

Mizuho Short Industry Focus

消費変化を踏まえた国内アパレル企業の成長戦略 ～既存事業を活かした事業拡大・価値提供の高度化のあり方とは～

【要約】

- ◆ 国内アパレル市場の縮小が継続している。先行きについても、人口減少・高齢化といった構造的要因が下押し圧力となるほか、コト消費化などを背景としたアパレル消費低迷によって縮小からの反転は見通し難い。国内アパレル企業についても、これまで大手企業を中心に SPA¹型のビジネスモデル構築によって成長を続けてきたものの、市場縮小を背景に成長が頭打ちになる時代に突入している。
- ◆ 更に、EC プラットフォーマーの台頭や従来の「メーカー→小売→消費者」といった流通構造にとらわれない流通モデルである DtoC²の拡大、シェアリングやサブスクリプション³など「所有」にとらわれない消費スタイルの浸透によって、既存のアパレル企業の顧客接点や収益機会が脅かされている。
- ◆ 市場環境を踏まえた戦略の方向性として、国内市場の縮小や新たな消費スタイルへの対応のため、「事業効率化」「消費変化対応」を短中期的な時間軸で迅速に推進することが求められている。更には、激化する競争下での生き残り・勝ち残りのため、「ブランド差別化／事業領域の拡大」も中長期的に求められる。これらの方向性に基づき、各社の取り組み状況、課題および今後の打ち手について提示する。
- ◆ また、ブランドの差別化やそれに基づく事業領域拡大を後押しする取り組みとして、顧客との新たな関係性の構築について取り上げる。ブランドに表されるような価値観・世界観に基づき、企業と顧客、顧客と顧客の有機的なつながりを創出する場をオンラインとオフラインの両面で提供することで、新たな顧客の呼び込みやブランド力の向上、活性化された顧客からのフィードバックに基づく商品・サービスの改善による顧客体験の向上をも実現する好循環を生み出し、各社の成長を後押しする可能性があるものと考ええる。
- ◆ 「アパレル離れ」などと称される時代であるものの、元来アパレル産業は消費者の志向と密接に寄り添ってきた代表的な産業である。このような特性を強みとしつつ、国内アパレル企業が従来型のビジネスモデルや発想にとどまらない形で顧客との関係を強化し、事業を展開していくことによって、人々の生活を一層豊かなものとしながら成長していくことを期待したい。

1. 国内アパレル市場概況

人口・家計支出
減少を背景とした
国内市場の縮小

国内アパレル市場は、1990 年代前半をピークに以降は縮小が続いており、今後も縮小トレンドが継続すると見られる（【図表 1】）。背景としては、国内人口の減少や高齢化といった人口動態によるものに加えて、社会の成熟化に伴う、物の豊かさよりも心の豊かさを求め、財そのものよりも体験に価値を見出し、消費する志向の高まりが挙げられる（【図表 2】）。実際、家計消費において、サービス消費が堅調に推移している一方で財への支出は抑制傾向で推移している（【図表 3】）。中でも、アパレル消費は大きく落ち込んでおり、足下では 2000 年対比で 7 割程度の水準となっている（【図表 4】）。要因として、購入数量と購入単価の両面の下落傾向がほとんどの品目において確認できる（【図表 5】）。特に単価の下落については、Inditex (ZARA) や H&M が展開するファストファッションの

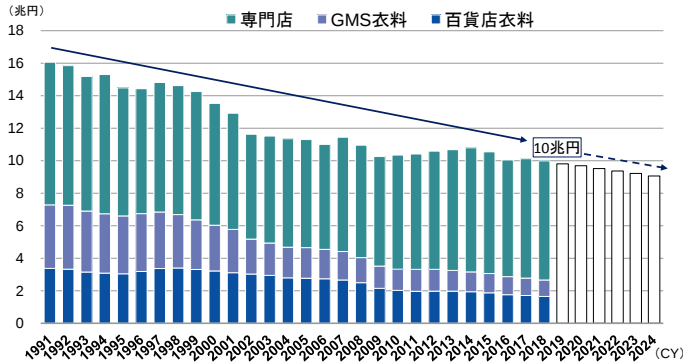
¹ Specialty store retailer of Private label Apparel の略。商品企画から販売までを一貫通貫で管理するビジネスモデル。

² Direct to Consumer の略。自社企画・製造商品を、店舗を介さず自社 EC で直接顧客へ販売するビジネスモデル。

³ 定期課金制度

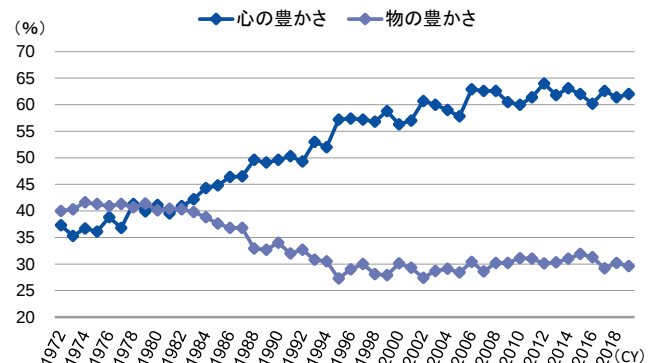
浸透のほか、ベーシックカジュアル領域で巨大なシェアを獲得するファーストリテイリング（ユニクロ）の躍進も大きく影響したと考えられる。商品企画から販売までを一気通貫で担い、中間コストの抑制と消費者ニーズを捉えた迅速な商品供給体制を構築したこれらのグローバル SPA によって、安価で一定のトレンド感・品質を有する商品がもたらされたことで、服に対する消費者の価値観の変化が生じている状況である。

【図表 1】国内アパレル市場規模



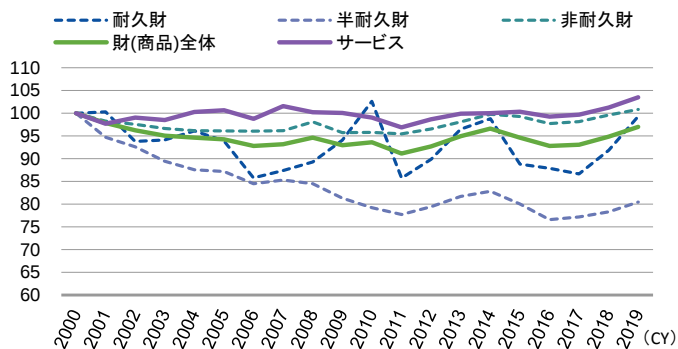
(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
(出所) 日本百貨店協会統計年報、チェーンストア協会統計データ、経済産業省「商業統計調査」「商業動態統計調査」、総務省「家計調査」「消費者物価指数」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】生活において重視する豊かさ(全国)



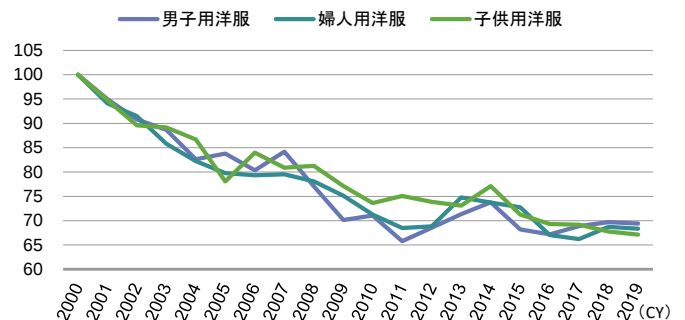
(出所) 内閣府「国民生活に関する世論調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 3】財・サービス消費動向(名目、2000 年=100)



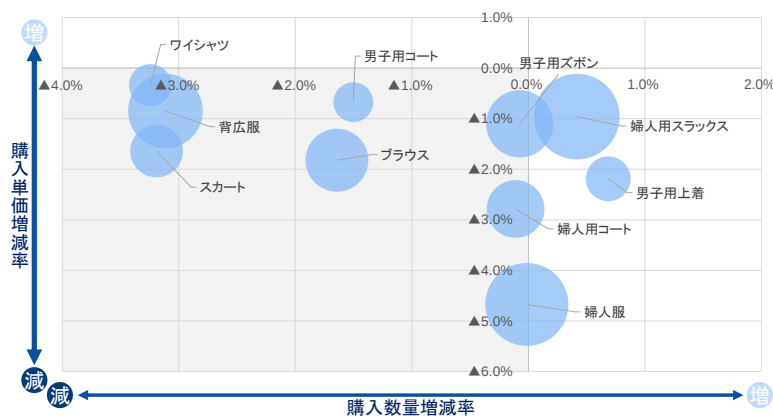
(注) 二人以上の世帯
(出所) 総務省「家計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 4】アパレル消費動向(名目、2000 年=100)



(注) 二人以上の世帯
(出所) 総務省「家計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 5】品目別購入数量・単価変化(2000 年～2019 年増減率)

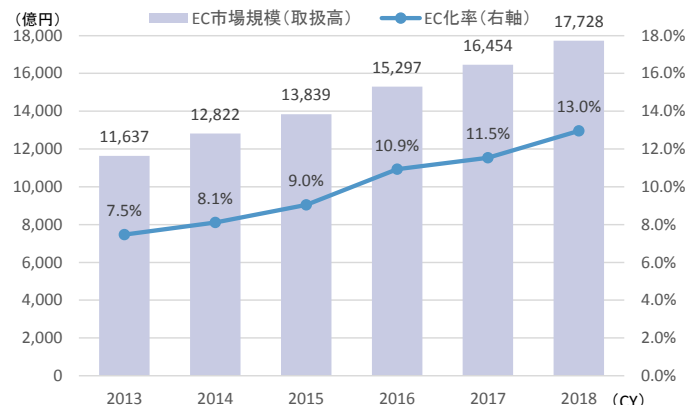


(注 1) 二人以上の世帯
(注 2) バブルサイズは 2019 年の支出額に基づく。増減率は年平均で算出
(出所) 総務省「家計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

