

アパレル・サプライチェーン研究会
報告書

2016年6月

経済産業省 製造産業局

目次

はじめに.....	2
第一章 アパレル産業が直面する課題.....	5
1. アパレル産業の概観.....	5
2. 1990年以降の国内市場の推移.....	6
3. 企画・流通・販売における課題.....	6
4. 製造における課題.....	9
5. サプライチェーン全体にかかる課題.....	11
第二章 日本のアパレル産業の強みをどう活かすか.....	13
1. 日本のアパレル産業の強みは何か.....	13
2. 強みをどう活かしていくか.....	16
3. 海外市場にどう出ていくか.....	18
第三章 アパレル産業の将来に向けたビジョンと政策の方向性.....	21
1. 市場の将来展望とアパレル産業のビジョン.....	21
2. 取り組むべき課題.....	22
むすび.....	30

はじめに

日本のアパレル市場規模は、2001年以降、約9～10兆円とほぼ横這いで推移しているが、国内供給に占める国内生産比率は急激な減少を続け、2015年には3.0%となっている。一方、中国等海外の生産地では繊維産業の労働力不足や人件費の上昇が顕在化し、2009年以降、日本の衣料品輸入単価は大きな上昇を続けている。かかる状況下でアパレル生産の国内回帰が期待されるものの、実際には大きな動きとはなっていない。

海外生産コストが上昇しているにもかかわらず、何故国内生産が伸びないのか。

製品の企画を行うアパレル企業からは、国内の縫製や染色加工にキャパシティがなくて発注ができないとの声を聞く。一方、国内の縫製や染色加工事業者からは、発注は繁忙期に集中しており、年間の稼働率は低いままで、投資をしてキャパシティを増やす余裕がないと聞く。製織・ニット・染色加工などの素材メーカーの中には、国内のアパレル企業に見切りをつけて海外の有力ブランドとの取引や、さらには自動車などの産業資材に重点を移した企業も少なくない。アパレル産業のサプライチェーンを構成する素材、染色加工、縫製、アパレル企業の関係が脆弱化してしまった。

日本の繊維・アパレル産業は、糸や生地素材の製造に始まり、製品の企画・製造から流通・販売に至るまで、長いサプライチェーンの中で水平分業体制を築いていることが特徴である。1950年代から70年代にかけ、繊維産業は外貨を稼ぐ輸出産業として、化合繊維メーカーや総合商社の主導のもと糸や生地を大量生産することに主眼が置かれていた。1980年代になって国内のアパレル産業も興隆を迎えるが、アパレル企業と産地の素材メーカーとの距離感は遠いままであった。

その後、バブル崩壊後のデフレ経済下で、化合繊維・紡績メーカーは海外生産や新規分野開拓への動きを加速化し、アパレル企業は製品の販売価格を下げるため素材の調達や縫製工程を労働力の安価な海外にシフトさせた。1991年以降、繊維製造事業者の数は四分の一に減少し、工程間の分業が成り立たなくなってしまった産地も多く存在する。また、生き残った製造事業者の中でも、後継者問題や労働力の確保、熟練工の技能継承などの問題に直面し、将来の展望が描けず、事業の継続を諦めている経営者も少なくない。

一方で、長年厳しい国際競争に晒されてきた分、生き残った素材メーカーや縫製企業には、相応に強いものづくりの地力があり、世界と直接つながって成長を続ける例も出てきている。一般にはあまり知られていないが、日本の素材や縫製技術は海外のハイブランドから高く評価されており、これまでも欧米ブランドの素材供給やOEM生産を支えてきた。最近では、自らが表に出るかたちで海外市場開拓に積極的に取り組む製造事業者も増えつつある。天然繊維・化合繊維の多様な素材を糸から最終製品まで一貫して扱うことができること、製織・編立や染色加工に高い技術を有していること、縫製においては高い品質を維持しながら試作品を含む多品種・小ロットの発注に短納期で対応できることは、先進国のなかではイタリア以外には他に見られない、日本の繊維産業の強みと言える。

しかしながら、こうした強みをアパレル産業が活かすことができなければ、今後も衣料品の国内生産の減少は避けられないどころか、日本のアパレル産業の存続自体が危ぶまれる。

ここ十数年間、アパレル産業は、消費スタイルの変化、経済のグローバル化、ファストファッション/SPAという新しいビジネスモデル¹の進展など大きな環境変化に翻弄されてきた。これまでの主戦場であった国内のアップミドル市場に高級ブランドのセカンドチェーン、ファストファッション/SPAの双方が参入してきており、アパレル企業には国内においても国際的な競争力が問われてくる。また、世界の衣料品市場は今後大きく伸びることが予想されるが、完成品としての衣料品の輸出は現状ではごく僅かにすぎず、海外市場の取り込みも手つかずの課題となっている。

こうした問題意識のもと、サプライチェーンを構築する様々な事業者の間で、アパレル産業が直面している課題について認識を共有するとともに、中長期にわたって産業を発展させていくための展望を描く必要があると考え、有識者の参加を得て、経済産業省において2015年12月より、「アパレル・サプライチェーン研究会」を開催した。

研究会では、脆弱化したサプライチェーンを再構築し、日本のものづくりの強みを活かし、国内外の市場を開拓していくための戦略(ビジョン)について、①サプライチェーンの再構築と設備投資、②オムニチャネル化と製造・物流の合理化、③輸出拡大と海外拠点の活用のテーマに分けて、2016年5月まで議論を行った。

グローバル経済の現状や日本製品に対する海外からの評価は追い風であり、日本のアパレル産業にとっては、今がまさに反転攻勢をかけるタイミングである。そのため

¹ 近年、グローバルファストファッションも、ロス率が上昇する等壁に当たっていると指摘もある。

には、日本のものづくりの強みを活かせるようなサプライチェーンの再構築が必要であるが、国内製造事業者の実態に鑑みれば、残された時間はそう長くはない。2020年を目途に、この数年をラストチャンスと捉え、アパレル企業、製造事業者、そして政府が一体となり取り組むべきである。

第一章 アパレル産業が直面する課題

1. アパレル産業の概観

(1) 「アパレル産業」の定義

本報告書においては、「アパレル産業」は、製品の製造に関わる事業者と企画・流通・販売に関わるアパレル企業によって構成されると定義する。

製品製造においては、原糸を作る化合繊メーカー、紡績・製糸・ねん糸などの糸製造、製織・ニット、染色・加工、縫製、副資材などの事業者が工程間で分業を行っている。また、工程間には、糸や生地、副資材を扱う専門商社があり、在庫機能と金融機能を担っている。

(2) 複雑なアパレル業界の構造

アパレル製品を企画²するとともに、製造のとりまとめを行い³、百貨店や量販店、専門店などの小売業者へ卸売を行う企業、すなわち、「どういう服を」「どういう顧客に」「どういう手法で販売するか」を決める企業を、一般的にアパレル企業と呼ぶ。製造は国内のみならず、商社の協力を得て海外でも行っており、現在の大手アパレル企業の製品の大半は海外生産となっている。

加えて、素材生産・縫製等の製造産業的な分野に感性を付与し、付加価値を高める力がクリエイション力であり、ファッションデザイナーが担う分野である。ファッションデザイナーはアパレル・サプライチェーンのプレイヤー全体に関わる存在であり、アパレル製品の市場における訴求力の源泉となる。

こうした業界構造の中で、近年、小売業者や製造事業者が製品の企画を行うケース⁴が増加するなど、ビジネスモデルが多様化し、事業者間の関係もより複雑になってきているのも事実である。

