

平成 27 年度新興国市場開拓等事業

相手国の産業政策・制度構築の支援事業
(中国：我が国のファッション産業の国際競争力強化及び関係機関の連携を通じた
中華圏市場への進出可能性の検討)

最終報告書

2016 年 3 月

株式会社ローランド・ベルガー

はじめに

近年、内需減少等の厳しい経済環境に直面する我が国においては、自動車・家電・電子機器等の従来型の産業に加えて、衣食住関連やコンテンツなど海外で評価の高い我が国の生活文化を背景とした製品・サービスにより旺盛な海外需要を獲得し、ひいては日本経済の成長につなげていくことが必要である。こうした観点から、経済産業省は、クールジャパン政策として、我が国の生活文化を背景とした魅力ある製品・サービスを扱う事業者の海外展開の促進に重点を置いた各種施策を講じてきている。2014年には、クールジャパン機構の設立によって、海外で大きく稼ぐための国内におけるチーム組成から事業化に至るまでの各フェーズにおける支援策が一通り整備されたことになるが、今後は、食やコンテンツ分野における複数の投資実績に続き、ファッション分野における案件も期待されている。

このような背景から、経済産業省からの委託による本調査事業では、ファッション分野における海外進出を成功させるためには、繊維産地とデザイナーとの連携及び垂直統合の推進が有効な方策の一つであるとの仮説を立て、その可能性及び有効性について重点的に検討を行うとともに、海外市場として規模・成長性の両面から注目される中華圏市場への進出の可能性及び市場獲得への要件を検討した。

本調査の具体的な進め方としては、これまで経済産業省が実施した調査結果を参考としつつ、有識者を集めた研究会を開催するとともに、既に海外進出に成功しているアパレル企業へのインタビューを行い、我が国ファッション産業の構造を理解した上で、それを踏まえたファッションビジネスの海外展開に向けた課題と対応策を分析・検討した。

また、中華圏市場への進出に関しては、香港貿易発展局と経済産業省との対話の機会を設定し、中国市場に進出する際の香港の活用の可能性について意見交換を行うとともに、実際に香港において日系ブランドの展示会を実施し、バイヤーやメディアを招いた上でインタビューを行うことによって、日系ブランドの中華市場進出に向けた課題と可能性を検証した。

本報告書が、日本ファッション産業の海外進出に向けた一助となれば幸いである。

2016年3月

株式会社ローランド・ベルガー

第1章 我が国のファッション産業の理解	5
第1節 本章の目的	5
第2節 我が国の主要繊維産地	5
第3節 我が国のファッション産業の構造	7
第4節 イタリアの繊維産業の構造	10
第5節 アメリカの繊維産業の構造	11
第6節 日本・イタリア・アメリカにおける繊維産業の地理的集積状況の比較	12
第7節 産業構造がもたらす我が国ファッション産業の特性	13
第2章 新鋭デザイナーズブランドの世界的ビジネス展開に向けての検討	15
第1節 本章の目的	15
第2節 新鋭デザイナーズブランドの定義	15
第3節 新鋭デザイナーズブランドの課題と対応策の検討	16
1. デザイナーの「ビジネススキル」における課題と対応策	17
1-1. ビジネススキルの面での課題の分析	17
1-2. ビジネススキルの面での対応策の検討	21
2. デザイナーの「ものづくり力」における課題と対応策の検討	24
2-1. ものづくりの面での課題の分析	25
2-2. ものづくりの面での対応策の検討	26
3. デザイナーの「資金調達」における課題と対応策の検討	28
3-1. 資金調達の面での課題の分析	28
3-2. 資金調達の面での対応策の検討	29
第4節 ブランドのステージ・特性に応じた短期的な対応策の有効性の検討	31
1. ブランド規模に応じた対応策の有効性	31
2. ブランド特性に応じた対応策の有効性	32
第3章 日系アパレル企業による中華圏市場への進出可能性の検討	34
第1節 本章の目的	34
第2節 中華圏市場の位置づけと進出状況の分析	34
第3節 中華圏市場における参入障壁の分析	37
1. 制度的障壁	37
2. 商慣習的障壁	39
3. 文化的障壁	40
第4節 中華圏市場における参入障壁への対応策の検討	40
第5節 香港貿易発展局と経済産業省との対話	41
1. 香港の物流拠点として活用	41
2. 香港の発信拠点としての活用	42
第4章 香港展示会の実施を通じた課題の検証	43
第1節 本章の目的	43
第2節 バイヤーやメディアの声	46
1. クリエーション	46
2. ビジネススキル	46
3. 生地・縫製	47
第3節 まとめ	47

Appendix. 参考データ・出典一覧.....	48
---------------------------	----

第1章 我が国のファッション産業の理解

第1節 本章の目的

本章では、我が国ファッション産業を、衣服の生地生産を担う川上、縫製を担う川中、企画・小売を担う川下の3つに分け、その構造的な特徴を他国（イタリア・米国）との比較により把握する。また、本調査の目的である日本のファッション産業の中華圏市場への進出を促進するにあたり、デザイナーと繊維産地の連携の推進が有効な方法となるとの仮説を検討する観点から、デザイナーのパートナーとなり得る川上（主要繊維産地）の分析に重点を置いた。

第2節 我が国の主要繊維産地

我が国のファッション産業の構造を把握する上で、川上に位置する主要な繊維産地の特徴を把握することは欠かせないが、日本の繊維産地は全国に約50地域あり、その全てについて分析することは労力を要するため、ここでは日本繊維産業連盟に加盟する繊維産地組合のうち、次の4つの主たる組合（五十音順）の中から、主要品目生産量が最も多い産地に着目して、その特徴を紹介することとする。

- 日本絹人繊維物工業組合連合会
- 日本毛織物等工業組合連合会
- 日本撚糸工業組合連合会
- 日本綿スフ織物工業連合会（綿工連）

【丹後織物産地（日本絹人繊維物工業組合連合会）】

京都府京丹後市、与謝野町、伊根町、宮津市に位置する丹後産地は、我が国最大の絹織物産地で、現在日本で生産される和装用白生地織物（きものの生地）の約6割を生産している。また京都・西陣の生産基地として帯、ネクタイ、インテリアなど先染織物の製織や、永年にわたり培った丹後ちりめんの技術を活かし、帯揚げ・半襟・風呂敷・ショール・スカーフなどの小物織物、広巾織機を使いシルク服地・ポリエステル服地・その他シルク、ポリエステル、レーヨン、ウールなどを複合させた服地を、京都・室町を中心に全国へ販売している。

しかしながら、昨今は着物需要の減少や洋装ではポリエステルちりめんの需要減により、丹後織物産地における白生地の生産量は2000年から2015年にかけて3割以下に減少している。

【尾州（尾西・尾北）毛織物産地（日本毛織物等工業組合連合会）】

愛知県の北西部に位置する尾州産地は、毛織物の一大産地となっている。尾州産地は、長い歴史の中で糸から織物に至る全工程が地域に結集した分業体制を特徴とし、この業種としては好都

合な多品種少量短サイクル生産が可能となっている。毛織物や化合繊維物の服地はもちろん、カーテン生地などインテリア織物を全国に販売している。

平成 16 年度「JAPAN ブランド育成事業」に JB（ジョイント・尾州）ブランドが選ばれ、国内外にて展示会を開催している。また、産地活性化事業の一環として、情報化推進に取り組んでおり、尾州ネットを構築し、川上から川下までのデータ連携に取り組んでいる。

【石川県撚糸産地（日本撚糸工業組合連合会）】

石川県一円に広がる日本最大の撚糸産地であり世界でも有数の繊維工業集積地で、主に絹撚糸、化合繊維撚糸、化合繊維仮撚加工糸を生産する。大手メーカーや商社の生産基地、少品種大量生産の量産地としての性格が強かったが、徐々に各企業が独自の得意分野を持ち有機的に連携できる産地へと変わりつつある。

最近では、組合主導での情報システムの導入により、原料問屋や染色業者など地元の業者間の連携促進やコスト削減を進める取り組みを推進している。また、地元の金沢美術工芸大学との連携など産学連携の取り組みも実施している。

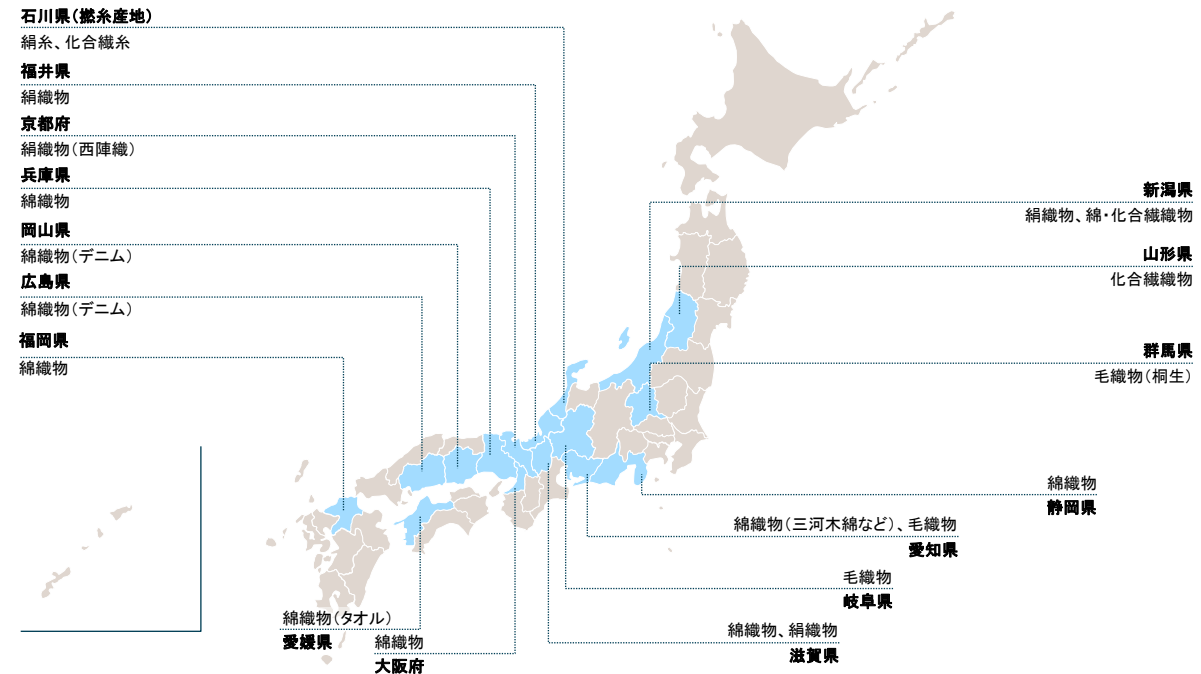
【泉州織物産地（綿工連）】

大阪府和泉市、岸和田市、堺市に位置する泉州織物産地は国内最大の綿織物産地である他、スフ織物や合繊（短）織物の生産を行っている。古くは毛足が長く良質な綿花、和泉木綿で高い評価を得ていたが、綿花の輸入増加に伴い綿花栽培から織物産地へと発展し、現在では衣料用織物を始め、工業資材用織物、衛生材料用織物など広範囲にわたる数多くの品種を製織している。

長らく安価な輸入製品の増加により生産量は減少傾向にあったが、産地のブランド化により安心・安全な国産ブランドとして活路を見出そうと試みている。

その他、日本の主要繊維産地については、下記の図を参照されたい。関西から中国地方を中心としつつも、東北・北陸から九州まで広範囲に点在していることがわかる。

日本の繊維産地



Source:各種記事・レポート

このように、繊維産地の地理的分散が進んだ背景には、原料の品質が産地の地理的条件に大きく左右されることがあると考えられる。例えば、尾州は木曾川の豊かな水と肥沃で温暖な濃尾平野の環境が、養蚕や綿花栽培を促進し産地としての発展に繋がった。泉州は、大阪湾から地理的に近く肥料となる干鰯を豊富に調達できたため、毛足が長く良質な綿花を栽培することができ産地として発展した。また、丹後地方は、多雨・多湿の気候風土により、乾燥を嫌う絹織物の生産に適している。このように、地理的な地域特性が特産品としての原料・生地を生み、多様な繊維産地の発展をもたらした。原料の海外調達が進んだ現在でも、その地域性は少なからず残っており、日本の多様な風土が繊維産地の地理的分散をもたらしたと言えよう。

第3節 我が国のファッション産業の構造

我が国のファッション産業は、川上（素材）・川中（縫製）・川下（企画・販売）が分離した垂直分業型のビジネス構造となっていると言える。

川上と川中の分離を生んだ要因は、戦後の国内縫製業が繊維産地の地域性とは独立して発展を遂げてきたことが大きい。縫製業では、国内経済の高度成長を背景に、不足する労働力が提供される地方へと縫製工場が誘致され、それが地場産業として定着した。1960年以降、地方部には相次いで縫製

企業団体が設立されたが、当時の繊維産業は原材料を輸入し製品を輸出する加工貿易型の傾向が強かったため、縫製工場の立地が国内繊維産地と必ずしも近接しない要因となった。実際、第2節で触れた繊維産地でも、川中の縫製が産地の外で行われていることが多い。（下記の図を参照のこと）

