



## 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EFI(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発。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。

## 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](http://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](http://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](http://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.