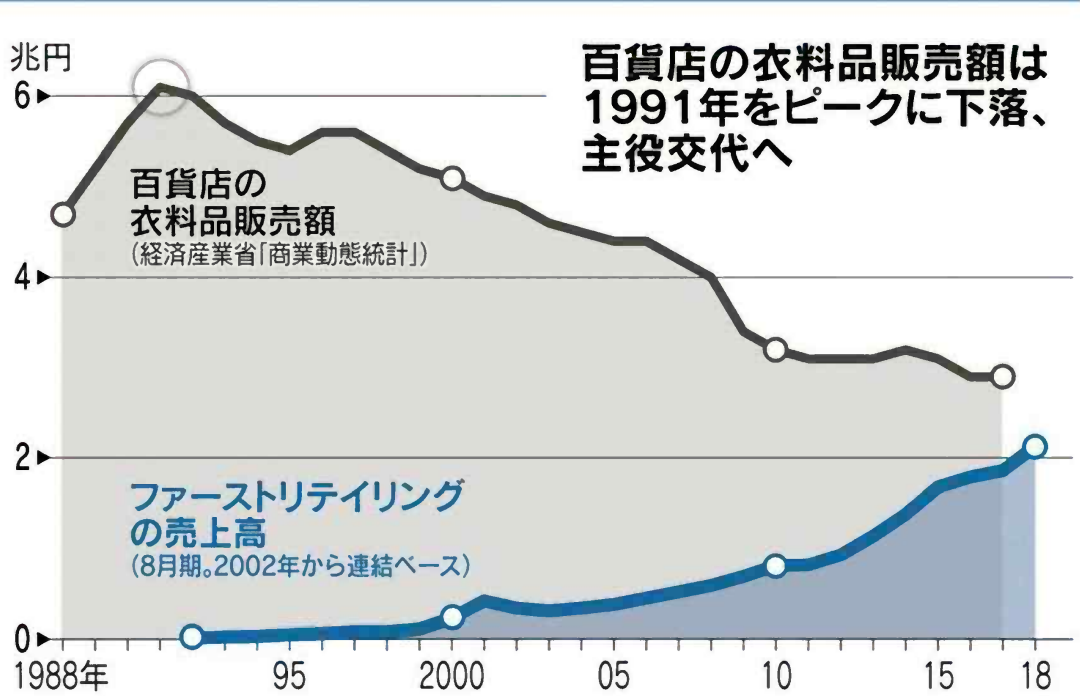




作るだけ売れる。平成初頭、ファッション界はわが世の春を謳歌した。「高い服で外見を飾るのがステータス」。そんな大衆意識が作り手を大量生産に駆り立てた。だが低成長時代に突入し消費者の価値観は激変。外見から内面へ。適正価格の服を適量だけ——。変化に気づかぬ業者は成算なき量産を続け、大量の在庫だけが残った。

アパレルに明暗 成算なき量産の果てに

「50代アパレル経営者が回顧する。『パブル期』中野アサヒの「タレジー」」。パブルは80年代前半で事業部長に。給料は倍増した。「会社から上限400万円増した」「会社が上限400万円増して、好きな車を買ひ与えられた。住居は会社負担でもよい」ともいふ。他の役員は社長は田園調布に住んだ」。

事業部長佐々木は田園調布に住んだ。その生活も3年後に窮乏する。車は返却。家賃は半額負担になった。パブル崩壊前から欧米の視察を重ねた柳井正、兼社長は80年代当時「日本人はどうい服を着ている国はないか」と感じていた。そのころ「日本人的な感覚を多く日本人が共振する違和感をもった」といふ。

百貨店企業託引先とするアパレル会社の栄華と失墜。デフレ下でのユニクロや欧米ファストファッションなど製造小売業(S&P)の台頭。平成30年間のファッション産業は、「装」の意識変化をとらえた勢力と「変われなかった」勢力の主役交代劇として要約できる。

