



ROLAND BERGER CGR STUDY

# アクセシブル・ラグジュアリーと デジタル化がもたらす機会と脅威

福田 稔  
February 2016

## エグゼクティブ・サマリー

アクセシブル・ラグジュアリー市場（一般的には「手の届くラグジュアリー」と称され、シャツで2万円～、コートで10万円～程度の価格設定）が成長している。弊社の調べでは、国内のラグジュアリー市場は、過去3年間ほぼ1兆円で推移している中、その内数であるアクセシブル・ラグジュアリー市場は現在約4,000億円で2011年以降年9%で成長を継続している。

背景としては、ラグジュアリー顧客の一部が相次ぐ値上げと可処分所得の伸び悩みによりラグジュアリー・ブランドから離れ、アクセシブル・ラグジュアリー価格帯に流れていることが市場拡大の構造的な要因として大きい。また、ラグジュアリーよりも身近で、自らのライフスタイルの中で“自分ごと化”できるアクセシブル・ラグジュアリーに消費者がより親近感を覚えている側面も市場の成長要因となっている。加えて、近年はアクセシブル・ラグジュアリーブランドの多くが中国でも人気であり、インバウンド需要によるかさ上げも大きい。

アクセシブル・ラグジュアリー成長をドライブするもうひとつの要素として、デジタル化がある。デジタル化がファッション業界にもたらす影響は様々なものがあるが、最大の影響は「ブランドと消費者の近接化」である。ブランドと消費者の近接化は大きく三つのインパクトをもたらす。第1に、より本質的なブランド力が勝負を分けるようになることである。第2に、SNSをはじめとするデジタルマーケティングの重要性向上である。第3に、小売業の中抜き化である。また、デジタル化は業界の川下だけでなく、川中・川上にも影響を及ぼす。例えば、アパレル業界で標準的な川上・川中・川下の分業体制をオンラインプラットフォームでバーチャルに繋ぐことで仮想的な垂直統合を実現するようなプレーヤーの登場である。

以上の、アクセシブル・ラグジュアリーとデジタル化の波は、**川下から川上まで国内ファッション企業の優勝劣敗を加速化する**という脅威をもたらす。ブランド力は程々でチャネルや店頭の販売力で売上を作っている国内ブランドの淘汰は益々加速化し、海外ブランドの躍進は当面続くだろう。特に、ミドルアッパーからアクセシブル・ラグジュアリー価格帯でこの傾向は顕著となる。一方で、アクセシブル・ラグジュアリーとデジタル化の波は脅威だけでなく、一定の機会をもたらす。

第1の機会は、アクセシブルラグジュアリー領域におけるジャパニーズ・ラグジュアリー確立である。ラグジュアリーに比べ価格のこなれた当該市場は日本勢にとってチャンスである。なぜならLVMHグループ、エルメス、ケリング等が牛耳るラグジュアリー市場と比較すると、当該市場における競合ブランドはコングロマリット化していないため、企業体力も日本企業と近く比較的戦いやすい相手だからだ。加えて、日本勢には、海外勢にない強みがある。それは、国内に良質の生産背景を抱えているということだ。これらを上手に活用すれば、魅力的なブランドを創れる可能性は十分にある。ただし、忘れてはならないのはいかに産地と連携しようとも、メイドインジャパンをアピールしようとも、品質以前に“ブランド”として魅力的でないと消費者には継続的に支持されないということである。「コンセプト」、「クリエイション」、「プレゼンテーション」すべてが一貫性を持ちハイレベルに整ったブランドを作ることが今後の成功の鍵となる。

第2の機会は、マスカスタマイゼーションである。生産技術の発展により、労働集約的であったアパレル産業においても、効率化や省人化が進み従来できなかったようなカスタマイズ商品やサービスがスタートしている。ラグジュアリーブランドがバッグや靴のオーダー会を開くと顧客が殺到するように、パーソナルオーダーは根源的にニーズが高いサービスである。

日本のファッション業界はまさに構造改革の正念場を迎えている。今アパレル業界にいる一人ひとりが未来志向で考え、この波の先に新しい日本のアパレル企業のあり方を描いていかななくてはならない。

## Table of Contents

エグゼクティブ・サマリー.....	2
1. アクセシブル・ラグジュアリー市場の成長.....	4
1.1 マーケットの概観.....	4
1.2 成長の構造的背景.....	4
1.3 勝ち組プレーヤーの特徴.....	6
2. 加速化するデジタル化.....	8
2.1 デジタル化がもたらすブランドと消費者の近接化.....	8
2.2 SNS とセレブリティがもたらす熱狂.....	9
2.3 CRM により進化するカスタマー・エクスペリエンス.....	10
2.4 デジタル化による垂直統合.....	10
3. 国内ファッション産業へのインパクト.....	10
3.1 市場における海外ブランド席卷の脅威.....	10
3.2 巻き返しの機会.....	11
著者.....	13
発行.....	14
Disclaimer.....	

