

2010 年 9 月 30 日

Mizuho Industry Focus

Vol.90

アパレル企業の現状と展望

－アパレル企業に求められる成長戦略とは－

遠藤 拓哉

03-5222-5148

〈要 旨〉

- わが国の衣料品小売市場は 1991 年の 15.2 兆円をピークに減少が止まらない。2003 年から 2004 年にかけて景気持ち直しや、クールビズの浸透もあり一時的に回復をみせたものの 2005 年以降は再び減少に転じ、2009 年には 10.2 兆円まで減少している。また消費者の消費支出に占める「被服及び履物」に対する支出額の割合も 1990 年の 7.8%から減少を続け、2009 年には 4.4%まで縮小するなど消費者の衣料品支出抑制が鮮明となっている。
- 「財」から「サービス」への消費シフトによる消費者の衣料品支出抑制や、衣料品の低価格化によって、総合アパレルメーカーに加え、百貨店、総合スーパーといったアパレル関連企業の苦戦が続いている。その一方で、低価格で高品質・高機能の商品を提供し、アジアを中心に世界主要都市への出店を進めるユニクロのほか、H&M、FOREVER21 に代表される欧米系のファストファッション企業は日本の消費者の支持を得て拡大を続けている。こうした国内外のプレーヤーとの競争に直面した従来型のアパレル企業の事業環境は厳しさを増している。
- 斯かる状況下で、アパレル企業に求められる成長戦略としては、低価格での販売競争に終始するのではなく、高機能商品やトレンド商品の提供において差別化を図り、足許の価格競争から早急に脱却することであり、また成長が続くアジア市場への進出に本格的に取り組むことである。アジア市場への進出については、経済産業省の「産業構造ビジョン 2010」でも示されているが、わが国アパレル企業の国際競争力強化につながるような政策支援も求められよう。
- アパレル業界を取り巻く事業環境は厳しいものの、わが国にはファッション感度の高い消費者がおり、世界に通用するデザイナーを多数輩出している。また国内の産地は品質を担保する高い技術力を有していることから、アパレル企業の新たな成長の可能性は十分にある。新たな時代に向けて、アパレル企業が短期的な利益追求に終始することなく、文化発信産業として、自社の理想や使命感を再認識し「いかに消費者の生活を楽しく、豊かにできるか」というファッションの原点を再度見直すことで、アパレル企業が日本産業全体の牽引役になることを期待したい。

目 次

アパレル企業の現状と展望 ーアパレル企業に求められる成長戦略とはー

I. はじめに	2
II. アパレル企業を取り巻く事業環境	3
III. アパレル企業の動向	5
1. 苦戦が続くアパレル企業	
2. アパレル企業の現状	
(1) 総合アパレルメーカー	
(2) 百貨店・総合スーパー	
3. 躍進するアパレルリテーラー	
IV. アパレル企業に求められる成長戦略	10
1. 価格競争からの脱却	
(1) 価格競争の要因と価格競争からの脱却に向けた方向性	
(2) 異業種との協業	
(3) 繊維産地との協業	
2. アジア市場への展開	
(1) 進出先及びターゲット	
(2) ブランドのプロモーション	
(3) サプライチェーンの構築	
V. おわりに	22

I. はじめに

縮小基調にある
わが国の衣料品
市場

わが国のアパレル企業は、衣料品の市場規模が 2009 年に約 10.2 兆円となり、ピークであった 1991 年の約 15.2 兆円から 32% 強の減少となるなど厳しい環境下にある。また今後を展望すると、多様化する消費者ニーズや、「財」から「サービス」への消費シフトに起因する衣料品支出抑制等の要因を考えると、衣料品の市場規模の減少トレンドは続くものと考えられる。

抜本的な成長戦
略の構築が求め
られるアパレル
企業

その一方で、欧米系ファストファッション企業¹の日本進出が相次いでいる。その背景には、わが国の消費者が流行に敏感であることや、アジア進出への足掛かり、アジア衣料品市場全体へのプロモーションとしての意味合いがあるものと考えられる。H&M、FOREVER21 といったファストファッション企業は、ファッション性の高いトレンド商品を、低価格かつ短いリードタイムで提供することを強みに、国内主要都市に大型旗艦店での出店を進めている。わが国のアパレル企業は衣料品市場が縮小する中で、国内プレーヤー同士の競争のみならず、欧米系ファストファッション企業との競争にも直面することとなり、事業環境は厳しさを増している。そうした中で、「足許の危機」を回避するための低価格戦略は、結果として自ら市場のパイを縮小させる結果にもなりかねない。斯かる状況のもとではあるが、経済産業省の策定した「産業構造ビジョン 2010」では、アパレル業界を含むファッション産業は、日本の文化発信に有効な産業として、今後のわが国の経済を牽引する基幹産業となることが期待されている。こうした点からも、アパレル企業には低価格戦略に代わる抜本的な成長戦略の構築が求められているといえよう。翻ってわが国の繊維・衣料品産業をみると、多段階かつ複雑に細分化された生産・流通過程によって、消費者ニーズの取り込みが遅れたり、マージンなどの流通におけるロスが価格競争力を低下させてきたといえる。しかし、最近の動きとしては本来「卸売」であるアパレルメーカーが消費者ニーズの把握や、ブランドコンセプト発信のために小売に進出したり、小売のアパレルリテーラーがサプライチェーンの無駄を排除するために、製造過程に進出するケースが多くなっている。本稿では衣料品のバリューチェーンに関連する産業全体をアパレル業界、衣料品の小売を手掛ける企業（アパレルリテーラーや、アパレルメーカー等）を総じてアパレル企業と定義し、アパレル企業が今後取り得る成長戦略について考察していきたい。

¹ ファストファッション企業とは「早くて安い」ファストフードになぞらえ、最先端のトレンドをいち早く取り入れ、それを安く提供する衣料品販売チェーンの業態のこと。代表的なブランドとしては H&M、ZARA、FOREVER21 等が挙げられる。

Ⅱ．アパレル企業を取り巻く事業環境

縮小が続く衣料品市場

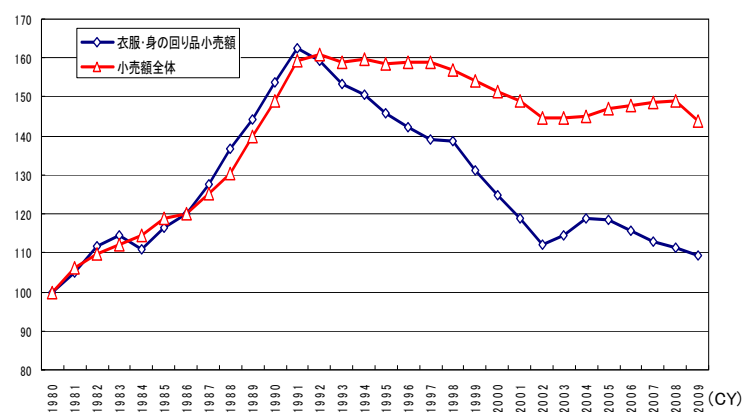
まず、衣料品市場規模の推移をみておこう。「被服・身の回り品小売額」は、1991年の15.2兆円をピークに減少が始まり、2003年に景気の持ち直しや、クールビズの浸透もあり、一時的な回復をみせたものの、2005年以降再び減少に転じ、2009年には10.2兆円と1982年と同水準に至っている(【図表1】)。また小売額全体との比較においても「被服・身の回り品小売額」は、減少のペースが早いことも特徴である(【図表2】)。

【図表1】被服・身の回り品小売額の推移



(出所) 経済産業省「商業動態統計」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表2】衣服・身の回り品小売額と小売額全体の推移



(出所) 経済産業省「商業動態統計」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注1) 小売額全体には燃料小売、自動車小売を含まず

(注2) 1980年を100として指数化したもの

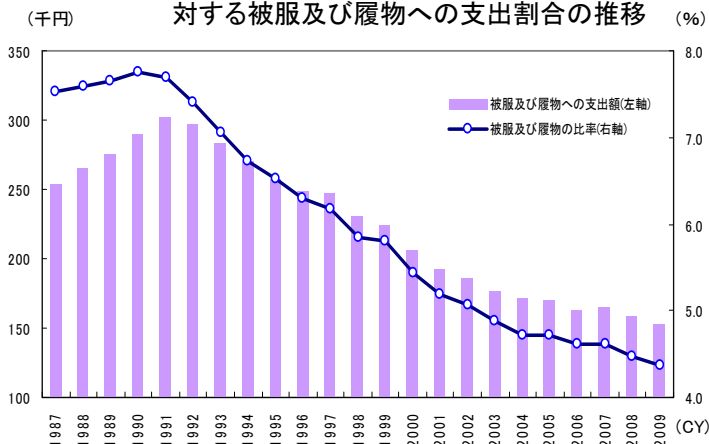
抑制される家計の衣料品支出

1991年には年間約302千円であった1世帯(2人以上の世帯)あたりの「被服及び履物」に対する支出は減少を続け、2009年には約135千円まで落ち込んでいる。また消費支出全体に占める「被服及び履物」に対する支出の割合も、1990年の7.8%から2009年には4.4%まで減少しており、消費者の衣料品支出抑制を鮮明に表す結果となっている(【図表3】)。