百貨店・GMS は不振の一方、EC は拡大

かかる中、アパレル市場の中でも、販売チャネル毎に動向は異なっている。大手 SPA をはじめとする専門店では、商品の値ごろ感や各社・各ブランドならではの売場づくりによる訴求で比較的安定した推移を示している。一方で、百貨店や GMS(総合スーパー)では売上の減少が顕著に現れており、それに代わる形で、EC チャネルが著しく伸張し、2018 年には国内アパレル市場の 13%を占めるまでに拡大している(【図表 6】)。アパレル企業による自社 EC や、ZOZO をはじめとする EC プラットフォーマーによる EC モールなど多様な展開が進められており、利便性や品揃えの豊富さなどを強みとして今後もアパレル市場の中での存在感が高まることを見込まれる。

【図表 6】 国内アパレル EC 市場推移

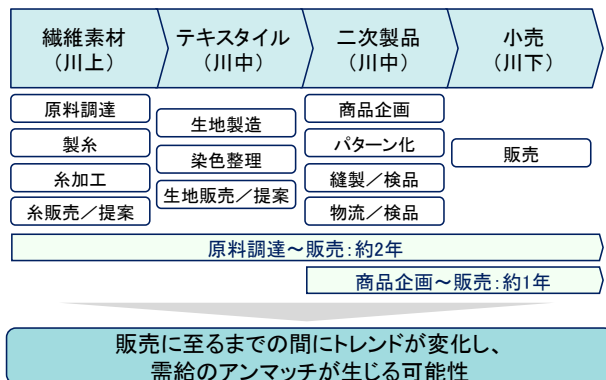


(出所) 経済産業省「我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」より、みずほ銀行産業調査部作成

チャネル戦略にとどまらない更なるビジネスモデルの変革が必要

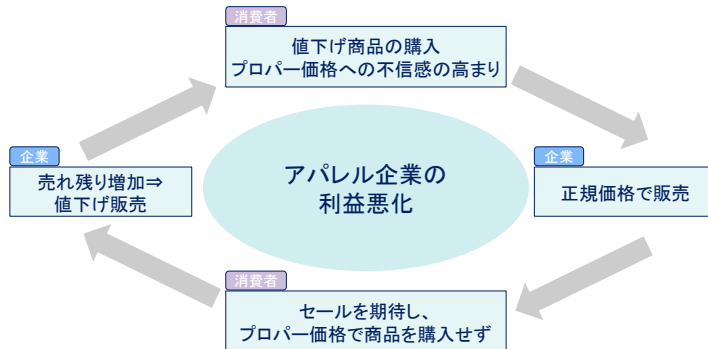
国内市場を中心に事業を展開する国内アパレル企業においては、苦戦する百貨店チャネルにおける店舗削減や自社 EC の強化、店舗と EC の連携など、成長チャネルへの注力を進めている。ただし、国内市場が縮小し、成長する海外市場での展開も限定的であることから、現在の事業展開の延長線上での本格的な成長は見通し難い。また、トレンド変化のスピードと素材調達から商品販売にわたるリードタイムの長さが異なることに起因して、元来アパレルビジネスが需給のアンマッチを引き起こしやすい特性を有していることに加え(【図表 7】)、スケールメリットの発揮によって成長を果たしてきた従来の成功体験からの脱却が途上であるため、より供給過剰を引き起こしやすい状況に繋がっている。一度供給過剰が発生すると、在庫消化のための値下げ販売へと繋がり、収益を圧迫してしまうことから(【図表 8】)、こうした悪循環に陥らないための体制構築が必要である。更に、サプライチェーン全体にわたる人件費・物流費の高騰なども収益を圧迫する要因となっていることから、これらのコストをコントロールするための施策も同時に求められよう。

【図表 7】 アパレル業界構造・事業特性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】 供給過剰・値下げ販売の悪循環



(出所) 経済産業省「アパレル・サプライチェーン研究会資料」より、みずほ銀行産業調査部作成

2. アパレル市場を取り巻く変化と先行き

多様化するライフスタイルを背景にカスタマージャーニーは複雑化

需要面(消費者)に目を向けると、テクノロジーの普及やライフスタイルの多様化を背景に、購買行動の変化が確認できる。「購買想起→チャネルアクセス→商品探索→検討→購買→受取→共有」といったカスタマージャーニーにおいて、オンラインとオフラインをそれぞれの特性によって使い分けながら複雑に回遊している状況にある(【図表 9】)。ビジネス展開を高度化していくためには、自社サービスの展開による各プロセスへのアプローチ、もしくは SNS をはじめとする外部サービスを活用した情報収集・発信体制の構築によって、顧客理解を深め、関係性を強化していくことが一層重要となる。

【図表 9】 複雑化するカスタマージャーニー



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

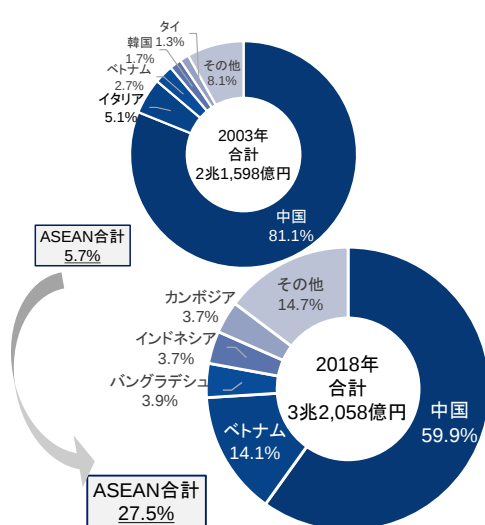
パーソナライズニーズの高まり

更に、購買行動の変化とあわせて、商品・サービスにおけるパーソナライズニーズが高まっている。ニーズの捕捉が需要獲得のためのカギとなっており、他社に先んじた取り組みが求められる。注目される動向としては、オーダースーツ市場の盛り上がりが挙げられよう。ビジネスウェアのカジュアル化によって、スーツ需要が縮小する中でも、オーダースーツ市場は拡大している。パターン情報のデータ連携や生産工程の一部自動化といったテクノロジーの普及、進化によってマス層向けの展開がしやすくなったことが背景としてあり、各社が新業態などを立ち上げ、展開を進めている。今後、スーツにとどまらない広い領域で、個々に異なる体型や趣味嗜好に応える事業展開が求められる。

生産コストの上昇が収益を圧迫

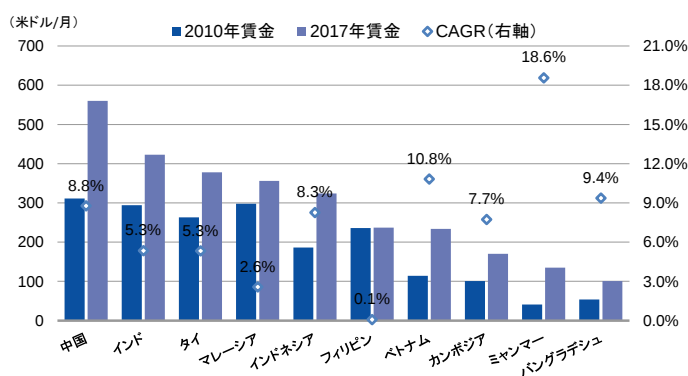
他方、供給面での環境変化として、生産コストの上昇が挙げられる。従来、国内アパレル企業は生産コストの抑制のため、中国を中心とした海外(アジア圏等)への生産シフトを進め、特に近年では ASEAN からの輸入割合が大きく上昇している(【図表 10】)。ただし、ASEAN 各国においても経済成長を背景として人件費は上昇しており、収益を圧迫する要因となっている(【図表 11】)。そのような中、アフリカでの生産を進める動きが一部で見られるものの、地理的にリードタイムの長期化が避けられないことなどが拡大の重石となり、生産全体に対するコスト抑制効果は当面限定的にとどまると見られる。

【図表 10】 衣類輸入先国



(出所) 財務省「貿易統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 11】 アジア各国のワーカー人件費



(注) 各国の人件費は、中国:上海、インド:ニューデリー、タイ:バンコク、マレーシア:クアラルンプール、インドネシア:ジャカルタ、フィリピン:マニラ、ベトナム:ホーチミン、カンボジア:プノンペン、ミャンマー:ヤンゴン、バングラデシュ:ダッカのデータに基づき掲載

(出所) JETRO「第 21 回アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」(2011 年 4 月)、「2017 年度アジア・オセアニア投資関連コスト比較調査」(2018 年 3 月)より、みずほ銀行産業調査部作成

