



FB(ファッションビジネス)の価値創造 ①

織研新聞 2017年1~3月連載

2017年1月から3月まで「織研新聞」に寄稿している連載『FB(ファッションビジネス)の価値創造(全11回)』を3回に分けて掲載しています。アパレル業界においても、IoTやAIといったテクノロジーが与えるインパクトや、ミレニアル世代の台頭など、メガトレンドは無視できません。このトレンドをリスクと捉えるのではなく、逆に変化を捉えて新たな価値創造、ビジネスモデルの確立につなげることができれば、ブレイクスルーの契機にもなり得ます。アパレル企業が特に注目すべき変化も踏まえてお伝えいたします。

激変する市場環境、メガトレンドを俯瞰せよ

今年は、企業を取り巻く環境がこれまで以上に不透明になる可能性が高い。年が明けてからのニュースを見ても、政治や経済、IoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)といったテクノロジーが与える未来へのインパクトなど、企業の経営にも大きな影響を及ぼすであろう要素が盛りだくさんだ。

今年に限らず、そもそも経営を取り巻く環境は大きく変化してきており、それは今後も続いていく。Disruptive(破壊的な)、Exponential(指数関数的な)、VUCA(Volatility=変動、Uncertainty=不確実、Complexity=複雑、Ambiguity=あいまい)。こうしたキーワードが使われるのも、環境変化が経営に及ぼすインパクトがそれだけ大きく、かつ不確実性が高まっていることの証左だ。

アパレル業界においても、こうした環境の大きな変化、つまりメガトレンドは無視できない。メガトレンドは全体として苦境にあえぐ業界に追い打ちをかけるリスクとなる一方で、逆に変化を捉えて新たな価値創造、ビジネスモデルの確立につなげることができれば、ブレークスルーの契機にもなり得る。

では、メガトレンドの中でもアパレル企業が特に注目すべき変化は何だろうか。一つ目は技術やデジタル化の進展である。IoTやAIは、生産や販売のあり方など、アパレルのビジネスそのものを大きく変えていく可能性を持つ。

二つ目は、ミレニアル世代の台頭だ。1980年~2000年頃に生まれた世代は、デジタルネイティブであり、価値観もそれまでの世代とは大きく変わってきている。

三つ目が多極化である。先進国とその他というくくりは通用しないし、新興国もはや一括りににはできない。中国やインドのように国としては一つでも、市場としてはさらに細分化されている例もある。ローカルの文化や風習を見直す動きも、欧米文化が主流という常識を覆す。

もう一つが、社会課題の更なる深刻化だ。環境問題は言うに及ばず、高齢化社会、格差拡大、持続可能性などは、今後ますます重要なテーマになる。

こうしたメガトレンドのインパクトをどうビジネスの進化、変革につなげていけるか。その巧拙が、アパレル業界においても各社の今後の成否に直結するだろう。

三つの変化を捉えよ(1) 提供すべき価値の変化

業界においてメガトレンドをどうビジネスの進化や変革につなげていくべきか。提供すべき(できる)価値、価値の生み出し方、価値の伝え方の三つの変化に着目すべきだと考える。今回は「提供すべき(できる)価値の変化」について考えてみたい。

従来とは大きく価値観の異なるミレニアル世代の台頭、サステナビリティ(持続可能性)が強く求められるなど社会課題の深刻化、ローカル固有の文化や風習の再評価、過度なグローバリズムや標準化への反動など、市場や消費者の求める価値観は変化し、多様化している。

こうした変化、多様化は、欧米発信のトレンドを起点とした組み立て、「所有」を前提とした販売モデル、メーカーやメディアなどサプライヤーが主導する価値創造など、これまで業界が提供してきた価値、正しいとされてきた価値観を真っ向から揺るがす。