売場面積の拡大を背景に、売場効率の低下が続く

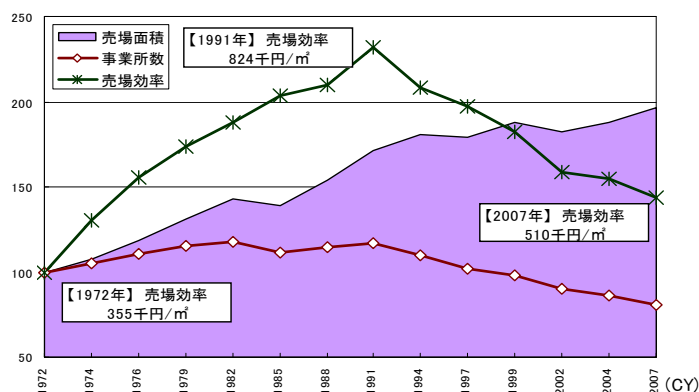
次に事業所数をみても1991年以降緩やかに減少している。ただし売場面積は1985年頃から増加の一途を辿っている結果、売場効率(売場面積1㎡あたりの売上高)は1991年の824千円/㎡をピークに2007年には510千円/㎡まで悪化している(【図表4】)。売場面積の増加要因としては、90年代にはじまる出店規制の緩和に加え、最近では欧米系ファストファッション企業が日本進出に伴い、プロモーションも兼ねて国内主要都市に大型旗艦店での出店を進めていること、日系のアパレルリテーラーも欧米系ファストファッション企業に対抗するために、店舗の大型化を進める動きが盛んであること、従来販路の中心であった百貨店の衣料品売上の不振を受けて、国内アパレルメーカーが販路拡大のため直営店の出店を進めていること、ショッピングセンターが増加していることなどが考えられる。今後もブランドコンセプトの発信や、プロモーション戦略の観点から、店舗の大型化、直営店出店強化の流れは続くものとみられ、衣料品市場が縮小する中で、アパレル企業は引き続き激しい競争環境に直面せざるを得ないだろう。

【図表 3】被服及び履物への支出額及び消費支出に対する被服及び履物への支出割合の推移



(出所) 総務省「家計調査報告」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 4】織物・衣服・身の回り品小売の売場面積、事業所数、売場効率の推移



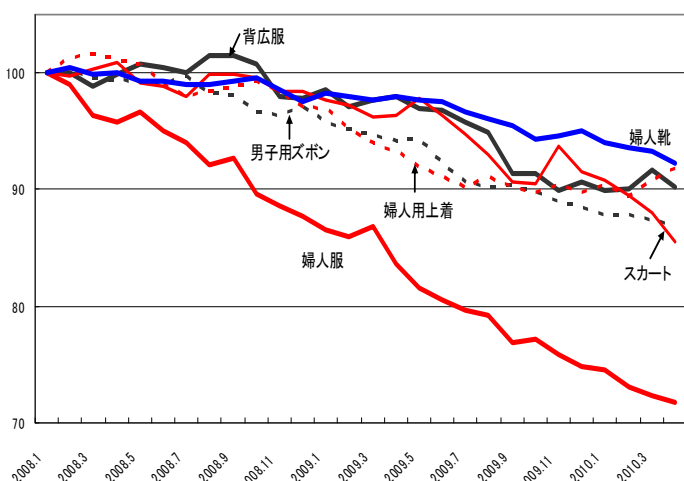
(出所) 経済産業省「商業統計」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 1972 年を 100 として指数化したもの

衣料品の商品単価は下落が続く

衣料品の商品単価については、足許で一部回復の兆しがみられるものの、アパレル企業にとって主力の婦人服を中心に下落が続いている(【図表 5】)。要因としては、消費者ニーズの多様化に伴う「財」から「サービス」への消費シフトの流れ(【図表 6】)や、欧米系ファストファッション企業の日本進出により、アパレル企業各社が売上高確保のために、低価格商品の投入や、セールによる値引き等での集客方法に頼らざるを得ない状況になっていることなどが考えられる。

【図表 5】衣料品平均単価の対前年同月比推移

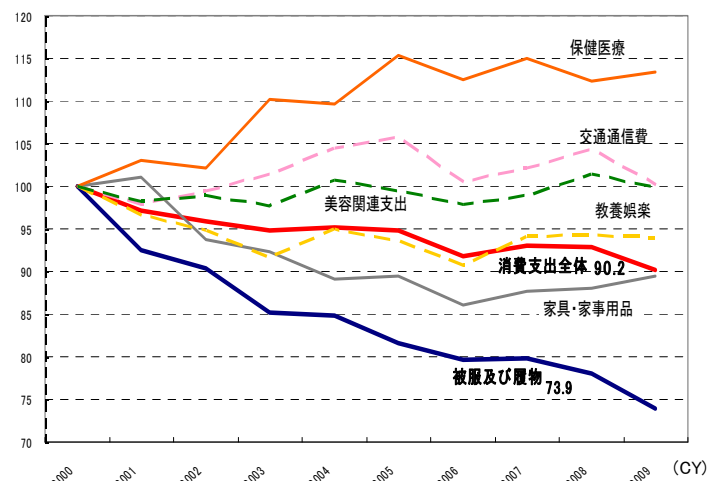


(出所) 総務省「家計調査報告」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注 1) 12 ヶ月移動平均

(注 2) 2008 年 1 月を 100 として指数化したもの

【図表 6】消費支出の項目別にみた消費選好の推移



(出所) 総務省「家計調査報告」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注 1) 2000 年を 100 として指数化したもの

(注 2) 美容関連支出は理美容サービスと理美容用品の合計

Ⅲ．アパレル企業の動向

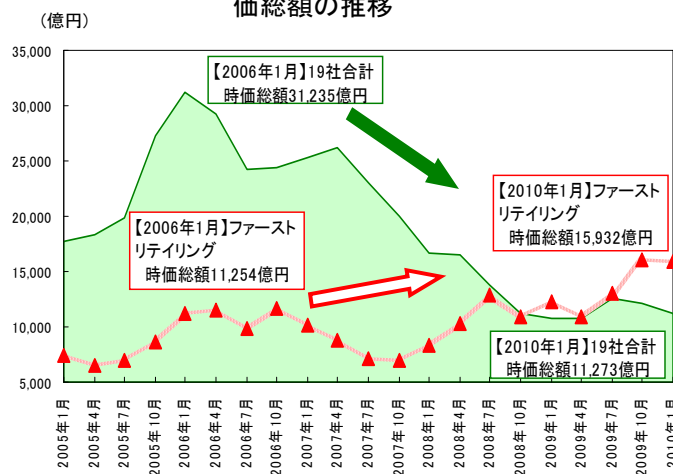
前章で、アパレル企業全体の事業環境について確認してきた。本章では、かかる事業環境下での各アパレル企業の動向を整理するとともに、好調を維持するアパレルリテーラーの戦略を整理、分析することで、今後のアパレル企業の成長戦略の方向性を検証していきたい。

1. 苦戦が続くアパレル企業

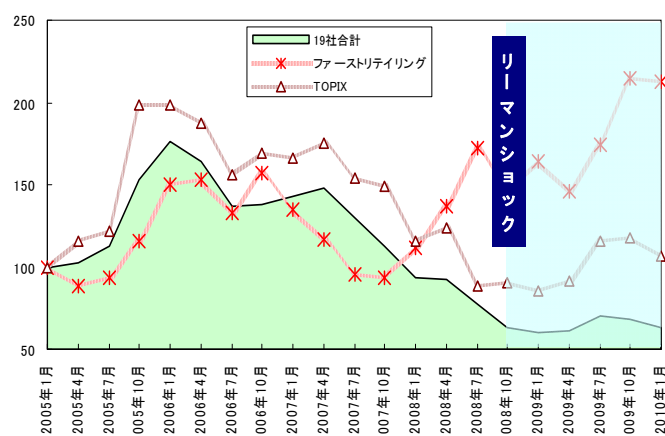
2006 年以降、時
価 総 額 は 大 き く
減 少

2005 年以降のアパレル企業上場大手 20 社の時価総額の推移は、ユニクロを展開するファーストリテイリングを除く 19 社の合計で、2006 年 1 月の約 31,235 億円をピークに減少し、2010 年 1 月の時点で約 11,273 億円とファーストリテイリング 1 社の時価総額に及ばない水準に低迷している（【図表 7】）。TOPIX との比較においては、ファーストリテイリング及びファーストリテイリングを除く 19 社の合計、ともに 2007 年 10 月頃までは、TOPIX の動きと相関関係が確認できる。しかし 2008 年 1 月以降はファーストリテイリングの時価総額が上昇する一方で、19 社の時価総額合計は低迷を続け、TOPIX が大きく上昇した 2009 年 4 月以降も回復の足取りは鈍い（【図表 8】）。

【図表 7】アパレル企業の上場大手 20 社の時価総額の推移



【図表 8】アパレル企業の上場大手 20 社の時価総額、TOPIX の推移



（出所）図表 7、図表 8 ともに各社 IR 資料、開示資料、ホームページよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

（注 1）複数の取引所に上場している会社は、東京証券取引所の株価を使用

（注 2）月末時点の株価にて算出

（注 3）上場大手 20 社はファーストリテイリング、しまむら、オンワード HD、ワコール HD 青山商事、レナウン、三陽商会、サンエー・インターナショナル、ライトオン、グンゼ AOKIHD、ポイント、ユナイテッドアローズ、クロスプラス、コナカ、ハニーズ、東京スタイル、パル、ルック、マックハウス

（注 4）図表 8 については 2005 年 1 月を 100 として指数化したもの

2. アパレル企業の現状

(1) 総合アパレルメーカー

低迷する総合アパレルメーカー

厳しい事業環境に直面している総合アパレルメーカーの、足許の業績は低迷している。上場総合アパレルメーカー上位 5 社の直近期の決算は、全社が減収減益となり、レナウンと三陽商会は営業赤字となった(【図表 9】)。総合アパレルメーカーは業績回復に向けて M&A による規模・ブランドの拡大や、ショッピングセンター、駅ビルといった商業施設に加え、自ら直営店の出店を強化するなどの販路拡大策により、消費者へのブランド発信力を強化している。しかし最大の販路である百貨店の衣料品売上低迷の影響は大きく、減収基調に歯止めが掛かっていない。

(百万円)

