

# ファッションビジネスにおける業態構造の移行

## —その成果と問題点の考察—

島崎千江子 窪添道朗

### 要 旨

複雑なファッションビジネスの業態構造について、その歴史的移行の状況と業績の推移との関係を明らかにして、今後、厳しい世界市場の中で、日本のアパレル企業を活性化させるための適切な移行について考察を行った。業態毎に業績データを収集し、バブル景気崩壊時の1990年と2006年で比較した結果、業態の移行状況により、業績に大きな違いが生じていることが判明した。現在、盛況な業態は小売からSPAに早期移行した業態と新規参入のSPAであり、衰退した業態は、従来型生地問屋と品揃型専門店であった。その差異の要因は、移行時期と方法、市場動向の予測や正確な判断と、実行するための行動力の有無であったことが見て取れる。この結果を踏まえて、アパレル業界が、今後さらに適切な移行を行うための提言とともに、ファッションビジネス業界を目指す大学生にとっての教育資料として活用できる有用な研究となった。

キーワード：ファッションビジネス、業態、移行

### 1. はじめに

昨今、ファッションビジネス業界における流通構造は劇的な変化により複雑化し、的確な対応が重要視されている。元来、日本におけるレディースファッションビジネスの概念は、戦前に登場した繊維産業が日本の近代化を支え、戦後のダメージの中、いち早く平和産業として復興の旗手となった「川上、川中、川下」構造を基として誕生する。衣料品需要の急速な高まりの中で、1960年代には、その主役となる「婦人既製服製造卸商」が「アパレルメーカー」として業界の中核に躍り出てファッションビジネスの概念を確立しながらバブル期を駆け抜けることとなる。しかし、1990年以降のバブル経済崩

壊後は、急速な不況や消費低迷など、様々な社会変化とグローバル競争の荒波を乗り越えるために、企業淘汰と出現を繰り返しながら現在に至っている。この間、企業の垂直統合など、コストダウンを目的とした流通経路の簡素化をはじめとする SPA<sup>(注1)</sup> や OEM<sup>(注2)</sup> の出現により、長く続いた「川上、川中、川下」構造の河流が著しく変化を続けている。現状の中で、その変革を成功に導くために必要なことは、各業態に携わる流通実態を理解し、予測に向けた的確な対応力を持つことである。即ち、ファッション業界全体を見渡し、流通構造の実態を見据えて正確に検証することができる業界地図などの資料が必要と考えられる。しかし、幅広く広大で奥深い業界事情の情報伝達や管理は安易ではない。

そこで本研究では、今後のファッション業界の飛躍に向けて、業界を目指す若者が複雑な流通構造の移行や現状を業績の比較を通して理解し、今後、各方面が各々の方向を探るための教育資料として役立てることを目的に考察を行う。また、現在、著者らが所属するファッションビジネス学会のマーケティング論研究会・ファッション情報研究グループにおいて、各企業で実践的に活用することを目的とした業界地図の制作活動を研究テーマとして企画しており、本研究を役立てたいと考えている。

## 2. 業界構造の移行

ファッションビジネスの概念が定着したのは、1960年代に「婦人既製服製造卸」として発生した産業が、1970年代に高度成長の影響で大きく変身した頃である。当時は戦前から引き継いだ「川上・川中・川下」構造が垂直につながった「川上」即ち川の上流にあたる「繊維・テキスタイル業界」が、売り手市場のリーダーとしてアパレル産業を支えてきた。しかし、その後、繊維生産量がアジアの成長国に流出するなど、国内で空洞化が進むとともに、衣料用合繊価格が下落したため、大手合繊企業の総生産量における衣料用繊維比率は大きく減少し、生産量のほとんどが工業製品や医療分野など、非繊維製品に移行している。現在、日本の合繊メーカーは独自の構造改革を行い、優れた技術的先進性を主として、開発力や高付加価値力、環境対策などの分野で科学企業としての、国際社会におけるリーダーを目指している。また、織編物産地やニット、生地問屋なども、価格競争や仮需の縮減、流通の短略化に加え、製造拠点の海外移転など環境が大きく変化し移行が進んでいる。現在では移行方法の如何によって、その存続の明暗が分かれる結果となっている。

「川中」にあたるアパレル製造業は、1960年以降に既製服の需要が拡大し、百貨店や専門店への既製服供給を目的とした「婦人服製造卸業者」として成長した。1970年代には「アパレルメーカー」として業態を移行し、合繊メーカーに代わるファッションビジ

## ファッションビジネスにおける業態構造の移行

ネス界のリーダーとして、消費者のファッション意識向上に寄与することとなる。以後も、次々とトレンドを重視したファッション性の高いアパレル商品を提案し、1980年前後には空前のDCブランドブームを迎える。しかし、プラザ合意による円高への移行による国際間競争や、1990年初頭のバブル景気崩壊を発端とする不況で消費低迷が続き、次々と厳しい試練に直面することとなる。その結果、それまでの「製造業」だけでなく、自らが小売りも行う「製造小売業（SPA）」が登場し、この業態が「生き残りのための政策」としてファッション業界の中心となった。現在も多様な構造が確立されているが、その間の移行状況は、多くの企業淘汰に迫られることとなり、新しい活力や新興企業も数多く登場するなど、栄枯盛衰を遂げている。