昭和からのDCCブランドムームと「アルマーニ」など海外ブランドの欧米市場で、80年代末のファッション市場は過熱した。「高い服はいい服」と思われて服の単価はその20年前の2倍に昇。体の線に沿ったデザイン「ボディコンシャスボディコン」「ボディーコンシャスボディコン」空前的人気で年間200億円。パリを拠点とするデザイナーの島田朋子さんは似合うかどうかを考えずファッションに価値を置きすぎる風潮はおおしい」と否感した。

当時のアパレル市場は15兆円を超えて、今より5割大減した。家計調査によると、二級被服及び履物の消費支出

額は9年に世帯当たり30万円、10年にこれを迎え、百貨店売上高は6・1兆円に達し、だがバブル崩壊で風景はすっかり変わってしまった。デフレの家数が1000万円以下の大ヒット。これも柳井スの大ヒット。これも柳井スだ。百貨店の「価格と品質のバブル」の意識は研ぎ澄まされ、示す価値観やスタイルは面白い。「カジュアル・スポーツ」の時代になり、おしゃれの時代になり、柳井スの今やヨシは自分の価値観を映すファストファッションの時代になった。ネット販売や中古席巻し、ネット販売や中古席巻し、2000年の台頭。一方、2000年の経営破綻で百貨店の資本金は10年に中国資本が買った。16年にイトキンファンドの傘下に入り、時代された各社が次々脱落した。失墜の主因は「困窮的な」と指摘するのは、流通業界の小島フアッション・マーケット（東京、渋谷）の小島健輔。なにより売り逃しの機会ロスを増やした。百貨店は「一斉に」供給過剰を招くことになった。売れた時代は、量は確保されたから減産にはなっていない。甘い成功体験が、現代の事業モデルへの変身を促している。アパレル不況というところ。平成30年間の国内消費数量は平均で3人に1人増えている。だが売れなは、3人に1人に膨らむ。

2000年の衣料品は変わる。台のフリに、井氏によらな「ス」た「ス」作り手の依存しなウウエア意味が変ファッショ逼いた。路面店が衣料店もそのの鮮明になンに投資フに取残り残「量産」に詳しにアング長た。在た。スを恐れ流行を追返り利益は商品となくする発想低成長時阻んだ。が、実はいはわすれが供給点の多い多

くは敗北している。日本のグラフの軌跡は、さながら20年の財政の歳入・歳出のよさ。「ワニの口」だ。柳井氏は「アパレル各社は商社や外部のメーカーに商品企画を丸投げし、創意工夫でこなかった」と手厳しい。大手アパレルもSPAにならひ、コスト削減のため海外生産にシフトした。だがアパレル後に百貨店は売れ残りを返品できる取引に改め、納入価格の引き下げも求めた。

バブル期にファッション消費は最盛期を迎えました。笑いが止まらない時代。需要は地方都市へ急速に広がりました。けん引役は丸井です。アパレル各社もどんどん地方に出店しました。

私がいたサンエー・インターナショナルでも服の売れ方は異常で、タイアンの「ピンキー&タイアン」は20平方メートルの店で売上高は年8億円。各アパレルの正価販売率は80%を超え、年2回のセールの在庫を売り切った。若者は自己表現のために、分割払いで収入以上の高い服を買ったのです。

アパレル会社は高給で毎日、六本木で朝まで騒いだものです。毎年夏にはグラムへ社員旅行。でも何バブルがはじけて業界もはじけてしまった。似たような服を作りすぎて同質化し、消費者は離れていきまし。その後の高級ブランドブランド

証言



異常だったバブル期 崩壊後も変われず

—三宅正彦 TSIホールディングス会長

アパレル側は素材を見直し商品原価率は20%を下回った。「売値1万円、原価2000円」。そんな服は一目で見抜かれる」とある業者。成算なき量産は続き、日本の産地は消えた。今、この深刻な需給ギャップの解消に最新テクノロジーで挑む企業がある。スタートアップのSENSY（東京・渋谷）はAI（人工知能）で顧客の購買履歴や感性を分析し、需要予測に役立てる。すでに大手ア