² 一般に、製品の企画とは、製品のデザイン、素材や縫製工場の選択、生産数量や小売価格の決定を含む。

³ アパレル企業は、自社工場を持つ企業もあるが、生産部門を持たず、協力工場に生産を委託するのが一般的である。

⁴ 百貨店や量販店によるプライベートブランド(PB)商品や製造小売業と呼ばれるSPA (specialty

本報告書においては、これらアパレル産業について、「企画・流通・販売」と「製造」の二つに分けて検討を行う。

2. 1990年以降の国内市場の推移

国内の衣料品市場規模は、1990年に約15兆円であったが、2010年には約10兆円にまで縮小している⁵。他方、同時期の国内生産と輸入を合わせた国内供給量は、約20億点から約40億点へと倍増した。したがって単純に計算すれば、国内の供給単価は、20年の間に三分の一に下がったことになる。

また、総務省の家計調査によれば、20年間で各家計の衣料品購入単価は6割弱までにしか下がっていないことから、市場に供給されたが消費されていないものも相当数増加しているのではないかと推測される。この間に、衣料品の輸入浸透率は約50パーセントから96パーセントへと急激に上昇しており、縫製の工程が海外にシフトしたことを示している。

なお、生地の出荷額があまり落ちていないこと、輸出額が堅調に推移していることから、海外のアパレル企業への輸出の伸長を差し引いても、日本の生地を海外で縫製をした上で製品として国内に輸入する、いわゆる「持ち帰りビジネス」が相当程度あることがうかがえる。

3. 企画・流通・販売における課題

(1) 売れ残りとバーゲンの悪循環

アパレル市場における供給量の増加と販売単価の減少は既述のとおりであるが、オーバーストア(過剰店舗)とオーバーサプライ(過剰供給)の問題が指摘されている。需要が伸び悩む中で、秩序のない出店競争が繰り返されており、不採算店舗がアパレル企業の収益を圧迫するとともに、集客力の低下を招いている。オーバ

store retailer of private label apparel)の商品などを含む。企画機能を有しているという点からは、SPAも広義のアパレル企業とみなすことができる。規模は異なるが、独自商品開発を行う個店や新進のデザイナーブランド、製造事業者が自ら完成品を企画するファクトリーブランドも、同様にアパレル企業の一形態として位置づけられる。

⁵ 矢野経済研究所調べ。

ーストアの影響は、これまで衣料品の主要な販売ルートであった百貨店と量販店（ショッピングセンター（SC）を含む）に特に顕著に表れている⁶。

また、商品の供給過剰により、シーズン商品でありながら正価で売り切ることができず、バーゲンで価格を下げて販売されることが常態となり、それが原価率の低下＝品質の低下につながっているが、こうした業界の慣行が消費者による正価への不信感を招き、正価販売比率のさらなる低下、消費意欲の減退につながっているとも考えられる⁷。

(2) 商品開発力の低下

さらに商品に目を向けると、コスト削減のため商品企画をアウトソース化したアパレル企業も少なくない中、他者が作っていない独自性のある商品ではなく無難な「流行モノ」に偏り、また、商品企画が外部から持ち込まれるためブランドの顔も見えず、価格競争でしか消費者にアピールできない商品が増えているとの指摘がある。結果として商品が陳腐化し、それが消費意欲の減退につながって、さらにコスト競争を招くという悪循環に陥っている。

(3) クリエイション力の不足

ファストファッションにより企画サイクルが週単位へと短縮化し、ニューヨークのランウェイでも“See Now Buy Now”といった即時販売への動きが見られるなど流行を追うこと自体がより困難となっている中、クリエイション能力を高めて自らが流行を生み出すか、逆に素材や作り込みに重きを置いた定番品に注力するなど、製品の付加価値を高めていくことが求められる。

多様化する消費者ニーズに応え、製品の高付加価値化を図るには、サプライチェーンの各工程において、デザイナーの有効活用が鍵となる。しかし、日本のデザイナーは、海外でそのクリエイション力を評価されているにも関わらず、「ものづくり力」「ビジネススキル」「資金調達力」がネックとなり、ビジネスとしてなかなか成長で

⁶ (参考資料) 矢野経済研究所: 販路別に見た衣料消費市場の変遷、繊維白書2016、p86、2015。

⁷ 消費者庁の価格表示ガイドライン

(http://www.caa.go.jp/representation/pdf/100121premiums_35.pdf)において、不当景品類及び不当表示防止法(景品表示法)違反となる「二重価格表示」の考え方が示されている。

きていないシーンも多い⁸。中堅・若手デザイナーの活用は、既存のアパレル企業のクリエイション力を高めるという観点からも、デザイナーズブランドから成長する新たなアパレル企業の創出という面でも、大きな課題である。

(4) サプライチェーンの脆弱化

衣料品の販路でシェアを伸ばしているのはSPA型のチェーン専門店であるが⁹、特に注目すべきは、多店舗を展開する専門小売業である。

これらの事業者は、直接仕入れにより流通コストを削減するとともに、大量生産された商品を多数の店舗に展開させている。また、小売業であるため消費者ニーズをよりの確に掴み、生産・仕入に反映させることが可能である。さらに、そうした消費者ニーズに沿って、規模の経済を活かして大手素材メーカーと研究開発を含めた長期的提携関係を築いたり、きめ細やかに産地を回って技術力を有する中小企業を発掘するなど、強固なサプライチェーンを築いた上で、流通コストを削減し、原価の高い製品を安価に供給することにより、消費者の支持を得ていると考えられる¹⁰。

一方、既述のとおり、多くのアパレル企業は国内製造事業者との関係が弱くなっており、長期的な協力関係が構築できているとは言い難いのが現状である。

(5) 過剰在庫に繋がり易い販売方式

アパレル企業と百貨店の間に見られる委託販売の商慣行は、従来、販売商品のコントロールや在庫負担の軽減などそれぞれにメリットもあった。しかしながら、アパレル企業の社員の多くが販売員として店頭立つものの、POS等へ集積する顧客情報は小売側が持ち、消費者と直に接することのメリットが十分に享受できていないのが実態である。さらに、委託販売はオペレーション上、小売側は売れ残りの

⁸ 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

⁹ SPA型専門チェーン店は、カテゴリーキラーと呼ばれている。

¹⁰ 最近、オーバーストア、オーバーサプライによって多店舗への在庫の偏在が機会ロスと値引きロスを肥大させ、それをカバーすべく原価率の切り下げや値上げが顧客の離反を招き、業績が壁に当たっている企業が生じているとの指摘もある。

リスクを負わない一方で在庫不足による機会損失のリスクはあるため、過剰注文・在庫が生じ易く、在庫コストの削減が難しい¹¹¹²。

(6) オムニチャネル化への対応

消費者による購入方法も、店頭での購入だけでなく、自宅でインターネットを通じて、さらには通勤途中でスマートフォンを使って購入するなど、多様化が進んでいる。販売を伸ばす大きなチャンスだが、単にEC販売チャネルが増えるだけでは、アパレル企業の経営改善にはつながらない。オムニチャネル化への動きを契機に、商品在庫の可視化と一元管理を進めることが物流の効率化とコストの削減につながり、原価率の向上などにリソースを割くことが可能となる。また、在庫管理に販売員の時間の多くが割かれ、商品知識を学び消費者に伝えるための教育が十分にできていないことも、日本のアパレル企業の業績悪化に拍車をかけている。RFID¹³の導入、タブレット等販売支援を行うデバイスの導入等が求められる。

