

【書評】

福田稔著

『2030年アパレルの未来——日本企業が半分になる日』

東洋経済新聞社、2019年刊
272頁、1600円＋税

国際ファッション専門職大学
平井秀樹

1 本書の構成と概要

本書は、ローランド・ベルガーのパートナーであり、ファッションビジネス分野における豊富なコンサルティング経験から複数の分析レポートを発表し注目を集めてきた福田稔の待望の書籍である。

近年、日本のアパレル企業の多くが環境変化に対応できず苦境に立たされている。2015年には大手総合アパレル企業である株式会社ワールドの大規模なリストラが話題になり、2016年にはイトキン株式会社が経営不振で投資ファンドに買収された。2019年に入ってから株式会社オンワード樺山の大规模店舗閉鎖や早期退職が発表され、国内アパレル企業の行末に暗雲が立ち込めたまま復活する兆しがみえない状況が続いている。

本書は、ただ国内アパレル企業の問題点を突き詰めるだけではなく、どのように復活のシナリオを描くべきかに焦点を定めている点で、アパレル企業の経営者や実務に携わる人、これからアパレル業界を目指す学生など多くの人にとって学ぶところの多い内容となっている。

本書は、次の諸章から構成されている。

はじめに

第1章 まずは「アパレル不況」を正しく理解する

第2章 アパレル業界で進む、デジタル化がもたらす10の本質的変化

第3章 AI（人工知能）はアパレル産業をどう変えるか

第4章 世界の最先端では何が起きているか

第5章 2030年の消費市場は、どうなっているのか

第6章 結局、今後10年間で、国内アパレル産業はどうか変化し、いま何をすべきなのか

巻末特別インタビュー アンリアレイジ 森永邦彦

おわりに

本書を前半部、中盤部、後半部に分けると、前半部の第1章～第2章は、国内市場とグローバル市場を比較分析し違いを明らかにしている。中盤部の第3章～第4章は、デジタル・ディスラプションの現状とアパレル業界に与える影響を考察している。後半部の第5章～第6章は、2030年の消費市場を予測し、国内アパレル企業や、これからアパレル業界に携わる予定の人たちが、何をすべきかのヒントを提示している。

2 日本と海外市場の比較

前半部は、世界と日本の対比から国内市場が置かれている状況を分析し、2030年に向けて今後国内市場で起こると予測されることを、マクロな視点から解説している。著者は、国内アパレル企業は、ガラパゴス化した国内市場¹⁾にしがみついていると述べ、その結果として、グローバル化が遅れた業界になっていると指摘した。すなわち、これこそ業界が解決すべき本質的課題の1つであるといえる。

一方で、グローバルでみた場合、アパレル市場は依然として成長市場である。端的にいうと、人口の増加と新興国における中間層拡

大が要因で、とくに伸びが大きい市場は、南米や中東・アフリカ、続いてアジアである（本書、31 ページ）。

まず、国内市場の概況をダウンサイドとアップサイドに分けて概観していく。ダウンサイドの要因は以下の3点である。

第1は、「市場規模の縮小」である。国内アパレルの市場規模は2013年をピークに減少傾向に入っており、現在約9兆円の市場規模は、今後10年間で約1兆円減少し、2030年には8.2兆まで割り込んでいく予測である（48 ページ）。これは、バブル期の15兆円の市場規模から比べて約半分まで国内市場は縮小すると見込んでいることになる。

第2は、「人口減少」である。日本の人口推移に関しては、2010年に約1億2,800万人だった人口は、2030年には約1億1,900万人まで減少すると予測している（42 ページ）。これは、フォロワー層と呼ばれる「中間価格帯マーケットの減少」と「少子高齢化」が背景にあり（37 ページ）、世帯当たりのアパレル消費額の下落を止めることができない状況になっている。

第3は、「単価の下落」である（44 ページ）。この要因はメルカリなどのC2C（一般消費者同士の売買・取引を扱う形態）マーケットの拡大やカジュアル化の進展（46 ページ）が背景にある。以上がダウンサイドからの分析である。

