

第2回ファッション政策懇談会
(ファッション政策の総合的戦略の調査・検討)
議事概要

日時： 平成29年7月31日(月) 10:30~12:05

場所： 経済産業省 第1特別会議室(本館17階)

出席委員：

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(座長)
大西 洋
貝原 良治 カイハラ(株) 代表取締役会長
栗野 宏文 (株)ユナイテッドアローズ 上級顧問
軍地 彩弓 (株)gumi-gumi クリエイティブディレクター/代表取締役
源馬 大輔 源馬大輔事務所 クリエイティブディレクター
島 正博 (株)島精機製作所 代表取締役会長
庄田 良二 アシックスジャパン(株) 取締役
長島 聡 (株)ローランド・ベルガー 代表取締役社長
西川 八一行 西川産業(株) 代表取締役社長
廣内 武 (株)オンワードホールディングス 代表取締役会長
三宅 正彦 (株)TSI ホールディングス 代表取締役会長
向 千鶴 (株)INFAS パブリケーションズ WWD ジャパン編集長
山下 雅生 (株)エイガールズ 取締役会長
山田 敏夫 ライフスタイルアクセント(株) 代表取締役

代理出席：

岡本 真理子 (株)海外需要開拓支援機構 投資連携・促進グループ 事業連携チーム 担当部長
亀岡 恒方 (株)高島屋 常務取締役
園田 克之 東レ(株) 新流通開拓室室長

座長特別補佐：

信田 阿芸子 日本ファッション・ウィーク推進機構 国際ディレクター

事務局：

経済産業省商務・サービスグループ審議官	藤木 俊光
経済産業省商務・サービスグループ クールジャパン政策課長	清水 幹治
経済産業省商務・サービスグループ クールジャパン政策課長補佐	三牧 純一郎
経済産業省商務・サービスグループ クールジャパン政策課長補佐	市原 克典
経済産業省商務・サービスグループ クールジャパン政策課係長	片岡 澄美
経済産業省商務・サービスグループ クールジャパン政策課	濱崎 菜音
経済産業省製造産業局 生活製品課企画官	矢野 剛史

伊藤忠ファッションシステム ブランディング第1グループ長	城所 未紀
伊藤忠ファッションシステム ブランディング第1G マネジャー	鈴田 知之
伊藤忠ファッションシステム	竹澤 百合
伊藤忠ファッションシステム	田中 大海
伊藤忠ファッションシステム	樋口 三希子

議事次第

- ・ 経済産業省からの挨拶
- ・ 議題について資料説明
- ・ 自由討議

議事概要

- 「国内デザイナーズブランドと産地企業の取組みにおける、成功事例とその要因、今後求められる仕掛けや支援」、「国内のアパレル生産にける IoT プラットフォーム活用の動き」、「ものづくり・売り方等における国内外のファッション関連企業の IT 活用型ビジネスの注目事例と、その成功要因」を論点に、事務局から参考資料を説明した後、自由討議を行った。各委員からの主な意見は以下のとおり。
- 自社で展開するブランド「Factelier」は、日本のものづくりの工場と消費者をつなぐサービスとの位置づけ。全国の 600 を超える工場を訪問した中から、現在は 50 の工場と提携して生産している。海外の 100 カ国からも利用があり、「Made in Japan、ファッション」と検索すると自社サイトが上位にあがってくる。しかし、海外向けにも売っていこうとする企業にとっては「翻訳」、「物流」、「決済」が、特に自社のようなベンチャーにとっては手間もお金もかかるハードルとなる。海外からの支払いを反故にされ、損失を被るようなトラブルもある。
- Connected Platform の説明の中で「効率化」もキーワードとして出てきたが、自社が手がけた中では古い、しかしそれでしか生み出せない生地を作れる機械を使って「敢えて非効率なものづくりをする」ことで成功したケースもあった。また、ムーンスターの九州の工場ではかつて「3 ラインすべてオートメーションで 30 万足」を生産していたところ、一部に「手作業」を取り入れた 7 ライン体制に変更することで 60 万足を生産できるように効率化された、との例もある。
- ブランド側にストーリーが貫かれていることに加え、消費者との間のコミュニケーションがいわゆる「双方向」になってきているとも感じる。自社のユーザーも自社の姿勢を支持してくれ、「工場ツアー」などものづくりの現場を訪ねるイベントにも参加し、応援してくれている。「良いものを長く使いたい」という層は今の日本では限られているが、自社を支持してくれるこの層の輪を広げていきたい。
- 異業種とのコラボにも大きな可能性を感じる。「蔦屋書店」やラグジュアリーリゾートを展開する「アマン」、漫画「ワンピース」の作家の尾田栄一郎氏ともコラボしたことがあり、服だけではなく、日本のものづくりを様々な角度からより良くしていく可能性を感じた。
- 「sacai」の現在の成功の要因は、携わるスタッフが全力で・長い時間を惜しまずかけて仕事し

