

縮小するアパレル産業での競争力強化の方向性

黒崎宗宏



日本のアパレル産業は中国の工場を前提とした生産体制が主流となっており、縫製業など中国と直接競合する業界は空洞化が進んでいる。逆に、中国生産の仕組みを活用したアパレルメーカーは成長できている。

アパレル流通の面では、消費者意識の変化により、いくつかのトピックスが出てきている。低価格アパレル小売業の隆盛や、小売りチャンネルの主力の変化、新たなニッチ市場の出現などである。ブランドマネジメント、チャンネルマネジメントを強化して消費者にうまく対応できると、成長が期待できる。

しかし、マクロ的にはアパレル市場は縮小が続いている。今後もこのトレンドが継続し、2010年の市場規模は7兆円台に縮小すると推定される。

縮小する産業で競争力の向上につながる戦略は、アパレルメーカーを中心とした川上（総合商社）との連携と川下への展開（SPA化）、規模の拡大より商品企画力の強化を主目的にした水平展開（M&A）である。また、ブランドを確立してアジア戦略を展開できる企業は、日本市場に依存せずに成長を期待することができる。

これまでの業界推移

中国生産がもたらした アパレル産業の業界構造変化

世界の工場といわれる中国のアパレル産業の実力はどのくらいだろうか。日本化学繊維協会編『繊維ハンドブック2004』によれば、中国のアパレル衣料品の輸出高は4兆円で、日本の実に80倍である。日本の衣料品は数量ベースで9割（金額では5割）が輸入品であるという現状と、日本が中国の第1位の輸出先であることを考えると、日中のアパレル産業の実力差は歴然である（図1、図2）。

なぜ、中国の生産力がこれほど拡大したのか。低価格製品を求める世界のニーズに対

し、コストだけでなく品質も含めた生産能力向上を実現したからである。その背景としては、日本企業が現地工場を指導していることが大きい。特に昨今は、投資から品質管理まで面倒を見る総合商社の存在がある。

現地をよく知る日本の総合商社にとって、縫製ノウハウがそれほどいないニット、カットソーの縫製工場は容易に立ち上げられる。ITMF（国際繊維製造者連盟）の2003年の国際コスト比較によれば、中国工場でのニット加工に占める労務費はイタリアやアメリカのわずか10%、加工費全体でも30~40%である。布帛製品の縫製も日本メーカーの技術を取り入れ、質の向上が図られている。

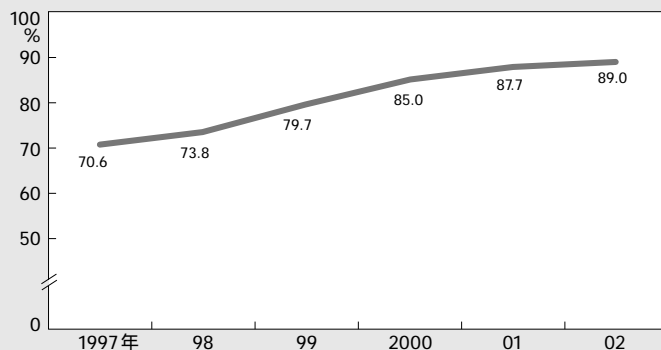
中国への移転は、人件費メリットの大きい労働集約型の縫製業から始まり、素材のテキスタイル製造、ボタンや裏地の副資材製造などが続いている。川上（糸、織、染めの素材製造業）、川中（製品企画、縫製、卸業）、川下（小売り）と分類される日本のアパレル産業の中で、川中の縫製業や川上は中国生産の拡大によって空洞化が加速している。

川中に位置するアパレルメーカーは、日本国内で行っていた縫製工場の管理をやめて、中国では商社に依存している。縫製工場の開発、品質の管理から、商品の物流、貿易業務まで商社に任せることで、アパレルメーカーは商品企画に専念できることになる。

この商社を活用した中国生産で、増加するSC（ショッピングセンター）の価格帯に合う商品を提供し、主力テナントとして急成長してきた企業がファイブフォックス、ワールド、サンエー・インターナショナルなどである。逆に、百貨店向けの割合が高く、国内に縫製工場を持っていたダーバン、レナウンなどは、リストラに追われることになった。

