

# ファッション政策懇談会

## 政策提言

平成 30 年 2 月

## 目 次

1. 政策提言の方向性	2
2. 国内デザイナーズブランドの事業活動の実態と、直面する課題	4
(1) デザイナーズブランドの「3つのステージ」	5
(2) 各ステージにおけるビジネス概況と、直面する課題	5
① 取引概況	5
② 組織の概況	6
③ 資金面の概況	6
④ ものづくり面の概況	7
⑤ ステージを問わず影響を受けている課題、世界的な業界の潮流の変化	8
3. 今後のファッション政策の方向性と取り組み	10
(1) 政策による重点支援対象	10
(2) デザイナーズブランドの直面する課題ごとの、政策による支援	11
① 経営面の課題に対して	11
② ものづくり面の課題に対して	12
③ 販路/ビジネスモデル面の課題に対して	13
4. 政策による総合的な支援の実現に向けて	16

## 1. 政策提言の方向性

経済産業省では、我が国のファッションブランドの育成とデザイナーズブランドの世界的なビジネス展開の促進を視野に、平成 27 年度に「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）」を実施、続く平成 28 年度には有識者の参加を得て「アパレル・サプライチェーン研究会」を開催した。本懇談会では、先行するそれらの事業や研究会を通じて把握された我が国のファッション産業における様々な課題をふまえながら、中でも「高いクリエイション能力を有しながらも、ビジネス能力が充分でないため、国際的なファッション市場に事業を拡大することができない」との課題を抱える「デザイナーズブランド」を切り口に、その事業実態とビジネス環境を把握し、求められる支援について検討した。

我が国のデザイナーズブランドは、70 年代にパリ・コレクションにデビューした先駆者達の後に、80 年代には複数のブランドがパリで大きな成功を収め、今日に至る「世界的なブランド」との立ち位置を確立した。90 年代以降も国際的なファッション市場に参入し、一定程度の知名度とビジネス規模を獲得する日本ブランドは継続的に現れているが、かつての成功事例に見られたほどの大きな存在感を獲得できているとは言い難い。ファッション業界においても、「新たな成功事例」の数が少ないことに対する危機感が見られる。

本懇談会においては、近年の日本のデザイナーズブランドを俯瞰し、2000 年代以降に国内外の市場においてブランド価値の確立とビジネスの拡大を成し遂げたブランド、また成功の途上にあるブランドの様々な先行事例を参照した。一方、新進ブランドの多くがごく少人数で小規模のビジネスを回して経営上多くの困難を抱えていること、また、一定のビジネス規模にまでは成長してきたデザイナーズブランドの多くも経営上の様々な課題を抱えていて、さらなる成長・拡大機会を活かしきれていないことが共有され、経営面に関する支援が必要とされていることが指摘された。

しかし、「デザイナーズブランドの支援」は個別ブランドへの支援をピンポイントで成し遂げられるものではなく、そのサプライチェーンたる素材・生産関連企業や関連する小売・メディアも連動した、ファッション業界全体の競争力強化が必要となる。

その際には、必ずしも新たな制度や取り組みをゼロベースから立ち上げることを目指さず、現在のファッション業界の既存の仕組みや個別の企業や業界団体等の先行する取り組み等も存分に活かすことも検討すべきである。長期的には、公的な働きかけ・調整によって、それらをオープンに連携させたり共有したりする動きを促進し、ファッショ

ン業界内・また I T や金融等異業種のプレイヤーも含めたオープンイノベーションを生む環境作りを目指すことが重要である。

また、経済産業省が我が国の産業政策として掲げる「Connected Industries」のコンセプトをふまえ、ファッション業界全体の I T 化等を推進し、サプライチェーンのプラットフォーム化を促進することも望まれる。中でも、優れた産地企業とデザイナーズブランドのマッチングを図り、かつ国内の優れた縫製工場等で生産できるプラットフォーム化を推進することが、対外的な競争力の源泉になり得る。

本懇談会で議論・示唆された支援のアクションや施策には、民間・業界団体・公的機関の協力のもとで比較的短期間に実現が見込めるものもあれば、多くのプレイヤーが従来の取り組みを変革し、各プレイヤー間での多くの調整を要する、実現までのハードルが非常に大きいものも挙げた。激動する世界のファッションビジネス環境の中では、直近に実現できる即効性のある施策と、将来的に業界の活性化・変革に資する施策方向性の示唆の両面を取り上げることが必要である。