「川下」にあたる小売業界は、既製服販売店として1960年前後から百貨店や専門服小売店が大きく躍進する。また、量販小売店も同時期に、百貨店の業態を異とした勢力の「スーパーストア」として台頭し、独特の「流通革命」や「問屋無用論」が提唱された。この時点では、メーカー志向の製品を消費者に販売する「プロダクトアウト」の考え方が主流であり、小売店の役割は限られていたが、1990年以後、販売低迷を受けて発生する消費者ニーズ志向の「マーケットイン」へと変化したことで小売店も淘汰と移行化が進み多様化される結果となった。

このように1990年以降、各業態で多様な移行が進んだ結果、ファッションビジネス業界全体で見ると、現在では河流が変化した「川上・川中・川下」の水平化構造が主体となっている。しかし、ここにも様々な問題点が発生しており、今後も移行動向が課題となることから適切な対応が求められるところである。

### 3. 業態モデルによる移行の成果と問題点

表1 業態の11モデル分類一覧

業態モデル	業態
A	専門店卸型アパレルからSPA型に業態をチェンジしたアパレル系SPA
B	百貨店老舗大手アパレル
C	専門店卸アパレルを継続した従来型の専門店アパレル
D	量販店アパレル
E	新興アパレル(卸型アパレルではなく創業時ないし早期にSPA型にしたアパレル)
F	京都(切り売り・洋装系)生地問屋(主に専門店百貨店アパレル対象)
G	京都以外の生地問屋でSPAや新興アパレルへ販売を強化したテキスタイルコンバーター
H	百貨店婦人服
I	婦人服専門店
J	SPA化および新規参入の小売系SPA
K	通信販売 カタログ

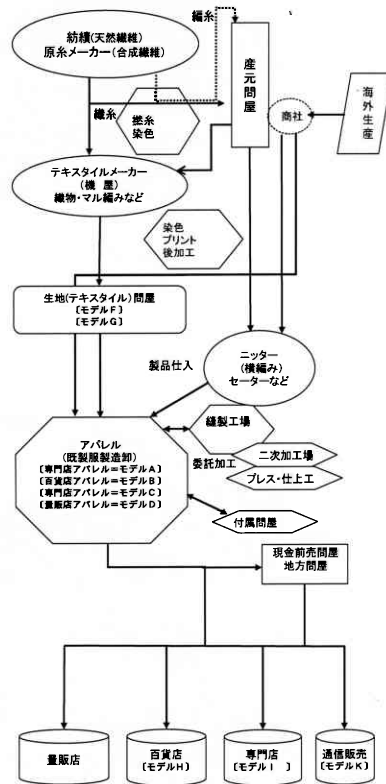


図1 川上・川中・川下の生産流通（繊維・アパレル・流通・小売の過去垂直型）

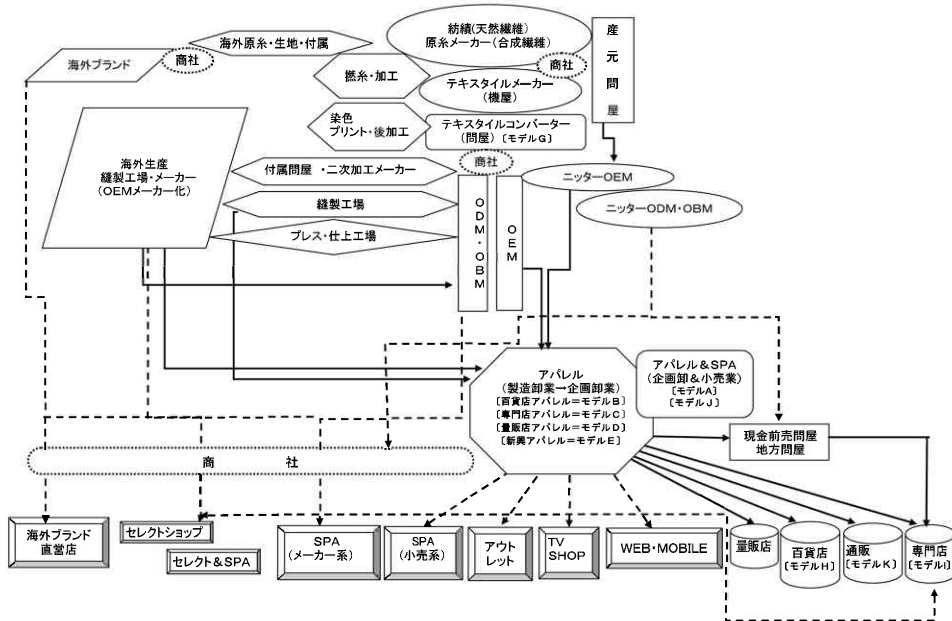


図2 川上・川中・川下の生産流通（繊維・アパレル・流通・小売の現在水平型）

ファッションビジネスにおける業態構造の移行

表2 5業態の上位売上高合計経年比較<sup>1) 2)</sup>

単位百万円

	アパレル100社 合計売上	百貨店50社 合計売上	専門店100社 合計売上	服地卸38社 合計売上	通信販売6社 合計売上
1990年	1,961,809	1,336,100	1,064,747	507,133	402,300
2006年	1,719,085	1,123,787	1,067,143	224,574	603,392
増減額	-242,724	-212,313	2,396	-282,559	201,092
増減率	88%	84%	100%	44%	150%

表1の通り、ファッションビジネスにおける各業態をモデルごとに11分類し、図1の「川上・川中・川下の生産流通（過去垂直型）」および、図2の「川上・川中・川下の生産流通（現在水平型）」における構造と位置を表す。また、そのうちの5業態の上位企業の売上高を、1990年と2006年で経年比較して表2に示す。

図1や図2に見られるように、各業態の関係は複雑であり、また、固定化されることなく常に流動している。これらの相関や、流動の状況によって業績の明暗が明確に分かれてきたことがうかがえる。