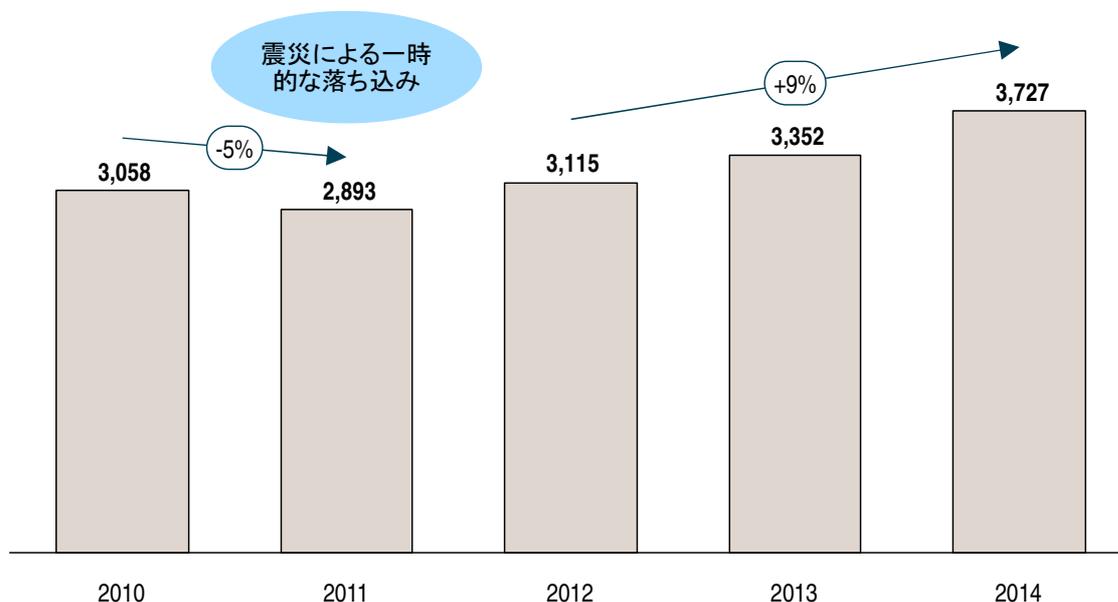
## 1. アクセシブル・ラグジュアリー市場の成長

### 1.1 マーケットの概観

アクセシブル・ラグジュアリーまたはアフォーダブル・ラグジュアリーとは、一般的には「手の届くラグジュアリー」と称され、ラグジュアリー程高くはないがセレクトショップのオリジナルやDCブランドよりは高いブランドを指す。具体的には、シャツで2万円～、コートで10万円～程度の価格設定で、ラグジュアリーの非日常感とリアルクローズをうまくバランスしたブランドであることが多い。古くは、コーチが業績不振に陥った際のリブランディングにて、自社のポジションを再定義する時にこの言葉を使ったことで有名だ。

弊社の調べでは、現在の国内市場規模は約4,000億円で2011年以降9%で成長を続けている(図1)。国内アパレル市場全体がほぼ横ばいで推移していることを考えると、目を見張る数値である。それでは、なぜアクセシブル・ラグジュアリー市場は成長しているのだろうか？

図：国内アクセシブル・ラグジュアリー市場規模(億円)



Source: ローランド・ベルガー

### 1.2 成長の構造的背景

アクセシブル・ラグジュアリー市場が成長している背景を捉えるには、消費者側とブランド側の2つの側面から見ていく必要がある。

まず消費者側であるが、所得水準と消費行動の変化を抑える必要がある。図2にあるように、年収600万円～1,000万円のアップーミドル層は減少傾向にあり、年収300万円以下の低所得者層が大きく拡大している。このような中で、消費者の価値観をみると「できるだけ長く使えるものを買う」

