

# スポーツの感動が新たな需要を喚起する

Sports can impress consumers to arouse their new demand.

時代の半歩先を考える

# 繊維 月報

## FUTURE ASPECT

VOL.  
679

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION  
<http://www.itochu-tex.net>

NOVEMBER 2016  
MONTHLY since 1960

SPECIAL FEATURE  
SPOTLIGHT REPORT  
FASHION ASPECT

CONTENTS: NOVEMBER 2016

P02-05  
SPECIAL FEATURE

### 【座談会】

## アスリートとの真摯な商品開発が スポーツ産業の未来を拓く

【出席者】 \*社名50音順

株式会社デサント 専務取締役 グローバルビジネスユニット管掌

田中 嘉一 氏

ミズノ株式会社 常務執行役員

七條 毅 氏

ヨネックス株式会社 ウェア開発部長

金色 義之 氏

【司会】

伊藤忠商事株式会社 執行役員 繊維カンパニー ファッションアパレル第二部門長 清水源也

P06-07  
SPOTLIGHT REPORT

スポーツ × ライフスタイル

### 広がる日本型アスレジャー市場

#### 美と健康をサポートする女性向け スポーツ専門店をオープン

ゼビオ株式会社 商品部

スポーツ・ファッションチーム チーフバイヤー 岡崎忠良 氏

#### スポーツとファッションを ウェルネスの価値観でマッチング

株式会社マッシュスポーツラボ

代表取締役副社長 椋林裕貴 氏

#### 「スポーツ」を取り入れた ライフスタイルウェアを提案

株式会社 ニューバランス ジャパン 商品企画 アパレル商品チーム

シニアマーチャンダイジングマネージャー 木村千佳 氏

COLUMN

#### 12月からついに新洗濯表示導入へ 国内外統一表示で利便性向上

P08  
FASHION ASPECT  
今を見る、次を読む

2016年を振り返る

#### ファッションのターニングポイントだった1年



繊維月報 2016年11月号 (毎月1回発行)  
URL: <http://www.itochu-tex.net>

※本紙に関するご意見・ご感想をお寄せください。  
[osaxp-ad@itochu.co.jp](mailto:osaxp-ad@itochu.co.jp)

発行: 伊藤忠商事株式会社 繊維経営企画部

大阪府大阪市北区梅田3-1-3  
TEL: 06-7638-2027 FAX: 06-7638-2008

# アスリートとの真摯な商品開発が スポーツ産業の未来を拓く

【出席者】 株式会社デサント 専務取締役 グローバルビジネスユニット管掌  
\*社名50音順 ミズノ株式会社 常務執行役員  
ヨネックス株式会社 ウェア開発部長

田中 嘉一氏  
七條 毅氏  
金色 義之氏

【司会】 伊藤忠商事株式会社 執行役員 繊維カンパニー ファッションアパレル第二部門長 清水 源也

今夏のリオデジャネイロ大会以降、2018年冬季・平昌、2020年夏季・東京、2022年冬季・北京と東アジアでオリンピックが連続開催される。また、国内では2019年のラグビーワールドカップの開催も控えている。これら近隣諸国における国際的なスポーツイベントの開催は、スポーツメーカー各社にとって商品開発や技術力向上の成果を試す好機であるとともに、選手の活躍がその後の販売にも大きな影響を及ぼす重要な商機といえる。こうした中、国内スポーツメーカー各社は、国内外の事業拡大にどのような戦略を描くのか。座談会を通じて、今後のグローバル戦略や国内スポーツ産業活性化に向けたヒントを探る。

## アスリートと共に 独創的な商品を開発してきた

—— 伊藤忠商事株式会社 執行役員 繊維カンパニー ファッションアパレル第二部門長 清水源也 (以下、清水)：今夏のリオデジャネイロ五輪では、日本選手の活躍が話題となりました。2020年には東京でオリンピック・パラリンピックが開催されます。そこで本日は、スポーツ産業の活性化をテーマに、国内スポーツメーカー各社にお集まりいただきました。はじめに皆さまの会社の概要も含めて、自己紹介をお願いします。

—— 株式会社デサント 専務取締役 グローバルビジネスユニット管掌 田中嘉一氏 (以下、田中)：デサントは1935年創業、今年81年目です。1964年には世界で初めてスポーツウェアの商品研究所を立ち上げるなど、ウェアをエキップメントとして捉え、アスリートと共同で新規性のある商品を開発してきました。祖業は野球のユニフォームとスキーウェアで、当時から高品質、高機能だ

けでなく、グッドセンス、グッドデザインを追求し、他社に先駆けて独創的な商品を作ってきました。その精神は今も息づいており、それが結果としてファッション業界からも注目されるようになってきました。当社は多ブランド戦略を取っており、国内ではアスレチック、スキー、アウトドア、ゴルフなどのカテゴリで16ブランド、海外では8ブランドを展開しています。

—— ミズノ株式会社 常務執行役員 七條毅氏 (以下、七條)：ミズノは2017年に111周年を迎えます。プロダクトカテゴリーとしてアパレル、フットウェア、エキップメントが3分の1くらいずつ存在しています。会社の理念はそれぞれの商品の機能を追求しながら、「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」ことです。その解釈は、たとえば高齢化社会ではアクティブなスポーツライフを支えるなど、時代とともに変わりますが、理念そのものは110年変わっていません。スポーツを通じて世界中の人が幸せになれることをめざして日々邁進しています。プ

ロダクトが3つの領域に分かれる中、私はアパレルとフットウェアのグローバル担当に加え、中国ミズノの董事長も兼任していますので、中国についてはエキップメント分野も担当しています。

—— ヨネックス株式会社 ウェア開発部長 金色義之氏 (以下、金色)：ヨネックスは1946年創業で、木製の釣りのウキの製造から始まっています。1953年にウキがプラスチック製に変わったことで新事業を模索し、そこから木製のバドミントンのラケット生産を始めました。ウキのときに新しい技術をいち早く取り入れなかったことで市場を失った教訓から、最先端テクノロジーを探しながら商品開発を行うという考え方が社内に根付いています。経営理念は「独創の技術と最高の製品で世界に貢献する」で、創業時から変わっていません。私は、2013年に英国駐在から帰国し、現在はウェアを担当しています。国内は少子高齢化と言われて久しい中、今後は海外を伸ばさなければ将来はないという考えで、日々飛び回っています。

## 五輪の影響は即効性はないが、 じわじわと効いてくる

—— 清水：3社とも世界に冠たるブランドをお持ちです。8月に開催されたリオ五輪では、日本選手の活躍が話題になりましたが、まずは、五輪を終えた感想や手応えからお聞かせいただけますか。