て良いものを作っているからにつきる。「どういう人に、どういうフィルターを通して届けるか」を常に徹底的に考えているブランドでもある。ファストファッションにはそれらなりのやり方があり、それはそれで良い在り方だ。ファストファッションにせよ sacai にせよ、「独自の的方法論」が確立できたプレイヤーだけが勝てる世界だ。

- sacai も、自身が携わり始めてから 11 年間、基本のディレクションは大きくは変えていない。香港の Lane Crawford とともに仕事をしており、香港の市場は一時期インバウンド需要の影響を大きく受けたが、それにおもねって下手にディレクションを変えたりしなかった小売が今も強さを保っている。また、ショールームの「Tomorrow」にも携わっているが、彼らは単なるショールームに留まらず「次のフィールド」をいち早く見つけている。
- 「第 2 の sacai になりたい」というような話がしばしば聞かれるが、関係者のこれだけの尽力の上に成功したブランドであり、今後もそんなにたやすく同様の成功ケースが出てくるとは思えない。世界のファッション市場の競争環境は今日非常に厳しく、IoT 活用などで「仕組み」を変えるという議論の前に、ブランドや企業はその「根本」をタフにしなければ、この厳しい環境の中で勝ち抜いていけない。
- 現在の日本には「世界で成功しているデザイナー」と「国内に留まっているデザイナー」がいるが、必ずしも海外に出なければならぬ、という訳でもない。海外の小売においては、欧米の著名な店であっても支払いが大きく遅れたり踏み倒したりするケースが多く、公正なビジネスが成立しているとは言い難い。海外の多くの店舗に卸している日本ブランドであっても、このような事情が背景にあり、実際には成功していると言い難いケースも散見される。
- 小売自身がどれだけ与信を持てるか、も重要な事項。今後海外進出を目指す日本のブランドにとっては、「きちんと支払ってくれる相手か」を見極め、売掛金を確実に回収することが肝要。
- Connected Platform の中で「顧客の好みやサイズに合ったデザインを、AI を使って提案」とのポイントがあったが、ファッションでは顧客の求めるものに作り手が応えていると同質化が起きてしまい、却って問題になる面もある。ファッションでは差別化が重要であり、顧客のニーズとして表面化していない中からも、独自性のある提案が、小さなスケールでできることが今後はいっそう重要になっていく。
- 自社は海外への輸出が 80%を超えており、海外で作られた製品の一部は日本に戻るが、残りは海外のジーンズメーカーに渡り海外で消費される、との形になっている。そんな中で客先からは「発注はできる限り遅く、納期はできる限り早く」という圧力が高まっており、納期を短くしていくことが自社にとって至上命題だと感じている。納期を短くすることで、期中の追加発注等にも対応することができる。
- CAD などのデジタルツールを使った正確な縫製については、コストも高いがニーズもあり、日本国内の工場に大きな可能性を感じる。
- オイルショック以降海外に出ていく工場が多い中、自社では日本で減少する縫製工場になるべく頼らないことで「日本で作る」ことを実現すべく、無縫製でかつ 3D のスタイルができるホールガーメントを開発してきた。無縫製にすることによって裏地が要らなくなり、リードタイムも使う資材も減らすことができる。それによってより良い素材を使うこともできる。開発開