4. 製造における課題

繊維業界の製造事業者数は、1990年以降、約四分の一に減少した。

(1) 縫製企業の課題

縫製企業は、多くの仕事が海外にとられる中、国内発注は多品種・小ロット化する一方、納期は短くなっている。繁閑差が拡大しているが、中国等海外生産と同レベルの工賃を求められる傾向にある。また、高齢化により副資材や一部工程を外注していた協力工場が廃業し、自らも高齢化し、設備も限られるなかで仕事を抱える必要が生じているケースも存在する。

¹¹ (参考資料) 土井義夫・黒川久幸:アパレル業界における返品制から見た商慣行の問題構造、p 105-102、日本物流学会誌(19)、2011。

¹² 厳密には、「委託販売」は百貨店が一旦商品を仕入れ、売れ残った分をテナントであるアパレル企業に返品する方式をさすのに対し、テナントが商品を所有し、販売された時点で所有が百貨店に移行する方式を「消化仕入れ」方式とされる。アパレル企業と百貨店との間では、「委託販売」から「消化仕入れ」への移行が進んでいるが、いずれも、過剰在庫に繋がり易い点は変わらない。

¹³ Radio Frequency Identifier、いわゆる電子タグ

(2) 素材メーカーの課題

素材メーカーにおいても、前後工程の事業者がいなくなり、産地の中で仕事が完結できなくなっている。他産地との提携を行う企業が出てきており、染色企業が生地メーカーを吸収したり、生地メーカーが染色企業を買収したりするなど、垂直統合の動きもみられる。また、繁閑差の拡大は縫製と共通の課題となっている。

(3) 製造事業者に通の課題

アパレル製造を取り巻く環境は1990年以降、大きく変化しているが、製造事業者、特に縫製や染色加工やその他の下請事業者においては、賃加工の受身意識が強く、価格交渉が不十分なまま求められるまま受注に応じ、原価計算が不十分で採算割れして倒産するケースも少なくない。倒産せずとも、過度に安価な価格で受注することは、ビジネスとして健全な経営を図ろうとする他の縫製企業の足を引っ張ることにもなる。

また、製造業を継続していくためには一定の生産量の確保が不可欠となる。繁閑差が拡大している中では、閑散期の仕事を確保するために、異業種や海外も含め、OEM形式での受注を自ら提案するなど、新たな顧客を開拓することが課題である。製造会社には職人としての意識が強いトップが多く、経営者、さらには商売人として、経営を主体的に考え、自ら顧客を開拓していくような意識改革が求められる。

経営難の大きな背景が不安定な受注による稼働率の低さにあることからすると、販路の開拓に当たっては年間を通して安定した稼働率を可能とするMDが組める工場直販型のブランドビジネスが志向されてしかるべきである。

さらに、繊維製造業全体で、労働力の確保は大きな課題になっている。外国人研修生に依存している企業も少なくないが、海外の所得向上に伴い、外国人研修生を確保するのは今後より困難になっていくことが予想される。

省力化のための機械設備やシステム化が必要であるが、古い設備が多く、システム化も遅れている企業が多い。特にデジタル化やネットワーク化の対応は、極めて遅れていると言わざるを得ず、生産管理システムどころか、インターネットも使われていない企業が多く存在する。また、IT以外でも、他の製造業と比較し、設備配置の合理化や工程の見える化、管理会計の活用、多能工化など生産性改善に向けた基本動作が不十分な企業が多い。特に縫製など受注生産型の業界では、生産性向上によるリードタイムの改善は、受注サイクルの加速化を通じて飛躍的な売

上増加をもたらすはずであるが、職人的な拘りから従来の手法に固執する経営者が多く、なかなか進展が見られない。

近年は、多品種小ロット生産にフレキシブルに対応できる機械や技能の低いオペレーターでも一定水準の生産を行うことができる設備が開発されつつある¹⁴。ただし、これらの設備投資に熱心なのが中国の素材メーカーや縫製企業であることは刮目すべきであろう。現状のトレンドが続くと、技術力ですら日本の繊維製造業がトップレベルから取り残されることになりかねない。

5. サプライチェーン全体にかかる課題

(1) 改善すべき商取引慣行

1990年以降のデフレ経済下で、製造事業者、アパレル企業、百貨店・量販店等の小売業は、それぞれコスト削減の努力を行ってきたが、市場が縮小する中で、コスト削減とリスク負担を押し付け合ってきたとも言える。それがサプライチェーンを劣化させ、負担を押し付ける先のない製造事業者は淘汰されてしまったのではないかな。

サプライチェーン内の関係を再構築していくためには、商取引慣行の改善が不可欠である。アパレル企業と製造事業者の間では、歩引きや未引取といった非合理的な商慣行が存在してきた。繊維産業流通構造改革推進協議会（繊維ファッションSCM推進協議会）の活動により、近年はかなり少なくなったといわれているものの、こうした商慣行は未だに残っていると云わざるを得ない。また、アパレル企業と百貨店の間では、懸案となっている休業日、営業時間や販売員の派遣などの諸課題について、一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会と日本百貨店協会が協議の場が設けられるなど、改善に向けた検討も行われているが、ショッピングセンター等課題はまだ残されている。

(2) サプライチェーンの連携

¹⁴ 2016年4月に大阪で開催された「国際アパレル機器&繊維産業見本市 JIAM2016OSAKA」では、労働力不足、熟練工の確保の困難化が世界共通の課題となっている中で、脱技能化と自動化・省力化に対応すべく開発された機器が多く出展された。

他方、消費者ニーズを的確に把握し、糸や生地から作り込み、デザインも優れた洗練された衣料品を高い原価率のもと供給するアパレル企業が出てきており、消費者の支持を得ていることは参考にするべきである。高齢化社会に対応し、高機能繊維やスマートテキスタイルを使用した、より快適で機能性の高い製品について、市場の創出・拡大も期待される。サプライチェーンにおける連携強化は、こうした生活の質の向上をもたらす製品の開発を促すためにも、重要な課題と位置づけられる。

消費者はファッションブル、クリエイティブな製品を求めるが、コストに敏感でもある。購入方法も、店頭で試着して買うだけでなく、ネットやスマートフォンで検索して購入するケースが増えているが、テナントによるオムニチャネル販売に消極的な商業施設は未だに多く、顧客を遠ざける一因にもなっている。消費者のニーズが多様化し、購入方法や消費スタイルも大きく変化している中で、サプライチェーン全般にわたり、従来の製造方法や販売方法、商取引慣行の見直しが求められている。

これら課題に対しては、サプライチェーンの再構築により、業界全体で連携して取り組んでいくことが求められる。

デジタル化、ソーシャルネットワーク、モバイルなどのテクノロジーの進展により、ファッションビジネスの価値創造は、供給側から消費者側・生活者側へとシフトしつつある。製造事業者とアパレル企業、小売業がより連携を深め、消費者にとっての価値を創造・増幅していくことが求められる。

これらの問題意識を踏まえ、日本の繊維・アパレル産業に残る優位性をどのように活かしていくべきか、市場を海外に広げていくにはどうしたらよいか、次章で論ずる。

第二章 日本のアパレル産業の強みをどう活かすか

1. 日本のアパレル産業の強みは何か

(1) どうやって生き残ったのか

労働集約型とされる衣類製造は、人件費の高い日本には向かないとの指摘がある。欧州では、衣類の製造は、西欧から人件費の安い東中欧や北アフリカ、トルコ等にシフトしている。日本でも、国内製造事業者は四分の一に減少したことは既述のとおりである。