—— 田中：リオでは多ブランドに渡っているいろいろな選手に商品を提供しました。「デサント」ブランドでは、112年ぶりに五輪競技として復活したゴルフの日本代表や、トライアスロンのスイス代表、体操の韓国代表に提供し、「アリーナ」ブランドは、競泳で瀬戸大也選手をはじめアジア各国の選手に使用され、さらにシンクロナイズドスイミングの日本代表にも提供しました。他にも日本史上初のメダルを獲得した羽根田卓也選手を含むカヌーの日本代表に「スキンス」、サッカー・藤原廣輝選手に「アンプロ」、テニス・日比野菜緒選手に「ルコックスポルティフ」、同じくテニス・杉田祐一選手に「パボラ」と多くの選手に商品を提供しました。

我々はスキーが主力事業の一つですので、これまでは冬季五輪に力を入れてきました。今回は東京五輪への布石もあり、夏季五輪としては4大会ぶりに、会場近くにホスピタリティスペースとして特別ブースを設け、ロビー活動も実施しました。五輪では、販売の数字はすぐに上がりませんが、結果がじわじわと効いてきます。4年に一度、最先端の技術を駆使した、進化したモノ創りの披露、アピールに大きな意義があります。

—— 七條：リオ五輪は、始まるまでは工事遅れなどで心配していましたが、現地入りして実際に始めてみると、運営もスムーズですごく盛り上がりました。会場も既存の施設を生かすなど、北京やロンドンの数十分の1のコストでもきっちりと運営されていて、今まで見てきた五輪とは違う意味で感銘を受けました。競技が始まるとやはりスポーツは人をワクワクさせます。アスリートの輝きは、見ている人を勇気付け、感動を与えるのだとあらためて認識しました。



左から(株)デサント 田中嘉一氏、ミズノ(株) 七條毅氏、ヨネックス(株) 金色義之氏、伊藤忠商事(株) 清水源也



2.

1. ツール・ド・フランスのオフィシャルサプライヤーである「ルコックスポルティフ」では、ユニークなサイクルブランドとしての価値を訴求(デサント) ©PRESS ESPORT  
2. 北海道日本ハムファイターズの大谷翔平選手のこだわりを取り入れ開発された「デサント」のウェア

ミズノでも、五輪を4年に一度の特別な大会として位置付けており、アスリートのその一瞬のパフォーマンスに貢献するために、共に商品を開発し、それを披露する場所だと考えています。今回、メダルに関わったのは海外で30個、日本で28個です。日本のメダル総数は41個ですので、メダルを獲得した日本のアスリートの約7割の方に、アパレル、フットウェア、エキップメントのいずれかで、何らかのお手伝いができたと思っています。

—— 金色：リオ五輪で日本初の金メダルを獲得したバドミントンでは、ウェアを日本チームに提供している他、国内外の多くの選手にラケットや用具を提供しています。会社としても五輪は特別で、最大の宣伝の場と考えています。ただ、契約選手が勝った次の日に商品が店頭で売れるかという、

そう簡単ではありません。私は2011年のロンドンオリンピックの時期に現地に駐在していましたが、日本品質、日本価格で1枚1万円前後のポロシャツが、海外で飛ぶように売れるかという、買う層は限られます。五輪での選手の活躍で「ヨネックス」のイメージは上がりますが、世界市場で見ると即効性のあるリターンは少ないと言えます。当社の主力分野であるバドミントンは、世界でいろいろな大会が開催されています。地域の活性化なども考え、スポンサーとして盛り上げながら需要を起し、市場に入っていければと思います。

### グローバル市場ではまだまだ伸ばせる余地がある

—— 清水：各社ともそれぞれのブランドを日本から世界に発信、展開されていますが、

グローバル戦略について教えていただけますか。デサントさんは「ビジョン2020」および中期経営計画「コンパス2018」で「デサント」を含めた各ブランドの目指す姿を発表されました。

—— 田中：唯一のオリジナルブランド「デサント」のグローバル化を強化していきます。「デサント」のポジショニングは明確で、日本発のシリアスなアスレチックブランドとして、まずはアジアでスポーツアパレルナンバーワンを目指しています。

先日、中国の安踏体育用品と伊藤忠商事とデサントの3社グループ共同でデサントチャイナを設立し、「デサント」ブランドの中国展開を開始しました。年内6店舗を目標に既に3店舗オープンしており、早期の100店舗体制を目指しています。8月にオープンした1号店も手応えがよく、同じフロ

アの海外大手ブランドを凌駕する勢いを見せています。欧米は昨年、ロンドンに「デサント」1号店を出しました。ここを起点に欧米への展開を進めます。

他のブランドで言うと、「アリーナ」は、欧米ではアリーナ・インターナショナルが、アジアではデサントが、相互に連携して事業を展開しています。「ルコックスポルティフ」や「アンブロ」「スキんズ」なども、弊社はアジアのブランドホルダーとして、海外のブランドホルダーと協調してグローバル戦略を練り、事業を推進しています。フランス発祥の「ルコックスポルティフ」は、ツール・ド・フランスのオフィシャルサプライヤーになっており、海外のブランドホルダーと連携しつつ、アジアでは、ユニークなサイクルブランドナンバーワンを目指します。他のブランドとは毛色の違う、フランスのエスプリを生かした、サイクルをコアにしたアスレチックブランドとして重点的に発信します。

—— 清水：ミズノは海外を成熟市場と発展途上市場に分けて、戦略的に商品投入、展開されているとお伺いしています。

—— 七條：日本は少子高齢化で子供が減っていますが、グローバルで見ると「ミズノ」の日本のシェアは65%強あります。日本は学校教育に体育の授業がある数少ない国です。「子供を大人にし、大人を子供にする」といわれるスポーツを日本で支えていきたい。また、今後はアスリートなどスポーツを

する人たちに供給するために開発した商品やテクノロジーを、アクティブなデイリーライフのために高齢化社会にも供給していければと思っています。

日本以外のグローバルでは、欧米などの成熟市場と発展途上の市場に分けて考えています。成熟市場ではランニングを核とした商品でアクティブなライフスタイルを提案します。もう一つ、ミズノはシリアスなスポーツを支えるのが使命です。欧州で盛んなハンドボールでは、バスケットボールやバレーボールとの兼用シューズが多いことをロンドン五輪の前に知り、ニッチなマーケットですが、きっちり対応していこうと専用シューズを開発し、展開を始めました。競技特性を踏まえ、フットウェア、アパレル、エキップメントと一体で進め、今では欧州のプロリーグでシェアナンバーワンになっています。一方、発展途上市場の魅力はマーケット人口です。4P(Product・Price・Place・Promotion)を確実にグリップし販売を広げています。

—— 清水：ヨネックスのグローバル戦略についてお伺いします。

—— 金色：ヨネックスでは、昨年4月から中国の現地法人を通じて、ラケットの販売も開始しました。それまでは、テニス、バドミントンは代理店を通しての展開でしたが、将来を見据え、全商品を現地法人を通じて販売する形に改めました。今、現地法人は世界で6つ、米国、カナダ、英国、