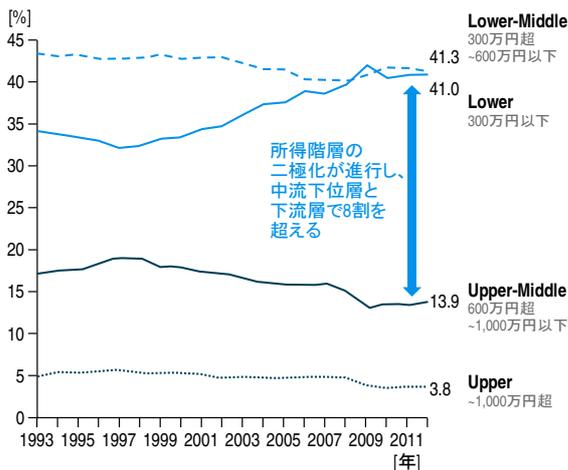
「多少値段が高くても質の良い物を買う」「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」といった価値観が直近十年で大きく伸びている。一方、ブランド側であるが、最も影響が大きい因子はラグジュアリー・ブランドの値上げである。近年多くのラグジュアリー・ブランドが値上げを行っているが、為替によるものに加え戦略的な値上げであることが多い。グローバルで富裕層の購買力が高まる中、ラグジュアリーブランドの多くがその恩恵に預かろうと値上げを行った結果、10年前と比較して30%以上価格が上昇しているブランドも少なくない。加えて、各社フラッグシップラインを値上げする一方、こなれた値段のディフュージョンブランドの拡充に力を入れている。

このような中で、日本の場合は諸外国と異なり、アップーマス層や親元で働いている女性といったフローリッチ層がラグジュアリー顧客の一部であったが、このようなセグメントが近年の値上げと所得の伸び悩みによりラグジュアリーから離れ、アクセシブル・ラグジュアリーの価格帯に流れていることが市場拡大の構造的な要因として大きい。また、上述した価値観の変化とアクセシブル・ラグジュアリーのブランドが多様化する中で、ラグジュアリーよりも身近で、自らのライフスタイルの中で“自分ごと化”できるアクセシブル・ラグジュアリーに消費者がより親近感を覚えている側面も市場の成長要因となっている。

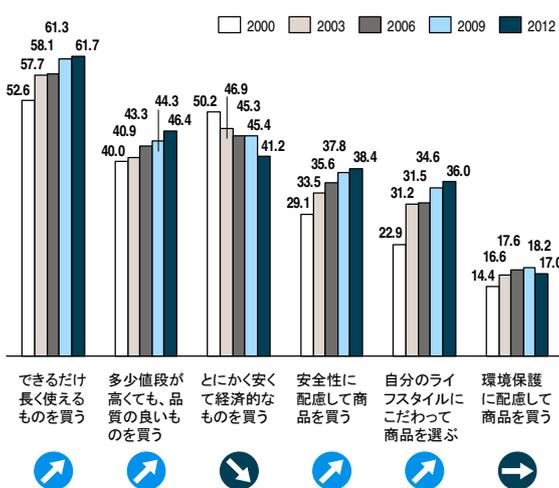
加えて、見逃せない側面がインバウンド需要である。訪日客の増加や中国人観光客による爆買いは読者の皆さまもよくご存知かと思うが、ラグジュアリー・ブランドの多くが中国でも人気であり、日本でもよく買われている。背景としては、手の届きやすい価格であることに加え、節約令により贅沢の象徴ともいえるラグジュアリー・ブランドが買いにくくなっていることが大きい。図3にあるように、多くのアクセシブル・ラグジュアリーブランドが中国市場に進出し、僅か数年で店舗数を数十店舗に伸ばしている。

図3: 消費者の人口構成および消費行動の変化

給与と所得者の構成比の推移 [給与段階別, %]



基本的な消費価値観の推移 [%]



一方で、ラグジュアリーブランド各社は継続的に値上げを実施

Source: 国税庁「民間給与実態統計調査」; NRI「生活者1万人アンケートにみる日本人の価値観・消費行動の変化」

図 3 : Number of stores of selected affordable luxury brands in China, as of May 2015

Brand	Place of origin	Year of entering China	Product category	Price range, yuan (Majority)				Total number of stores (as of May 2015)
				Women's skirt	Women's leather Bag	Women's leather flat shoes	Men's leather wallet	
	USA	2008	Men's and women's wear, shoes, handbags, accessories	7,950-11,000	1,950-3,500	2,000-4,000	2,450-3,150	122
MICHAEL KORS		2011	Women's wear, shoes, handbags, accessories	1,600-1,900	2,500-4,900	~1,300	n/a	45
		2011	Women's wear, shoes, handbags, accessories, kids wear, stationery	2,300-3,500	2,000-5,000	n/a	n/a	22
		2011	Women's wear, shoes, handbags, accessories	2,450-4,000	4,000-5,000	2,280-2,680	n/a	11
	France	2004	Men's and women's wear, maternity wear, shoes, bags, food & beverages	3,100-5,400	2,390-3,590	n/a	2,190-2,390	30

