

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、サステイナビリティについての記述がほとんどないことである。このサステイナビリティは、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、素材自体もサステイ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。このサステイ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/](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

パレルは死んだのか』など、日本のアパレル業界の現状に対し警鐘を鳴らす一連の書物の1つとして位置付けることができる。こうした書物が出版されるという状況は、今の日本のアパレル業界が直面している問題の根深さを表しているように思われる。

『誰がアパレルを殺すのか』の杉原淳一と染原睦美は、「日経ビジネス」記者という立場から、『アパレルは死んだのか』のたかぎこういち、スタイルアドバイザーという観点から、これからのアパレル業界の在り方について記している。これに対し齊藤孝浩は、ファッション流通コンサルタントという視点から本書を執筆している。これらの著作に共通している点は、タイトルはどれもアパレル業界の先行きの不透明さを示唆しつつも、著者たちは、皆、その未来に絶望していないということである。

杉原と染原は、経済産業省が2016年に公表した「アパレル・サプライチェーン研究会報告書」のデータから今のアパレル業界が抱える問題点をあぶり出していく。データは、国内アパレルの市場規模が1991年には、約15.3兆円あったものが2013年には、約10.5兆円に縮小したことを提示する。その一方で、供給されるアパレルの数量が、1991年時点で、約20億点だったものが、2014年には、約39億点に増えていることも示している [杉原・染原 2017: 18]。杉原と染原は、こうしたデータを踏まえながら「アパレル業界が手を染めた大量生産、大量出店というビジネスモデルは、業界のあらゆるプレーヤーを不振に追い込んだ」 [杉原・染原 2017: 29] と結論付ける。こうしたビジネスモデルでは、目先の売上が作れても大量の不良在庫が発生してしまう [杉原・染原 2017: 22]。この大量の不良在庫がアパレル企業の利益を圧迫し、業界を不振へと追い込んでいったのだ。杉原と染原は、取材を積み重ねていき、「業界の『外』からアパレル産業に参入する新興勢力」と「業界の『中』か

ら既存のルールを壊そうとする新興企業の取り組み」を追いながら『『衰退した』と言われるアパレル産業に芽吹く新たな可能性」 [杉原・染原 2017: 7] を探っていく。

本書評で取り上げる『アパレル・サバイバル』の著者、齊藤孝浩もアパレル業界の可能性を強く信じている1人である。彼は、店頭在庫最適化を専門分野とするファッション流通コンサルタントである。彼が行うファッション専門店の在庫最適化のためのコンサルティング活動は、総合商社、欧州ブランド日本法人、アパレル専門チェーンなどでの経験に深く裏打ちされたものである。本書は、こうしたコンサルティング活動や国内外でのリサーチに基づいた在庫最適化の知見をいかし、不良在庫問題の常態化に悩む日本のアパレル業界の未来について考えていった1冊である。

本書は、以下のように構成されている。

- PROLOGUE : 「パラダイムシフト」でチャンスをつかめ
- Her Story : 10年後のファッション消費の未来
- CHAPTER 1 : ファッション流通革新は10年周期で起こる
- CHAPTER 2 : 欧米では今、何が起きているのか?
- CHAPTER 3 : 次の流通革新を考える  
ファッションビジネスとショッピングの課題は何?
- CHAPTER 4 : インターネットが変えたショッピングの常識と残された課題
- CHAPTER 5 : テクノロジーの進化を享受するのは誰か
- CHAPTER 6 : サステイナブルなファッション消費とは?
- これから10年で実現する持続可能なワードローブの循環
- EPILOGUE : 消費者が主役になる世界

CHAPTER 1で齊藤は、「日本のファッション流通革新は欧米から遅れること、おおよそ10年後にやって来る」（本書、28ページ）とし、「これから10年の間に日本のファッションマーケットで起こる流通革新は、やはり、欧米の先進事例の中にヒント」（31ページ）があると考えている。この欧米の先進事例の中から見えてきた大きな傾向として、彼は以下の4つの点を取り上げている。

- ①ファストファッションの価格を下回るさらなる低価格化。
- ②ショッピングのデジタルシフト。
- ③インナー・ウェアやスキンケアに特化し、女性の内面の美の向上に焦点を当てる傾向。
- ④店舗で無料体験講座などを実施し、そうした体験を通じてウェアやグッズの販売を促進する業態の躍進。