【図表 9】総合アパレルメーカー上位 5 社の直近期の決算概要

〈連結〉	ワールド	オンワードHD	レナウン	三陽商会	サンエー・インターナショナル
売上高 (伸び率)	314,887 -8.4%	248,634 -4.7%	129,055 -17.2%	114,231 -14.1%	111,817 -7.0%
営業利益 (伸び率)	11,241 -36.5%	4,383 -51.7%	-458 —	-5,208 —	42 -99.3%
経常利益 (伸び率)	7,777 -42.4%	6,120 -2.6%	-574 —	-5,455 —	-525 —
当期利益 (伸び率)	2,346 -53.3%	2,187 —	-10,948 —	-4,708 —	-3,647 —

(出所) 各社 IR 資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) ワールドは 2009 年 3 月期、オンワード HD、レナウンは 2010 年 2 月期、サンエー・インターナショナルは 2009 年 8 月期、三陽商会は 2009 年 12 月期の決算数値を採用

(2) 百貨店・総合スーパー

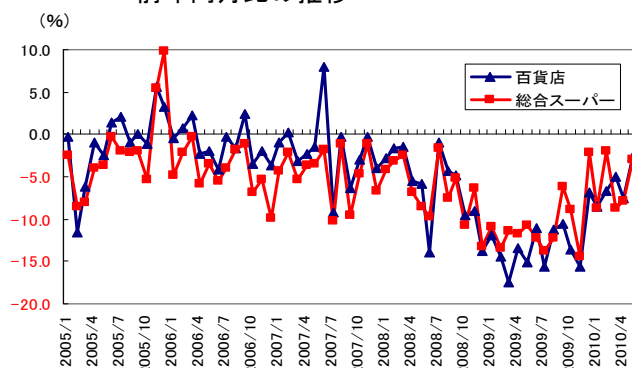
改革の成果が急がれる百貨店

総合アパレルメーカー同様に、衣料品販売の主要なチャネルとなっていた百貨店、総合スーパーとも売上減少、売上前年同月対比のマイナスが続いている(【図表 10】)(【図表 11】)。百貨店については業界全体の縮小が続いているが、衣料品についても、2003 年には約 3.2 兆円であった売上が、2009 年には 3 割近く減少し、約 2.3 兆円となっている。売上減少の背景には、売場鮮度の維持や在庫リスクの軽減を重視した商品の絞り込みが、売場の同質化や価格の割高感につながったことや、派遣販売員制度等の百貨店独特の取引形態が、消費者ニーズへの対応力を低下させたことなどがあったものと考えられる。こうした状況を踏まえ、百貨店業界では、百貨店らしさを維持すべく自社でリスクを取る自主編集売場を強化したり、従来の条件では出店できなかったようなテナントを取り込み、テナント商業施設に近いローコストの店舗運営に取り組むなどの改革の動きがみられる。百貨店の再生には、売上の 3 割強を占める衣料品の売上回復が重要といえ、品揃えを含めていかに消費者にとって魅力的な売場作りができるかが百貨店再生のポイントであろう。

業態特性が、制約要因となった総合スーパー

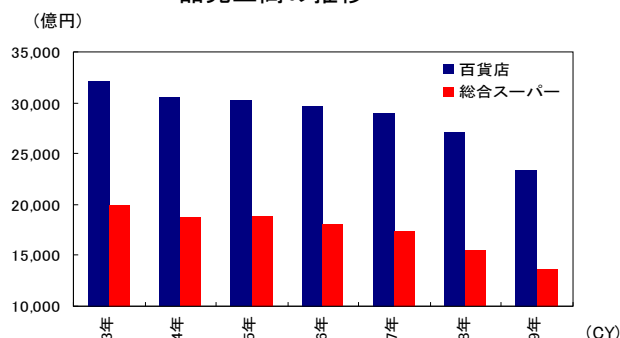
総合スーパーについても、百貨店同様に衣料品売上の減少が続いている。売上減少の背景としては、大量出店で売場面積が拡大し売場が同質化していることや、業態特性である総合性、一般性が逆に制約要因となって品揃えの魅力が低下し、消費者にとって「何でもあるが欲しいものがない」売場になったことなどが考えられる。またコスト削減の観点から大量発注、大量生産に主眼をおいた消費者不在の単一的な商品政策に陥ったことも、売上減少の要因といえよう。

【図表 10】百貨店、総合スーパーの衣料品売上対前年同月比の推移



(出所) 日本百貨店協会、日本チェーンストア協会資料
よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 11】百貨店、総合スーパーの衣料品売上高の推移



(出所) 日本百貨店協会、日本チェーンストア協会資料
よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 躍進するアパレルリテラー

低迷するアパレル関連企業が多い中、好調に展開を続ける企業もある。従来から好調を維持するファーストリテイリングのユニクロ事業に加え、欧米系のファストファッション企業を中心としたアパレルリテラーが、消費者の支持を背景に業績を伸ばし、日本国内でも店舗数を増やしている(【図表 12】)。海外店舗比率が 50%を超える H&M や、ZARA を展開する INDITEX は、低迷が続くわが国の衣料品市場にも積極的に進出し、大きな影響力を持つ存在となっている。本項では、好調を維持しているアパレルリテラー3 社の戦略を整理、分析することで、今後のアパレル企業の成長戦略を考察したい。

【図表 12】専門店の海外進出状況

企業名		総店舗数		進出地域別 海外店舗数						
		合計	(うち自国)	日本	アジア(日本除)	北米	欧州	その他	海外店舗比率	アジア店舗比率
GAP (米)	2009年1月	3,186	2,545	103	37	2,870	176	—	20.1%	4.4%
INDITEX(西)	2009年1月	4,264	1,896	40	78	338	3,556	252	55.5%	2.8%
H&M (スウェーデン)	2008年11月	1,738	150	2	13	212	1,493	18	91.4%	0.9%
Forever21(米)	—	460	429	1	8	439	0	12	6.7%	2.0%
ファーストリテイリング(日)	2009年8月	862	770	770	76	1	15	0	10.7%	98.1%
良品計画(日)	2009年2月	440	342	342	44	4	50	0	22.3%	87.7%
ハニーズ(日)	2009年5月	1,019	904	904	115	0	0	0	11.3%	100.0%
ポイント(日)	2009年2月	576	551	551	25	0	0	0	4.3%	100.0%
青山商事(日)	2009年3月	774	767	767	7	0	0	0	0.9%	100.0%

(出所) 各社アニュアルレポート、IR資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注 1) GAP の店舗数は、アジア、欧州、北米のカテゴリー分けのみ記載

(注 2) FOREVER21 の店舗数は同社 HP 記載の店舗数(2010 年 1 月時点)

(注 3) ファーストリテイリング店舗数は、ユニクロ事業のみ

(注 4) 良品計画は「無印良品 com KIOSK」「cafe&meal MUJI」を除く

SPA モデルの構築と、ブランド戦略に成功したユニクロ

多くの国内アパレル企業が苦戦する中、堅調な業績を維持し海外展開を本格化させている、ファーストリテイリングのユニクロ事業の強みの1点目としては、独自のSPA²モデルの構築(【図表13】)が挙げられる。バリューチェーンの流れに沿ってみていくと、例えば川上の原糸製造過程において、東レとの連携によって機能系素材の開発や品質改善に取り組み、消費者の「潜在ニーズ」を発掘することで爆発的なヒット商品の開発に成功している。川中の生産工程においては、約70社の協力工場で生地製造から縫製までを一気通貫で生産することで、同業者では達成し得ないコスト削減を実現していることが挙げられる。また日本人技術者を協力工場に派遣し技術指導を行う「匠プロジェクト」や、工場との折衝を商社任せにしないために、現地駐在員を配置するなど生産管理を徹底する一方で、商品の完全買い取り、大量発注、長期契約により、協力工場と安定的な友好関係を構築していることも強みといえよう。最後に川下の販売過程の強さをみていくと、試作段階において顧客の反応を見て、当社が「仕掛ける」と決めた商品については、一流クリエイターと協業してテレビCMを中心に大々的なキャンペーンを仕掛け、チェーン展開された自社店舗で一気に売り切ることによって、メガヒット商品を生み出している。また店舗等の販売チャネルで顧客の反応を吸い上げ、商品開発、改良に活かすことで翌シーズン以降のヒット商品の芽にするという、川上から川下までの有機的な連携がユニクロのSPAモデルの強みといえよう。ユニクロの強みの2点目としては、国内におけるブランドの確立が挙げられる。フリスブーム終焉後に価格競争による業績低迷を受け、ユニクロはブランド戦略を強化した。利益を無視して低価格競争を仕掛ける追従者(GMS、他アパレルリテーラー)との差別化を図るために価格競争力を維持しながら、外部デザイナーとの連携、有名タレントのCM起用、ファッション雑誌との共同企画などの施策を実施し、「高品質・高機能」というブランドの確立を目指した。その結果としてコア商品(フリス、ヒートテック、ジーンズ等)については類似品の価格に関わらず、ユニクロの価格が「市場価格」として消費者に認知され、今日のユニクロの好調を支える一因となっている。

【図表13】ユニクロのSPAモデル

	原糸製造	生地製造・染色・プリント・縫製	出荷
工程	主に日本・イタリアで生産 (素材メーカー)	全体の90%を中国で生産(協力工場) ⇒早急に中国以外の生産を全体の1/3に増やす計画	
連携モデル	素材メーカーとの連携により 開発した高機能な素材を基に	効率的&高いレベルを有した大規模な生産ラインで、3~6ヶ月かけて商品を大量生産することにより、低コストを達成	大々的な販促企画を展開し、チェーン展開された店舗で一気に売り切る
戦略ポイント	ユニクロと素材メーカーが協業して、機能系素材の品質改善・商品化(何年も掛けて、試行錯誤の繰り返し)	・生産の効率性や品質向上のため、2000年前後から中国国内の協力工場を約70社に絞り込み ・年間約4億万枚の商品を最新の生産設備を備えた巨大な協力工場で、生地製造から縫製まで一気通貫で生産することにより、同業者では達成し得ないコスト削減を実現	
	・素材メーカー(東レ)との提携、製品開発における一体化 ・消費者の「潜在ニーズ」発掘	・長い時間をかけて協力工場との良好な関係を構築 「匠プロジェクト」による技術伝播 現地駐在の設置(協力工場との接触を商社任せにしない) 完全買取・大量発注・長期契約による協力工場の固定化 ・一貫生産体制の確立(生産の効率化・品質向上)	

