」

株式会社ワールドは、1992年1月に消費者を起点に生産から小売りまでを一気通貫させ、無駄を排除し、利益に変える仕組み作りとして

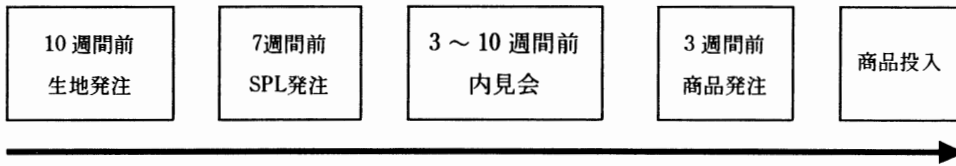
「SPARCS（スパークス）構想」を発表した。「商品開発」と「発注」の精度を高めることが、アパレルとそれを取り巻く業界全体のロスの削減に繋がると方針を述べている。このビジネスモデルへの転換の第一段階として、アパレル内臓型小売業態と位置づけ、団体ジュニアをターゲットにしたSPAブランド「オゾック」を展開した。特徴としては、ブランドのプロデューサー田山淳朗氏を起用した点とQRシステムで「仮説・検証・修正」を週単位で行い、顧客ニーズに合わせた価値と価格のバランスの取れた競争力のある商品を提供していった点にある。

① 内見会商品

内見会商品は年に4回（2, 5, 8, 11月）に行われ、次シーズンのトレンドを意識したデザイナー発信の商品を中心に企画される。

商品企画のスタートは約3ヶ月前、出来上がったサンプルを内見会に出し、検討、修正を行う。

<全体の流れ>

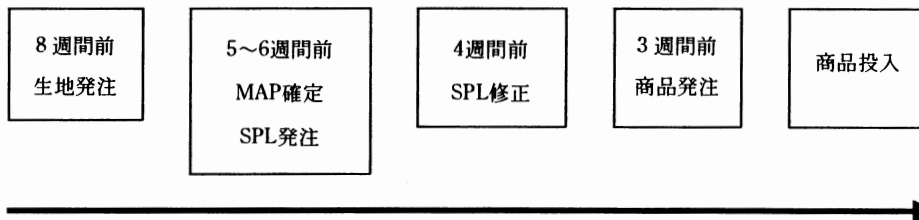


② 編集企画商品

内見会で足りない商品又、市場動向に対応する商品を期中企画商品として企画する。

この編集企画商品は全企画の4割であるが、売上におけるシェアは約7～8割である。

内見会商品が見せていく商品に対して、この編集企画商品は実際の売上げを取っていく商品である。



*MAP確定……その週に展開する型数、商品内容の確定

* MAP 確定……その週に展開する型数、商品内容の確定

* 基本的には以上のようなスケジュールであるが、時期、商品内容（海外生産、国内生産の違い等）により変動する。売れ筋が的中しなかった時などの緊急対応として月1回、23日上げで月初に企画する。

図1 OZOC 店頭までの流れ

一般にファッション衣料は、1年以上も前から商品企画をし、一定量を見込み生産し、シーズン到来とともに売り込む、仮需生産システムにたよった生産、販売がなされている。ファッション衣料は、季節変動にも左右されるため、需要予測が困難である。予測判断のミスが在庫ロス、機会ロスを発生させやすい。消費者がほしい時に欲しい商品をタイムリーに提供していく為には、実需型ビジネスモデルの転換が図られ、その支援としてQRシステムの導入は、欠かせないものである。

オゾックの商品企画、QRサプライの業務プロセスは、店頭立ち上がりの約45日前で、2週間毎のアイテム別販売数量を予測して工場枠を確保する。約30日前にアイテム別の生産数量を最終決定して素材が手配され、2週間半前には品番別生産仕様、色別、サイズ別の最小単位である。SKU別生産量を決定して生産が開始されるSKUというのは、「色別、サイズ別等」でカセットマーチャンダイジング手法の単品管理には欠かせない単位である。このように生産プロセスを分解し必要なタイミングで各プロセスの意思決定をし、リスクを極小化して、顧客満足度の極大化を狙う。

ワールドでは、オゾックの開発により蓄積された情報と手法により新しいSPAブランドの開発に着手し、1998年度8月決算期にはSPAブランドが既存ブランドの売上高を抜き、さらに進化し続けている。

前項にオゾックの店頭までの流れを概略図で示す。(図1)