ドイツ、中国、台湾で、その他の地域は代理店を通して進めています。当社は「ヨネックス」以外のブランドを出すことはありません。分野はバドミントン、テニス、ゴルフ、コンプレッションウェア、日本ではソフトテニス、ウォーキングシューズ、スノーボードです。他のスポーツ分野へと大きく拡大して行くことは、今のところ考えていません。あくまでも主力であるテニス、バドミントンを中心に世界で伸ばしていきます。海外でのシェアはまだ高くありませんし、国内のテニスでも、伸ばせる余地があります。また、日本製だけでな

く、海外で作っても品質基準は「ヨネックス」というメイド・バイ・ヨネックス戦略も進めています。

### ここ2、3年でスポーツをする人が増えてきた中国

—— 清水：海外の中でも特に中国は、一人っ子政策からの転換で、これまで以上に大きなマーケットになります。中国展開についての考え方、戦略を教えてください。

—— 田中：「アリーナ」に関して言います

と、スイムマーケットは非常にポジティブです。中国では2013年に水害があり、それを機に政府が水泳を奨励し、各学校で水泳教育を行っています。また肥満の方が多い中国では、「健康」をキーワードに、高齢者の水中ウォーキングなども盛んになりつつありますし、富裕層はバカンスにリゾートで水泳をします。ただし市場には低価格商品も多く、明確な差別化が必要です。「アリーナ」が中国代表チームの御用達ということアピールしながら、同時にEコマースがものすごく成長していますので、その流れにうまく乗って伸ばしたいと考えていま

1. ミズノの「WAVE RIDER 20」は今までにない快適な走り心地の“走快感”で人気 2. 双子モデルのAMIAYAとコラボした「MIZUNO1906」は、テクノロジーとファッションを融合させた設計(ミズノ)



1. ヨネックスは2015年8月、東京・秋葉原に本社製品の魅力や“モノづくりのこだわり”発信するショールームを開設した 2. 独自のカーボン技術によるスノーボードは世界のトップボーダーに使用されている(ヨネックス)





株式会社デサント 専務取締役  
グローバルビジネスユニット管掌 田中 嘉一氏

各ブランドのポジションを明確に、  
シリアススポーツを軸にした開発で  
マーケットを拡大(田中)

す。当社が中国で最初に展開したブランド「マンシングウェア」は、ギフト需要もあり伸びていたのですが、節約令以降は苦戦しています。もう一度体制を整備し、ゴルフ・ライフスタイルというカテゴリーで、沿岸部を中心に据えながら、市場として成長している内陸部の成都にも拠点を構え、巻き返しを図っています。

— 七條：中国でかつてスポーツブランドが売れていた頃は、消費者はアパレルもシューズもカジュアルユースで買っており、北京五輪後もそれは変わりませんでした。そこに世界のファストファッションが入ってきて過当競争になり、非常に厳しい時代が続きました。しかし、ここ2年くらいで政府がスポーツ振興に力を入れ、スポーツをする人が増えてきているのを肌で感じています。ゴルフでも、最近は初心者用クラブの販売が右肩上がりです。スポーツをする中国人に向けて日本のスポーツブランドがどのようにテクノロジーを訴求していくかということが、ここ2、3年でようやく課題になってきたという状況です。中国ミズノとしても、中国の人がスポーツを通じて幸せになることに貢献するべくしっかりと対応していきます。

— 金色：中国の現地法人は、設立してまだ1年半余りですが、店舗、売り上げともに伸びていて、どんどん進めていこうという状況です。メイド・イン・ジャパン、メイド・バイ・ヨネックスをどう訴求するの

か、試行錯誤で進めています。バドミントンでは中国ナンバーワンのリン・ダン(林丹)選手と個人契約を結び、ラケット、シューズ、ウェアを使ってもらいながら打ち出しています。中国では、バドミントン人口が2億人とも言われ、バドミントン専用の体育館が至る所にあるほどマーケットが大きいのが魅力です。学校教育に体育の授業がありませんが、欧州のように各地域にスポーツクラブがあり、マーケットもあります。そこにどう供給していくか

が課題です。

— 清水：日本ブランドへの抵抗はありますか。

— 金色：水面下ではあるのかもしれませんが、実際のビジネス現場で感じることはありません。

— 清水：中国ではランニングやマラソンをする人も増えています。そのあたりの市



1.「アリーナ」では国際水泳連盟のオフィシャルパートナーとして様々な国際大会をサポート©LaPresse/Fabio Ferrari 2. 職人の手によって生み出される国産の「水沢ダウン」は防水性に優れる 3. 瀬戸大也選手はリオデジャネイロ五輪で「Aquaforce Lightning」を着用し銅メダルを獲得 4. 8月にオープンした「デサント」の中国1号店は、同フロアの大手ブランドを凌駕する勢い

場性をどう見えていますか。

— 田中：統計やデータ情報を見ると着実にランニング人口は増えています。実際、9月に日本で行われたUTMF(ウルトラトレイル・マウントフジ)でも、中国からの参加者が多く、年々増えています。

— 七條：ランニング人口は間違いなく増えています。マラソン大会が増え、5年くらい前は出場者でもランニングシューズを履いている人はそんなにいませんでしたが、今はランニング関連ギアに投資し、イベントにも積極的に参加する人たちが増えるなど、ランニングに対する意識が大きく変化している時期と感じています。

— 金色：当社はバドミントンが中心ですが、シューズも手掛けており、中国でもシューズの展開を検討しています。バドミ

ントンを通じて「ヨネックス」を知る方々の需要を喚起できればと思います。

### 既にスタートしている 東京五輪に向けた新商品開発

— 清水：東京五輪の前後に東アジアで世界的なスポーツイベントが続きます。それらに対する考え方や仕掛け、製品開発などについてお聞かせください。

— 田中：日本の衣料品業界が厳しい状況にある中、スポーツ分野はこれからも大きなイベントが盛りだくさんでポジティブな話が多く、ポテンシャルはあります。とはいえどこもが右肩上がりではなく、競争は激化しています。その中でこういった戦略を描くか。我々は、シリアスなスポーツブランドがベースにあります。それぞれのブランドがスポーツをコアとしてブランディング

し、小さなマーケットからどう広げていくかが勝負になります。そのため、冬のスポーツを得意とする「デサント」ブランドは、東京五輪前後の冬季五輪をうまく活用することが重要です。選手への商品提供だけで終わらないことがポイントです。五輪代表ウェア用に開発した「水沢ダウン」がファッションの世界からも認められたように、シリアススポーツに特化した開発が結果として他分野からも注目されるという考え方で、マーケットを広げていきます。その際、一つの鍵になるのは、高い技術力を持つ国内自社工場でのメイド・イン・ジャパンの匠の技です。

