

第2回 繊維産業のサステナビリティに関する検討会 議事要旨

日時：令和3年3月29日（月曜日）14:30～16:30

場所：経済産業省本館17階第1特別会議室・オンライン

出席者：

<座長>

新宅 純二郎 東京大学大学院経済学研究科教授

<委員>

入山 章栄	早稲田大学大学院経営管理研究科教授（途中退席）
尾原 蓉子	一般社団法人ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション創設者・名誉会長
松尾 憲久	一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会副理事長（上山委員代理）
佐藤 泉	佐藤泉法律事務所弁護士
富吉 賢一	日本繊維産業連盟副会長／日本化学繊維協会専任副会長
山田 美和	日本貿易振興機構アジア経済研究所新領域研究センター法・制度研究グループ長
吉高 まり	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経営企画部副部長 プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト

<オブザーバー>

岡野 隆宏	環境省「ファッションと環境」タスクフォースリーダー（冒頭代理出席）
古屋 雅弘	一般社団法人日本ショッピングセンター協会専務理事（代理出席）
安田 洋子	一般社団法人日本百貨店協会専務理事（代理出席）

<ゲストスピーカー>

河合 拓	河合拓コンサルティング株式会社代表
貞末 奈名子	メーカーズシャツ鎌倉株式会社代表取締役
松尾 憲久	一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会副理事長

○議事要旨：

（事務局から資料3、一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会の松尾様から資料4、河合拓コンサルティング株式会社の河合様から資料5、メーカーズシャツ鎌倉株式会社の貞末様から資料6を説明。その後、自由討議。）

大量生産・大量供給の構造となった要因

- ・1990年代は欠品による影響が大きく、この課題を解決すべく各アパレルは対応していた。状況が変わり、市場が縮小しているにも関わらず、成長している市場のやり方を進めているのが一番の問題。
- ・見込み生産や商慣習、多段階のサプライチェーンなど、これまでの環境を改善する必要がある。
- ・長く複雑なサプライチェーンが供給時間を長くしている。品切れを起こすと、販売のロスと追加生産をするコストが見合わないのので、どうしても作り貯めてしまう。

- ・アパレル製品は素材の調達に一番時間がかかる。アパレル企業は、毎年同じ種類の素材を使用して製品を製造しているが、毎年必要になる度に発注をしており、所有していない。一方、例えば、海外の大手アパレルが3週間で生産できるのは、生地を自社で所有しており、デザインするため。縫製だけなら物理的には10日で可能。

ビジネスモデル

- ・1990年代後半から、売り場が大量に出来て、劇的に安く作るというビジネスモデルに変わり、その後安売りすることが一つのビジネスモデルになった。
- ・ファストファッションが入って来た2010年代に、圧倒的に値引きして売り、ビジネスコストは安くするといった商慣行が横行し始めた。
- ・セールをしないためには「売りながら作る」こと、お店の状況を見ながら常に必要なものを必要なだけ作ることが必要。
- ・在庫を持たないで作ること、高い原価率、適切な価格で、高品質のものを提供でき、お客様から信頼され、信頼ゆえにセールがなくても購入してもらえするという正しい循環が起きていると思う。

供給構造を改善する方策

- ・売上至上主義をやめること。競争環境が厳しい中で、売上げに見合った商品調達をしようとすると、余剰在庫は増えていく。利益率でその企業の価値を算出していくといった、新しいKPIが必要。
- ・欠品しても良いので余剰在庫を残さないようにする。新しいKPIとして、客単価を維持できれば良いと考えを改める。客単価を維持していれば、同じ商品が欠品しても補充しなくて良くなる。
- ・売上至上主義から利益至上主義への転換においては、経営者だけでなく、担当者も発想を変えなくてはならない。
- ・個々の企業がそれぞれの考え方に基つき多様化している今日において、産業構造の変革を実行することは困難である。典型的なサプライチェーンモデルをいくつかに絞って、そのモデルについて深掘りして考えることが必要。
- ・サステナビリティに取り組むには、抜本的な変革が必要。到達目標を明確にして、多数の志を同じくする人が一緒の方向に向かい努力することが必要。消費者が納得することが必要。現時点で消費者から見て無益、無駄であるものを排除するべき。消費者の協力なくしてサステナビリティは成功しない。
- ・使用済みの物については、リユースやリサイクルを統合して進めていくことが産業界にとっては必要。
- ・中古市場の活性化が非常に重要。リセールバリューが高いもの、リセールできるものが売れていく。
- ・二次流通をアパレルはなぜやらないのか。二次流通をやることでアパレルが守られると思う。
- ・在庫評価をゼロにするなど、在庫評価を変えるべき。会計上、在庫は一定評価され、資産になってしまうので、今後は評価せずに資産化しないなどが必要ではないか。
- ・投資家が上場企業に対して在庫評価をすれば、慣習化していくのではないか。
- ・食品産業や自動車産業など、他産業の取組で参考にできるものがあるのではないか。

その他

- ・ パーソナルオーダーの受注生産で 10 日以内に消費者へ商品供給をしたら、パーソナルオーダーと既製品の違いを消費者は意識しない。10 日を超えて供給をすると、消費者のクレームがどんどん増え、1 ヶ月経って供給するとクレームが 5 倍になる。
- ・ リードタイムの問題はテクノロジーで解決していくべき。
- ・ 海外大手アパレルの 3 週間で商品を出荷できる事例で、商品が店頭に並ぶ時間が短いということとは、どこかで無理をさせる必要が出てくるのではないか。
- ・ AI による需要予測は、MD の参考にはなるが、MD の設計までは活用できないと考える。POS を連動させたとしても、QR の問題となり、同じような商品を作っても、結局消費者からの購買決定要因が価格になってしまう。独自性をつけてファンをつけていくということがブランド化とすると、それからはほど遠い状況となる。
- ・ 消費者の購入動向といったビッグデータを製販分離型ではなく、調達所に使うことが重要。
- ・ 顧客中心、パーソナライズ化が進んでいる。LTV、つまり顧客生涯価値の導入が必要。欲しいものを欲しいときに買うというスタイルにあわせるべき。

以上