また、表2では「アパレル100社」の合計売上高は、1990年と比較して2006年で88%と12%の減少となっている。内訳は「百貨店50社」が84%で、アパレル全体と同程度の減少となり、「服地卸38社」では半分以下の44%と大きく低下している。「専門店100社」では、全体としては横ばいであるが、期間中に激しく移行が実施された結果、衰退した業態と大きく成長した業態が、対策の違いによって二極化するなど、内容は大きく変化している。その他、大きく伸ばした業態としては「通信販売6社」で150%となっている。さらに、11業態のモデルごとの上位6社について、売上高の推移を比較した結果を考察する。

### 3-1 婦人アパレル（モデルA～モデルE）

表3 婦人アパレル売上高比較<sup>1) 2)</sup>

単位 百万円

年度比較	売上高					アパレル100社合計
	モデルA	モデルB	モデルC	モデルD	モデルE	
1990年	352,385	401,251	116,902	140,799		1,961,809
2006年	583,036	328,236	41,663	123,903	67,480	1,719,085
増減額	230,651	-73,015	-75,239	-16,896	67,480	-242,724
増減率	165%	82%	36%	88%		88%

業態別売上高上位企業6社合計額の経年比較を表3に示す。アパレル全体100社の売上高合計では12%減少しており、全体の消費が縮小していると言える状況の中で、モデルAの「専門店卸型アパレルからSPAに業態をチェンジしたアパレル系SPA」では165%で、65%の増加となり、移行による成果をあげた業態と言える。また、モデルEの「新興アパレル」も、新業態で未だ企業数が少ないにもかかわらず、アパレル全体で4%のシェアを占めるまで発展している。モデルB「百貨店老舗大手アパレル」と、モデルD「量販店アパレル」で、1～2割程度の減少となっているが、モデルBのうち、1社以外は半減しており、その1社が200%伸びたことで全体の減少を抑えたと言える。業績

を伸ばした1社は、企業内で業態の移行を行い、多様化を進めて百貨店だけに頼らない独自の流通形態を構築した結果、成果を出すことができたといえる。モデルDでも「量販店」の様々な動向を捉えて的確に移行した企業は業績を伸ばし、移行しなかった企業は縮小や廃業などの犠牲を払う結果となり、移行の是非による大きな格差が生じた業態であろう。モデルCの「専門店卸アパレルを継続した従来型のアパレル」では、メガショッピングセンター出店による商店街の疲弊や、後継者問題などが原因となり、民事再生や廃業が相次ぐとともに、現存する企業でも大幅減収という結果となった。全体から見て最も衰退振りが鮮明となったが、今後SPA化やM&Aでの生き残りをかけていると思われる。

### 3-2 生地卸・テキスタイル業界 (モデルF・モデルG)

表4 婦人服地卸売上高比較<sup>1) 2)</sup> 単位 百万円

売上高			
年度比較	モデルF	モデルG	服地卸38社合計
1990年	114,773	189,301	507,133
2006年	6,221	153,081	224,574
増減額	-108,552	-36,220	-282,559
増減率	5%	81%	44%

表4に示す通り、モデルFの「専門店・百貨店アパレル対象生地問屋」では、経年比5%となり、95%の減少という衰退の事実が明確となり、この間多くの企業が廃業に追い込まれたことと、現存する企業の大幅な売り上げ低下によるものである。具体的には、この業態の主な取引先である「専門店」「百貨店」が、売上を落としたことや、既製品の拡大でオーダー用の生地のニーズが落ち込んだことが原因となっている。今後、この業態への新しい移行策が講じられない限り存続は困難と言わざるを得ない。

それと比較して、モデルGの「SPAや新興アパレルへ販売を強化したテキスタイルコンバーター」では経年比較81%と、19%の減少に抑えており、厳しいながらも健闘している。取引先の「SPAアパレル」や「新興アパレル」の売上が好調であることや、製品化機能を持ったOEM業態にシフトしたことで売上を維持している要因と思われる。しかしテキスタイル業界自体が厳しい状況であることは変わらず、更なる移行への対策が求められている。

### 3-3 小売店 (モデルH・モデルI・モデルJ)

表5 小売店売上高比較<sup>1) 2)</sup> 単位 百万円

売上高				
年度比較	モデルH	モデルI	モデルJ	小売店合計
1990年	366,400	397,375	9,873	2,400,847
2006年	296,398	123,509	373,661	2,190,930
増減額	-70,002	-273,866	363,788	-790,083
増減率	81%	31%	3785%	91%

表5に示すように、モデルHの「百貨店婦人服売上」は、1990年以降、毎年少しずつ売上を減少させており、経年で見ると81%で、十数年で2割の低下となっている。百貨店では総売上の40%をアパレル商品が占めるなか、ファッション商品の売り上げ低迷など、ファッションビジネスの動向が大きく業績に影響したことが、売上低下の要因と考えられる。日本の百貨店は1950年以降の委託取引や、派遣販売員制度という独特の取引形態を未だに保持していることと、価格面の問題に加えて、他の多様化された小売業態への消費者ニーズの高まりが大きくなっている。そこで、婦人服売り場の増床や改築を行ってきたにもかかわらず、坪効率の悪化で売上の減少が顕著となり、適切な対応が遅れているといわざるを得ない。現在では、大手百貨店同士の経営統合の効果を期待する声も高いが、掛け率などの厳しい取引条件や、販売促進費高など、アパレルの経営に悪影響を与える面についても抜本的な移行が必須であると考えられる。