Source: Company websites; field trips; compiled by Fung Business Intelligence Centre

### 1.3 勝ち組プレイヤーの特徴

アクセシブル・ラグジュアリーブランドを大別すると、大きく三つのパターンに分けることが出来る(図 4)。第一に、ディフュージョン型である。マークバイマークジェイコブスやシーバイクロエに代表されるラグジュアリーメゾンが、手の届く価格帯で展開するセカンドラインである。第二に、独自のテイスト・世界観により特定の消費者セグメントに訴求するセグメント・フォーカス型である。最近のブランドではトリーバーチやマイケルコース、トラディショナルなものだとブルックス・ブラザーズ等が該当する。最後に、カテゴリーキラー型である。カテゴリーキラー型は、比較的幅広い顧客層に対して、靴、靴やジーンズといった特定のアイテム、カテゴリーで訴求するタイプのブランドであり、コーチ、フルラ等が該当する。

それでは、この中で昨今の勝ち組プレイヤーはどのようなタイプであろうか。結論から言うと、現在の勝ち組の多くがセグメント・フォーカス型である(図 5)。特に、消費者にライフスタイル提案ができていくセグメント・フォーカス型のブランドが支持されている。例えば、トリーバーチはアメリカのニューリッチ層に対してモダンファッションとクラシックデザインを融合したファッションをライフスタイルで提案して人気を博している。アメリカ東海岸の富裕層ファミリーで生まれ育ったトリー・バーチ氏のバックグラウンドと鋭い感性から生まれるコレクションが、新しいアメリカンライフスタイルブランドとしてセレブに支持され、人気が一気に広まった。また、ライフスタイル化の動きはカテゴリーキラー型のブランドにも見られる。コーチやケートスペードは元々は靴メーカーであるが、ライフスタイル提案によるアパレル領域への拡大で成功している。LA 発で人気のセレクトショップ：ロンハーマンは、洗練された西海岸のライフスタイルを提案して、多数のセレブが愛用する人気ブランドとなった。

それでは、なぜ今ライフスタイル提案が支持されるのであろうか。背景には、ライフスタイルブランドの訴求力と消費者の飽和状態のクローゼットにあると筆者は見ている。ライフスタイル提案型

のブランドは、その商品構成の幅やブランドの世界観の伝えやすさから、消費者にとって着用シーンがイメージしやすく分かりやすい。加えて、ライフスタイル化に伴い、小物やアクセサリ類もアイテムとして充実しており、消費者が試しやすいことも特徴だ。

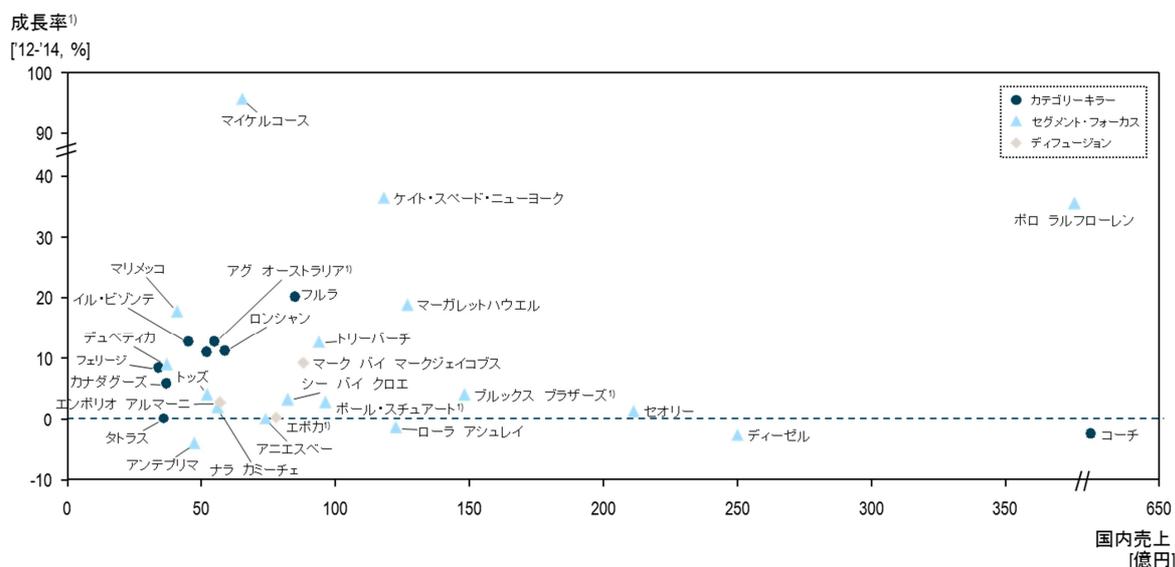
一方、昨今の消費者は一通りのアイテムを持ち、基本的にクローゼットはモノで溢れ返っている。このような状況では、本質的には新しいモノを買う必要性に乏しく、アイテム訴求だけでは中々購買にまで至らない。ここにライフスタイル提案が来ると、モノではなく新しいライフスタイルを手にするという点で、消費者側に新しいモノを購入する動機が生まれるのである。セグメント・フォーカス型のアクセシブルラグジュアリーブランドによるライフスタイル化の流れは今後もしばらく続くだろう。

