

## アパレル・サプライチェーン研究会 報告書骨子(案)

### 0. 序「なぜアパレル・サプライチェーン・ビジョンか」

- アパレル産業は、企画、製造から流通、販売まで、多段階の分業構造によって成り立つのが特徴。他の産業と比較して、サプライチェーンを構成する企業の結びつきが弱く、迅速な対応や企業連携による取組が十分でない。また、他の産業では見られないような合理的でない商取引慣行が残存。デフレ経済下のコスト削減の中で、素材メーカーとの結びつきも含め、国内のサプライチェーンの脆弱化が進展。
  - 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という新しいビジネスモデルの拡大など、アパレル産業を取り巻く環境は大きく変化しており、わが国のアパレル産業が直面する課題について、サプライチェーン全体で認識を共有した上で、中長期にわたって産業を発展させることが求められている。
  - そうした中、脆弱化したサプライチェーンを再構築し、わが国のものづくりの強みを活かしつつ、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、研究会で議論を行った。
- ー 繊維産業は、かつては日本の主力産業だった
    - ・ 繊維産業は日本の工業化を先導した産業、繊維機械工業も発達
    - ・ 輸出産業だったが、貿易規制に対応し、化繊、紡績は海外生産を拡大、グローバル化
    - ・ 産業資材など新規分野を開拓、機能性繊維、ハイテクテキスタイルなど、今ではソリューション提供産業
  - ー アパレル産業も70年代から80年代にかけて大きく成長したが、90年代以降、デフレ経済に直面
  - ー アパレル産業内では、コスト削減のため生産を海外に移転、国内製造は空洞化し、国産比率は90年48.5%から昨年3%に減少
    - ・ アパレル製品の販売単価は6割以下となり、国内市場は縮小。生産は海外にシフトし、国内事業者数は4分の一に減少。国内の素材メーカーとの結びつきも含め、国内のサプライチェーンの脆弱化が進んだ。
    - ・ ファストファッションは、アパレル産業に大きなインパクトを与えた。流通・販売コスト、開発コストを合理化し、商品を低価格で供給する、合理性を追求したビジネスモデルで、世界中で消費者から支持を得た。ファストファッションが売上を伸ばす一方で、百貨店、量販店における売上は減少、従来のビジネスモデルの見直

しが求められている。

- － 他方、国内製造の品質・技術・開発力は海外からも高く評価されてきた。天然素材から合繊素材まで扱える幅が広く、糸や生地加工技術も高いわが国の素材は、欧米のハイブランドにも好んで使用されている。
- － さらに、最近、中国を中心に海外生産コストの上昇や国内の消費者の嗜好の変化に対応し、国内製造を再評価する動きが見られている。
- － わが国のアパレル産業は、今まさに反転攻勢をかけるタイミング(チャンス)。そのためには、わが国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。このまま収益が上がらず、労働者・後継者不足が続けば産業の衰退は避けられない。残された時間はあとわずか。

## 1. アパレル産業が直面する課題

- － アパレル産業の定義:「企画・流通・販売」と「製造(素材・縫製)」
  - ・ 「アパレル産業の定義」アパレル産業は、素材生産、染色加工、縫製、企画、卸、小売を通じて、消費者にアパレル製品を提案・供給する産業。
  - ・ サプライチェーンの特徴は分業構造であるが、グローバルSPA、百貨店PBなどビジネスモデルも多様化している。
- － 企画・流通・販売の課題
  - ・ オーバーストアを懸念する一方で、出店競争が繰り返されており、不採算店舗が収益を圧迫している。
  - ・ 商品のオーバーサプライを懸念する一方で、シーズン商品でありながら正価で売り切れないものが作られ、値下げしてバーゲンで販売されている。こうした商慣行は、消費者による商品価格に対する不信を招き、消費意欲の減退につながっており、生産者・販売者・消費者それぞれにとって利益にならない。消費者ニーズを的確にとらえたマーチャンダイジングが求められる。
  - ・ 売上・収益の低下→コスト削減とリスク回避→商品陳腐化→消費意欲の減退→さらなる売上・収益の低下の負のスパイラルが集積し、市場が縮小。
  - ・ 消費者がネットやスマホなど購入チャネルを多様化する中で、オムニチャネル化への対応が求められている。一方、これまでの主力であった百貨店、量販店等の衣料品販売は縮小。商取引慣行の見直しも含め、ビジネスモデルの見直しが必要となっている。
  - ・ 物流の効率化の観点からも、在庫の可視化と一元管理が求められる。また、EC販売に伴う配送の効率性向上も課題。
- － 製造の課題
  - ・ 製造事業者には、依然として、製造を受託するという受身の発想が根強い。ま