始から 20 年かけて工夫を重ね、現在はフレアのあるドレスなども作れるようになっている。

- ホールガーメントの編み機は、イタリアではアパレルと小売が一通りの流れの中で、200 台ほどの編み機を導入し、その製品を売るショップまで作ったような例もある。日本でも、そのような大規模な活用事例の出現が望まれる。
- 本懇談会の議論で目指す「日本国内でそれなりの知名度があるが、海外進出は未達成、というブランドを後押しするような施策を検討し、その結果、日本のファッション産業の力を増す」という点からは、「**Connected Platform** が目指すべきもの」との前提があるのならば、その中で「誰が、どうやってこれを作るか、この中でどのような働きをするか」まで議論したい。「ファッション×IT」というトピックは数年前から米国で話題を呼び、「**Decoded Fashion**」などのシンポジウムも多数行われている。この機運の中にどのように日本のデザイナーも巻き込んでいくかを考えたい。
- 「効率、コスト、生産性」に関わる点は「同質化」によって一部が実現できるが、これからは「差別化」こそが肝要であり、小さなプレイヤーでもそれをどう実現していくかが重要だ。
- IT の進化によって人間のする仕事なくなる、と言われているが、実際には逆で、「人でなければできないこと」が増えていくはずだ。デザインも然り「人が考えたこと」を形にするのがシステムの役割だからだ。
- **Connected Platform** はクラウドのような存在で、スケール(量)を追求するのではなく、より価値のあるものを作るための仕組みであると理解する。これによって、資本金の小さい人であっても余分なことに時間を使わず、クリエイションに注力できるようになると良い。自社は長年にわたって取引があるが、「**sacai**」も「作る」ことに非常に注力しているブランドだと思う。それは、素晴らしい外部からのプレーンが戦略を考え、外部からパートナーになっている営業がしっかり世界中に売っていく体制をとっているからこそ実現できている。
- 消費者自身が「生産者」になったりして、非常に小さな規模でものづくりを始める人が増えている。オンラインの「ライブコマース」が中国や韓国で隆盛になっており、「個人が作って、個人がアプリ経由で売る」という流れが拡大している。日本の工場も、今後そのような小規模生産には対応できるようになっていくことが望まれる。現状では素人のような消費者がものづくりを希望するケースもあり、生産サイドとつなぎ、「工場との対話」を手ほどきするような「トランスレーター」の存在が必要。この生産のプラットフォームを作り、利用のルールを整備することこそが現在政府に求められている。
- 韓国の東大門には「デザインプラザ」があり、ザハ・ハディドによる近未来的な建築の中に「生産しながら、卸もやる」ようなファッション関係の事業者が多数入っている。外部からの利用者も、オーダーすれば 1 週間で完成品が納品される。海外から同じニーズを持った人が日本で探しても、現状では対応できる場所がない。東京にリアルな施設として、併せてオンラインでも、公的な「ものづくりのできる場所」のプラットフォームを整備することこそが、今の日本政府の役割ではないか。
- 政府が個別企業を支援するならば、IT をこのように活用している会社、などに絞る必要がある。新しいスキームを作っている起業家には非常に若い人たちもおり、注目に値する。

- プラットフォームや仕組み作りにも増して、日本では「デザイナーへの教育」が足りていない。国内向けに「6 がけ」で卸す慣習のままに、海外にも同様の掛け率で卸そうとする人が少なからずいるが、それでは海外での小売価格が日本での1.8倍ほどになってしまっ成り立たない。製品自体は美しくても、ビジネスもデザインできなければ、世界では勝負にならない。海外の新進ブランドで世界各国でポップアップショップを行って稼いでいるような例もあるが、それは自社でかなり大きな発信力を持っている場合に限られる。
- 日本のファッションビジネスは特殊扱いする向きもあるが、一般のビジネス原則と変わらないという意識改革が必要。日本のデザイナーにビジネスの基礎(コスト構造・コスト意識を含む)を教育することが大切だ。「デザイナーの名前」だけで推していくのではなく、「全体のストーリー」・「ライフスタイル」を設計する「ブランディング」の視点が重要だ。
- 日本では「工場は注文を待っているだけ」との状況が多く、自身が自社の経営に携わり始めた際にも、「自社はどういう強み・弱みを持っているのか、競合状況は…」などの点について分析ができていない状況であった。今も、日本の多くの素材・縫製関連のメーカーや工場が同様の状況だと思われる。その分析を行い、強みを発信して弱みは捨てるブランディングの教育や指導こそが重要である。その強み・魅力をデザイナーに捉えてもらい、デザイナーの持つ力とかけ合わせることで、「産地・工場のブランド化」の契機として世界中からオーダーを受けることができる。デザイナーや発注者任せにせず、産地自身がブランド化を目指す啓蒙と教育があって、プラットフォームははじめて機能すると思う。
- このようなブランディングの教育プログラムが、衣・食・住の各分野にも必要だ。日本では現状、「食」の分野で、シェフと産地が一緒に取り組むなどして産地のブランド化が最も進んでいるようだ。シェフは素材の良さとインスピレーションや加工方法で一流の味にするように、シェフだけの能力ではなく、素材、シェフ(デザイナー)、経営者を対等の立場で連携を考えることが成功のカギ。
- 「Onitsuka Tiger」も海外での小売価格設定に苦慮している。日本のファッションビジネスの商習慣では卸売価格のつけ方が特殊で、海外に売っていく際に苦勞するブランドも多い。日本のデザイナーは、「ブランドの価値を上げること」と「生産コストを下げること」の両方に取り組まねばならない。
- クリエーションや戦略についての議論に加えて、「野心のある・”熱”のある」プレイヤーに、様々なトライができる仕組みをプラットフォームとして用意していくことが求められる。考えをすぐ試すことができ、失敗も「何がダメだったか」がすぐにわかるような仕組みだ。
- IoTを活用した想定される仕掛けとしては、「熱”を持った人が容易に見つけやすい、工場の独自性の『見える化』」、「ビジネス習慣について、どのプレイヤーが良い悪いの『見える化』」、「ものづくりの各過程の『見える化』」がある。
- 昨今日本のマーケットでは「モデレート」分野が苦戦しているが、モデレートこそ日本のスキルやデザインが凝縮され、百貨店流通を育て、消費者も育てた分野だ。しかし、バブル崩壊以

