＊この記事は日本経済新聞社の許諾を得て転載しています。 無断転載、複製を禁じます。

日経ＭＪ 2017 年 8 月 14 日 付

効率的過ぎるアパレル流通

伊藤元重の
エコノウオッチ

信頼得る売り場目指せ

アパレル不況が続いている。アパレル業界だけでなく、アパレルに売り上げの多くを依存してきた百貨店やショッピングモールなども大きな影響を受けている。百貨店の売り上げは1990年ごろまでは拡大を続け、その後、減少傾向を続けている。これに婦人服の売り上げをだぶらせて見ると、両者は見事に同じような動きを示している。

百貨店の売り場で婦人服が占める面積は大きいが、こうした点からもアパレル、とりわけ婦人服の重要性が分かる。

なぜ、ここに来て、多くの人がアパレルの危機を言い出したのか。色々な理由はあるだろうが、あまりに「効率的」な売り方に問題があったように私には見える。あまりに「効率的」な売り場というのは、ある百貨店の経営者の言葉だが、1店舗で年間に千億円以上の額を販売する店が10以上もあるというのは驚きだ。

婦人服の売り場では、シーズンやファッショントレンドにあわせて次々に商品が入れ替えられ、販売されている。こうした「効率的」な売り場を支えるのは、消化仕入れという日本独特のメーカーとの関係だ。百貨店は在庫リスクをメーカーに負担してもらう。

かつて私はこの効率的なアパレル流通の上流をのぞいたことがある。愛知県一宮市の機屋（はたや）では多様なウール生地が、迅速な段取り替えで「効率的」に織られていた。多様性とスピードを求めるアパレルメーカーに対応するための生産システムであった。

しかし、そうした「効率的」な生産システムも、その後イタリアのゼニアの工場で品質のよい製品をじっくり生産する光景を見てからは、失礼な言い方だが、カゴの中を走り回るハツカネズミのように思えた。ゼニアの商品は確かに値段が高い。しかし、品質の高い商品をじっくりと作る姿勢には共感を持てた。ファッションとシーズンの細かい動きに対応して「効率的」な生産をする日本で見た光景とは大違いだ。

さて、日本のアパレルには、そしてそれを売る小売店にはどのような変化が求められるか。ゼニアのような値の張る高級ブランドが答えとも思われない。ただ、品質の優れた商品をしっかりと作り込み、その価値を消費者にしっかりと訴えていくことが必要なことは明らかだ。効率的すぎる売り場を作ることに汲々（きゅうきゅう）とするのではなく、お客から信頼を得られる持続性のある売り場を目指すべきである。

アパレルに限らず、様々な消費財の世界において、マス・マーケティングの限界が指摘されている。大量の製品を生産してそれを販売マシンに押し込むようなビジネスモデルではなく、消費者と生産者が価値を共有できるビジネスを指向する必要がある。

日本のアパレル流通は、あまりにもよくできたマス・マーケティングのモデルである。よくできすぎているので、それが時代の流れに合わなくなっていったとき、それを修正するのは大変なことである。取引慣行を見直し、生産システムの改革が必要となるからだ。

（学習院大学国際社会科学部教授）