図4：アクセシブル・ラグジュアリーブランドの分類

	ディフュージョン型	セグメント・フォーカス型		カテゴリーキラー型
		海外系	国内系	
概要	ラグジュアリーブランドのセカンドラインなど、派生(ディフュージョン)としてのブランド	独自の世界観に共感するターゲット顧客に対し、服飾からバッグ・アクセサリまで幅広く展開。(うち、海外系)	同左	ターゲット顧客を絞り込まず、比較的幅広い顧客層に対し、特定のアイテムで訴求するブランド
ブランド例	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; エンポリオ アルマーニ</li> <li>&gt; シー パイクロエ</li> <li>&gt; マークバイマークジェイコブス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ポロラルフローレン</li> <li>&gt; マイケルコース</li> <li>&gt; ケイト・スペード</li> <li>&gt; トリーパーチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ENFOLD</li> <li>&gt; ヨーコチャン</li> <li>&gt; エポカ</li> <li>&gt; アドーア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; コーチ</li> <li>&gt; ロンシャン</li> <li>&gt; フルラ</li> <li>&gt; スワロフスキー</li> </ul>
国内市場規模[億円]	約250	約2,100	約200	約1,150

Source: ローランド・ベルガー

図5：アクセシブル・ラグジュアリーブランドの売上高・売上成長率[億円、%]



1) ブルックスブラザーズ、ポール・スチュアート、エポカ、アグオーストラリアは、2013-'14の成長率  
Source: 矢野経済研究所「インポートマーケット&ブランド年鑑」、ローランド・ベルガー

## 2. 加速化するデジタル化

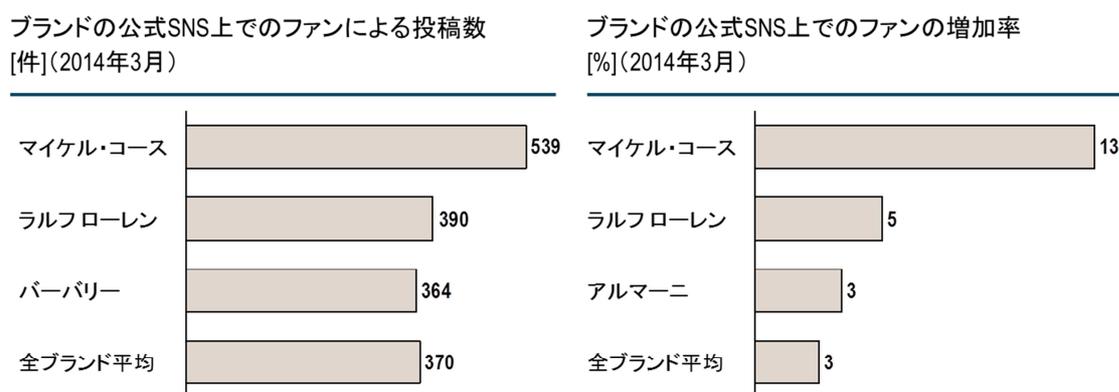
第1章では、成熟したアパレルマーケットの中で、アクセシブル・ラグジュアリーが成長する構造的な要因について説明した。第2章では、アクセシブル・ラグジュアリーの成長をドライブするもうひとつの要素であるデジタル化についてご説明したい。