これらの点を踏まえたうえで、CHAPTER 2では、欧米における「ファッションのさらなる低価格化」と「ショッピングのデジタルシフト」が取り上げられる。CHAPTER 3のなかでは、アパレル業界が抱える課題とリスク、そしてその「リスクを流通の合理化によって軽減しながら顧客に価値を還元する」（114ページ）SPAのビジネスモデルが論じられている。CHAPTER 4においては、アマゾンやゾゾタウンが中心となって実現したオンラインショッピングによる流通革新について語られる。CHAPTER 5で、齊藤は、「テクノロジーの進化を享受する主体は企業側から消費者自身」（206ページ）にシフトするとし、「顧客が購入した服（ワードローブ）を収納しているクローゼット」（207ページ）に注目する。これからのアパレルビジネスは、「店頭を超えて顧客のクローゼットの最適化という視点を持たなければ生き残れない時代に入った」（207-208ページ）と齊藤は考える。そして、CHAPTER 6では、今後のアパレル業界を担うであろうキーパーソンとのインタビューから、「ファッション消費の未来とそこでの役

割」（274ページ）を占ううえでヒントとなる言葉を紹介していく。齊藤は、こうしたキーパーソンたちの言葉を踏まえながら、彼自身の結論を導いていく。

以上が、本書各章の概略である。本書評では、日本のアパレル業界の将来を左右する「ショッピングのデジタルシフト」を中心に論じていく。CHAPTER 2で、齊藤は、欧米に見られる流通革新の大潮流の1つとして「消費者のショッピング（＝買い物）のストレスをインターネットのデジタル技術で改善する『スマートショッピング』革新」（67ページ）に注目する。この「スマートショッピング」の基礎を築いたのが、アマゾン・ドット・コムである。アマゾン・ドット・コムは、我々のショッピング体験を大きく変容させていった。その登場により、我々は家に居ながらにしてさまざまな商品を購入することも可能になった。アマゾン・ドット・コムは、その成功により、買い物は店に行ってしまうのであるという、それまでの我々の常識を覆していったのだ。

さらにスマートフォンの普及が、オンラインショッピングの可能性を拡大させていく。スマートフォンにより、消費者は自分が好きな場所で、好きな時間に買い物を楽しむことができるようになった。

齊藤は、このCHAPTER 2で、イギリスとアメリカで進むショッピングのデジタルシフトの事例を取り上げる。イギリス、とくにロンドンのチェーンストアでのオンラインショッピングにおいて主流となりつつあるのが「クリック&コレクト」というサービスである。「クリック&コレクト」とは、ネットでの注文商品を宅配ではなく、宅配ボックスやドライブスルーなど専用のピックアップポイントで購入者自身が受け取るシステムである。ロンドンでは、リアル店舗をピックアップポイントとして活用している。

他方、アメリカでは、「近隣店舗の在庫状況をオンラインで公開することによって、オ

ンラインで店舗在庫を購入してもらい、店舗の専用カウンターまで受け取りに来てもらう『ストアピックアップ』（80ページ）が普及しつつあると彼は指摘している。イギリスの「クリック&コレクト」との違いは、店舗在庫を対象とすることである。

イギリスとアメリカで、オンライン注文の店舗受け取りサービスが普及したことについて、齊藤は、両国において、日本の宅配便のようなきめ細かいサービスが存在しない点を挙げる（91ページ）。そのために、「国土が狭いイギリスのチェーンストアは自らの店舗網とそこに商品を届ける物流網を活かし」（91-92ページ）、「一方、アメリカは逆に国土が広く輸送に時間がかかるため、顧客に近い店舗にある在庫をフル活用すること」（92ページ）を考えたとしている。これらの事例に見られるような、オンラインショップやリアル店舗などの複数の販売チャネル（経路）の効率的な融合をオムニチャネルという。こうしたオムニチャネル化を達成した企業では、オンラインショップとリアル店舗の情報を包括的に管理することで、顧客の都合に合わせてながら、どのチャネルからも販売・受け渡しが可能になる。

日本では、大丸や松坂屋、パルコなどを展開するJ.フロントリテイリンググループが、オムニチャネル化を目指し、ファッションECサイト「大丸松坂屋ファッション通販クリック&コレクト」を2013年に立ち上げた。これは、ECサイトで注文した商品が店舗で受け取れるという、正にその名前が示すような「クリック&コレクト」のサービスであった。しかし、2018年11月30日には、そのサービスを停止してしまう。日本で、こうしたサービスが根付かなかった理由の1つとして、齊藤は「商業施設の決して安くはない家賃の売上歩合制度」（97ページ）を挙げる。日本では、ファッションストアが商業施設に入居する場合、店頭での売上高に応じて一定率をかけた料率を家賃として徴収する

