Roland Berger
Strategy Consultants

ROLAND BERGER TOKYO STUDY

# アパレル市場を科学する

Consumer Goods & Retail Japan

福田　稔

2015 年 7 月

# エグゼクティブ・サマリー

ファッション産業は販売ベースで国内約 9 兆円の市場であるが、市場は二極化の様相を呈している。弊社の調べでは、市場はラグジュアリー(約 1 兆円)、トレンド（約 2.6 兆円）、マス・ボリューム（約 5.3 兆円）の三つに分けることができるが、2013-2017 年の年平均成長率は、ラグジュアリーが 0.0%、マスボリュームが-0.5%であるのに対し、中間価格帯のトレンド市場のみ-2.4%と縮小傾向にある。トレンド市場は現在ブランド過多の状態にあり、消費者の多様化、消費の二極化が進む中で、トレンド市場に軸足を置くアパレル各社は近年苦戦を強いられている。昨今、総合型アパレル企業のブランド廃止、店舗の大量閉鎖は記憶に新しく、これまでトレンド市場を牽引してきたプレーヤーにとっても極めて厳しい競争環境に変化しつつある。

このようにブランド過多の状況の中で、アパレル企業が勝ち残る要件は何であろうか？最も重要な要件は、消費者の価値観に立脚したブランド作りである。アパレル業界はこれまでクリエイティビティを信奉するあまり、ブランドコンセプト作りまでクリエイティブ人材の頭の中にすべて任せてしまう傾向があった。オンリーワンの世界観構築が求められるラグジュアリーブランドやデザイナーズラグジュアリーの場合は別だが、現在のトレンドやマス市場における“服”は、あくまで消費者の価値観の一端を担う、あるいは表現する手段である。そこには絶対的なクリエティビティは求められず、消費者の価値観を刺激する服、ブランドであることが重要となる。従って、ターゲットセグメントのボリュームを把握すること、及び当該セグメントの価値観に対して的確に訴求し、消費者の価値観の表現手段となることが、ビジネスを成功させる要件となる。そのためには、消費者調査やデータ解析に基づく消費者の価値観の把握や戦略的なブランディングといった科学的なアプローチの導入が欠かせない。

例えば、消費者の価値観の把握においては、セグメント別のアプローチが重要である。弊社の調べでは国内のアパレル市場全体には、男性向け 12 セグメント、女性向け 11 セグメントが存在しており、そのうちトレンド市場には、男性向けで 9 つのセグメント、女性向けで 8 つのセグメントが存在してる。それぞれのセグメントは、異なる価値観・ライフスタイルを持ち、“服”は価値観を表現する一つの手段、アイコンとなっている。売れるブランドを作るためには、消費者の価値観とブランドが訴求しているイメージを合致させなくてはならない。 そのためには、①各セグメントのキーバリュー（中心となる価値観）に訴求する、ことと ②イメージの全体的フィットを高める、③同じポジショニングの競合ブランドよりも強いイメージを訴求すること、が重要となる。

ブランドイメージを消費者の心の中に構築するためには、消費者の価値観上の訴求ポイントを明確化した上で、あらゆる顧客接点を通じて同じメッセージを訴求する一貫性のあるブランディングが求められる。中でもアパレルにおいては、近年特に 2 つの顧客接点がブランディング上、重要である。第 1 に店舗である。店舗は今日消費者にブランドの世界観を直接的に体験してもらうための最も効果的な場である。第 2 の重要な顧客接点は、デジタルメディアである。ブランドの世界観を表現するブランドサイトはもちろんのこと、SNS 等のソーシャルメディアや EC モールへの出店、また店舗との連携によるオムニチャネル化も重要だ。

日本のアパレル企業の更なる成長に向けては、海外も忘れてはならない。現在世界最大のアパレル市場は米国で日本は第 3 位であるが、2020 年には第 1 位は中国となり日本は第 5 位に落ちる。この 5 年間の中国の伸び代は約 34 兆円もあり、日本の 3 倍以上の市場が真水で生まれてくる大市場だ。この市場を獲るべく多くの日本企業が進出しているが、トレンド市場においては失敗が後を絶たない。この根本的な理由は、アパレルビジネスはラグジュアリーを除き、基本的にローカルなビジネスであることを理解していないからである。トレンド市場向けの日本のブランドが、ブランド力を磨けば海外でも通用すると信じて、進出国に対する理解が甘いまま参入して失敗するケースは後を絶たない。唯でさえ価値観が多様化している現在、国が違えば消費者セグメントの広がりやチャネルの特性は全く異なるであろうことは想像に難くない。グローバルでもアパレルビジネスの基本は、消費者及び市場への理解なのである。

このように、国内での勝ち残り、海外での成長どちらをとっても市場に対する理解が大前提となっている現状では、日本のアパレル企業はより消費者起点の科学的なアプローチを導入し市場への理解を進めるべきである。そして、元々の強みであるクリエイティビティやものづくり力との掛け算で、グローバルブランド創出にチャレンジしてほしい。

# 目次

エグゼクティブ・サマリー ..... 2

1. 国内アパレル市場の全体像 ..... 4

2. トレンド市場の捉え方 ..... 6

3. 消費者の価値観を捉えるブランド戦略 ..... 10

4. 日本のアパレル企業の成長に向けて ..... 15

5. 終わりに ..... 18

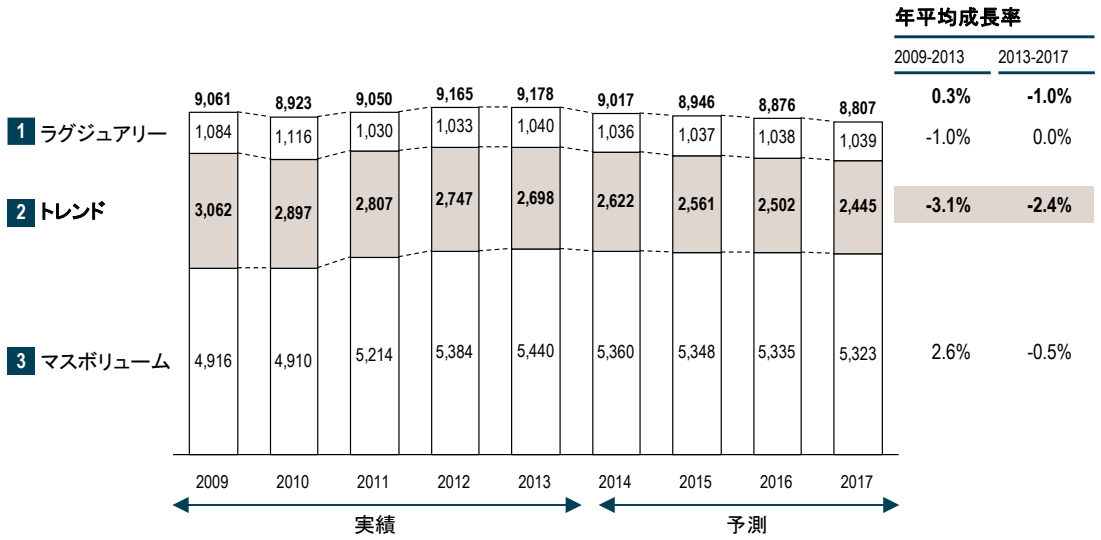
# 1. 国内アパレル市場の全体像

本章では国内のアパレル市場について概観し、近年の大まかなトレンドを把握したい。

## 国内アパレル市場規模は約 9 兆円

2014 年の国内アパレル小売市場は全体でおよそ 9 兆円である。弊社の予測では、今後も市場は横ばいから微減で推移する見込みである。アパレル市場全体が伸び悩んでいる背景としては、少子高齢化による人口減少および衣類品への出費が少ない高齢者の割合の増加、また長引くデフレ経済のなかで、ファストファッションに代表される低価格の衣類品が選択肢として増加したことが挙げられる。

セグメント別国内アパレル小売市場規模推移 [十億円]