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

² SPAとはSpeciality retailer of Private level Apparelの略で「アパレル製造小売業」と訳される。アパレルメーカーやアパレルリテーラーが、自社企画ブランドを開発し、直営店を出店して直接消費者に販売するバリューチェーンを垂直統合させた形態のこと。消費者ニーズの捕捉、低価格の実現、ブランドコンセプトの一貫性の維持といった点より、SPA業態が主流になっている。

世界最速レベル
のリードタイムに
よる高い売場鮮
度を維持する
ZARA

次に、「付加価値の高いベーシック商品」を提供するユニクロに対して、ZARA や H&M といった海外のファストファッション企業の強みを整理したい。ZARA の最大の強みは高い売場鮮度を維持する高速サプライチェーンである。企画・デザインから生産、販売までを本社が一括コントロールし、自社工場及び協力工場で 90% 以上の商品を生産することで品質を維持しつつも、低価格かつ世界最速レベルのリードタイムで最新トレンド商品を提供している。新商品は、デザインから出荷まで 1~5 週間、物流についてもトラック便と航空便を駆使し欧州は 24 時間、米国は 48 時間、日本にも 72 時間以内で配送するなど、高い売場鮮度を維持していることが当社の強みといえる。

商品力のバラン
スと店舗展開力
を強みとする
H&M

H&M については、その強みを商品力と店舗展開力に分けて考察していく。商品力の強みとしては、自社に 100 人程度のデザイナーを抱え、世界の約 800 工場と提携して最適な商品調達体制を確立していることで、最新トレンド商品を低価格で、かつ商品企画から 2~3 週間という短いリードタイムで販売することが可能である点が挙げられる。加えて商品投入初年度のヒット商品に改良を加えてベーシック商品にしていくことで、品揃えがハイファッションに偏りがちなファストファッション企業とは一線を画し、取扱商品の幅を広げていることも強みといえる。店舗展開力の強みとしては、取扱商品を 6 ディビジョン、25 以上のコンセプトに分類した、スモールビジネスユニット³の存在が挙げられる。当社は出店スピードを優先するために売場面積や品揃えを標準化していないが、このスモールビジネスユニットを、進出国の特性や、店舗サイズに合わせたコンセプトに組み合わせることで、進出先の物件に制約を受けず、世界への大量出店を可能にしている。

以上のアパレルリテーラーの強み、特徴を整理したうえで（【図表 14】）、次章では、わが国アパレル企業の成長戦略を検証していきたい。

【図表 14】主要アパレルリテーラーの比較

	トレンド性	リードタイム	品揃え	価格	品質	出店スピード
ユニクロ	ベーシック商品が大半	3~6ヶ月	定番品中心の商品展開	低価格	非常に高い	早い
ZARA	最新トレンド商品が充実	最短で1週間程度	トレンド商品が中心であり、定番品は少ない	他2社と比較すると高めの設定	自社工場を有し、高い品質を実現	既に多くの店舗を展開
H&M	最新トレンド商品が充実	2~3週間	トレンド商品から定番商品まで幅広い品揃え	低価格	トレンド性を重視	非常に早い

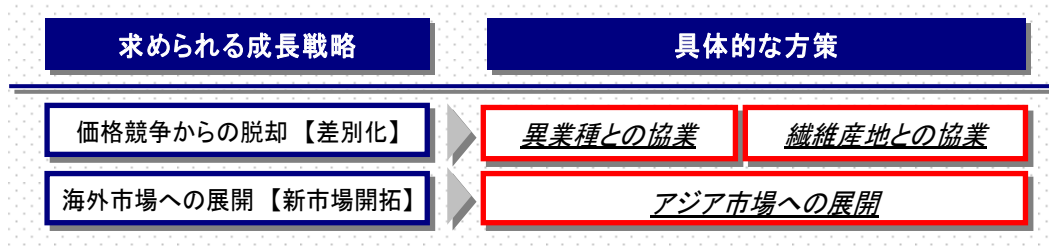
（出所）商業界「販売革新」2008年9月号、2009年11月号よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

³ スモールビジネスユニットとは、取扱商品をメンズ、ウイメンズ等 6 つのディビジョンにわけ、そのディビジョンからコンセプト毎に 25 以上に商品を分類したユニットのこと。この 25 種類以上に分類されたユニットを、出店地域、物件に合わせて展開することによって、H&M は世界への大量出店を可能にしている。

IV. アパレル企業に求められる成長戦略

前章までみてきたように、アパレル企業を取り巻く事業環境は厳しいものである一方で、好調を維持しているアパレルリテーラーもあり、戦略の方向性次第では、アパレル企業の成長は十分可能といえよう。アパレル企業に求められる戦略としては、高機能商品やトレンド商品の提供において差別化を図り、足許の価格競争から早急に脱却すること、及び縮小が続き、競争が激化する国内市場に留まらず、海外市場へ展開することの2点が考えられることから（【図表 15】）、その実現に向けた方向性を検証していくこととしたい。

【図表 15】アパレル企業の成長戦略の整理



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

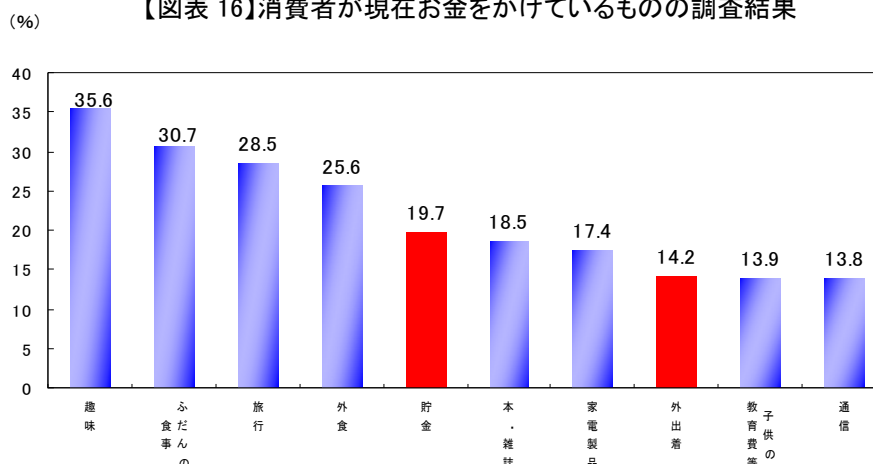
1. 価格競争からの脱却

（1）価格競争の要因と価格競争からの脱却に向けた方向性

足許でも続く、消費者の衣料品支出の抑制

まず、アパレル企業が価格競争に陥っている要因を2つ挙げてみたい。第1には、消費者の衣料品への支出抑制傾向があるといえるだろう。経済産業省の「消費者が現在お金をかけているものの調査」において、趣味や食事、旅行が上位に来る一方で、外出着への支出は貯金を下回っている（【図表 16】）。先述の通り、消費者の衣料品支出は年々減少傾向であるが、足許でも消費者の衣料品支出抑制は続いていると考えられ、こうした消費行動がアパレル企業の価格競争に拍車をかけているものと考えられる。

【図表 16】消費者が現在お金をかけているものの調査結果



（出所）経済産業省「消費者購買動向調査」より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

トレンド追従、多
ブランド展開によ
る同質化

第2には、強いブランド育成の遅れによる、ブランド及び商品の同質化が挙げられる。アパレル企業各社は、大量消費時代が終わり消費者のニーズが個性化、多様化した段階で、自社のブランドコンセプトを定義することよりも、自社の資金力や成長する国内市場を背景に、欧米ブランドとのライセンス提携で「ブランドは育てるものではなく持ってくるもの」という考えに傾注したといわざるを得ない。こうした動きがブランドの育成を遅らせてきた要因と考えられる。加えて流行に敏感、短いトレンドサイクル、消費者の「飽き」の早さ、といったわが国衣料品市場の特性に対して、アパレル企業が過剰なマーケットイン志向であったことや、上場会社に関しては株主への利益還元の見点から短期的な利益確保が求められてきたこと⁴も、ブランドの長期育成の足枷となり、結果としてアパレル企業のトレンド追従や、多ブランド展開による同質化を招いているといえよう。

価格引き下げは、
際限なき価格競
争を招く

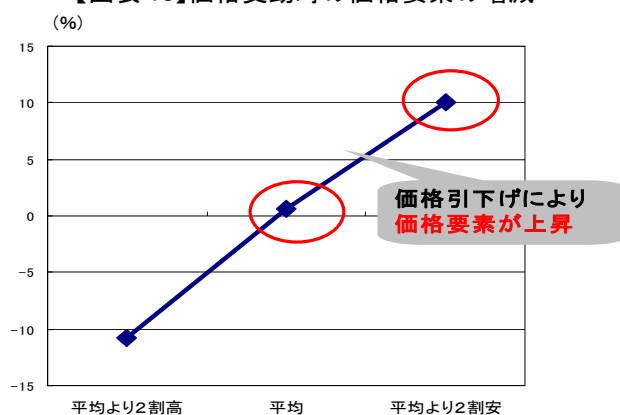
こうした背景から、アパレル企業は低価格戦略によって、消費者に対する価格訴求を強めてきた。その一方で、経済産業省の調査によれば、低価格へのこだわりが強いとされる現在の消費者の購入意思決定要素のうち、他の商品カテゴリーと同様に衣料品についても、非価格要素の占める割合が価格要素を上回っている（【図表 17】）。ただし価格が下がると、消費者の意思決定全体における価格要素の割合は10%以上上昇するという消費者特性も示されている（【図表 18】）。こうした消費者の購入意思決定時の特性を考えると、アパレル企業が進めてきた低価格戦略が、消費者の価格選好を強め、結果として際限なき価格競争に陥ることになったといえよう。

