

慶應義塾大学ビジネス・スクール

日新被服株式会社

5

1986年春、日新被服のマーケティング室長である田代景紀は、同社の今後のマーケティング戦略について思いをめぐらしていた。日新被服は繊維産地として有名な岡山県倉敷市児島地区に所在し、資本金2千万円、売上金10億円、従業員125名（男子25名、女子100名）といった規模をもつ作業服＝ワーキング・ウェアのメーカーであった。同社の社長の長男で後継者である田代景紀は、自ら第一線でセールス活動に従事するかたわら、社長以外では唯一の企画担当者として、製品の企画・デザインから販売計画やプロモーション計画の立案まで幅広い業務を担当していた。日新被服の最近の業績推移および1985年度の財務諸表は付録1の表1～4に掲載されている。

10

田代景紀が入社する3年前まで、日新被服ではマーケティング計画というものはあまり意識されていなかった。それでも、日新被服がここまで成長してきたのは、創業者で社長である田代卓司の個人的資質によるところが大きいといわれていた。しかし、ワーキング・ウェア業界を取り巻く環境もここ数年急速に変わりつつあった。すなわち、ワーキング・ウェアのファッション化や品種の多様化およびそれにとまなう流通機構の変化、ユーザーとしてのサービス業の比重の増大、低コストを武器とする中国製の製品の市場参入等々である。

15

20

このような状況のなかで、いかに日新被服が競争に生き残り、さらに成長を遂げるかが田代景紀にとっての問題であった。日新被服の製品企画力は業界でも比較的高く評価されていた。ところが、ワーキング・ウェアにおいては、日新被服がいかにすぐれた新製品を導入しても、遅くとも次のシーズンには競合メーカーによる模倣品が現れ、製品自体による差別化はあまり長続きしなかった。

25

本ケースは、中小企業大学校関西校の昭和61年度支援事業の一環として、池尾恭一助教授が、摂南大学助教授 稲岡潔、徳山大学助手 根来龍之、経営システム研究所 森山典孝との調査をもとに、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 池尾恭一（1987年3月作成）