EC プラットフォーマーによるアパレル事業強化動向

アパレル EC の成長が今後も見込まれる中、圧倒的な品揃えを背景とした高い集客力によって巨大な商品取扱高を獲得する EC プラットフォーマーによって既存のアパレル企業の顧客接点が代替され、収益機会が脅かされている側面も存在する。直近では Amazon、楽天、ヤフーのいずれも、アパレルに関する事業の強化方針を掲げている。Amazon によるインフルエンサーコラボのオリジナル商品の展開、楽天による東京ファッションウィークの冠スポンサー就任およびサイト刷新、ヤフーによる ZOZO の子会社化、PayPay モールとの連携展開など、多様な側面での取り組みが確認でき、今後アパレル業界全体を巻き込んだ形で競争が進むと考えられる(【図表 12】)。アパレル企業にとっては、EC プラットフォーマーとの連携を深めるか、自社サービス強化に重きを置くのかの選択を迫られているが、いずれの方向性においても、現状 EC プラットフォーマーが代替出来ないリアルな顧客接点を中心とした強みの構築が各社の競争力の軸となろう。

【図表 12】大手 EC プラットフォーマーのアパレル事業概況

	アパレル関連ECサイト・アプリ	直近トピックス
Amazon	Amazon.co.jp	・会員対象の試着サービス(Prime Wardrobe)の展開《2018/10》 ・インフルエンサーコラボ商品(The Drop)の展開《2019/5》 ・日本市場での衣料品PB取り扱い拡大《2019/12》
楽天	楽天市場／楽天ファッション／ラクマ	・東京ファッションウィークの冠スポンサー就任《2019/8》 ・サイト刷新(楽天ブランドアベニュー⇒楽天ファッション)《2019/9》
ヤフー	Yahoo!ショッピング／ヤフオク！／PayPayモール／PayPayフリマ	・出店条件を厳格化したECサイト(PayPayモール)、フリマサイト(PayPayフリマ)のオープン ※決済連携《2019/10》
ZOZO	ZOZOTOWN／ZOZUSED／WEAR	・ヤフー傘下入り《2019/9》 ・フルフィルメント支援「Fulfillment by ZOZO」の展開《2019/10》

(出所) 各社 HP より、みずほ銀行産業調査部作成

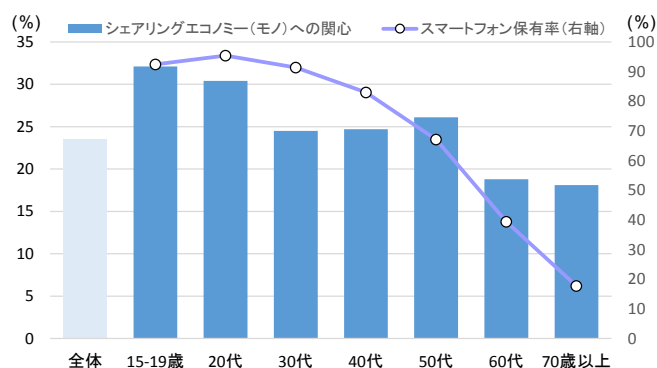
DtoCによるコスト優位性・顧客理解に基づく訴求

また、「メーカー→小売→消費者」といった従来の商流にとらわれない新たな流通形態である DtoC モデルの台頭も既存のアパレル企業にとっての脅威となる。出店による顧客接点の構築を前提とせず、出店する場合にもショールーミングのための必要最低限の拠点としての整備を行うことで、コスト優位性を確保した展開が可能な上、直接的な接点から得られるデータをベースに個々の顧客の趣味嗜好、ニーズに応じた商品・サービス展開を行うことが可能な事業形態である。高い顧客満足の創出が期待されることから、新興企業による取り組みを含めて、今後も広がりを見せよう。

二次流通・サブスクリプションなど新たな消費スタイルが拡大の兆し

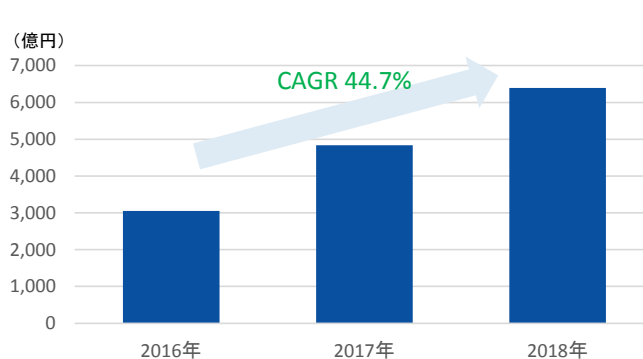
更に、フリマアプリなどによる二次流通や、商品の購入および所有を前提としない、レンタル、サブスクリプションといった消費形態(シェアリングエコノミー)が若年層を中心に高い関心を集め、拡大の兆しを示している(【図表 13、14】)。店舗型二次流通やフォーマルウェアのレンタルなど、類似するビジネスは従来から存在していたが、テクノロジーの進歩やスマートフォン等のデバイスの普及に伴って多様なサービスが登場し、「売り手と買い手」「貸し手と借り手」のマッチングが容易になったことが拡大を後押ししている。

【図表 13】シェアリングエコノミーへの関心



(注) フリマ・レンタルサービスを含む「モノ」カテゴリでの関心
(出所) 消費者庁「平成 29 年版消費者白書」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 14】フリマアプリ市場規模

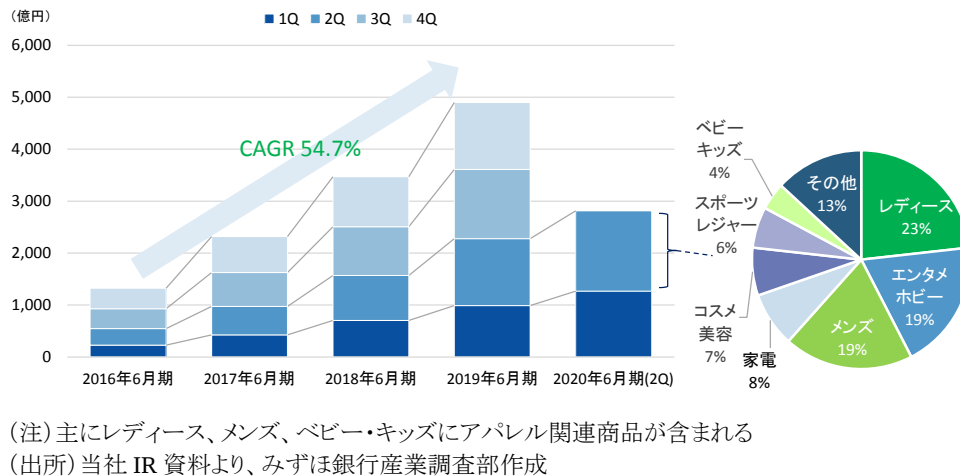


(出所) 経済産業省「我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」より、みずほ銀行産業調査部作成

二次流通分野におけるメルカリの著しい成長

二次流通において、EC をベースとしたメルカリ (CtoC⁴) や ZOZO が展開する ZOZOUSED (CtoBtoC⁵)、その他店舗型 (CtoBtoC) など様々な形態が存在する中、特にメルカリにおける流通総額は高い伸びを示しており、アパレル関連商品の占める構成比が高い (【図表 15】)。元来、半耐久財であるアパレルは二次流通と一定の親和性があったものと考えられるが、サイズ、デザイン、素材をはじめとするニーズや趣味嗜好の多様性に由来するマッチングの難しさが拡大のハードルとなっていた。その中で、メルカリはスマートフォンの普及を追い風に、「撮影→出品→購入→配送」の手軽さ、評価制度・匿名配送による安心感などで訴求し、利用者の拡大に成功した事例と言えよう。

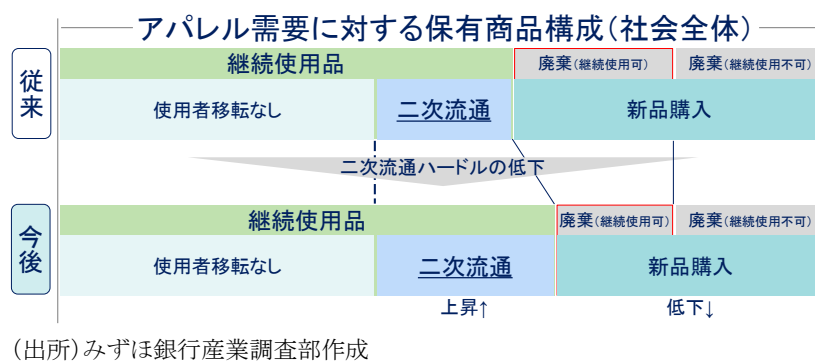
【図表 15】メルカリ(日本事業) 流通総額推移・カテゴリ別構成比



二次流通拡大が新品需要を下押しする可能性

このようなフリマアプリの普及による寄与もあり、二次流通市場は拡大している。社会全体において、これまで使用後に廃棄されてきた商品のうち引き続き使用可能だったものが、二次流通のハードルが下がることによって新たな消費者のもとへ届くことになれば、廃棄割合が低下することになる。廃棄に伴って生じたアパレルストックと需要とのギャップは新品の調達によって満たされるわけであるが、廃棄割合の低下によってアパレル需要のうち新品が満たす割合が低下することに繋がると考えられる (【図表 16】)。

