



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、洋服の購入体験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.