## 2. 国内デザイナーズブランドの事業活動の実態と、直面する課題

本懇談会の議論の切り口とした国内の「デザイナーズブランド」とは、特定の個人やチームがデザイナーとしてクリエイション、すなわちブランドのコンセプト作りやデザインおよび商品企画などを担うブランドのことを指す。

アパレル企業や他分野の事業も展開する企業の内部に、その企業の展開するいちブランドや事業として在籍する形態も一部には見られるが、デザイナーズブランドの多くはそのブランド単体で法人として、あるいは法人化しない場合は多くの割合でデザイナー自身が個人事業主として、事業活動を行っている。

なお、欧米及びアジア、中東などの主要な市場における既製のファッション市場を概観すると、価格帯によって以下のような各層に大別することができる。ただし、各層には一部にオーバーラップが見られ、厳密に区分することは難しい。

「ラグジュアリー」 欧米の大手ラグジュアリー・コングロマリットに所属するようなブランドに代表される、最高価格帯のもの。利益の大部分を同ブランド内で展開する服飾雑貨や化粧品などから得ているビジネスモデルであり、アパレル自体の売上や利益が占める割合は大きくない。現状、日本ブランドではこの層に該当するものは見られない。

「デザイナーズ」 特定の個人やチームがデザイナーとしてクリエイションを担い、「ラグジュアリー」に次ぐ価格帯のもの。アパレルが売上の中心となっており、欧米、日本、一部のアジア諸国にも存在する。

「コンテンポラリー」 「デザイナーズ」に次ぐ価格帯で、アメリカのブランドに特に多く、ヨーロッパや日本にも存在し、近年市場を拡大している。日本では、ファッションウィーク東京や国内の主要な合同展示会に参加するブランドの多くがこの価格帯に該当する。

「ミドル」 欧米の大手SPAブランドなどの中でも高価格帯のものが該当する層。日本ではアパレル企業が百貨店やファッションビルなど向けに展開するブランド、大手セレクトショップが展開するプライベートブランドなどが該当する。

「マス」 欧米の大手SPAブランドなどの中でも低価格帯のものが該当する層。日本ではアパレル企業がショッピングモールなど向けに展開する低価格帯のブランドなどが該当する。

日本のデザイナーズブランドの多くは「コンテンポラリー～デザイナーズ」の価格帯に該当する。成功した大手デザイナーズブランドの中には、「デザイナーズ」の高価格帯と、比較的買やすい「コンテンポラリー」の価格帯に、異なるラインの複数のブランドを展開するケースも見られる。

### **（１）国内のデザイナーズブランドの「３つのステージ」**

国内のデザイナーズブランドは、そのビジネス規模によって３つのステージに大別される。本提言では、３つを以下のように定義する。

- 「ステージ１」 売上が数千万円程度以下のもの。「デビュー期」であったり、ブランド価値の確立途上のもの。
- 「ステージ２」 売上が 8000 万～数億円程度のもの。「中堅期」にあたり、ブランド価値を確立しつつあるもの。
- 「ステージ３」 売上が 10 億円程度以上のもの。ブランド価値の「確立期」にあたるもの。

### **（２）各ステージにおけるビジネス概況と、直面する課題**

国内のデザイナーズブランドの各ステージにおけるビジネスの概況と直面する課題を、以下に概観する。

#### **① 取引概況**

「ステージ１」は売上の大半が国内向けの卸であるが、卸先の数自体が少なく、卸先の内訳も主要な百貨店や大手セレクトショップではなく小規模な個店のセレクトショップが中心であるものが多い。一部に、海外のセレクトショップ等にも卸しているケースがある。営業力・ブランド力が弱いことから、売り先の開拓に大きな困難を抱えている。

「ステージ２」は売上が国内向けの卸中心で、複数の主要な百貨店や大手セレクトショップに卸しているものも多い。海外向け卸の売上が数割程度であるものも多い。また、一部のブランドでは 1～3 店舗程度の少数の直営店を有しているケースもある。営業力や海外対応体制の未整備から、特に海外売り先の開拓・拡大に困難を抱えているものが多い。

