

本論文は

世界経済評論 2017年7/8月号

(2017年7月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料
1,320円×6冊=7,920円 ▶ **6,600円** 税込 **17% OFF**
送料無料



富士山マガジンサービス限定特典 ※通巻682号以降
定期購読期間中 **デジタル版バックナンバー 読み放題!!**



世界経済評論 定期購読 🔍 ☎0120-223-223

お支払い方法 Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。FujiSan.co.jp
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

[24時間・年中無休]

「未来は予測するだけのものではない。みずから創造するものだ」との強い想いで、ファッション業界への提言、具体的展望を示す本として、『Fashion Business 創造する未来』を執筆した。ファッション企業が、これまでの成功体験から抜け出さない限り、日本のファッション業界は「ゆで蛙」になってしまう、という危機感があったからだ。昨年末の出版だが幸いにしてすぐ増刷となった。関係者の危機感はまだ生きていていると感じた。

ファッションが売れなくなった。百貨店が苦戦している。百貨店の売り上げが、四半世紀前の約9兆円から、3分の2の6兆円を割り込んでしまった最大の要因は、ファッション衣料の落ち込みが大きいことだ。なぜそうなったのか？ 消費者の価値観が大きく変化し、これまでの流行追従や有名ブランド志向が低下。商品価値を見定める目は厳しくなり、低価格のファストファッションなど新ビジネス形態も成長。ファッション商品のレンタルやシェアリング、あるいは古着などへの関心も高まる中、便利になったネット購入への移行も目立っている。これらの変化に業界がついて行っていないのだ。

米国でも百貨店や従来型小売業は苦戦を強いられている。しかし、2010年代末から「産業革命に匹敵する巨大な“小売り革命”」が始まったとの認識が高まり、主要企業は大々的改革を始めた。とくにアマゾンの急成長と「翌日・即日配達」などの革新的戦略は業界を揺さぶり、これに対抗すべく、テクノロジーを駆使した“オムニチャンネル”などの新ビジネスモデルの構築が進んでいる。“ディスラプション”（旧来の秩序などを破壊する、の意）と“デジタル”

が、革新のキーワードになった。これらに日本のファッション業界は、周回遅れ、ともいえるべき後れを取っている。

実は“ファッション・ビジネス”の言葉と仕組みは、筆者が1968年に日本に初めて紹介したものだ。米国ニューヨーク州立大学ファッション工科大学（通称FIT）の教科書『ファッション・ビジネスの世界』（J・ジャーナウ著、尾原蓉子訳 東洋経済出版社）を、勤務先の旭化成が記念事業として翻訳出版したことによる。FITは実学のファッション総合大学で、筆者はマーチャングライジングなど当時の日本には無かったコンセプトを学ぶべく、フルブライト奨学生として留学した。ここでの「目から鱗」の衝撃は、「ファッションはビジネスである」。そして「流行という価値変動の激しい製品を扱う難しいビジネスが、巨大な産業として確立している」ことであった。これこそ正しく、当時、輸出産業としての将来性に危機感を持っていた日本の繊維産業に、「内需」、「糸・生地ではなく製品での繊維販売」、「そのための産業構築」、の新たな方向を示すものであった。

『ファッション・ビジネスの世界』は、大きな反響を呼び、瞬く間に「ファッション・ビジネス」の言葉も定着。「流行」を扱うことで高利益を上げる“アパレル製造卸”も雨後の筍のように成長した。旭化成も業界発展のためFITと提携、ファッション・ビジネスを成功させるシステムやノウハウを学ぶ「旭化成FITセミナー」を開催。1970年から97年にわたる28年間の継続開催で、海外講師157名を招聘、延べ1万300人の業界人が受講した。かくして日本のファッション・ビジネスは、劇的な発展を遂げたのである。

デジタル革命と ファッション・ビジネス の未来

しかし、『ファッション・ビジネスの世界』が強調したビジネス・アプローチは、言ってみれば“流行という波に乗り、頂点で体勢を切り替えて波打ち際までスムーズに滑りきる”といったサーファースキルを中核とするものであった。それは今後とも、このビジネスの本質として重要ではあるが、「流行」よりは「自分のライフスタイル創り」を志向する今日の消費者に向けては、これまでの成功体験を否定する破壊的革新、すなわちディスラプションが不可欠になっている。

ディスラプションの対象は、無駄と重複の多い産業構造と商慣習。とりわけ、1970～80年代に大手アパレル企業が開発し定着した、「流行を売って利益を上げる」仕組みと手法。たとえば、「流行変化」のリスクヘッジのために粗利を大きくとる価格設定や、流行品の仕入れを躊躇する百貨店等にアパレル側が提案し一般化した、委託販売（最近では「売り上げ仕入れ」と呼ばれる形式）や店員派遣、などの日本独特の仕組みだ。これらの結果、百貨店ビジネスは、必要以上に高コストで、仕入先依存の、無駄の多いものになってしまった。

では、これからのファッション・ビジネスはどうあるべきか？

「マズローの欲求5段階論」第5段階の「自己実現」に入りつつある日本の消費者が志向するものは、流行よりも“自分独自のライフスタイル創り”になった。それは“不特定多数”むけではなく“個客”（個人の客）の欲求を満たすパーソナルな商品・サービスでのみ、達成される。大量な商品を企業側が一方的に押し付けるのではなく、個人が“自分に合った商品やサービス”を自らの手で検索し選べる、快適でイラつかない買い物体験だ。

これを支援するのがデジタル技術だ。ダボス

会議の創設者クラウド・シュワブ氏がいう第4次産業革命の、「これまでとは比較にならないほど偏在化しモバイル化したインターネット、小型化し強力になったセンサーの低価格化、AI、機械学習」である。それらの創造的・革新的展開により、消費者は、「消費する人」から「生活者」に、さらに主体的な「自分物語の著者」になる。ビジネスは、企業論理ではなく、顧客論理で動くものになり、生活者は、「プロシューマー」や「セルシューマー」として、C to C コマースの担い手にもなる。モノの利用は、所有からシェアリングへ、「個人財」を「社会財」として扱う形が増加。企業活動は、利潤追求中心から社会的貢献、社会の問題解決重視へと変化する。

しかし、AIなどのデジタル技術が主導する時代になっても、ファッションの重要性が減ることはない。また、減らしてはならない。ファッション、すなわちオシャレ、魅力的な自分創りは、ますます価値あるものになるはずだ。社会や生活が機械化されればされるほど、人は、その心やアイデンティティの核となる感動やエモーションを愛しむようになる。流行追従は減っても、人間が人間らしく生き、優れた感性を磨き上げながら、お気に入りのものに囲まれた生活を楽しむこと。これが目指すべき未来である。

これからの時代に、AIでは不可能な人間ならではの創造性を発揮し、テクノロジーによる革新を推進することにより、これまでなかった新たな価値を有する商品やサービスを開発・提示してゆくことが、ファッション・ビジネスの未来を創造することになると信じている。

おはら・ようこ 一般社団法人ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション会長・代表理事。