【図表 16】二次流通拡大によるアパレル保有構成の変化



新品需要が1,500～2,000億円減少すると推計

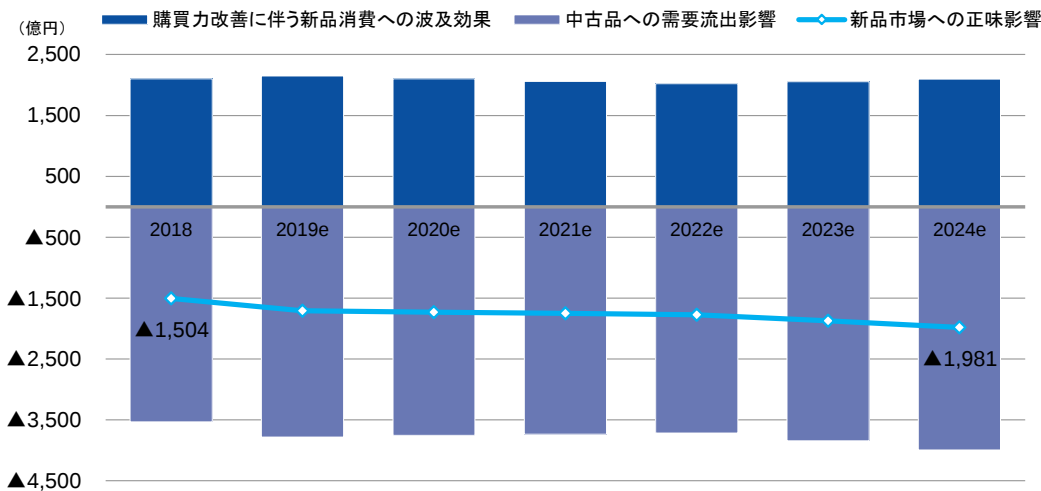
上記を踏まえつつ、環境省が公表している「リユース市場規模調査」の調査結果などから、同調査の分類における「ブランド品」「ブランド品を除く衣類・服飾品」を対象として、二次流通に伴う新品市場への影響の推計を行った (【図表 17、18】)。不用品を流通させることによって獲得した資金の一部が消費へ振り向けられることが想定されるものの、新品から中古品への需要流出によって、新品の絶対的な需要が減少することになる。

⁴ Consumer to Consumer の略。一般消費者間で行われる取引。

⁵ Consumer to Business to Consumer の略。一般消費者から一般消費者の間に企業が介在する取引。

不用品を流通させることで獲得した資金による新品消費への波及効果が各年で 2,000 億円程度との推計がなされる一方、中古品に消費が代替される新品の数量に応じて、消費の押し下げが今後 3,500～4,000 億円程度にやや拡大するとの推計から、新品消費への正味影響をより押し下げる方向で効いてくるものと予想する。

【図表 17】 二次流通による国内アパレル関連商品(新品)市場への影響推計



(注)環境省「リユース市場規模調査」における「ブランド品」「ブランド品を除く衣類・服飾品」が対象
(出所)経済産業省「我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」、環境省「リユース市場規模調査」、総務省「家計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18】 影響推計における考え方

影響		推計方法
+	購買力改善に伴う新品消費への波及効果	➤(算出式) 不用品販売額×消費性向×新品市場割合 ・不用品販売額:環境省「リユース市場規模調査」の不用品販売個数・販売価格データなどから推計 —不用品販売個数:調査データ+トレンドに基づく推計値 —販売価格:調査結果データの中央値で一定と仮定 ・消費性向:総務省「家計調査」より抽出した可処分所得・消費支出データより算出 —2018年までは実績値、2019年以降は2018年実績と同様と仮定 ・新品市場割合:リサイクル通信「中古市場データブック」より推計
	中古品への需要流出影響	➤(算出式) 中古品流通個数×新品平均単価 ・中古品流通個数:環境省「リユース市場規模調査」の市場規模・購入数量データなどから推計 ・新品平均単価:中古品平均単価、総務省「家計調査」、新品市場割合などから推計 —家計調査データ、中古品平均単価(推計値)をベースに新品市場割合で割戻すことにより算出

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

二次流通の取り込み or 新品アパレル消費に依存しない事業ポートフォリオの構築の必要性

アパレル各社においては、二次流通のサイクルを自社のビジネスモデルに取り込むこと、または抑制的な動きが想定される新品アパレル消費に依存し過ぎない事業ポートフォリオを構築することの必要性に迫られていると言えよう。二次流通需要を捉える事業展開に向けては、先行する競合企業への対抗もしくは連携のいずれの方向性においても、これまでの事業で培ってきたリアルな顧客接点を通じた接客力・売場構築におけるノウハウなど、アパレル企業ならではの強みを活かした取り組みが必要となる。

サブスクリプションへの多様な取り組み

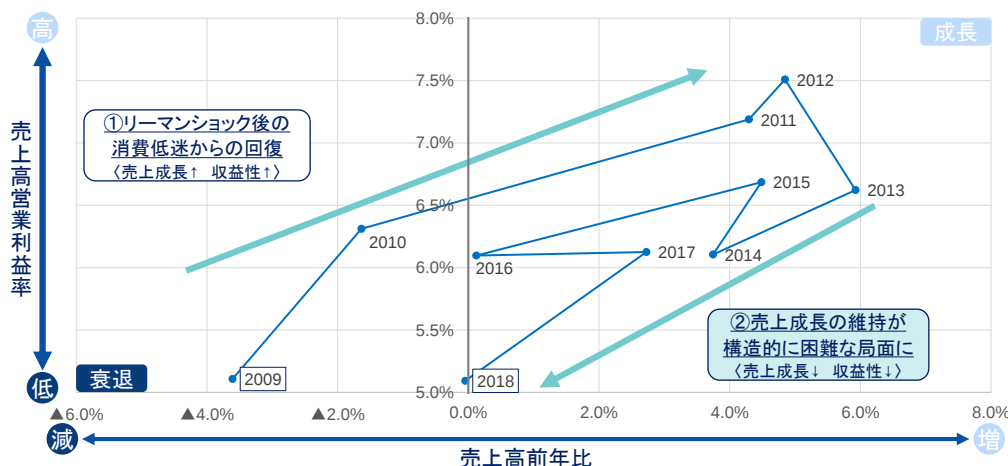
サブスクリプションについては、未だ二次流通ほどの浸透は確認されていないものの、若年層を中心とした消費者の関心の高さなどを踏まえると、今後の成長が期待される分野である。アパレルサブスクリプションの展開事例としては、自社ブランドを持たないサービス専門事業者であるエアークローゼットの動向が一例として挙げられる。単なるレンタルにとどまらないプロのスタイリストによるコーディネートの特徴として訴求する「aircloset」が展開されており、従来アパレル企業が提供してきた接客によるコーディネートを通じた価値提供の面でも、脅威となるビジネスモデルとして捉えられよう。

3. 各社取り組み状況と今後の課題・打ち手

上場大手全体でも
収益性の低下が
深刻

上場大手アパレル企業の業績推移(連結優先、合算ベース)を確認すると、2012 年度、2013 年度ごろを変曲点として売上成長が頭打ちとなり、収益性が低下している傾向が確認できる(【図表 19】)。決算月によって影響は変動するものの、2014 年 4 月の消費増税後の消費マインドの弱さや、為替要因(円安)、仕入先の人件費高騰なども影響したと見られる。先行きにおいても、国内市場の縮小を背景に売上確保のハードルが一段と高まることに加え、消費者の購買行動変化への対応、EC プラットフォーマーをはじめとする異業種との競争激化などによって収益が圧迫される蓋然性は高い。かかる中、アパレル各社においては次に整理するような戦略の推進により既存のビジネスモデルからの変革を遂げ、中長期的に安定した事業基盤を構築していくが必要になる。

【図表 19】アパレル各社業績推移(上場大手、合算ベース)



(注 1) 合算対象はしまむら、アダストリア、ライトオン、ハニーズホールディングス、マックハウス、コックス、ジーンズメイト、ユナイテッドアローズ、パルグループホールディングス、青山商事、AOKIホールディングス、コナカ、はるやまホールディングス、タカキュー、オンリー、銀座山形屋、良品計画、オンワードホールディングス、レナウン、クロスプラス、三陽商会、ワークマン

(注 2) ファーストリテイリングは合算値算入による影響が過大なため除外

(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

ビジネスモデル
変革のために時
間軸に応じた打
ち手が必要に

アパレル市場を取り巻く環境変化を踏まえ、求められる戦略の方向性は次のように整理できる(【図表 20】)。国内市場の縮小やコスト上昇による収益悪化、新たな消費スタイルの拡大による既存ビジネス需要の下押し影響は既に顕在化しており、収益維持のための短中期的な時間軸での迅速な対応が求められている。中長期的な観点では、従来の事業展開で培ってきたブランドの独自性やリアルな顧客接点をベースとして、提供価値の磨き込みと事業領域の拡大を押し進め、既存ビジネスの延長線上にとどまらない安定的な事業基盤を確立すべきである。更に、国内事業強化に伴うブランド力の向上をテコとしながら、成長する海外市場の取り込みを進めることが期待される。

【図表 20】市場環境を踏まえた戦略の方向性(概観)



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

戦略の推進には
同業間での協調
も有望な選択肢
に

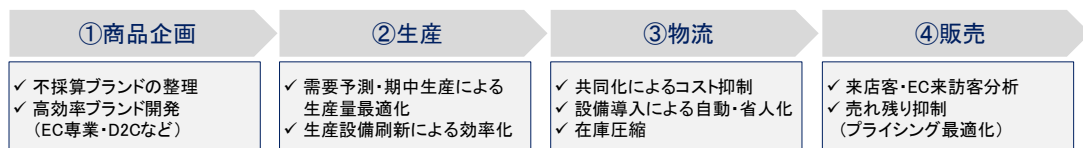
戦略の推進のためには、独力での取り組みだけではなく、同業間での協調も有望な選択肢となろう。投資余力や人的リソースが制約とならない場合には競合たる同業他社と手を取る必要性は必ずしも高くないものの、打ち手の実現に際してリソース面が制約となることも相応にあると考えられる。そのため、競合同士であっても互いにメリットを享受できる部分では共同化などの形で手を取り合いつつ、商品やサービスなどの独自の価値創出が求められる競争領域での提供価値の磨き込みに注力していくことが求められよう。