「ステージ３」は国内外いずれの売上也大きく、卸・小売を両面で展開している。海外に自社の現地法人を有していたり、有力な現地代理店と契約していたりするケースが多い。縮小する国内市場への危機感から、海外市場の開拓・拡大に注力するものも多い。

## ② 組織の概況

「ステージ1」は法人化できずデザイナー自身が個人事業主となっているケースも多く、デザイナーと数名の知人らで運営されているものが多い。企画・生産管理・営業・広報・出荷管理など殆どの工程をデザイナー自身とごく小数のスタッフが担当しているため、各工程に専門的なスキルが活かされていない、デザイナーの負荷が過重になってクリエイション業務にかけられる時間が圧迫されている、などの問題が生じている。経営やマーケティングのノウハウが少なく、ブランド内に蓄積もされていないケースが多い。それらを獲得するには外部人材が必要になるが、資金力がネックになって実現できていない。

「ステージ2」は10名程度の小規模な法人が中心で、営業・広報などの工程には少数だが専任担当者がいたり、外部の専門業者に委託したりしているケースが多い。デザイナー自身が経営者を兼任するケースも見られるが、社内である程度組織としての分業体制がとれているため、デザイナーがクリエイション業務に比較的注力できる環境であるものが多い。ブランドの立ち上げから7～8年程度以上を経ているものも多く、経営やマーケティングのノウハウを蓄積しつつあるが、まだ十分とは言えない。一定程度のファン層を国内外で掴んでいることと、ブランド力を強化できるポテンシャルを見込まれ、国内の一部のファッション小売企業や異業種の企業が資本提携を行い、これらのブランドを傘下に収めるケースも近年見られている。

「ステージ3」は法人として組織を確立しており、企画や生産管理などの各工程に専任の担当者がいて組織を成し、デザイナー自身はクリエイションに専念し、経営者が伴走する体制が実現できているものが多い。営業や広報などの工程では世界の有力な専門代理店と提携するケースも多い。国内外で経営やマーケティングのノウハウが蓄積されている。

## ③ 資金面の概況

「ステージ1」の資金力は非常に脆弱で、数十万円程度の調達にも困難を伴ってブランド活動が立ち行かなくなる者も少なくない。デザイナーズブランドは年間に最低2回新商品の企画・販売を行う業態であるが、「ステージ1」はそのビジネス規模から生産が小ロットであるため原価が割高であること、生産に先に原価を投入した後に売上を回収するケースが多いことから、多くのブランドが「自転車操業」に近い状態に陥りがちである。関係者がビジネス知識に乏しいことが多く、一般的に中小事業者向けに金融機関などが設けている小規模融資などの制度についても「情報へのアクセスの仕方がわからない」、「制度の利用方法がわからない」などの問題を抱えている。

「ステージ2」の資金力も弱く、十分ではないケースが多い。関係者が外部からの資金調達についての知識に乏しいことも多く、投融資を梃子にした積極的なビジネスの拡大には踏み切れていないことが多い。

「ステージ3」も資金力としては十分ではないケースがあり、著名なブランドであってもしばしば資金難から経営危機に見舞われるようなこともある。経営の専任者が外部からの資金調達を行うことがあり、民間企業にもファッション関連企業への投資を複数手がける投資会社が見られていることから、出資と経営支援を受けるようなケースも見られる。

#### ④ ものづくり面の概況

「ステージ1」は法人化できていないものも多くいるほど企業体として「未成熟」な状況であり、企業としての信用力が小さいことと発注がごく小ロットになることから、素材や縫製など生産背景の調達に大きな困難を抱えている。海外企業からの調達はある程度の大規模ロットが利用条件となり、小ロットの発注・生産に対応可能な企業が概ね国内にしかないことから、素材の調達・生産共に国内で行うものが殆どであり、「ユニークなものづくり」の強みの源泉になっている面もある。一部の素材メーカーの厚意でオリジナル素材の開発まで行う者もいるが、少ない発注量がボトルネックとなり、有力な産地企業と取引できないものも多い。また、素材メーカーや生産工場については自力で、あるいはしばしばデザイナーズブランド同士で情報共有をしながら探索を続けているが、産地企業側の情報開示が現状十分ではないことから、探索・調達に大きな困難を抱えている。