●事例研究3 セレクトショップ「ビームス」

ビームスは「日本の若い人の風俗、文化を変えよう」というビジョンをもって、原宿に1976年2月に1号店を開店した。'76年は、雑誌「ポパイ」が創刊され、「カタログ文化＝雑誌」が若者の消費者行動に影響を与えはじめた頃である。「UCLAの大学生の部屋」をイメージしたアメリカン・ライフスタイルショップとして、米国で直接買い付けた商品と国内輸出入

商品の品揃え専門店としてスタートしている。

1991年、現社長設楽洋氏が社長に就任、時代は渋谷のストリートから生まれたスタイル、渋谷カジブームの流行で一気に時流にのって、着実に売上を伸ばしている。

ビームスのターゲットは、オピニオンからアップマスまでに絞り、品切れをしても大量の追加発注はしない方針をとっている。

MDの考え方は、ショップごとにコンセプトが違い「個店」展開をしている。設楽社長は、「この10年間で若者の消費感覚は大きく変化している。'80年代までは、メンズウェアのこだわりは理性でわかる三つの軸を素材、縫製、ディテールで語ることができ、この三つの完成度が高い商品が顧客の満足を得ることができたが、'90年代に入ると、色落ち具合がいいとか、首まわりの伸びの具合がよいとかの「匂い」という難しい軸が加わった。」と述べている。

人によって「面白み」「匂い」という感じ方や好みが違う感性軸が服を選ぶ基準の重要な要素になってきた。その為には同社では、この感性軸をキャッチする能力を重要視している。まず、社員全員が感性のアンテナを立てている。社長室も裏原宿の営業統括本部にあり、社長も社員と同じように街の空気の中から「匂い」をかぎ分けている。また、直接売り場スタッフから毎週レポートが送付されてくるが、「〇〇がないかと聞かれた」というような接客メモや「常連さんの〇〇さんは最近〇〇に夢中」といった個人的なものまでに至る。そうした情報収集によって得られた「次の匂い(兆し、予感)」を仕入れやオリジナル商品の企画やショップのコンセプトに活かしている。このような顧客と同じ世代のスタッフの意見を十分に取り入れる企業姿勢が反映されたマーチャンダイジングとなっている。

商品の調達には別注型SPAシステムによるプライベートブランド商品とバイヤーが海外の展示会やメーカーへ直接出向いて買い付けた商品、国産ブランド商品がある。トレンド先行商品はインポートもので展開し、顧客の反応をみて次

表5 店補リサーチ表 (ヴィア・バス・ストップの例)

		調査1	調査2	調査3	調査4	調査5
所在地		大阪 西梅田	神戸	大阪 難波シティ	福岡 三越・3階	兵庫 神戸元町
日		2000.2.5	2000.2.20	2000.2.6	2000.2.16	2000.3.10
時間帯		午後3時半	午後2時	午後2時	午後1時半	午前11時半
天気		晴れ	曇り	晴れ	晴れ	晴れ
コンセプト		気軽に着られる大人のファッション	少し大人カジュアル トラッドとコンテンポラリー	デザインメインの着こなし によって汎用性。	知的でエレガントな女性が 着こなす服を提案。 働きの。	シックで少し変わった服 を提案。おしゃれな大人の 遊び服。
取り扱いブランド		ヘルムトラング ジャンコナ マルティネスシットホン アレキサンダー・マクイーン	ヘルムトラング ジーンズ	ヘルムトラング ジャンコナ	ヘルムトラング ジャンコナ マルティネスシットホン アレキサンダー・マクイーン トッカ	ヘルムトラング ジャンコナ アレキサンダー・マクイーン トッカ dexter_wong
客層	年齢	()歳~ ()歳 (中心)	20 15	18 30	18 35	20 30
	男女比率	(男) (女)	2 8	5 5	5 5	0 10
学生・社会人比	(学生)	3	8	4	3	3
	(社会人)	7	2	6	7	7
特徴		落ち着いた感じ	ファッション好きな若者	こだわり派 いいものをじっくり選ぶ	知的な女性 エレガント	大人っぽいシックな人 仕事を持っている人
商品構成		(価格帯) (構成比)	(価格帯) (構成比)	(価格帯) (構成比)	(価格帯) (構成比)	(価格帯) (構成比)
コート		117,000			27,000 10 59,000	
ワンピース		25,000		19,800 15 33,000	29,000 10 67,000	65,000 20 70,000
ジャケット			28,000 89,000	24,800 10 45,000	27,000 15 93,000	
ブルゾン			18,000 78,000			
シャツ			18,000 38,000			19,000 15
Tシャツ			6,000 25,000	12,000 15 24,000	10,000 20 19,000	1,900 25 33,000
キャミソール		17,000				
ニット		15,000				
パンツ		23,000		18,000 20 24,000	17,000 15 24,000	19,000 10
スカート		25,000		14,000 20 24,000	12,000 15 35,000	33,000 20 45,000
バッグ		6,000		9,800 5 19,800	8,300 5 36,000	
靴		25,000 (サンダル)	28,000 58,000	19,800 10 27,000	21,000 5 35,000	
その他				(小物) 11,000 5 30,000	(アクセサリー) 2,000 7,000	
店舗イメージ		普通の人には少し手が出しにくい高級感がある。	白をベースにした落ち着いた高級なイメージが見た目でわかった	落ち着いた感じ。商品を並べるスペースが広くてゆったりと見られる。	静かで落ちついた感じ。清潔。アイテムごとに陳列。ディスプレイに変化。	全体的に落ち着いた感じ。ところどころにハズシ。
接客特徴		余り声出しはしないが、客が気に入っていると見たらコーディネートアドバイスをする。	人が少なかった、こまめに声を掛けてくれた。今の流行、サイズなど丁寧に説明。	丁寧に説明してくれる。ただ買ってもらうのではなく、商品を知ってから買って欲しいという気がする。	声掛け、笑顔で接客。商品知識がある。	ひとりひとりの客と一緒に商品を選ぶという感じ。