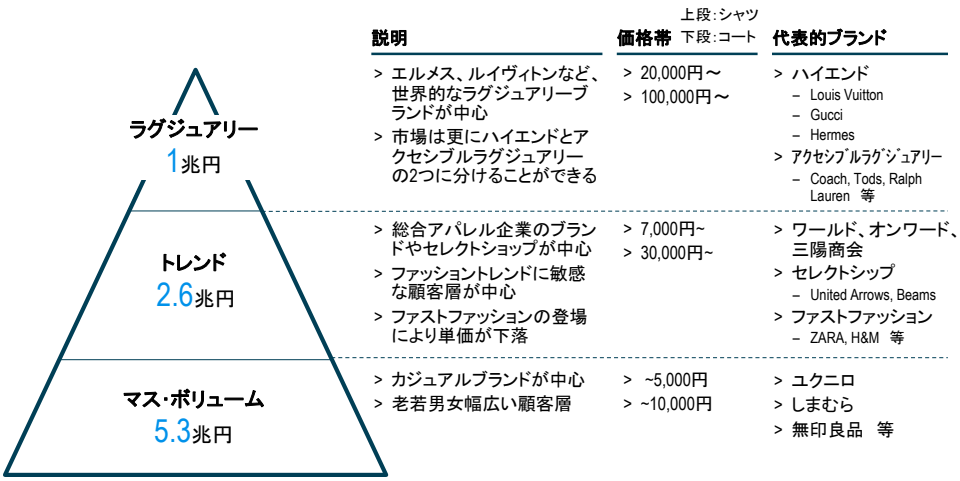



出所: 矢野経済研究所、みずほ総研レポート及び IR 情報を基に、ローランド・ベルガー分析

## アパレル市場を構成する 3 つの市場

さて、市場規模で 9 兆円を誇る国内のアパレル市場であるが、その中身を見てみると大きく 3 つの市場に分かれている。その 3 つとは、主要価格帯別に上からラグジュアリー市場、トレンド市場、マス・ボリューム市場であり、シャツの価格を例にすると、ラグジュアリー市場ではシャツ 1 枚が 2 万円以上する高価格帯、トレンド市場では、1 枚 7,000 円～2 万円といった中価格帯、マス・ボリューム市場では、1 枚 7,000 円以下のボリュームゾーンといったところである。これらの 3 つの市場のターゲットとなる消費者と実際のブランドを詳細に見てみよう。ラグジュアリー市場は、富裕層や可処分所得の多い女性層を狙った LVMH や Gucci に代表されるハイエンドブランドと、トレンド層の消費者の取り込みも狙ったアクセシブルラクグジュアリーの 2 つに分かれる。トレンド市場では、流行に敏感な消費者層を相手に、ワールドやオンワードなどの総合アパレル企業系のブランドや、BEAMS や United Arrows に代表されるセレクトショップなどが展開している。そして、マス・ボリューム市場では、より一般層を相手に事業を展開するユニクロ、しまむら、無印良品が代表的だ。なお、昨今話題の ZARA、H&M などの海外グローバル・ファストファッションプレーヤーは、トレンド市場とマス・ボリューム市場の一部を侵食し成長している。ちなみに、これら 3 つの各市場の市場規模であるが、弊社算定では、2014 年時点でラグジュアリー市場が 1 兆円、トレンド市場が 2.6 兆円、マス・ボリューム市場が 5.3 兆円となっている。

アパレル市場の構成及び市場規模(2014)




出所: ローランド・ベルガー分析

## トレンド市場が縮小し、競争が激化

さて、市場全体としてはほぼ横ばいで推移する国内アパレル市場であるが、上記 3 つの市場毎に見ると、異なる様相を呈している。ラグジュアリー市場では、景気の回復と海外高級ブランドを中心としたラグジュアリーブランドの積極的な事業拡大により、マーケットは横ばい。また、マス・ボリューム市場についても、消費の二極化が進む中で堅調。一方のトレンド市場は、唯一大きく減少傾向にある。その結果として、トレンド市場におけるブランド間の競争が激化し、トレンド市場に軸足を置くアパレル各社の中には近年苦戦を強いられる企業が増えている。例えば、2015 年に入り複数の総合アパレル企業において、大規模なブランドの廃止と店舗の閉鎖を発表されたが、これまでトレンド市場を牽引してきたプレーヤーにとっても極めて厳しい競争環境に変化しつつある。

## トレンド市場を襲う環境変化

こうしてトレンド市場全体が縮小し、トレンド市場を主戦場とする各社が苦戦を強いられる背景には、大きく 2 つの要因が存在しているも。第一に、価値観の多様化に伴いトレンドが小粒化し、ブランドの投資効率が下がっていることにある。従来、トレンド市場が成長した背景には、国内のアパレルにおける消費トレンドの一様性が存在していた。すなわち、ある一定規模の消費者が、皆で一斉にトレンドにのったブランドを買い求める傾向があった。その為、トレンド市場をターゲットにしたアパレル企業は、トレンドを意図的に作り出して、継続的に収益を上げるということが容易であった。ところが、2000 年頃を境に、消費者の価値観の多様化が一気に進み、消費者は自らのライフスタイルと価値観にあわせ、自分が好きなものを着るというスタイルに変化し、流されにくい消費者が一般的となった。即ち、服は流行・トレンドに乗っていることを示すアイコンではなく、自らのライフスタイルや価値観を示すアイコンとなり、消費者はラグジュアリーからトレンド/マスブランドまでのアイテムを自由に組み合わせて、自らを表現するように変化した。結果、アパレル企業は従来のようにトレンドを作り出し、消費者をまとめて取り込むということが難しくなってしまったのである。一方、消費者の多様化にあわせるべく、アパレルメーカーはブランドを増やし、ファストファッションの台頭も相まって、トレンド市場にはブランドが溢れ返るようになった。結果、小粒なブランドが増えブランドあたりの投資効率は直近 10 年で大きく低下してしまったのが実状だ。
第二の理由は、ファストファッションプレーヤーの台頭とマス・ブランドの品質向上により、トレンド市場の単価が下落したことにある。ユニクロに代表される SPA プレーヤーが高品質で低価格なラインナップを増やし、かたや ZARA や H&M が、今まさに街角で流行っている服装というのを比較的低価格で素早く市場に投入するようになり、もともとトレンド市場にいた流行に敏感な消費者層の価格に対する目線が下がってしまった。昔のようにトレンド商品を流行の

起点であるコレクションブランドのみを意識した価格づけは困難となり、トレンド市場のブランドもファストファッションプレーヤーの価格を意識したプライシングにせざるを得ないのが現状だ。

このように、競争が激化し各社に戦略の立て直しを迫るトレンド市場であるが、次章では、トレンド市場の内部を更に一歩踏み込んで眺めることにより、企業にとっての戦略の方向性に対するヒントを考えてみたい。

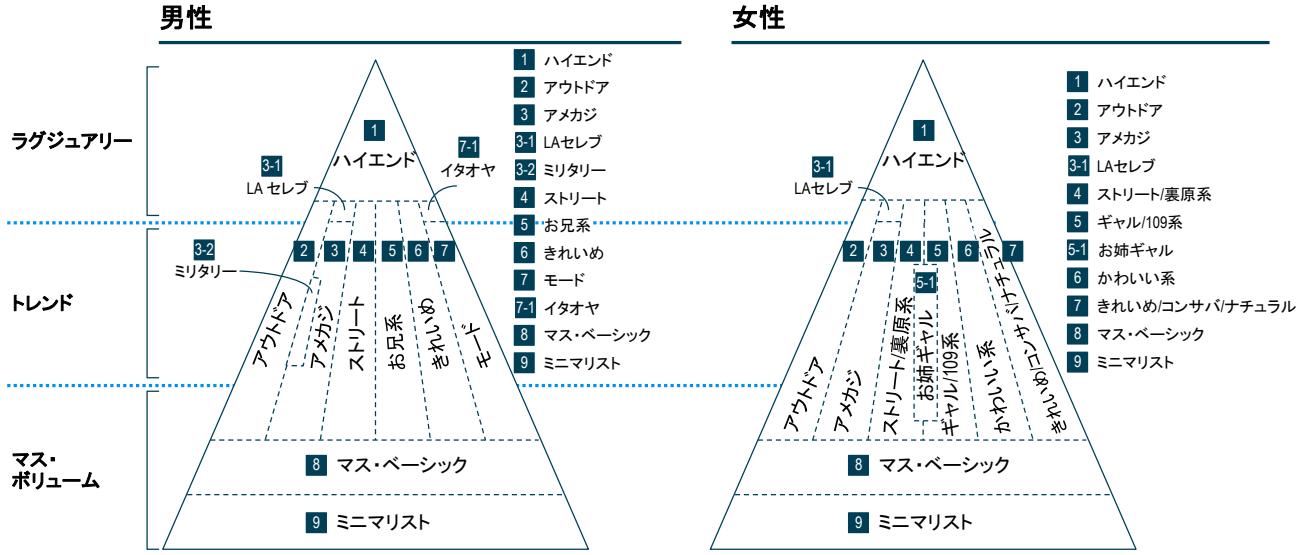
## 2. トレンド市場の捉え方

前章では、国内アパレル市場を取り巻く環境、とりわけ、競争が一段と激化し、各社が戦略の見直しを迫られるトレンド市場について概観した。本章では、そのトレンド市場にフォーカスをあてることで、トレンド市場を狙う各社が戦略を見直す際のヒントを得たい