「婦人服専門店」では、100社合計で見ると経年比較による売上高の差はほとんど無く横ばいを保っているが、「従来型」のモデルIと「SPA化及び新規参入の小売系SPA」のモデルJを比較すると全く対照的な結果となっている。1990年には売上高上位を占めていたモデルIの各企業では、2006年に7割近くの売上高減少となり、下位もしくは100社欄外へ消失している。その半面、モデルJ「小売系SPA」では、1990年のデータ情報が無い企業も含めて、上位6社合計売上高が38倍の伸びとなっており、このように生死を分けるほどの移行は、適時適法で行うことが、如何に重要であるかを表している。

### 3-4 無店舗（モデルK）

無店舗販売の日本における歴史は浅く、売上の規模やシェアもまだ小さいが、この数年で確実にインターネットによるWeb販売が売上を伸ばしている。今回の統計では未だ捕捉されていないが、今後は外資系通販や、従来型のカタログ通販とWebとの併用による無店舗販売や、Web、Mobail ショッピングの急速な台頭が予測される業態である。

しかし、衣料品の通販に関しての報告<sup>3)</sup>で述べたように、現在の若者の通販利用状況から見た場合、まだ一般には大きく浸透していないなど、現状ではある程度限られた対象の消費者の利用に止まっているとも考えられる。これらの問題点は、衣料品の素材感やサイズ、色の認識が伝わりにくいことや、返品・交換に要する相互労力とコスト高が考えられるが、今後は諸問題の改善や商品の充実などにより、大きなマーケットへ成長するための移行が進むものと思われる。

表6 国内業態モデルによる業績の経年比較一覧

業界分類	業態モデル	1990年(百万円)	2006年(百万円)	増減額(百万円)	増減率(%)	経年比較		
婦人アパレル	モデルA	A-1	128,662	190,321	61,659	148	48%増	
		A-2	124,440	120,521	-3,919	97	3%減	
		A-3	36,400	38,176	1,776	105	5%増	
		A-4	27,800	99,248	71,448	357	257%増	
		A-5	26,808	72,981	46,173	272	172%増	
		A-6	8,275	61,789	53,514	747	647%増	
	6社合計	352,385	583,036	230,651	165	65%増		
	モデルB	B-1	104,485	45,590	-58,895	44	56%減	
		B-2	75,847	68,760	-7,087	91	9%減	
		B-3	67,491	67,491	67,529	200	100%増	
		B-4	61,375	61,375	-22,173	64	44%減	
		B-5	51,434	51,434	-23,173	55	45%減	
		B-6	40,619	40,619	-29,309	28	72%減	
	6社合計	401,251	328,236	-73,015	82	18%減		
	モデルC	C-1	24,032	0	-24,032	-	*	
		C-2	21,774	15,612	-6,162	72	28%減	
		C-3	21,100	7,800	-13,300	37	*	
		C-4	20,369	13,895	-6,474	68	32%減	
		C-5	19,397	0	-19,367	-	*	
		C-6	10,230	4,356	-5,874	43	*	
	6社合計	116,902	41,663	-75,239	36	64%減		
	モデルD	D-1	44,525	68,391	23,866	154	54%増	
		D-2	25,011	10,554	-14,457	42	58%減	
		D-3	19,158	13,734	-5,424	72	28%減	
		D-4	18,216	3,898	-14,318	21	79%減	
		D-5	17,039	0	-17,039	-	-	
		D-6	16,850	27,326	10,476	162	62%増	
	6社合計	140,799	123,903	-16,896	88	12%減		
	モデルE	E-1	0	16,544	16,544	-	-	
		E-2	0	11,078	11,078	-	-	
		E-3	0	10,878	10,878	-	-	
		E-4	0	10,176	10,176	-	-	
		E-5	0	9,437	9,437	-	-	
		E-6	0	9,367	9,367	-	-	
	6社合計	0	67,480	67,480	-	-		
	婦人服地卸	婦人アパレル モデルF	100社合計	1,961,809	1,719,085	-242,724	88	12%減
			F-1	34,521	1,971	-32,550	6	94%減
			F-2	25,279	0	-25,276	-	-
			F-3	15,426	4,250	-11,176	28	72%減
			F-4	14,500	0	-14,500	-	-
			F-5	12,707	0	-12,707	-	-
		F-6	12,340	0	-12,340	-	-	
6社合計		114,773	6,221	-108,552	5	95%減		
モデルG		G-1	103,737	92,810	-10,927	89	11%減	
		G-2	39,971	13,599	-26,372	34	66%減	
		G-3	24,120	10,356	-13,764	43	57%減	
		G-4	21,473	14,160	-7,313	66	34%減	
		G-5	0	11,099	11,099	-	-	
		G-6	0	11,057	11,057	-	-	
6社合計		189,301	153,081	-36,220	81	19%減		
婦人服地卸 モデルH		38社合計	507,133	224,574	-282,559	44	56%減	
		H-1	79,600	82,162	2,562	103	3%増	
		H-2	59,000	56,428	-12,572	82	18%減	
		H-3	63,900	41,272	-22,628	65	35%減	
		H-4	60,200	40,086	-20,111	67	33%減	
		H-5	47,100	39,738	-7,362	84	16%減	
H-6		46,600	36,709	-9,891	79	21%減		
6社合計		366,400	296,398	-70,002	81	19%減		
小売		百貨店 モデルI	50社合計	1,336,100	1,123,787	-212,313	84	16%減
	I-1		93,823	16,967	-76,856	18	82%減	
	I-2		79,855	0	-79,855	0	-	
	I-3		76,264	60,647	-15,617	80	20%減	
	I-4		66,841	14,541	-52,300	22	78%減	
	I-5		52,018	17,845	-34,173	34	66%減	
	I-6	28,574	13,509	-15,065	47	53%減		
	6社合計	397,375	123,509	-273,866	31	69%減		
	専門店 モデルJ	J-1	0	121,959	121,959	-	-	
		J-2	0	101,688	101,688	-	-	
		J-3	4,159	49,124	44,965	1181	1081%増	
		J-4	0	38,379	38,379	-	-	
		J-5	0	32,359	32,359	-	-	
		J-6	5,714	30,152	24,438	528	428%増	
	6社合計	9,873	373,661	363,788	3785	3685%増		
	無店舗 モデルK	100社合計	1,064,747	1,067,143	2,396	100	増減なし	
		K-1	150,900	63,729	-87,171	42	581%減	
		K-2	87,200	148,150	60,950	170	70%増	
		K-3	62,400	154,871	92,471	248	148%増	
		K-4	51,400	52,565	1,165	102	2%増	
		K-5	26,100	23,699	-2,401	91	9%減	
	K-6	24,300	129,912	105,912	535	435%増		
	6社合計	402,300	572,926	170,626	142	42%増		
	合計		5,272,089	4,707,515	-564,574	89	11%減	