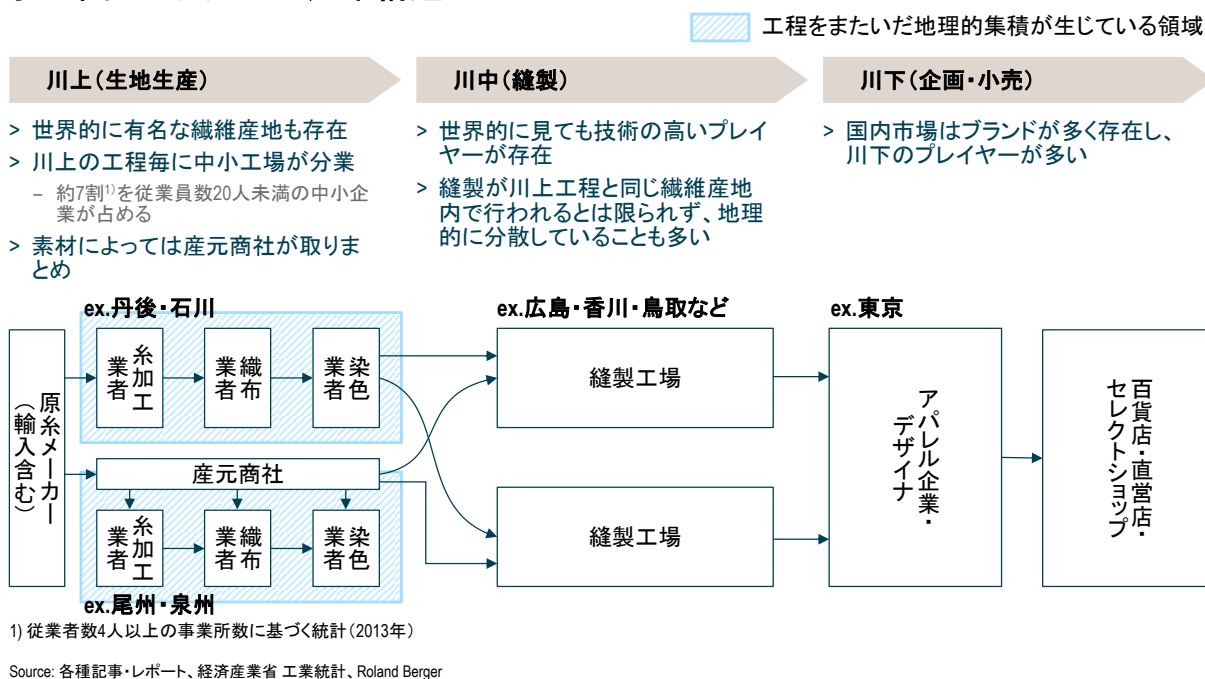
国内主要産地の主要品目と産地内集積機能

産地	主要品目	産地内集積機能	
		川上	川中
		生地生産	産元
丹後織物産地	絹燃系、化合繊燃系、化合繊仮燃加工系	燃系業、紋工業、織布業、整経業	-
尾州(尾西・尾北)織物産地	梳毛織物、紡毛織物、服地用織物、服地用ニット地	糸染業、燃系業、織布業、編立て業、染色整理業、織物仕上加工	産地問屋、コンバーター
石川県燃系産地	絹燃系、化合繊燃系、化合繊仮燃加工系	燃系業	-
泉州織物産地	綿織物、スフ織物、合繊(短)織物	染織布業、サイジング業、燃系業	産元業

また、企画を担う川下のデザイナー・アパレル企業は大消費地に集中する傾向がある。一般的に川下産業は流行の発信地として消費者や小売店の集まる大都市に位置するため、地方の繊維産地や縫製工場と物理的に離れることになる。

こうした背景から、原料・生地の地域性に基づく川上産業と、労働力の供給拠点として発展した川中産業と、大消費地に近い川下産業が、それぞれ地理的に分散された構造となるに至った。（下記の図を参照のこと）

我が国のファッション産業構造



このように日本では各段階の事業者が地理的に散在しているため、バリューチェーンの中で各事業者をつないでいる商社の立場の役割が重要となるとともに、多くの事業者が各段階で各役割を担うという、複雑な業界構造となっている。その構造の中で、川上・川中の繊維製造業は、産元商社の下で下請け的な性格が強くなり、川下の企画・販売業においても商社に依存する傾向が強くなったと考えられる。

一方で、このような商社依存の構造が、我が国のファッション産業の独自性の創出に寄与した面も否めない。この構造の下で、川上・川中企業は安定的に仕事を得ることができたため、テキスタイル生産や縫製の技術向上に取り組み、今日、世界的にも高い品質が認められている日本製品の原点を作り上げたとも言えるだろう。

他方、川下の商品企画等を担うアパレルメーカーは、その多くが十分な体力を持たない中小企業であったことから、縫製工程の海外移転や海外市場進出を商社に依存しつつ、自らは国内市場への商品展開を優先的に行ってきた。それによって、我が国独自のトレンドが生み出され、アパレルメーカー出身の若いデザイナーによって日本のクリエイション力を世界に評価される高さまで引き上げられた面もある。近年世界的にも評価されているストリートファッションはその好例であると言えるだろう。

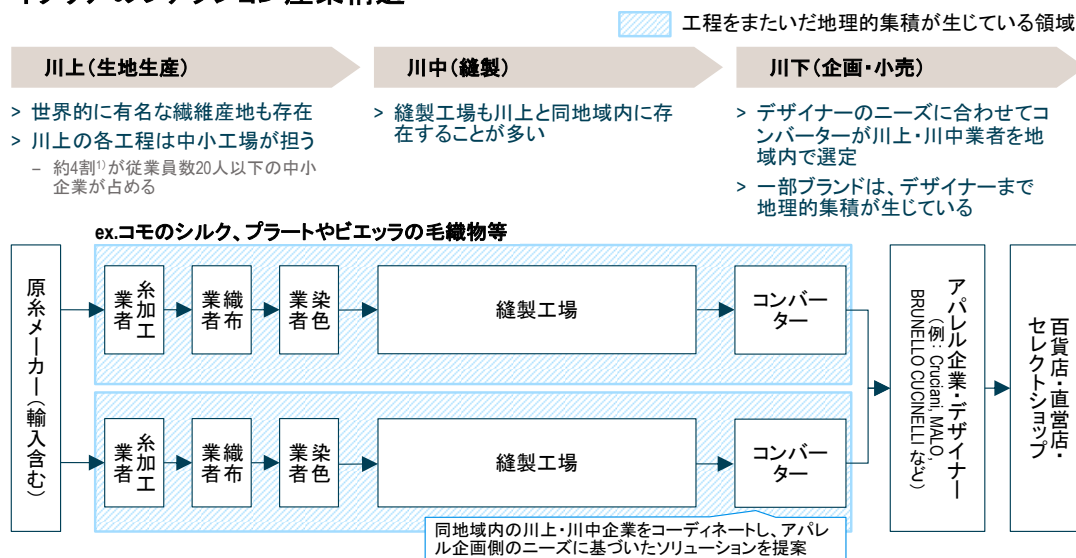
第4節 イタリアの繊維産業の構造

イタリアのファッション産業は、日本と類似したビジネス構造にあり、中小企業によって構成され、川上（生地生産）から川下（企画・販売）までが垂直分業となっている。しかしながら、日本と相違しているのは、川上から川下の一部まで各事業者が地理的に集積する傾向がある点である。このような産業構造が構築されてきた背景には、イタリアのファッション産業が多様な繊維産地を活かしてフランスのオートクチュール生産を担いながら発展してきたことがある。

イタリアのファッション産業の多くは、一貫してデザイナー起点のデザイナーズブランドの生産・製造を行ってきたことから、大量生産や極端な効率化は必要とされない一方で、細かなデザインディテールに対応する高い技術と各工程における職人間の密なコミュニケーションが要求された。それにより、職人は独自の技術と企画・提案力を身につけることができた。また、こうしたデザイナーの企画・提案力をサポートするコンバーターの果たしてきた役割も大きい。コンバーターは、各地域内で川上・川中企業をコーディネートし、アパレル企画側のニーズに基づいたソリューションを提案することで、地理的に近接した職人間のネットワーク形成に貢献している。プラートに見られるインパンナトーレはその一例である。

イタリアでは、こうした事業環境の中で、フランスのオートクチュールでのデザイン経験を持つイタリア人デザイナーが、こうしたネットワークを活かした上で、自らのデザイナーズブランドの製品化を行ってきたことにより、川上から川下までの各プレイヤーが垂直分業されつつも地理的に集積するとの現在の産業構造を構成するに至ったと考えられる。（下記図表を参照のこと）

イタリアのファッション産業構造



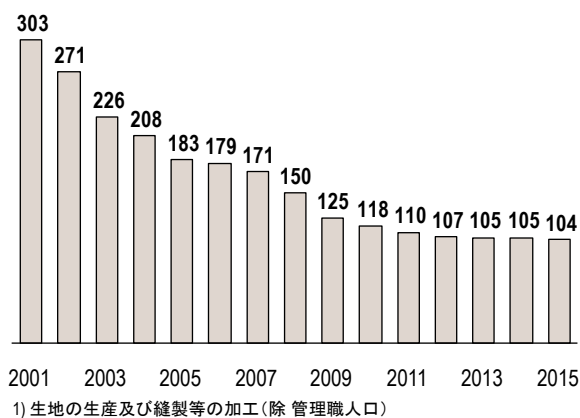
1) 従業者数3人以上の事業所数に基づく統計(2011年)

Source: 各種記事・レポート、ISTAT、Roland Berger

第5節 アメリカの繊維産業の構造

アメリカのファッション産業は、川上から川中の各工程の大半がアジアをはじめとした海外に移転し、国内産業の淘汰が進んだ。川上産業は、カリフォルニアの綿花など一部原料生産が国内に残っているものの、その大部分を海外に依存している。川中産業も一部のみ国内に残っている状況である。（下記図表を参照のこと）

米国のアパレル生産¹⁾従事者人口[千人]



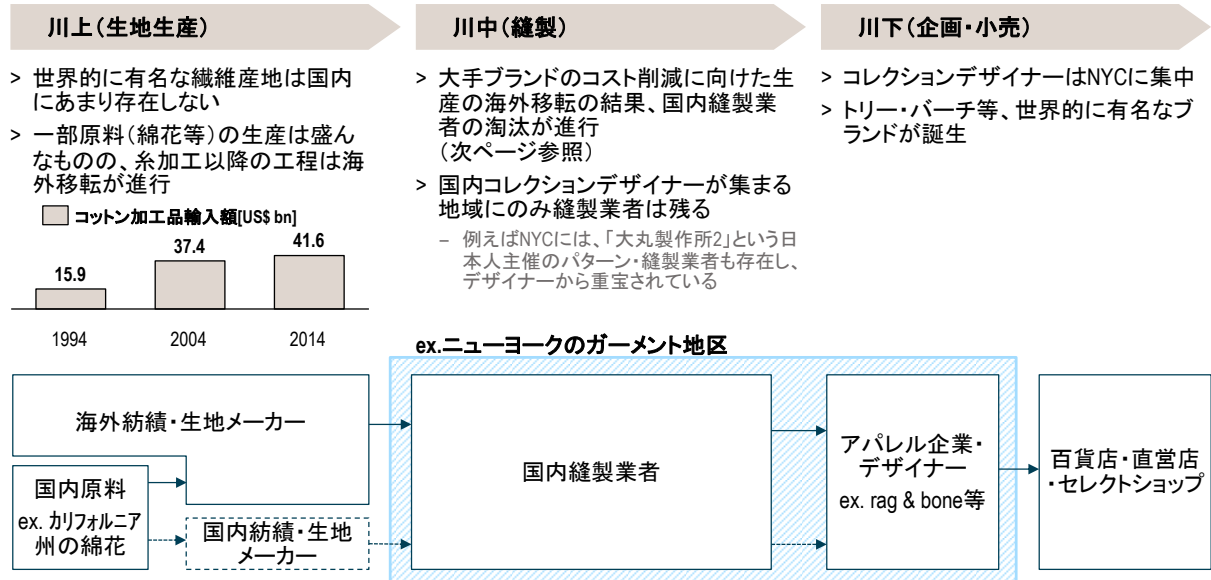
Source: Bureau of Labor Statistics

川上から川中の淘汰が進んだ背景には、アメリカでは単価が安く比較的低収益な西海岸出自のカジュアルファッションが主流であることが一因と考えられる。カジュアルファッション産業は、イタリアに代表されるようなラグジュアリーなデザイナーズブランドに比べて単価が安く、比較的低収益な衣類を大量に生産・販売するビジネスモデルを構築していることから、とりわけ川下の小売業はコスト削減のための効率化が求められる。

その一方で、主にニューヨークなどの大都市圏では、デザイナーズブランドが集中していたため、デザイナーとのコミュニケーションに便利な近隣地域には川中の縫製業者が残った。例えば、ニューヨークのガーメント地区には、パターン・縫製業者が集積し、その中には日本人経営の「大丸製作所2」も進出し、多くの有名デザイナーとの協業を成功させている。（下記図表を参照のこと）

アメリカのファッション産業構造

工程をまたいだ地理的集積が生じている領域



Source: 日本綿業振興会インタビュー、International Trade Administration、各種記事・レポート、Roland Berger

第6節 日本・イタリア・アメリカにおける繊維産業の地理的集積状況の比較

日本・イタリア・アメリカの繊維産業の構造を比較して見ると、日本はアメリカ・イタリアに比べてファッション産業の地理的集積が進んでいないと言える。イタリアでは川上工程から一部の川下工程まで、アメリカでは川中工程から川下工程のデザイン段階まで、各工程をまたいだ地理的集積が進んでいる。しかしながら、日本においては、各工程内での地理的集積はある程度存在するものの、川上・川中・川下の各工程が地理的に分散していたことから、工程をまたいだ地理的集積が起こりにくく、その結果として日本のファッション産業の構造が地理的分散型の垂直分業型になったと考えられる。(下記図表を参照のこと)