— 清水：日本の素材開発力は世界でも認められています。

— 田中：デサントは、素材メーカーと一緒に商品を開発してきた歴史があります。



ミスノ株式会社 常務執行役員 七條 毅氏

超高齢化社会の中で勝負できる  
商品や流通の仕組み、  
チャネル開発を加速(七條)



1. 豊かなカラーバリエーションも「Wave Rider 20」の魅力のひとつ 2. 女性によるモノづくりプロジェクト「+me(プラスミー)」は普段使いでも活躍 3. 「MIZUNO RS88」、1988年に世界一のスピードを求めて誕生した陸上スパイクの復刻モデル 4. 「MIZUNO SD84」。サイドのランバードマークはメダリオンで表現



ヨネックス株式会社 ウェア開発部長 金色義之氏

例えば今の水着はニットではなく布帛です。布帛の方が水の抵抗が少ないので、古くから採用が検討されていましたが、着脱がしにくいというデメリットがあり、避けてきました。現在は、その既成概念を超える開発が行われ、その製品がトップアスリートを支えています。

— 七條：4年後の東京五輪に向けてアスリートを支える開発は既にスタートしています。日本ではスポーツブームが高まり、ファッションなどあらゆる分野がスポーツ市場に入ってきて戦いは厳しくなっています。「ミズノ」としても、こういったコンセプトでこういったユーザーベネフィットがある、という明確なプロダクト開発に向けて、さらに磨きをかけなければなりません。単純に「東京で五輪が開催されるから」ではビジネスの成長にはつながりません。また、東京五輪でスポーツの素晴らしさを知った人

と共に、「スポーツを通じて健康になろう」というところにビジネスをつなげていきたいと考えています。

一方、中国では今、スキーが大人気で、スキー場は人でごった返しています。北京の冬季五輪を経て、中国の人たちがよりウィンタースポーツを楽しむようになれば、スポーツ業界にとって大きなプラス要因となります。

— 清水：今、中国のスキー場の数は400弱くらいですが、2022年には10倍以上になるともいわれています。それくらい大きなマーケットになる可能性があります。

— 田中：先ほどお話したデサントチャイナの1号店は、近隣にスキーリゾートやアウトドアアクティビティを楽しむ観光スポットがある中国東北部の長春市にオープンしました。2022年の北京五輪に向けて「デサン

ト」ブランドの認知度を高めていきます。

— 金色：当社ではスノーボードを展開しています。当社のボードやウェアを使っている選手もいますので、これから東アジアの冬季大会で打ち出していきます。選手に使用してもらうことで高い機能を訴求しながら販売に結びつけるという取り組みについては、全ての競技において同じだと考えています。

### 海外の大手に対してどのように差別化していくか

— 清水：世界に市場を広げていく際に、欧米の大手スポーツブランドとの差別化が課題となりますが、どのように差別化を図られますか。

— 田中：日本は少子高齢化ですが、グ

”

それぞれの地域や国で地道なプロモーションを続けることでマーケットを維持・拡大(金色)

“



1.「DUORA10」は、新カーボン素材「ナノメトリックDR」を使用し、「粘り強さ」と「反発性能」を高次元で両立させている 2.「SAFERUN 800X」は、独自技術のパワークッションが着地の際の膝への衝撃を軽減する 3.長年培われたメイド・バイ・ヨネックスの技術が、テニスでも信頼のブランド力を確立

ローバルに見れば地球の人口は73億人で、早晚100億人になると言われており、世界では成長の余地があります。デサントの多ブランド戦略では、各ブランドの強みをしっかり把握し、その強みを活かして戦うのが基本的な方針です。このブランドはここで攻めるというポジショニングを明確にし、どこでナンバーワンになるか、領域を決めてグローバルニッチな戦略を進めます。

— 七條：商品開発で抜きん出たものを維持しつつ、エキップメントやフットウェアの開発から生まれるものをアパレルにも反映していきます。機能性に裏打ちされたアパレルでアスリートを支えるという点で、海外大手ブランドとの差別化を図ります。そのアスリートが一生懸命、真摯に努力する姿勢を通して、「ミズノ」ブランドの姿勢をリスペクトしていただいた一般の方に、トレーニングウェアなどのコモデティーに近い商品をご購入いただいています。また、総花的ではなく、リージョンごとにしっかりと戦略を策定することも重要です。

— 金色：バドミントンは大手が参入していない分野ですが、テニスは逆にこちらから欧米大手ブランドに戦いを挑まないといけません。今年、当社が契約しているスタン・ワウリンカ選手、アンゲリク・ケルバー選手が男女同時に全米オープンテニスを制するという好機に恵まれました。これを機に、グローバル市場においても、メイド・バイ・ヨネックスの品質の良さと選手からの

プロモーションを絡めて販売を伸ばしていきたいと考えています。

### ワクワク、ドキドキする商品の開発が使命

— 清水：最後に国内スポーツ産業の活性化についてお聞きします。

— 田中：デサントは、長年、トップアスリートと共に商品を開発してきた複数のシリアスなスポーツブランドを背景にしています。ハイクオリティでハイファンクショナルな開発、そこから機能をデザインし、結果としてスポーツ以外のマーケットからも支持を得ています。我々の使命は、今までにないワクワク、ドキドキする商品の開発です。これまでも、スポーツブランドとしての提供価値を明確化することで、結果として、お客様にライフスタイルアイテム、ファッションアイテムとして認めていただいています。今後も、しっかりしたブランドのポジションを確立し、マーケットの拡大につなげます。

— 七條：日本にヘッドクォーターがあり、日本で生まれたスポーツブランドなので、二正面作戦しかありません。国内では、世界で最初に超高齢化を迎える国として、今までスポーツで培ってきたノウハウをアクティブな生活に取り入れるという形で、超高齢化社会の中で勝負できるような商品開発や流通の仕組み、チャンネル開発を加速します。それが、韓国や台湾などが高齢化に直

面した際にも適応できると考えています。

一方、グローバル市場ではスポーツブランドとして、まだやれることはたくさんあります。スポーツをする人にターゲットを当てた商品政策を行い、その部分については日本と海外で同じ商品をグローバルモデルとして展開していきます。

— 金色：それぞれの地域や国で小さな大会をサポートするなど地道なプロモーションを続けることで、マーケットの維持・拡大を目指します。当社は競技スポーツが主力ですので、世界のどこでもやることは同じです。続けなければマーケットは大きくなりません。時間はかかりますが、地域のクラブに行きサポートし、メイド・イン・ジャパン、メイド・バイ・ヨネックスのプロモーションを続けることで、いずれマーケットの拡大という結果となって返ってきます。