「今日日本人は自分らしい服を買うためにお金を使う」と島田順子さん。成熟した消費者の価値基準は外見の装いから個々の肉面の充実へと向かう。つまり嗜好はますます細分化する。精緻な需要の把握と効率的生産を一段と進めるためのハードルは高くなる一方だ。

松本和佳

でも売れたのはバッグばかり。服ではファストファッションやユニクロが主役に躍り出ました。

経済成長が鈍化して消費者は堅実になっていった。お金をかけるのは通信や食べ物。でもアパレル会社は変化についていけず、服を作り続けました。百貨店も売り場を広げ続けた。

各社は利益を捻出すようと生産地を海外に求めましたが、大量生産じゃないと受け付けてくれない。だからわざわざ生産量が増えた。一方で国内市場が広がらないの海外開拓は遅れました。アパレル会社の海外売上比率は3〜5%にとどまっています。業界の淘汰が進み、サンエーは東京スタイルと経営統合しました。

30年たつて我々はやっと気づいた。やみくもにものを作るのではなく、オーダーのような顧客対応が大切になると。ITを駆使した工場や物流センターも稼働しました。今が新時代の服作りのスタートだと思っています。

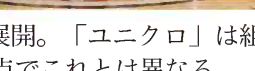
DCブランド	委託販売と消化仕入れ
1970年代後半から80年代に社会現象となった、日本のアパレル会社が手がけた衣料品ブランドの総称。Dはデザイナーズ、Cはキャラクターズの頭文字。「ヨウジャマモト」（山本耀司）、「コムデギャルソン」（川久保玲）、「B I G I」「ニコル」「ピンクハウス」など作り手やブランドの個性が強く出た服で一世を風靡した。東京・原宿のマンションの一室に事務所を構えた小規模アパレル「マンションメーカー」が始まりで、その個性的な服をファッション誌「アンアン」や「ポパイ」が一斉に取り上げたことによって、ブームとなっていく。	1970年代までは百貨店の取引は「買い取り」が多かった。返品できず、在庫を処理するのは小売り側だった。80年代に入ると、材料が売れて百貨店の売り場が広がり、大量の商品が必ず売れることで、百貨店にいったん商品を納入して販売を委託する店が増え、登場した。納品した時点でお金のやり取りが発生し、売れ残りは売り上げが立つ。売れ残りは返品可能だ。 90年代に入ると主流となったのが「消化仕入れ」だ。納品金額が発生、返品できるところは委託と似ている。決定

ファッションビル「ラフォーレ原宿」や丸井のDCブランドセールは毎回、数千人が行列した。女性ばかりでなく男性も熱狂し、「ジュン」のロゴ入りTシャツは500万枚を売り上げた。また、ショップの販売員は「ハウスマヌカン」と呼ばれ、人気の職業になった。

ファストファッション

最新の流行を取り入れた低価格の衣料品を短サイクルで店頭へ並べ、大量に販売するファッション業者のこと。企画から販売まで自社で一貫して手掛けて価格を抑える。代表ブランドはスペインのインディテックスが運営する「ZARA（ザラ）」(写真はロイター)、スウェーデンのヘネス・アンド・マウリッツが運営する「H&M」など。インディテックスの2018年7月期の売上高は253億円で世界に7500店舗を展開。「ユニクロ」は組み合わせがきく定番的な商品を主体としている点でこれとは異なる。

最近では有名デザイナーと組んだ独自商品の開発も盛ん。ただ、ネット販売の台頭や、競合の激化で近年は大都市の旗艦店の閉鎖が目立つ。



バブル崩壊後、服作りの拠点は国内から海外へシフト。中国はアパレル・サプライチェーン研究会報告書によると、アパレルの輸入品比率は97%に達する。輸入国では中国を始め、ベトナムがそれに続く。工賃の安さに加え、日本へからも産地は中国や東南アジア一带に集中している。あるところ「バブル崩壊のころ、中国の工賃は日本のおよそ10分の1程度でジャケットが作れた」。