た、原価計算が不十分で採算割れ受注を行う企業も未だ見受けられる。主体的に経営を行っていくような意識改革が求められる。

- ・ 廃業・倒産による事業者数の減少により、産地としての機能（前後工程や協力工場の縮小）が失われており、これまで外注していた部分を内製化したり、他産地の提携先を探すことが必要となっている。
- ・ 製造業を継続していくためには一定の生産量の確保が必要。繁閑差が拡大している中で、閑散期の仕事を確保するために、異業種や海外も含め、新たな顧客を開拓することが必要となっている。
- ・ デジタル化、ネットワーク化への対応が遅れている。特に縫製では、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。コスト削減とリードタイムの短縮化を図る観点から、対応が不可欠。
- ・ 協力工場の減少や労働力不足に対応するため、機械設備への投資が不可欠となっている。多品種小ロット生産にフレキシブルに対応できる設備や、今までできなかった加工を行うことが出来る設備が開発され、アジアでも導入が進みつつある中、技術力・競争力を維持していく観点からも、設備投資が不可欠。

一 合理的でない商取引慣行が残存し、サプライチェーンを劣化させている

- ・ 「アパレル産業の課題」分業構造のデメリットが顕著に（分業構造にある各レイヤーがコスト削減とリスク負担を押し付け合い、サプライチェーンを通じた対応ができていない）→非合理的な商取引慣行の残存、情報共有の不足、差別化戦略の不足、自立心の欠如、将来展望の欠如→「アパレル産業がビジョンをもっていない」
- ・ 製造事業者側による設備投資を可能とするためには、取引先との信頼関係が必要。この点からも、返品や未引取といった合理的でない商取引慣行の改善が求められる。

一 課題は、国内市場で何を作るか、どう売るか、と海外市場をどう獲得するか

- ・ ファストファッションのビジネスモデルが定着している中、わが国のアパレル産業は何をめざすのか（ファストファッションに寄せていくのか、対抗していくのか、棲み分けていくのか）、とくに国内製造の優位性を活かすにはどのような戦略が必要か
- ・ 市場を海外に広げていくことが必要。素材も製品も品質は海外でも通用する水準ではあるが、情報発信が十分ではない。素材と製品それぞれに戦略が必要。海外の製造拠点の活用、M&Aの活用も積極的に行うべき