— 清水：国内の衣料品業界は消費マインドの変化や少子高齢化で需要が減少するなど、厳しい状況が続いていますが、本日出席していただいた各社は、日本のスポーツブランドとして世界に発信し、グローバル展開を進めておられます。また、ブランドだけでなく、国内産地と共同で素材開発を進めてきた歴史もあります。近年のスポーツトレンドや2020年の東京オリンピックなど、ポテンシャルのあるスポーツ業界の皆さまと共に、素材も含めた日本の繊維産業をけん引していければと思います。本日は、ありがとうございました。



伊藤忠商事株式会社 執行役員 繊維カンパニーファッションアパレル第二部門長 清水源也

”

ポテンシャルのあるスポーツ業界と共に、日本の繊維産業をけん引したい(清水)

“

# 広がる日本型アスレジャー市場

2020年の東京オリンピック開催に向けて健康志向の高まりが期待される中、米国発“アスレジャー”がファッション業界のトレンドキーワードとして注目を集めている。こうした中、日本人の生活習慣やマインドを意識した、日本ならではの“スポーツのあるライフスタイル”の提案を進める各社に、“アスレジャー”への考え方や今後の戦略などを伺った。



## 美と健康をサポートする女性向けスポーツ専門店をオープン

ゼビオ株式会社 商品部  
スポーツ・ファッションチーム チーフバイヤー 岡崎忠良氏

スポーツ専門店を全国に約170店舗展開するゼビオ株式会社は、近年、都心部への進出を加速させている。その一つとして今年4月、博多に同社初の女性のためのスポーツ専門店をオープンさせた。スポーツ・ファッションチーム チーフバイヤーの岡崎忠良氏に、女性向けスポーツ専門店設置に至った経緯と今後の展望を伺った。

### ランニングとヨガにフォーカスし女性需要をとらえる

ゼビオは、1000坪クラスの郊外型大型店を中心に全国展開をしています。その中で、今年4月にオープンした「ゼビオスポーツ エクスプレス博多マルイ店」は、博多駅に直結する都心型の立地で、「すべての女性のためにスポーツを通じて美と健康をサポートする」ことを掲げた店舗づくりを進めています。従来のスポーツ専門店は男性向けの商品が多く、メーカーの商品構成も女性向けに企画された商材はまだ少なく、女性の市場をしっかりと捉えきれていないと感じていました。最近では、ランニングやヨガなどを中心とした女性だけのフィットネスクラブができ始め、女性にとってスポーツに親しむことがより身近に感じられるようになってきています。これまでは、学生時代の部

活の延長線上にある競技スポーツばかりがフォーカスされていましたが、ライフスタイルの中でスポーツを楽しむ女性をサポートする売り場作りで、新たな需要の掘り起こしにつなげたいと考えています。

### 女性のための空間づくりで幅広い層をとりこむ

博多マルイ店オープンを機に、男性ばかりだったゼビオの店長の中で、久しぶりに女性店長が誕生しました。女性の視点を取り入れ、ディスプレイはアイテム別ではなくカテゴリ別にし、ヨガならウェアからマットまで品揃えし、ランニングではプレーカーからパンツ、シューズまで一つのスペースで提案しています。専門店ならではの機能性に優れたブラトップやタイツなど、女性向けアイテムを前面に押し出したディスプレイ

で表現し、さらに、試着の際に採寸などで女性スタッフが一緒に入っても窮屈にならないよう、広々としたフィッティングルームも設置しました。“女性のための空間”ということが一目で分かる店頭にしたことで、従来の店舗では見られなかった幅広い層の女性にご来店いただけるようになりました。予想外だったのは、スポーツ用トップスとのコーディネート提案のために、店頭に掲げたタウン用のロングスカートが驚くほど売れたりすることです。ファッションという視点では、我々よりもお客様の方がはるかに洗練されているので、売り手側はバリエーションを揃えながら、お客様自身に選んでいただける空間を作るように心掛けています。その中で、スポーツナビゲーター(販売員)によるカウンセリングなども充実させ、専門店ならではの“スポーツ×ライフスタイル”の提案を模索しています。

### 日本版アスレジャーが生み出せるか

海外発の“アスレジャー”の概念が、日本でそのまま定着するかというと、文化や生活習慣の違いもあってなかなか難しいように感じています。海外で流行しているアスレジャースタイルをそのまま取り入れることには抵抗のある女性も多く、例えば、ヒッ

プラインを隠す長めのトップスや羽織などを組み合わせることで、日本人にも取り入れやすくなるのではないのでしょうか。

海外の文脈にはとらわれず、日本版“アスレジャー”をこちらから提案していく必要があるのかもしれない。



1.“女性のための空間”を店頭ディスプレイでもアピール  
2.スポーツブランドのTシャツとコーディネートしたロングスカートが飛ぶように売れた 3.女性専用のフィッティングルームは、今後、全国の店舗に拡大する



## 「スポーツ」を取り入れたライフスタイルウェアを提案

株式会社 ニューバランス ジャパン 商品企画 アパレル商品チーム  
シニアマーチャンダイジングマネージャー 木村千佳氏

2016年春夏シーズンよりニューバランス ジャパンでのアパレル企画をスタートし、秋冬からはライフスタイルウェアの展開にさらに力を入れているニューバランス ジャパン。スポーツが人々の生活の中に浸透しつつある時代において、女性に向けたライフスタイル提案を強化している同社の戦略について伺った。

### オリジンはランニングシューズ

ボストンで1906年に創業したニューバランスのルーツは、1960年代に製造を開始したランニングシューズにあります。一方、国内ではライフスタイルブランドとして認知されている側面があります。こうした競合のスポーツブランドにはない強みと、「ランニング」というブランドの根幹を両立させる戦略をグローバルに進めています。2016年秋冬シーズンからさらに強化している、ライフスタイルウェアの展開もこの戦略によるもので、日本企画商品として日本製の布地を使用した「ヘリテージパフォーマンススウェット&パーカー」をはじめとした上質なアイテムを取り揃えています。

また、“アスレジャー”などのスポーツミックスのスタイルが注目される中、「NB WOMEN」という世界共通の女性向けの提案を強化しています。ランニングやトレ

ニング、テニスなど分野を超えて、女性のライフスタイルに必要なアイテムを集めた売り場づくりなどを行っています。

### アパレルラインや女性に向けたプロモーション施策を強化

アパレルラインをPRすることを目的に、9月3日～11日までの9日間限定でポップアップショップ「NB9」を東京・原宿で展開しました。この店舗では、ニューバランスのシューズ「M1400」に合わせるイメージで企画したパンツや、先にご紹介したスウェット、テーラードジャケットなどを展開し、シューズ同様のクオリティを評価していただきました。

また、女性のお客様に向けた施策として、東京ガールズコレクションに初出展したほか、ニューバランスが世界中で展開するスポーツイベント「GIRLS NIGHT OUT」