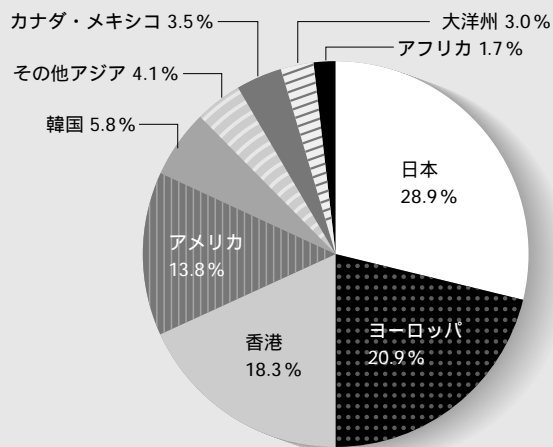
中国生産への流れは、テキスタイル産業と

図1 衣類の輸入浸透率の推移（数量ベース）



出所) 経済産業省産業構造審議会繊維産業分科会の資料(2004年)

図2 中国の地域別アパレル輸出比率(2002年)



出所) 中国紡織工業会の資料より作成

縫製業、および百貨店が主力顧客のアパレルメーカーに打撃を与え、生産を担う総合商社と新しい小売りチャンネルに軸足を移したアパレルメーカーの隆盛をもたらした。

最近のトピックス

低価格ファッションブランドの台頭、流通チャンネル間の争い、ワールドの財務戦略転換

世界では中価格ブランドが不振、低価格ファッションブランドが台頭

スペインのザラやスウェーデンのH&Mのような低価格で、かつファッション性、メッセージ性を持つ企画力のあるブランドが世界市場で勢いを増している。ザラでは、生産拠点を世界単位で最適化するグローバルソーシング、世界各国からのマーチャンダイザー採用、店舗から直接本部のマーチャンダイザーへ情報が流れる情報ネットワーク構築を推進している。生産拠点は、初期のスペイン、ポルトガルからモロッコ、チュニジア、ルーマニア、リトアニア、インド、タイ、中国と世界中に拡大している。

それに対し、ベネトンなど値頃感のある中価格イタリアブランドが不振である。生産量が多いボリューム価格帯の商品の販売不振が、素材や縫製といった川上の繊維産業に打撃を与えている。日本や韓国の繊維産業が憧れたアパレル輸出大国イタリアでは、同国のファッション業界団体によれば、2000年から2003年にかけて国内生産量が7.6%減少し、輸入品の浸透率は45.9%となった。

中価格ブランドの不振の原因は、商品開発方法がうまく機能しなくなったことにある。生産面では、硬直的な労働基準法が存在するなどコスト削減余地の少ない国内工場に依存している。商品企画面では、値頃感のある定

番品中心でファッション性が少ない。大幅なユーロ高により値頃感を喪失し、高級品と違って個性に乏しいため、消費者の支持を失っている。

所得が伸びないなか、流行の服は着たいが支出を抑えたいという欲求を持つ人は多い。低価格でも十分満足できると判断した消費者の意識変化が、低価格ファッションブランドへの切り替えを起こしている。

アパレルメーカーを巻き込む流通チャンネル間の争い

アパレルの小売市場で、中高級品の流通を担ってきた百貨店の存在感が急速に低下している。地方百貨店の相次ぐ破綻と撤退により、百貨店チャンネルの衣料品流通額は、日本百貨店協会によれば、2000年の3.5兆円から2004年には3.0兆円に減っている。

一方、アパレルのボリュームゾーンの流通を担ってきたGMS（総合スーパー）の衣料品売上高も、日本チェーンストア協会によれば、2003年に-4.1%、2004年に-7.3%と前年比で減少した。利益の出ない衣料品を扱う意味があるか、というほどの不振である。

代わって伸びているのが、SCや駅ビル、直営路面店である。不振のGMS業態を専門店街と組み合わせることで集客力が増すため、GMS各社が積極的に展開している業態がSCである。駅ビルは、JRが成長事業として拡大している。今まで小売りを手がけなかったアパレルメーカーも、販売を自前で行うSPA（製造小売業）業態を開発し、小売りに積極的に進出している。そこでは、百貨店向けのブランドから派生させた価格の安いボリューム帯のブランドを次々と作るブランドツリー戦略を展開している。

新規小売りチャンネルの増加が既存の小売業

を圧迫し始めており、既存小売業からアパレルメーカーに対し、チャンネル間の競合を解消するようとの要望が出された。具体的には、百貨店向けとSC内SPA店舗向けの商品は異なることを明確にして（ブランド名を変えることも）、消費者に誤解を与えないように徹底して欲しいということである。しかし、ブランドツリー戦略をやめて店名（ブランド名）を変えたら、顧客が全く来なくなったアパレル店もある。SC向けには低価格重視で行ってきた戦略を、見直さねばならないアパレルメーカーも出ている。