のシーズンにはオリジナル商品で展開するシステムをとっている。ミラノ、ロンドン、ニューヨーク、パリに海外オフィスを開設し、契約スタッフを常駐させ、旬の情報を収集、いち早く入手し情報を送っている。

商品調達の統括は本社統括であるが、'98年度実績では全社員 350 人中、販売スタッフを含めて 80 人が海外に買い付けに出かけている。

3-5 企業の店頭展開調査

まとめて見ると次のようになる。(表 5 店舗リサーチ表参照)

●ユニクロ

- 幅広い年齢層をターゲットとし、ファミリーで一緒に買物ができるショップ。
- 高品質、低価格。
- シンプルでベーシックなカジュアルウェア。服から小物までの品揃え。
- 店舗イメージ……天井が高く、広い。明るいイメージ。
- 接客特徴……店員からのアプローチがなく、自由に見られる。質問を受けると明るくハキハキと応対。商品を整えている店員が多い。

◆ビームス

- 若者の文化をリード、カジュアルでおしゃれな若者をターゲットとする。
- レディス、メンズの多くのブランドを取り扱う。
- ベーシックだが、冒険心のあるハイセンスな日常着を提供。
- 店舗イメージ……カジュアルで、気軽に見て楽しめる店づくり。
- 接客特徴……客に合わせたアプローチ。基本的には声を掛けてこない。

■オゾック

- 若い女性をターゲットとし、流行を取り入れ、時代に対応した提案を行う。
- デザイン、カラー、サイズとも豊富な品揃え。
- シンプルでフェミニンな服装をした客層が中心。

- 店舗イメージ……シンプルで明るいイメージ。白い壁に商品が映える。

- 接客特徴……積極的に声を掛け、商品説明を行い、試着を勧める。

◆ヴィアバストップ

- こだわり派、個性的なおしゃれを楽しむ人々をターゲットとする。
- 大人っぽい、エレガントなイメージ。
- 独占的な商品展開を行う。
- 店舗イメージ……高級感があり、落ち着いた上品なイメージ。
- 接客特徴……声掛けと丁寧な商品説明を行い、ひとりひとりの客と一緒に商品を選ぶ。商品知識がある。

3-6 海外 SPA 企業調査

日本市場に進出している主な SPA は、表 6 に示す通りである。これら企業群の中で主な SPA には「リミテッド」「ギャップ」「ベネトン」の 3 社をあげることができる。それぞれの概要を以下に示す。

(A) リミテッド社 (The Limited, Inc.)