日本・イタリア・アメリカにおけるファッション産業の地理的集積状況比較

工程をまたいだ地理的集積が生じている領域

	川上(原糸・テキスタイル)	川中(縫製)	川下(企画)
日本	> 原料は輸入することが多いが、加工技術に優れている > 繊維産地内で川上各工程の垂直分業が進んでいる	> 必ずしも川上と同様の繊維産地内に存在するわけではない > 中小企業により構成され、中には技術的な優位性を持つプレイヤーも存在	> アパレル企業・デザイナーは大都市圏に集中する傾向
イタリア	> 日本と同様に原料は海外から輸入することが多いが、加工技術に優位性がある > 中小企業が多く、垂直分業が進んでいる > 繊維産地内に川上～川中までプレイヤーが存在	> コンバーターがニーズに応じて地域内の川上・川中をコーディネート > 一部のブランドはデザイン領域にも地理的集積が生じている	
アメリカ	> 川上の紡績・生地製造はほとんどが海外生産 > 綿花のように一部原料は国内で生産されるも、加工はコスト競争力の高い海外が担う	> アパレル企業・デザイナーの多い地域に縫製工場が集積 > 地域の業界団体等が窓口となり最適な縫製工場を紹介	

Source: 各種記事・レポート、Roland Berger

第7節 産業構造がもたらす我が国ファッション産業の特性

我が国のファッション産業の特徴である垂直分業及び地理的分散は、国内ファッション産業に大きく2つの特徴を生んだと考えられる。

第1の特徴は、商社機能の発展である。日本では、川上・川中・川下の取引において様々な取引関係が生まれたことから、その中で商社が「調整役」としての役割を果たすことが期待されてきた。例えば、一定の事業規模を持つアパレル企業・デザイナーは、発注する商品の特性により、商社を介さずに自ら川上・川中と取引する場合と、商社に川上・川中のコーディネーションを依頼する場合と、ケースに応じて柔軟に使い分けている。後者の場合では、商社は、企画側の製品コンセプトやデザイン等に基づき、全国に分散している川上・川中企業の中から最適な企業を選定すると同時に、取引条件や支払い面においても川上・川中と川下を繋ぐ役割を担うことになる。一方、事業規模が小さいアパレル企業・デザイナーは、製品ロット数が少ないため大ロットでの取引を主とする商社を介することは適さず、川上・川中企業と直接的に取引を行うことが多いが、主要な川上の産地においては、産元商社が存在し、川上企業の窓口としての役割や取りまとめ役を担っている。

第2の特徴は、川上・川中の事業者の専門性及び独自性の向上である。中小企業が多くかつ垂直分業が進んだ我が国のファッション産業においては、特定の機能に特化した事業者及び技術者が数多く生まれた。そのような中で、多くの事業者は技術向上に取り組み、中には世界から注目

される独自性を持つに至った企業も少なくない。実際、エイガールズや共栄等のように欧州ラグジュアリメゾンと直接的に取引をする事業者も増えつつある。加えて、国内大手事業者も三陽商会の「100年コート」のように日本製がトレンドになりつつある中で、国内生産へと回帰する動きも出てきており、川上・川中の優良な事業者は注目を浴びている状況にある。

このように我が国のファッション産業は、幅広さと奥深さを兼ね備えた世界でも類を見ない独自性を持っている。次章では、こうした我が国ファッション産業の構造・特徴を前提とし、本調査事業の目的である国内デザイナーの海外展開の促進について検討を進めていくこととする。

第2章 新鋭デザイナーズブランドの世界的ビジネス展開に向けての検討

第1節 本章の目的

我が国のファッション市場の規模は、過去10年間縮小傾向にあり、今後の伸びも限定的であると予想されていることに鑑みれば、ファッション産業の活性化には外需の取り込みが不可欠となる。しかしながら、足許の状況では、デザイナーによるクリエイションの質は海外からも高い評価を得ている一方、アパレル・ファッション分野の海外輸出は4,000億円程度に留まっており、国際競争力を発揮できているとは言い難い。

このような背景から、我が国のファッションブランドの育成を促進し、デザイナーズブランドの世界的なビジネス展開に向けて、我が国のファッション産業における課題を把握し有効な対応策を検討するため、デザイナー、メディア、プロデューサー、コンバーターなどファッション関連の実務者・有識者を交えて計3回の研究会を開催するとともに、関連情報を収集し、デザイナー目線による分析を行った。

第2節 新鋭デザイナーズブランドの定義

我が国のブランドは、大きく分けて、ユニクロや無印良品に代表される「マス・ブランド」、ユナイテッドアローズやステューディオス等の「トレンドファッションブランド」、自らのクリエイション力に基づきデザインを行う「デザイナーズブランド」の3つに分類できる。

デザイナーズブランドは、更に、世界的に認知度が高く年間売上も50億円を超えるような有名デザイナーズブランド（イッセイミヤケ、コムデギャルソン、ヨージヤマモト、サカイなど）と、クリエイションでは既に世界的に高い評価を受けながらビジネスとしては規模が小さい新鋭デザイナーズブランド（ジョンローレンスサリバン、ハイク、ソフネット、ファセッタズム、ウジョーなど）に分けられる。

本章では、我が国のデザイナーによるブランド育成及びビジネス展開の促進という観点から、特に新鋭デザイナーズブランドに焦点をあてて検討を行う。（下記図表を参照のこと）

本章の対象となるデザイナーの整理

ブランドの分類		売上規模	代表的プレイヤー例
マス・ブランド		数千億円以上	> ユニクロ > 無印良品 > しまむら
トレンドファッションブランド		数百億～数千億円程度	> ユナイテッドアローズ > ステューディオス > ニコアンド
デザイナーズ	有名（大規模）	50億円以上	> イッセイミヤケ > コムデギャルソン > サカイ
	新鋭	中規模	> ハイク > ソフネット > ビズビム
		小規模	> ファセッタズム > ウジョー > アンリアレイジ

Source: ヒアリング、各種記事・レポート、Roland Berger

第3節 新鋭デザイナーズブランドの課題と対応策の検討

デザイナーズブランドがビジネスとして成功するために必要なスキルとして、これまでファッション産業界で成功してきたブランドを参考として分析すれば、「クリエイション力」、「ビジネススキル」、「ものづくり力」、「資金調達力」と少なくとも4つの要素が必要と考えられる。素晴らしいコレクションを創り上げるために必要な「クリエイション力」とデザインを具現化し製品化するために必要な「ものづくり力」が、デザイナーにとって極めて重要であることは改めて説明する必要性はないであろうが、それらに加え、自社にフィットしたブランド戦略を構築し、メディアや消費者と効果的にコミュニケーションを図っていくために必要な「ビジネススキル」や、経営の安定に必要な「資金調達力」についても、ビジネス面で成功するためには必須の要素となる。

ビジネススキルや資金調達力については、成功したデザイナーでも自らの手で満たしきれないことも多く、パートナーやチームが補うことが数多く見られる。歴史的に見れば、イブ・サンローランを支えたピエール・ベルジェやジョルジオ・アルマーニを支えたガレオッティの存在が、デザイナーに不足していたビジネススキルや資金面での課題を補うこととなり、ブランドの経営に安定をもたらし、ブランドの成長に大きく貢献したことはよく知られている。

翻って今日の日本の新鋭デザイナーズブランドを見れば、「クリエイション力」においては世界的に高く評価されることが多い。先日開催された 2016 - 2017 年のパリ秋冬コレクションにおいては、パリでショーを行った 47 ブランドのうち 10 ブランドが日本ブランドであった。しかしながら、ビジネス的に一定規模の大きさを成功しているブランドは数が限られる。コムデギャルソン、ヨージヤマモト、イッセイミヤケに続くブランドとして近年ではサカイが出てきているが、その次に続くブランドが出てきていない。その背景には、クリエイション力が高いにも関わらずビジネスとしての成功に繋がりにくくしている何らかのボトルネックが存在しているものと思われる。

本節では、このような問題意識に基づき、新鋭デザイナーズブランドのビジネス面での成功に向けた課題とそれに求められる対応策を検討する。その際、世界的に比較的評価されている「クリエイション力」については検討対象から外し、課題があると思われる「ビジネススキル」、「ものづくり力」、「資金調達力」の 3 要素に絞って検討を行う。

1. デザイナーの「ビジネススキル」における課題と対応策

1-1. ビジネススキルの面での課題の分析

デザイナーズブランドが海外でのビジネスに成功するために必要な「ビジネススキル」としては、訴求すべきターゲットを設定した上でニーズを見極めていく「マーケティング力」と、自己のブランドのコンセプトを世界的に影響力がある場を通じて発信していく「コミュニケーション・プレゼンテーション力」が重要となる。

まず、マーケティング力について考える。2000 年以前であれば、日本人デザイナーの作品は「ジャポニズム」として受け止められ、ブランドとしてのポジションを取りやすい側面も認められたが、ジャポニズムそのものが一般化した現在では、日本人デザイナーもゼロからポジショニングを取らなければならなくなった。すなわち、世界のマーケットの中でどのように個性を立てるのか、そのうえで誰に何を訴求するのかといったマーケティング的な思考を重ねる必要性が出てきたと言える。コレクションでの評価に限れば、クリエイション力が重要となるが、プレタポルテのビジネスにおいてブランドとして確実に成長していくためには、マーケティング力は極めて重要である。

次に、コミュニケーション・プレゼンテーション力であるが、海外においては、展示会におけるバイヤーとの交渉、コレクションにおけるメディア対応、ファッションコミュニティ内での振舞いなど、至る所で自らを表現し売り込む力が要求される。この能力無くして、世界的コレクションや展示会への参加を通し、ラグジュアリーメゾン、有力メディア、一流小売店のバイヤーで構成される現地コミュニティに認められることは難しいと言える。

有名デザイナーズブランド、「サカイ」の源馬大輔クリエイティブディレクターは、「ブランドの目指す方向性によって必ずしもこのやり方が正しいとは限らないが、サカイでは海外のショー・展示会の前には必ず現地マーケットに精通した人の意見を取り入れつつ、コンセプトや見せ方をアレンジするマーケティングを欠かさない。」とマーケティングの重要性を説く。また、同氏はコミュニケーション力の重要性についても、「現地とのコミュニケーションを円滑に進めるため、現地人材のチームへの登用は重要。日本のチームはパリに行くにも日本人で固める傾向がある。」と指摘する。つまり、日本の多くのブランドは日本のやり方を変えずに海外でも日本と同じやり方を横展開するため、海外バイヤーやメディアからの共感が得られにくいとの指摘である。

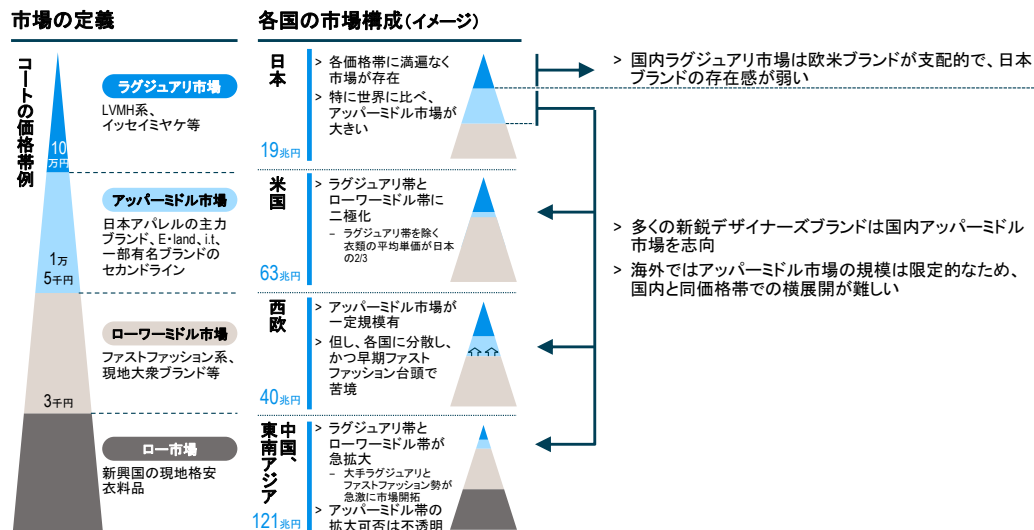
(1)市場構造とビジネス環境の相違性

国内デザイナーには、海外で通用するために十分なビジネススキル（マーケティング力、コミュニケーション・プレゼンテーション力）が備わりにくい背景には、市場構造及びビジネス環境、並びに教育課程に起因するものがあると考えられる。

まず、市場構造であるが、日本のラグジュアリー市場では **LVMH** や **HERMES** など欧米系ブランドのプレゼンスが強いため、多くの日本のデザイナーは日本で特に発達しボリューム的にも大きく成長したアッパーミドル市場を主たるターゲットとする傾向がある。しかしながら、欧米をはじめとする海外では、規模的にはラグジュアリー市場とロウアーミドル市場が大きく、アッパーミドル市場は小さいケースが多いため、日本のブランドが日本での価格設定と販売方法をそのまま欧米市場に展開しようとしても、対象とする市場が小さい一方でラグジュアリー市場を取り込めるレベルにまでブランド力と価格を上げることができないことから、ビジネスの拡大に苦しむこととなる。このように、日本の市場構造を背景としたブランド戦略のあり方が、日本とは異なる市場構造を有している海外への進出を難しくしていると考えられる。

（下記図表を参照のこと）

各国の価格帯別市場構造



Source: 経済産業省製造局アパレル・サプライチェーン研究会、Roland Berger

次にビジネス環境であるが、国内市場では海外ほどバイヤーやメディアに対するデザイナーのコミュニケーション・プレゼンテーション力が厳しく求められないため、それらのスキルが身につかない傾向があるとの指摘がある。海外のコレクション（ショー）や展示会では、バイヤーだけでなくメディアも多く招かれ、デザイナーに対してブランドコンセプト等について鋭い質問が浴びせられる。デザイナーは、そのチャンスを自分のものとし、その一瞬で自身のブランドの全てを伝え切ることが求められることから、自ずとコミュニケーション力やプレゼンテーション力が磨かれる。