を日本で初めて開催しました。ラン、ヨガ、暗闇ボクササイズなどに加え、運動後のリカバリーフードも提供するなど、スポーツのある毎日を提案するこのイベントでは、定員をはるかに上回る応募があり、女性のお客様からの期待度の高さを感ずることができました。

### ますます高まるスポーツの存在感

近年は男女問わず、仕事以外の自分の時間を大切にしている傾向が強まっています。また、健康志向の高まりや、東京オリンピックなどの影響で、今後ますますスポーツへの関心が高まることが予想される中、我々はスポーツブランドとして、人間の身体や機能性を第一に考えた本質的なものづくりを大切にしていきたいと考えています。また、日本のお客様のライフスタイルに合わせた提案も今後の課題です。注目を集めているアスレジャーにしても、アメリカでは短丈トップスにレギンスを合わせるスタイルが定番ですが、日本ではそのままのスタイルで街を歩くことに抵抗がある女性も多いため、その上に羽織えるパーカーなどと合わせたスタイル提案を心がけています。

11月に原宿にオープンするグローバル旗艦店をはじめ、今後は直営店の新規オープンが続く予定です。これらの新店舗では、フラッグシップストア独自のMDや、来季以

降はJ.Crewとともに企画したスポーツラインを限定的に展開するなど、ファッション感度の高い女性がスポーツを始めるきっかけづくりも意識しながら、スポーツのエッセンスを取り入れたライフスタイルの提案により注力していくつもりです。



1.原宿にオープンしたポップアップストア「NB9」ではライフスタイルカテゴリーの世界感を表現した 2.素材にこだわった高品質のスウェットは箱詰めで提供 3.女性向けスポーツイベント「GIRLS NIGHT OUT」は応募者が殺到



## スポーツとファッションを ウェルネスの価値観でマッチング

株式会社マッシュスポーツラボ  
代表取締役副社長 棕林裕貴氏

ファッションのみならず、コスメからフードまで幅広く事業展開しているマッシュグループが2014年11月に新たにウェルネス・スポーツ業態として設立した株式会社マッシュスポーツラボ。代表取締役副社長の棕林裕貴氏に、今、注目のアスレジャー市場についての同社の考え方をうかがった。

### ファッションからコスメ、フード、 そしてスポーツへ

マッシュスポーツラボは、スポーツ&ヘルシーコンシェルジュストア「emmi(エミ)」と、現代を生きるアクティブな女性に向けた新しい感覚のスポーツセレクトショップ「W&E(ダブルユーアンドイー)」を展開しています。マッシュグループのスポーツ・ファッション市場への進出は、米国発の「アスレジャー」が市場トレンドだからという理由ではなく、10年以上にわたり女性の美意識に向き合い、ファッション、コスメ、フードとトータルに手がけてきた結果、必然的に生まれたコンセプトといえます。

オーガニックな生活を送る人たちは、もともと身体を動かすことへの関心が高く、さらに、ファッション市場では近年、痩せすぎモデルの起用が問題視されるなど、

“美しい女性”の概念が変わりつつあります。2020年に東京オリンピック開催が決定するなど、社会的にもより健康的で自然なものへと向かっており、その中でスポーツの日常化も進んでいます。

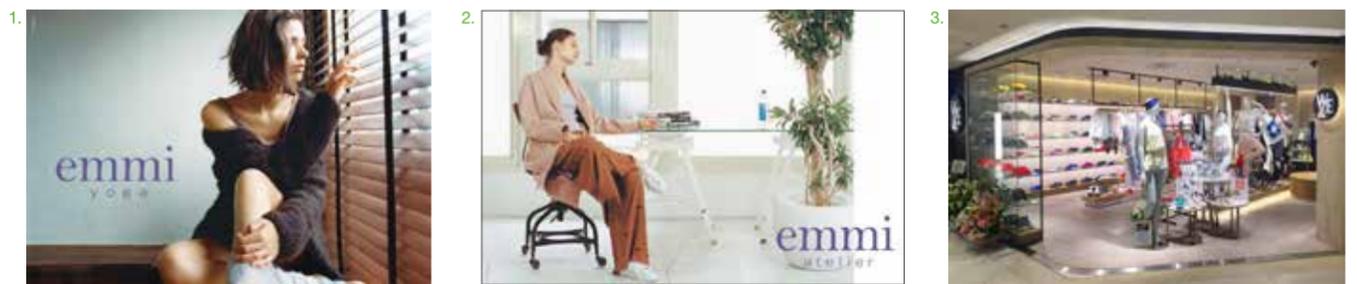
### アスレジャーの1ステップ前に あるウェルネスという概念

ファッションのみならずスポーツやイン

ナーケアなどに関心の高い女性達に向けて、「ウェルネス」という価値観を打ち出していけたらと考えています。恐らく一般的な日本人にとって、「アスレジャー」という言葉はすぐには馴染みにくいと見え、その前のステップとして「ウェルネス」を提案しています。2015年春夏シーズンからスタートした「emmi」では、「ファッションを通してスポーツとインナービューティに特化したショップ」というコンセプトを掲げ、大手スポーツブランドに加え、スニーカーなどのフットウェアに合わせたタウンウェア「emmi atelier(エミ・アトリエ)」と、ヨガなどのスタジオスポーツに向けた「emmi yoga(エミ・ヨガ)」という2つのオリジナルラインも展開しています。ヨガウェアをご購入いただいたお客様に通勤時のウェルネススタイルを伝えるなど、ファッションとウェルネスをつなぐ潜在的な需要をマッチングしていく仕掛けがもっと必要だと考えています。

### オーガニック志向の層や企業内に きっかけを与える場づくりも

潜在層の発掘という意味では、グループ会社の株式会社マッシュビューティーラボが運営するコスメキッチンやビーブル(Biople=BioなPeople)のお客様へもアプローチするために、今年の8月から会員制度を統一しました。また、「emmi」は蓄積したノウハウをベースに展開し独自のスポーツコンシェルジュによるヨガやスタジオスポーツ、ランニングなどのビューティーサポートサービスも実施しており、今後はヨガのアンバサダーを企業に派遣してオフィスで体験してもらうことなども考えています。OLの通勤時の足元がスニーカーであることが当たり前になり、日常生活にさらに浸透していけば、ウェルネスの市場はこれからも成長すると考えています。



1.「emmi yoga」は着心地の良いワンマイルウェアとしても活躍する 2.スニーカーに合わせたコーディネート提案する「emmi atelier」 3.スポーツに特化した新業態「W&E」ではトレンドを意識したフットウェアなどを充実させている

COLUMN

## 12月からついに新洗濯表示導入へ 国内外統一表示で利便性向上

いよいよ12月から、衣料品の洗濯表示がISO(国際標準化機構)に準拠した新JIS(日本工業規格)記号へと変更される。1968年の制定後、長年、慣れ親しんできた日本独自の洗濯表示はその役割を終えることになる。