リミテッド社のスタートは 1963 年に Leslie H. Wexner により創業され、オハイオ州・コロンバスのサブ SC に 56 坪の小さな店を 1 号店として出店したことに始まる。極端に絞り込んだスポーツウェアの品揃えをしていたことからリミテッドという名前の店にした。

現在では基幹の「ザ・リミテッド」、トレンドコンシャスなコンテンポラリーウーマン対象の「エクスプレス」(1981 年創業)、特殊サイズの「ラーナー」(1985 年買収)と「レーンブライアント」(1982 年買収)、インティメイトライフを提案する「ビクトリアズ・シークレット」(1982 年買収)、メンズの「ストラクチャー」など 13 業態と多岐に渡っている。

(B) ギャップ (The Gap, Inc.)

ギャップ社は 1969 年北カルフォルニアの不動産業者 Donald G. Fisher と彼の妻 Doris により、創業され、サンフランシスコのオーシャ

表6 日本市場における海外から進出した主なSPA

・・・アメリカ・・・	・・・イタリア・・・
・エディー・パウアー ・ギャップ ・ゲス ・タルボット ・リズ・クレイボーン ・L・L・ビーン ・J・クルー ・ザ・リミティッド	・アルマーニ ・グッチ ・サノリーニ ・フェラガモ ・ベネトン ・マックスマラー
	・・・イギリス・・・
	・ローラ・アシュレイ
・・・フランス・・・	・・・香港・・・
・アニエスb ・シャネル ・ルイ・ヴィトン	・エスプリ ・トビー ・シーム

ンアベニューに1号店を出店した。

事業は順調に展開していったが、1980年代初頭にリーバイスのブランド展開に行き詰まり始めた。1983年にAn Tailor社のMillard S. Drexlerを社長に迎え、抜本的にリストラクチャリングを開始した。すなわち、リーバイスを軸とした品揃え店を脱し、「Gap」レーベルの完全「SPA」型チェーン店を目指しその後、1986年に「Gap Kids」、1987年に「Hemisphere」、1990年に「Gap Baby」をスタートさせた（ただし、1989年に「Hemisphere」は廃止されている）。ギャップの基本方針はディスカウント販売に依存せず、「ギャップ」商品のブランドイメージを前面に押し出していく方針である。現在では全世界に2809店、年間売り上げは90.5億ドルである。

わが国は1995年東京の阪急数寄屋橋店に第1号店が開店し、その後徐々に各地に店舗網を広げつつある。

(C) ベネトン

ベネトンの歴史はまさに小売業界のシンデレラ物語である。1960年代半ばに、ジュリアーノ・ベネトンは兄弟のルチアーノに頼み込み、自分が手で編んだセーターを地元のイタリアのトレビーノ市の百貨店に売り込んでもらった。このセーターが大人気となりルチアーノは自分

でこれを小売りすることとし、1968年最初のベネトンの店がオープンした。その後、フランチャイズ化によりベネトンショップは雨後の竹の子のようにあちらこちらに出現し、イタリアを振り出しに海外へと広まっていった。今日では120カ国、7,000の店舗を有している。最近では1999年には3,838,000百万リラの売り上げとなっている。

3-7 調査結果のまとめ

以上の文献調査並びに市場調査を踏まえて、'90年代のSPAの特徴は、ユニクロに見られる世界市場で通用するスタンダード確立のためのビジネスモデルの転換の方向性とオゾックの特徴であるブランドのプロデュース力の強化によるビジネスモデルの転換の2つの方向性がうかがえる。

前者は、定番商品とマストトレンド商品の完成度を高め素材や縫製仕様など継続的に改善し、同じアイテムを繰り返し購入を促進しうる商品の絞り込みにより、ロスの削減をねらうというものである。後者は、「商品開発」と「発注」の精度を高め、顧客ニーズに合わせた価値と価格のバランスの取れた競争力のある商品を提供していくことである。

セレクトショップの新しい特徴は、ビームスの他にユナイティッド・アローズ、シップスに見られるように、ショップスタイルの明確化の方向性とヴィア・バス・ストップの他にアクアガール、エゴイストに見られるようなショップ自体のブランド化の方向性の2極化が見られる。前者は、認知度、品揃え、接客、顧客サービスの点で老舗の百貨店や専門店と大差はなくなっている。後者は、箱型ショップを得意としたVMDによるイメージ作りを重視した品揃え店で、店から受ける印象は極めてワンブランド的であるが、実質多数のブランド商品を統一したイメージで構成されている。