これからは、過去の常識にとらわれない価値創造、提供が必要だ。例えば、カーシェアやUberなどのライドシェアはその一例。自動車は所有するもの、という概念を打ち破るビジネスモデルだ。アパレル業界でも、レンタルサービス、エコフレンドリーな商品のみをセレクトして販売するブランド、新興国の持続可能な成長に配慮したサプライチェーンを構築するブランドなど、新たな価値観に呼応した価値創造を目指す動きがある。

テクノロジーの進化によって提供できる価値が大きく変わってきている点にも注目すべきだ。これまでの常識では不可能だった価値の提供が次第に可能になってきている。生産ラインの自動化、省人化を進めることで、日本やドイツなど先進国での生産でも採算に乗せることが可能になる。

実際ファーストリテイリングが国内で生産技術を磨き取り組みや、独アディダスが自国生産を拡大する動きなどがある。生産革新は、マスカスタマイゼーションも可能にする。従来であればカスタマイズに対応できなかったブランド、商品でも今後は対応しうる。

ECの進展はメーカーやブランドが今まで以上に顧客情報を入手できる環境を実現した。こうした情報を活用することで、一層きめ細やかな商品やサービスの提供が可能になる。他業界でもネスレの安否確認サービスや健康支援事業のように、顧客情報を活用した新たなビジネスの模索が広がっている。

三つの変化を捉えよ(2) 価値の生み出し方の変化

テクノロジーの進化や価値観の変化、多様化は、企業が提供する価値の生み出し方にも大きな変化をもたらしている。

まず、バリューチェーンの変化だ。生産拠点や生産ロット、商品デザインなどの制約が取り払われ、フレキシビリティが増している。先進国でも省人化・自動化などにより比較的低コストでの生産が現実的になり、結果リードタイムも短縮できる。3Dプリンターの活用はマスカスタマイゼーションや新たな商品デザインを実現できる可能性を秘めており、実際、仏シャネルなどが3Dプリンターを用いた新たな素材によるデザインの可能性を模索している。

一方、フェアトレードやトレーサビリティなど社会課題解決につながる要素をバリューチェーンに組み込む動きもある。米チャンルーがEFL(エシカル・ファッション・インターナショナル)ラインの導入で新興国の職人の自立を支援したり、米ウォルマートが生産時に使用した木綿や水を追跡できるTシャツをPBで導入する動きがある。

バリューチェーンの組み換えや再構築につながる変化もある。例えば中国のレッドカラーは、消費者がネット経由で工場に直接スーツやシャツなどをパーソナルオーダーでき、7~10日程度で納品するサービスを提供。いわゆるC2M(Customer to Manufacturer)と呼ばれるモデルだ。

ビジネスモデルの変化も見逃せない。最近ではモノそのものの付加価値だけではなく、モノを使用することによって得られる体験価値を重視する傾向が高まっている。それに合わせモノを販売するビジネスモデルから、シェアやレンタルなどサービス型のビジネスモデルが増えており、月額制で服をレンタルするエアークローゼットなどの事例がある。いわゆるC2C型のビジネスモデルも、ネットやスマホなどの普及が実現した新たな価値創造のかたちと言えよう。英WAVEY GARMSなどがヴィンテージを中心とした古着をフェイスブックで売買できるC2Cのサービスを提供している。

このように、価値を生み出すバリューチェーンやビジネスモデルも従来とは異なる発想で組み立てることが求められる。

これからますます大切になってくるのが情報の活用である。技術やネットの進化によって、これまでは得られなかったような質、量の情報をメーカーやブランドは手に入れられるようになり、その分析技術も急速に進化している。こうした情報をどう生かしていけるかが、今後のビジネスの成否を大きく左右する。

情報活用にはいくつかのレベルが存在する。もっとも初歩的なのは、入手した情報を次シーズンの商品企画やMD計画、販促計画などに活用するものだ。これは、アパレルを含む様々な業界で従来から行われてきた。例えば、前シーズンの販売結果や市場調査結果などに基づき商品企画や数量計画を立てる、ECで得られた購買情報にもとづいて販促計画を立案する、といったものだ。