\* は民事再生した企業



ファッションビジネスにおける業態構造の移行

表7 業態変遷の特徴と要因

事項	業態	移行の状況	モデル	特徴と要因
業績が上昇した業態	SPA	○	A	①専門店と百貨店の委託条件取引から百貨店、SCへのインショップ(直営)展開にダイナミックに転回 ②社内生産中心から商社、OEMメーカーへアウトソーシング化を行い海外生産へ転換 ③アウトソーシング化により生産部門を圧縮し販売部門を強化 ④SPA化でキャッシュフロー改善
	新興SPA		E	①アパレルの形態をとらず、創業時からSPA ②営業キャッシュフロー良
	SPA	○	J	①しまむら、ユニクロ、ハニーズに代表されるファストファッション系SPA ②究極のプライス設定、商品回転率重視、キャッシュフロー良 ③販売のマニュアル化、VMD、販促を強化し、ローコスト化に成功 ④アウトソーシングを進化させて、製品開発や生産管理が優れている ⑤ロジスティクスの整備に積極的
	通信販売	△	K	①総合カタログからカテゴリー別の専門カタログ化 ②ネットショッピングとの併用 ③ファッショングッズ、ライフスタイルファッションの強化
業績が変わらない業態	テキスタイルコンバーター	○	G	①中国・韓国等の海外生地や生機の輸入し卸と国内生地卸の併用 ②総合問屋化をせず、自社の得意とする生地への特化 ③定番、ベーシック生地のストックによるコンビニエンス化 ④OEMによる製品納入も併用 ⑤中小のOEMメーカーにも積極的に販売
業績が下降した業態	老舗百貨店大手アパレル	△	B	①ミセスブランドの売り上げ減 ②キャリア、ヤングミセスへの転換 ③海外生産の拡充と海外展開 ④百貨店の売上効率低下による売上減少 ⑤多ブランド化し、郊外SCへ展開 ⑥オンワード樺山1社のみ倍増
	専門店アパレル	●	C	①地方商店街の疲弊による売上減少 ②大型郊外SCへのナショナルブランドとの競合 ③取引条件の悪化(回収、返品等によるキャッシュフローの低下) ④展示会中心主義による商品企画の精度低下 ⑤キャッシュフロー悪い
	量販店アパレル	●	D	①郊外大型SCの影響によるGMS平場売場の低下 ②セントラルバイイングからくる商品企画の精度低下 ③ユニクロ、しまむらなどの大型SPAとの競合 ④海外生産による生産期間の長期化と品質 ⑤キャッシュフロー悪い
	生地問屋	●	F	①総合生地問屋化でストック機能と在庫増(キャッシュフロー低下) ②海外素材と製品との競合 ③展示会中心主義の企画・生産の長期化と精度の低下 ④専門店、百貨店アパレルの売上減少と生産の空洞化 ⑤キャッシュフロー悪い
	百貨店婦人服売場	△	H	①ラグジュアリーブランド中心主義の弊害(百貨店のコアの顧客離れ、ヤングキャリアの入店低下) ②郊外SCとの競合と自社の郊外支店との共食い ③積年の百貨店の高コスト体質 ④取引条件が厳しい
	専門店	●	I	①郊外大型SC出店や再開発による商圈の移動 ②ナショナルブランドの全国展開による競合 ③展示会中心主義の企画制度の低下 ④事業継承の人材不足 ⑤キャッシュフロー悪い