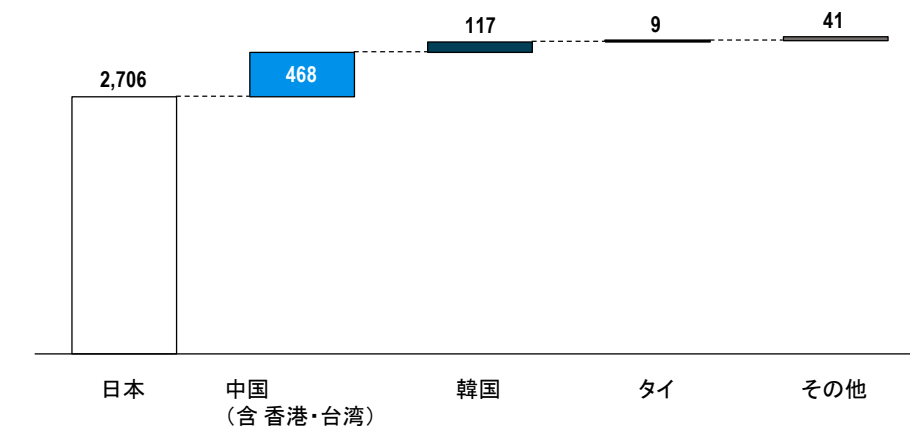
一方、日本では、デザイナーは展示会に出展する前に雑誌や Web 媒体などを通じてブランドの認知度拡大を図り、バイヤーもそうした情報を事前に入手した上で買い付けにくる傾向にある。また、メディアも移り変わりの激しいトレンド志向にあるアッパーミドル市場に焦点をあてた取材や記事編集を行っていることから、海外メディアのように概念的なブランドストーリーを鋭く問うような取材は行わない傾向にある。このように、国内デザイナーは、展示会やメディアからの取材において、対面式にてブランドの存在感を強力にアピールしなければならないというプレッシャーに耐えてコミュニケーション・プレゼンテーション力を磨いていくという経験を積む機会が少ないことから、海外で必要とされるそうしたスキルが身につくにくいと考えられる。

(2)教育課程の相違性

国内と海外のデザイナーでビジネス力に差異が生じる要因としては、教育課程における相違性も考えられる。日本のファッションデザインスクールにおける教育内容は、クリエイションや製作に関する一般教養に重点が置かれており、ビジネススキルの養成にはあまり重きがおかれていないとの指摘がある。例えば、パトロン文化の強い欧米では、ファッションスクールにおいてもブランドを売り込むスキルを身につけさせることが重視され、入学後1~2年間は自分で描いたコンセプトを相手にアピールするプレゼンテーション能力の強化が徹底的に行われている。一方、日本のファッションデザインスクールでは、コンセプトが決まるとすぐに個別アイテムのデザインや縫製技術へと移行し、コンセプトを人に伝える能力を身につけるトレーニングはあまり行われていない。

また、欧米のファッションスクールでは、世界中から生徒が集まっていることから、グローバルに通用するコミュニケーション力（チームワークやリーダーシップ）を自ずと身につけることができる環境にある。一方、日本のファッションデザインスクールは留学生の割合が低く、多様性も少ないことから、グローバルな人材からチームを束ねていくクリエイティブディレクターが育ちにくい環境にあると考えられる。（下記図表を参照のこと）

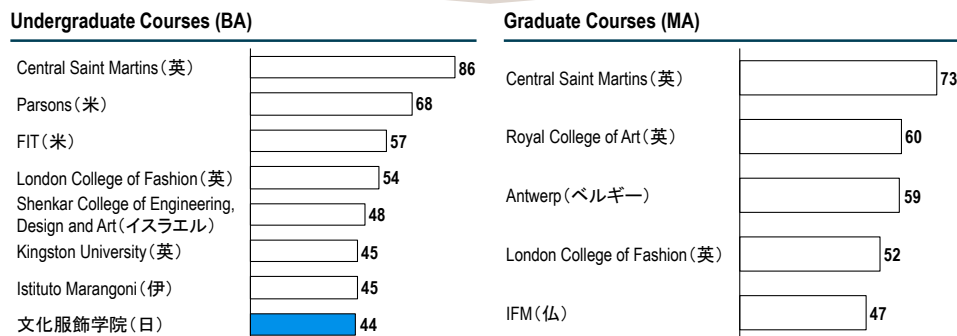
文化服装学院の国籍別在学生数(2015/5/1時点)



Source: 文化服装学院、文化学園国際交流センター

ファッションスクールの世界への影響度ランキング2015¹⁾ [点]

世界への影響度の評価軸	Awards	過去5年の主要5大国際ファッションコンペティション ²⁾ のファイナリストの数
	Reputation	業界エキスパート・リクルーターによる認知度評価
	Selectivity	入学倍率



1) The Business of Fashion 発行 2) LVMH, ITS, Hyères, Woolmark, CFDA/Vogue Fashion Fund, Mittelmoda

1-2. ビジネススキルの面での対応策の検討

【短期的に効果が期待できる対応策】

デザイナーのビジネススキルを向上させる上で、短期的に効果が期待できるものとしてデザイナーの既存のビジネススキルを前提としつつ、それを外部から補完する体制を構築することが考えられる。具体的には、新鋭デザイナーズブランドと有力ビジネスパーソンとのマッチングや企業や業界団体によるブランドの自立支援、マーケティングのアウトソーシング等が効果的と思われる。

(1) 有力ビジネスパーソンとのマッチング

海外で活躍する人材や他業界から発掘したビジネスパーソンと新鋭デザイナーズブランドをマッチングさせる取り組みは有効である。海外有力ブランドや他業界のビジネスの第一線で経験を積んだ人材は国内ブランドの海外展開に向け大きな助けとなるだろう。

(2) 企業や業界団体によるブランドの自立支援

デザインコンペやアワード等の実施を通じた企業・業界団体による新鋭デザイナーズブランドの自立支援も考えられる。仏 LVMH やシャネル、米 OTB はファッションアワードの受賞者に対して自社のマーケティングやコミュニケーション人材を提供し、有力ブランドの自立を一定期間集中的に支援する。既存のアワードへの参加を促進するとともに、地理的・言語的ハードルを軽減すべく国内大手ブランドによる同様の取り組みも期待される場所である。

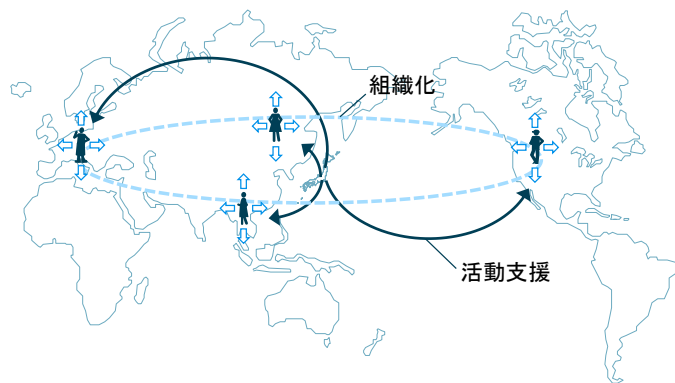
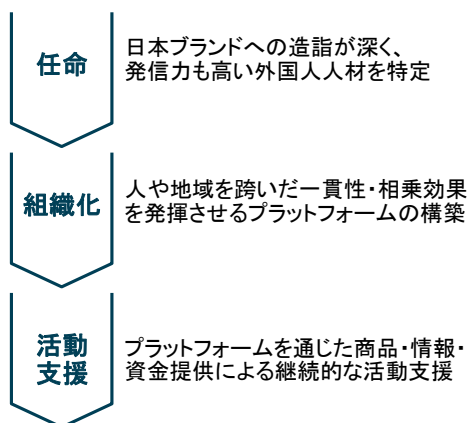
(3) ビジネススキルのアウトソーシング

必要に応じて随時ビジネススキルをアウトソーシングできるプラットフォームを構築・活用することも、特に資金力の少ない小規模ブランドにとって実用性が高い。国内でも既に中規模以上のブランドを顧客とした海外バイヤーへの営業代行（コミュニケーション）をクラウドソーシングするサービスが存在している。また、日本ブランドを発信する外国人インフルエンサーの組織化・活動支援も有効と思われる。例えば、日本ブランドへの理解が深く、また発信力のある個人を「日本ブランドアンバサダー」のようなステータスに任命し、「日本ブランドアンバサダー」間での情報交換や、彼らに対し日本ブランドが情報や商品の提供を行うプラットフォームを構築することで、個人を起点とした日本ブランド発信や相乗効果が期待できる。下記図表を参照のこと

外国人インフルエンサーの戦略的活用

外国人インフルエンサーの登用スキーム

政府主導で、外国人インフルエンサーの協力による戦略的な日本ブランド発信を促進



【長期的に効果が期待できる対応策】

デザイナーのビジネススキルの課題の根底には、日本と海外での市場構造とビジネス環境の相違性、並びに教育課程の相違性が起因しているため、長期的に見れば、次のような抜本的対応が求められると考えられる。

(1)国内市場構造とビジネス環境のグローバル化

市場構造に起因する課題の解決については、あまり即効性のある対策は見込めず、日本のラグジュアリー市場において欧米ブランドと勝負ができる日本発のラグジュアリーブランド（ジャパニーズラグジュアリー）を国内で育成していくと同時に、その市場を支える購買層の拡大を図っていく必要がある。

例えば、国内ブランドの育成において、米国ファッション協議会（CFDA）は、米ラグジュアリーファッションメディア大手 **Vogue** と連携し、自国デザイナーを対象にアメリカンファッションをテーマとしたファッションアワードを実施している。**Vogue** はファイナリストのブランドを消費者にプロモーションすることで、今までに **Calvin Klein**、**Ralph Lauren**、**Tommy Hilfiger**、**Kate Spade** などアメリカンファッションを代表するラグジュアリーブランドの育成に貢献してきた。このような関係団体やメディアからのサポートは、国内のラグジュアリーファッション市場の育成に向けた一つの参考となるとと思われる。

また、市場の成熟に伴うジャンルの多様化や無国籍化が進む中で、ジャパニーズラグジュアリーが一つの選択肢となりえることを消費者に認知させるプロモーション活動も有効な対策の一つと考えられる。

ビジネス環境に起因する課題の解決については、国内のショーや展示会に海外メディアを招聘することなどにより、国内ビジネス環境のグローバル化を図っていくことが考えられる。国内デザイナーと海外メディアとの接点が増えれば、デザイナーのコミュニケーション・プレゼンテーション力が磨かれる機会が増えることが期待できる。

例えば、英国ファッション協議会（BFC）は、**Burberry** 等の有名英国ブランドに呼びかけ、海外コレクションからロンドンコレクションへの回帰を促し、ロンドンコレクションの魅力を高めることで海外有力メディアの誘致に成功している。

日本においても、海外ではコレクションを行うが日本ではコレクションを行っていない日本の有名ブランドの国内回帰を促したり、「ファッションウィーク東京」のコンセプトを明確化することなどによって、東京への世界からの注目を高め、メディアの関心を得ることができれば海外有力メディアも自ずと来訪するであろうし、それによって日本人デザイナーのコミュニケーション力が鍛えられる機会も増えることになるであろう。

(2)ファッション分野でのビジネススキル教育の充実

教育課程に起因する課題の解決に向けては、まずは既存のファッションデザインスクールと実業界との連携強化が一つの方策と考えられる。例えば、英国ファッション協議会（BFC）は、美術芸術系大学（**Central Saint Martins**、**Kingston University** 等）とアパレル企業（**Burberry**、

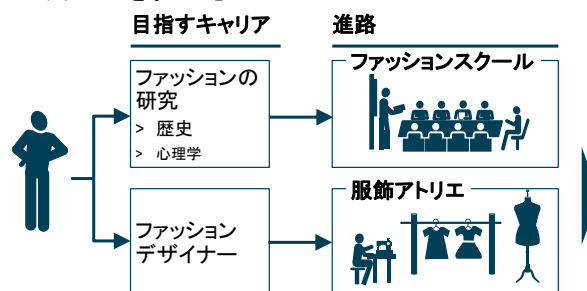
TOPSHOP 等）との連携を強化し、実業界のエキスパートがマーケティングやコミュニケーションの指導を促進している。

また、ビジネススキルの強化に向けたファッション教育機関のあり方も見直しが必要ではないかと考えられる。例えば、フランスでは、アート・デザインで最も権威あるグランゼコールであるパリ国立装飾美術学校と、経営学に強みを持つグランゼコール（パリ国立高等鉱業学校）・大学（パリ第9大学）との間でパートナーシップ合意が結ばれており、マーケティング等のブランド経営に関するスキルを持ったファッションのプロを養成する学校の設立に向けて動きだしているところである。日本でも専門学校だけでなく、4年制大学がファッション教育に踏み込むことで、ビジネススキルの強化に繋がるような教育を実現できる可能性もある。（下記図表を参照のこと）

フランスのファッションにおける教育改革の概要

従来のファッション業界の進路

仏デザイナーは従来、学校を経ず直接服飾アトリエに入りOJTでファッションを学んできた



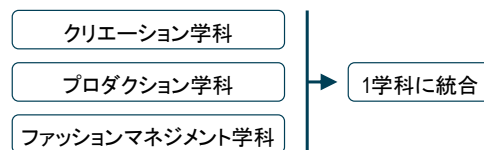
結果、仏デザイナーのグローバルでの存在感が低下

- > LVMH PrizeやHyères等ファッション界の栄誉賞はCentral Saint Martins等、仏以外の学校の出身者が独占
- > "従来の仏の教育は歴史や心理学等の研究色が強過ぎる" (Hyèresフェスティバルプレジデント Jean-Pierre Blanc)