(%) 【図表 17】買物の決定における重要度

	食品	家電製品	自動車	ファッション衣料
非価格要素	51.1	53.7	55.0	52.1
品質	19.4	21.4	20.1	18.5
利便性	16.1	16.5	18.7	16.7
ブランドイメージ	15.6	15.8	16.2	16.9
価格要素	48.9	46.4	44.9	48.0

(出所) 経済産業省「消費者購買動向調査」より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 18】価格変動時の価格要素の増減



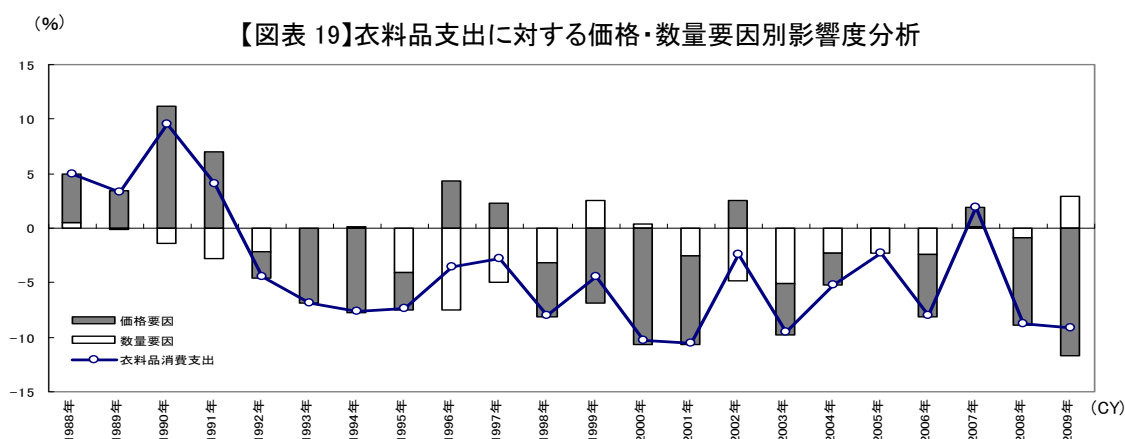
(出所) 経済産業省「消費者購買動向調査」より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

衣料品の消費数
量の拡大は見込
めない状況が続
く

次に、消費者の衣料品支出の変化を、価格と数量に分けて要因分析すると、衣料品支出がピークを迎えた1990年以前より、消費数量は拡大しておらず、バブル期の衣料品支出の増加は、衣料品価格の上昇によってもたらされたことがわかる。その後、バブル崩壊以降衣料品価格は大きく下落しているものの、その下落を補うような販売数量の増加は見られず、結果として衣料品支出の

⁴ 上場アパレルメーカーの中では、ワールドが「行き過ぎた株主経営から脱却し、長期的に企業価値を高める」ことを理由に、2005年にMBO(経営陣による買収)を実施し、株式の非上場化を行っている。

減少が続くこととなった(【図表 19】)。足許においても価格下落が衣料品の数量的拡大をもたらさない状況が続いており、アパレル企業が低価格戦略を進めても、販売単価の下落を補うだけの売上を確保することは難しいといえるだろう。



(出所) 総務省「家計調査報告」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注 1) 衣料品支出は「背広・男子上着・男子ズボン・男子セーター・婦人服・スカート・ブラウス・婦人セーター・子供服」に対する消費支出額を加工

(注 2) 一部の商品を出出してモデル化しているため、図表 3 の支出割合の推移とは必ずしも一致しない

衣料品の売上拡大に向けては、販売単価引き上げへの取組が必要に

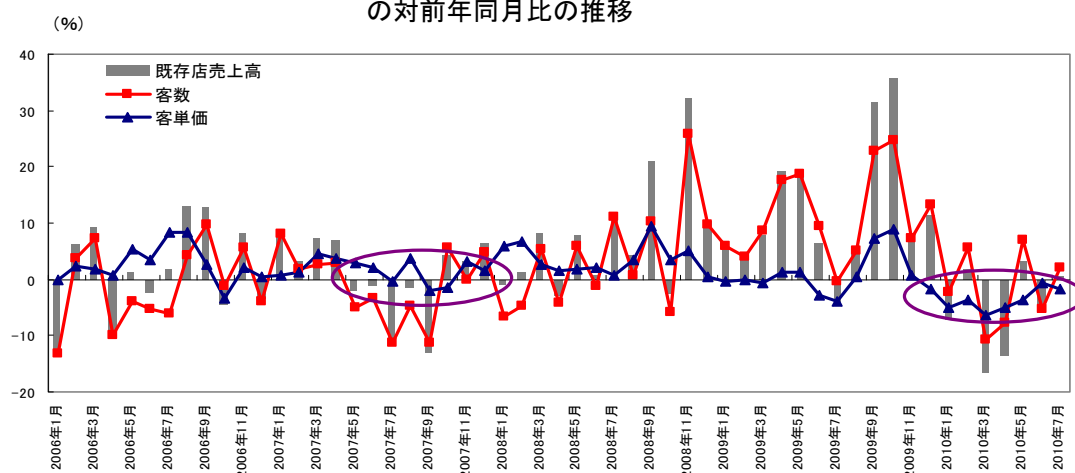
トレンド追求、品質・機能の向上のどちらも更なる付加価値の提供が必要に

以上の消費者の購買行動や、数量的拡大が見込めない衣料品支出の特性を踏まえると、衣料品市場ではアパレル企業が低価格戦略を取っても、消費者の価格選好を強め、欧米系ファストファッション企業を巻き込んだ体力勝負の価格競争に陥るうえに、販売数量の拡大も見込めず企業体力を損なうことになる可能性が高いと考えられる。衣料品市場が縮小する中、足許で体力勝負の価格競争に巻き込まれたアパレル企業の企業業績は急速に悪化しており、早急に価格競争から脱却する必要がある。アパレル企業が衣料品売上を拡大させるためには、数量的拡大を志向する低価格戦略ではなく、新たな付加価値を提供することによって、販売単価を引き上げるような取り組みが求められよう。

それではアパレル企業が価格競争から脱却するために、どのような付加価値を消費者に提供すれば、差別化を図っていくことができるだろうか。先述のアパレルリテーラーの取り組みに基づいて整理すると、衣料品の「商品」としての付加価値を高める方向性としては、1 点目に H&M、ZARA のようにトレンド性を高めていくことが挙げられる。わが国の消費者のファッション感度が高いことを考えると、トレンド性を高めていく方向性は最も現実的な方向性といえる。しかし同時に欧米系ファストファッション企業を含めた、競合他社との価格競争に陥る可能性もあり、差別化のためにはトレンド性の追求に加え、更なる付加価値の提供によって差別化を図っていく必要がある。2 点目にはユニクロのように、商品の品質や機能を高めていくことが挙げられる。アパレル企業に限らず、わが国産業の競争優位は、商品の高機能・高品質にあり、競争力の源泉として今後もその方向性を追求することは必要不可欠であることは間違いない。しかし「高機能・高品質な商品の提供」によって、安定した客単価を維持し

てきたユニクロが、足許で客単価を下落させていることを考えると、衣料品の機能や、品質の積み上げによる付加価値の提供だけでは、商品単価の下落を止めることが難しくなっており、価格競争からの脱却に向けては、トレンド性を高めていく方向性と同様に更なる付加価値の提供が求められているといえよう(【図表 20】)。

【図表 20】国内ユニクロ事業の既存店売上高・客数・客単価の対前年同月比の推移



(出所)ファーストリテイリング IR 資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(2) 異業種との協業

異業種協業による新たな付加価値創出

前項では、アパレル企業に求められる方向性として「トレンド性の強化」と「機能・品質の強化」に加えて、更なる付加価値の提供が求められていることを示した。衣料品市場が縮小する中で、厳しい競争環境に直面していることを勘案すると、アパレル企業には衣料品という「財」自体に新たな付加価値を求めるだけでなく、「サービス」としての付加価値を追求するような戦略が求められるだろう。こうした「財」から「サービス」への付加価値拡大を進めるための方策としては、異業種との協業が有力な選択肢と考えられる。

足許で見られる異業種協業の動き

最近の事例としては、資生堂とロッテが化粧品「MAJOLICA MAJORCA」とガム「Glamatic」を、「変身願望を叶える」という共通の世界観に基づき共同でブランド展開を行ったり、カルピスとロペピクニックが、「ロペピクニック meets カルピス」と題し、カルピスのシンボルである水玉をモチーフにした 16 種類の洋服や雑貨を発売し、ブランドの相互浸透を図るなど異業種協業の動きがみられる。こうした動きは、他の商品領域において確立されているブランドイメージを活用して、自社の商品だけでは表現できない新たな世界観を作り出している事例といえるだろう。

異業種協業プロジェクト「WiLL」

過去において取り組まれた、個別商品毎のコラボレーションの枠を超えた異業種協業の事例としては 1999 年～2004 年まで続いたトヨタ自動車、パナソニック、花王、アサヒビール、近畿日本ツーリスト(後にグリコ、コクヨが参加)による異業種提携ブランドプロジェクト「WiLL」が挙げられる。このプロジェクトは「遊

びゴコロと本物感」をコンセプトにニュージェネレーション層⁵をターゲットにした共通ブランド「WiLL」を展開、広告やマーケティングも共同し、各社が同コンセプトで商品を発売するというものであった(【図表 21】)(【図表 22】)。「WiLL」プロジェクトについては、当初各々の業界トップクラスの企業が参加し、共通のコンセプト、同一ロゴによって商品展開をするという話題性から売上に繋がったものの、その後の商品、サービスへの影響は限定的なものに留まることとなった。「WiLL」プロジェクトが、実際の消費者の購買行動に繋がらなかった背景としては、「WiLL であること」を購入動機とする消費者が育成できなかったこと、つまり「WiLL」ブランドの浸透が図れなかったことだと考えられる。その要因を分析することは、アパレル企業の異業種協業に求められる戦略を明らかにすることにつながるだろう。次項以降で詳しくみていきたい。