求められる条件は、SPAには、商品力とロス削減システムであり、セレクトショップには、

表7 SPA とセレクトショップのマーケティングの比較

供給	SPA		セレクトショップ	
マーケティング	理性	感性	理性	感性
該当 ブランド・店	ユニクロ	オゾック	ビームス	ピアバス
		バル		
購買・生活行動	便利さ追求の人		こだわり追求の人	
生活者の 着こなし	単品・カセット			単品・カセット コーディネート
	ベーシック			
MD	デイリーニーズ	ファッションテーマ	P B	デザイナーの リーシング
	カテゴリー	月別・週別		
チェックポイント	売 る	売れるか・売れないか		すぎか・嫌いか



グローバル化 課題



次世代型——か？



優位性有り

特定スタイルにとらわれない豊富な品揃えと高度なブランドイメージの訴求による統一感のある店作りである。

今回のSPA型事業システムの構築と店頭展開に独自の方法を取っている4社を調査して共通して言えることは、自社の強みを生かしながら、他の追随を許さない優位性の確立を目指している姿勢である。そして、決断の速さがその優位性をさらに増長させている点である。

4. まとめ

これからのファッションビジネス業界における次世代マーケティングに求められる視点を考察してみると、「モノ」が不足状態の時代は、購買時点で、所有することに満足していたが、「モノ」が充足している現在では、使用時点で、買って使ってよかったという「顧客満足」が評価の基準になっている。また、細部に

気配りのあるサービスが、顧客の感性を刺激していく。感性の刺激という点で、需要予測の精度をアップさせるには、人間の五感を通して判断する感覚的な感性的視点が大切であろう。同時に計算し尽くされた計画的な理性的視点もまた大切である。

たとえば、プライスより好き・嫌い、ほしい・要らない、良い・悪いを優先し、市場開発をしていくことを、感性のマーケティングと表現する一方で、リーズナブルであることを生活者の価値とすることを重視し、理性的のマーケティングと捉え、表現してみた。表7のSPAとセレクトショップの比較表にマーケティングに関して感性的要素と理性的要素の傾向をそれぞれに明記した。

研究を始めた頃、仮説としてSPA型ショップとセレクト型ショップをリミックス(再構築)した「プライベートブランドのアソートメント型ショップ」というように今後の企業像を想定

していた。しかし、研究が進むに連れ、事態が刻々変化していく様が見てとれ、別の視点の分析が必要となっていく。システムを戦略とするSPAにとって今後のグローバル化が最大の課題であり、これまでのように国内にとどまった展開では、世界のビジネスレベルに対応しえないといえる。更にSPAが、企業間競争に勝ち残る手段として本来のプロデュース力が必須条件である。同様に、セレクトショップのバイイングについても、提案型か先行型、個性的なアイデンティティやコンセプトをもってプロデュースしているブランド及び小売業が勝ち残っていくであろう。このような視点から、次世代は、SPA型企業のグローバル化の立ち後れから、セレクトショップ型企業にやや優位に展開する可能性があるとして現時点では、予測される。

5. 今後の課題

今、私たちは産業革命以来の大変革期の中にいる。「IT」革命は、ファッション産業を大きく変えることは疑う余地がない。「IT」革命によってイメージ訴求に思いがけない多大な効果をもたらすであろう。また、グローバル化が進み、商圈が広がる中で今回は取り上げなかった「IT」戦略の調査を今後は、欠かせないであろう。今後グローバル戦略の視点として海外の事例研究についても更に詳しく考察を重ねる必要がある。

図2は、前述の年表に添ってSPA型企業とセレクトショップ型企業の流れを模式化し、簡単に示したものである。時代は確実に「個」に向かっている。

「個」の時代に向けてパラダイムシフトを繰り返しているファッション業界は、常に感性マーケティングと理性マーケティングのバランスシーソーのようである。各企業にとって対象となる生活者のより具体的な一人一人の生活価値観をどのように捉え、いかにその情報を入手するかの課題に対しても感性マーケティング及び理性マーケティングと表現をするパラダイムシフト

の視点は、非常に興味深い。

誰をターゲットに何をどのように提案していくのか、感覚を数値化し、分析することは、比較的容易ではないが、ファッションビジネスにこそ、感性マーケティングの重要性が高い。