これらからわかるのは、百貨店など既存の店舗に対するロイヤルティが弱くなるなど、店舗と商品というブランドに対する消費者の意識が変わったということである。

● ワールドの財務戦略転換

積極的なM&A（合併・買収）を展開しているワールドが、株式市場からの資金調達ができなくなる株式非公開化を推進した。世間では、敵対的買収の防衛手段という見方もあ

る。しかし、真の狙いは、個性化、先鋭化する消費者ニーズに応えるブランドや店舗を作りやすくすることではないだろうか。

芸術家の田原桂一氏をディレクターに迎え、職人の手作り品などこだわりの高額品を販売する店舗「アンジュノワール」。数万円の耳かきなど、誰が買うのだろうかという商品も置いてあるが、固定ファンが付き始めている。ブランド編集型の大型店「オパーク丸の内」では、化粧品販売やヘアカットから寿司バーまで展開している。独立路面店なので来店数は急には増えないが、会社の計画内であり、徐々に客数は伸びている。

しかし、すぐに収益に結びつかない新業態大型店への多大な投資や、リスクがある本業以外の雑貨や川上企業のM&Aは、アナリストや株主から必ずしも好意的に評価されていない。ワールドは、短期的な株主の要望を聞くより、消費者意識の変化により生まれた細分化、ニッチ化した市場を刈り取る方が長期的に良いと判断したのではないかと

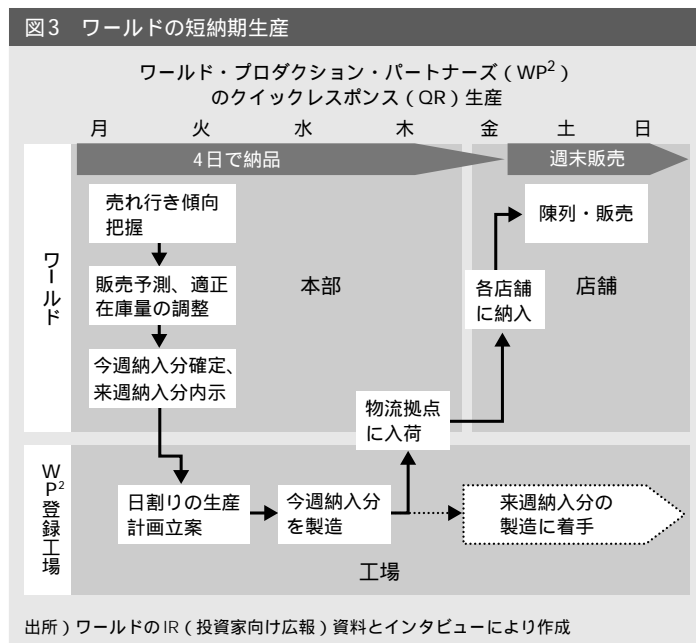
業界構造の変化

中国生産確立後の生産体制最適化、多様化する流通チャネル、増加するニッチ市場が変化を生む原動力

● 中国生産偏重の見直し

すべての企業がこのまま価格優先で、中国生産に全面的に依存しようと考えているわけではない。ワールドやオンワード樺山はすでに中国生産比率が50%を超えているが、需要への迅速な対応や高級品の品質維持には、日本国内の生産背景が必要と考えている。

ワールドはWP²（ワールド・プロダクション・パートナーズ）という国内の生産者を組織した短納期生産の仕組みを作っている（図3）。月曜日に売れ行きを分析して発注



し、週末に店舗に商品が着く週間運用を主力ブランドで実現している。

オンワード樫山は、期中生産を含む柔軟な生産・店舗納品の仕組みを作った。主力ブランドはすべてその仕組みを利用しているが、特に百貨店向け商品の一部で高品質な国内工場を指定している。国内工場がなくなると、百貨店向け商品の仕組みが成り立たない。

三陽商会やサンエー・インターナショナルでも、ブランドと商品アイテムで国内生産と国外生産を使い分けており、両社とも国内生産は残ると考えている。

ブランドマネジメント、チャネルマネジメントの重視

インターネットや携帯電話を使う通販チャネルが急拡大しており、アパレルメーカーが自社で取り組みを始めている。ネット通販に慣れた消費者は衣料品も買うようになってきており、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）と結びつけてブランドロイヤルティの強い顧客基盤を作れる可能性があるため、成長が期待される。