### トレンド市場の顧客セグメントは男性 9 つ、女性 8 つ

市場規模で 2.7 兆円のトレンド市場であるが、そこには様々なタイプの消費者が存在する。消費者を、ファッションの嗜好、ライフスタイルや価値観で分類すると、国内のアパレル市場には男性向けで 12 セグメント、女性向けで 11 セグメントが存在しており、そのうちトレンド市場には、男性向けで 9 つのセグメント、女性向けで 8 つのセグメントが存在する。

国内アパレル市場の主な顧客セグメント

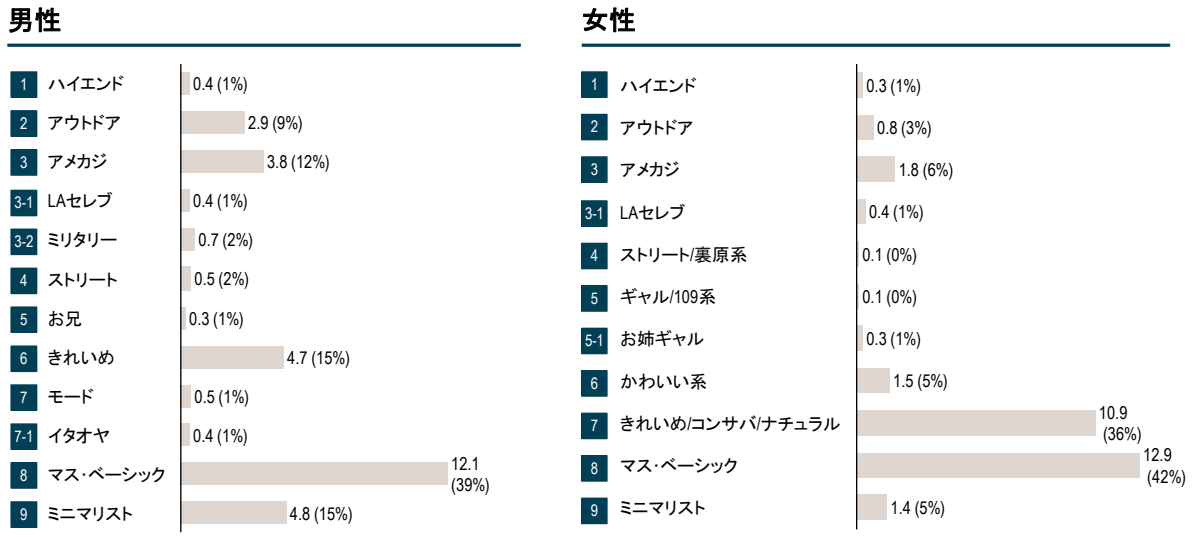



出所: ローランド・ベルガー分析

各消費者セグメントの大きさは異なる。弊社が 2015 年に全国の消費者を対象に実施した調査によると、男性ではアウトドア、アメカジ、きれいめ系が、女性だとアメカジ、きれいめ、コンサバ、キャリア系あたりのセグメントが比較的大きいとの結果になった。弊社の経験では、これらのセグメントは時代の変化や流行により変動する。
従って、アパレル企業は自社のブランドがターゲットする顧客層を定めると同時に、各セグメントを定期的にウォッチし、ボリュームの増減を常に把握しておくことが望ましい。このようなセグメンテーションアプローチは、消費財企業で

は一般的に取り入られているマーケティング手法であるが、アパレル業界では採用している企業がまだ少ない。その大きな理由が、トレンドありきの服作り、デザイナーやプロデューサー任せのブランド作りにあったことは否めない。消費者の価値観が多様化し、「服」が消費者にとって自らのライフスタイルや価値観を示すアイコンとなった今、アパレル企業もそのアプローチを変えるタイミングに来ているのではないだろうか。

消費者セグメント・サイズ (20s-50s)[2015 年、百万人]




出所: ローランド・ベルガー分析

## トレンド市場での 3 パターンの戦い方

さて、以上のように異なる価値観やファッションテイストを持つセグメントが多数合わさって構成されているのがトレンド市場の特徴であるが、企業にとってはどのような戦い方があるのだろうか。弊社がトレンド市場をターゲットにした様々なアパレルブランドを対象に分析を行なったところ、勝ち組企業の戦い方は大きく分けて 3 つの戦い方のいずれかを採用していることがわかった。

### ① セグメント・フォーカス型

1 つ目の戦い型は、特定のセグメントに属する消費者に狙いを定め、そのセグメントにとっての「定番」ブランドになることで顧客を囲い込む戦略である。消費者にとっては、そのブランドのアイテムを身につけることは、ファッションテイストだけでなく、自分のライフスタイルにおける価値観を体現する最善の手段である。これにより、ブランドのファンとなった消費者は、上から下まで 1 つのブランドのアイテムで固めてしまうことも決して少なくない。例で言うと、アメカジ・セグメントにとってのラルフ・ローレンがその位置づけである。あるいは、ギャル系セグメントにとってのマウジーであり、アウトドア・セグメントにとってのザ・ノースフェイスである。他にも、LA セレブ・セグメントにとってのロン・ハーマンやミリタリー・セグメントにとっての Avirex である。いずれのブランドも、そのセグメントに属する消費者からは定番ブランドとして認識されており、セグメント・フォーカスにより成功している事例といえる。

### ② カテゴリー・スタンダード型

2 つ目の戦い型は、特定のアイテム・カテゴリーにおける「定番」としての地位を目指す戦い型である。ここでいうアイテム・カテゴリーとは、アウターであったり、ジーンズであったり、靴であったり、商品分類としてのカテゴリーのことであ

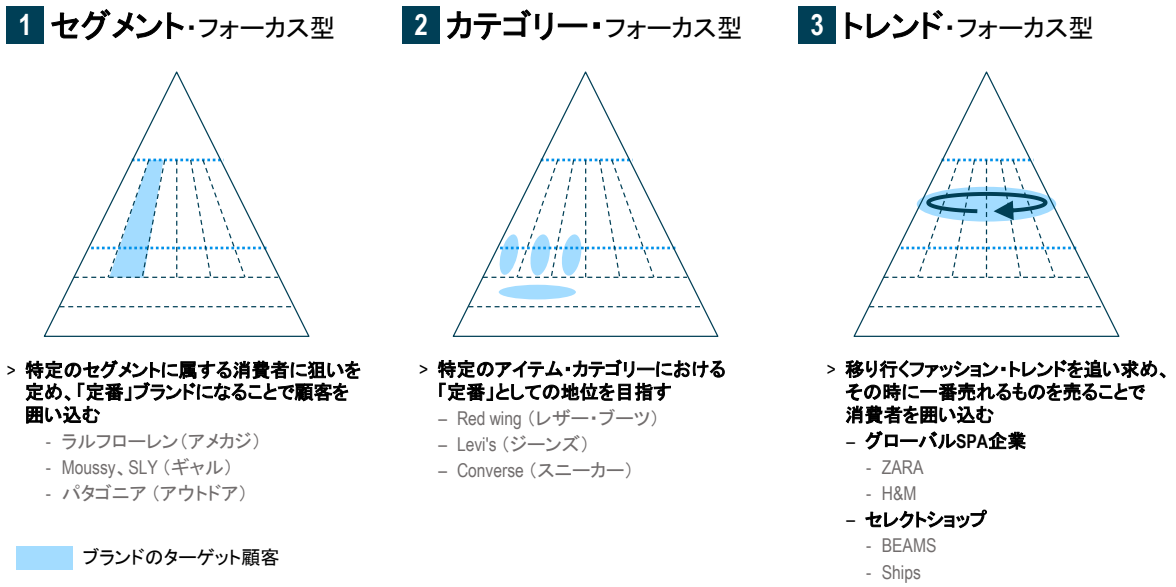
る。この戦い型の場合、狙いとする消費者は、必ずしも特定のセグメントに属する消費者ではなく、幅広いセグメントの消費者が対象となる。消費者からみると、基本的には、そのセグメントの定番ブランドのアイテムを採用しつつ、ワンポイントだけ、カテゴリー・スタンダードの定番アイテムを採用することになる。例えば、Red Wing はワークブーツのカテゴリー・スタンダートであるし、Levi's はジーンズの、Converse はスニーカーのカテゴリー・スタンダードであり、どのセグメントかは関係なく、幅広い消費者から、それぞれのアイテム・カテゴリーとして認識されているのである。