「ステージ2」も、高い品質や独自性を求めて、素材の調達・生産共にその大部分を国内で行うものが多い。素材メーカーと協働でオリジナル素材の開発まで行うものも多く、出来上がるユニークな製品は、「ステージ2」のブランドの国内外での競争力の源泉の一つになっている。しかし、産地企業の個々の生産スペック情報やキャパシティなどが見える化されていないことの影響は「ステージ2」のブランドにも及んでおり、産地企業とのを自主的に探索し、取引を行うことは十分にはできていない。

「ステージ3」は、長年にわたるブランドの事業活動の中で、日本の素材や生産背景の高い品質や独自性という「ものづくりの強み」を、自身のブランド価値の源泉の一つとして取り込んできた。その設立時より今日まで、素材の調達・生産共にその大部分を国内で行うものが多い。国内外のネットワークを駆使して優れた素材や生産背景の探索を常に行っており、国内の主要な、また小規模であり知られていなくとも優れたメーカーや工場とも取引を行っていることが多い。しかし、一部のメーカーや工場の情報を



キャッチできていなかったりして、取引が未成立であるケースも存在する。

#### ⑤ ステージを問わず影響を受けている課題、世界的な業界の潮流の変化

先行する「アパレル・サプライチェーン研究会」を始め長年にわたって指摘されてきたとおり、我が国のファッション産業においては全体にIT化が遅れており、デザイナーズブランドもまた例外ではない。ステージを問わず、バイヤーや消費者に対するコミュニケーションにおいてIT化を進め、営業や広報・宣伝などの効率化に成功しているブランドも一部には見られる。しかし同時に、IT化にあまり注力せず資金も十分にはかけていないブランドもステージを問わず存在し、特にアメリカのブランドが戦略的なIT化によってマーケティング上の成功を収め、グローバルなファッション業界の潮流を牽引していることに対して後塵を拝している状況である。

また、デザイナーズブランドにとってのサプライサイドであるテキスタイルや縫製などの生産工場におけるIT化の遅れはより顕著である。ステージを問わず、ブランド側とサプライサイドのコミュニケーションに情報格差が生じていることが多い。優れた産地企業であってもその詳細な情報がオンライン上でアクセス可能な状態になっていないため、ブランド側が産地企業について知ることもできず、産地企業との取引開拓の機会が損なわれているなどの問題が多く見られる。

そして、近年見られる世界的なファッション業界の潮流の変化もまた、ステージを問わず国内のデザイナーズブランドに影響を与えている。従来の「パリ・ミラノ・ロンドン・ニューヨークのファッションウィークでのショーによるコレクション発表」、「世界の主要な百貨店やセレクトショップなどへの卸を中心とするビジネス」、「ブランドの拡大と共に、世界の主要都市に直営店を展開」というデザイナーズブランドのビジネスの定石、さらには業界全体の在り方が揺らぎ、大手から新進にいたるまで、多くのブランドが「変化・次の在り方」を模索している。

その最大の原因は世界中で加速するIT化であり、中でもソーシャルメディアと越境を含むECの世界的な拡大・隆盛が、消費者の価値観をも変化させ、デザイナーズブランドのビジネスにも影響を与えている。ファッションウィークでのショーによるコレクションの発表は、オンラインでの公開・拡散が可能になり、消費者にまでダイレクトに訴求することができるようになった。世界の多くの消費者が小売店舗を「ショールーム」のような位置づけに見なし、実際の購買はオンライン上で行う動きも加速している。購買に至る情報源もかつての雑誌などマスメディアが中心ではなくなり、オンラインメディアや、ソーシャルメディアにおけるインフルエンサーなどの情報発信が大きな影響力を持つようになった。この機を捉えて、ソーシャルメディアを含むオンライン上での情

報発信や自身でのEC展開を巧みに行い、売上を獲得する新進デザイナーズブランドも世界には出現し始めている。一方で、IT化等が加速する反動で「リアルな体験」の持つ価値が増していることを捉え、ショーや実店舗に注力するブランドもまた存在する。