次のステップは、得られた情報をシーズン中の軌道修正に活用していくことである。これも従来型のSPA(製造小売業)モデルで行われてきたことで、販売状況に応じて追加生産やマークダウン、店間移動などを行う。近年はAI(人工知能)の活用などによって情報をより高度に分析できるため、アクションの精度を飛躍的に高めることが可能となりつつある。また、ECでの先行予約状況を踏まえて追加生産の意思決定を行うなど、情報を活用することで、期中でもより機動的な軌道修正が可能になってきている。

今後重要となるのが、情報を価値創出の手段、源泉として活用することだ。事業運営の精度を高めるために情報を活用するのではなく、情報そのものを活用した新たなビジネスを展開することと言い換えてもいい。例えばネスレは、家庭で使用するコーヒーマシンの使用状況を活用した安否確認や健康支援などのサービス提供を視野に入れている。眼鏡専門店のジェイアイエヌは、メガネに取り付けたセンサーで集中力等を測定、可視化し、仕事の効率や生産性を高めることを支援するサービスを開始した。米GEでは航空機のエンジンに取り付けたセンサーから使用状況や故障の前兆現象を把握し、顧客である航空会社に最適なメンテナンスタイミングを提示するなど、単なる製品販売に限らない付加価値創出につなげている。

アパレル業界においても、販売情報のみならず、今後は消費者や顧客の様々な情報をどう付加価値創出につなげていけるかが重要となろう。

三つの変化を捉えよ(3) 価値の伝え方の変化

技術の進化は、企業やブランドが消費者・顧客に価値を伝える方法や、価値を感じてもらう方法をも変えつつある。

分かりやすい変化はコミュニケーション領域だろう。アパレル業界において、従来、ブランドの価値を伝える最大の手段は雑誌だった。その後 SPA 化の進展に伴い、店舗や販売員自身が価値を伝える媒体としての役割を強く持つようになった。

昨今ではそうした従来型の媒体に加え、インターネット、特に SNS の重要性が増している。例えば英バーバリー。2000 年代後半、ブランドのリポジショニングの過程で彼らが着目したのがデジタルを活用したコミュニケーションだった。フェイスブックやツイッター上で、ショーのライブ映像やチーフ・クリエイティブ・オフィサーのクリストファー・ベイリーがブランドについて語る映像などを配信した。また、Art of Trench と呼ばれるプラットフォームを開設。ユーザーがコートを着こなした写真を投稿し、シェアできる仕組みを構築してファンを育成した。また、店頭にはデジタルサイネージを導入。ウェブと店舗の世界観の統一を目指した。こうした取り組みが実を結び、バーバリーの業績は 2000 年代後半以降大きく伸びた。

現在では、価値伝達の手段は更に進化している。単に企業側が SNS などを通じて一方的に情報を発信するだけでなく、ユーザーの発信する情報をいかに活用するか、という段階に入っている。

例えば米オラピックは、マシンラーニングを活用してインスタグラム上の写真の中から売上向上につながる写真を特定する仕組みを開発、EC のコンバージョンレートを高めるソリューションを提供する。

VR も、活用が模索されている技術だ。例えば仏ディオールは、関係者しか入場できないファッションショーのバックステージなどを VR で体験できるプロモーションを店頭で開催した。

中国の Moviebook の取り組みもユニークだ。特定の映像、例えば自動車のプロモーションムービーなどに、宣伝したい商品やブランドロゴなどの画像を違和感なく合成し、ユーザーにアピールする技術を提供する。