### ③ トレンド・フォーカス型

3 つ目の戦い型は、特定のセグメントにもカテゴリーにも狙いを定めず、移り行くファッション・トレンドをひたすら追い求め、その時に一番売れるものを売ることで消費者を掴んでいくという戦い型である。例えば、ZARA が世界中の街角でファッショントレンドを常にウォッチし、即座にトレンドを反映した商品として世界中の店舗で販売し、2 週間ごとに店舗の全てのアイテムを入れ替えて消費者のトレンドを追い続けるというのは最も進んだ例といえる。また、BEAMS、UA のようなセレクトショップも、世界観は維持しつつも、その時々のトレンドを上手く取り入れた商品展開により、トレンドを追い求める消費者を放さないという戦い型であり、トレンド・フォーカス型の一例といえる。

さて、これらの 3 つの戦い型のパターンは、いずれも排他的な戦略オプションであり、1 つのブランドで複数の戦い型を同時に追求することはできない点を付け加えておきたい。また、消費者から見たブランドイメージというのはそう簡単には変えることができないため、まずは 1 つの戦い型を試した結果上手くいかなかったため、次のパターンを試してみるということができない点もご理解いただきたい。それだけ、最初にどの勝ちパターンで行くかを見定めることが極めて重要で、一度方針を決定した後は、全力を投入してその戦い型での成功を目指すほかないということである。

アパレル・ブランドの戦い型




出所: ローランド・ベルガー分析

## それぞれの戦い型の要諦（KFS）を満たすことが鍵

当然ながら、これらの 3 つの戦い型のパターンにおいては、成功するためにブランドが満たすべき要件が存在しており、戦い型を選択する際には、自社が本当にその要件を満たすことができるかを見極め、意思決定を下すことになる。また、戦い型を選んだ後は、「定期診断」により継続的に客観的かつ冷静な目で自社がその要件をどの程度満たしているのかをチェックし、乖離があった場合には、すかさずそれを埋める為の対策を講じることが重要である。

### ① セグメント・フォーカス型における成功要件

この戦い型で重要なことは、ブランドが発する世界観に基づくブランドイメージが、ターゲットとなる顧客セグメントの消費者から「自分のライフスタイルや価値観を体現する」と認識されなくてはならない。従って、まずは他のブランドとは一線を画する世界観があることが大前提である。その上で、その世界観に共感してもらえる消費者セグメントに対し、様々なマーケティング上の取り組みを通じて、世界観を伝えるとともに、ブランドイメージの面でも、ファッションテイストの面でも、「自分のライフスタイル」をあらわす、すなわち「定番ブランド」としての認識を形成する必要がある。なお、ブランドの作り方としては、このセグメント・フォーカス型が最も一般的な手法である。

### ② カテゴリー・スタンダード型における成功要件

この戦い型を採用する為には、ブランドを代表する強い商品アイテムを持つことが前提となる。これは「○○（ブランド名）と言ったらこの商品」あるいは逆に「○○（商品名）と言ったらこのブランド」というような、消費者が容易に連想できる、イメージ上で非常に強い結びつきがあるものでなければならない。また、この戦い型では、大抵は最初は一部の限られた消費者が購入し、マニア的なファンとして使っていたものが、より幅広い消費者層に広がっていくケースがほとんどであり、最初の取っ掛かりのところで、コアファンとなる顧客を獲得し、育てていく必要がある。その為には、コアなファンの期待に応えられる品質やサービス面でのサポートも欠かすことはできない。ただし、一度コアファンを作ると、彼らがオピニオン・リーダーとなり、元々はその商品アイテムに全く興味を持たなかった顧客層にも、セグメントを越えて商品の魅力が伝わっていくものである。

### ③ トレンド・フォーカス型における成功要件

この戦い型を採用する上では、特定の消費者セグメントにこだわらず、消費者間で今まさに流行しているトレンドを押さえ、トレンドが変わる前に、あるいは、競合が流行に合わせた商品を投入する前に、素早く自社の商品を投入し、流行に敏感な消費者を捉えていくことが重要になる。これは、正に ZARA がグローバルスケールで実現している戦いである。リアルタイムでトレンドを素早く把握する能力もさることながら、それを素早く商品に落とし込み、サプライチェーンおよび販売網に載せていくことが必要となり、極めてオペレーション上のハードルが高くなる。ただし、一度そうした仕組みを築いてしまうと、その仕組み自体は、他社にそうそう真似できるものではなく、競争優位性として自社ブランドの成功に大きく貢献するものである。

このように、トレンド市場における戦い型は 3 つ存在しており、それぞれの戦い型を成功させるために求められる要件は大きく異なっている。次章以降では、何れの戦い方を取る上でも必要となる多様化した消費者セグメントの捉え方に焦点をあて、具体的なアプローチをご説明していきたい。

# 3. 消費者の価値観を捉えるブランド戦略

## 価値観の見える化の重要性

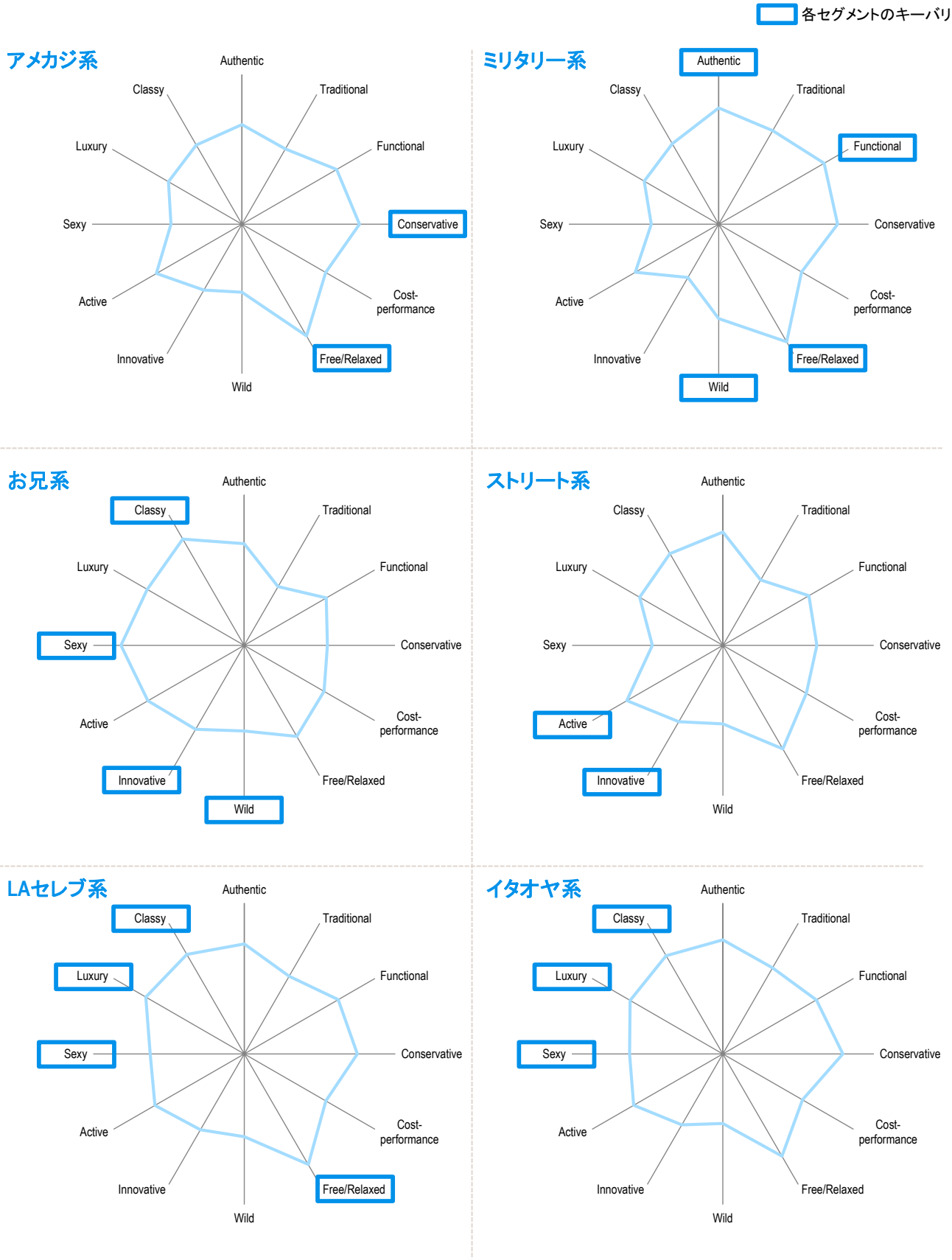
前章でトレンド市場の各セグメントについて言及したが、多様なファッションテイストが混在するマーケットの背景には、多様化が進む消費者の価値観が存在する。日本をはじめとする先進国市場では、消費財領域における消費者ニーズの多様化が叫ばれて久しい。しかしながら、その多様化する消費者の価値観を的確に捉え、ターゲットとする顧客に正しくアプローチしているプレイヤーは国内ではまだ少ないのが現状だ。