デザイナーズブランドにとっての買い手側、すなわち主要な取引先である各国の主要な百貨店やセレクトショップもこのIT化等の潮流の影響を大きく受けており、売上の伸び悩むものも少なくない。その厳しい売上状況を受け、欧米の著名な百貨店やセレクトショップにおいても、中小のデザイナーズブランドの買い付けの際に支払いの遅滞や不履行を起こすものも複数出てきており、日本のデザイナーズブランドが海外への卸ビジネスを拡大させる際に障壁となっている。

かつ、日本のデザイナーズブランドが海外向けに卸す場合には、輸出関連の諸経費や関税、卸先でのマークアップ率の影響で、海外での小売価格が国内の1.5倍～2倍程度になってしまうことが多い。国内では比較的買いやすい「コンテンポラリー」価格帯で展開するブランドであっても、海外では「デザイナーズ」価格帯の中でもより高価格帯になってしまうことが多く、価格がネックになって買い付けられにくいという問題も存在する。

### 3. 今後のファッション政策の方向性と取り組み

#### (1) 政策による重点支援対象

前章で挙げたビジネス概況とそれぞれが直面している課題より、「ステージ1」はビジネス主体として未成熟でブランドの継続自体も不安定な状況であり、必要な支援も「育成」的な側面が大きいと言える。この層に対しては、2000年代以降の「クールジャパン推進政策」の流れの中で経済産業省によって「繊維・ファッション産業海外市場獲得支援事業」が実施され、「新進デザイナーズブランドの海外テストマーケティング事業」が行われたり、優れた新人デザイナーの発掘プロジェクトである「SHINMAI Creator's Project」が実施され、「デビュー支援と、国内産地企業とのマッチング支援」が行われたりしてきた。また、2014年度からは東京都と繊維ファッション産学協議会の共催により、「世界に通用する東京の旬のファッションブランド」として国際舞台で活躍できるデザイナーの輩出を目的とした「TOKYO FASHION AWARD」が開始された。選定されたデザイナーズブランドには、パリとフィレンツェのファッションウィーク期間に合同ショールームに参加して海外バイヤーとのマッチングを図る支援が行われ、一度選出されたものには次年度以降も継続的にそのショールームに参加する権利が与えられている。これらの各種支援施策を契機として成長を遂げ、現在は「ステージ2」へと移行したデザイナーズブランドも複数存在する。現状でも自力で新たにデビューしたり、実力をベースに既存の支援施策を受けて「ステージ2」へと移行したりするものも多いため、「ステージ1」に対しては、既存の「公的機関等による小規模事業者への支援」等の紹介を厚くしながら、成長を促したい。

一方で中堅期である「ステージ2」については、確立期となる「ステージ3」に移行させるための支援が少ない実態がある。「ステージ2」は国内を中心にビジネスの基盤がある程度できており、海外も含めたさらなる拡大のポテンシャルを持っているが、経営力・資金力・販路開拓力の不足によりそれが実現できていない。支援の拡充によって不足を補い、かつ元々持っているものづくりの強みをさらに尖らせて「ステージ3」に移行させることで、国内ファッション産業全体の対外的な強化につなげることが期待できる。

よって、本懇談会では、今後のファッション政策においては「ステージ2」を中心に支援対象とすべきであると考える。

ただし、「ステージ2」のデザイナーズブランドすべてが支援対象とされるのではなく、今後国内外でのビジネス拡大のポテンシャルの大きいものが然るべき有識者などから成る外部機関によって厳選され、集中的に支援を受けることによって「ステージ3」へと移行する確度を高めねばならない。支援対象の選定にあたっては、クリエイティビ

ティや売り先として親和性の高い国内外の市場の精査と併せて、デザイナー自身のビジネス拡大に向けた熱意もはかられるべきである。

「ステージ2」を主対象とした支援は、成長してきた「ステージ1」のブランドの受け皿にもなって事業の安定・拡大に資するものでもあり、「デビュー期～中堅期～確立されたブランドへの移行」という国内ファッション業界全体のエコシステムの活性化につながると期待できる。

そして「ステージ3」は、グローバル市場でのブランド力を確立し、日本のファッション産業を牽引する存在である。「ステージ2」を主対象とした各種支援の中に「ステージ3」のブランドも関与する施策を設計することによって、「ステージ3」のブランド力を国内産地企業や国内のファッションウィークなどにも波及させ、日本のファッション産業のブランド力強化にもつなげていくことが期待される。