大きな変更点は、現行のJIS記号に「酸素系漂白剤」「タンブル乾燥」「クリーニング業者によるウェットクリーニング」などの記号が追加され、これにより現在の22種から41種へと大幅に増える。

また、新JIS記号では、表示は「基本記号」と「付加記号」及び「数字」で構成される。例えば、現行表示では「たらい」のマークは“手洗い”を意味したが、新表示では“洗濯機洗い”も“手洗い”もすべて「たらい」に統一されており、そこに人間の手が描かれていれば“手洗い”である。さらに、それぞれの基本記号に付加記号を組み合わせ、取り扱い情報を示す。また、洗濯の際の強度は「横棒(一)」で表され、線が増えれば弱い力で洗う必要がある。温度はタンブル乾燥やアイロンは「点(・)」で温度帯が示され、こちらは点の数が多ほど温度は高くなる。それ以外の温度は「数字」で表記され、現行よりも細かく分類されている。

新洗濯表示の導入は、繊維製品の生産・流通のグローバル化に対応するために、10年以上をかけて議論されてきた。今回、国際規格に整合化されることで貿易の技術的障壁がなくなり、消費者にとっては海外で購入した衣料品でもアフターケア情報を理解しやすいというメリットがある。しかし、消費者庁などが各種メディアを通じて普及に努めているものの一般消費者の認知度は低く、浸透するにはまだまだ時間がかかりそうだ。12月以降も、しばらくは旧表示と新表示が市場に混在することになるため、誤った認識による洗濯トラブルやクレームが発生することも懸念される。消費者からの問い合わせなどにしっかり対応していくためにも、いま一度新JIS表示記号を確認しておきたい。

洗濯

漂白

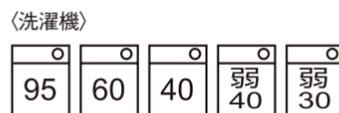
乾燥

アイロン

クリーニング

現行

新JISの洗濯表示記号



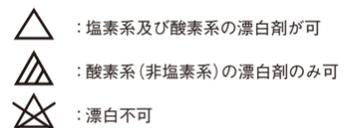
〈洗濯機〉  
〈手洗い〉 〈水洗い不可〉  
・数字は液温度  
・弱は弱水流  
・中性は中性洗剤



〈洗濯機〉  
〈手洗い〉 〈家庭での洗濯不可〉  
・横棒の本数は力の強弱  
(多いほど弱い)



エンソサラシは  
塩素系漂白剤に  
よる漂白



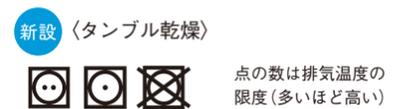
△ : 塩素系及び酸素系の漂白剤が可  
△△ : 酸素系(非塩素系)の漂白剤のみ可  
△× : 漂白不可



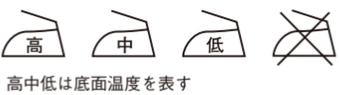
無地は吊干し、平は平干し、斜線は陰干し



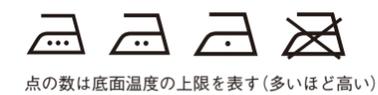
縦棒は吊干し、横棒は平干し、  
棒2本はぬれ干し、斜線は陰干し



新設 〈タンブル乾燥〉  
点の数は排気温度の  
限度(多いほど高い)



高 中 低  
高 中 低は底面温度を表す



点の数は底面温度の上限を表す(多いほど高い)



ドライ、ドライ/セキユ系はともに  
ドライクリーニングができることを示す



・Pはパークロロエチレン、Fは石油系溶剤による  
ドライクリーニング可、Wはウェットクリーニング可  
・横棒の本数は力の強弱(多いほど弱い)

本件に関するお問い合わせ：伊藤忠ファッションシステム(繊維技術室：山田) TEL: 06-4799-6130

## ファッションのターニングポイントだった1年

伊藤忠ファッションシステム(株) マーケティング開発グループ 太田敏宏

数年経った後、業界の動向を振り返った際に、「2016年がターニングポイントだった」という年になるかもしれない。アベノミクスやビジットジャパンなどの政策が機能した昨年までとは異なり、2016年はアパレルや小売業にとって明るい希望が持てない状況だった。天候不順などの言い訳も通用しなくなっている深刻さである。作る側のアパレルも、売る側の小売業や商業施設も制度疲労が限界まで来てしまった感さえある。今こそ、思い切った施策で、新しい仕組みに入れ替えるチャンスかも知れない。

### 1980年代に生まれたファッションビジネスの原型が制度疲労を起こしつつある

現在につながる日本の「ファッションというビジネスモデル」は、80年代のDCブランドから始まったといってもいい。それ以前のビジネスモデルは、作る役割と売る役割が分かれていた、アパレルメーカーは企画と生産を行い、百貨店や専門店に卸すという役割。店側は顧客に合わせて、商品を仕入れ、店側の社員が売っていた。

DCブランドは、かなりエッジなブランドが多く、当初は顧客がかなり限定されていた。マスを狙うアパレルメーカーに対して、DCブランドは10人に1人でも共感できる人が買ってくればいいというものだった。エッジなブランドは、他のブランドと混ぜて棚に並べても理解されない。ブランドの世界観を表す路面店やショッピンショップの環境で、世界観を伝えるためにブランドの服に身をつんだブランド側の販売員(当時はハウスマヌカンと呼ばれた)が販売する。自社で企画生産し、自社の販売員が売るという「日本型SPA」の源流がここに見出せる。

このビジネスモデルはアパレルメーカーや百貨店にも衝撃を与え、多くのブランドで採用された。結果として、アパレルメーカーがメーカーの枠を超えて、作るどころから売るところまで一貫して行うようになり、アパレルメーカーの小売業化が進んだ。その結果、百貨店は、場所貸しに近い取引形態である消化仕入が増え、不動産業化が進んだ。また、ファッションビルやショッピンセンター(SC)という産業の進展を生み、日本のファッションビジネスを成長させてきた。しかし、このビジネスモデルが30年余の年月を経て制度疲労を起こしつつある。

### ブランド数過多で消費者に伝わらない状況が生まれた

日本の百貨店数は200を超えている。さらに日本ショッピンセンター協会に加盟するSCの数は3000を超えている。全国津々浦々にブランド展開を広げていくことで売り上げは拡大できる。但し、ブランドの店舗数の拡大は、ブランドの世界観のブレや、ブランドの陳腐化にもつながる。このため、ブランドの出店数を増やすのではなく、ブランドそのものの数を増やしてこれに対応し

