

これで万全!

SDGs経営・虎の巻

—未来志向のイノベーション構想—

第7回

アパレル業界のSDGs経営

経営承継研究会

中小企業診断士 田中 秀文

Question

私は、地方中核都市で縫製業を営んでいる父から事業承継を予定しています。国内メーカーからのOEMを柱としてきましたが、人件費がかさみ、低迷している事業の再構築を図ろうとしています。昨今よく耳にするSDGsがアパレル業界にも大きな環境変化を起し、自社の事業再構築のヒントになるのではと考えています。SDGsの進展がもたらすアパレル業界への影響についてアドバイスをお願いします。

SDGs（持続可能な開発目標）は、世界的に認識が高まっており、遅れがちな日本でも取り組む企業が増えています。その国際的な目標は、日本企業に課せられた「責任」と同時に新たな「機会」と捉えることもできます。SDGsがアパレル業界にもたらす影響やビジネスチャンスについて考えます。

1 国内アパレル市場の現状

国内のアパレル小売市場規模は、1991年に約15兆円でしたが、2017年には約10兆円にまで縮小しています。

また、同時期の国内生産と輸入を合わせた国内供給量は、約20億点から約40億点へと倍増しており、このことから消費されない商品が多数存在し、大量廃棄につながっていることがうかがえます。

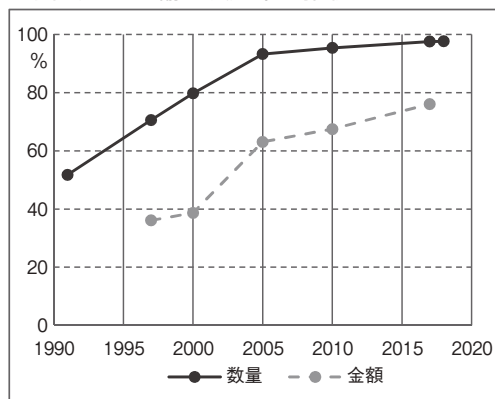
日本のアパレル市場は、図表-1のとおり、国内供給量に占める輸入品の比率を示す輸入浸透率が増加し続け、数量ベースで約97%、

金額ベースで約76%が海外製品となっています。

国内で製造せず、縫製などを人件費の安い海外で行い、その完成衣料品を輸入するビジネス形態がもたらす結果となっています。

また、総務省「家計調査」によると、衣料品の購入単価指数は、1991年を100とした場

● 図表-1 輸入浸透率の推移



出所：日本化学繊維協会「繊維ハンドブック」から図表化

合、2017年には56.9ポイントと約6割前後まで低下しています。低価格分野の衣料品シェアが拡大し、消費者の低価格志向が根強く続いていることを示しています。

2 アパレル業界を取り巻く環境変化と課題

1) 供給過剰と価格低下の悪循環

1で記したとおり、各種要因により市場規模が縮小し、供給点数が倍増する供給過剰状態が続いています。こういったなか、季節衣料品であるがゆえに正価で売り切ることができず、特価販売が常態化しました。これは衣料品の品質低下と原価率低下圧力にもなり、労賃などコストが低い発展途上国への生産移転など、衣料品小売価格の下落を助長する悪循環を招いています。

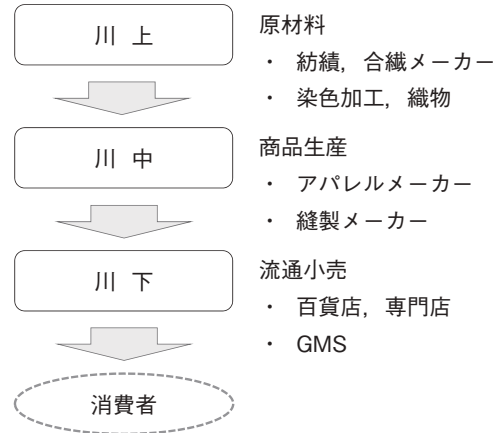
2) 消費者行動の変化

近年では、消費者の消費行動も大きく変わりつつあります。衣料品を定額で借りたりするサブスクモデルが登場し、メリカリなど消費者同士が売り買いすることも盛んになっています。モノからコトへ消費行動が変化する中、ライフスタイルにこだわりを持つ層を中心に環境配慮への意識も高まりを見せています。売れ残った在庫を焼却処分することが資源の浪費や二酸化炭素の増加につながることから、こういった消費者からの批判も強まっています。一方、このような社会的課題の解決に取り組む事業者を積極的に応援しようとする、エシカル消費への変化も注目されることとなります。

3) サプライチェーンが抱える課題

衣服を作り、消費者に届くまでの流れをサプライチェーンと呼びます。アパレル業界は、図表-2のとおり、川上（原材料）から川中（商品生産）、川下（流通小売）へと移動し、他の産業と比べても、この役割がはっきりと