○ 実施した  
△ 推進中  
● 実施せず

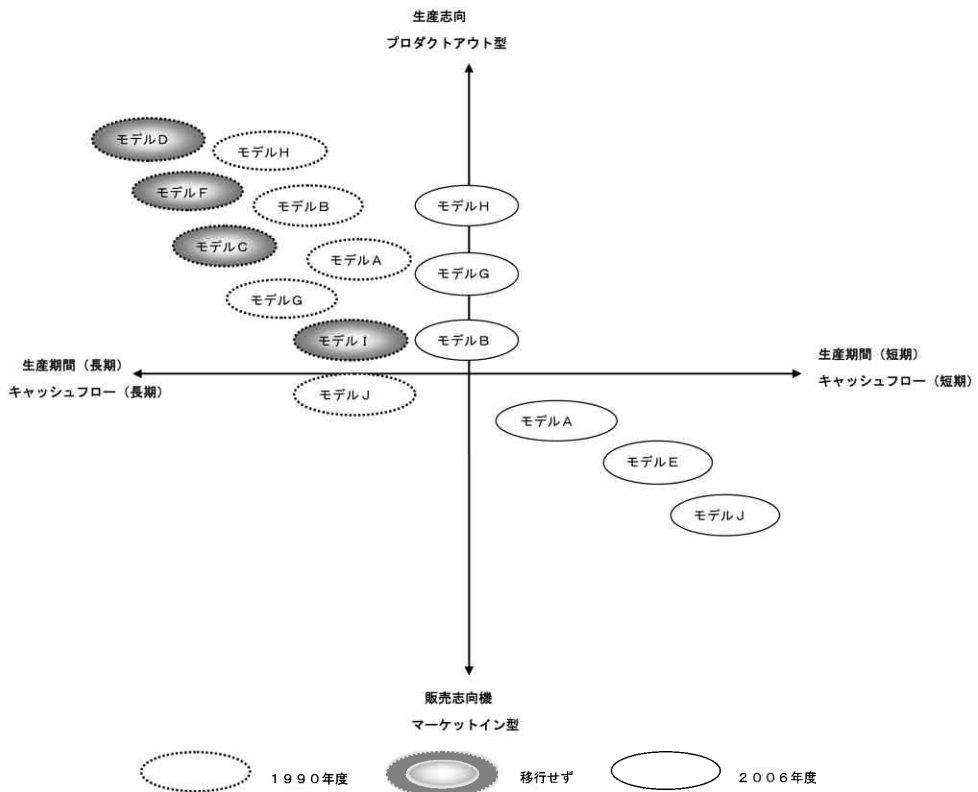


図3 業態移行のポジショニング比較

### 3-5 全体比較

以上述べたことを売上高でまとめると表6のようになり、業態の明暗が流通によって連鎖的に深く関係していることがわかる。また、各モデル業態の移行の過程について、生産期間および生産と販売の志向でポジショニングを行った結果を図3に示し、本研究で調査対象とした1990年と2006年の十数年間の業態変遷の特徴と要因を表7に表す。

## 4. 現状から見た近未来型業界モデルの考察

世界市場は、現在、非常に不安定な経済環境の中にあるが、その中にあっても世界規模の巨大企業である「H&M」などの「ファストファッション」と呼ばれる業態が業績拡大の様相を極めていいる。表8に示すように「GAP」「ZARA」「H&M」では各1社で、この数年の売上高は1兆数千億円規模を保持しており、今後も増加傾向にある。これらの巨大企業は、経済性や高いデザイン性などを両立させたことが特徴とされ、2000年代前半まで一世を風靡した「ラグジュアリーブランド」とは異なる幅広いマーケットを確保している。日本では「First Retailing」と「しまむら」が健闘しているも

の、規模的には大きな差が生じている。

このような、大規模海外アパレルからの「逆流」が、国内アパレルに大きな影響を及ぼすことは明白となっており、対抗策としてのさらなる日本から海外に向けた大洋の流れを作り出すことが急務となってきた。

表8 海外メガブランド企業の業績

順位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
企業	GAP	INDITEX (ZARA)	Limited Brands	Hennes & Mauritz (H&M)	NEXT	Ross stores	First Retailing	Burlington Coat Factory	しまむら	Charming Ships	10社合計
国籍	アメリカ	スペイン	アメリカ	スウェーデン	イギリス	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	
2004年度売上高	17,892	7,654	10,348	9,132	5,688	欄外	3,808	3,488	3,254	欄外	61,264
2006年度売上高	19,200	13,000	12,911	11,833	7,900	6,740	4,488	4,173	3,900	3,600	87,745
増減	1,308	5,346	2,563	2,701	2,212		680	685	646		
増減率	107%	170%	125%	130%	139%		118%	120%	120%		

単位100億円

#### 4-1 現在型の問題点と対策

##### 4-1-1 SPAの出現による業態の変化

永年続いたプロダクトアウト中心の生産・流通構造は、小売やアパレルのSPA化で大きな変化が生じる結果となった。SPAは、マーケットインの店頭重視型であり、店頭情報をフィードバックする商品企画が中心となっている。SPA型の商品生産は、繊維専門商社を中心としたOEMのアウトソーシングが主流となり、これまでアパレルがその大半を担っていた商品供給をアパレルからOEMメーカーに移行した。

OEMメーカーは、従来の「川上～川下型」の構造と異なる新たな生産体制を作り出している。生産基地を従前の日本国内生産から中国を中心とした海外生産に移した結果、国内のテキスタイルや縫製工場、ニッター等の「空洞化現象」を引き起こし、従来の「川上～川下型構造」の疲弊の要因となった。店頭情報を中心としたOEM業者によるクイック生産体制は「売れ筋追求型＝売り足し型」としての商品化計画が主流となり、競合他店との「同質化」現象が起る原因となる。特に百貨店SPAはこの傾向が著しく、百貨店の業界再編の下で「スクラップ&ビルド」が加速される結果となった。一方、今回の分析から、SPAの売上増大は、この間の急激な出店政策による要因が主であり、既存店舗の売上増によるものではないことがうかがえる。本質的な対策として、SPA各社が、「企画・生産、販売・ロジスティクス」と、財務基盤の整備などの再整備を行なうことが重要と思われる。今後は「少子化」「オーバーストアー」「海外巨大企業の日本進出」「経済情勢の変化による消費低迷」など、外的な「環境の変化」による影響が深刻化する環境の中で、「国内での多店舗化」を目指すか、「海外へのグローバル化」の方向に進むかなど、明確な判断と実践力が試されることになるであろう。