## **(2) デザイナーズブランドの直面する課題ごとの、政策による支援**

「ステージ2」のデザイナーズブランドにおいては、弱みを持つ「経営面の強化」、元々の強みである「ものづくりのさらなる強化」、自力での改善には大きなハードルがある「販路/ビジネスモデルの整備」についての支援ニーズが特に大きい。これらのニーズに対して、以下の支援が必要・有効であると考ええる。

### **① 経営面の課題に対して**

「ステージ3」では法人としての組織が完成し、経営力・マーケティング力が担保されているのに対して、「ステージ2」では企業内の組織が未完成であることから、経営力・マーケティング力が不十分であり、そのビジネス規模から資金力も十分ではない。

民間においては、有力な小売やITなど異業種の企業が、有力なポテンシャルを持つ「ステージ2」のブランドと資本提携したり傘下に収めたりするケースが近年散見され、今後もこの流れの拡大・促進が望まれるところである。

一方、求められる支援策としては、「戦略面も含めた経営支援を行い、金融機関等からの資金調達のサポートもできる『ファッションビジネス人材』を組織すること」や、その「人材育成」の支援を行うことなどがある。国内のファッション専門教育について、そのスタイルの時代に即したアップデートやビジネス領域の強化の必要性が業界内でも強く認識されており、長期展望としては「教育」もまた業界全体の競争力の源泉となるものである。

また、ファッションビジネスをカバーする「ファンド」の新設や「ベンチャーキャピ

タル」など他業界からも投資が促進され資金提供が行われる環境整備などが望まれるものである。既存の民間または官民一体型のファンドなどは投資要件額が「1件あたり数億円以上」とステージ2のブランドにとっては大きすぎ、利用のハードルが高すぎるケースが多いため、新設が望まれるファンドの投資要件額は「1件あたり数千万円程度から」の小口のものも設けられることが望ましい。

## ② ものづくり面の課題に対して

### 【素材メーカーとのマッチング】

「ステージ2」の多くは国内のメーカーから大部分の素材の調達を行い、国内の工場で大部分の生産を行うことを通じて、競争力のある高品質でユニークな製品の開発を行ってきた。ものづくりに元々「強み」を持っていると言えるが、「ステージ3」がブランド力と購買力によって優れた素材メーカーや生産工場の情報収集や取引を容易に行っているのと比較すると、「ステージ2」では情報収集力や購買力が弱く、優れた国内素材メーカーや縫製や加工などの国内生産工場の自力での十分な探索・開拓に困難を抱えている。

「優れた国内素材メーカーの探索・開拓」については、民間企業や業界団体などにおいて、素材メーカーからなる産地の組合などの組織や有志の組織がデザイナーとのコラボレーションを自主的に図るケースも見られる。しかし、有望なデザイナーとの取り組みが実現できていないことも多く、デザイナーのニーズと素材メーカーの特長を把握し、選定・コーディネートする機能が求められている状況である。

そこで、公的な働きかけにより、民間や業界団体とも連携しながら専門的な目利きとなる「コーディネート人材」をアサインし、「産地企業と「ステージ2」を中心とするデザイナーズブランドとのマッチング機会の継続的な創出」を行うことが求められる。

この「マッチング支援策」は副次的に対象に「ステージ1」も一部含めると、日本の素材や生産背景についてデビュー期のデザイナーが知見を深め、同時に産地企業側も有望な新進デザイナーについて知る機会の創出となる。産地企業側から「ステージ1」の有望な新進デザイナーに対してインキュベーション的に支援の手を差し伸べやすくなったり、長期的にはブランドが成長を遂げる過程で継続的に産地企業との取引が拡大したりする可能性も期待できる。

さらに、「ステージ3」も一部に取り込むことができれば、産地企業側が「ステージ3」のブランド力に裨益する機会とすることも可能となる。産地企業にとっては、「ステージ3」ブランドのクリエイティビティに対応することで技術力・商品開発力を向上させたり、「ステージ3」ブランドの取引実績を自社の対外的なPRに還元したりする