ことが一般的である（97ページ）。このためオンラインで決済が終了する「クリック&コレクト」を採用した場合、商業施設は、店舗を受け取り場所として使用されたのにもかかわらず、その売上歩合分の家賃を徴収できないことになる（97ページ）。これでは商業施設側としてもファッションストアによる「クリック&コレクト」の導入に難色を示さざるを得ないであろう。さらには、それを導入することで、店舗スタッフとの間に微妙な問題も起こりうる。つまり、オンラインで決済が終了する「クリック&コレクト」では、店舗に売上が計上されず、商品の受け渡し業務を行ったとしても、店舗スタッフの売上実績にはつながらないのだ。そのため受け取り場所に指定された店舗のスタッフが、「クリック&コレクト」に対し複雑な思いを抱くことになる（97ページ）。

「クリック&コレクト」が日本に根付かなかった他の理由としては、日本の宅配サービスが優れていたことと、「ファッション専門店のECモール依存度の高さ」（98ページ）が挙げられる。とくに、最大手のゾゾタウンの場合、「商品撮影、オンライン出品から受注、配送までをワンストップで手がけ」、「配送料は手数料に含まれており、ゾゾタウンの倉庫から宅配便を使った配送が前提」となる（98ページ）。こうした日本独自の環境がオンラインショッピングでの宅配受け取りの傾向を高める結果となっている。

しかし、オンラインショッピングの普及で、宅配便の配送量が激増したことにより、各所でさまざまなひずみが出てきつつあるのも事実である。こうした点について、物流コンサルタントの角井亮一は、『物流大激突——アマゾンに挑む宅配ネット通販』の中で、荷物量の増大に加えて、不在による再配達が増加が、日本の宅配業務を圧迫しつつあると警鐘を鳴らしている [角井 2017: 12]。

前述のように、日本では、便利な宅配システムが整備されていたがゆえに、欧米のよう

なオムニチャネル化は進んでいかなかった。しかし、角井が指摘するように、そうした便利な宅配システムも、オンラインショッピングの急拡大がもたらす、宅配業界の人手不足によって、どこまで維持できるか先行きが見通せない段階へと来ている。実際、2018年には、「宅配便クライシス」という言葉も登場し、角井が危惧していたような物流の危機が現実のものとなっていった。そして、物流の危機は、引越し業界にまでも飛び火していく。2019年の3月末から4月初旬にかけて起こった、引越しをしたくても業者が見つからない「引越し難民」の大量発生は、まだまだ記憶に新しいところである。

宅配便に限らず、さまざまな分野において、我々日本人は大変便利な生活を長年享受してきた。しかしそうした便利さの一端は、働き手の長時間の過重労働という犠牲の上に成り立っていたことを忘れてはならないであろう。少子高齢化社会へと突入し、働き手の数が少なくなりつつある現在、今まで通りの便利な生活を維持していくことが、いつまで可能なのか予断を許さない状況に来ている。

これからの日本のアパレル業界は、こうした労働環境や生活の変化に対応しつつ、先行する欧米の事例なども踏まえながら、新たなビジネスの在り方を模索していく必要があるであろう。その際に、鍵となってくるのが、齊藤も CHAPTER 4-6 で指摘しているような、IT および AI の活用である。IT および AI を上手に利用し、省力化・効率化を進めていけば、アパレル業界は、まだまだ発展できる余地がある。

齊藤の指摘にもあるように、「金額ベースでは縮小する斜陽産業と呼ばれても、人類が毎日着替える服を扱うアパレル市場は小売市場全体の中でも『食』に次ぐ大きなマーケット」(286 ページ) であることは事実であり、そこには、まだまだ成長の可能性が秘められている。

本書は、こうしたアパレル産業の新たななる

可能性の一端を具体的な実例をもとに分かりやすく解説して見せてくれる 1 冊である。この具体性と分かりやすさは、本書の最大の長所と言える部分である。しかし、それらを重視したあまり、各事例に対する学術的議論の経緯や、そこから導き出される思考的枠組みに関する記述が若干手薄になってしまったきらいがある。