### 2.1 デジタル化がもたらすブランドと消費者の近接化

デジタル化がファッション業界にもたらすインパクトは様々なものがあるが、特に影響が大きいものとして「ブランドと消費者の近接化」と「CtoC マーケットの進化・拡大」がある。この中で今回は、アクセシブル・ラグジュアリーと密接な関係にある「ブランドと消費者の近接化」について取り上げたい。スマートデバイスが消費者に普及したことで、ブランドと消費者のコミュニケーションの機会は格段に増えた。以前は、雑誌、店舗、そしてDMくらいでしか顧客接点を持ちえなかったブランドが、今やソーシャルメディアやWEBを通じて、24時間365日消費者とコミュニケーションすることができる。消費者は、大好きなブランドの世界観にずっと触れることが出来、同じブランドが好きな消費者とソーシャルメディアで共有し、語らうことができるようになった。このブランドと消費者の近接化は大きく三つのインパクトをもたらす。第1に、より本質的なブランド力が勝負を分けるようになることである。消費者はもはや店舗での接客やイメージ戦略だけで動かなくなる。ブランド全体のコンセプトや世界観をリアルとネットで同時に吟味し、総合的に自分の感性に響くブランドを選ぶようになる。第2に、デジタルマーケティングの重要性向上である。スマートメディアの普及に伴いソーシャルメディアをはじめとするデジタルマーケティングの力は

益々高まり、これらを通じていかに顧客のエンゲージメントを高めるかが成功の鍵となっている。実際にマイケルコースでは、ソーシャルメディアの活用を逸早く取り入れ成功している（図 6）。第 3 に、小売業の中抜き化である。ブランドと消費者が近づくことで WEB 直販の割合が益々高まり、百貨店やセレクトショップのチャンネルとしてのパワーは低下する。

図 6：マイケル・コースの SNS 上の取り組み



SNS 上のユーザー参加型イベントやリアル店舗との連動キャンペーンを高頻度で実施し、顧客接点を増やすのがマイケル・コースの特徴

Source: 各種記事

## 2.2 SNS とセレブリティがもたらす熱狂

さて、デジタルマーケティングにおけるソーシャルメディア活用の中で重要となる媒介者にセレブリティがある。かつて、トリーバーチが急成長を遂げた際、アメリカではパリス・ヒルトン、ジェニファー・ロペス、キャメロン・ディアス、ミシェル・オバマ等といったセレブリティが着用したことが SNS で拡散したことがきっかけであった。マイケル・コースは、モデルのミランダ・カーやロージーに着用してもらうことで、人気を高めた。また、近年はショーの直後にセレブリティがインスタグラムやツイッターでショーの感動や熱狂を伝え、SNS 上で爆発的に広まるといったことも多々ある。このような機会を積極的に活用しているブランドがバーバリーである。バーバリーはファッションショーをオンラインでライブストリーミングするだけでなく、そのショーで披露されている商品をその場で購入できる仕組みを構築している。通常ショーでお披露目されたアイテムが店頭と並ぶのは約半年後だが、バーバリーはその生産体制を根本的に見直し、ショーから約 7 週間で顧客にアイテムを届けることが出来る。そして、ショーのライブストリーミング中にツイッターやフェイスブックで視聴者は自由にコメントできるようにし、セレブリティのコメントをリアルタイムで共有できる仕掛けとなっている。正に、SNS の拡散力、セレブリティの影響力、そして EC を連動させた成功例である。このように、SNS とセレブリティを活用したデジタルマーケティングはブランドビジネスをドライブする重要な要素となっている。

## 2.3 CRMにより進化するカスタマー・エクスペリエンス

デジタル化の波の中で進化するもうひとつの領域が CRM である。スマートメディアのアプリ及び GPS 機能により、消費者の来店や動きをブランド側は把握できるようになった。入店時に、店舗側が消費者の購買履歴やプロフィールを即座に把握できる時代になったのだ。これにより販売員の属人的なスキルによらず、店舗で顧客のランクや嗜好に応じて柔軟に接客対応することが可能となる。また、マーケットのような最新の CRM ソフトウェアを導入すれば顧客の属性に応じたパーソナライゼーションやエンゲージメントマーケティングをメールや SNS 等複数のメディアを横断して行うことも容易となる。更には、3D プリンタやパターンオーダー技術の進化に伴いマスカスタマイゼーションが一般化していく中で、消費者は個人情報に属した“Made for you”の様々なアイテムを楽しむようになるだろう。このような CRM の進化は、リアル・ネットを問わずカスタマー・エクスペリエンスを向上させ、ブランドと消費者の距離を益々縮める。