ことにもつなげられる可能性がある。まさに、「デザイナーズブランドを切り口とした、ファッション業界全体の活性化につなげる支援策」の在り方だと言える。

### **【サプライチェーンのプラットフォーム化】**

民間には、国内の優良な縫製工場などを自社で組織してデータベース化し、オンライン上でデザイナーズブランドの生産ニーズとのマッチングをコーディネートする企業が現れ始めている。このような取り組みは「サプライチェーンのプラットフォーム化」につながる可能性を秘めているが、現状では個社の比較的小規模な取り組みに留まっており、川上のテキスタイル・縫製・加工などの幅広い工場まで巻き込むことや、生産の先にある「販売」までもつなげることまではまだ実現されていない。

そこで、長期展望としては、公的なイニシアティブと支援により、民間企業や業界団体などが既に保有する「素材メーカーやデザイナーのデータベース」や企業が展開する「デザイナーズブランドと工場とのマッチングサービス」などを有機的につなぐ「サプライチェーンのプラットフォーム化」の整備も望まれる。

現状個別に展開されているデータベースやマッチングサービス、さらにはECなどを連携させることは、それらを既に展開している企業や団体間に一部利益背反を生ぜしめる可能性もあり、実現には非常に多くの時間と調整を要すると考えられる。しかし、「サプライチェーンのプラットフォーム化」が実現した暁には、小ロット対応や生産の迅速化など、デザイナーズブランド・テキスタイルメーカー・縫製工場・小売などすべてのプレイヤーを巻き込んだ産業構造の改革が可能となることから、公の働きかけによって実現が望まれるところである。

## **③ 販路/ビジネスモデル面の課題に対して**

### **【販路について】**

「ステージ2」の売上の中心となるのは卸である。「ステージ3」はその確立されたブランド力によって国内外の有力な卸先を多数開拓し、長年にわたって強固な関係を築いている。一方で「ステージ2」は国内向けの卸をビジネスの基盤としながらもそれに頭打ちを感じており、海外での市場拡大を模索しているものが多い。また、自社の直営店舗を持つものもいるが、1社あたりの直営の店舗数は1～3店舗程度とごく少なく、直営売場は不足している。

そこで、公的な支援等により、民間の小売企業や業界団体とも連携して、中小デザイナーズブランド向けのインキュベーション的売場を設置することが望まれる。現状では、国内の都市圏の小売スペースは中小のデザイナーズブランドにとっては賃料のハード

ルが高く、運営人材とコストの両面から、自身で常設店舗を持つことは極めて困難である。賃料を限りなく抑える、常設ではなくファッションウィーク東京の時期と連動させた期間限定のポップアップ売場の機会を設けるなどの支援が有効だと考えられる。

この支援策は「ステージ1」の有望なブランドにも成長機会を与え、成長を促して「ステージ2」へと移行させることを助けるものにもなる。

### 【海外販路開拓について】

「ステージ2」もその多くは海外向けの売上を数割程度持っており、欧米やアジア圏の著名なセレクトショップなどに卸しているケースも少なくない。海外での売上拡大を目指してパリやミラノ、ニューヨークなどで自主的にショールームを開催したり、現地ショールームに出展したりするものも見られる。しかし、資金と運営コストがネックとなって継続的に海外に出展できていないケースも多数あり、海外でのさらなる売上拡大のポテンシャルを活かしきれていない。

そこで、公的な支援により、グローバルなファッション市場において強い発信力・影響力を持つ海外の主要都市、すなわちパリ・フィレンツェなどにおいて有力なショールームや展示会などに、有望な「ステージ2」ブランドが継続的に出展できるようにすることが望まれる。

また、我が国の伝統工芸の分野などでも近年見られる動きであるが、公的機関と民間企業などが連携し、海外の主要都市に常設のショールームを設置することも有効であると考えられる。主要な海外展示会やショールームの出展費が高額であり、また、自主的に物件を借りてショールームを運営するにはさらに多額の費用を要し、「ステージ2」のブランドにとって大きな負担となっている。海外出展希望者の「受け皿」となるような常設のショールームがあれば、「有望なデザイナーズブランドの海外への継続的な露出」の創出を図り、グローバル市場での競争力の強化を図ることができる。