アップサイドでは、「インバウンド需要」（49 ページ）や「越境EC」（51 ページ）が成長機会として挙げられる。しかし、これらはすべて国内のブランドではなく、外資のブランドも多く含まれていることから、楽観できない状況である。ゆえに、2025年から2030年にかけて、もっとドラスティックに国内市場は半分くらいまで減少してしまう可能性が十分であると述べている。

さらに、日本は海外と比較して、中間価格帯の「トレンド市場」が非常に大きいという特徴があるが（38 ページ）、この中間価格帯

と呼ばれる「トレンド市場」が今後は厳しくなると予測される。実際に過去5年間の推移をみても、中間価格帯の「トレンド市場」は-3.1%減で推移しており、各セグメント別でも一番高い減少率である〔福田2015:4〕。

縮小する国内アパレル市場と対照的に、グローバルでみた場合のアパレル市場は成長市場である（31 ページ）。端的にいうと、人口増が要因であるが、人が生きている限り服に対する需要はなくならず、服に対する需要は伸び続ける。また、グローバルSPAの単価の減少は、グローバルの1つのトレンドであるが、人口増を加味すると、マーケットは2022年まで毎年5%の成長は見込めると著者は分析する（32 ページ、図表1-1）。中でも、アジアは6.2%という高い成長率を今後も維持する見込みで、日本国内は人口減少で厳しい状況であるが、アジアとしてみれば、まだまだ成長の道はあるといえる。

3 デジタル・ディスラプションとアパレル業界

ここからは、中盤部の内容と特徴を紹介していく。今いろいろな業界で起こっているのは、一言でいうとデジタル・ディスラプションである。いわゆるテクノロジーを活用して、従来の企業がまったく新しいサービスを作って、既存の枠組みを壊していくことであるが、その流れが世界各国で起こっている。

はじめに、自動車産業の例では、ウーバーはアメリカでタクシー業界の枠組みを壊した。日本は法規制の問題で守られているが、各国でウーバーは市場を形成している。また、テスラは自動車のパワートレインをEV（Electric Vehicleの略で電気自動車のこと）化した。自動車産業では、パワートレインのEV化だけではなく、自動運転をはじめとしたデジタル化やデータがIOT化して繋がっていく世界が進行しており、結果として、自動車業界のバリューチェーンの組み替えが起

こってくると予測される。さらに、これまで自動車業界では、完成品メーカーが優位に立っていたが、今後、自動車のサービス化が進展すると、車自体の価値が低下し、そのサービスをマネジメントするプレーヤーが優位に立つかもしれない。グーグルなどが自動運転でこの業界に参入²⁾しているのもその兆候といえる。今まさに、次の自動車業界の覇権を巡ってメガプレーヤーと新規参入組が熾烈な競争している状況である [福田 2019]。

小売業の例では、アマゾンや楽天のEコマースは、百貨店をはじめとした旧来型のリテールをディスラプトしていくだろう。これらのディスラプションは今後もダイナミックに起こってくると予測される。金融業界の例では、フィンテック³⁾の技術で、既存の金融機関も今後ディスラプトされていく可能性が高い。

つぎに、アパレル業界におけるデジタル・ディスラプションについて考察していきたい。アパレル業界のディスラプターは大きく分けて3つのタイプに分類できる。

第1は、「プラットフォーム型」で、アマゾンが販売型プラットフォームとしての代表的な例である (155 ページ)。これは総合型とカテゴリーキラー型に分類され、総合型の代表は、アマゾンや楽天などファッション以外も総合的に扱う企業である。カテゴリーキラー型は特定領域に特化したプラットフォームで、日本はゾゾであり、アメリカでは、スティッチ・フィックス (142 ページ) が代表的な企業である。

第2が、「デジタル・ファストファッション型 (AI やビッグデータなどのテクノロジーを徹底活用するオンライン特化型のファストファッション)」で、100%EC 販売で、モノづくりの生産のデジタル化を進めて、効率良く大量の商品を市場に送り込んでいくモデルである (125 ページ)。イギリスのブーフー (127 ページ) やエイソス (129 ページ) などが挙げられる。