日本のアパレル製造は、現在、どのように生き残っているのだろうか。

衣類¹⁵の国内生産量・輸入量と国内出荷額・輸入額から試算すると、国内生産品の単価は、輸入品の単価の約20倍¹⁶となっている。国内事業者が生産をおこなっているものは、ボリュームゾーンの低価格帯の商品よりも、中～高価格帯の商品が中心となっていて、丁寧な仕上げや高い技術力が求められるものが多い。また、デザイナーが海外で発表するコレクションやバイヤー向けの展示会用の試作品など、難しい素材を扱ったり、新しい技術が求められるものなどは国内工場で作られている。

また、アパレル企業へのヒアリングによれば、期初の大量注文は海外の工場を使うが、期中の追加発注やバイオーダーの別注品などは国内の自社工場や協力企業において生産しており、小ロットの注文にフレキシブルかつ迅速に対応する能力が評価されている。

海外の高級ブランドからも、日本の素材や縫製は高く評価されている。一般的には知られていないのが残念であるが、欧米の著名ブランドの多くが、服や鞆などに日本の素材を使用している。また、OEMで欧米ブランドの商品を生産している事業者が多数存在している。

¹⁵ 布帛外衣+布帛下着+ニット外衣+ニット下着

¹⁶ 2013年

素材に関しては、綿・麻・毛・絹といった天然繊維から化合繊まで幅広く扱えること、紡績のみならず撚糸やラメ加工を含めて糸の段階から開発できること、ジャガードからデニム、レースまで多様な製織・ニットの製造能力を有すること、染色・加工の繊細さや表現力に優れていること、自動縫製機械からホールガーメント編み機まで幅広い製造機械の技術力があることなどが特徴である。先進国のなかでは、イタリアを除けば例を見ない「深み」を持ったサプライチェーンを有することは、より評価されて然るべきである。

この中でも、最も拠り所となるのは、生地製造におけるクリエイション力の高さであろう。織物の輸出額はOECD加盟国ではイタリア、ドイツに次ぐ3位の実績を誇り¹⁷、ニット製品も世界の高級ブランドに採用される事例は多い。かつては欧米で作られた生地を迅速、より安価に再現することに技術が活かされていたが、現在では、多くの欧米諸国や韓国、台湾、中国では作れないようなユニークで洗練された糸や生地を開発し、「プルミエール・ビジョン」¹⁸、「ミラノ・ウニカ」¹⁹を始めとする海外の展示会で評価されるようになってきている。また、このような多彩かつ高度な素材を扱うための縫製技術が残っていることも、十分誇れることであろう。

(2) 川上・川下分野の強み

川上に遡れば、機能性繊維を活用した新たな商品の開発力も日本の強みである。吸汗速乾、吸湿発熱、接触冷感、防蚊、透け防止など、様々な機能をもった素材が衣料品に使用されており、下着などは海外にも売れている。日本の高性能繊維やスマートテキスタイル技術を活用した商品は、インテリアやスポーツウェアなどの特殊用途や、医療施設や過酷な環境下の作業着として利用が始まっているが²⁰、今後は、高齢者や要介護者のモニタリング、障害者の機能サポートを行う衣料などの開発も期待される。これら特殊用途の製品は、規制や細分化された流通網によって守られており、他のアパレル業界と異なり各国での輸入浸透率は低

¹⁷ Global Trade Atlas 2015 より。

¹⁸ 「プルミエール・ビジョン」(Premiere Vision)は、パリで年2回開催される世界最高峰のファッション素材と加工技術の国際見本市。欧米高級ブランドが主な顧客。展示が認められるためには、事務局主催の委員会による厳しい審査を通る必要あり。直近の2016年2月には、日本からは55社(全体で7位)が出展。

¹⁹ 「ミラノ・ウニカ」(Milano Unica)は、ミラノで年2回開催される、プルミエール・ビジョンと双峰をなすファッション素材と加工技術の国際見本市。2014年9月より、日本ファッションウィーク推進機構とジェトロの共催による「Japan Observatory」を設置し、日本企業が出展。

²⁰ その他、Google の Project Jacquard (<https://atap.google.com/jacquard/>)には、日本のテキスタイル生産者が参画している。

い。国内市場で高度な製品をテストして技術的な優位性を確保しつつ、国際競争が本格化する前に、各国の規制・市場情報を把握して海外需要の取り込みを図っていくことが期待される。

川下に目を向ければ、日本の若手デザイナーにも、日本のものづくりを活かした作品で海外から高く評価されている例も出てきている。能力のあるデザイナーが事業として成功するためには、①ものづくり力を更に向上させるための産地とのコラボレーション、②デザイナー自身のビジネススキルの向上、③デザイナー活用しつつ資金面で支援できる資本との結びつきが必要である。

こうした中で、業界団体や個別企業の取り組みとして、クリエイター人材と産地或いはアパレル企業とのマッチングなども行われてきており²¹、中堅・若手デザイナーと尾州や北陸などの産地の製造事業者とのコラボレーションもはじまっている。

(3) デジタル技術における強み

この他に、日本が得意とする分野としてデジタル技術の活用が挙げられる。3Dモデリングやバーチャルデザインシステムなどのデジタル技術の衣料品製造への活用が進みつつある。また、EC販売のプラットフォームやバーチャル・フィッティング、スマートフォンを活用するキュレーションサービス等の販売支援サービスも含め、「ファッションテック」に関する関心が高まってきており、様々な分野から事業者が参入してきている²²。

現在、我が国の産業界においては、製造プロセスの革新や新たな素材・商品開発にAIを含むICT、デジタル技術を活用する動きが強まっているが、こうした技術はアパレル産業においても、きわめて有効性が高いと考えられる。ファッションテックには、製造事業者から消費者までの長いサプライチェーンを短縮化することで、日本のアパレル産業の再活性化への切り札としての役割が期待される。また、独創的なコンセプトを掲げる企業が多く、ガラパゴス化に陥らずに、日本のファッションテック自体が世界に展開できるよう促していくことが求められる。

²¹ 一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会(JAFIC)では、クリエイション人材とアパレル企業のマッチングを目的とする「JAFIC PLATFORM」事業を実施している。

(<http://www.jafic.org/projects/support/jpf/>)

²² 2016年3月デジタルハリウッド大学で、「Fashion Tech Summit #001」が開催された。

(<http://www.dhw.co.jp/pr/release/detail.php?id=879>)

2. 強みをどう活かしていくか

では、日本の強みをどう活かしていけばよいか。

現状、日本の繊維・アパレル産業はものづくりの要素技術に強く、デザイン力やIT技術も一定の水準にあるが、これらを結びつける企画力が弱い。国内外の消費者の本格志向が高まるなかでは、借りもののトレンドでは通用しない。糸や生地の段階から作り込んだ、ものづくりの根拠のあるアパレル企画が求められる。

そうした企画を進めていくための一つの手法として、繊維・アパレル業界を挙げた取組が2015年からスタートしている「J[∞]QUALITY」事業²³を紹介する。

(1) J[∞]QUALITY制度

J[∞]QUALITYは、一般社団法人日本ファッション産業協議会²⁴を実施主体とする、国産のアパレル製品の表示制度である²⁵。

国内で、「織り・編み」、「染色整理加工」、「縫製」の3工程を行っている商品を対象に、申請に基づいて審査を行い、承認された商品にはJ[∞]QUALITYの表示を付することが出来る²⁶。商品の申請を行う前に、3工程の全ての企業が「企業認証」を取得する必要があるが、商品認証の申請には、各工程をどの企業が実施しているのかを明らかにしなくてはならない。つまり、J[∞]QUALITY商品については、3工程がどの企業で行われているのかを知ることができる。このような、アパレル製品について第三者がトレーサビリティを保証する仕組みは、海外にも存在しない。