(1) 事業効率化

バリューチェーン
の各段階での施
策の必要性

売上成長が頭打ちとなる中、事業効率化は喫緊の課題であり、商品企画・生産・物流・販売などバリューチェーンの各段階、あらゆる面での施策が求められている(【図表 21】)。かかる中、一部の企業において、不採算ブランドの整理、生産量の最適化、販売拠点への配送共同化、来店・来訪客分析に基づく販売の見直しなどの取り組みが進められている。

【図表 21】 事業効率化のための打ち手



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

①不採算ブランド
の整理／高効率
ブランド開発

不採算ブランドの整理は、先行きの事業環境の厳しさに対応するために迅速に取り組むべき課題である。オンワードホールディングスは DtoC モデルで訴求するカシヤマ・ザ・スマートテラーなど成長分野へ注力する一方、2019 年 10 月に不採算ブランド・店舗を廃止するとの発表を行っており、そうした動きの一例として挙げられる。また、多様化する消費者の志向を効率的な新ブランドによって捕捉する動きも確認できる。アダストリア傘下の BUZZWIT による EC 専用ブランド展開は、固定費の重い出店に依拠しない販路構築によって事業効率を確保するものであり、チャネル戦略のあり方として注目される。

②需要予測の高度化による生産・
在庫管理の最適
化

また、供給過剰による収益悪化の悪循環を回避するための生産・在庫管理の高度化については、AI 導入による需要予測の精緻化、発注効率化に向けた取り組みなどが確認でき、TSI ホールディングスによる 2017 年からのカラフル・ボード(現:SENSY)との提携はその一例である。属人的な経験や感覚などに頼りがちであった当該領域において、テクノロジー活用によって一定の基準が示されることで、全体精度の底上げが期待される。

③配送共同化による
物流コスト抑制

更に、物流コスト抑制のため、同業間で一部配送網を共同化する事例も存在する。ワールドとTSIホールディングスは、それぞれの物流倉庫から双方が出店する首都圏のショッピングセンターやファッションビルへの共同配送を2018年9月から始めており、今後他エリアへの拡大などを模索していくと考えられる。

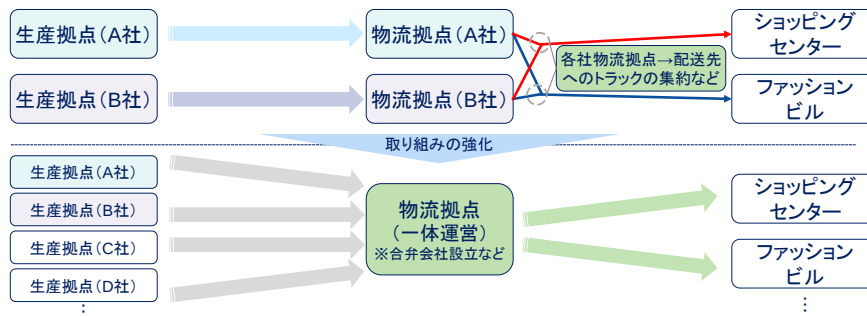
課題：共同化拡大や機能統合といった踏み込んだ取り組み

バリューチェーンの各段階で事業効率化に向けた動きが確認できるものの、同業間での協調は一部企業による共同配送などにとどまっているように思われる。アパレル各社における競争の軸が、独自性の高い商品・サービスの提供や顧客接点にあるとすると、物流などのバックの工程では共同化や機能統合などによる一層の効率化が求められよう。

大手事業者を旗
振り役とした推進
の加速を期待

物流については、大手企業を中心として共同化を推進し、業界全体を巻き込んでいくことが求められる。提携の形では取り組み範囲や効果が限定的となる可能性も考えられるため、合弁会社設立による運営一体化も有望であろう(【図表 22】)。実際に、食品メーカー大手 5 社(味の素、ハウス食品グループ本社、カゴメ、日清フーズ、日清オイリオグループ)では、各社出資、物流機能の統合によって、2019 年 4 月に新会社(F-LINE)を設立し、全国規模での配送効率向上に取り組んでいる。商品の違いはあるが、アパレル業界においても実現可能性は低くないと考える。更に、運営一体化によって創出した投資余力を設備導入などに振り向けることで一層の効率化進展を期待したい。

【図表 22】 共同物流拡大のイメージ

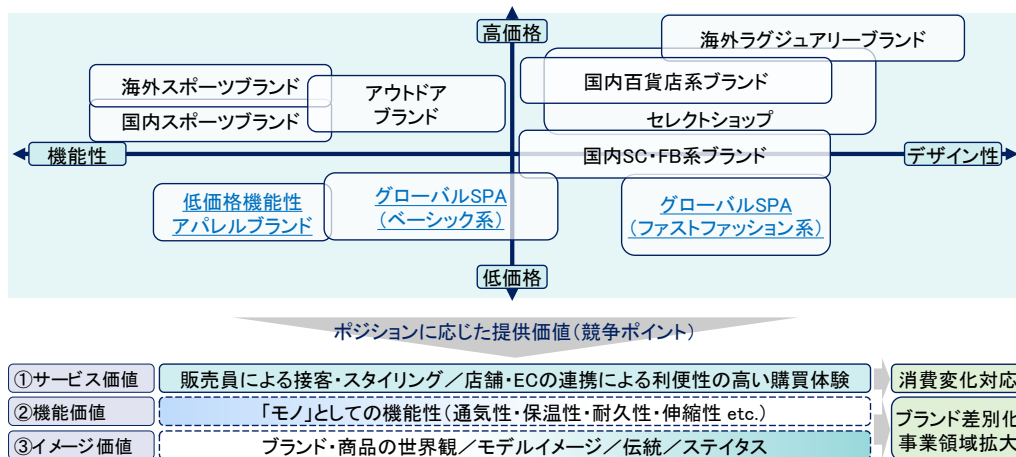


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

効率化を前提に
提供価値の高度
化推進へ

以上のような打ち手に基づく既存ビジネスの効率化を前提として、変化する消費者志向への対応や、提供価値の磨き込みに注力することで、競争に埋没しない体制を構築することが次の段階として求められよう。各社・各ブランドの提供する価値を①サービス価値(店舗接客・EC 連携も含めた購買体験・利便性)、②機能価値(モノとしての機能性)、③イメージ価値(ブランド・商品の世界観)として整理すると、共通課題としてサービス価値の向上を進めつつ、展開するブランドの特性に合わせて機能価値・イメージ価値のいずれかに重きを置き、高度化を推進していくことが各社に求められよう(【図表 23】)。

【図表 23】 各社・各ブランドポジション／提供価値



(出所) 公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

(2)消費変化対応

消費者ニーズに
対応する顧客接
点・商品・提供方
法の取り組み

消費者ニーズにおいては、オンラインとオフラインを複雑に回遊する顧客接点面の変化、パーソナライズを求める商品面の変化、所有にこだわらないサブスクリプションなど提供方法面での変化が確認できる。各社の対応や進捗は大きく異なっており、今後消費者からの需要獲得を大きく左右する競争ポイントとなろう(【図表 24】)。

【図表 24】 消費者ニーズ変化／各社取り組み事例

	消費者ニーズ	取り組み事例
① 顧客接点	✓ 店舗での体験・ECの利便性 ✓ オンライン・オフライン連携によるシームレスな購買体験	✓ (期間限定) 予約制ショールーミングストア《ZARA》
② 商品	✓ パーソナライズ(サイズ・デザイン)	✓ オーダースーツ業態展開《紳士服各社》
③ 提供方法	✓ スタイリング ✓ 購入およびレンタル(新品・中古品)	✓ スタイリング訴求サブスク《aircloset》 ✓ サブスク+二次流通《ストライプインターナショナル》

(出所) 公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

①オンライン・オフライン連携／シームレスな購買体験提供

複雑なカスタマージャーニーを捕捉し、顧客満足を獲得するための取り組みとして、ZARA が 2018 年の 5 月～7 月に六本木で展開したショールーミング型店舗が一例として挙げられる。スマホアプリを活用した形で「試着予約→案内→試着→購入（スマホ or レジ）→配送 or 店舗受け取り」を実現したモデルであり、店舗での体験と EC の利便性を両立している。各国での実験を経て、今後本格的な動きへと繋がるものと予想される。

②パーソナライズ商品による訴求／新興・既存大手の競争激化

また、パーソナライズの潮流が強まる中、新興企業と既存の大手企業が激しい競争を繰り広げている。オーダースーツ分野においては、新興の Fabric Tokyo がショールーミング型店舗を業界の先駆けとして 2015 年に正式にローンチした。かかる中、既製品の販売に重点を置いてきた大手企業（青山商事・AOKI ホールディングス・コナカ）や、中高価格帯商品を中心に展開するオンワードホールディングスなども、既存店舗網や調達体制の強みを活かし、マス層向けの展開を積極的に進めている。ただし競争は激しく、AOKI ホールディングスは後発としてローンチしたオーダー専門業態（Aoki Tokyo）から 2020 年 2 月に撤退している。また、カジュアル領域では ZOZO がアパレル各社との協業によって多サイズ商品を取り扱う MSP（マルチサイズプラットフォーム）事業を展開しており、今後幅広い領域、多様な形でのパーソナライズビジネスが登場・拡大してこよう。