その理由としては、日本企業においては、未だに右肩上がりの時代に培った営業と広告宣伝によった売り方から本質的に抜け出せないことや、商品企画の質よりも数が優先されてしまう企業体質がある。加えて、マーケティングに限っていえば、デモグラフィックス情報は使えているものの、消費者の多様な価値観を示すサイコグラフィックス情報の活用は浸透しきっていない現状が挙げられる。
特に、個人の趣向や価値観が購買行動に直結するアパレル業界においては、本来であればサイコグラフィックス情報の活用が進んでしかるべきだが、実際はデザイナーの感性やチャネルの販売力に頼りすぎている面が否めない。近年のライフスタイルブランドの台頭が物語っている様に、多面的な消費者の価値観に対して、包括的にアプローチ出来てはじめて消費者の心を掴むブランドマーケティングとなる。従って、アパレル業界においては消費者の価値観を「見える化」し、その価値観に訴求する為に適切なマーケティング施策を講じていくことが非常に重要と言えよう。

## 各セグメントの価値観の解説

前章で述べたように、多くのアパレルブランドが採用するセグメント・フォーカス型の戦い方を適用した場合、ターゲットセグメントに対する深い理解が重要となる。図表 1 番は弊社が独自にスタディを実施し、各ファッションセグメントの消費者の価値観を測定した結果の一部である。弊社がグローバルで消費者の価値観を測定する際に用いるフレームワークである「rb profiler」をベースに全国の消費者にアンケートを実施し、結果を集計したものだ。ご覧頂ければ分かる様に、セグメント毎に重きを置いている価値観は大きく異なる。
例えば、アメカジ系セグメントは Conservative、Free/Relaxed に対して重きが置かれているものの、そこまで突出した項目は他セグメントに比べて見当たらない。一方、ミリタリー系セグメントを見てみると、Authentic、Functional、Free/Relaxed、Wild といった価値観が際立ってくる。これはミリタリー系セグメントの消費者が実際に軍で採用されている機能性の高いウェアを好むという傾向に合致していると言えよう。

図表 1 番：ファッションセグメント毎の価値観（男性）（N=1,163）




※ 弊社独自フレームワークである「rb profiler」をベースに作成。詳しくは著者までお問い合わせください

次にお兄系セグメントだが、アメカジやミリタリーとは全く正反対に、Classy、Sexy、Innovative、Wild といったレーダーチャート上の左半分の価値観にかなり重きを置いている。これはお兄系ファッションユーザーが、身体のラインを綺麗に見せるタイトなフィッティングを好むことや、華やかで洗練されたテイストを好むという傾向に合致している。ストリート系セグメントは、Active、Innovative といった価値観に重きが置かれており、やはり最先端のファッショントレンドをいち早く取り込むストリート系ファッションユーザーの傾向を反映していると言えよう。
最後に LA セレブ系セグメントとイタオヤ系セグメントだが、両セグメント共にレーダーチャートの左半分の Classy、Luxury、Sexy といった項目を重視している。一方、LA セレブ系はそれに加えて、Free/Relaxed の価値観も重視している。これは西海岸の開放的で斬新なファッションテイストを好む消費者の価値観を確かに表していると言えよう。
以上、消費者の価値観がファッションテイスト毎に如何に異なっているかご理解頂けたであろう。

**各セグメントを捉える上でのポイント　①キーバリューに訴求する　②イメージの全体的フィットを高める　③競合ブランドと比較して、より強いブランドイメージを持つ**

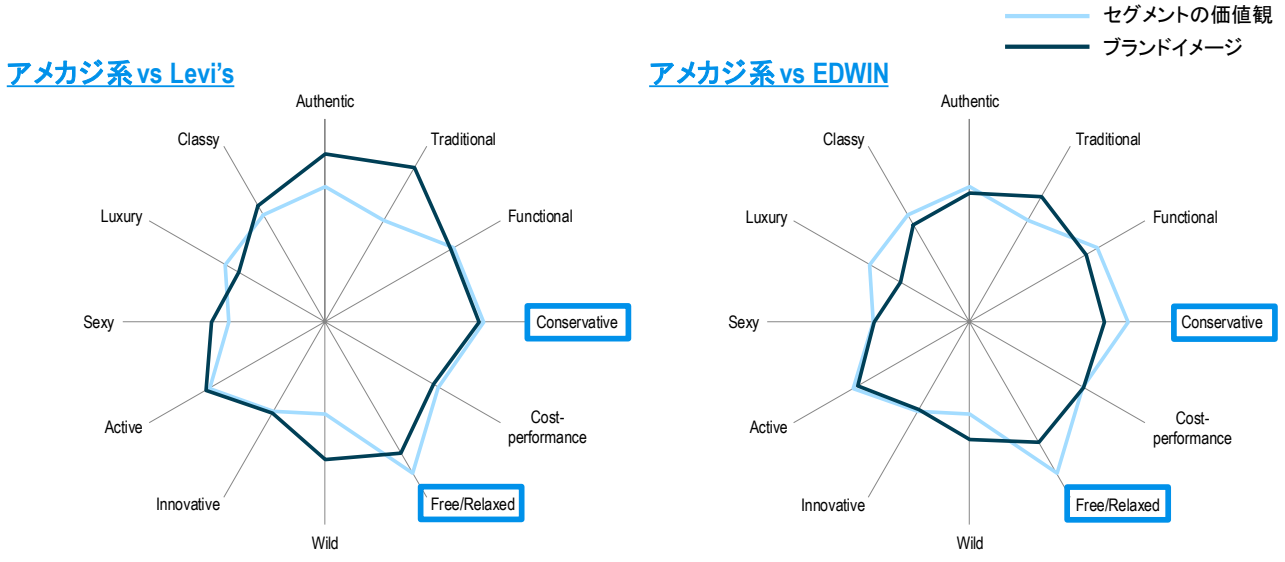
では実際に各セグメントの価値観に訴求していく為にはどうすればよいのか。まず、セグメントの価値観チャートで突出しているキーバリューは前段で述べた様に各消費者セグメントが特に重視する項目であり、当該セグメントに訴求する為にはそのキーバリューに訴求するようなブランドイメージを的確に打ち出していくことが必要となる。
又、キーバリューを抑えることと同時に重要なのは、セグメントの価値観の全体的な形に、ブランドイメージを合わせていくことである。例えば、ミリタリー系であればレーダーチャートの右側（実用性や堅牢性の様な価値観）に大きく形が偏っている一方、左側（セクシーさや洗練さの様な価値観）には殆ど出ていない。当該セグメントへ訴求するためにはブランドイメージとしても、キーバリューと共にこの大まかな価値観の傾向を抑える必要がある。最後の重要なポイントが、競合ブランドと比較して、より強いブランドイメージを持つことである。これは、実際のケースを用いてご説明しよう。