カジュアル衣料専門店チェーンのジーンズメイトは、モバイルマーケティングを積極的に行っている。顧客の携帯電話に販促メールを流しているが、それに対応したクーポン利用者への年間販売額は、非利用者のその1.7倍であった。またワールドは、試験的に行っていたダイレクトマーケティングを組織拡充して本格展開する。

しかし、インターネット通販の比率が高まると、新旧小売業態間の対立で顕在化した小売りチャネル問題に、店舗とネットという自社内競合が加わることになる。店舗の品ぞろえとネットの品ぞろえの差別化など、ブランドとチャネルの管理が重要になるだろう。

市場の細分化対応

団塊世代が牽引する巨大なシルバー市場や、オタクと呼ばれるマニアが支える萌え市場、親子で楽しむジュニア市場など、新たな市場が生まれている。

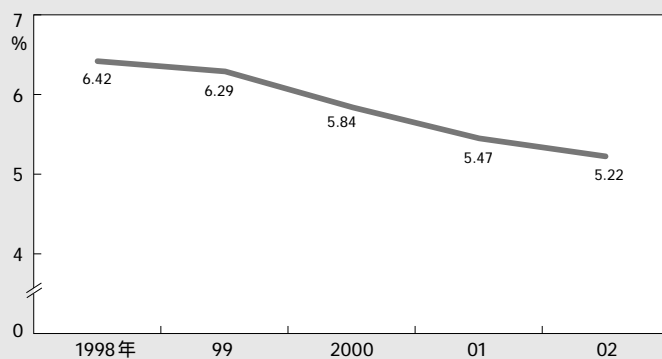
働いているときの団塊世代の消費者意識と、定年後の時間的・金銭的自由を得たときのそれとは異なる。一般人には理解不能でも、萌え市場は存在する。すぐ着られなくなるからお金をかけなかったジュニア衣料が、アイドルのファッションを加味すると高価格製品市場に変わってしまう。消費者の作り出す変化により、今後も細分化されて生まれてくるニッチ市場では、きめ細かに対応して初めて固定客とすることができる。

市場の見通し

今後も縮小が予想されるアパレル小売市場

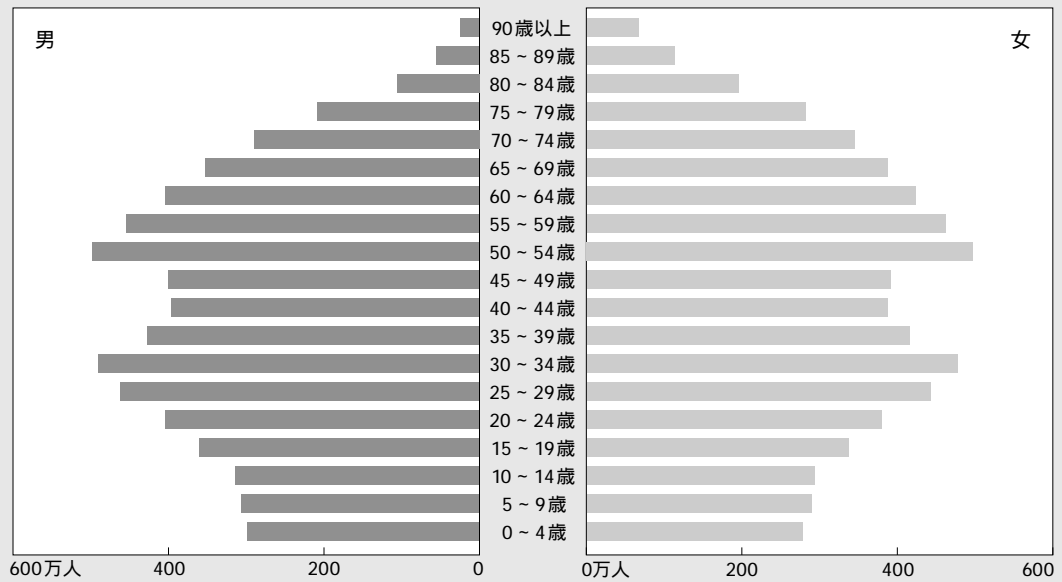
総務省の「家計調査」によれば、家計における被服費の割合は1998年の6.42%から2002年には5.22%へと減り続けている（図4）。また、衣類の購入比率が高い若年層人口が少なく、今後も少子化の影響で大幅な増加は見込めない（図5）。人口の30%を占める若年人口が減らないアメリカとは対照的である。