一般に、アパレル製品で、素材メーカーや染色加工メーカー、縫製会社が明らかにされることはほとんどない。メーカー側は、どこかの製品を作っているのかを発信することは契約上制限されていることも多いが、自らの存在や能力を外に向かってアピールすることもあまり行ってこなかった²⁷。事業者数が大きく減少し、産地

²³ <http://jquality.jp/>

²⁴ 一般社団法人日本ファッション産業協議会 (JFIC) <http://www.jfic.jp/>

²⁵ 2016年より、対象商品に靴下と寝具が加わっている。

²⁶ 現行法令(家庭用品品質表示法)上は、縫製を行ったところが「生産国」として表示される。

²⁷ 本来、メーカーである縫製企業を「工場」と呼ぶ慣習にも、この問題が現れている。

で事業者を結び付けていた商社の機能も弱まり、また、国内事業者を探すのが困難である²⁸。

J∞QUALITYの企業認証を取得した事業者は、ホームページに公表される²⁹。2016年6月現在で、500を超える事業者が認証を取得しているが、これらの事業者は、自らの存在をアピールし、新しいビジネス・パートナーとの出会いを期待して企業認証を取得しているのではないかと考えられる。脆弱化したサプライチェーンを再構築する試みのひとつであり、企業同士の新しいつながりが、今までになかった新しい、面白い商品の開発につながることを期待される。

一方、アパレル企業にとってJ∞QUALITYは、日本ならではのこだわりのものづくり、商品のコンセプトやストーリー、安心・安全のトレーサビリティをもって消費者に伝えていく試みとして位置づけられる。

商品認証³⁰は2015年の秋冬物の12社172品番からスタートし、2016年春夏物で19社251品番に拡がりつつある。J∞QUALITYの消費者の認知度はまだ低いですが、店頭でのプロモーションなどを通じて、認知度を高めていくことが期待される。その上で、アパレル各社の力を結集した海外販路開拓の強化、そして今後も拡大が期待されるインバウンド需要への対応にも、大いに期待される場所である。

(2) サプライチェーンの連携強化

製造事業者がいくら技術や品質にこだわってよいものを作っても、消費者に接するアパレル企業がその価値を伝えられなければ無駄になってしまう。J∞QUALITY事業を始めとして、アパレル企業による日本の衣料品の企画とマーケティングに期待される役割は、非常に大きい。

サプライチェーンの各プレイヤーを連携させることは、企画力の強化だけでなく、生産性の向上、コスト削減を行うことにもつながりうる。

オムニチャネル化の進展により販売チャネルが多様化している中、アパレル企業と小売業(百貨店、量販店、インターネット販売事業者など)との間で、在庫の可視化・一元化を行うことができれば、販売の機会損失を抑え、売れ残りを減らすこと

²⁸ 特に縫製企業では業界団体に加盟している企業が少ない。

²⁹ J∞QUALITY 認証企業一覧 (<http://jquality.jp/company/certification/company/textile/>)

³⁰ J∞QUALITY 認証品一覧 (<http://jquality.jp/company/certification/product/>)

ができる。プロパー消化率³¹を向上させることができれば、原価率を高めつつ利益を出すことが可能となり、さらに良い製品を開発して消費者に提供することができるようになる。

また、消費者ニーズを踏まえてマーチャンダイジングを精緻化し、製造現場にフィードバックしてレスポンス性を高めることにより、販売機会損失を防止するだけでなく、新たな潜在需要を顕在化させることも可能となる。

さらに、在庫管理や物流の効率化の観点からは、RFIDの導入にも期待が大きい。タグに載せられる情報量は大きく、単に店頭と物流センターの間の在庫管理に活用するだけではなく、J∞QUALITYに代表されるような衣料品のトレーサビリティの提供や背景にあるストーリーの発信も可能となり、販売支援ツールとしての活用が期待できる。同時に、製造にまで遡って活用することで、生産工程間の管理にも効果が発揮できる。

3. 海外市場にどう出ていくか

(1) 「アッパーミドル・ゾーン」についての考え方

日本のアパレル製品が得意としてきたのは、国内のアッパーミドル市場であったが、近年、ラグジュアリーブランドのセカンドラインやコモデティ衣料の上級ラインが参入しており、競争が激化していることはすでに述べたとおりである。

他方で、今後の新興国等の海外市場において、需要の伸びが最も期待されるのはこのアッパーミドル・ゾーンでもある。ただし、単に価格として「中の上」を狙うのでは特徴を発揮できない。海外販路開拓どころか、国内市場を守ることすら早々におぼつかなくなるであろう。

日本ならではの技術力やデザイン力を活かした、独創性のある製品を企画していくことが求められる。最高級ゾーンを含めた市場戦略を立て、結果としてアッパーミドル・ゾーンで売上を確保する意識が重要であろう。そうした観点からは、デニムやジーンズ、メンズシャツなど海外の消費者の素材や仕立てへの拘りが強い分

³¹ 1シーズンに売れた全商品に対する定価販売商品の比率。一切の値引きを行わずに商品を捌けば100%となる。日本のアパレル産業では通常5～7割とされるが、近年低下を続けており、4割を切る場合もある。他の産業に比較するときわめて低いと言わざるを得ない。

野での米国や欧州における成功事例は、特に参考になるであろう。

また、アジアでは高性能繊維を用いたスポーツウェアやアパレルなど高機能・高付加価値製品の需要の高まりが見られている。官民対話を通じた市場開拓や高機能評価のための標準化に関する協力などを通じて、新たなアッパーミドル・ゾーンを自ら定義づけ手いくことが有効と考えられる。

(2) 生地と衣料品の輸出

伝統的に、日本企業は生地輸出には一貫して取り組んできた。かつては商社を通じて海外顧客から入ってくる受注に応じて輸出してきたが、近年は、製造事業者が自ら「プルミエール・ビジョン」や「ミラノ・ユニカ」などの生地見本市や、「ピッティ・フィラティ」³²など糸の見本市に出展して顧客を開拓しようとする動きが出てきており、商談につながり始めている。

付加価値の高い、差別化された生地を適切に商談につなげるためには、製造事業者自らが、展示会のブースデザインから来訪者への応対、サンプル提供後のフォローアップといった業務を行うことが必要となる。海外経験がなく、これまで生地コンバーター等に依存していた中小企業にとっては大きな負担であり、中小企業庁やジェトロをはじめとした専門家等のサポートの大幅な拡充が期待される。

一方、衣料品の輸出は、生地の輸出に比べれば、極めて小さいレベルにとどまっている。欧米ラグジュアリーブランドやファストファッション、地場のブランドが混在する市場で、日本のアパレル製品が差別化を図り、市場を確保していくためには、自社の強みを活かせるターゲット選定を行い、現地の消費者の嗜好や競争環境などの調査を行った上で戦略を立て、エージェントの選定から店舗出店や卸し先の判断、現地人材の確保などの実務を進めていく必要がある。

このためには、ジェトロやクールジャパン機構を通じて、他社の前例を学びつつ実践的な支援を受けられる仕組みを整備することが重要である。J[∞]QUALITYを橋頭堡に、インバウンド対応を含め、日本の洗練された品質と Japanese Apparel の洗練されたものづくりを海外の消費者に訴求していくことも効果的と考えられる。