**ブランドイメージ比較のケーススタディー**

それでは実際に消費者にどうブランドイメージが映っているのかを見てみよう。図表 2 番は、アメカジ系セグメントの消費者が、ジーンズブランドである Levi's と EDWIN に対し、それぞれどの様なブランドイメージを持っているかを弊社独自の消費者調査を通じて調査したものである。両ブランド共にアメカジ系消費者の価値観全体にフィットしたブランドイメージを築けており、重なっている部分が多い。一方、Levi's の方がアメカジ系消費者のキーバリューである Conservative や Free/Relaxed といった価値観により訴求出来ており且つ、Authentic や Traditional といった部分でも非常に強いブランドイメージを構築出来ていることがお分かり頂けるであろう。

これはもちろん、Levi's というブランド自体がジーンズのオリジンとして、そもそも圧倒的なブランド認知を誇っている点に起因する所もあるが、それと同時に両ブランドの各種マーケティング施策の差による部分も大きいと考える。
例えば、Levi's は全国に直営・FC も含めて数十店舗の Levi's Store を展開し、東京の主要エリアには旗艦店も複数出店することで、消費者にダイレクトなブランド発信を展開しているのに対し、EDWIN の直営店展開は数店舗に留まる。加えて、直営店における VMD の作り込みに関しても、Levi's の方が伝統や自由といったコンセプトをより明確に打ち出した店作りを旗艦店を中心に展開している。CM やフェイスブックといったメディアの活用に関しても、Levi's はよりブランドとしての世界観の打ち出しに重きを置いているが、EDWIN は機能性やラインナップといった点を重視したプロモーションとなっている。

図表 2 番：アメカジ系セグメントとアメカジブランドのイメージ（男性）




※ 弊社独自フレームワークである「rb profiler」をベースに作成。詳しくは著者までお問い合わせください

## 消費者の価値観を捉えたブランドを構築するために

ここまでで消費者のセグメント別の価値観と自社のブランドイメージを合致させることの重要性について説明してきた。ここで難しいポイントは、どのようにして狙い通りのブランドイメージを構築していくかである。それを理解するためにも、そもそもブランドとは何かについて触れたい。

ブランドとは、消費者が持つ価値イメージの集合体である。例えば、無印良品であれば「シンプル」、ルイ・ヴィトンであれば「ラグジュアリー」といった具合である。このようなイメージは、一朝一夕で形成されるものではなく、製品そのものの使用体験、プロモーション、店舗、口コミ等の様々な顧客接点を通じて、消費者の心の中に徐々に形成されていく。従って、明確なブランドイメージの確立には一定の時間を要するのが常だ。一方で、一旦イメージが確立されれば、競合に模倣されにくい強みとして強力な武器となる。前述した無印良品やルイ・ヴィトンだけでなく、優れたブランドは例外なく競合と比して明確なイメージを持っており、それが競争優位性の構築につながっている。ブランドが無形資産、ブランドエクイティと言われる所以である。

このようなブランドイメージを消費者の心の中に構築するためには、ブランドが消費者の価値観ベースでどこに訴求するのかという点を明確化したうえで、あらゆる顧客接点を通じて同じメッセージを訴求していくという**一貫性のあるブランディング**が求められる。このブランドの作り方は、アパレルに限らず、自動車等の耐久消費財、ラグジュアリーブランド、化粧品などあらゆるブランドビジネスにおいて当てはまるが、中でもアパレルにおいては近年 2 つの顧客接点がブランディング上、特に重要である。

第 1 に、店舗である。店舗は今日消費者にブランドの世界観を直接的に体験してもらうための最も効果的な場である。そこでは、店作り/VMD のみならず、店舗立地、直営/FC といった運営方法、接客サービス等、あらゆる点で効果的に価値訴求を行うための術を磨く必要がある。中でも、店舗 VMD はセレクトショップとグローバル・ファストファッションの登場以降年々レベルが上がっており、アパレル企業としては継続的な改善と努力が求められる。
第 2 の重要な顧客接点は、デジタルメディアである。ブランドの世界観を表現するブランドサイトはもちろんのこと、SNS 等のソーシャルメディアや EC モールへの出店、また店舗との連携によるオムニチャネル化も重要だ。例えば、

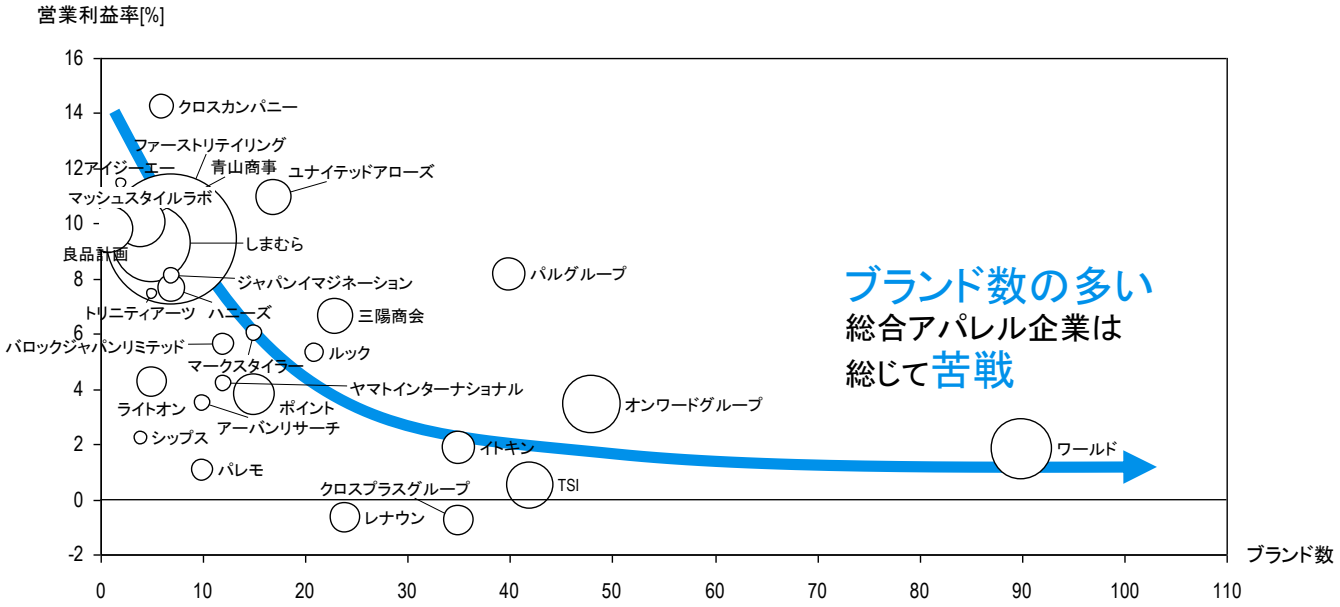
EMODA や MERCURYDUO といった 20 代女性向けのトレンドブランドを展開する MARK STYLER は、SNS マーケティング向けのブロガーや WEB プロデューサーを数十人規模で抱えており、WEB 上での自社ブランドの価値訴求と話題作りにことがかかない。消費者との繋がりをスマホ経由で維持しながら、日々ブランドイメージの維持・構築に励んでいるのである。
このように、ブランドの価値訴求ポイントを明確にした上で、オンライン/オフラインで一貫したブランディングを行っていくことが、狙い通りのブランドイメージを構築するために必要となる。