近年は中国は人件費が高まり、製造拠点の移転が進む。ベトナムだ。とはいえ、中国と比べて発注に必要な最長リード時間が短縮されつつあり、コスト削減の必要を感じつつある。一方で、中国は生産能力の向上により、一部の製品は国内生産への回帰もある。T S Iホールディングスは山形県米沢市に自動化を取り入れたハイテク工場を稼働

次回は「食」をめぐる人々の意識の変化をたどります。

「コスパ重視」へ変わった消費者

は破棄されている。2本のグラフの軌跡は、さすがに日本の財政の歳入歳出である。「ワニの口」だ。柳井氏は「アパレル各社は商社や外部のメーカーに商品企画を丸投げし、創意工夫できなかった」と手厳しい。大塚アパレルもSPAにならぬ、コスト削減のため海外生産にシフトした。だがパルパル後に百貨店は売れ残りを返品できる取引に改め、納入価格引き下げも求めた。

アパレル側は「材料を見直し」商品原価率は20%をこえた。『売価一万円、率は2000円。そんな服は一目で見抜かれる』とある業者。成算なき量産は続き、日本の産地は消えた。今、この深刻な需要ギャップの解消に最新テクノロジーで挑む企業がある。スタートアップのSENSY（東京・渋谷）はAI（人工知能）で顧客の購買履歴や感性を分析し、需要予測に役立てる。すでに大手ア

パレル14社が契約。渡辺祐樹最高経営責任者（CEO）は「18年がAIによる需要予測元年」と思える。

「今の日本人は自分らしい服を買うためにお金を使う」と島田順子さん。成熟した消費者の価値基準は外見の装か、個々の内面の充実へと向かう。つまり嗜好はますます細分化する。精緻な需要の把握と効率的生産を一段と進めるためのハードルは高くなる。一方で、

松本和佳

委託販売と消化仕入れ

1970年代までは百貨店の取引は「買い取り」が多かった。売れ残っても返品できず、在庫を処理するのは小売り側だった。80年代になると衣料品が売れて百貨店の売り場が広がり、大量の商品が必要になった。そこで、百貨店にいったん商品を納入して販売を委託する「委託販売」が登場した。納品した時点でお金のやり取りが発生し、売れた時点で正式な売り上げが立つ。売れ残りは返品可能だ。

90年代に入って主流となったのが「消化仕入れ」だ。納入した時点で金額が発生、返品できるところは委託と似ている。決定的に違うのが、委託では百貨店に納品した時点で所有権が移るが、消化では客の手に渡るまで所有権はアパレル側にある点だ。もしも売店が倒産した際、委託取引では在庫を引き揚げられず、大きな損失を被る。百貨店低迷の時代に若干のリスクを回避できる条件ともいえる。

海外生産

バブル崩壊後、服作りの拠点は国内から海外へシフトした。経済産業省の「アパレル・サプライチェーン研究会報告書」によれば、2014年のアパレルの輸入品比率は97%に達する。輸入国では中国が6割以上を占め、ベトナムがそれに続く。工賃の安さに加え、日本への輸送コストからも産地は中国や東南アジア一帯に集中している。あるアパレルによると、「バブル崩壊のころ、中国の工賃は日本のおよそ10分の1。シャツを作る工賃でジャケットが作れた」。

近年は中国は人件費が高まり、製造拠点の移転が進む。伸びているのがベトナムだ。とはいえ、中国と比べて発注に必要な最低ロット数が多くなってしまいうえ、大量生産を余儀なくされる懸念もある。一部、高額品では国内生産への回帰もある。T S I ホールディングスはこのほど山形県米沢市に自動化を取り入れたハイテク工場を稼働した。