³² 「ピッティ・フィラティ」(Pitti Filati)は、フィレンツェにて毎年2回開催される、世界最高峰のファッション用の糸の見本市。

(3) 海外製造拠点の活用

日本からの輸出のみならず、海外のブランド買収や生産拠点の活用も検討する価値はある³³。後者については、化合繊メーカーや紡績メーカーのみならず、海外に製造拠点を持つ日本の縫製企業もあり³⁴、TPPを始めとする世界のEPAネットワークの活用を視野に入れつつ、国内の製造工程と連結したかたちで海外に横展開していく Made by Japan 戦略も、有効な選択肢の一つではあろう。

³³ 日本の繊維企業による海外進出事例については、参考資料参照。

³⁴ アジアでの Made by Japan に取り組んでいるアパレル生産企業により、NPO法人アジア・アパレルものづくりネットワーク (<http://www.aap-net.com>、小島正憲代表理事)が組織され、情報共有、人材育成、海外企業とのマッチングなど活発な活動が行われている。

第三章 アパレル産業の将来に向けたビジョンと政策の方向性

1. 市場の将来展望とアパレル産業のビジョン

衣料品は、生活必需品である一方で、食品のように日々消費されるものではなく、その売上は、消費者の嗜好、選択に大きく左右される。

近年、顧客ニーズや買い方の変化への対応がより重要となっており、生活者主導の色彩が強まっている。消費者は、安価な実用衣料も自分ながらのこだわりのある衣料品も求めるが、価格に納得がえられなければ購入は控える。購入の仕方では、より利便性を追及する層もあれば、時間をかけて徹底的にコストパフォーマンスを追及する層、製品の特性を勉強してストーリーを楽しむ層など多様化している。また、洗練されたライフスタイルを追求する層においては、地球環境への負荷や生産現場の労働環境への意識も強まってきている。アパレル産業の価値創造は、供給側から消費者・生活者側にシフトしつつある。

人口減少、高齢化が進展する中で、自立した生活圏が形成されるコンパクトシティ化が進展し、充実するモバイル環境によりEC販売が拡大するに伴い、店舗の機能は、単なる売り場から、ショールームや倉庫機能を併せ持つ戦略的な拠点へと変化していく。

国内のアパレル需要は大きな伸びは期待できないが、在庫マネジメントによるコスト削減は収益改善のみならず、環境負荷の軽減にもつながる。消費者の嗜好やニーズの多様化に対応し、多品種小ロット化、さらには、パターンオーダー、イージーオーダーなどの受注生産型のマーチャンダイジングの比率が高まっていくであろう。

海外市場では、新興国をはじめとする所得水準の向上に伴い、アパレル市場は今後大きな成長が見込まれるが、日本の素材や衣料品のプレゼンスをさらに拡大する余地は大きい。

人口減少と高齢化の中で、製造から販売にいたる各段階において、労働力の確保が課題となる。また、高度化する消費者ニーズに対し、クリエイションを行い、新たなビジネスモデルを創出し、市場を開拓していくことのできる人材の育成が重要となっていく。

このような市場展望の中、日本のアパレル産業の将来像はどのように描けるか。

多様化する消費者ニーズをカバーした品質の高い製品をリーズナブルな価格で提供するとともに、多様な販売チャネルを通じて消費者の利便性を向上させる一方で、消費者の潜在的なニーズを具現化するような新しい商品、サービスを開発し、提供することが求められる。

日本のアパレル産業の比較優位の源泉は素材開発と加工技術であり、糸や生地の高付加価値を活かしたクリエイションと消費者のニーズのマッチングがポイントとなってくる。そうした中、目指すべき方向性としては、①高品質かつ洗練された更なる高付加価値素材(糸、生地)の開発と販路開拓、②技術力と消費者ニーズをマッチさせた「服作り」、③そうして作られる Japanese Apparel によるインバウンドを含む海外市場獲得、であろう。

こうした中、卸や小売や製造、商社、さらには異業種やITベンチャーなど様々な出自を持つ広義のアパレル企業がそれぞれ独自性を強め、アパレル産業全体が多様化していくものと考えられる³⁵。その際には、サプライチェーンの再構築により、製造者と販売者と消費者の間の距離を縮め、コスト削減だけではなく新たな高付加価値でブランド力のある製品の開発も含め、Win-Win-Win の関係を構築させることが重要となってくる。

そのための大前提として、企業間の商取引慣行改善による長期的な信頼関係の構築や、システムの標準化を含めたオープンプラットフォームの整備、競争力の裏付けとなる様々な職種の人材育成と設備投資が重要であることは言うまでもない。

2. 取り組むべき課題

(1) 民間事業者が取り組むべき方向

上記に掲げた将来像とビジョンの実現に向けて、アパレル企業や製造事業者

³⁵ 類型化の事例として、ローランド・ベルガー社福田稔氏は、アパレル企業の成功モデルとして、①デザイナーズ・ラグジュアリー型、②ストアブランド SPA 型、③カテゴリー特化型、④メゾン・ラグジュアリー型、⑤ファストファッション型の5類型が挙げられる。

を含む民間事業者には、以下の課題への取り組みが期待される。

① 商取引慣行の是正

アパレル企業にとって、日本のものづくりの強みを活かした衣料品の企画が今後の競争環境のなかでの生き残りに必須であるが、そのためにはサプライチェーンを再構築し、素材や縫製に携わる協力工場との関係をより安定的なものとしていくことが重要となる。商取引慣行を合理的なものにしていくことは、その際の大前提となる。アパレル産業においては、他の業種では見られないような支払いサイトの長い手形や歩引き、未引取りといったことが行われてきた。繊維産業流通構造改革推進協議会（繊維ファッションSCM推進協議会）の啓発普及活動により、相当程度改善が進んだものの、いまだにそうした古い慣行は消え去っていない。このような取引先を害して利益を得る行為は下請代金支払遅延等防止法違反となる可能性があり、各アパレル企業には社内における監視強化、啓発普及が求められる。逆に製造事業者においても、非合理的な商慣行を所与とせず、採算性を厳密に計算し、利益を伴わないビジネスには携わらないとの経営者としての矜持が求められる。

一方で、百貨店などの小売企業とアパレル企業との間で行われている委託販売方式は過剰在庫を生じさせやすく、サプライチェーン全体の競争力を損ねる蓋然性が高い。オムニチャネル化対応が求められる中で、委託販売方式から国際的には一般的である買取方式、あるいはアパレル企業による直販売などの多様化が望まれる。また、在庫の可視化や一元化を通じたコスト削減を可能とするようなあり方を検討していくことが求められる。

② 消費者ニーズの把握

素材メーカーは、最終製品を分からずに生産を行っているケースが少なくない。縫製企業も指示どおり作るだけで、商品がどのように販売されているか、消費者がどのような反応をしているのか把握できていない場合が多い。消費者のニーズや反応を把握し、逆提案を行う企業も存在するが、こうした企業は国内外のアパレル企業からも重視される傾向にある。いずれにせよ、エンドユーザーを把握することが不可欠である。

また、消費者による衣料品のニーズを充たすため、レンタルやC2Cサービスなどのサービスが伸びつつある。アパレル企業も、消費者ニーズを

的確に捉え、商品の企画提案能力を高めていくことが必要となってくる。

さらに、消費者の半数は女性であり、消費金額の比率はそれ以上に大きい。繊維・アパレル業界においては、女性は主に販売や縫製、パタンナーや一部のデザイナーなど専門的な職種に就く割合が多く、企画や経営に携わる層は十分とは言いがたい。米国では、女性のファッション・ニーズに対して新たな商品・サービスを提供するファッション・ベンチャーが生まれているが、多くの女性企業家が活躍している。我が国でも、素材メーカーを含めて、経営者・管理者やMDなどの職において女性が活躍できるよう、これまで以上に環境整備や意識改革を進めていくことが求められる。