③アパレル企業・サービス専門事業者による二次流通・サブスクリプションビジネス展開

更に、若年層を中心とした商品の購入や所有を前提としない消費志向の広まりを受け、既存のアパレル企業による二次流通やサブスクリプションビジネスの展開も確認できる（【図表 25】）。ワールドがファッションレンタル・古着販売・高級バッグレンタルなどの運営企業に対する出資・買収を相次いで行い、新たな消費スタイルへの対応を積極的に進めているほか、ストライプインターナショナルは自社商品を中心とした新品衣料サブスクリプションサービス「メチャカリ」と、自社 EC および ZOZOUSUED での中古品販売を組み合わせたビジネスを構築している。いずれも、既存ビジネスで捕捉しきれない消費者ニーズに対応し、将来的な収益拡大を模索する取り組みであり、今後の成長が期待される。

【図表 25】二次流通・サブスクリプションビジネス展開事例

既存アパレル	ワールド	✓ ファッションレンタル「SUSTINA」を展開するオムニスを持分法適用関連会社化（2018年） ✓ ブランド古着セレクトショップ「RAGTAG」運営のティンパンアレイ買収（2018年） ✓ 高級バッグレンタル事業展開のラクサス・テクノロジーを子会社化（2019年）
	ストライプ インターナショナル	✓ 自社ブランド商品を中心としたサブスクリプションサービス「メチャカリ」展開（2015年～） ー商品は全て新品／ユーズド商品は自社EC「ストライプクラブ」・ZOZOUSUEDで販売
専業	エアークローゼット	✓ サブスクリプションサービス「aircloset」展開（2015年～） ー様々なブランド商品からプロのスタイリストがスタイリング

（出所）公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

課題：消費者ニーズに対応する新たなビジネスモデル構築

各社がこれまでに積み上げてきた商品づくりの強みを活かした形で、パーソナライズニーズへの対応が進んでいる。また、先述した ZARA の取り組み事例（期間限定）や、その他にもアダストリアが表明しているブランド横断型での来店予約や商品返品を含めた体制構築（実現時期未定）などを踏まえると、顧客ニーズに応える取り組みとして、顧客接点面での対応（オンラインとオフラインの融合）が、今後徐々に拡大してくることが期待される。二次流通・サブスクリプションビジネスに注目すると、現時点の取り組みは限定的であるものの、専業事業者が今後躍進する場合、消費者との直接的な接点に基づいて商品の販売を行ってきた既存のアパレル企業にとっての収益機会が脅かされる可能性がある。そのため、むしろ拡大する需要を収益機会として取り込むべく、アパレル各社は変化する消費者ニーズに対応する新たなビジネスモデルを構築する必要がある。

複数社での高度化推進／プラットフォームとの連携強化

オンラインとオフラインの融合を含めた新たな体制構築のための投資余力確保の観点で、各社は同業間での協調を推進するか、もしくはプラットフォームへの依存を是とし、商品企画・生産・リアルな顧客接点に注力するかを決断が求められる。同業間での共同プロジェクト事例としては、マッシュホールディングス、ジュン、デイトナ・インターナショナルの 3 社共同出資により立ち上げられた EC「スタイルヴォイス」（2019 年 11 月にオープン）が挙げられよう。単なる販売だけでなく、ストーリー性を有する新たな EC の展開を模索するにあたり、テーマに沿って情報を収集、整理、編集するキュレーション型のモデルを採

用する上で、コンテンツ力強化やシステム構築に伴う負担を分散させるため共同展開を選択したと考えられる。より広い領域で、新たなビジネスモデル構築を実現するための連携体制の構築が有望な選択肢として考えられよう。

サブスクリプションへの多様な取り組み手段

サブスクリプションへの対応については、今後の利用者拡大が想定されることから、自社主導もしくは他社主導のいずれかの形で需要の獲得を図ることが基本的な方針となろう。自社主導で取り組む場合、サービス構築のための初期投資および維持コストがハードルとなるものの、直接的かつ継続的な顧客接点の構築による収益の獲得、商品利用動向をはじめとする顧客データの把握が容易になることがメリットとなる。EC サイト構築の事例にもあるとおり、複数社連合での投資負担の分散も有望な手段となろう(【図表 26】)。

【図表 26】サブスクリプション事業検討のポイント

		メリット	デメリット
サブスクリプション対応	有	自社主導 ✓ 直接的・継続的な顧客接点の構築による収益期待、ロイヤリティ向上	✓ ビジネス構築のための初期投資、維持コストが必要に ✓ 既存事業との競合
		他社主導 ✓ 商品供給による限定的な負担・リスクの下での一定の収益期待	✓ 直接の顧客接点を構築できず、収益期待も限定的となる可能性 ✓ 既存事業との競合
	無	✓ 追加的なコストおよび事業リスク回避	✓ 消費変化への対応の遅れから競争力低下に繋がる可能性

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(3) ブランド差別化／事業領域の拡大

明確な価値の打ち出しが求められる

厳しい競争環境の中で安定的に消費者からの需要を獲得していくためには、明確な提供価値の打ち出しが一層重要になろう。ブランドのコンセプトに基づき、機能価値とイメージ価値のいずれに重きを置く展開とするのかが提供価値の明確化におけるベースの選択となり、その上で普遍的価値と特定の価値のいずれを志向し、更にはアパレルに特化するか生活全般にわたる展開とするのかといった選択が求められる。ファーストリテイリング(ユニクロ)を例に挙げると、「LifeWear」をテーマに、機能性を掲げながら、生活ニーズに根差した普遍的価値を提供するアパレルで訴求している。また、良品計画(無印良品)は「感じ良いくらし」をテーマに、普遍的に好まれる価値観を生活全般の商品を通じて発信、Inditex(ZARA)の場合はサプライチェーンの強みを背景に、トレンドファッションをリーズナブルに提供する体制を突き詰めている。このように、消費者が明確に認知できる価値を打ち出し、独自性の高い事業展開を進めていくことが求められる。

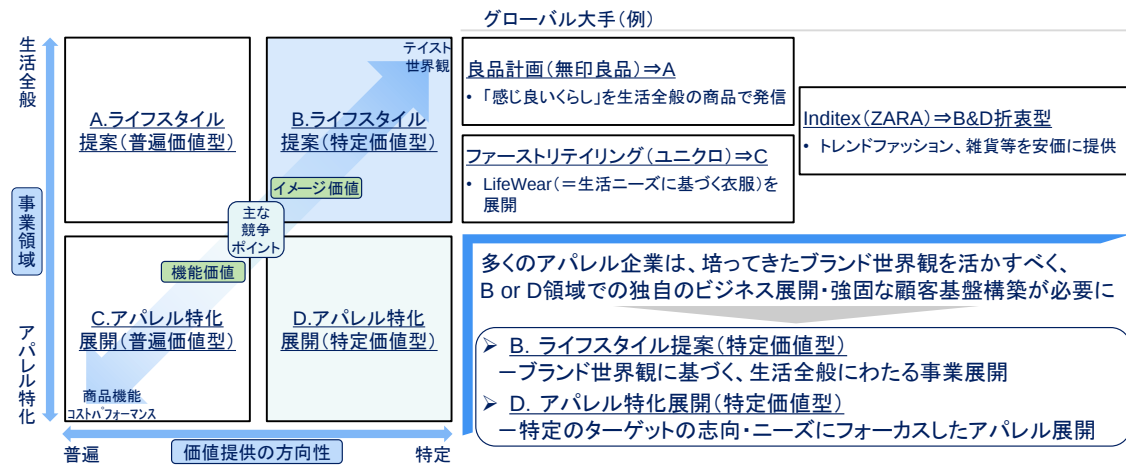
課題: 同質化・価格競争からの脱却

アパレル業界の一部で確認される同質化は、トレンドの捕捉に重きを置くあまりブランドとしての個性を失わせ、価格競争の激化によって収益を圧迫するものである。このような状況に陥らず、顧客からの支持を安定的に獲得することで中長期的に持続可能なビジネスを構築していくためにも、グローバル大手をはじめとする競合他社と差別化された独自の価値観・世界観を打ち出すことが必要となる。そうした取り組みを継続的に展開することで、顧客からの認知を積み上げ、強固なブランドが確立されるものと考えられる。

事業領域・価値提供の方向性による整理

多くのアパレル企業においては、培ってきた特定のターゲットに訴求するブランドを活かすビジネス展開として、「ブランド世界観に基づく、生活全般にわたる事業展開(＝ライフスタイル提案)(【図表 27】左図 B の領域)」による収益拡大の模索が、今後の生き残り・勝ち残りのため戦略の方向性として第一に考えられる。これまで展開してきたアパレル事業と一体的な形でビジネス展開を行うことで、進出先における既存事業者との競争の中でも需要を獲得し、収益拡大を達成することが期待される。一方、投資余力や人的リソースの制約でライフスタイル提案の実現が難しい場合には、次善の策として「特定のターゲットの志向・ニーズにフォーカスしたアパレル展開(【図表 27】左図 D の領域)」によって安定的に顧客からの支持を獲得し、収益維持を図る戦略が求められる。