## 2. 我が国のアパレル産業の強みをどう活かすか

- ー 我が国のものづくりの品質・技術・開発力には高い評価あり
  - ・ 素材の品質や縫製は、欧米のハイファッションからも高く評価。
  - ・ また、化繊は日本が得意な素材であり、開発力も高い。
  - ・ 日本人の若手デザイナーにも、日本のものづくりを活かして海外から高く評価されている人がおり、産地やアパレル企業とのマッチングも始まっている。
- ー サプライチェーンで取り組むことにより、生産性の向上、コスト削減の余地あり
  - ・ 商取引慣行の見直し、販売チャネルの多様化(オムニチャネル化)を進めることにより、在庫一元化・プロパー消化率の向上につながり、企業単体ではできない生産性の向上、コスト削減も可能となる。特に、販売機会損失をミニマイズしつつ、売れ残りロスを抑制する観点から、消費者ニーズを踏まえたマーチャンダイジングの精緻化が必要。
  - ・ 流通・販売では、在庫管理・物流の効率化の観点から、RFID(電子タグ)の導入が進んでいる。他方で、店舗における販売支援ツールとしての活用や、生産工程間の管理における活用はまだ進んでいない。
- ー 新たな素材を利用した新商品の開発
  - ・ 吸汗速乾、吸湿発熱、接触冷感、防蚊(ぼうぶん)、透け防止など、機能性をもった素材が開発され、下着や外衣などに使われている。ユニクロのヒートテック、エアリズム、ウルトラライトダウンなど、海外でも高評価。
  - ・ 高機能性繊維、スマートテキスタイルを活用し、スポーツウェアなどの特殊用途から、高齢者・障害者向けの衣料開発を行うことができる。
- ー デジタル技術を活用したアパレル製造も日本が優位性を持つ分野
  - ・ 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ファッション製造への活用も日本が優位性を持つ分野であり、ISO 提案なども議論が進んでいる。
  - ・ 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、スマホによるキュレーションサービスなど販売支援も含め、「ファッションテック」への関心が高まっており、様々な分野から事業者が参入してきている。
- ー 今後、新興国等の海外市場で需要の伸びが期待されるのはアッパーミドル市場
  - ・ アッパーミドル市場は、かつて日本のアパレル産業が得意としていた市場。
  - ・ 現在は、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、競争が激化している市場でもある。
  - ・ 市場の中での立ち位置を見極めて、戦略を立てることが必要。

#### 一 輸出、海外生産、M&Aのそれぞれを活用

- ・ もともと生地は商社を通じて海外に輸出されてきたが、最近では、パリやミラノの生地見本市に出展する事業者が増えており、輸出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売り込んでいくには、商社まかせにするのではなく、製造事業者が自ら海外の顧客と商談を行う必要があるが、中小零細事業者にとって負担は小さくない。
- ・ アパレル製品の市場については、独自性の高い商品を除き、現地消費者の嗜好や競合相手によって戦略が左右されるため、日本からの輸出だけでなく、海外の生産拠点の活用が有益。大手化繊メーカーや紡績会社のみならず縫製事業者も海外（中国、ベトナム、ミャンマー、バングラデシュ等）に製造拠点を持っており、日本の技術をハブとしつつ海外に横展開していく Made by Japan 戦略も選択肢。
- ・ また、日本の商社やアパレル企業は、海外の有名ブランドを M&A で取得、ブランドビジネスを行ってきた。従来は、国内市場向けのブランド取得が主であったが、海外市場を視野に、M&A を積極的に活用していくことも考えられる。

### 3. アパレル産業の将来に向けたビジョンと政策の方向性

#### 将来の展望

- 一 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。
- 一 EC 販売の拡大に伴い、店舗の機能は、単なる売り場から、ショールーム、倉庫機能を併せ持つ売り場へと変化。
- 一 国内のアパレル市場では、人口減少と高齢化に伴い、市場規模は大きくは伸びない中で、消費者の嗜好やニーズが多様化している。安価な実用衣料とクリエイティブな衣料のニーズが並存する中で、消費者にとって納得感のある価格設定が求められる。
- 一 新興国をはじめとする所得水準の向上に伴い、アパレルの世界市場は大きな成長が見込まれる。日本の素材や製品のプレゼンスをさらに拡大する余地は大きい。

#### ビジョン

- 一 多様化する消費者ニーズをカバーし、生産から消費者までの距離を短くしていくことが重要。多種小ロットのニーズに対し、品質を維持しつつ、低コスト化をめざす。また、潜在的なニーズを具現化する新商品の開発が必要。
- 一 日本のアパレル産業の比較優位は、素材開発と加工技術。①生地輸出の更なる拡