③ 設備投資と生産性の向上

縫製に代表される衣料品製造は一般に労働集約型の産業とされるが、生産設備の効率化・高機能化が進んでいるにもかかわらず、設備投資が行われないうまま古くて低効率の設備が使われているケースが多い。利益が上がっておらず、将来の見通しが不透明であるとして設備投資に躊躇する経営者も少なくない。しかしながら、人材の確保が困難となる中では技術力を維持し、多様な製品をフレキシブルに生産するためには、設備投資が不可欠である。人件費の高騰が深刻な中国においては機械設備への投資が活発に行われており、このままでは技術力でも抜かれる可能性が否定できない。

製品の企画から納品までのリードタイムが短縮化している中で、インターネットも使わずに、未だにFAXでやり取りを行っている製造事業者も少なくない。顧客の範囲を広げていく観点からも、IT投資は有効である。アパレル企業の立場から見ても、協力企業にIT投資を促すことにより、生産情報を共有できることは意識とレスポンスの改善に効果大きい。さらに、RFIDの導入やオムニチャンネル化への対応を通じて、販売・流通の効率性の向上につなげることが期待される。ECと実店舗での販売を両立させていくにあたっては、社内の評価制度を含めた組織改革を並行して行うことも必要となってくる。

また、機械やITへの設備投資を進めても、それらを的確に運用する体制が整っていなければ、宝の持ち腐れになることは言うまでもない。レイアウトの合理化から管理会計の導入、多台持ちの実現など、地域の専門家

などの指導を受けつつ地道な生産性改善活動を進めていくことが、リードタイムの削減を通じた売上や利益の改善に向けて鍵となる。

④ 人材の確保と育成

サプライチェーンの再構築を図り、製造と企画・販売・流通の間の距離を縮めていくにあたっては、これらの各工程に携わる人材が、他の工程についても十分な知識と実体験を有することが必要である。

すなわち、製造に従事する企業の経営者や従業員にとって、川下の市場情報の理解に努め、アパレル産業の一員としての経営感覚や洗練度を高めていくことは、今後ますます重要となってくる。少なくとも、高品質な素材や衣料品を製造するのであれば、そうした服を普段から着こなせることは最低要件であろう。

逆に、川下のアパレル企業のMDやデザイナー、販売員においては、素材や加工技術に遡って、自らが携わる製品について深く理解することが求められる。一般財団法人ファッション産業人材育成機構では、糸や生地段階から製造工程を実地体験するプログラムも開発されているが、アパレル企業の関係者には、根拠あるクリエイションを行う裏付けとして、製造工程に関する科学的、技能的な理解を高めることが必要である。あわせて、質の高い商品を消費者に説明するためには、販売員のスキルアップと待遇改善が課題と言える³⁶。

なお、繊維製造業においては従来、外国人研修生に頼らざるを得ない企業も少なくなかったが、中国における賃金水準の向上に伴い、研修生の確保もいよいよ困難になってきている。省力化投資を進めるとともに、中長期的には、収益性を高め、十分な処遇をもって正規の従業員を確保していくことが求められる。

⑤ デザインと企画、製造の融合、ブランディング

多様な消費者ニーズへの対応と併せ、新たなニーズを発掘していくためには、デザイナーによるクリエイション力を活用することが鍵となる。日本の若手デザイナーが育ってきている中、アパレル企業には、このクリエイシ

³⁶ 販売員の地位向上、キャリア形成支援を目的として、日本プロフェッショナル販売員協会(JASPA)が設立され、2016年6月より活動を開始している。

ョン力と日本のものづくりの力を連携し、消費者の購買意欲を掻き立てるような付加価値の高い製品を作り出していくことが求められる。

このため、日本アパレル産業協会が進めているようなクリエイター人材と産地、アパレル企業とのマッチングを継続していく他、素材メーカーが海外見本市に出展する際にデザイナーと連携して自社の糸や生地を用いた完成品を展示するなど、ものづくりとデザインに携わる企業や人材の長期的な協力関係を築くための工夫が必要とされている。

工場発ファクトリーブランドの市場性も高まっている中で、製造事業者自ら、あるいは有力なアパレル企業や小売業者をパートナーとしてブランディング、販路開拓を行う取組も期待される。

⑥ 海外市場への展開

海外市場を効果的に開拓するためには、ターゲットとする市場を特定し、戦略を練って取り組む必要がある。素材メーカーは、ジェトロなどの専門家の支援を得つつ、さらに多くの見本市や商談会への参加を進め、ネット上のマッチングサイトなども活用しつつ、海外ブランドやインテリア企業、特殊用途の衣料品メーカーへの企画提案を引き続き行っていくことが求められる。また、海外ブランドからは、日本の素材メーカーとは生地コンバーターを介して間接的な取引となることが多く、生地サンプルの提案や実際の製造においてリードタイムが長く納期が守られないとの声もあることから、さらなる生産性向上と海外顧客へのアウトリーチ改善を図ることが必須である。成功事例としては、スポーツ分野に生地を提供する化合織の織物・ニット企業や、デニムメーカーが参考となるであろう。

縫製企業も、日本の加工技術への認識の高まりやマッチングサイトの充実を受けて、海外からの引き合いが増えることが見込まれる。海外から純粋な受託加工を受注することの本質的な難しさを踏まえ、多少なりとも自らが生地を購入して縫製し、販売するビジネス形態を取り入れることが、海外企業との取引を目指す縫製企業にとっては重要であろう。

アパレル企業においては、一部の例外を除いて海外市場への展開がほぼ皆無であり、まずはインバウンドの販売や越境ECから入るのも有効な選択肢と言える。その際、適正なマーケティング調査のもと、各国の市場で戦える製品群に注力していくことが肝要である。一般的に、日本の繊維・アパレル産業の特徴から逆算すれば、国内で花形とされるトレンド商

品よりも、メンズを中心とした定番品のほうが海外で評価される可能性が高い。ものづくりを評価できる「通」が唸るような衣料品を提供していくことが、日本のアパレル企業の世界戦略の基本となりうるのではないだろうか。

⑦ 海外に向けたファッションの発信

日本のアパレル産業の海外展開を後押しする観点から、東京を基点として日本のクリエイション力を世界に向けて発信する。

ファッションを広義に捉え、衣料品だけでなく、アクセサリや生活雑貨、家具などの分野も複合し、日本のライフスタイルをカルチャーとして提案していくことが重要となる。

日本製品の価値は単にクオリティの高さのみにあるのではなく、その背景にある歴史的ストーリーや作り手のコンセプトにある。安心・安全、もったいない、自然との共生等の価値観や、実直で勤勉な国民性を背景に高い技術力を備えつつ保守的でありながら大胆な革新性を発揮する等、日本人ならではのユニークな提案を発信していくことが有効である。

(2) 政府が担う環境整備

政府には、上記(1)に挙げた民間事業者による取組を促すための環境整備として、具体的には以下のような取組を行うことが求められる。

⑧ 外国政府との交渉、規制の見直し

日本のアパレル企業や素材メーカーによる海外市場の獲得への取組支援として、EPA交渉等を通じた海外マーケットアクセスの改善を図ることがまず必要である。日EU、RCEP、日中韓などのEPA交渉を着実に推進するとともに、ASEAN諸国を中心とする二国間関係において、政策対話などの枠組みを活用し、必要に応じて働きかけを行っていく。特にTPP加盟国であるベトナムとの関係では、両国が一体となって工程間の連携を図り、米国市場などを開拓していくべく、2016年3月に両国間で合意された日越繊維政策対話に基づく協力を実行していく。