自社のブランド価値を最も効果的に伝えられるのはどういった手段なのか。アパレル企業は、様々な可能性を模索し、スピーディーに実行していくことが求められる。



FB(ファッションビジネス)の価値創造 ②

織研新聞 2017年1~3月連載

テクノロジーや人材など、次世代の付加価値を生む源泉への投資が欠かせません。アパレル業界においても、属人的なMD計画から、シェアードサービス活用による人員数最適化や、AIを活用したトレンド予測を行う先進的な事例も出てきています。従来の考えにとらわれない発想で合理化が必要な時代に突入しているのです。

ムダを削り真に付加価値を生む投資を

市場環境や消費者の変化を捉えてそれに対応したビジネス、もしくは変化を先取りしたビジネスを実現するためには、テクノロジーや人材など、次世代の付加価値を生む源泉への投資が欠かせない。アパレル企業の中には低収益にあえぎ、新たな領域に経営資源を投ずることが難しいケースも少なくない。大事なことは、既存ビジネスの「ムダ」を徹底的に削り取り、投資の原資を生み出すことだ。

収益構造の徹底的な可視化による、不採算ブランドや店舗の整理はその一つ。ディベロッパーとの関係や店舗数縮小によるイメージダウンなどを懸念して徹底できていないケースも少なくない。昨今ではリアル店舗は削減しても、同時に EC 化・デジタル化を推進することで売上やブランドのイメージを維持していくことが可能である。

原価も改善余地があり得る。(顧客が感じる価値に影響しない範囲での)オーバースペックの見直しや SKU(在庫最小単位)数の整理など、商品面の効率化は一つの切り口だ。また、調達先の見直しも改善効果を期待できる。調達先の管理に関わる社内の工数やリードタイムに伴う機会ロスなども費用として可視化し、調達先のポートフォリオを見直すことも一つの方法だ。

MD 計画から販売までの一連の業務も効率化・高度化の余地が大きい。生産・仕入れ数量、初回配分量、店間移動、値引き幅とタイミングなど、意思決定に定量的な指標や分析を組み合わせて、粗利改善を期待できる。しまむらのように、こうした判断業務を自動化し、生産性向上を目指す事例も出てきている。

販管費も削減余地がある。業務の見直しや効率化、シェアードサービスや BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)活用による人員数最適化、購買コストの徹底的な削減などがある。

経理や人事などの間接業務や物流機能の外出しなど、踏み込んだ取り組みも考えるべきだ。例えば業界全体で物流機能を統合すれば、効率性を高めると同時に環境への負荷も減らせるなど、メリットも大きいのではないか。EC の増加に伴い物流機能の強化は必須だが、投資負担などの点からも個社対応は限界もあろう。食品・飲料のように他業界では競合同士が物流で相乗りするなど、業界全体で効率化を進めている事例もある。アパレルも、従来の考えにとらわれない発想で合理化が必要な時代だ。

AI が実現する業務効率化・高度化

MD 計画の策定から企画、販売に至る一連の業務はアパレルビジネスの根幹だが、勤や経験、センス、度胸に依存する傾向が強く、非常に属人的なプロセスでもある。もちろん感性が極めて大切なビジネスであることは否定できないが、一方で近年のテクノロジーの進化は、そうした状況に確実に変化をもたらしつつある。

大量の情報を比較的安価に蓄積、高度に分析できるインフラが整ってきたため、生産・仕入れ数量、初回配分量、店舗や EC の在庫配置、マークダウンのオフ率やタイミング、頻度等、これまで人が限られた情報に基づいて判断してきたことを、AI(人工知能)などを活用してより精度を上げて効率的に判断できるようになってきている。

実際、しまむらは初回発注、店間移動、マークダウンなどを自動化する取り組みを進めている。

こうした取り組みによって、これまでより精度の高い意思決定を少ない人数で実行でき、結果として粗利の改善、在庫や販管費の削減といった効果を期待できる。

MD 計画策定から販売までの業務改革を実現するソリューションも登場してきている。(図)

■MD～販売業務の効率化・高度化事例(図)