【図表 21】WiLL プロジェクトのイメージ図



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 22】WiLL プロジェクトによる各事業会社の商品展開

企業名	商品カテゴリー	主な商品名
トヨタ自動車	自動車	WiLL VI、WiLL CYPHA
アサヒビール	ビール	WiLL スムースビア
パナソニック	電化製品	WiLL PC、WiLL MD、WiLL BIKE
近畿日本ツーリスト	旅行	WiLL TOUR
花王	ミスト	WiLL クリアミスト
グリコ	菓子	WiLL オンタイムチョコレート
コクヨ	文具	WiLL STATIONERY

(出所) 各社公表資料、各種報道資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

「WiLL」プロジェクトのインプリケーション

有力な企業が協業しながら、「WiLL」ブランドが浸透しなかった要因の 1 点目は、ブランドコンセプトが曖昧になったことだと考えられる。即ち「遊びゴコロと本物感」という共通のコンセプトや、共通のロゴによって商品やサービスを展開したものの、ブランド名やロゴからコンセプトを推察しにくいことや、参加企業間の業種関連性が薄く、「ブランドコンセプト」「ブランドイメージ(ロゴ)」「商品・サービス」との一貫性が保てず、消費者がブランドコンセプトを十分認知できなかったということだろう。2 点目としては、参加企業の中で、強力なイニシアチブを取る企業が不在であったことが挙げられる。ブランドの浸透に向けては、リーダーとなる企業が長期的な視点に立って、強力なイニシアチブで商品・サービスを一貫して展開することが求められるが、「WiLL」プロジェクトは、参加企業がイコールパートナーとして参加する共同プロジェクトであったことから、強力なイニシアチブによる、「WiLL」ブランド全体の長期戦略が欠如していたといえるだろう。

明確なブランドコンセプトの発信

以上の「WiLL」プロジェクトのインプリケーションより、異業種協業にはブランドコンセプトを明確にしたうえで、誰かがイニシアチブを持ち、中長期的な視点に立ってコンセプトのイメージをプロモーションしていくことがポイントだと考えられる。またそのイメージに基づいた商品、サービスを提供するなど、「ブランドコンセプト」「ブランドイメージ」「商品・サービス」の一貫性も求められるといえる。

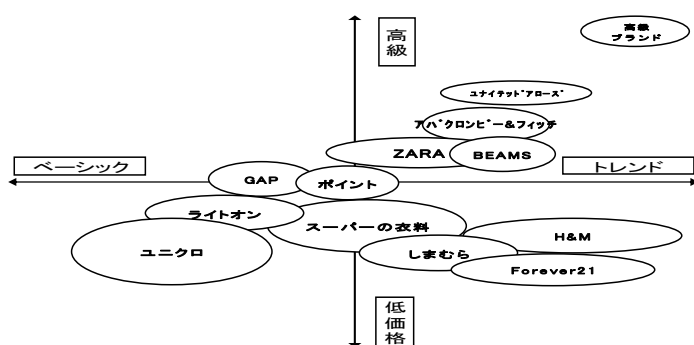
⁵ WiLL プロジェクト発表時のプレスリリースによると、ニュージェネレーション層とは、「情報ネットワーク社会の中で能動的な情報選択を行い、自分なりのこだわりを大切にするという傾向をもつ層で、必ずしも年齢で区分することは適切とは言えないが、20～30 歳代を中心としている」と定義している

こうした取り組みを成功させるために、アパレル企業にとって必要な視点を 3 つ挙げてみたい。第1に長期的な視野でブランドアイデンティティを確立したうえで、どのターゲットに、どのような提案をしていくのかという明確なブランディングが挙げられる。わが国には、国内外のアパレルブランドが乱立しており（【図表 23】）、消費者にとっては各社の区別がつかないところがあるといっても過言ではない。だからこそアパレル企業は、ブランドコンセプトをあえて「プロダクトアウト」の視点で消費者へ発信し、他ブランドと差別化していくというスタンスで臨むということも重要であろう。

統一されたコンセプトに基づくファッション関連商品、サービスの提供

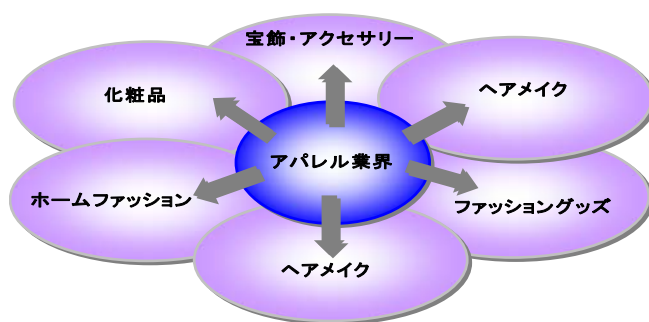
第2には、確立したブランドコンセプトに基づく、商品の世界観の統一が挙げられる。Co-BRAND⁶などの取り組みによって異業種協業を行う場合こそ、統一したコンセプトによる商品、サービスの展開などが求められよう。具体的な業種としては衣料品と統一感が取りやすく、衣料品を中心とした生活シーンを提案しやすいファッション関連業種である化粧品、携帯電話、雑貨、インテリア、ヘアメイク、カフェ、電化製品等の業界を協業相手としながら（【図表 24】）、消費者に訴求する明確な価値観を提示できるかが成功のポイントである。

【図表 23】アパレルブランドのポジショニング



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 24】アパレル業界の異業種協業のイメージ



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ブランド全体の戦略構築機能の強化

第3には、ブランド全体の戦略構築の機能強化が挙げられる。「WiLL」プロジェクトのように参加企業の合議制による意思決定では、個社の利害や目的が異なり、ブランド全体の戦略構築が困難になるといわざるを得ない。必ずしも経済合理的な判断だけでは答えが出ないブランドコンセプトだからこそ、ブランド全体の戦略構築機能の強化に向けては、協業ありきではなく、自社のブランドコンセプトを明確に打ち出した上で、そのコンセプトに合致する企業と協業するなど、アパレル企業自身がブランド全体のコーディネーターの役割を担うことが求められよう。

⁶ Co-BRAND とは、異なる企業のブランドを結合したブランドのこと。本稿では、異業種企業との協業により新たなブランドを作ること Co-BRAND と定義する

異業種との協業で、「サービス」を提供していくことは、価格競争回避に向けた有力な戦略に

今までみてきたように、アパレル企業の異業種協業については、共通のコンセプトや統一された世界観に基づいて、衣料品を中心としたファッション関連商品や、サービスを提供することが重要といえよう。単純に取扱商品の幅を拡大するのではなく、アパレル企業が明確なコンセプトや、統一された世界観に基づいて、商品やサービスを提供することで、消費者が衣料品を着て生活をするシーンやスタイルといった「新たな付加価値：サービス」をイメージしていくことが可能となろう。消費者の支出が「財」から「サービス」にシフトする中で、従来の衣料品という「財」の提供に留まらず、アパレル企業が異業種との協業によって衣料品に「サービス」という付加価値を持たせることは、価格競争からの脱却に向けての有効な戦略となることが期待される。

(3) 繊維産地との協業

繊維産地との協業による商品企画も、価格競争からの脱却に向けた方策の一つに

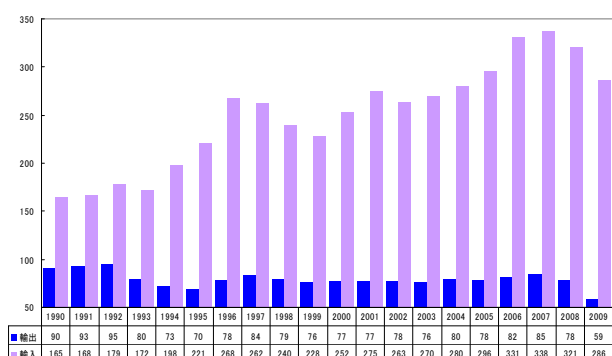
厳しい価格競争の中で、アパレル企業の多くはOEMやODM⁷への依存を高めたことで、各地に存在した川上の繊維産地への関与から遠ざかることとなった。しかしアパレル企業が、同質化による価格競争からの脱却に向けて、新たな競争優位を獲得するためには、再度国内繊維産地と一体となってブランドコンセプトを体现する商品企画を行い、商品企画の自由度と幅を広げていくことが、一つの効果的な方策であると考えられる。また川上の繊維産地にとっても、川下のアパレル企業との協業は、現状の低迷からの脱却に向けた有効な戦略オプションの一つと考えられる。本項では、繊維産地の現状を考察し双方の協業の方向性を検討していきたい。

長きにわたり低迷が続く繊維産地

繊維産地の現状をみると、繊維製品の生産拠点として、中国をはじめアジア諸国の台頭で国際競争が激化したことや、国内衣料品市場の縮小、粗原料の逼迫などもあり、厳しい事業環境に直面している。また、わが国の繊維産地は工程別、素材別に細分化された分業体制を有しており、厳しい事業環境下の中、高コスト構造から競争力を失い、繊維製品の輸出額、繊維工業出荷額とも減少を続けるなど低迷から抜け出せない状況が続いている(【図表 25】【図表 26】)。