##### 4-1-2 SPAによる多業態への影響

SPAの出現によって、疲弊した「テキスタイル問屋」や「旧来型の専門店アパレル」

「品揃え型専門店」等は、現在その存続すら危ぶまれている。これらの業態の疲弊要因は、「SC出店による地方商店街の衰退」「海外商品やブランドの流入による衰退」「SPAの拡大による衰退」などの外的要因に加え、「旧態の取引慣行」、「消費の変化に対しての商品面での対応不足」、「事業継承の問題」等の内部要因があげられる。このマイナス要因が企業間や業態間で連鎖的に増幅されて、今日に至ったと考えられるため、思い切った抜本的対策が必要となる。「川上～川下型」の各業態に求められることは、内外要因に対する早急な改革であり、各業態が他人依存ではない企業構造を目指すことにある。経営概念はもちろん「ものづくり」においても、OEMに頼らず自社で開発できる企画から生産能力を備えた業態に立ち返り、「差別化」「特色」を重視した専門店独自の対策を再整備する事が重要である。

#### 4-2 大洋型の特徴

##### 4-2-1 今後の課題

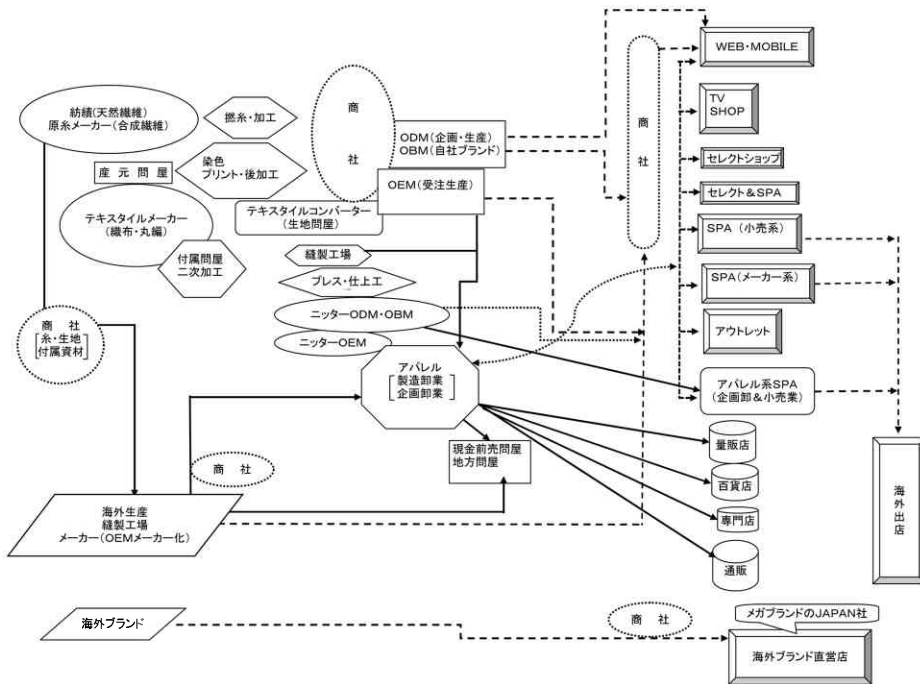


図4 繊維・アパレル・小売の生産流通（河川の変化＝大洋型）

図4を「大洋型」と定義したのは、日本のファッション産業が国内河川としてではなく、河口から外洋につながる商品の流通を提案したものである。先に述べた「H&M」を始めとする世界的な巨大企業の日本展開は、「シャネル」や「ルイ ヴィトン」などのラグジュアリーブランドとは異なり、裾野の広さは計り知れないものがある。国内業

界では「黒船到来」と、幕末に譬えての見方が多く、大きな脅威である事は否定できない。しかし「黒船到来が日本の新しい幕開け」につながったとすれば、これも「日本の新しいファッションビジネス業界の幕開けにつながる」と考える事が重要である。これまで、国内のファッションビジネス業界では好調な国内消費に支えられて、他産業が実現したグローバル化は無縁なものと考えられていた。しかし、実際には消費の増加以外にも、百貨店や大型ショッピングセンター、ファッションビル等の新增設や売り場面積の増加による「仮需要的な要因」も否めない。今後、経済の不安や少子化による需要の縮小をはじめ、過剰な増床による商業施設同士の競合に加えて、海外巨大企業の日本進出など、多様な問題が深刻化することから、他産業と同じく、グローバル化が日本のファッションビジネス業界にも迫られることは避けられない。今までも、主に生産のグローバル化は実施されてきたが、今後の課題は、海外をマーケットとしたグローバル化である。中国をはじめとするアジア諸国へのマーケット拡大による店舗展開や、アジアの生産基地を活かした欧米諸国への販路開拓を「三国間生産貿易」による展開として考えた概念は図5のようになる。ファッションビジネス業界のグローバル化には「二国間貿易」によるものと「三国間生産・貿易」による、二つのルートが考えられる。二国間貿易は、当該国間の直接の取引をさすが、三国間は、輸出相手国の間に三国を介して行なうものである。日本の産業が空洞化した状況では、中国を始めとするアジア諸国の安価な加工と原料・素材を活用し、日本の企画・デザイン力を活かした、欧米マーケットへの三国間貿易が有効であり、当該国内での販売や日本国内への再輸入も考えられる。「三国間生産・貿易」は自動車や家電、機械、その他の日本の輸出産業で、すでに定着しているが、ファッション産業においては、紡績、合繊メーカーの一部を除いて、未だ取組みが充分とはいえない。先に述べた「H&M」や「ZARA」などのメガ企業は、既にこの「三国間」のシステムで、世界的なロジスティックスを確立させており、さらに「三国間から多国間」のロジスティックスの段階に入っている。現状の日本企業では「First Retailing」がこれに取組んでいる。「三国間生産・貿易」を確立するには、多額