計画策定	仕入れ・生産・配分	販売・在庫管理
生産確保	価格体系最適化	上代設定最適化
店舗ポテンシャル分析	店舗格付け	プロモーション最適化
棚割り最適化	⇒ 初回配分最適化	⇒ マークダウン最適化
店内レイアウト最適化	アソートメント計画	ファッションインテリジェンス
サイズ厚生最適化	配送最適化	廃棄計画
価格戦略策定	商品構成最適化	

クラウドサービスのためシステム導入コストが比較的安価で済み、かつ学習効果を備えているため、使用するにつれて判断の精度が高まっていく仕組みだ。

例えばマークダウンでは、各アイテムの売行き予測、価格弾力性や値引き効果などを踏まえ、最適な値引き幅、タイミング、頻度を自動的に計算、提示する。最終的な判断は人間が行う。英国などで多数の導入実績があり、10%前後の粗利改善を実現している。

MD や販売業務以外にも、AI を活用したトレンド予測、アプリ等を用いたワントゥワンマーケティング（無印良品の取り組みが好例）など、アパレルのビジネスは情報やテクノロジーを活用することによってまだまだ進化する余地がある。今後アパレルも「情報産業」化が一層進むだろう。

「EC＝チャネル」発想からの脱却

EC はアパレル市場において数少ない成長領域だが、必ずしも期待通りの成長を実現できていない会社も多い。

その原因のひとつが、EC＝販売チャネルという発想だ。もちろん有力な販売チャネルであることに違いはないが、そのことが逆にリアル店舗とEC の対立を生み、EC の成長を阻害する要因となっている。店舗在庫があるのにEC 上で欠品が生じている、店舗からEC への送客といった相互連携が不十分で機会損失が生じているなど、事業全体でロスが発生していることも少なくない。

こうした問題を解決し、EC のポテンシャルを最大限活用しきるためにはどうすべきか。大切なことは、リアル店舗もEC も含めて、あらゆる顧客接点を通じていかにブランドとして顧客を囲い込むか、ファンに育てていくか、という発想を持つことだ。

消費者のライフスタイルや購買行動が大きく変化する中、雑誌や店舗、販売員といった従来型の顧客接点の組み合わせだけでは、もはや消費者のニーズには対応しきれない。ターゲットとする消費者の視点から、ゼロベースで顧客接点を見直すことが必要だ。

つまり、雑誌や店舗、販売員といった従来の顧客接点に加え、SNS（交流サイト）やEC など新たな接点も含めて、顧客接点全体を通じてどういった価値体験をブランドとして提供するのか、カスタマージャーニーを再定義する。その上で、各接点の役割や機能、提供する価値を再構築していくことが肝となる。

店舗もEC もあくまで顧客接点の一つであり、ターゲットとする消費者のライフスタイルや購買行動に応じた役割や機能を果たすことが重要だ。言うまでもないが、最終的な目標はリアル店舗やEC それぞれの売り上げを伸ばすことではなく、ブランド全体を伸ばすことにある。

無印良品の取組みはその好例だ。MUJI passport というアプリを通じて、在庫検索や商品情報収集、来店、購入といったリアルとウェブ上のあらゆる顧客接点で生じるブランドと顧客のコミュニケーション履歴を取得し、そのデータを分析して店舗やEC など各顧客接点での提供価値、機能などを最適化して顧客のロイヤリティ向上につなげている。例えば、ウェブで商品を調べて実際には店舗で購入する顧客が相当数存在することが判明している。EC のカタログ的機能を強化し、リアル店舗の在庫状況を検索できる機能も追加した。

UX で切り開く新たなビジネス

UX＝User eXperience とは、顧客が体験する価値のことを指す。顧客は、企業やブランドとの様々な顧客接点を通じて、何らかの価値を体験する。現在では、このUX を起点に既存のビジネスを作り変えたり、新たなビジネスを生み出したりするケースが増えている。