## 2.4 デジタル化による垂直統合

最後にデジタル化による垂直統合について触れたい。ここまで述べたデジタル化の影響はすべてユーザーとの接点におけるものであった。一方、デジタル化はアパレルの SCM においてもインパクトが大きい。アパレル産業は伝統的に垂直分業が行われてきた。国や地域によりその差はあるものの、いわゆる川上・川中・川下で異なる企業が離れた場所で事業展開していることが一般的だ。だからこそ、企画～生産～店頭までのリードタイムは、一定の時間が必要となる。この構造の欠点を見抜き、垂直統合を行うことでリードタイムを短縮し、従来のシステムでは不可能であったファストファッションというビジネスモデルを確立したのが ZARA を擁するインディテックス社であることはご存知であろう。

ところが、昨今この川上・川中・川下の分業体制をオンラインプラットフォームでバーチャルに繋ぐことで仮想的な垂直統合を実現するようなプレーヤーが出てきている。香港発で現在はアメリカの企業の傘下にある ecVision は、ファッションブランドに対し、川上・川中のソリューションをクラウドソーシングで提供するプラットフォームである。20,000 社以上の川上・川中のパートナー企業をグローバルで有し、各工程のマッチングとリードタイムの短期化に一役かっている。アクセシブル・ラグジュアリーブランドでも、コーチ、カルヴァン・クライン、トミー・ヒルフィガーといったブランドが利用しており、この他ザ・ノース・フェイスやアバクロンビーといったカジュアルブランドもユーザーだ。このようにデジタル化の波は、川下だけでなく、川中・川上でも起こってきている。国内でも、2014 年に創業した「シタテル」のように、デジタルを活用した工場や産地のバーチャル統合がはじまっている。中小企業が多いアパレル業界では工場側のデジタル化対応など課題は多いものの、今後国内でも垂直統合の動きが加速化していくと思われる。

## 3. 国内ファッション産業へのインパクト

最終章となる第 3 章では、ここまでご説明したアクセシブル・ラグジュアリーとデジタル化の波が日本企業にどのような機会と脅威をもたらすかについて触れたい。

### 3.1 市場における海外ブランド席卷の脅威

第 1 章でアクセシブル・ラグジュアリー市場が拡大していることを述べたが、残念ながら当該領域・価格帯における国内発のブランドは少ない。ヨーコチャンやエポカなど健闘している国内ブランドもあるが市場の大半が海外ブランドだ。総合系アパレルメーカーもセレクトショップのオリジ

ナルもこの価格帯では存在感が少ない。このような中、デジタル化に伴う消費者とブランドとの近接化も相まって、海外勢のアクセシブル・ラグジュアリーブランドの躍進が止まらない。国内ブランドで当面のライバルが見当たらず、多くがデジタル化にも遅れを取っていることを加味すると、今後も海外アクセシブル・ラグジュアリーブランドの躍進とアッパーミドル市場の国産ブランドの苦境は続くと予測される。中間価格帯の国産ブランドは、唯でさえ二極化に伴うアッパーミドル市場の縮小に頭を悩ませており、その淘汰に拍車がかかるだろう。

また、デジタル化の進展に伴い、販売員の価値も以前と比べて相対的に低下する。国内のファッション企業の多くがこれまで売上の多くを一部の優秀な販売員に頼ってきた。別の言い方をすると、**多くの国内アパレル企業がブランド力ではなく、チャネルの集客力と店頭の販売力を強みとして売上を作ってきた側面がある**。この構造が EC 化率の上昇と CRM の進化により変わりつつある。元々ブランド力に一日の長がある海外勢がデジタル化の潮流にうまくのっている中で、国内ブランドの勝ちパターンの一つが崩れ去ろうとしており、上述した国内ブランドの苦戦の一因となる。

加えて、デジタル化はバリューチェーンの川上・川中にも影響を及ぼす。セーレン、エイガールズのようにデジタル化に対応できている一部の国内有力川上・川中企業は、海外ブランドとの直接取引を増やしている。一方で、デジタル化に対応できない昔ながらの川上・川中企業においては、せっかくの品質の高さや技術力を持ちながら、消費市場と川下の国内企業の不振のあおりを受け、廃業に追い込まれるケースも珍しくない。

### 3.2 巻き返しの機会

このように、アクセシブル・ラグジュアリーとデジタル化の波は、**川下から川上まで国内ファッション企業の優勝劣敗を加速化する**という脅威をもたらす一方、一定の機会ももたらす。