てきた。ターゲットもさらに細かくセグメントするようになった。別ブランドを作ったり、ディフュージョンラインやSC向けの業態を作ったりということが進んだ。消費者側してみれば、知らないブランドが増え、世界観もわからなくなった。ブランドが多すぎるのだ。もはや、こうなるとブランドは買物の際の目印としての役割を果たさない。消費者の認知の能力を超えたブランド数の供給過剰である。結果、知っているブランドや皆が支持するブランドに集中し、知名度の低いブランドは淘汰された。顧客へのリーチを高める目的で行ったセグメンテーションが、却って顧客からスルーされてしまう要因を作り出していった。

もうひとつの問題は、ヤング〜ファミリー層に、多くのブランドが集中するという偏ったブランド配置である。

商業施設もファッションに偏重してきた結果ともいえる。食品やインテリアは粗利率が低く、賃料の負担能力が低い。ファッションの比率を高めることでビジネスが効率よく運営できる。その一方でファッション業界の偏った成長も生んでしまった。ファッションビルはその多くが、ヤング〜キャリア女性をターゲットにし、SCはファミリー層をターゲットにしている。アパレル側も前述のように、ターゲットを細かく選別し、特に購買力の高かったヤング〜キャリア層に対して、ブランドの数を多く配置してきた。結果として、20〜30代においては一層のブランド過多の状況を生んだ。

### 人口構成とターゲティングにズレが生じている

若年人口の減少で人口構成とブランド配置にズレが生じてきている。前述の通り、多くのブランドが20〜30代をターゲティングしているが、20代の人口はすでに減り始めており、2020年までに、さらに3.5%の減少が起きる。団塊ジュニアという大きな人口の塊が去った30代はさらに深刻で2020年までに11.8%の急激な人口減少がおきる<sup>※1</sup>。何も策を講じなければ売り上げは自ずと10%以上減る計算となる。客単価を上げれば売上を維持できるかもしれないが、景気減速で、高単価の商品は売れにくく、複数購買も難しい状況。加えて、前述の如くブランド毎の訴求力も陰りが見られ

る。まさにサバイバル戦である。

20代に関しては極端なファッションへの関心をもったファッションオタク層以外は、ファッションへの関心が薄らいでいる。その層は一部の極端にエッジなブランドしか買わないし、人数自体も少ないため、マス層に与える影響も少ない。

商業施設側でも上の年代を狙いたい。50代前半以下であればファッションビルやSCに慣れ親しんだ世代であるはずだが、うまくことは運ばない。40代以上をターゲットにしたショップが極端に少ないからである。消費者はヤングをターゲットにしたショップや、ユニクロやGAPなど、幅広い層をターゲットにしているSPAやセレクトショップで自分に似合う服を探し回っているのが現状だ。MIPLAZAなどの編集型の小型百貨店の出店も活発化しているが、40〜50代をターゲットにしたキラーコンテンツがなく、特に人口の多い、団塊ジュニア層(40代中盤)を業界全体で取り逃がしている感が強い。20〜30代を中心にすぎた結果であろう。

### 爆買い終焉による百貨店のターニングポイント

百貨店は時代から取り残されつつあるといわれてきたが、ここ数年インバウンドという神風が吹いた。苦境に立たされつつも、インバウンド需要を契機に百貨店復活ののろしを上げたかった。少なくとも2020年の東京オリンピックまでは売上拡大が見込めるのではないかと期待があった。それが早くも崩れ去った。爆買いバブルの崩壊である。2016年の4月を境にして免税品売上高は前年を下回るようになった。円高の進行と中国政府による関税の引き上げで、中国人が日本で高額品を買うメリットが薄れたことが大きな要因である。訪日客数は今も増え続けているが、百貨店が売りたい高額品や化粧品には消費が向かない。目玉として導入したはずの百貨店併設型の市中免税店にも、インバウンド客は訪れず、目玉どころか期待していた効果は出ていない。

百貨店はこれまで、インバウンド景気で沸く都心店で得た利益で、限界を迎えていた地方店を支えてきた。しかし、爆買い終焉によって、地方店の維持に力を注げなくなった。2017年前半までに、たて続けに6つの地方店が消える。セブン&アイは関西の3店舗をH20リテーリングに事実上売却する。苦

境は地方店ばかりではない。プランタン銀座は百貨店を止め、商業施設として再出発する。都心の百貨店の各店が勢いのある大手家具・インテリアチェーンを導入するという現象も起きている。これは2010年前後の大手アパレルSPA導入の動きとも似ている。

### サプライチェーンの改善ではファッション不振は払拭できない

こんな状況の中、6月に経産省が「アパレル・サプライチェーン研究会報告書」の中で、「百貨店などの小売企業とアパレル企業との間で行われている委託販売方式は過剰在庫を生じさせやすく、サプライチェーン全体の競争力を損ねる(中略)。国際的には一般的である買取方式、あるいはアパレル企業による直販売などの多様化が望まれる。」との見解を示しているが、サプライチェーンを改善するよりも、作る側も売る側も協力して、団塊ジュニア層などの大人向けを強化する方が喫緊の課題ではないだろうか。これまでの40代向けブランドの失敗は、価格を上げすぎたことにある。目の肥えた団塊ジュニアを攻略するには、価格を上げずに、商品の質を向上し、かつ売場でも安っぽさを排除するなどの高いハードルを越えていく必要がある。これらをクリアすることができれば、まだまだ成長の可能性は残されている。また、返品を止めさせ、作る側を「保護する」のではなく、強いブランドを作り出すための施策への転換こそが、人口減少によりグローバル市場で戦う必要が生じているアパレル業界に必要とされているはずだ。

百貨店もそうだが、アパレルも新たなビジネスモデルを模索せざるを得ない状況だ。そういう意味で2016年がターニングポイントになりそうな気配だ。今後は、SCは40代以上をターゲットにしたブランドを各ショップと協業しながら開発する動きになるかもしれない。百貨店は、衣料品の面積を減らしながら、効率のいいブランドへの絞込みを行う動きを加速するだろう。アパレルは強いブランドを育てる、40代以上をターゲットにしたブランドを開発するといった経営資源の再分配が必要になる。これまで工夫して耐えしのいできたビジネスを一気に再編へと加速させるには、爆買いの終焉やファッション消費の減退をむしろチャンスと捉えるべきなのかもしれない。

(※1)「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)より

表1: 人口構成とブランドのアンバランス

	20-30代	40-50代
人口構成	少	多
購買力	低	高
対応ブランド数	多	少

表2: アパレルと小売・商業施設、制度疲労による同時失速

【アパレル】	【百貨店】	【ファッションビル・SC】
ヤング〜ファミリー偏重による人口との不整合	訪日客による爆買いの終焉	ヤング〜ファミリー偏重による人口との不整合
ブランド数過剰によるブランド力・訴求力低下	衣料品への偏重	衣料品への偏重
ブランド間の同質化・無個性化	品揃え・取扱ブランドの同質化	品揃え・取扱ブランドの同質化