教育改革

2016年9月にファッションのプロを養成する学校の設立を決定

- > 3つの教育機関がパートナーシップを締結し、多様な分野の授業を用意
 - パリ国立装飾美術学校
 - アート・デザインで最も権威あるグランゼコール
 - パリ国立高等鉱業学校
 - 経営学を強みとする理工系3大グランゼコールの1つ
 - パリ第9大学
 - 経済・管理学を強みとする大学機関
- > 製作やブランド経営スキルを併せ持つファッションのプロを養成すべく細分化された学科を統合



2. デザイナーの「ものづくり力」における課題と対応策の検討

「クリエーション力」及び「ビジネススキル」に加え、デザインを製品化する「ものづくり力」もブランド展開の成功を左右する重要な要素である。「ものづくり力」とはアイテム毎に適切な繊維・縫製工場を選定する力や、工場と協力しながら一定期間内にサンプルや製品を仕上げていくプロジェクトマネジメント力などであり、デザインをイメージ通りに製品化していくまでの工程に係るスキル全般を指す。

2-1. ものづくりの面での課題の分析

日本の新鋭デザイナーは「ものづくり」の工程において、川上・川中企業とのコミュニケーションの難しさ、川上・川中産業の衰退傾向の影響、川上・川中企業との商談成立の難しさなどの課題に直面していると考えられる。

(1) デザイナーと川上・川中企業とのコミュニケーション

デザイナーは、「ものづくり」において川上・川中企業との関係構築が重要であるが、繊維産地・縫製工場と協業するために必要となるデザイナーのコミュニケーション力及びプロジェクトマネジメント力の面で、デザイナーによってばらつきが大きいと言われている。事実、高齢者が支えている産地・工場と、都市部での活動を中心とする若手デザイナーの間では、仕様を表す用語や表現、ITリテラシーなど様々な面でギャップが存在している。そのためデザイナーの素材や縫製に係る仕様や要件に関する説明能力や、一連のプロセスをプロジェクトマネジメントする能力が、川上企業とのコミュニケーションに必要なスキルと乖離している場合、川上企業との意思疎通が成立しえなくなる。「ものづくり力」はデザイナーの経験やバックグラウンドによる部分も大きいことから、そのスキルも人によってばらつきが大きくなることも否めない。

(2) 川上・川中産業の衰退の影響

デザイナー自身に起因する問題ではないが、デザイナーの「ものづくり」に重要な影響を及ぼす問題として、ものづくりのパートナーである川上・川中企業の衰退の影響がある。

日本製の生地は、海外ブランドの生地比べ、価格が安く、低収益構造にあると言われる。日本ファッション・ウィーク推進機構の信田国際ディレクターは、「欧州 2 大素材展示会の 1 つである Milano Unica では、ほぼ同じクオリティーと思われる生地が、イタリア製は日本製より 3 倍以上高い値段設定であった。」と話す。この価格差を生む背景には、イタリアの産地は見本市や展示会等において、積極的にブランディング活動を行っており、価格設定においても高めの値付けに成功しているが、垂直分業の進んだ日本の産地事業者は、下請的な性格が強いことから能動的にブランディング活動を行えておらず、価格設定においても製品価値に見合った値付けが行えていない。

また、日本の縫製工場は、繁忙期と閑散期の平準化に向けたオペレーションの最適化が十分ではなく、キャパシティの維持・拡大に向けた設備投資や人材の確保も十分に行えていないため、経営者の高齢化に伴い廃業せざるをえないケースも多い。このような経営的な面での課題から、繊維産地・縫製工場が減少していくことは、国内のデザイナーからすれば、今後デザイナーの需

要に対応できなくなる（特にコレクションの直前など繁忙期に日本人デザイナーの需要を支えきれなくなる）のではないかと心配がある。

(3)商談成立の難しさ

デザイナーの「ものづくり力」における課題として、存続している川上・川中企業と新鋭デザイナーとの商談が成立しにくい面があるとの指摘もある。繊維産地や縫製工場側からすれば、小規模取引で将来も不透明な新鋭デザイナーと取引するメリットを見出せないとの見方である。なぜならば、新鋭デザイナーの要望に応じた生地仕様の決め、生産体制を整備するために必要な初期費用を考えれば、新鋭デザイナーからの小ロットでの受注では採算が取れないからである。また、川上・川中企業の窓口となり取引仲介を担うコンバーターも、近年減少傾向にあることに加え、現在も営業しているコンバーターも新鋭デザイナーよりも大手とのビジネスを優先させる傾向にあることから、新鋭デザイナーにとってコンバーターを通した取引も難しい場合があると聞く。

2-2. ものづくりの面での対応策の検討

【短期的に効果が期待できる対応策】

「ものづくり」において、川上・川中企業との意思疎通、川上・川中産業の衰退傾向、川上・川中企業などとの商談成立の難しさなどにおいて課題に直面している新鋭デザイナーにとって、短期的に効果が期待できる対応策としては、次のようなものが考えられる。

(1)ものづくりを一元化する垂直統合プラットフォームの普及

デザイナーの「ものづくり」に係る課題に対する包括的な対応策として、ものづくりを一元化する垂直統合プラットフォームの活用が有効であると考えられる。現にデジタルプラットフォームの提供によって、デザイナーと繊維産地・縫製工場とのマッチング、生地・縫製の仕様・要件の翻訳、納期内のプロジェクトマネジメントを代行するベンチャー企業（例：シタテル、下記図表を参照のこと）が生まれてきており、デザイナーの負担を軽減されるだけでなく、取引コスト削減や稼働の平準化といった川上・川中企業の経営改善にも寄与している。こうしたデジタル分野で垂直統合を可能とするプラットフォームを、ものづくりの分野で活用していくことが選択肢の一つとなるよう、川上・川中企業のみならずデザイナーを含めて周知されるとともに、プラットフォーム自体の充実も図られていくことが期待される。

sitateruのサービス概要



デザイナーの課題

最適な縫製工場の探索は難しく、また取引ハードルが大きな負担

縫製工場の探索

- 最適な縫製工場を自ら見つけ出すことが困難
- 縫製工場からの情報発信が限定的
- 結果、条件に合う工場が見つけにくい

ロット制約・納期

- デザイナーのコスト負担が大きい
- 最小ロット制約による過剰発注リスク
- 大ロット発注の大手が優先され納期が長い

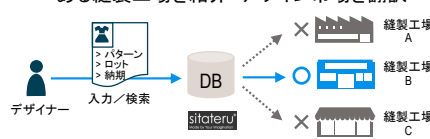
工場とのコミュニケーション

- 工場へ求める縫製ニーズの説明が困難
- デザイン実現に向けた縫い方・編み方の言語化が困難

sitateruの提供ソリューション

> マッチングプラットフォームの提供

- デザイナーのニーズに基づき稼働に余力のある縫製工場を紹介・デザイン市場を翻訳



> 結果、取引機会及び効率化を促進

	従来型	sitateru
ロット	数百枚～	15枚～
納期	半年	1~2ヶ月
収益	縫製工場 卸・商社	デザイナー sitateru

> 流通費を工場とデザイナーに還元

縫製工場の課題

下請けとして稼働の安定化が難しく、また低収益

稼働のボラティリティ

- 繁忙期の機会損失と閑散期の工場稼働低下
- 繁忙期は受注を裁ききれず機会損失が発生
- 上記に備えたキャパ整備では、閑散期の稼働率が大幅に低迷
- 国内工場の平均稼働率は65-70%

収益性

- 仲介マージン及びコスト競争に伴う収益性低迷
- 多重構造の結果、流通マージンが収益を圧迫
- また情報弱者の工場は価格交渉力が弱い

Source: インタビュー、各種記事

(2) 有力なプレイヤーに絞ったマッチング

有力な川上・川中企業と有力なデザイナーを対象としたリアルなマッチングも即効性のある対策と思われる。新鋭デザイナーと川上・川中企業との間には商談成立の難しさがあることは既述のとおりであるが、有力な川上・川中企業と有力な新鋭デザイナーを対象とした取引を成立させることで、川上・川中企業にとっては将来の取引拡大や継続性の観点からメリットを見いだせることとなり、協業関係を築くことができる可能性がある。また、川上・川中企業における他の企業にとっても、有力な企業の行動や成果を参考としつつ、自らの経営に反映していくことが期待できる。

【長期的に効果が期待できる対応策】

長期的には川上・川中企業との意思疎通などにおける課題に対し、デザイナーの川上・川中企業とのコミュニケーション力の向上といった抜本的な対応策も求められる。

(1) 川上・川中企業とのデザイナーのコミュニケーション力の向上

デザイナーの繊維産地・縫製工場とのコミュニケーションでは、受け手である川上・川中企業の側が十分に理解できるよう、デザインの仕様や要件を説明する力や、発注後の納期・生産管理に必要なプロジェクトマネジメントを行っていく能力が求められる。

国内のファッション教育においては、縫製実習を行うものの川上・川中の事業者と実際にやり取りすることは少ないため、前述したコミュニケーション力はデザイナーによりばらつきがある。そこで、縫製実習よりもむしろ製品に必要な仕様を繊維産地・縫製工場に説明し、納期内にデザインを具現化するプロジェクト管理を行うための力を高めるような実用的な教育を強化すべきであるとの指摘がある。

海外では、コンペティションを通じたデザイナーの繊維産地・縫製工場に対するコミュニケーション力を向上する取り組みも行われている。オーストラリアの牧羊業者から成る **The Woolmark Company** は、ウールを用いたファッションのコンペティションを開催し、若手デザイナーとウール生産者・縫製業者が直接連携し、ものづくりを行う場を提供している。ウールは特性によって同じ縫製工場でも仕立てが大きく変わる素材であるため、多くの参加デザイナーは出展に向けて生地生産や縫製工場と密なやり取りを行っており、こうした中で産地への理解と川上・川中事業者とのコミュニケーション力が磨かれていく。例えば、こうしたコンペティションを国内主要繊維産地組合が取り組むことで、デザイナーの生地・縫製に対する理解を促進し、デザイナーの川上・川中企業とのコミュニケーション力向上が図れる可能性も期待できる。

3. デザイナーの「資金調達」における課題と対応策の検討

3-1. 資金調達の面での課題の分析

デザイナーが「資金調達」において抱える課題としては大きく2つあると考えられる。

第1の課題は、デザイナーズブランドのビジネス特性に起因するものである。デザイナーズブランドは投資から回収までの期間が長く、一定の運転資金が必要となる。一般的にショーや展示会におけるコレクションの発表から実際に店頭に商品を並べ売上として投資を回収するまでには、半年から1年を要する。したがって、一定の資金力がなければ毎シーズン続けてコレクションを開催していくことは難しい。

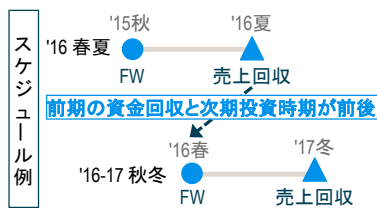
第2の課題は、資金調達のノウハウに起因するものである。一般的にデザイナーは、金融機関から融資を受けるための専門的な知識やノウハウを得る機会は少ないと思われる。また、金融機関側もファッションビジネスに対する理解も深くなく、融資実績も少ないため、資金回収の不確実性が高い中で融資に対して積極的なポジションを取れないのが実情であろう。その結果、現実的には、デザイナーは金融機関を活用するよりもコレクションに対して理解のあるスポンサーやパトロンを集めて資金調達をしているケースが多い。

新鋭デザイナーの3つの資金調達障壁

長期の資金回収ビジネスモデル

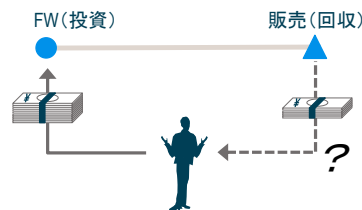
小規模な資金力の新鋭デザイナーにとって継続的なショーの参加は困難

> 海外のスケジュールでは前期の回収資金が次期投資に回せない



資金回収の不確実性

ショーのタイミングでは将来の回収額が読めず投資家は二の足を踏む



不十分な資金調達力

投資家への接点や資金調達に向けたプレゼン能力がない

> 確実なROI材料を持たず、通常の金融機関も査定ができない
> それを乗り越えるだけの投資家を引き付けるプレゼン能力もない

3-2. 資金調達の面での対応策の検討

【短期的に効果が期待できる対応策】

新鋭デザイナーの資金調達における課題において、即効性の高い対応策としては、既存の政府系支援策の有効活用や、従前からの民間による資金調達に加え、クラウドファンディング等の新たなスキームの活用が考えられる。

(1) 既存の政府系支援策の活用

中小企業を対象とする政府系機関における支援のメニュー・枠組みは幅広いが、中小企業基盤整備機構、日本政策投資銀行等が提供する支援のメニューについて、新鋭デザイナーの認知が高いとは言えないことから、これらの活用方法についてデザイナーの理解を促していくことは有効である。また、多岐にわたる既存の枠組みの中で、クールジャパン機構の活用などを含む新鋭デザイナーズブランドが活用できるものを整理して情報提供していくことも有効な方策と考えられる。

(2) スポンサーと有力デザイナーのマッチング

新鋭デザイナーズブランドにとって、スポンサーの確保が最も一般的な資金調達手段となっているが、通常コレクションのテーマに沿ったコラボレーション企業（音響・光設備関連企業等）等とデザイナーがコレクション単位のスポットで契約を行うことが多い。一方、海外ではLVMH等の大手ラグジュアリーメゾンがスポンサーとなり、長期的かつ大規模な支援を行っている。国