ウーバー（Uber）を例にとって考えてみよう。ウーバーは顧客である利用者、ドライバーが従来抱えていた不満や問題を解決し、新たな価値体験を実現したサービスだ。

利用者は必要なときにすぐに移動手段を確保できる。他の利用者の評価を参考にしてドライバーを選べるため、安心して快適な移動を期待できる。支払いは登録したクレジットカードで済ませられるため、面倒がない。移動のルートは記録され、ドライバーの評価もできるため、信頼性が高い。

従来のタクシーだと、必要な時にすぐつかまらないこともあるし、ドライバーも選べない。毎回支払いもしなくてはならない。ドライバーにとっては、自分の車で空いている時間に稼ぐことができ、支払いを巡るトラブルもない。品質の高いサービスを提供すれば利用者からの評価も高まり、より稼ぐ機会を増やせる。

これまでは、どんなに丁寧な運転、サービスを心掛けてもリピートに確実につながるわけではなく、支払いの際につり銭がないなどの面倒が生じることもあった。ウーバーは、顧客体験価値＝UX の観点から、タクシーにおける従来のサービスのビジネスモデルを作り変え、ライドシェアという新たなビジネスを実現した。

こうしたUX 発想のビジネスは、アパレル業界でも見られる。

エアークローゼット (airCloset) やリープ (leap) など、顧客の好みに応じたコーディネート洋服をレンタルするサービスは、まさに UX 視点からの新たなビジネスモデルと言える。

自分自身で洋服をコーディネートするのが苦手な消費者にとっては、専属スタイリストがつくような体験ができ、非常に助かるはずだ。ある程度自分でコーディネートできる消費者にとっても、常にトレンドの洋服を着られることは願ってもないことだろう。

このように、顧客目線から従来のアパレル業界のビジネスモデルでは考えられなかったような価値を実現し、消費者の不満や潜在的なニーズに応えていくことが、アパレル業界の閉塞感を打ち破る一つのきっかけになる。



FB(ファッションビジネス)の価値創造 ③

織研新聞 2017年1~3月連載

日本のアパレル業界では従来のビジネスモデルは行き詰まっていると言わざるを得ません。本来、アパレルは高収益で、「夢」や「あこがれ」を売るビジネスのはずです。人々が希望を持って働き、「夢」や「あこがれ」を売れる環境を再び実現するためにも、収益体質強化や新たなモデルへの挑戦は欠かせません。

今後イノベーションを起こすヒントとして、テクノロジー活用の事案をお伝えします。

IT 技術と匠の技の融合が革新を生む

日本のアパレル業界では従来のビジネスモデルは行き詰まっており、今後成長を目指すにはイノベーションが不可欠だ。イノベーションの重要な視点の一つは、AI(人工知能)などのテクノロジーをどう活用するか、そして人間だからこそ生み出せる付加価値が何かを考え抜くことである。

アパレルビジネスもいずれ、ほぼ「無人」で運営できるようになるだろう。AI が SNS(交流サイト)やメディアなどネット上の情報を解析し、次シーズンのトレンドを特定。それに基づき生地やデザイン、パターンを落とし込む。同時にサンプル画像を作成。作成したサンプル画像をネットで顧客に提案し受注を行う。

SNS などへの情報発信も、AI が適切なタイミングを見計らって展開。顧客の過去の購買実績などに基づき、AI がお薦めのコーディネートも提案する。受注状況を見つつ、生地や副資材の調達状況、工場の稼働なども考慮して、MD 計画を策定する。一定以上の受注が見込まれる場合は、即座に増産できるよう、生地や副資材の追加生産や在庫確保、工場のライン確保も同時に行う。受注した商品のデータが工場に送信され、自動的に生地の裁断、縫製を行う。完成した商品は工場から購入した顧客に直接発送される。