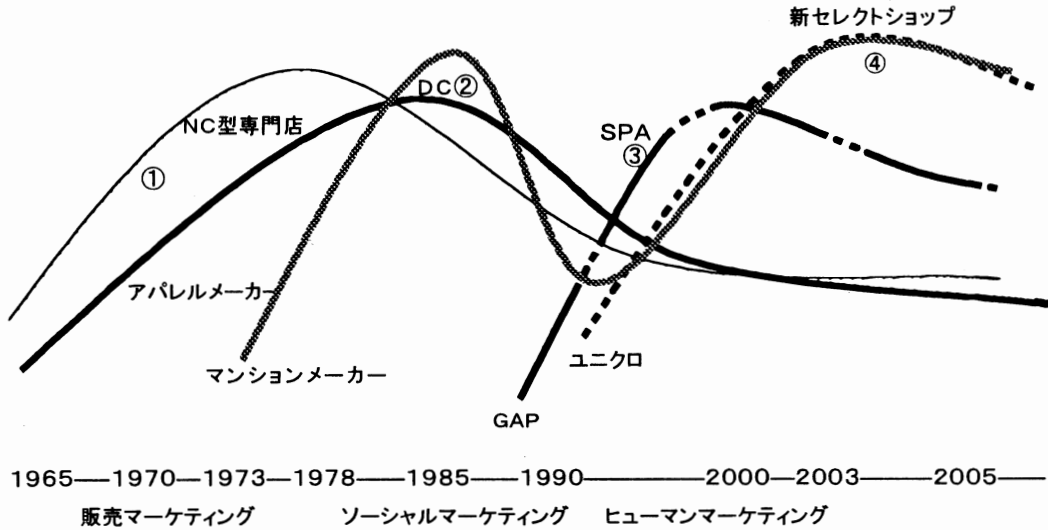
今回の研究では、ビジネスの体系化を試みたが、流動的な業界の事例から定義しえない視点の発見が数多くあり、今後も時系列に現象を捉えてSPA型企業とセレクトショップ型企業の行方に注目していく。

SPA型企業もセレクトショップ型企業も企業間競争に勝ち残る手段として本来のプロデュース力が必要であることは、既に述べたが、そこに必要とされるのは、プロデューサー的存在の人材、たとえばクリエイティブディレクター等である。今後もプライベートブランドの開発やバイイングにそうした人材・能力が、ますます重要度を増すであろうと考えられる。言い換えると、クリエイティブという観点から、テストや価値感やセンス等を表現する力とマネジメントの観点からこだわり追求に対して感度良く感じる力の両方が必要である。

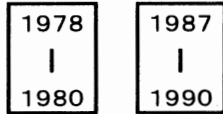
本来のファッションプロデューサー及びクリエイティブディレクター等のスペシャリストの育成が産学とも的重要課題であることを追記する。以上、多数の協力者に感謝の意を表す。

引用及び参考文献

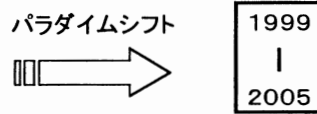
- 1) 小島健輔：ファッション販売、「SPAの企業戦略」(株)商業界、7(1997)
- 2) 森下敬一：繊維機械学会誌「新流通革命 世界小売業SPAの現状」48.4(1995)
- 3) 菅原正博：繊維ファッション産業に関する研究、繊維産業構造改善事業協会(1998)
- 4) アパレルリテール：繊維工業構造改善事業協会(1993.3)
- 5) 岩島嗣吉・山本庸幸：「コンシューマレスポンス革命」ダイヤモンド社 1996



★
革命期



★
革命期



団塊の世代の若者文化の構築
NB+マンションメーカー ex.コムサデモード
1970年代 NC型セレクトショップ
ナショナルチェーン型専門店
鈴屋、三峰 ジュンバン + BIGI ニコル
マンションメーカー パル

Y世代の若者文化の構築
DC型セレクトショップ
次世代型マンションメーカー
マイナークリエイティブ型ショップ
有名デザイナー/新人デザイナー
スーパーブランド
メジャー型セレクトショップ
ビームス、シッパス

図2 ファッション小売業の流れ (模式図)

企業調査文献資料

「ファッションビジネス成長の条件」1998 織研新聞社
「日本流 SPA の挑戦」1999 織研新聞社
「変わる構造変わる常識」2000 織研新聞社
「ユニクロ異端からの出発」2000 織研新聞社
「SPA の成功戦略」小島健輔 1999 商業界

「ファッションビジネスはこう変わる」小島健輔 1999 こう書房
「シブヤ系経済学」西村晃・八田真美子著 1999 PHP 研究所
「ユニクロ&しまむら」月泉 博 2000 商業界
業界誌「ファッション販売」「チャネラー」1996~2000
業界紙「織研新聞」縮刷版 1994~2000