齊藤は、CHAPTER 3 で「購入して自宅に持ち帰るまでのカスタマージャーニー」(208 ページ) の事例を取り上げているが、この「カスタマージャーニー」は、現代のマーケティング理論で、とても重要な位置を占める概念である。カスタマージャーニーとは、顧客が製品やサービスを知ったうえで、購入・推奨に至るまでのプロセスのことを指す。本書では、このカスタマージャーニーの学術的背景について、もう少し深く考察しても良かったのではないかと。

たとえば、マーケティング理論の礎を築いたフィリップ・コトラーは、『コトラーのマーケティング 4.0』のなかで、デジタル経済における、カスタマージャーニーの質の変化に対して適応することの必要性を説いている [コトラー&カルタジャヤ&セティアワン 2017: 3]。彼は、デジタル経済におけるカスタマージャーニーでは、重要なタッチポイント (ブランドと顧客の接点) の改善——コミュニケーションを強化し、チャネルの存在感を高め、顧客インターフェイス (顧客に価値を提供する仕組み) を改善すること——が重要であるとし、同時に、顧客の接続性と推奨パワーの利用の必要性も力説する [コトラー&カルタジャヤ&セティアワン 2017: 92-93]。こうしたコトラーの指摘は、アパレル業界のオムニチャネル化を考えていくうえで、示唆に富むものであるといえよう。

また、カスタマージャーニーはオムニチャネルと顧客戦略という面でも大変重要な役割を果たす。この点に関して、「企業と消費者との接点において顧客経験が生まれるため、

こうしたカスタマー・ジャーニー（ママ）における顧客接点管理をはじめとした顧客経験マネジメントが重要となる」〔近藤・中見編 2019: 82〕という指摘もなされている。こうした顧客戦略の視点は、今後オムニチャネル化をはかろうとするアパレル企業に、ますます必要となってくるであろう。ただ、残念ながら本書では、カスタマー・ジャーニーについて、事例の提示のみにとどまり、それぞれの事例をマーケティング理論の枠組みにまで、落とし込んではいない。各事例におけるカスタマー・ジャーニーの在り方をマーケティング理論の立場からも解説すれば、より多角的な視点を提示できたであろう。

しかし、重ねて言うが、本書の最大の魅力は今の日本のアパレル業界が抱える問題点とその可能性を齊藤自身が見聞きした事例をもとに分かりやすく解説した点である。実際のところ、本書では、アパレル業界が今後発展していくためのさまざまなヒントが具体的に提示されており、これがアパレルにたずさわる人々すべてにとっての必読の書であることは言を俟たないであろう。

#### <参考文献>

- 角井亮一 2017『物流大激突——アマゾンに挑む宅配ネット通販』SBクリエイティブ。
- コトラー、フィリップ&ヘルマワン・カルタジャヤ & イワン・セティアワン 2017『コトラーのマーケティング 4.0』恩蔵直人監訳、藤井清美訳、朝日新聞出版。
- 近藤公彦・中見真也編 2019『オムニチャネルと顧客戦略の現在』千倉書房。
- 杉原淳一・染原睦美 2017『誰がアパレルを殺すのか』日経BP社。
- たかぎこういち 2019『アパレルは死んだのか』総合法令出版。

## 山田登世子著 『モードの誘惑』

藤原書店、2018年刊  
313頁、2800円＋税

国際ファッション専門職大学  
平野 大

本書は、2016年に急逝した仏文学者、山田登世子の単行本未収録原稿の一部を「ブランド」、「黒／靴」、「シャネル」、「誘惑のモード」という4つのテーマに分け、1つのモード論集として集約したものである。本書の目次は以下の通りである。

- I ブランド
- II 黒／靴
- III シャネル
- IV 誘惑のモード

彼女が長年取り組んできたのが、本書、第1章のテーマともなっている「ブランド」である。彼女のブランドに関する著作の1つである、『ブランドの条件』のなかで、「ブランドという現象の『謎』」について以下のように述べている。

ルイ・ヴィトンだのエルメスだのといった名前がつくだけで、ただのバッグの値がなぜあれほどはねあがるのか。ネームのバリューは何に由来しているのだろうか。その魔力的なオーラの起源は？固有名論でありフェティッシュ論であり、しかも価値論であるようなブランド論はありえないのだろうか（後略）。〔山田 2006: 201〕

『モードの誘惑』に収められたブランドに関する論考は、どれもこの『ブランドの条件』以前に執筆されたものである。しかし本書ではすでに『ブランドの条件』の軸となるルイ・