# 4. 日本のアパレル企業の成長に向けて

## 今こそブランド作りを根本から見直すタイミング

これまでご説明してきた通り、トレンド市場における競争環境は非常に厳しい。一言で言えば、ブランド過多の状況である。このような状況下では、同じ業態の中でもそのブランド力により勝ち負けがはっきりと分かれるようになる。例えば、上述したトレンド市場における三つの戦い方の一つ、トレンド・フォーカス型の典型であるセレクトショップを見てみよう。セレクトショップと言えば、90 年代は業態そのものがもてはやされ、ユナイテッドアローズやビームスといった草分けだけでなく、多くのアパレル企業がセレクト業態にチャレンジし、一定の成功を収めた。ところが、2000 年代中頃から限りが見え始め、今はショップによる勝ち負けがはっきりするようになっている。
また、ワールド、TSI、オンワード等の総合型アパレル企業のようにビジネスモデルとして難しくなっている業態もある。これらの企業はこれまでの戦い方は一言で言えばチャネルありきのブランド作りであった。百貨店、ファッションビル、ショッピングセンターなどのチャネル毎に、そこに集まる人々向けにブランド開発を行ってきた。従って、ブランド作りの考え方としては、どうしても売り場ありきとなり、消費者の価値観ベースの発想にはならない。結果として、個性の無い同じようなブランドが数多く出来、投資効率の悪い小規模ブランドが生まれ、会社全体の収益性の悪化を招いている。生き残るにはブランド力が求められる今、こうした企業はブランド作りのあり方を見直す必要に迫られている。

アパレル主要企業のブランド数と営業利益率の相関 [1)]




1) ブランド数は 2011 年 10 月末時点（アーバンリサーチ・クロスカンパニー・マークスタイラーは 2013 年 10 月時点）、営業利益率は 2011 年度もしくは 2012 年度。オンワード、ワールド、三陽商会、ファーストリテイリング、ポイントについては、2013 年度

出所: ローランド・ベルガー分析

## 勝ち残るための要件

さて、このようにブランド過多の状況の中で、アパレル企業が勝ち残る要件は何であろうか？
第一の要件は、本スタディで述べてきた消費者の価値観に立脚したブランド作りである。アパレル業界はこれまでクリエイティビティを信奉するあまり、ブランドコンセプト作りまでクリエイティブ人材の頭の中にすべて任せてしまう傾向があった。オンリーワンの世界観構築が求められるラグジュアリーブランドやデザイナーズラグジュアリーの場合は別

だが、現在のトレンドやマス市場における“服”は、あくまで消費者の価値観の一端を担う、あるいは表現する手段である。そこには絶対的なクリエティビティは求められず、消費者の価値観にあった服、ブランドであることが重要となる。従って、ターゲットセグメントの価値観に対して的確に訴求するブランドコンセプトを作り込み、多様化した消費者の価値観を満たすことが、まずはクリアすべき要件なのである。そのためにはこれまで解説してきたような消費者調査やデータ解析に基づく消費者の価値観の把握や戦略的なブランディングといった科学的なアプローチが企業にとって重要となる。
クリエイティビティや服作りへの拘りも大事であるが、それらはあくまで上述の要件を満たした上での、差別化要素に過ぎない。繰り返しになるが、ブランドとしてターゲットセグメントの価値観へ訴求できていることが勝ち残りの必要条件である。価値観への訴求力が明確でない、あるいは弱い限りは、どんなに商品ベースで良いものを作っても勝ち残るブランドにはなれないのである。

## 更なる成長に向けた打ち手

次に、日本のアパレル企業が更なる成長を遂げるための重要テーマは、海外市場の攻略である。現在、日本のファッション市場（衣類、靴）は米国、中国に次いで第 3 位の市場である。これが 2020 年には、中国が 582 十億ドルで第 1 位、米国が 463 十億ドルで第 2 位となることが推計され、次いでロシアが大きく離れて 136 十億ドルで第 3 位となる。特筆すべきは、2013 年時点では米国が 365 十億ドルで第 1 位であるところ、同時点において 299 十億ドルで第 2 位の中国が、年率 10%以上の成長で拡大し、2020 年時点において米国の規模を上回る点である。また、2020 年に日本はインドにも抜かれ、世界第 5 位の市場となる。上述したように日本は既にブランド過多の成熟市場である。一方で、海外に目を向ければ真水の成長余地は大きく、中国では向こう 5 年間で日本の 2 倍以上の市場が生まれてくるのだ。ブランド過多の国内市場で消耗戦を続けるよりも、海外特に中国市場を攻略するほうが大きな成長の可能性が残されていることは明らかであろう。

主要国のファッション市場規模－商品カテゴリ別（2020）[USD bn]

XX% = CAGR(2013～2020)

| | 各国・地域市場 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 東アジア | | | | | その他アジア・オセアニア | | | | | | | 米州・欧州 | | | | | | | | | 中東・アフリカ | | |
| | 日本 | 中国 | 香港 | 韓国 | 台湾 | タイ | インドネシア | ベトナム | マレーシア | シンガポール | インド | オーストラリア | 米国 | ブラジル | メキシコ | フランス | 英国 | イタリア | スペイン | ドイツ | ロシア | トルコ | サウジアラビア | 南アフリカ |
| 衣類・靴 | 1.3% | 10.0% | 7.5% | 3.4% | 2.7% | 7.0% | 9.0% | 12.6% | 6.7% | 3.9% | 12.7% | 3.0% | 3.4% | 9.2% | 7.4% | 0.6% | 3.2% | 1.6% | 2.0% | 1.3% | 8.4% | 7.4% | 8.2% | 8.3% |
| | 97.8 | 582.2 | 18.0 | 34.1 | 11.3 | 14.6 | 21.7 | 6.5 | 10.8 | 4.6 | 111.3 | 25.1 | 463.6 | 109.2 | 45.1 | 56.5 | 95.0 | 68.7 | 34.9 | 93.1 | 136.0 | 40.0 | 23.9 | 25.2 |
| アクセサリー（鞄、時計、小物） | 0.8% | 11.1% | 6.4% | 6.7% | 9.9% | 6.2% | 12.7% | na | 6.4% | 6.8% | 14.0% | 3.7% | 5.2% | 8.3% | 7.1% | 1.7% | 3.2% | -0.3% | 1.1% | 1.6% | 9.9% | 7.3% | na | 5.1% |
| | 25.9 | 258.1 | 21.0 | 15.6 | 13.1 | 5.3 | 5.0 | na | 5.0 | 7.2 | 94.1 | 6.9 | 131.8 | 17.0 | 11.8 | 13.0 | 13.1 | 10.0 | 5.8 | 11.4 | 22.5 | 14.7 | na | 2.9 |
| 化粧品 | 1.3% | 11.7% | 5.2% | 6.5% | 2.9% | 7.0% | 14.5% | 17.4% | 5.7% | 4.1% | 15.4% | 3.0% | 3.8% | 12.1% | 6.0% | 1.5% | 3.2% | 1.0% | 1.0% | 2.0% | 4.2% | 8.1% | 12.6% | 8.4% |
| | 42.7 | 95.8 | 2.7 | 15.3 | 4.5 | 7.8 | 9.8 | 3.0 | 2.8 | 1.5 | 26.7 | 7.7 | 95.0 | 95.5 | 16.2 | 18.6 | 21.1 | 13.0 | 9.9 | 21.8 | 18.9 | 7.1 | 9.5 | 6.5 |
| 合計 | 166.5 | 936.0 | 41.6 | 65.0 | 28.8 | 27.7 | 36.5 | 9.6 | 18.7 | 13.2 | 232.0 | 39.8 | 690.5 | 221.7 | 73.2 | 88.1 | 129.3 | 91.7 | 50.6 | 126.3 | 177.4 | 61.8 | 33.4 | 34.6 |

出所: Euromonitor; ローランド・ベルガー分析

## 日系ブランドが海外で勝てない理由

海外展開の話に成ると必ず出てくる議論は、海外は難しい／出来ないという議論である。確かに、過去多くのアパレル企業が海外進出にチャレンジしては撤退してきた。現状、海外事業で収益化できている企業は少ない。マス市場では、ファーストリテイリング、良品計画、トレンド市場ではスナイデルを展開するマッシュホールディングスや中国資本傘下となっているバロックジャパンリミテッドくらいである。また、コム・デ・ギャルソンのような国際的に有名なデザイナーズブランドは、ビジネスとしては海外事業は苦しく、殆どの場合国内事業で利益を出す構造となっている。
それでは、なぜ日本のブランド、特にトレンド市場向けのブランドは海外で通用しないのであろうか。