さらに「デジタル・ファストファッション型」の特徴は以下の3つに分類される。1つ目は、小ロットでテスト販売し、状況を見て追加生産する「テスト&リピート」(126 ページ) モデルである。2つ目は、「需要予測における AI の活用」(144 ページ) である。3つ目は、パーソナライズしてアクセスしてきた人をアイデンティファイ (同一の人、または物であることを確認すること) し、判別してトップページの画面を変えるなどの「UX (User Experience) : 製品やサービスを使用することで得られるユーザー体験の総称) の追求」(127 ページ) が挙げられる。

第3は、「特定領域の進化型」である。特定の領域でデジタル化を支援するタイプである。代表的な例では、EDITED が挙げられる (136 ページ)。その他、CLO は韓国のアパレル 3D 着装シミュレーションシステムの企業だが、サンプリングを全てバーチャルでやるプレーヤーである (86 ページ)。これまで、アパレル業界では、サンプルは3回作るような風習があったが、今のグローバルSPAは、CLOのようなデジタルツールを活用し、ほとんどサンプルを作製していないといわれている。結果として、リードタイムが大幅に短縮されているのである。

4 2030年アパレルの未来

2030年にアパレルの未来はどうなっていくのだろうか。後半部を読み解いたうえで、2つのキーワードにまとめてみた。

第1は、消費に対する「意味」の重要性が増すということである。モノに満たされた社会では、精神的なものがどの位満たされるのかが重要になってくる。すなわち、単純な服は要らなくなり、その服によって消費者がどういう「意味」を持つのか、どうやって精神的に充足されるのか、その「意味」が重要な時代になってくるといえる。

第2は、パーソナル・ラグジュアリーで

ある(241ページ)。第1のキーワードとは対極的なニッチなところで起こっていることであるが、これらのブランドは、非常にこだわったモノを作っているの、特定の人にしか響かない。ゆえに、これまでは、小さなビジネスであったが、今後はグローバル・ニッチにビジネスを展開することが可能になってくるであろう。例としては、ヴィズヴィムなど60%以上が越境ECといわれている(242ページ)。ヴィズヴィムの中村宏樹の価値観が特定の人に響く、まさに個人的な喜びのラグジュアリーであり、この手の新しいラグジュアリーの出現が注目される。他の例としては、D2C(自社のECサイトを用いて直接消費者に販売する仕組みのこと)のポジションで注目されるエバーレーンなども同様にブランドとしての「意味」が支持されているといえるだろう。以上が本書の概要である。

5 考察と課題

最後に、評者の意見と残された課題についてコメントしていきたい。まず、苦境に立たされている国内の中間価格帯であるマス・ボリューム市場のトレンド追従型アパレル企業に共通する問題点は以下の2点である。

第1は、トレンド情報の伝播のプロセスにおける制度的なファッション・システムにおける通用しなくなったにもかかわらず、いまだにこのシステムの枠組みの中で情報を分析し商品開発を行っている点である。

このファッション・システムが長く続いてきた理由は以下の通りである。ファッションは流行の変化が伴うため、その予測困難性や、それに伴う需要変動から生じる在庫リスクを抱えるビジネスであることに起因している。ゆえに、産業全体がこの制度的ファッション・システムの中で商品開発を行うことで、流行変化にともなう需要変動や在庫リスクを回避、極小化しながらビジネスを行うことができるのである。さらにこのシステムは、流

行を意図的に創り出し、定期的に陳腐化させることで、消費者に新たな買い替え需要を喚起させることができるのである。

具体的には、24ヶ月前のインターカラーの選定色から、18ヶ月前のトレンドブック、12ヶ月前の服地素材の展示会、6ヶ月前のデザイナーコレクションと続いていく。そこで、有力デザイナーのコレクションのテーマ、カラー、素材、シルエット、アイテム、ディテールなどの傾向や出現率を分析し、マス化しないエッジなトレンドと、マス化しそうなボリュームトレンドに分類し、自社のブランド、ターゲット層に合わせて同質化させる部分と微妙に差別化させる部分を巧みに組み合わせ商品化し、雑誌媒体を使って情報を操作してきた。

しかし、トレンド情報を伝播させる手段が雑誌媒体から、インスタグラムなどのSNSへ変わったことで、前述の制度的ファッション・システムによる情報の非対称や時間差を使った上から下へトレンドを伝播させる手法は成り立たなくなったということである。すなわち、現在は、小規模なトレンドが同時多発的に形成され、瞬時に拡散していく時代であるといえる。