第 1 の機会は、アクセシブルラグジュアリー領域におけるジャパニーズ・ラグジュアリーの確立である。課題の裏返しのように聞こえてしまうかもしれないが、ラグジュアリーに比べ価格のこなれた当該市場は日本勢にとってチャンスである。なぜなら、ラグジュアリーに手が届きにくくなった消費者がアクセシブルラグジュアリーに降りてきている中で、LVMH グループ、エルメス、ケリング等が牛耳るラグジュアリー市場と比較すると、当該市場における競合ブランドはコングロマリット化していないため、企業体力も日本企業と近く比較的戦いやすい相手だからだ。

加えて、日本勢には、海外勢にない強みがある。それは、国内に産地、テキスタイルメーカー、製造工場といった良質の生産背景を抱えているということだ。これらを上手に活用すれば、魅力的なブランドを創れる可能性は十分にある。実際、国内の産地とデザイナーのコラボレーションの動きは最近活発化している。そごう・西武は国内の上質な素材を採用した上質なプライベートブランド「リミテッド エ디션 プラチナム」を立ち上げた。欧米のラグジュアリーブランドも採用する国内メーカーの上質な素材と、日本人の実力派デザイナーがコラボレーションすることで、こなれた価格で上質で魅力的なラインナップを実現しており期待が持てる。また、『TIMELESS WORK. ほんとうにいいものをつくろう。』をキャッチフレーズに展開している三陽商会の「100 年コート」も純国産で高品質であることをブランドコンセプトの柱にして、消費者の支持を集めている。コートというアイテムに留まらず、総合ブランドとしての今後の発展に期待したい。

ただし、忘れてはならないのはいかに産地と連携しようとも、メイドインジャパンをアピールしようとも、**品質以前に“ブランド”として魅力的でないと消費者には継続的に支持されない**ということだ。大手アパレル、素材メーカー、商社が協同して望んだオールジャパン型 SPA として話題となったイツインターナショナルが、ブランドとして消費者に支持されず、業績不振により吸収合併されたことは記憶に新しい。「コンセプト」、「クリエーション」、「プレゼンテーション」すべてが一貫性を持ちハイレベルに整ったブランドを作ることが今後の成功の鍵となる。

第2の機会、マスカスタマイゼーションである。生産技術の発展により、労働集約的であったアパレル産業においても、効率化や省人化が進み従来できなかったようなカスタマイズ商品やサービスが出始めている。ユニクロがシャツやジャケットのパターンオーダーを従来出来なかった価格で提供し話題となったことは記憶に新しいが、このようなカスタムサービスは今後拡大していくであろう。ラグジュアリーブランドがバッグや靴のオーダー会を開くと顧客が殺到するように、パーソナルオーダーは根源的にニーズが高いサービスである。

例えば、国内ではすっかり一般的になったこなれた価格のパターンオーダースーツでさえ、海外では知られていないことが多く、未だにフルオーダーと吊るしのスーツの選択肢しかない国も多い。このような国から来た外国人の多くが日本の専門店です数万円でパターンオーダースーツが出来ることに驚き、母国から注文できないかと尋ねる（ちなみに筆者は友人のドイツ人のために、彼が来日した時に作った型紙をベースに定期的にオーダースーツの注文を受け、代金を肩代わりし、送ってあげている。日本のセレクトショップやスーツ専門店にはパターンオーダーの越境EC対応を是非ご提案したい）。また、昨年7月に原宿にオープンしたコンバースのコンセプトショップ「White atelier BY CONVERSE」では、オールホワイトのオールスターをベースに靴専用のプリンターで好きな文字や柄をその場でプリントできたり、シューレースやアクセサリパーツなどを変える等、その場で自分好みのコンバースを注文することができ人気を博している。注文から仕上げまで最短1時間という早さだ。

このようにカスタマイズ領域が拡大していく中では、多くの新しいビジネスチャンスが生まれてくる。日本企業は元来生産技術やプロセス革新が得意であり、昨今の技術革新やデジタル化を活用すれば、従来考えられなかったようなアイテムにおけるマスカスタマイゼーションも今後可能となるであろう。

日本のファッション業界はまさに構造改革の正念場を迎えている。今アパレル業界にいる一人ひとりが未来志向で考え、この波の先に新しい日本のアパレル企業のあり方を描いていかななくてはならない。

## 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](mailto:minoru.fukuda@rolandberger.com)

慶應義塾大学卒業、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、デジタル戦略、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

## 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](mailto: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](http://www.rbsc.eu/RBKiosk)



Google Play  
[www.rbsc.eu/RBAndroid](http://www.rbsc.eu/RBAndroid)

© 2016 Roland Berger Strategy  
Consultants GmbH. All rights  
reserved.

---

Roland  
Berger