一連のプロセスを通じて、ネット上の情報、自社や他社の販売情報等をモニタリングし、AI が毎日 MD 計画や生産計画を見直す。その情報は工場や生地メーカー、商社などに共有され、生地や副資材の在庫管理、生産計画の調整を適宜行う。販売状況に応じて AI がマークダウンを実施(完全受注生産にすればそれも必要ない)。最終的に粗利が最大化するよう、コントロールする。この一連の流れに、人手はほとんど不要だ。

このような AI による判断の自動化、バリューチェーンを通じた情報共有・連携は、既に他産業では導入が進んでいる。一方で、職人の匠の技によるモノづくり、優れたデザイナーが生み出すクリエイティブなデザイン、独創的なブランド同士のコラボレーションなど、人間が生み出せる付加価値もまだまだあるはず。テクノロジーの活用で浮いたコストは、そうした付加価値創出を担う人材にも投資すべきだ。

テクノロジーと人間をどのように組み合わせる付加価値を最大化していくのか。そこにイノベーションを生み出すヒントがある。

アパレル産業の未来

いよいよ最終回。業界の将来を展望して終わりにしたい。

SPA モデルが当たり前になったように、今後はテクノロジーを活用してバリューチェーン全体を高度化・省人化するモデルが主流となる。AI(人工知能)による意思決定高度化、工場の自動化、情報連携によるリードタイム短縮や機会ロス削減などが当たり前になる。

店舗をたくさん構える必要もなくなり、EC との組み合わせが当然になる。EC を前提に店舗を構えないブランドも増えるだろう。

SNS(交流サイト)上の画像のコーディネートに類似する商品を自動で検索し購入できるサービスや、ウェブ上の動画に登場する商品を購入できる技術など、消費者がブランドや商品を認知、購入するシーンも変わっていく。

ブランドが企画して大量に生産された商品を購入するモデルも変わる。レンタルはもちろん、自分のサイズや好みに合わせてカスタマイズされた洋服を手軽に購入できるようになるなど、洋服の購入手続きそのものが多様化する。

こうした中、アパレル企業、特に既存企業は何をすべきか。まず、既存事業の効率化、収益体質強化を徹底すべきだ。不採算店舗閉鎖、EC 拡大、AI などを活用した MD～販売業務高度化による粗利改善、テクノロジー活用による効率化、原価低減、間接部門のシェアード化や一部業務の自動化など、改革すべきことに着手する。

一方で、今後の新たなモデルの実現を見据えた打ち手も欠かせない。外部連携や M&A の推進だ。必要なテクノロジーや人材を既存のリソースだけで賄うことは難しい。特定の技術やサービスを持ったベンチャー企業やテクノロジー企業など、外部の活用の成否が今後の成長を左右する。

働く人々の意識改革も重要だ。テクノロジーの専門家になる必要はないが、その重要性や意味合いを理解し、アパレル業界の常識が変わったことを認識すべきだ。新たに必要となる知識やスキルの習得も必要。新しいテクノロジーをうまくアパレル業界に生かすためには、まずは意識を変えることが大切だ。

本来、アパレルは高収益で、「夢」や「あこがれ」を売るビジネスのはず。既存メーカーの多くは低収益にあえぎ、現場もかつてほど活気がない。人々が希望を持って働き、「夢」や「あこがれ」を売れる環境を再び実現するためにも、収益体質強化や新たなモデルへの挑戦は欠かせない。

執筆者



鬼頭 孝幸 / Takayuki Kito
デロイトトーマツ コンサルティング 執行役員

化粧品、アパレル、食品・飲料などの消費財メーカー、百貨店や専門店などの流通企業に対し、グローバル戦略、事業戦略、マーケティングなどの領域で豊富なコンサルティング経験を有する。また、ブランドマネジメントでは幅広い業界の企業に対する支援経験を持つ。主な著書に「ブランドのレシピ」(JMAM、2009年)「戦略としてのブランド」(東洋経済新報社、2012年)などがある。

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 コンシューマービジネス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
www.deloitte.com/jp/dtc

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 9,400 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.