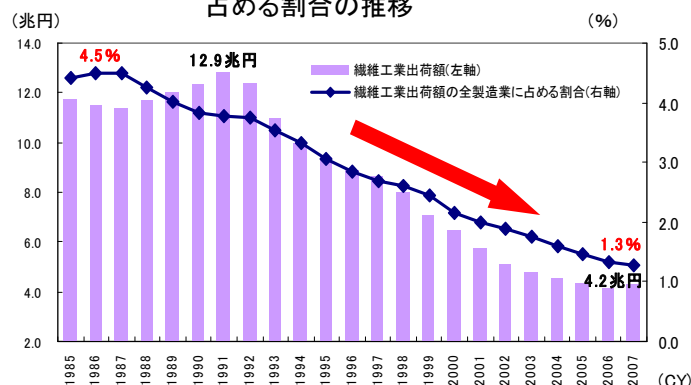
【図表 25】繊維製品の輸出入額の推移

(百億円)



(出所)「ジェトロ貿易統計データベース」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 26】繊維工業出荷額及び全製造業に占める割合の推移



(出所)経済産業省「工業統計調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注 1) 1994 年、1999 年、2002 年に産業分類の改定あり

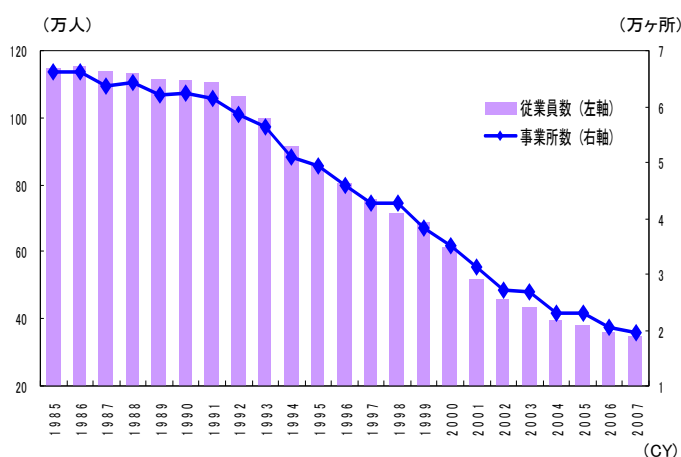
(注 2) 繊維工業出荷額の数値は「繊維工業(衣服、その他の繊維製品を除く)」と「衣服、その他の繊維製品製造業」の出荷額の合計値

⁷ OEM は自社企画による外注調達のこと。ODM は自社ブランド商品を企画段階から外注調達すること。

企業間の連携が進む北陸繊維産地

繊維製品の輸出額や繊維工業出荷額に加え、事業所数、従業員数とも減少を続けているが(【図表 27】)、代表的な繊維産地の一つである北陸地方では、北陸繊維産地の縮小に歯止めをかけるため、「東レ合繊クラスター」や「北陸3県繊維産業クラスター」といった繊維産地企業同士の連携が進んでいる。北陸3県繊維産業クラスターでは、北陸3県の各繊維企業が、数値目標を設定し、単独では取組が困難な販路開拓、人材育成、研究開発の各分野について協業を行っている(【図表 27】)。こうした素材や工程、地域の枠を超えた繊維企業同士の連携の動きは、繊維産地復興に向けてのモデルケースとなり得よう。

【図表 27】繊維工業における従業員数及び事業所数の推移



(出所) 経済産業省「工業統計調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 1994年、1999年、2002年に産業分類の改定あり

【図表 28】北陸3県繊維産業クラスターの概要



(出所) 石川県作成資料を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

アパレル企業には繊維産地の技術、人材の継承への取組みも期待される

繊維産地の復興のためには、北陸地方のような業界内での連携の動きに加え、更に川下のアパレル企業との協業も強化すべきといえるだろう。アパレル企業との協業によって、消費者の情報が還元され、「商品」を意識したもの作りを進めることが可能になれば、分業体制によるバリューチェーンの高コスト構造や、賃加工依存といった繊維産地の課題解決に向けた一つの方向性になり得る。低迷が続く繊維産地の中では、中小企業が事業撤退に追い込まれたため、染色加工の技術が伝承されずに再現できなくなるといったケースも出てきている。こうした状況が続き、わが国独自の技術が損なわれれば、近い将来アパレル企業のものづくりの選択肢を狭めることにもなりかねない。アパレル企業には、価格競争からの脱却のための協業に留まらず、アパレル業界の長期的かつ持続的な成長の観点から、繊維産地と一体となって技術や人材の継承に取り組むことも期待されよう。

2. アジア市場への展開

わが国アパレル企業にとって進出の余地が大きいアジア市場

これまで、価格競争からの脱却に向けた国内市場での成長戦略について述べてきた。しかし今後の人口減少、少子高齢化の進展といったわが国の衣料品市場を取り巻く厳しい外部環境を考えた場合、アパレル企業が国内市場のみで成長戦略を描くことは難しい。その一方で、アジアは経済成長の進展によって市場の拡大が見込まれるとともに、ファッション意識も高まりをみせている。経済産業省の調査によれば、中国、タイ、シンガポールなどは消費者のファッション意識が「ブランドへの憧れ」から「ファッションの使い分け」のステージに移行していることから、欧米系の高級ブランド等と比較すると、ブランドの浸透が遅れているわが国のアパレル企業にとっても、進出の余地が大きいマーケットといえる(【図表 29】)。今後わが国のアパレル企業が、競争の激しい中国を中心としたアジア市場を攻略するための戦略オプションを提示していくこととしたい。

【図表 29】アジア主要都市のファッション意識



(出所) 経済産業省「平成 20 年度 ASEAN 諸国等のファッションメディアを通じた消費トレンド調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(1) 進出地域及びターゲット層

中国の中間層が、最大のターゲットに

中国は、「クールジャパン」のイメージが強いことや、日本発の雑誌が多く流通し、わが国のファッションに対する親和性が高いことから、わが国アパレル企業にとって期待度の高い市場といえる。次にターゲットとすべき顧客層について考察すると、アジアの富裕層をターゲットにした場合、対象顧客が限定される上に、欧米系の高級ブランドとの競合に直面することから、競争が激しい領域であると考えられる。逆に所得の低い大衆層をターゲットにした場合、わが国アパレル企業のコスト競争力では、急成長をみせる地場のアパレル企業との体力勝負の価格競争に陥る可能性が高い。以上の状況を勘案すると、わが国アパレル企業には「クールジャパン」のイメージを活かし、プロモーション活動等でブランドイメージを浸透させながら、長期的に中間層のシェアを高めていく方向性が望ましいといえよう。

(2) ブランドのプロモーション

産業構造ビジョン
2010 で示された、
日本文化産業の
分野横断的な連
携強化

2010 年 6 月に公表された経済産業省の「産業構造ビジョン 2010」において、ファッション産業を含めた文化産業のプロモーションについて、政策の方向性が示された。文化産業の海外市場攻略に向けて「クールジャパン」という全体コンセプトのもと、伝統文化からアニメ、コンテンツ、ファッション、「カワイイ文化」まで、全体として「日本性」を感じられる新たな付加価値を発信していくこと、及びファッション、コンテンツ、デザイン、観光等について相互に分野横断的な連携を強化し、相乗効果を生み出すような仕掛けを戦略的に考え実行することなどを掲げている。特に新興国市場のボリュームゾーン開拓に向けて、コンテンツ、アニメ、ファッション等を通じて、日本の良さを積極的に発信し、製品と一体となったプロモーションが必要だとしている。

音楽業界、メディア
業界が有力な
協業相手に

こうした経済産業省の政策を踏まえて、アパレル企業にとって有力な協業パートナーとされるマンガ、アニメ、映画等のわが国コンテンツ産業との協業の方向性を検証したい。コンテンツ産業は、個別作品としては高い評価を得ているものの、2009 年の中国大陸における海外映画興行収入をみても、日本映画がベスト 5 に入らず、また中国向けドラマ輸出数をみても、香港や韓国が増加しているのと対照的に減少するなど、個別作品の評価の高さが必ずしもビジネスに繋がっていない(【図表 30】【図表 31】)。またマンガ、アニメと、アパレルについては文化産業という共通項はあるものの、購買層の違い等から実際のビジネスにおける協業の余地は、限定的になる可能性が高い。その一方で日本の音楽業界は、AVEX グループ、SONY MUSIC、EMI 等の所属アーティストが活躍し、アジアへの影響力が大きい。東京ガールズコレクションにみられるように、コンサートとファッションイベントを融合させると、「アーティストへの憧れ」を「アーティストが身につけるものへの憧れ」へ変えていくこととなり、衣料品、装飾品のタイアップなど、アパレル企業との協業の余地は大きくなると考えられる。例えば、韓国では政府主導の下で、トップアイドルグループをファッションブランドのイメージキャラクターに起用し、ラッピングバスや店頭ポスターなどに登場させ、韓国のイメージアップを図っている。こうした取り組みがアジア各地で韓流ブームを巻き起こすとともに、多くのビジネスチャンスを生み出すことにつながっている。こうした事例からも、アパレル企業のアジア市場開拓には、音楽業界、メディア業界との協業は有力な選択肢と考えられる。アジア展開においても、こうした「財」と「サービス」の間の更なる協業の強化が望まれよう。

【図表 30】2009 年中国大陸海外映画興行収入ベスト 5

順位	タイトル
1	2012
2	トランスフォーマー
3	アイスエイジ3
4	ハリーポッターと謎のプリンス
5	G. I. ジョー

(出所) 各種公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 31】2008 年国別中国向けドラマ輸出数

国名	作品数
香港	38 (前年比+14)
韓国	29 (前年比+15)
台湾	29 (前年比+9)
インド	38 (前年比±0)
日本	7 (前年比-9)