### 【ビジネスモデルの整備について】

「ステージ3」が国内外で直営店を複数展開して自社で小売のノウハウを蓄えているのに対して、「ステージ2」にとって直営店を持つことは初期投資の大きさがハードルとなり実現しにくい。「ステージ2」にも直営店を持つものはいるが、1社あたりの直営店舗数は1～3店舗程度と少数であり、小売のノウハウを十分に獲得できている状況とは言えない。

世界的に卸のビジネスが伸び悩み、卸先である小売からの資金回収リスクなども増大してきている状況に鑑み、デザイナーズブランド自らが小売でも稼ぐビジネスモデルを

卸と並行して開発していくことは、ブランドの利益率を改善し、事業を継続・拡大させていく原動力にもなると考えられる。しかし、直営の店舗を持つことは、国内および海外の主要都市において物件賃料が高騰していることから極めてハードルが高く、無理に展開すれば却ってブランドの経営を圧迫することになってしまう。

一方、ファッション関連商品の越境EC市場は近年拡大を続けており、低価格のコモディティ的衣料を扱うもののみならず、高価格帯のデザイナーズブランドに絞って扱う越境ECも登場し、売上を伸ばしている。ただし、現状では日本発でデザイナーズブランドを扱う越境ECはまだ存在せず、実現にあたっては諸外国との貿易政策の影響も受ける決済・物流・関税などにおける多くの調整が必要となり、ハードルは極めて高いと言える。

しかし、長期展望として、公的な働きかけによってデザイナーズブランドが直接出店して小売展開できる「越境ECプラットフォーム」の環境が整備されれば、「ステージ2」にとっては巨額の初期投資を行って直営店舗を持つことなく、グローバルに「小売展開」できる可能性がひらかれることとなる。

この「越境ECプラットフォーム」は「ステージ3」にも利用させることによって、「ステージ3」のブランド力によって対外的な発信力を得ることができる。また、「ステージ1」の有望なブランドをキュレーションして支援プログラムを組み、プラットフォーム上でECを展開させることでその成長を促し、「ステージ2」への移行を促進する可能性も孕んでいる。「ステージ2」に限らず、国内のすべてのデザイナーズブランドにとっての「直販ビジネスインフラ」として対外的な競争力強化につながる取り組みだと言える。

また「ステージ2」に限らず国内のすべてのデザイナーズブランドに対して、国境を超えて消費者に直接アプローチが可能となる新しいテクノロジーやソーシャルメディアを活用した新たなPRや販売手法を推進することも必要である。世界のファッション市場に影響力を持つInstagramなどのSNSなどを活用して情報発信を行うことは、国内外でブランド力を強めるために今や必要不可欠である。なお、PRにあたっては、デザイナーズブランドのクリエイションに関する情報のみならず、背景にある国内産地との取り組みなどのものづくりのストーリーも効果的に訴求することが望まれる。



#### 4. 政策による総合的な支援の実現に向けて

グローバルなファッション市場の環境の変化は激しく、かつ、欧米のみならずアジアなどからも新進のブランドが常に参入し、競争はさらに激化している。また、自国のファッション産業やクリエイティブ産業の活性化と対外的な競争力の強化の点から、各国において公的機関や業界団体により、中小・新進のデザイナーズブランドに対する様々な支援策が展開されている。それらの支援策を踏み台として、グローバル市場で頭角を現しているデザイナーズブランドも多い。

我が国においても、本提言で挙げたデザイナーズブランドを切り口とする課題の解決を目指し、デザイナーと産地の連携によるブランディングなど、ファッション産業全体のクリエイション（感性・創造性）、ビジネス（経営・戦略性）、テクノロジー（技術・先進性）などの向上を推進する業種、地域、国を越えた組織（場）の創設が望まれる。

業界団体、ファッション業界の川上から川下までに位置するテキスタイル・縫製・小売などの各企業、金融機関や投資機関、「プラットフォーム化」に資するIT関連企業など国内に限らず先進的な取り組みを行う国外企業なども含めた多くのプレイヤーによってコンソーシアムが組織され、デザイナーズブランドの課題解決を切り口としてファッション業界全体の「Connectivity」の推進ならびに活性化についての協議、および公的な支援も含めた各種支援策の実行を官民一体となって推進することが必要である。

以 上