内でも才能を見出したデザイナーに対して、繊維商社がスポンサーシップを組む例が少ないながらも存在している。

このように、大手スポンサーとデザイナーとの長期的なパートナーリングを促進することで、デザイナーは安定した資金調達が可能となると思われる。

(3)クラウドファンディング

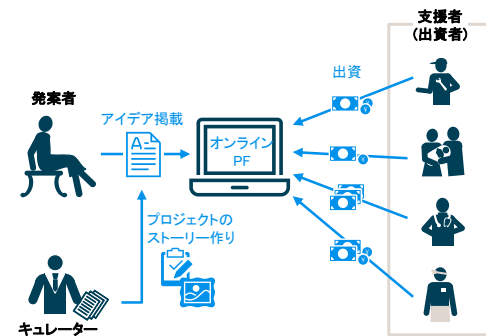
近年クラウドファンディングによって個人が小額出資を行い、ファッションブランドの育成に向けて数十から数百万円規模のプロジェクトを支援するケースも出てきている。例えば、パルコが運営する「BOOSTER」や READYFOR 株式会社が運営する「READYFOR?」等のサービスである。このようなサービスが更に普及・発展していくことで、デザイナーの資金調達方法の選択肢も増え、より柔軟な資金調達を行うことが可能となるであろう。

国内クラウドファンディングのサービス概要

クラウドファンディングのスキーム概要

オンラインプラットフォームを活用し、個人が個人から資金を調達

- > 発案者はプロジェクトの概要と必要な資金額を公示
- > クラウドファンディングのキュレーターがファンを引き付けるストーリー作りを支援



Source: 各社ホームページ

ファッションのプロジェクト事例

ファッションは個人の応援が得られやすく実際多くの案件が成立
サービス プロジェクト

次代の日本ファッション界を担う正統派ブランド「YASUTOSHI EZUMI」
ニューヨーク進出プロジェクト。

Project by 江崎孝雄

集金目標
¥2,116,000

集金額
¥2,116,000

集金率
100%

モンゴル国のカシミヤを岡山県の地場産業の技術協力で生産したい

タニラグ代表 鈴木重由子

支援総額
2,675,000円

目標金額
2,500,000円

本拠地
51人

集金率
107%

プロジェクトが成立しました！
2014年10月7日15時16分00秒に達成しました。

【長期的に効果が期待できる対応策】

新鋭デザイナーの資金調達における課題において、中長期的な対応策としては、新たな資金供給源が創設されることも考えられるのではないだろうか。

(1)ファッション特化型支援スキーム

クリエイティブ産業は、投資や融資回収の不確実性が高いことから、民間金融機関が積極的に資金供給を行いにくい面がある。海外では、そういう分野に対しては特別の基金が設けられているケースがある。例えば香港では、コンテンツ産業を重点産業と位置づけているため、特別行政区政府が3億香港ドルを拠出して「香港映画発展局」及び「香港映画発展基金」を設置し、新人映画クリエイターの映画製作費の一部補助や、ローンの仲介など、様々な資金的援助を提供している。それによって、黄修平（Adam Wong Sau Ping）等の映画監督が輩出され、香港映画産業の発展に貢献していると言われている。また、韓国政府は主にコンテンツやサービス産業において中国進出を狙う韓国企業を支援するため、5,000億ウォン規模のファンドを設ける計画を打ち出している。具体的には、KDB産業銀行、韓国輸出入銀行及びIBK企業銀行が基金を設立しており、今後文化体育観光部のマザーファンドも当基金に投資する予定である。運用は民間の資産運用会社が担当し、投資先企業を選別・投資する。

日本においても、こうした重点産業に絞った海外での取り組みを参考としつつ、ファッション文化の成熟と発展がアパレル・ファッション産業のみならず文化国家としてのソフトパワーの源の一つであると認識し、政府やアパレル・ファッション業界のみならず経済界全体として、次代を担う新鋭デザイナーを支援するスキームを創設していくことも考えるべきタイミングにきているのではないだろうか。

第4節 ブランドのステージ・特性に応じた短期的な対応策の有効性の検討

新鋭デザイナーが抱える「ビジネススキル」、「ものづくり力」、「資金調達」における課題をブランドの規模や特性に注目し、その対応策の有効性を検討する。

1. ブランド規模に応じた対応策の有効性

新鋭デザイナーズブランドが抱える課題は、ブランドの規模によって対応策や優先順位が異なると思われることから、小規模ブランドと中規模ブランドに分けて検討する。

小規模ブランドは、年間売上が数億円以下のブランドとし、これにはファセッタズム、ウジョー、アンリアレイジ等が該当する。これらのブランドでは、最小限のデザインチームが多様な業務を兼務しており、恒常的に人材や資金調達面での課題で優先度が高いと思われる。

中規模ブランドは、年間売上が数億円から30億円程度のブランドとし、これにはハイク、ソフネット、ビズビム、ジョン ローレンス サリバン、カラー等が該当する。これらのブランドでは、一定の役割分担がされたデザインチームを編成されており、人材や資金は比較的備わっている一方で、海外展開を推進する人材面で課題を抱えていることが多いと思われる。

このように、規模によって課題の優先度が異なるブランドにとっては、有効な対応策にも違いが生まれてくる。小規模ブランドにとっては、コレクションへの出展や販路の拡大に向けた人材

や資金調達面での課題解決に向け、企業や業界団体による集中的な自立支援やビジネスリソースのアウトソーシングがより有効と考えられる。例えば、営業面やものづくりのリソースを補完するために、将来の成長を見込んで協力してくれる繊維産地・縫製工場とのマッチングサービスはニーズが高い。資金においては、比較的小額なプロジェクトベースでの資金調達の需要があるため、クラウドファンディングによる支援も有効と思われる。

中規模ブランドにとっては、海外進出を加速させる有力ビジネスパートナーとのマッチングが効果的と思われる。資金では、直営店の出店に向けまとまった資金調達ニーズが高く、投資家とのマッチングによって中長期に渡る資金援助体制を整備する必要があると考えられる。

2. ブランド特性に応じた対応策の有効性

日本には、ストリートラグジュアリーのように従来のランウェイショーによるブランド構築を必ずしも必要としないという特性を持ったデザイナーズブランドもある。このようなブランドでは有効な対応策が異なる側面があるため、対応策を検討するうえで上述したようなブランドの特性を考慮することも必要である。

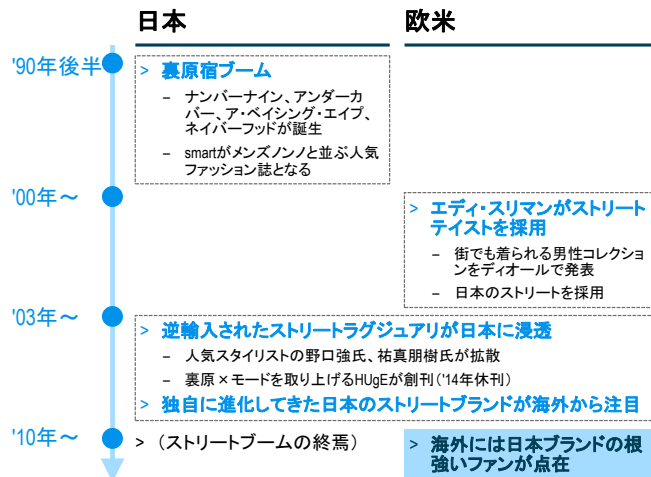
もともと日本にはナンバーナインやアンダーカバー、ア・ベイシングエイプといった独自のストリートファッションが、いわゆる「裏原宿系」として発展していた。そうした中で、世界的デザイナーであるエディ・スリマンがディオール・オムから日本のストリートファッションに影響を受けたコレクションを発表したことで、欧州や米国に存在しなかったストリートとラグジュアリーを融合させた新しいテイストとして、ストリートラグジュアリーが誕生した。その後ストリートラグジュアリーは世界的にトレンドとなり日本にも逆輸入されて普及し、最近ではビズビム等日本発のストリートラグジュアリーブランドが世界に広まりつつある。

ストリートを起点とするこれらのブランドは、必ずしもランウェイショーにて認知されるという従来型のコレクションブランドの成功パターンを踏襲せずに、既に海外に点在するファンの支持を受けて認知を拡大することが可能である。実際、国内発のストリートブランドには、世界的コレクションへ参加せずとも展示会等で海外バイヤーの目に留まり、越境 EC や海外ブランドとのコラボレーションによって世界中に販売されるブランドも生まれている。

つまり、日本のストリートラグジュアリーブランドは、その起源が日本にあることから世界で受け入れられやすい環境が既に整っており、世界中のファンに対して直接訴求するような仕組みやチャネルを構築していくことが即効性のある取り組みとなりえると思われる。例えば、既存の外国人ファンをインフルエンサーとして組織し、彼らに情報を発信してもらうようなプラットフォーム及びインセンティブを用意するといった方法が有効であると思われる。

ストリートラグジュアリの特徴

沿革



海外のファンに対する①越境ECでのダイレクトなリーチや②外国人インフルエンサーの創出が有効

近年の世界展開事例

引き続き海外からの評価は高い、世界的コレクションを経ずにコラボやECで世界へ販売されるブランドが存在

visvim

小松精練が仲介となりモンクレールとコラボが実現



NEIGHBORHOOD

越境ECサイトMR PORTERで世界へ販売



第3章 日系アパレル企業による中華圏市場への進出可能性の検討

第1節 本章の目的

本章では、ファッション業界において中華圏市場に既に進出して成功又は今後進出の意向が強い先駆的な企業8社に対してインタビューを行いつつ、我が国ファッション産業の国際競争力強化及び関係機関の連携を通じた中華圏市場への進出可能性について検討する。

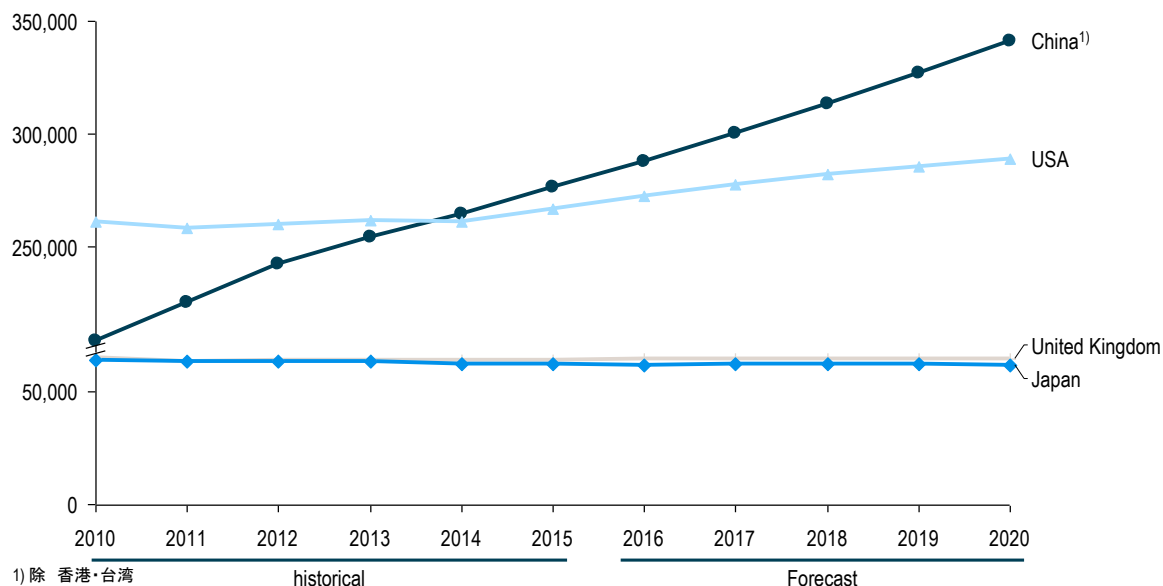
インタビューにおいては、特に中華圏市場の位置づけと進出状況、当該市場における参入障壁、政策的取組への期待について、実際のビジネス経験等に基づく見解を聴取した。参入障壁については、香港の対外貿易・経済関係促進を行う香港貿易発展局と経済産業省と対話の場を設け、問題意識を共有するとともに、香港を活用することで中国への参入障壁を軽減させることの可能性について意見交換を行った。

第2節 中華圏市場の位置づけと進出状況の分析

今回インタビューを行ったアパレル企業8社にとって、中華圏市場は最も重要な位置付けとされているものの、ビジネスの成否では近年8社の間でも分かれている。

中華圏のアパレル市場が既に世界最大（下記図表を参照のこと）に成長してきており、その一方で日本市場の成長が限定的と見られてきたことから、2000年代前半に多くの日系企業が中華圏市場への進出を果たしてきた。

国別アパレル市場規模の推移(上位4カ国、US\$ mn、Constant 2015 Prices)



中国のファッション分野における主な市場成長要因

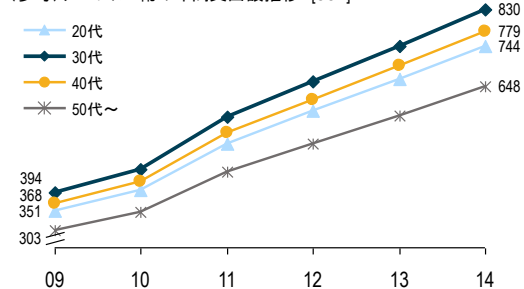
ファッションへの意識の高まりによる支出増加

- > 購買力の増加に伴い、消費者のファッションへの意識・興味が高まっており、ファッションに対する支出が増大
- > 特に、所得の高い40代とファッション感度の高い20代・30代が今後も伸びを牽引していくと見られる

エコマースの伸長による市場の拡大

- > EC市場の伸長により、中国全土での購買機会が更に拡大している

(参考) アパレル・靴の年間支出額推移¹⁾ [USD]