(出所) JETRO「中国コンテンツ市場調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部

日本ブランドの強化に向けたファッション特区構想

以上みてきたような、既に取り組みがみられるブランドプロモーション戦略に加え、進出国におけるブランド浸透に向けては、日本、中国、韓国等アジア諸国の文化・経済交流の一環として各国に「ファッション特区」を創設することも効果的と考える。アジア市場において、アパレル企業を含めたわが国ファッション関連企業の立地集積を促進することができれば、日本ブランド全体の存在感、発信力を高めることも期待される。日本の文化産業のアジア展開に取り組んでいくのであれば、こうした動きを後押しするような政策支援も望まれよう。「ファッション特区」で、ファッション関連業種の進出について税負担、関税等の軽減措置が講じられれば、今まで単独では海外進出が難しかった企業の海外進出の機運を高めることも予想される。そうした海外進出機運の高まりが、業種を超えた様々な協業を促進する可能性もあり、結果としてわが国アパレル企業の国際競争力の強化につながると考えられる。

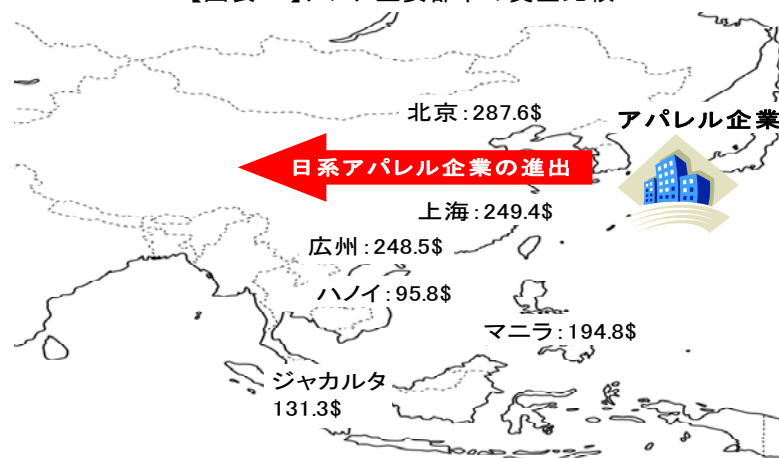
(3) サプライチェーンの構築**コストと付加価値両面から生産拠点の分散が必要に**

次に、わが国のアパレル企業が、アジアにおいて本格的に店舗展開を行うにあたって求められるサプライチェーンの構築について考察していきたい。

衣料品市場において求められる鮮度への対応、効率的な商品アソートメントの実現にあたっては、「製・配・販」の各層において、無理・無駄のない仕組み作りが必要とされる。そのための方策として、1 点目には生産拠点の分散が挙げられる。わが国アパレル企業は、コスト削減を主眼として生産拠点の中国移転を進めてきた。しかし中国の生産能力を上回る発注が世界中から集中することとなり、中国の主要 3 都市（北京、上海、広州）の一般工員の賃金は、アジア主要都市と比較して高い水準になるなど生産コストは上昇し、生産拠点としての中国のコスト優位性は失われつつある（【図表 32】）。中国についてはこうした生産能力の問題や賃金上昇に加え、ジョブホッピング⁸等の労務問題のリスクが内在している。こうした状況に対応するために、技術移転、品質管理等クリアすべき課題はあるものの、コスト優位性の確保、リスク分散の観点より、タイ、ベトナム、バングラディシュなどに対して、生産拠点の「チャイナ・プラスワン」への展開が本格的に進みつつある。それと同時にブランドの独自性という観点から、国内生産回帰についても検討すべきといえよう。なぜなら付加価値の高いものづくりを実現するために、日本の産地のもつ技術を活用することも、欧米企業やアジアの現地企業に対する競争優位を維持するために必要と考えられるからである。このように、生産拠点の分散については「コスト」と「付加価値」の両面からの取り組みが求められよう。

⁸ ジョブホッピングとは、技能や、賃金の向上を求めて、転職を繰り返すこと。中国ではジョブホッピングの多さが指摘されており、優秀な人材の確保が難しい状況といわれている。

【図表 32】アジア主要都市の賃金比較



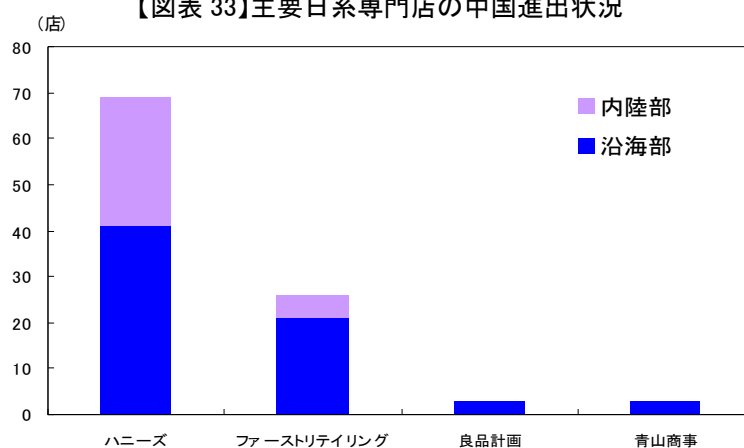
(出所) ジェトロ「第 19 回アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 各都市の賃金は、製造業の一般工員の月収の平均値

内陸都市部の参入には、現地企業との協業も有効な戦略オプションに

2 点目としては、中国内陸都市部のような、今後の拡大が期待される地域都市部への販路拡大が考えられる。これまでの中国におけるわが国のアパレル企業の出店地域は、上海、北京、広州など既に世界中のあらゆるブランドが出揃っている、競争が激しい沿海都市に集中している(【図表 33】)。今後、わが国アパレル企業が中国市場で成長戦略を描くには、他のアパレル企業に先駆けて中国内陸部の二級都市への参入に注力していかなければならないだろう。わが国アパレル企業が、現地における販売拠点を確保するためには、必要な現地情報の効果的な獲得が成功のポイントと考えられることから、現地のアパレル企業との協業で現地情報を獲得していくことも有効な戦略オプションといえよう。

【図表 33】主要日系専門店の中国進出状況



(出所) 各社 IR 資料、ホームページよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注 1) 沿海部は華北省、華南省、東北省の店舗、内陸部は西省、華中省、西北省の店舗

(注 2) 店舗数の基準時点は、ハニーズが 2009 年 5 年、ファーストリテイリングが 2009 年 11 月、良品計画が 2009 年 2 月時点、青山商事が 2009 年 3 月時点の店舗数

Ⅶ．おわりに

以上、アパレル企業について、現状の低迷の原因と、その克服に向けた成長戦略について考察してきた。

戦後のアパレル企業の歴史をみると、1960 年代初頭から、1990 年前後にかけて業界全体の高い英知と、企業努力に加え、高度経済成長に伴う旺盛な内需、合繊・紡績の高い技術力、総合商社のバックアップ等の外部要因にも支えられ、日本の文化発展に大きな貢献をし、企業としても成長を遂げてきた。アパレル企業の成長は、衣料品市場の規模を拡大させただけでなく、消費者のファッション感度を高め、わが国をファッション先進国に押し上げるという役割も果たしてきた。しかし成長の一方で、価格や品質に対するこだわりが強い日本の消費者の期待に応えるために取り組んできたことが、皮肉にもバブル経済崩壊後、今日に至るまで国際競争力欠如と、ブランド乱発の商品政策による同質化という、アパレル業界全体が抱える大きな課題の主因となっている。日本の消費者の感性は高く、「クールジャパン」に示されている通り、その品質に対する海外からの期待が高いなど、わが国アパレル企業の本質的な競争力が不足しているということではないと思われるが、現在のところ海外市場で十分なプレゼンスの確保ができていない状態である。その一方で、大手アパレルメーカーの一角であるレナウンが、中国企業の出資を受け再建を目指すなど、アジア全域を巻き込んだ形での業界再編の動きが活発になる可能性も高まっている。

このようにアパレル業界を取り巻く環境は厳しいが、わが国にはファッション感度を有する消費者がおり、世界に通用する多くのデザイナーを輩出しているという実績がある。また国内の産地は、品質を担保する高い技術力を有していることから、過去の成功体験からの転換を図ることによって、アパレル企業の新たな成長の可能性は十分にある。新たな時代に向け、アパレル企業は文化発信産業として、短期的な利益追求に終始することなく消費者のファッション意識を高める様々な価値観の発信や、若手デザイナーの育成、日本文化の啓蒙活動、海外市場でのビジネスチャンス獲得など、長期的な視野で今後のファッション産業の裾野拡大に向けた役割を果たすことも求められる。

本稿で考察した成長戦略に加え、アパレル企業各社が、自社の理想や使命感を再認識し、「いかに消費者の生活を楽しく、豊かにできるか」というファッションの原点を再度見直すことで、アパレル企業が日本産業全体の牽引役になることを期待したい。

以 上

(本稿に関する問い合わせ先)

みずほコーポレート銀行 産業調査部 流通・生活チーム

藤野 裕司

Tel : 03-5222-5148

E-mail : yuuji.fujino@mizuho-cb.co.jp

<引用・参考文献>

1. 新聞・雑誌

- 日本経済新聞(日本経済新聞社)
- 日経産業新聞(日本経済新聞社)
- 日経 MJ(日本経済新聞社)
- 日刊工業新聞(日刊工業新聞社)
- 織研新聞(織研新聞社)
- フジサンケイビジネスアイ(産経新聞社)
- 販売革新(商業界)

2. ホームページ、リリース資料等

- 内閣府「消費動向調査」
- 総務省「家計調査報告」
- 経済産業省「商業販売統計調査」、「商業動態統計調査」
- 経済産業省「消費者購買動向調査」
- 経済産業省「平成 20 年度 ASEAN 諸国等のファッションメディアを通じた消費トレンド調査」
- 経済産業省「工業統計調査」
- JETRO「第 19 回アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較」
- JETRO「中国コンテンツ市場調査」
- JETRO「貿易統計データベース」
- 日本百貨店協会「全国百貨店売上高概況」
- 日本チェーンストア協会「チェーンストア販売統計」

他、小売各社、関連業界のホームページ、決算発表資料、プレスリリース等

©2010 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

MIZUHO

Channel to Discovery