このように、消費者の情報収集の手段や購買行動が変化しているにもかかわらず、いまだに制度的ファッション・システムの枠組みの中で、商品開発を行っているアパレル企業が苦戦してしまうのはある意味当然で、改善すべき根本的課題であると評者は考える。さらに、もはや最大公約数を狙うトレンド追従型の商品開発など成立しないことを念頭に入れ、商品開発プロセスを改め、ブランドの独自性を真剣に追求、再構築すべきである。そこには、日本独自の文化的背景や知的財産の活用、たとえば、世界が注目する日本の産地のテキスタイルや刺繍、染色技術の活用なども重要なポイントになってくる。

第2は、市場の軸足を、縮小する国内市場から、成長する海外に向け、グローバルに

ビジネスを展開していくことである。そのためには、グローバル市場でクリエイティブ・ディレクターとして活躍できる人材が必要になってくる。しかし、服作りの技能教育に特化したファッションスクールでは、グローバル市場でクリエイティブ・ディレクターを務められる人材の育成は難しいといえる (p. 263)。評者としては、新たな人材育成を担うのは、大学制度の改革で開学した国際ファッション専門職大学など、これらの課題を見据えた教育機関の役割が非常に重要になってくると考える。

本書の残された課題としては、サスティナビリティについての記述がほとんどないことである。このサスティナビリティは、日本企業は非常に遅れているところであるが、2030年に向けて世界的なSDGsの流れもあり、グローバルなアパレルは真剣に取り組んでいる。たとえば、ザラを展開するインディテックス (Inditex; Industrias de Diseño Textil, S.A.) は、2025年までに、使用するエネルギーの80%を再生可能なエネルギーに置き換え、素材自体もサスティナブルな素材に置き換えていくと発表した。アディダスも深刻な海洋汚染を引き起こしているプラスチックを減らすため、2025年までにすべての素材をリサイクル素材に置き換えていくと宣言している。これらは一例であるが、グローバル企業は真剣にこの問題に取り組んでいるのである。このサスティナビリティに関しては、福田もすでに認識済みとは思いますが、今後、改訂版等のタイミングで加筆されることを期待したい。

本書は、今後2030年までに起こりうるさまざまな環境変化に我々は直面していることを多くの事例を通して解説した良書である。さらに、日本のアパレル企業の進むべきいくつかの方向性を示唆した点で、福田のファッションビジネス研究およびアパレル業界への貢献は大きい。最後に、本書が1人でも多くの方々に読まれることを願ってやまない。

<注>

- 1) ガラパゴス化した国内市場とは、特殊なローカルビジネスが沢山成り立っている市場のことで、たとえば、セレクトショップの例では、海外のセレクトショップと違い、セレクトのブランドでお客さんを呼びながら、自社ブランドの服と編集し、売り上げを立てていく特殊なモデルである。それから、総合系アパレルは、同一チャンネルにブランド名や屋号を変えただけの似たようなブランドを仕込んでいくことで売り上げを立てていく、特殊なローカルビジネスが存在する。
- 2) グーグル系の自動運転開発会社 Waymo (ウェイモ) が自動運転タクシーのサービスの開発を進めている。
- 3) FinTech (フィンテック) とは、金融 (Finance) と技術 (Technology) を組み合わせた造語で、金融サービスと情報技術を結びつけたさまざまな革新的な動きを指す。身近な例では、スマートフォンなどを使った送金もその1つである。

<参考文献>

インターネット資料

- 福田稔 2015「アパレル市場を科学する」
https://rolandberger.tokyo/newsletters/_trashed-7/ 2019年12月15日閲覧。
- 福田稔 2019「平成に取り残されるコンサルタント、令和に活躍するコンサルタント」
<https://www.goodfind.jp/articles/1408> 2019年12月15日閲覧。

齊藤孝浩著

『アパレル・サバイバル』

日本経済新聞出版社、2019年刊
296頁、1500円+税

国際ファッション専門職大学
平野 大

本書は、『誰がアパレルを殺すのか』や『ア