第一の理由は、本章の冒頭でご説明したように、国内では多くのアパレル企業がチャネルに依存したブランド作りを行っており、消費者の価値観に立脚したブランドとしてのコンセプトの作りこみ、個性の追求を怠ってきたからである。市場が大きい中国やアメリカには、世界中からブランドが集まってくる。その中で戦うためには、ターゲットセグメントを見据えた科学的なアプローチは大変重要となる。例えば、スナイデルを展開するマッシュホールディングスは、中国にてターゲット顧客をよく研究した店作りを行っている。国内店舗よりも店舗面積を大きく取り、ゆったりとした試着スペースとお茶などのホスピタリティを提供することで、ターゲット顧客であるアッパーミドル～富裕層の中国人の琴線に触れている。このような消費者起点のマーケティングは、海外を攻略するときも絶対に必要となる。
第二の理由は、これは中国特有であるが、現地チャネルへの展開ノウハウが不足していることにある。多くの日系ブランドは現地チャネルへのコネクションに乏しいため、一号店を日系百貨店に出す、または地場のセレクトショップに入ることが多い。しかしながら、一号店はブランドのフラッグシップストアとして世界観を伝えるために重要であり、本来は無理してでも地場の優良チャネルへの進出や路面店の進出を積極的に検討すべきである。一号店で成功することができれば、その後テナントオーナーや地場のチャネルへの有利な交渉材料を持つことが出来るからである。残念ながら、日系企業の現状は前述のチャネル展開ノウハウの不足により、安易なチャネルに流れてしまう傾向が強い。逆に、最近中国で急成長している韓国の ELAND をみると、長年中国で培ったチャネル展開ノウハウが成長の源泉となっており、日系企業の早急なキャッチアップが求められる。

## ラグジュアリーはグローバル、トレンド/マスはグローカル

そもそもアパレルビジネスの海外展開を考える際、冒頭の三つの市場区分において、ラグジュアリー市場とトレンド/マス市場では、ビジネス特性が異なることを理解しておかなければならない。今日ラグジュアリービジネスは、グローバルビジネスである。主要顧客である富裕層は益々ボーダレス化しておりローカライズの必要性は薄れており、富裕層を動かすための普遍的な世界観やクリエイティビティの構築が求められている。また、チャネルとして空港のインショップ/免税店が重要となっているため、グローバルの主要都市と空港を面で押さえることが求められる。これらを実現するには、必要投資が大きくなり、LVMH のようなラグジュアリーコングロマリットが益々力を伸ばしている。
一方、トレンド/マス市場は、よりローカルに立脚したビジネスである。例えば、日本では昨今ファストファッションがもてはやされているが ZARA や H&M の日本での売上も、ユニクロを展開するファーストリテイリングの国内売上と比較すると 1/10 にも満たない。同じことがアメリカでも言えて、アメリカでは GAP の存在が圧倒的に大きく、特に ZARA は展開に苦戦している。先進国である欧州、日本、米国で比べても、ライフスタイルや価値観の差から生じる服に対するニーズの差は大きいのである。即ち、現地の消費者に立脚したトレンド/マス市場向けのアパレルビジネスは、基本的にローカルなビジネスと言える。
しかし、現実を見るとこの 2 つを混同してケースが散見される。トレンド市場向けの日本のブランドが、ブランド力を磨けば海外でも通用すると信じて、進出国に対する理解が甘いまま参入して失敗するケースは後を絶たない。唯でさえ価値観が多様化している現在、国が違えば消費者セグメントの広がりは全く異なるであろうことは想像に難くない。海外展開にあたっても、消費者の価値観に対する訴求とそれを具現化する科学的なアプローチが重要なのである。

## 5. 終わりに

ファッション産業は販売ベースで国内約 9 兆円の市場であり、アクセサリーや化粧品を加えると約 16 兆円を超える大市場である。従事者数でみると、素材及び製品の海外調達の加速化に伴い減少を続けているものの、いまだに 20 万人以上の方々が従事している。また、経済産業省が主導するクールジャパン戦略においては、ファッション産業は日本の強みがいきる重要産業として位置づけられ、2020 年までに大幅な海外進出拡大が期待されている。

さて、このように名実共に一大産業であるファッション産業だが、業界内では未だに「やっぱり感性が重要」「アパレルは結局人」といった声を耳にする。これはこれである面では正しい一方で、必要以上に感性や人に頼っている部分も見受けられ、結果的に他業界と比べると科学的なアプローチや定量・定性分析に基づく合理的な意思決定があまりなされていないように見受けられる。例えば、東京青山や銀座の目抜き通り、郊外の大型 SC では毎年多くのブランドショップがオープンし、多くのショップがクローズしていく。EC チャネルの拡大で店舗効率が年々落ちる中、本当にきちんと出店計画を立てているのかと疑いたくなる数と回転の速さである。

以上のような問題意識に基づき、本スタディでは、可能な限り定量・定性的に現在の日本のファッション産業が置かれている状況を分析し、今後アパレル企業が獲るべき打ち手について科学的に示唆を出すことを試みた。日本のファッションはクリエイティビティや品質などの側面では非常に良いものを持っている。しかしながら、頭打ちの国内市場の中で感性に頼った消耗戦を繰り返し、グローバル化には程遠いのが現状である。国内市場が縮小に向かう中で日系アパレル企業が成長するためには、国内ファッション産業の輸出産業化は避けて通れない。本スタディがその成功確率を上げるための一助となれば幸いである。

2015 年 7 月 29 日

株式会社ローランド・ベルガー
プリンシパル
福田　稔

# 著者

ご意見・ご質問等、お待ちしております。

**福田　稔**
**プリンシパル**
+81 3 3587 6343
minoru.fukuda@rolandberger.com

慶應義塾大学商学部卒業、欧州 IESE ビジネススクール経営学修士課程修了（MBA）。米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院 International MBA Exchange program 修了。株式会社電通国際情報サービスを経て現職

アパレル、飲料、食品、化粧品等の消費財、流通、サービス、ラグジュアリーブランド、商社等を中心とした幅広い業界において、成長戦略、ブランド戦略、海外事業戦略、コスト削減、ターンアラウンドの立案・実行を数多く支援、多くの実績を持つ。
また、上記の業界において、国内外の PE ファンドに対するデューデリジェンス支援、投資後の経営改善支援の経験も豊富。経済産業省主導のクールジャパン政策への支援も行っている

## 著作協力（CGR Tokyo）

**木下　拓**
**シニアコンサルタント**
早稲田大学政治経済学部卒業、米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院経営学修士課程修了（MBA）。大手電気メーカーを経て、ローランド・ベルガーに参画。アパレル、食品・飲料、化粧品など消費財・流通業界を中心に、日本企業および外資系企業の経営戦略やマーケティング戦略など、広範な分野でコンサルティングに従事

**小宇佐　敬**
**コンサルタント**
東北大学法学部卒業後、三菱商事株式会社を経てローランド・ベルガーに参画。食品、アパレルといった消費財業界を中心に、事業戦略、ブランド戦略、海外進出戦略等の立案・実行を支援

---

## ローランド・ベルガー　消費財・流通（CGR）チームのご紹介

ローランド・ベルガーCGR チームは、グローバルで約 50 名のパートナー、プリンシパルをリーダーとして構成される産業プラクティスです。支援企業は、消費財メーカーの世界トップ 10 社のうち 7 社、アパレル業の世界トップ 25 社のうち 6 社、食品小売業の世界トップ 10 社のうち 3 社等、トップ企業の多くをクライアントとしています。また、消費財・流通領域は東京オフィスのコアインダストリーであり、多くの日系企業を支援してきた実績があります。CGR 東京は、これからも日系消費財・流通企業のグローバリゼーションを支援していきます。

**CGR 東京 リーダーシップ**
日本共同代表　シニアパートナー　岡村　暁生
プリンシパル　田村　憲志朗
プリンシパル　福田　稔

## 発行

**株式会社 ローランド・ベルガー**
**〒107-6023**
**東京都港区赤坂 1-12-32**
**アーク森ビル 23 階**
**Roland Berger Ltd.**
Tel: +81-3-3587-6660
Fax: +81-3-3587-6670
Office_Tokyo@rolandberger.com

## Disclaimer

This study has been prepared for general guidance only. The reader should not act on any information provided in this study without receiving specific professional advice.

Roland Berger Strategy Consultants GmbH shall not be liable for any damages resulting from the use of information contained in the study.

iTunes Store
www.rbsc.eu/RBKiosk

Google Play
www.rbsc.eu/RBAndroid

© 2015 Roland Berger Strategy Consultants GmbH. All rights reserved.