- 大、②技術力と消費者ニーズをマッチさせた「服作り」、③Japanese Apparel の海外展開、が方向性。
- － 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で Win-Win-Win の関係を構築させる。
  - － また、効率性の向上のみならず、アパレル産業の市場を拡大していく観点から、企業間の商取引慣行やシステムの標準化も含めたオープンプラットフォームの整備が重要。
- － 企画・流通・販売事業者が取り組むべき方向
- ・ アパレル企業の類型を踏まえて、立ち位置を考えていく
    - 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
  - ・ 日本のものづくりを活用していくためのサプライチェーンを再構築し、製造事業者との連携を強化
  - ・ 生産から販売に至る商取引慣行を合理的なものにしていくこと
  - ・ ハイコスト・ハイクオリティ製品をベタープライスで提供し、需要を喚起すること
  - ・ テキスタイルの付加価値、生産者側のクリエイション、消費者側のユーティリティのバランスを考慮
  - ・ レンタル、C2C を含め多様化する消費者ニーズの把握が必要
  - ・ 販売チャネルの多様化に伴い、不動産、什器への投資は縮小する一方、流通・販売の効率化、販促のためのシステム投資や人材への投資は拡大。具体的には、販売支援デバイスの導入、RFID の導入等による販売・流通における生産性の向上
  - ・ 人材の育成、確保（販売員の地位を含め）
  - ・ EC 販売比率の上昇など販売チャネルの多様化に適合した評価制度を含む組織改革が必要。
  - ・ 海外市場の販路開拓（輸出及び海外生産（含 M&A））
- － 製造事業者が取り組むべき方向
- ・ 経営の自立化 = 受託者から能動的生産者へ
  - ・ 製品価格も含め、エンドユーザーである消費者ニーズを理解すること
  - ・ たゆまぬ生産性の向上に向けた努力＝設備投資、IT 投資
  - ・ 人材の育成、確保を含め、技術力、開発力を維持し続けること

- ・ 商取引慣行を合理的なものにしていくこと
  - ・ 海外市場の販路開拓
- 一 政策としては、国内製造事業者と企画・流通・販売事業者とのサプライチェーンにわたる生産性向上、価値創造を促していく。
- ・ 業界団体による J∞QUALITY 制度の普及・拡大の取組(普及促進、対象品目の拡大等)を促進する。
  - ・ さらに、サプライチェーンの企業間の結びつきを高めていく観点から、J∞QUALITY 企業認証を取得したアパレル製造事業者のデータベース化と検索システムの開発導入を行う。
  - ・ また、現在、企業ごとに異なるビジネスプロトコルについて、製品コードである JANコードを拡張し、生産オペレーションや輸入業務までを包含する統一基準をつくるため、業界団体とともに検討を開始する。
  - ・ RFID の導入促進のためのモデル実証を支援するとともに、業界を挙げた取り組みを支援する。
  - ・ イージーオーダー等に係る統一伝票等業界団体による共通フォーマットの作成を促進する。
  - ・ 業種間のコラボレーションを促進。デジタル技術とファッションを融合させた「ファッションテック」の取組への支援も検討。
- 一 次に、製造事業者による設備投資、ICT 活用を促進する
- ・ 引き続き、中小製造事業者向けの支援制度、省エネ設備投資支援などの活用を促していく。
- 一 海外市場獲得に向けた支援としては、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とともに、販路開拓支援を推進する
- ・ 日 EU、RCEP、日中韓等の EPA 交渉を推進し、わが国繊維・アパレル産業による海外マーケットアクセスの改善を図る。
  - ・ 販路開拓支援については、日本のものづくりを海外に売っていく場合、生産者自身が販売に取り組むことが重要であるが、マーケットリサーチ、ブランド化、商流の構築を含め、海外経験の少ない事業者に対する肌理の細かい対応が必要。
  - ・ アジア等のサプライチェーンを活用し、Made by Japan による海外市場獲得を促進していく観点から、ベトナム、タイ、ミャンマー等との繊維産業協力政策対話や経済協力の活用を図る。
  - ・ 海外市場へのアピールは、製品の背景となるストーリー、コンテキストを強調す

ることが重要。安心・安全、もったいない、自然との共生等日本ならではの価値観の提示。

#### 4. 結び

以上