また、TPPによる「ヤーンフォワード・ルール」³⁷への対応を見据えた糸

³⁷ 「ヤーンフォワード・ルール」は、TPPにおける繊維分野の原産地規則。「紡ぐ」、「織る(編む)」、「縫う」の3工程を充たすことが、関税撤廃適用の条件となる。

や生地の段階からのサプライチェーンの最構築に向けて、平成27年度補正予算「ものづくりサプライチェーン再構築事業」によるF/Sの成果活用を含め、官民の検討を進めていく。

さらに、新たな素材や商品の開発に関しては、試験・評価手法のISOやJISにおける標準化やグレーゾーン解消制度の活用による国内規制の明確化を進め、その促進を図ることが重要である。

アパレル企業と小売業の間の営業時間、休業日、店員派遣等の問題に関しては、サプライチェーン全体の効率性の向上、過重労働問題等の論点があることから、適正なあり方について、関係機関とも協議しつつ検討を行う。

⑨ サプライチェーンの再構築支援

サプライチェーンを通じた生産性の向上や価値創造を促すため、事業機会や優秀事例に関する情報共有や共有インフラの整備を行っていく。具体的には、以下のような項目について取組を行う。

まず、サプライチェーンの企業間の結びつきを高める観点から、J[∞]QUALITY企業認証を取得した製造事業者をデータベース化して、英文を含め誰でも用意に検索できるようなシステムの開発・導入を支援する。

また、アパレル製品の製造工程の効率化や企業間の情報共有化を図るためには電子データ交換(EDI)システムやRFIDなどを製造工程に導入することが有効であるが、それぞれのシステムの基盤となっている製品コードやビジネスプロトコルが統一されておらず³⁸、サプライチェーン全体として、こうしたシステムの導入が進んでいない。このため、JANコードを参考として、原料から素材、副資材等に至るまで統一した製品コードの策定について、アパレル業界の関係者とともに検討を開始する。その際には、国内のみならず、取引のグローバル化に対応した仕組みとなるよう検討を行う。

さらに、イージーオーダーに関する伝票の統一化等、共通フォーマット

³⁸ 一部のアパレル企業等においては、EDIシステムを導入している例も見られるが、それぞれの企業で仕様が異なるため、下請け関係にある製造事業者にとっては取引先の数だけシステムを開発することとなり、業界全体で見ると非効率な状態にある。

の作成についても検討を行う。RFIDの利活用について、販売効率化や在庫の適正管理のみならず、工場まで含めたサプライチェーンの効率化とトレーサビリティの確保につながるような仕組みを構築すべく、モデル実証への支援を行う必要がある。

製造事業者からアパレル企業、消費者といったプレイヤーのつながりを抜本的に改善する切り札としてデジタル技術をファッションに活用する「ファッションテック」の取組の活性化をIoT推進ラボ³⁹の支援プロジェクトなどにより促すとともに、「ファッションテック」自体の海外展開に向けて適切なショーケースの方策を検討する。

⑩ 人材育成の支援、中小企業能力構築支援

アパレル産業のサプライチェーンの各工程において、人材の確保、育成を支援していく。具体的には、中小製造事業者における生産性向上や技能・技術の伝承を促進するため、地域の生産性活動運動の指導者の育成と派遣を支援していくとともに⁴⁰、民間の人材育成講座への受講支援⁴¹、2016年度から設置が始まる「スマートものづくり応援隊」などの活用を促していく。

あわせて、中小企業による設備投資、販路開拓の取組について、補助金や税制、融資など様々なスキーム動員し、引き続き支援していく。

また、関係省庁と連携しつつ、現在、化合繊を軸とする研究人材育成、ファッション分野のデザイナー・パタンナー育成、一般的な経営人材育成がそれぞれ別個に行われ、業界横断的な知識を有するデザイナーやクリエイティブディレクター、繊維・アパレル企業経営者を生み出すための高等教育の改革に向けた方策について、検討を行っていく。

³⁹ 具体的には、IoT推進ラボ(<http://iotlab.jp>)、同先進的モデル企業推進WG(<http://jipdec.or.jp/project/research/iotac-lab.html>)を参照。

⁴⁰ 2016年6月現在、12地域(山形大学、群馬県、茨城県、東京都、新潟県長岡市、愛知県幸田町、三重県、福井県、滋賀県、和歌山県、広島県、宮崎県延岡市)において、カイゼン指導者の育成・派遣事業が運営されている。

⁴¹ 平成28年度予算「ものづくり中核人材育成支援事業」により、申請に基づき認定される民間の人材育成講座への中小企業の社員の受講料・出張費用の最大2/3を補助。これまで繊維・アパレル産業での認定講座が少なく、申請の増加が期待される。

むすび

本報告書は、日本のアパレル産業の将来像について、広く業界関係者や有識者の知恵を得ながら、検討を行ったものである。

厳しい国際競争にさらされている成熟産業について将来像を描くことは難しいことではあるが、研究会における議論の中で、日本のものづくりがアパレル産業における強みとなっていることが、あらためて確認できた。長年苦境に喘いだものの、日本のアパレル産業は、先進国の中ではイタリアに次ぐサプライチェーンの深みを有する。必要なのは、こうした日本の強みを活かして、産業全体を発展させていくことである。

本報告書では、事業者の課題、政府の課題とともに当面の取組を提起しているが、その解決策について、今後、関係者の間でさらに議論を重ねるとともに、具体的な取組が進んでいくことを期待する。

残された時間は短い。2020年を目途として、取組を加速していく必要がある。

以上

アパレル・サプライチェーン研究会 委員名簿

荒木秀夫	佐川急便(株) 代表取締役社長
尾原蓉子	(一社)ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション 会長
軍地彩弓	(株)gumi-gumi 代表取締役 ／「ヌメロトウキョウ」エディトリアル・ディレクター
小島健輔	(株)小島ファッションマーケティング 代表取締役
茶村俊一	日本百貨店協会 会長 (J. フロントリテイリング(株) 取締役会長)
下村彬一	日本繊維産業連盟 会長(東レ(株) 相談役)
鈴木純	日本化学繊維協会 会長(帝人(株) 代表取締役社長)
廣内武	(一社)日本アパレル・ファッション産業協会 理事長 (株)オンワードホールディングス 代表取締役会長)
藤野直明	(株)野村総合研究所 主席研究員
藤本隆宏	東京大学大学院 経済学研究科教授 ものづくり経営研究センター長
山田保裕	日本繊維輸出組合／日本繊維輸入組合 理事長 (三菱商事(株) 理事 生活商品本部長)

<ゲスト委員>各テーマについて、関連する有識者をゲスト委員として招聘。

テーマ「サプライチェーンの再構築と設備投資」(第2回研究会)

岩崎靖璋(日本アパレル・ソーイング工業組合連合会 会長)

高木義秀(福井経編興業(株) 代表取締役専務)

豊田鐵郎((一社)日本繊維機械協会 会長)

中村和之((一社)日本縫製機械工業会 会長)

テーマ「オムニチャネル化と製造・物流の効率化」(第3回研究会)

長嶺浩一((株)ラクーン社長室長)

野ロ一成((株)パル執行役員)

村井眞一((株)AMS代表取締役社長)

山田敏夫(ライフスタイルアクセント(株)代表取締役)

テーマ「輸出拡大と海外拠点の活用」(第4回研究会)

貝原良治(カイハラ(株) 代表取締役会長)

貞末良雄(メーカーズシャツ鎌倉(株) 取締役会長)

松尾憲久(マツオインターナショナル(株) 代表取締役社長)

※敬称略、五十音順