【図表 27】事業展開の類型および方向性

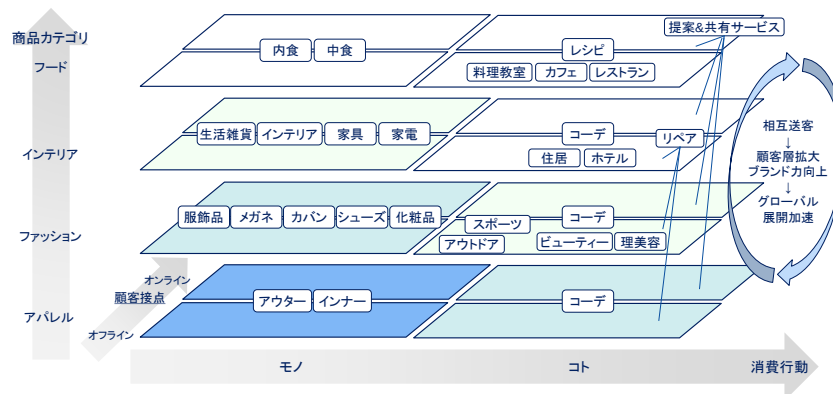


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

ブランド世界観をベースとしたライフスタイル提案(【図表 27】左図 B の領域)

アパレルとその他事業との一体的展開によるライフスタイル提案の実現においては、アパレル事業に隣接する商品・サービスの展開がその親和性の高さから特に有望となることから、ファッション商品や関連サービスなどが具体的な候補となろう(【図表 28】)。既存顧客へのアプローチ幅の拡大、新規顧客の獲得や相互送客の効果も見込まれるため、自前での新規事業立ち上げ、M&A などあらゆる形での積極的展開が求められている。

【図表 28】ライフスタイル領域への事業展開方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

ライフスタイル提案においては、既存の強みを活かした展開が肝要

ライフスタイル提案においては、各領域で競合となる既存事業者が存在することから、一体的な世界観をベースとし、既存の販路や顧客基盤といった強みを活かしたアプローチが求められる。アパレルとは異なる業界を起点とした取り組みであるが、アウトドア用品の展開で近年急成長するスノーピークは、「人生に、野遊びを。」という価値観に沿った形で従来の商品領域のみならず、デイリーユース向けのアパレル事業の強化やキャンプ施設運営・イベントの開催など、事業領域の拡大と体験の提供を組み合わせた展開を積極的に行っている。アパレル企業においても、ベースとなる価値観に基づき、同様の取り組みを進めていくことが有力な選択肢となる。

アパレル特化における徹底的なパーソナライズ、特定のテイスต์による訴求(【図表 27】左図 D の領域)

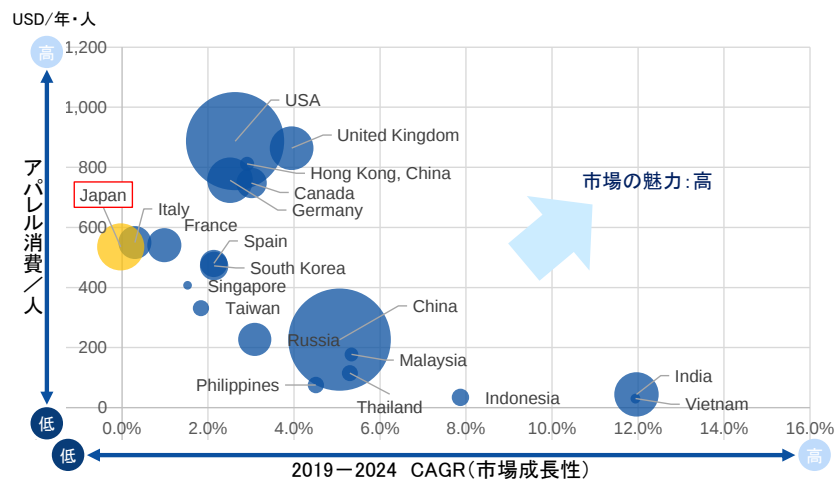
アパレル領域への特化においては、特定のターゲットの志向やニーズにフォーカスした展開を進めていくことで、強固な顧客基盤を構築していく方針が有望であろう。ベーシック領域においても、スケールメリットを背景に商品機能やコストパフォーマンスで訴求するユニクロやワークマンなど一部事業者の堅調さは確認できるものの、多くのアパレル企業においては、これまで培ってきたような特定の顧客の趣味嗜好への対応に重きを置いた事業を一層高度化していくことが安定的な支持の獲得に繋がるものと考えられる。

(4)グローバル展開

海外市場を取り込む必要性の高まり

海外アパレル市場に目を向けると、新興国では経済成長を追い風に高成長を維持するほか、先進国においても一定の伸びを継続すると見込まれ、海外展開の重要性が高まっている(【図表 29】)。但し、現地企業やグローバル大手企業との競合、更には気候や文化の違いに起因する独自の MD⁶構築の必要性、現地の流通事情に合わせたチャネル構築などがハードルとなり、展開が進む日本企業は限られている(【図表 30】)。中国展開が進んでいるバロックジャパンは、現地靴小売大手 Belle との合弁事業によって展開が加速しており、現地に精通したパートナーとの連携の重要性を示す事例といえよう。

【図表 29】各国アパレル市場比較(市場規模、成長性、一人当たり消費額)



(注) バブルサイズは 2019 年における各国アパレル市場の大きさを表す
(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 30】国内アパレル企業の海外展開状況

	日本	海外計	東アジア				ASEAN						欧米等	時点
			中国	香港	台湾	韓国	シンガポール	マレーシア	タイ	フィリピン	インドネシア	ベトナム		
ファーストリテイリング(ユニクロ事業)	811	1,431	748	31	68	182	28	49	50	60	29	1	185	2020.2末
しまむら(しまむら業態)	1,432	56	8		48									2020.3
アダストリア	1,229	66	1	16	29	10							10	2020.2末
ストライプインターナショナル(除くベトナム事業)	930	153	54	28	44		6		20				1	2020.3
ビームス	165	36	1	4	3		2		2	1			23	2020.3
バロックジャパン	360	271	267	3									1	2020.3
紳士服														
青山商事(スーツ事業)	888	35	31		4									(国内)2020.1末／(海外)2019.3末
コナカ	412	9							9					2020.3
生活														
良品計画(無印良品業態)	437	524	265	21	49	40	12	7	19	5	7		99	2019.11末

(出所) 各社 IR 資料、HP 等公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

課題：各国での競争に埋没しないためのブランド力

ファーストリテイリングや良品計画などの一部成功事例を除けば、日本企業の海外展開は途上にある。MD の難しさ以外にも、競合となる現地ブランドやグローバル大手との差別化、販路確保のノウハウなどがハードルとなっていると考えられる。かかる中、まずは国内市場でブランド力を高めることが、海外展開にも資する取り組みであると考えられる。

国内で構築したブランド力による海外展開の後押し期待

先述の通り、消費者に対して提供する価値を明確化し、独自性の高い事業展開を進めていくことは、顧客からの支持を安定的に獲得することに資する取り組みである。そのように強化されたブランド力を背景に、各種メディアを通じた情報の伝播によって国内のみならず海外(潜在)消費者からの認知も拡大することが期待される。加えて、販路確保のために手を組むべき現地流通事情に精通する海外企業とのパートナーシップ構築に際しても一助となり、海外市場での展開を後押しすると考えられる(【図表 31】)。

⁶ マーチャンダイジングの略。商品開発や販売計画管理業務。

【図表 31】グローバル展開の戦略方向性

ブランド 差別化	アパレル事業への集中	スケールメリットを享受した コストパフォーマンス の高い商品展開
		特定のターゲットの志向・ニーズ にフォーカスしたアパレル展開
	「ライフスタイル提案」の高度化	ブランドの世界観を軸とした生活全般にわたる事業展開
海外市場での認知度拡大／有力事業者とのパートナーシップ構築		

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

中長期的な企業成長を後押しする顧客との関係性構築のあり方

本章では、市場環境を踏まえた戦略の方向性についての整理に基づき、足下での各社取り組み状況と課題、更なる打ち手のあり方を提示した。繰り返しになるが、短中期的な視点では、収益維持のために、事業効率化や消費変化対応によって、足下の事業基盤をより強固なものとするのが求められる。更に、中長期的な視点では、国内外での競争に埋没しない、提供価値の明確化によってブランドの差別化を図り、それに基づいてライフスタイル全体にわたる事業を展開していく(もしくは、特定のターゲットの志向やニーズにフォーカスしたアパレル事業を展開していく)ことで、顧客からの支持を安定的に獲得することが一層重要となってくる。次章では、そうしたブランドの差別化や事業領域の拡大による中長期的な企業成長の実現を後押しするための取り組みの一つとして、顧客との関係性構築のあり方について取り上げる。