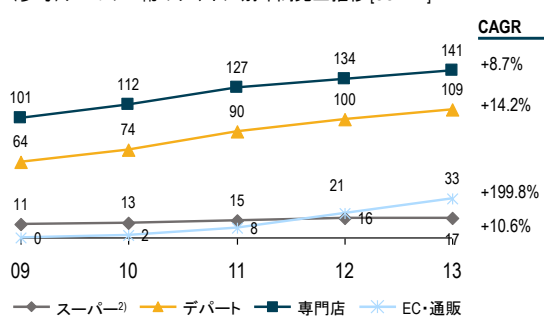


1) 世帯主の年齢別家計当り支出

2) 食品・飲料・日用品に加え、衣料品も取り扱う小売店

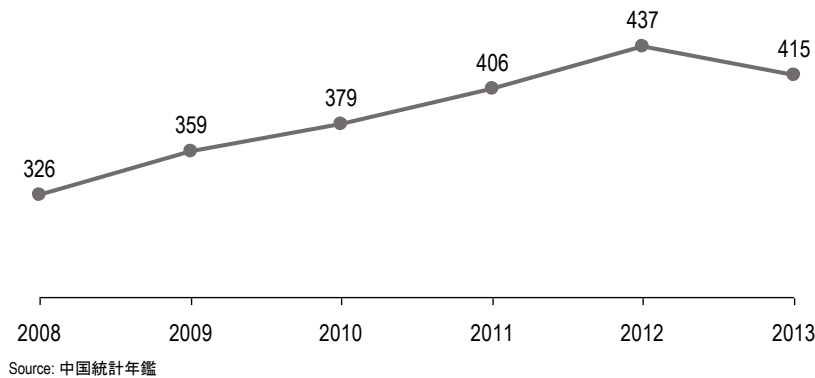
Source: Euromonitor

(参考) アパレル・靴のチャネル別年間売上推移 [USD Bn]

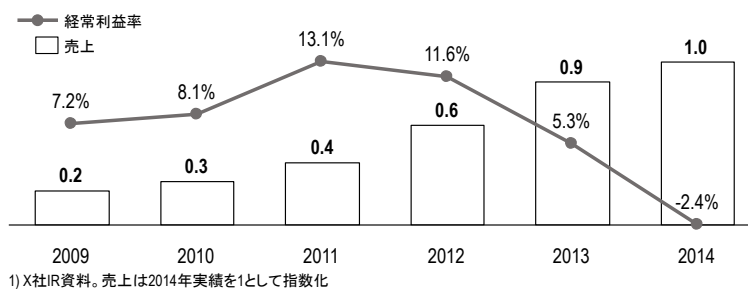


日本のファッションブランドは、中華圏市場への進出初期から 2000 年代にかけては、品質やデザイン面で現地企業との圧倒的な差によって、容易にブランド力を獲得することができ、売上・利益ともに堅調な成長を果たしてきた。しかしながら 2010 年代に入ると、外資系（日系・非日系）企業及び競争力を上げてきた現地企業との間で急激に競争が激化し、それに加えてショッピングモールや百貨店等の商業施設における店舗数が過剰となってきたことから、業績が悪化する企業が目立つに至っている。（下記図表を参照のこと）

中国服飾市場の小売店数推移[千店]



日系アパレル企業A社の中国における業績推移¹⁾



こうした状況の下で、近年では中国経済の失速及び習近平政権による綱紀粛正（通称「ぜいたく禁止令」）による消費の落ち込みによって、一部の日系アパレル企業は採算が取れない店舗も出てきている。その一方で、ブランディングに成功した良品計画やファーストリテイリング、現地有力パートナーを持つバロックジャパンなどは、引き続き好調を維持している。この成否を分けた要因の一つである中華圏市場への参入障壁について、次節で検討する。

第3節 中華圏市場における参入障壁の分析

アパレル企業8社へのインタビューにおいて、主に制度・商慣習・文化の観点から中華圏市場への参入障壁の有無について伺ったところ、商習慣や文化的な障壁については中国のみならず台湾・香港にもある程度は存在するものの、制度的障壁については圧倒的に中国での障壁が高いことが共通する見解だった。

1. 制度的障壁

制度については、参入段階から事業拡大段階まで、各ステージで各種規制が日本企業の障壁となっている。

(1)参入時における制度的障壁

中国の制度的障壁の中で最も多くの企業から指摘されたのが、中国に新たに展開する商品の通関や営業許可取得における難しさである。中国国内で新規に商品を販売する場合、品質や成分・素材について商品カテゴリ毎に定められた規格や表示方法に従い許可を得る必要がある。ここで日本企業は主に二つの困難に直面する。

一つ目の困難は、規格や表示方法が日本と異なり、更にその内容が頻繁に更新されるため対応が難しい点である。例えば、一定以上の着丈のTシャツはワンピースと表記しなくてはならず、また「再生」や「オーガニック」という語が表示に含まれてはいけない等、日本の商品をそのまま中国市場に展開した場合、税関を通過できないケースが多い。

二つ目の困難は、当局の対応の遅れである。先述した規格や表示方法に対する商品の整合性が検査で実証されなくては中国国内で販売する許可は得られない。しかしながら、当局の申請窓口の担当官や申請する側の企業の中国でのステータスなどによって、行政手続きの対応スピードが大きく異なるとの指摘がある。化粧品などでは忠実に規則を遵守して申請を行っても、一向に許可が得られないという日系企業も多い。

このように、新規商品の展開に向けた対応コストやリードタイムの長さ、更にはそもそも商品展開ができないといった障壁が日系企業の中国ビジネスの大きな制約となっている。

(2)店舗・会社運営における制度的障壁

中国での店舗運営においては、消費者保護制度の悪用と模倣品の流通が日系企業が抱える問題となっている。

中国では、消費者保護の一環から、製品表示に誤字・脱字や誤りがあった場合、売り手側は購入者から商品定価の数倍で買い戻さなければならないという制度が存在する。中国では、この制

度を悪用し、店頭に並ぶ商品の中から製品表示が誤っている商品を見つけ出し、それを買占め、後日買い戻しを要求し、その差額によって利益を得るとの行為が横行している。

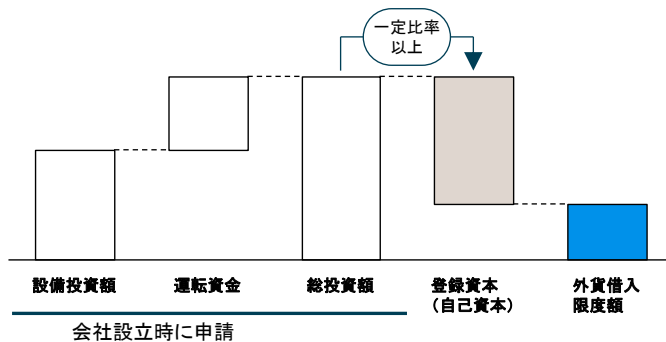
また、中国では模倣品への対策は基本的に民間での解決に委ねられ、模倣品の製造・販売が不正競争防止法等によって当局から規制されることは実質的にない。模倣品を市場から排除するためには、模倣品が出店している商業施設や EC サイト管理者に対し、弁護士を通じて退店や取扱停止を求めていく必要がある。しかしながら、正規品を扱う事業者の中国における売上規模によって、商業施設や EC サイト管理者に対する発言力や影響力が大きく異なるため、中国市場に参入して間もない新規事業者にとっては、その対応は非常に難しいと言える。

労働者保護制度の悪用も雇用主である企業を苦しめている。中国では、社員を解雇する際には多額の経済補償を支払うことを求められ、減給する際にも本人の同意を必要とする。これにより、給与に見合った労働をせず、減給や失業手当を受給した上での解雇にも応じず、現在の水準で給与を受取り続ける不良社員が生まれている。

(3)事業拡大における制度的障壁

店舗拡大等に向けた柔軟な資金調達においても中国独自の規制がハードルとなっている。中国の外資系企業は、現地法人の設立時に登録する資金規模に応じ、外貨借入に上限額が設けられる。中国で外資系企業が現地法人を設立する際、まず事業立ち上げに要する設備投資額とその後の運転資金の総額（「総投資額」）を見積もり、当局に申請しなくてはならない。次に「総投資額」の規模に応じた一定比率以上の自己資本（「登録資本」）を積み立てる。外貨借入の際には「総投資額」と「登録資本」の差額（「投注差」）が限度額となる。つまり、自己資本に対し大型の資金調達を外貨借入で行うことはできない。外資系企業が自国の親会社から円や米ドル建てで送金をしてもらう「親子ローン」の際にも、この投注差の枠内でしか行えない。そのため中国で外資系企業が会社を設立する際には事業規模や運転資金を綿密に設計し「総投資額」を登録する必要がある。「総投資額」を大きく設定すれば「投注差」にも余裕ができるが、その分「登録資本」を多く積まなくてはならず、撤退に伴うリスクが高まる。

中国における外資系企業現地法人の外貨借入限度額



また、現地通貨である中国元での調達も、中国政府による規制強化の影響を受け難しくなっている。現地資本系金融機関及び外資系金融機関現地法人は、預金残高に対する貸出残高の上限比率が定められ、新規の貸出を抑制する傾向にある。

以上のように、外貨・中国元いずれにおいても、外資系企業現地法人の資金調達には制約があり、事業拡大の障壁となっている。

2. 商慣習的障壁

商慣習においては、出店者のブランド力によってコスト負担や値下げ圧力といった障壁の大きさが変わってくる点に特徴がある。

(1) 売上歩率の賃料

今回のインタビュー企業から指摘された収益化の阻害要因として最も多かったものが、売上歩合方式（売上歩率）の賃料形態である。歩率割合は、企業のブランド力や店舗フォーマット及び商業施設ディベロッパーとの交渉力によって、1桁台から25%以上まで変動する。

入店ブランドの中でも、商業施設の集客に寄与し、長期に渡って100坪レベルの契約をするブランドは、ディベロッパーにとって魅力が高いため「ウェルカムテナント」として好条件を引き出すことが可能となる。また、有力施設とのコネクションを有する交渉に強い人材を現地企業とのパートナーリング等で獲得することも重要である。例えば、ファーストリテイリングのように、中国国内で高いブランド力を持ち、大型の店舗フォーマットを展開している企業は、それに相応の条件を獲得できている。また、バロックジャパンリミテッドは、中国全土に数千店舗を出店し、有力な出店担当者を抱える中国の靴小売り最大手の百麗国際（Belle International）が筆頭株主となっていることから、これらの企業は好条件での出店に成功しているようである。他方、多くの

日本ブランドは、まだ中国国内で十分なブランディングができておらず、店舗面積も 30 坪程度と小規模であり、店舗開発人材にも課題を抱えることから、厳しい条件での店舗運営をせざるを得ない状況にある。

(2) 現地人材の雇用負担

人件費の上昇も企業収益を圧迫する要因となっている。制度とも関連するが、中国共産党第 18 回全国代表大会が発表した「収入倍増計画」および「国家就業促進計画」において、「2011-2015 年の間に、最低賃金は毎年 13% 以上増加」と定められている。それに加えて、慣習的に人材の流動性は非常に高く、自社に魅力的な職場としてのブランド力がなければ、経験と実力のある従業員はより高い賃金を求めて他社に引き抜かれてしまう。人件費の底上げが進む中、有能な社員の確保に向けた企業の人件費負担は高まっている。

(3) プロパー消化率の低さ

プロパー消化率は、収益性の明暗を分ける大きな要素である。中国では近年 EC 普及率が高まり最大手 Tmall（天猫）等の大手 EC 事業者がメーカーに対して大きな影響力を持っている。ここでもブランド力によって EC 事業者に対して発言力を持つことができるか否かが分かれ目となる。ブランド力が高く売上也大きい出店者は、自社の裁量によってセール対象商品を決定できるが、小規模な出店者は全商品が必然的にセールの対象とされプロパー消化率の低下やブランドイメージの毀損につながってしまう。特に、11 月 11 日の独身の日に実施される 50%OFF セールは単価の高い冬物アイテムのプロパー消化率を著しく低下させとのことであり、今回インタビューした企業の中で EC 売上が限定的である企業の悩みとなっている。

3. 文化的障壁

今回インタビューを行った企業のブランドは、多くの消費者に日本発であることを認識されながらも、日中関係が政治的に緊張状態にある時期でも売上減少は限定的であった。また、いずれの企業においても日中関係の悪化が原因で従業員の離反が起こったケースはないという。ある日系企業は、日中関係が悪化を受けて交渉中だった中国系企業との提携が白紙に戻ったと話しているものの、反日感情がもたらすビジネスへの悪影響は、他の障壁に比べ限定的と言える。

第 4 節 中華圏市場にける参入障壁への対応策の検討

日本企業が上記のような中国市場への参入障壁に直面するなか、制度的障壁に関しては日本政府としての一定の支援が期待されているが、各種規制の緩和は一朝一夕に解決が望めるものではなく、粘り強い働きかけが重要である。その一方で、既存の規制枠組みの中で日系企業が活用で

きるプラットフォームを構築していくなどの検討も必要ではないだろうか。例えば、規制対応に向けた知見・リソースの共有の場の創出などを政府の仲介の下で構築していくことなどが考えられるのではないだろうか。

【規制対応に向けたリソース・知見共有知見共有の場】

日系企業間で規制対応に必要なリソース及び知見を共有することで、各企業が個別に規制対応する非効率性の改善と、企業や担当者毎に異なる規制対応スピードの是正が考えられる。

中国では通関・営業許認可取得等の行政手続きや消費者・労務対策などで問題が生じる度に弁護士や司法書士等の専門家が頻繁に活用されるため、事業規模に対する各企業の専門家活用コストが日本に比べて大きいとの声が聞かれる。複数の日系企業が共同で専門家と契約を結びリソースを共有することで、専門家の活用に係るコスト低減が可能となるのではないだろうか。中国に進出した日系企業の間には、当然ながら商品やサービスの面での競争が存在するが、参入障壁への対応に共同で対処することで共通の利益を見出すことも可能であり、このような分野においては、日系企業間で外部リソースや知見の共有などを図れるようなプラットフォームを構築していくことも、この問題の対応策の一つとなり得るのではないだろうか。