図4 家計費に占める被服費の比率の推移



出所）総務省統計局編『家計調査年報』日本統計協会、2003年8月より作成

図5 日本の人口構成（2004年10月1日現在）



出所) 総務省統計局「平成16年10月1日現在推計人口」2005年3月より作成

団塊世代の引退によるシニア市場の拡大、ジュニア市場の1人当たり単価の上昇による拡大など、今までない要因で拡大する可能性はあるが、人口減少という絶対的な上限があり、国内市場の拡大は限界となる。

2010年のアパレル小売市場規模の推定に当たり、日本アパレル産業協会による2000年のアパレル小売市場規模の推定値9.6兆円を基準とする。同協会が算出した2000年までの年間増加率 - 1.3%を適用すると、2010年の市

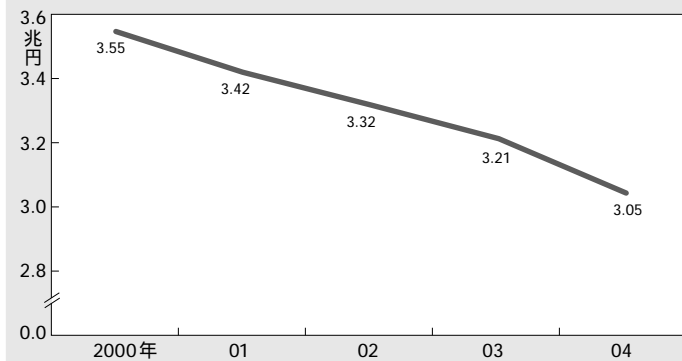
場規模は8.5兆円。これに2000年以降、市場縮小が加速していることを加味する。

直近の傾向を知るため、2000年に市場の4割（3.5兆円）を占めた百貨店の衣料品売上高を見ると、2004年まで年間増加率 - 3.5%で減少している（図6）。この数字で計算した2010年の市場規模は6.8兆円。しかし、イオン、イズミなどのSC、専門店の増加を考えると、実際の市場全体の年間減少率は、百貨店市場ほど悪くないと思われる。

マクロ的にはGDP（国内総生産）成長率がマイナスからプラスに転じてきており、今後5年は今より改善すると考えられる。アパレル小売市場の減少にもかかわらず、SPA業態の売上高は増加している。業態構造変化の進展によって市場対応力が上がり、市場縮小速度は下がるだろう。

以上より、アパレル小売市場は長期縮小傾向が続き、2010年に7～8兆円の規模になると推定する。

図6 百貨店の衣料品売上高の推移



出所) 日本百貨店協会のホームページ (<http://www.depart.or.jp>) より作成

戦略の方向性はアパレルメーカーの垂直・水平連携とアジア展開

市場が縮小しているにもかかわらず、一部のアパレルメーカーは最高益を更新している。そのような企業は、事業領域を川中にとどめず、小売りへの展開、川上企業との連携や同業ブランドの買収など、垂直および水平に事業展開を進めている。さらに、購買力が上昇し発展するアジアに展開することができれば、成長は加速する。

SPAの高度化と総合会社との コラボレーションの強化

成長しているアパレルメーカーは、実質的に小売りも行うSPAであることが多い。日本の百貨店取引の主流である、実際に店頭で販売した時点で売り上げを計上する消化取引では、アパレルメーカーの派遣販売員が自社の企画・生産した商品を店頭で販売し、在庫管理も行っている。これを実質的なSPAと考えると、アパレル小売市場におけるSPA比率は37%と大きくなる（図7）。

日本でのSPA比率がアメリカ（20%）より高いのは、業界の課題だった複雑な流通構造に対するアパレル・小売り間の簡素化になっているからである。SPA化は日本では効果があることを示している。

アパレルメーカーの具体的な川下戦略はSPAの高度化である。消費者の意識変化を店頭で捉えて、業務サイクルを確立する。そのために、店頭情報を迅速に得られる自社情報端末を導入して、販売分析、在庫管理を行い、商品開発へのフィードバックや店舗の品ぞろえの変更に活かしている。