4. 顧客との新たな関係性構築による提供価値高度化の可能性

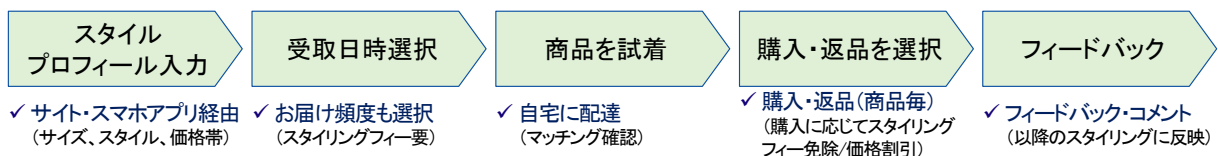
顧客とのこれまでにない新たな関係性の構築が成長ドライバーに

アパレル業界において多様な企業・ブランドが存在する中、各社は更なる事業展開を展望する上で、変化する顧客の志向・ニーズを把握し、単なる物販にとどまらない価値を顧客に提供することが共通して求められる。更に、顧客とのこれまでにない新たな関係性を構築することが、中長期的な企業成長のドライバーとなる可能性がある。本章では、そうした関係性を構築するための要件と考えられる顧客理解や顧客体験を高度に実現しているビジネスモデルを取り上げ、今後取り組むべき方向性について提示する。

定期的・多面的な顧客情報の把握による高度な顧客理解の実現

顧客理解を深めるための前提として、顧客に関するデータを定期的・多面的に把握することが重要となるが、一般的な販売データのみからそれを実現することは難しい。その中で、ECをベースとして顧客との強固な関係性を構築している Stitch Fix(米国)のモデルは、参考となる事例の一つであろう(【図表 32】)。同社は、顧客からのアンケート結果に基づき、「アパレル商品のリコmend→配送→試着→購入・返品→フィードバック」のサイクルを構築することによって、2011年の創業でありながら現在ではユーザー数が全米350万人に達するまでに成長している。利用を繰り返すほどスタイリングの精度が向上するという顧客からの期待を創出、維持してきたことが同社の成長に繋がったものと考えられる。こうした定期的な顧客との接点を実現する仕掛け作りが、激化する競争の中で安定的に需要を獲得し、ビジネスの成長を模索するために重要となろう。

【図表 32】Stitch Fix のビジネスモデル



(出所) 公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

共有の場の展開による自社サービスの競争力強化

また、企業と顧客との一対一の関係だけでなく、各顧客から相互に有益な情報発信を促す魅力的な場を構築することで、場の活性化の好循環を構築しつつ、フィードバックデータに基づき商品・サービスの魅力を高めるモデルも参考になろう。ZOZOが展開するファッションコーディネート共有サイト WEAR は、当該ジャンルの先駆者として膨大なデータを収集しつつ、ZOZOTOWNとの連携で掲載商品をシームレスに購入できる利便性を

も提供することで、高い競争力を誇っている。このように、場を提供することで顧客の自発的な参画を促し、それを自社ビジネスの魅力向上へ繋げることも求められる。

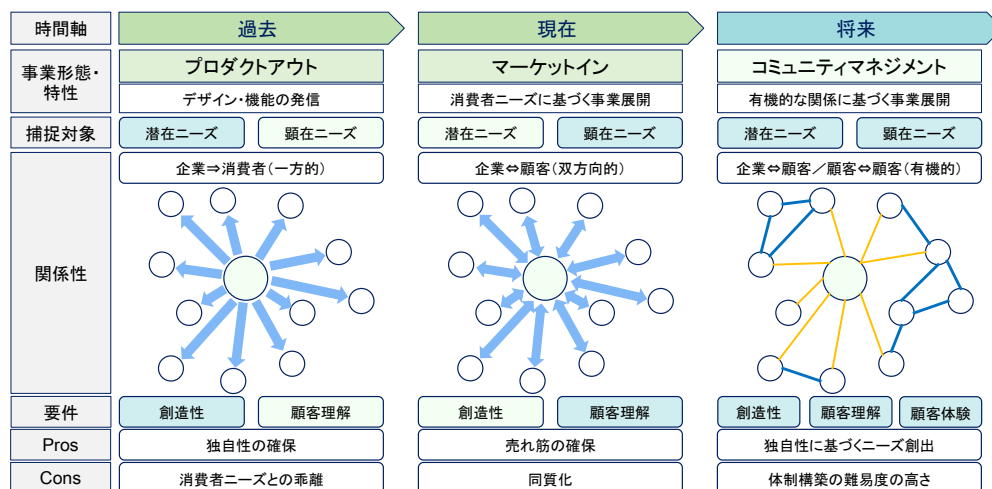
オンラインとオフラインを組み合わせた共有の場の構築、体験の提供

更に、ユーザーが集う場としてオンラインとオフラインを組み合わせた展開も有望と考えられる。良品計画(無印良品)は、WEB サイト「くらしの良品研究所」内での SNS 形式のリクエスト発信の場の提供のほか、各店舗の個性を活かした顧客参加型のワークショップを開催している。顧客相互の関わりや体験の提供を通して顧客との関係の強化を実現するための施策として、示唆に富んだ事例と考えられる。また、隣接領域の事例としてアイスタイル(アットコスメ)の取り組みが挙げられる。化粧品の口コミサイトと店舗運営を通じて収集・分析したデータに基づいて、メーカーに対するマーケティング支援ビジネスなども展開し、成長している。アパレルにおいても、自社商品・サービスに関する共有の場の提供、ブランド横断的なプラットフォーム構築による展開もありえよう。

新たな顧客接点の構築／コミュニティの活用

ここで、本章冒頭で触れた顧客との新たな関係性構築のあり方について更に考察するため、これまでのアパレル企業と顧客との関係性について立ち戻ってみたい。かつては「世の中のファッショントレンドを各社が捕捉・解釈し、顧客に対して商品として発信する」色合いが強く、近年では「トレンドを捉えつつも、顧客分析によって把握したニーズに応える商品を展開する」色合いが強まってきたと考えられる。近年の傾向は、顧客理解の深化によって事業に寄与した面は否めないものの、売れ筋を意識するあまり、ブランド・商品が同質化し、訴求力の低下に繋がったという声も聞かれる。かかる中、今後の顧客との関係性のあり方として、ブランド価値を中心としながら情報の共有をはじめとする顧客の自発的な参画を促し、関係性の強化やフィードバックに基づく事業改善および拡大へ繋げるための手段として、コミュニティの活用が考えられる(【図表 33】)。

【図表 33】顧客との関係性の変遷・今後の方向性



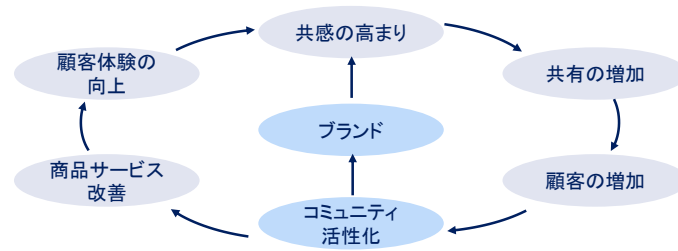
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

コミュニティを活用した顧客体験向上の好循環構築

ブランドに表されるような同一の志向・価値観を中心に構築された共感・共有を実現するコミュニティは、人と人との相互に有益なやりとりを背景として新たな顧客を呼び込み、ブランドとしての価値を更に向上させることに寄与する。また、活性化された消費者からのフィードバックに基づく商品・サービスの改善によって、顧客体験の向上をも実現する好循環を構築し、事業基盤を強固なものとする効果が期待される(【図表 34】)。実際に、アパレルとは全くの異業種ではあるものの、実際にコミュニティを活用して顧客とのつながりを強固なものとし、グローバルにビジネスを展開している企業も存在する。一例としては、グローバルに展開する二輪車ブランドであるハーレーダビッドソンが展開する、ユーザーを組織化したコミュニティ(ハーレーオーナーズ・グループ)が挙げられる。日本では、145の正規販売網が核となって組織を構成しており、オンラインとオフラインの両面において、体験を共有する場の提供やイベントの開催を通じて、企業と顧客、顧客同士の関係、更には商品を使用する動機の創出をも実現しており、同社の顧客基盤をより強固なもの

している取り組みとして捉えられよう。

【図表 34】コミュニティ活用による価値提供の高度化、顧客拡大のイメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

ブランドにマッチ
した展開のあり
方

アパレル企業においても、各社が掲げる価値観・世界観に基づき、オンラインとオフラインの両面において顧客が集い、活動する場を構築することで、上記に示したようなブランドを中心とした事業展開の好循環へと繋げていくことが重要である。参考事例で触れた要素である、定期的かつ多面的な情報の収集、顧客相互のやりとりの創出によるコミュニティ活性化、リアルな場を含めた体験、繋がりに基づく強固なロイヤリティといった要素を可能な限り満たすような仕組み作りが求められる。

5. おわりに

確立されたブラン
ドに基づき、顧客
との強固な関係
性を構築し、更な
る企業成長へ

「アパレル離れ」などという言葉を目にするところがある厳しい業界環境の下ではあるが、アパレルについて立ち戻って考えると、モノとしての機能だけではなく、人と人が関わる社会的活動において、地位や自己の志向を表現する役割を果たすことで発展してきたものであり、この役割は時代が変化しようとも揺るがないものと考えられる。かかる中、消費者の志向と密接に寄り添ってきたアパレル企業は、確立されたブランドを中心とした新規顧客の獲得、顧客との強固な関係性を構築することによって、需要が需要を呼ぶようなビジネスモデルへの変革が求められており、そのための仕掛けとして人と人との関わりを創出する場であるコミュニティの構築が考えられる。国内アパレル企業が、そうした顧客接点をベースとした顧客理解をもとに、従来の枠組みにとどまらない形で消費者のライフスタイル全般にわたる事業展開を推進し、人々の生活をより豊かなものとしながら発展していくことを期待したい。

みずほ銀行産業調査部
流通・食品チーム 藤田 拓也
takuya.b.fujita@mizuho-bk.co.jp