降にかジュアル化が進んだと共に、このパイが減ってしまっている。これに歯止めをかけ、新たな成長に乗せることを目指したい。今やただ商品を並べても売れないので、売するための仕掛け作りが重要。日本にはおしゃれを楽しむ消費者が減ってきてしまっているのではないかという危機感もある。このモデレーターの「中間領域」をいかに大きくするかが、背景にある素材や各工場の未来にもつながっている。

- 日本ではおしゃれをして出かける場、パーティやイベント、も無くなってしまった。ビジネス一辺倒の業界の責任でもある。本委員会の直接の議題ではないが、こういった意識と対策も必要。
- 自社では海外に出る際には現地化すること、ビジネス系の人材に恵まれること、難局においても継続することが重要だと考えている。デザイナーズブランドにとっても、「卓越したクリエイションを持つデザイナー」に加えて、各国の経営を推進できるパートナー、更にはメーカーなどの”パトロン”が必要だ。ジル・サンダー氏なども、そのクリエイション力から様々なメーカーから声がかかり、ある意味それを渡り歩いて”踏み台”にして成功していった例だ。一方、Connected Industries の仕組みは、政府として積極的に推進していつてもらいたい。
- 各国のファッション・ウィークも、パリ以外はどんどん BtoB から BtoC に移行している兆しがあり、「see now buy now」などの動きもある。日本にも有名デザイナーやブランドが多くあり、Connected Platform も活用しながら、いかに海外に売っていくかが肝要だ。海外に売るには価格設定が問題になるとのことだが、越境 EC がその解決策になると期待される。
- IoT の活用については、このような懇談会とは別途、その事情に通じた現場の担当者が話し合える場の設定も必要だ。
- 「sacai」は、クチュールのアトリエを擁する「Dior」や「CHANEL」とはその形態は異なるものの、「日本各地の産地の力をも向上させるような、高いレベルのクリエイション」を続けている点から、限りなくクチュールに近い存在であると見なすことができる。一方、ハイテクなものづくりから生まれるプラットフォームとして、島精機や東レ、ユニクロなども参画するものができれば素晴らしい取り組みが期待される。しかし、小規模なデザイナーはこれらのいずれの在り方にもすぐにはなることができない。
- ものづくりの面では、東レや高島屋が行っているようなデザイナーと産地をつなぐ取り組みをいかに増やしていけるかが、今後に向けた現実的な解決策の一つだと言える。メディアとしても、そのような事例により光を当てていくことが望まれる。一方、小売の面ではサイズだけではなく、消費者の「ふんわり包み込まれたい」というような服に対するモチベーションをすく上げていくことが鍵になる。AI には、このようなモチベーション、言葉の解析に力を発揮することが望まれ、その結果をものづくりの現場に以下に結びつけていけるかが重要だ。
- IoT がすべてではなく、デザイナーと産地との取り組みこそが、今後に向けた最重要施策だ。産地企業は全体に 2 割ほど生産力が落ちている中、テキスタイル企業には海外でも奮闘しているところがあるが、アパレルの生産関連の企業は苦境にある。以前、中小機構の事業でテキスタイル企業とデザイナーのマッチングによる商品開発を行った「Creation Business Forum」という取り組みがあった。開発した商品で展示会までは行ったものの、取組みのスキーム上、

その商品を販売してはならないことになっていたため、出口の設計としては不十分だった。

- 自社の主催する「繊維・未来塾」ではデザイナーとの取り組みも行っているが、良いデザイナーとの出会いが少ないことが課題もある。従来は工場は下請け的な位置づけだったが、繊維・未来塾での取り組みを通じてデザイナーと協働で良い商品を作り、高島屋でも売って成果を出している。
- 産地、デザイナー、小売、消費者の間で文化や商習慣が異なるため、それらを埋めるようなプラットフォームが必要だ。世界に向けて発表するにはブランディングをいかに推進するかが肝要であり、国のサポートも必要だ。Connected Platform の発想は良いが、どうやって、誰が作っていくかが重要だ。与信について通じた人などの「目利き」をプラットフォーム内に取り込んで、政府も民間も加わる形で実現することが望まれる。

(以上)

お問い合わせ先

商務・サービスグループ クールジャパン政策課

電話：03-3501-1750

FAX：03-3501-6782