一方、川上戦略は、総合会社とのコラボレーション（協働）の強化である。総合会社

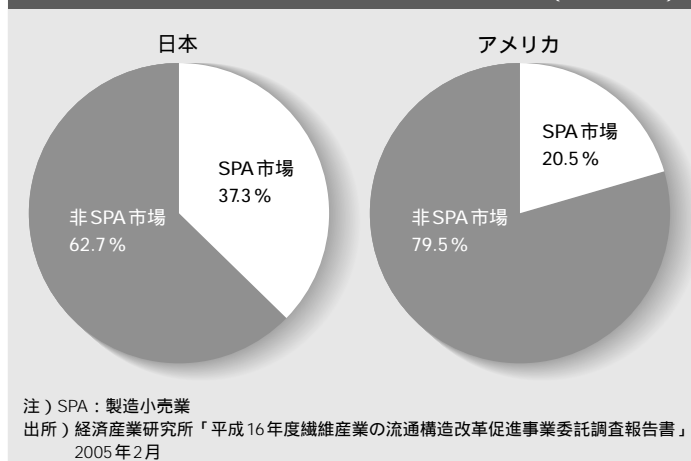
は、低価格を実現するための中国生産インフラと、中国から日本国内の多数の店舗網に至る物流インフラの2つの付加価値を提供することができる。生産面では、共同で縫製基準を徹底し、検品不適率1割以上といわれる品質を改善する。物流面では、大型の物流センターなど商社のインフラとアパレルメーカーの情報システムとの関係により、納品リードタイムを短縮することが考えられる。

水平連携の目的はスケールメリット ではなく多様化への対応

欧米では提携やM&Aによる水平方向への拡大のメリットは、量産効果によるコストの低下である。しかし、日本国内の狭い市場だけでは、大量生産、大量販売を可能とする仕組みが作れない。唯一欧米型のスケールメリットを追求できる仕組みを作れたのが、ユニクロのファーストリテイリングである。

同社は、ノンエイジ、ノンセックス、シンプルなデザインのカジュアル衣料によって、大量に販売できる老若男女向け低価格市場を確保した。中国生産で品質管理を徹底し、大量生産により価格の割に品質は良く、長持ちする商品を提供して爆発的に成長する。だ

図7 日米の衣料品総小売市場におけるSPA市場の比率（2003年度）



が、カラーバリエーションだけでトレンド性がなく、消費者に飽きられてしまった。

若い女性向けのファッション性の強い商品では、今しか着られない流行服が価値となっている。しかし、ザラやH&Mのようなトレンドを取り入れた場合、市場が狭くなる危険があるのでバランスが難しい。

それでは、どのような水平連携が効果を生んでいるのか。木目細かな対応が必要な日本の市場では、量より質の確保が重要である。異質な個性とのコラボレーションや尖った企業のM&Aが効果を発揮している。社内で育てたブランドは同質化しやすい。自社では育成しにくい能力を加えることで、細分化した新たな市場に対応した仕組みを作ることができる。実際に、ストリートファッション、ビンテージ古着といった新たな市場は、ニッチな消費者とニッチな供給者から生まれてメジャーになっている。

水平連携では、コラボレーションやM&Aにより商品企画機能を強化すべきである。

成長するアジアでのブランド確立

日本のアパレル企業は、企業ブランドと商品ブランドとを分け、商品ブランドを複数持っている。この戦略は、飽きやすい消費者にあるブランドが飽きられたら、別のブランドにすぐ主力交代できる利点がある。他方で弊害として、ブランド当たりの売上高が少な

く、海外市場でのブランド認知が進出時の課題となっている。

海外市場全体でブランドを確立するのは容易ではない。しかしアジアに限定すると、好日族と呼ばれる一部のアジアの若者は、日本のファッションを強く支持している。「日本製」という確立されたブランドを利用して個別の商品ブランドにつなげることは、ゼロから立ち上げるよりも容易なはずである。

今後力を入れていくインターネットチャネルのノウハウを活用すれば、現地に店舗や流通チャネルが少なくても、消費者と接点を作れる可能性は大きい。今までほとんどできなかった日本ブランドの国際化が、アジア市場で実現することになる。

要約すると、アパレルメーカーの戦略の方向性として、日本国内の市場では、SPA化による流通の一体化、総合商社の生産・物流機能との連携強化、コラボレーションによる商品企画機能の強化があげられる。アジアでは、ブランドマネジメントの推進による市場開拓がポイントである。

著者

黒崎宗宏（くろさきむねひろ）

サービス事業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は流通業・アパレルメーカーの戦略策定、事業開発、業務改革、企業再生