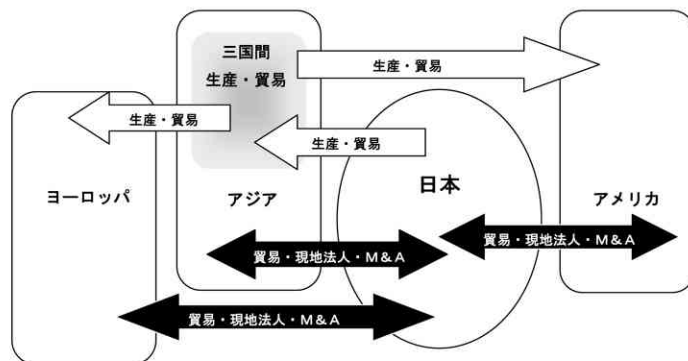


図5 三国間生産貿易構造

の資金や人材、ノウハウなどが必要で、大手企業対象と考えられがちであるが、中小規模の企業でも手法によって充分可能と考えられる。たとえば、当該国の企業のM&Aや直接投資による現地法人設立などの投資が困難な場合、当該国での信頼の置けるカウンターパートナーとの取組みが有効と考えられ、このパートナーとの出会いを心がけるべきであろう。その際には、日系企業に勤務経験のある当該国の若手社員や日本への留学経験者、研修生なども、その有力候補となり得る。しかし、パートナー選定後の取組みは、文化と歴史、言語の異なるなかで共同作業が必要となることから困難も予想されるが、その困難を相互信頼と熱意で乗り越えることが重要である。重要なその部分においては、大手企業より、オーナーシップが発揮しやすい中小企業のほうが勝っている。

また、M&Aも当該国の最適パートナーを獲得できる意味では有効となるが、投資に伴う大きな資金が必要となることから、資金調達が容易ではない中小規模の企業にとっては難しい面がある。しかし、資金調達が困難でも、商品力に秀でた企業にとっては、独自の技術や感性による強みを生かしたグローバル化を有効要素と考えることができる。たとえば、日本の若手デザイナーを育成し、「感性豊かなファッション商品の創造」や「匠的な技術による商品と素材の開発」のほか、高機能素材に代表される「ハイテク機能素材や装飾的副資材の生産」などがあげられる、次に、プルミエールヴィジョンに代表される各国の展示会出展や、「Japan Fashion Week (JFW)」「International Fashion Fair (IFF)」を国際的なイベントとして確立させるための施策を強化するなど、行政や業界団体の支援を期待したい。そして、「安心・安全・信頼」などを強みにした商品力で、国内から海外展開を視野に入れた業態構造として「河流型」から「大洋型」への潮流の変化を予測するものである。

## 5. おわりに

日本のファッションビジネス業界は、劇的な変革が継続して生じ続けている。変革とは「スクラップ&ビルド」であり、「変貌」であり、「世代交代」である。そして、今や国内のみならず、世界市場の中でいかに生き残るかが大きな課題となっている。欧米から渡来する巨大企業は言うまでもなく、アジア各国からの追隨の足音がひたひたと音を立てて迫っている現状の中で、日本のファッションビジネスがどのような進化を成し遂げるか、日本経済にとっても大きな課題と言える。

山から湧き出た一滴の雨水が川へと流れ込み、支流から本流、大河へと大きな流れになって消費者へ到達する河流型業態の仕組みは、長年にわたり日本経済を支えてきた。しかし、すでに流れは川から海へ流れ出し、大海を多様な潮流に乗って異国に流れ着くという「大洋型」へと変化し始めている。このような観点から、国内業界の拡大のため

には、まず国内大手アパレルの河流が川に留まらず、大海へと流れだす大洋型に移行し、世界的業態の確立を実現することが必須である。また、中小規模のアパレルは、これまでの優れた素材やデザインの開発と伝統的な信頼感を武器にして他の追随を許さない差別化商品生産の業態を目指すなど、規模の大小より企業の柔軟性が問われる業界であることも忘れてはならないことであろう。

業界全体として、これらの事実を早く、正確に認識して「伝統ある文化と発想」に培われた「日本の優秀な企業」による「優れた商品」を、「大洋」で効果的に目的地まで流れ着くために、潮流とスピードを正確に見極めて、行動に移すことが重要である。また、この状況を理解し、業界向けの資料をリアルタイムに活用するためには、情報交換を活発に行い、若い人材の活躍に希望を持って目指せるようなファッション教育を実現させることが最も重要であると思われる。

世界経済危機の影響は言うまでもなく大きいですが、本報告で述べたような構造革新により、新たなチャンスに導く契機となることを期待する。

#### 注

注1) specialty store retailer of private label apparel

注2) Original Equipment Manufacturer (相手先ブランドによる製造)

#### 参考文献

- 1) 織研新聞社：FASHION BUSINESS DATABANK、1990
- 2) 織研新聞社：FASHION BUSINESS DATABANK、2006
- 3) 島崎千江子、吉野鈴子：インターネット通販における衣服の素材感について、大手前短期大学「研究収録」第27号 pp43-66、(2008.3)