第5節 香港貿易発展局と経済産業省との対話

香港は、1997年に中華人民共和国に復帰した後も「一国二制度」の下で自由主義市場が維持され、経済制度及び市場環境の双方において参入障壁が低い。そのような背景から、香港をゲートウェイとして活用することで、日系アパレル・ファッション企業が中国市場に進出する際に負担軽減となる可能性について、香港貿易発展局と経済産業省との間で対話を行った。

その結果、制度的な面では、中国・香港間の貿易協定を活用し、香港に物流拠点を置くことで中国への商品供給を円滑かつ低コストで行うことが可能となることや、中華圏における経済的・人脈的な面で香港のプレゼンスを活用し、中国人観光客をターゲットとしたブランディングや中国とのコネクションを持つ香港企業との連携による中国本土への展開など、香港を情報発信及び経済活動の拠点とすることの有効性が確認された。

1. 香港の物流拠点として活用

中国・香港との間では、「中国本土と香港の経済貿易緊密化協定」（CEPA）が締結されていることから、この協定の下で香港をゲートウェイとして活用することによって、中国の輸入関税の減免や参入障壁を低減することができる可能性がある。

CEPA は中国本土と香港の自由貿易協定で、2003 年 6 月 29 日に初めて締結されて以降、毎年内容が更新されている。CEPA は香港原産の製品および香港サービス業種の中国本土における市場拡大と、中国本土と香港間の経済融合、経済協力の強化を目的としている。CEPA を毎年更新することで香港企業には中国本土でのビジネスチャンスの拡大や香港人の就業機会の増加が期待でき、外国企業も香港に会社を設立した上で香港に投資することにより、CEPA の優遇を享受できる。

また、CEPA の下で HKSS（香港サービスサプライヤー）は、中国本土で設立申請を行う際に優遇措置を享受することができる。HKSS は香港において設立され、3~5 年の実質的な経営経験を有している企業で、工業貿易署にて《香港サービスサプライヤー証明書》の取得が必要とされる。また 3~5 年の経営経験を有せずとも、他の HKSS 企業とパートナーシップを結び付加価値業務・中国への輸出を委託することで CEPA 優遇の一定享受も可能となる。優遇措置には、主に外資 100%（独資）での進出ができる等出資比率制限の緩和・撤廃、資本金要求の低減、設立地域や経営範囲の制限の緩和等が含まれており、日本企業にとっても活用のメリットは高いと思われる。

2. 香港の発信拠点としての活用

中国本土への進出において、マーケティング面で香港を活用することのメリットも大きいと考えられる。香港でブランディングやテストマーケティングを行うことで、中国人観光客を通じた中国本土への波及効果や中国人消費者の嗜好を探ることができる。その際、中国とコネクションを持つ香港企業と連携すれば、中国市場への参入に向けた有効なアプローチとなるであろう。

例えば、香港の大手セレクトショップは中国本土での店舗数も多く中国人に広く認知されているため、香港で取り扱われることが中国本土への展開に向けたマイルストーンとなることが多い。実際、Lane Crawford、Joyce、I.T のような香港の有力セレクトショップは、中国本土でのビジネス経験も豊富な上に、上海・北京・成都の一等地に複数の店舗を出店している。こうした有力セレクトショップへの卸を通して中国本土に商品展開を行うことも、将来中国で直営店を展開することを見据えた選択肢になり得る。

第4章 香港展示会の実施を通じた課題の検証

第1節 本章の目的

本章では、海外バイヤーやメディアによる日系デザイナーズブランドへの実際の評価を通し、2章で検討した日系デザイナーズブランドの課題を検証する。

検証に際しては、香港で日系デザイナーズブランドによるファッション展示会を実施した。概要は下記の通りである。

- ・ 期間：2016年3月9~11日
- ・ 会場：UNLOCK showroom
(Rm.2, 4/F Sun Hing Industrial Building, 46 Wong Chuk Hang Rd., Wong Chuk Hang, Aberdeen, Hong Kong)
- ・ 出展ブランド（アルファベット順）
 - クリーナ
 - 2014年に設立された、飛世拓哉によるデザイナーズブランド。
 - スカートのみを展開し、コンセプトは「もし、このスカートを選んでくれたなら、1番シンプルなトップスに合わせるだけで貴方のもつ空気を変えてみせる。」
 - エフィレボル
 - 2006年に設立された、デザイナー太田泰介、飛世拓哉とデザイン/ディレクター阿久津誠治、3名によるデザイナーズブランド。
 - 人の中に必ず存在する“愛”に焦点を当て、ドレス、ミリタリー、ワーク、トラッド等の完成されたベーシックを、枠にはまることなく、ジャンルレスにデザインしていく。
 - ジュンハシモト
 - 2008年に設立された、橋本淳によるデザイナーズブランド。
 - 40代を迎えるデザイナー自身を納得させる大人のリアルクローズブランド。シンプルな見た目の中に光るこだわりのディテールが特長。プラス3cm、マイナス3kgに見せる計算しつくされたシルエット「デザイン性と機能性の融合」により快適さとスマートさを共存させる。

➤ ザ ナーディーズ

- 2013 年に設立された、NERKLE によるデザイナーズブランド。
- ザ ナーディーズは、音楽にどっぷりはまったファッション性のない人々をブランドのミューズとし、そんな彼らにステージ衣装を用意するようなイメージでコレクションを製作している。（「NERD は英語のスラングで、「ださい(ひと)」の意）

➤ 20000000 フラグメンツ

- 2006 年設立。2011 年まで坂寄順子、秋山珠美、川口ユリナが相次いでデザイナーを務めたが、2015 年より"多様なクリエイターの表現基盤(プラットフォーム)としての服"という新たな試みをスタートし、現在は特定の専属デザイナーを持たない。
- 普遍的な造形の要素をデザインに反映しながら、時代を表現する。人の一生で出来る事、出会う人、考える事、また着る服の数は数えられないほどあるが、無限ではない。限りあるものを一つ一つ大切にという考えの下、ひとつの事や物を断片という表現に置き換え、それらが集まる事によって新しいクリエイションが生まれるといったメッセージが込めている。（ブランドの名前となる 20,000,000 フラグメンツは、「千万個の断片」の意。）



(写真：展示会の様子)

第2節 バイヤーやメディアの声

来場した香港のバイヤーやファッションメディアに対し、クリエーション、ブランディング・マーケティング、生地・縫製の観点から日本のデザイナーズブランドについての評価をヒアリングした。回答は以下の通り。

1. クリエーション

クリエーションについてはデザインの独自性や洗練において評価が高かった。

- ・ 「デザインがユニークで海外デザイナーへの影響力も強い」 (香港ファッションメディア)
- ・ 「シンプルさとお洒落さの両立において日本人デザイナーは非常に優れている」 (日系セレクトショップバイヤー)
- ・ 「オリジナリティの追求だけでなく、世界のファッションの良いところを取り入れる柔軟性も併せ持っている」 (日系レディースショップ MD 担当)

一方、全く新しいものを作り出すことへの期待も寄せられた。

- ・ 「無難なものだけでなく遊び心のある斬新なデザインにも挑戦してほしい」 (日系セレクトショップバイヤー)

2. ビジネススキル

マーケティングについては、消費者ニーズの理解や、バイヤー・メディアの視点に立ったコレクション・アイテムの訴求における課題が指摘された。

- ・ 「日本ブランドとして押し出す割には、デザイナー・生地・縫製の全てが日本製というわけではなく、感度の高い消費者ニーズを満たせ切れていないことがある」 (現地セレクトショップバイヤー)
- ・ 「公式ホームページのアップデートが十分に行われておらず、最新のコレクションに興味があっても知ることができない。そもそも英語版のサイトがないブランドも多い」 (香港ファッションメディア)
- ・ 「コレクション全体としてレベルの高い世界観が表現できていても一点もので買いたくなるアイテムを持たないブランドが多い印象。無名ブランドならば専用スペースは設けられず個別アイテムが他ブランドのアイテムと一緒に陳列される。売り場でのポジショニングまで鑑みて個（アイテム）と全体（コレクション）のバランスを意識する必要がある」 (日系セレクトショップバイヤー)

またコミュニケーション・プレゼンテーションにおいても、バイヤーやメディアにブランドコンセプトや付加価値の説明能力に課題があることが指摘された。

- ・ 「デザイナーと話をしていて、デザインやアイテムの詳細については説明してくれる一方、ブランドコンセプトなどの概念的な話になると途端に伝わってこない」（日系レディースショップ MD 担当）
- ・ 「概して日本の服は高いが、「日本製で高品質だから」の一点張りで価格を正当化する付加価値をきちんと説明してくれない」（日系セレクトショップバイヤー）
- ・ 「日本のファッションウィークは海外に比べメディア関係者はあまり招かない。商談の話に寄りがちなバイヤーの対応には慣れているものの、ファッションメディアがブランドストーリーについて質問をするとうまく説明してくれない」（香港ファッションメディア）

3. 生地・縫製

日本の生地・縫製については全ての回答者が品質において高い評価をつけた。

- ・ 「日本製は、ボタンがしっかり付けられている、糸が出ていないといった当たり前のことが保障されており安心できる点が、中国・韓国製との大きな差別化」（日系セレクトショップバイヤー）
- ・ 「中国製に比べ価格競争力は低い、質の高い生地や縫製はブランディングに不可欠であることを考えると、多少高くても日本製を選びたいと考える」（現地セレクトショップバイヤー）

第3節 まとめ

日本のデザイナーズブランドは、クリエイションや生地・縫製において香港のバイヤー・メディア関係者から高い評価を得ているものの、ビジネススキル（マーケティング、コミュニケーション・プレゼンテーション）については、厳しい意見が寄せられた。海外への売り込み体制の整備やブランドの説明能力における課題によって、商品に対する高い評価を十分にビジネスにつなげられていない現状が改めて確認された。

Appendix. 参考データ・出典一覧

【データベース】

- ・ 伊 Istituto Nazionale di Statistica
- ・ 経済産業省 工業統計
- ・ 総務省統計局
- ・ 丹後織物工業組合
- ・ 日本繊維産業連盟
- ・ 日本絹人織織物工業組合連合会
- ・ 日本毛織物等工業組合連合会
- ・ 日本撚糸工業組合連合会国内
- ・ 日本綿スフ織物工業連合会
- ・ 日本綿業振興会
- ・ 米 International Trade Administration
- ・ 米 Bureau of Labor Statistics
- ・ Euromonitor

【新聞・雑誌・WEB サイト】

- ・ 織研新聞（各号）
- ・ ファッションプレス（各号）
- ・ 文化服装学院
- ・ 文化学園国際交流センター
- ・ British Fashion Council
- ・ CFDA
- ・ LVMH
- ・ The Business of Fashion
- ・ THE FASHION POST（各号）
- ・ The Woolmark Company
- ・ Vogue
- ・ WWD（各号）

【先行調査】

- ・ 経済産業省製造局 「アパレル・サプライチェーン研究会」
- ・ 中小企業基盤整備機構 「全国繊維産地概況調査」

- ・ 日本政策金融公庫総合研究所 「日系現地法人の資金調達環境と具体的資金調達スキームの分類」
- ・ 文部科学省 「ファッション分野における中核的専門人材養成産学コンソーシアム」
- ・ Jetro 「CEPAに関する制度情報」

おわりに

本調査を通じ、我が国のファッション分野における産業構造の理解及び今後の輸出拡大に向けた課題と対応策について考察を行ってきた。

ファッション分野における我が国の国内市場は、現時点において世界有数の規模を誇るものの、今後その拡大見込みは限定的であり、我が国ファッション産業の成長を企図する上では、目覚ましい成長が予想される海外市場、とりわけ中華圏市場における需要獲得の必要性が高い。

当該分野における我が国ファッション事業者の競争力は、世界市場における強力な競合と比しても決して見劣りすることはない。しかしながら、我が国企業による海外への展開は、未だその潜在的可能性を十分に活かしきれている状況にあるとは言えない。その背景には本調査において見てきたように、独自性の高い我が国の市場・教育環境で獲得した競争力だけでは、海外進出において十分でないことが大きな要因と言えよう。

本調査において対象としたファッション商材はコンテンツ・食と並びクールジャパン商材として総称され、クールジャパンとは即ち世界において評価を受ける、誇るべき我が国の文化である。そして、文化とは人々の生活を取り巻く様々な要素の総体であるということを踏まえれば、文化の輸出が成し遂げられるためには、単体として突出した成功事例を蓄積することもさることながら、各分野において複数・多数の企業（文化の担い手）が進出を広げ、我が国として厚みを持った展開を実現していくことが求められると考えられる。

この様な中で、政府に求められる最大の役割とは、我が国企業が進むべき道筋を示すと共に、その後押しを行っていくことであろう。その実行に際しては、我が国として限られた資源を有効に活用すべく、真に有効な対象に絞り込んで集中的投資を進めていくべきであると考ええる。

我が国のファッション企業による今後の海外進出が益々の発展を遂げることを祈念したい。

2016年3月

株式会社ローランド・ベルガー

二次利用未承諾リスト

報告書の題名:調査報告書（詳細版）

委託事業名:平成27年度新興国市場開拓等事業（相手国の産業政策・制度構築の支援事業（中国：我が国のファッション産業の国際競争力強化及び関係機関の連携を通じた中華圏市場への進出可能性の検討））

受注事業者名：株式会社ローランド・ベルガー

頁	図表番号	タイトル
P28		図表内の企業ロゴ、サービスロゴ
P31		図表内の企業ロゴ、サービスロゴ
P34		図表内のブランドロゴ、サービスロゴ
P46		写真：展示会の様子