●図表-2 アパレル業界のサプライチェーン



分かれています。また、委託販売や返品制度など特有の商取引慣行とも相まって、サプライチェーンの構成企業が一体となって生産効率を高めにくい構図となっており、長期的な関係構築や構造改革が課題となっています。

一方、こうした課題に対して製造から小売りまでを手掛けるSPA事業者が登場しました。直接仕入れによる流通コスト削減、大量生産による製造コスト削減、多店舗展開とオムニチャネルによる経営効率化を図っています。

また、近年では、D2C (Direct to Consumer) という実店舗を持たない（または少数店舗）アパレル事業者が登場し、自社で企画・生産した商品をECサイトで、直接消費者に販売するビジネスモデルが注目されています。

これらは、ECサイトを通じて得た、顧客データを収集、分析することでスピーディにマーケティング施策に反映させることが強みとなります。

3 アパレル産業のSDGs

「サステイナブル」や「エシカル」は、SDGsの中の取り組みの一つですが、環境保全団体と共同で取り組むパングダマークファッション

などを例に、近年アパレル業界でもよく耳にすることが多くなっています。これは、SDGsの浸透によるものと思われていますが、そのアパレル産業との深い関りを見ていきます。

1) 気候変動との関わり



アパレル業界のCO₂温室効果ガス排出量は、染色に大量のエネルギーが使われることもあり、世界全体の6%、石油業界に次ぐと言われています。また、Tシャツ1枚に必要な水の量が2700ℓと指摘されるほど大量の水資源が使われており、環境負荷への影響が大きい産業と言えます。

近年では、これらの対策の一環としてウォッシャー加工技術や工場用水再利用システムなどを取り入れる企業が増加しています。

2) 貧困との関わり



アパレル産業の有名ブランドメーカーは開発途上国に生産拠点を置きコスト低減を行ってきました。しかし、現地では安価な労働力を劣悪な労働環境の中で衣料を大量生産させているという現状があります。また、立場の弱い児童労働など人権への課題も挙げられ、これら進出企業は自社ブランド維持と企業倫理を問われています。こういったなか、途上国の縫製工場で発生した痛ましい事故を契機にアパレル企業のフェアトレード

(公平・公正な貿易)への機運が高まり、これに貢献する企業も多く登場しています。

3) つくる責任つかう責任



目標12の「つくる責任・つかう責任」は、消費者との接点に近い衣食住に関わるアパレル産業の主要目標となります。

消費者が購入する衣類が増加する一方、半分以上が購入1年以内に廃棄されるアパレル業界全体に強い批判があります。近年では、「持続可能なファッションのための国連アライアンス」が設立されるなど、「大量生産・大量消費」の事業活動は見直す方向にあり、その中でも「つくる責任つかう責任」は、企業と消費者の両方が参画し取り組むものとしています。そのために、各アパレル企業は、消費者が環境に配慮された適切な商品選択ができるよう、いろんな形で情報発信する取り組みが進んでいます。

4 3Rから循環型経済への変化

衣料品は、生活必需品である一方で、食品のように日々消費されるものではなく、アパレル企業の売上は、消費者の嗜好や流行に大きく左右されます。安価な実用衣料から自分ながらのこだわり衣料へ、利便性を追及する層から製品の特性を勉強してストーリーを楽しむ層など多様化しています。

SDGsの浸透により、エシカルな消費を志向する層が大きくなっており、3Rへの取り組みが重要視されています。

3Rは、REDUCE(削減)、REUSE(再使用)、RECYCLE(再資源化)、の頭文字を取ったもので、環境に優しい循環型社会を作る基礎的考えを表した言葉でもあります。最近では、REFUSE(拒否)、REPAIR(修繕)を含めた様々な考え方も出てきています。アパレル業界では、RECYCLEの中に、アップサイクル・シェアリングエコノミーの取り組みも見られるようになりました。一旦粉々にして素材に生まれ変わらせるリサイクルではなく、古くなった布製品のもとの形状を活かし、新商品に蘇らせて価値を高めることです。一方、廃棄物を捨てるのではなく、資源として循環させる、サーキュラーエコノミーへの取

り組みが注目されています。3Rのリユース経済では、不要になったものをセカンドユースに回し、その後寿命となり廃棄することになります。サーキュラーエコノミーでは、製品設計の段階から、廃棄ゼロを目指して再利用しやすい商品作りを目指します。アパレル業界の循環型経済への取り組みは、サーキュラーエコノミーファッションとして注目されています。

5 リアルと EC の融合

アパレル製品の売上高に占める EC の割合が上昇し、実店舗での販売が年々低下を続け、EC 強化は企業戦略の最重点課題にもなっています。自社サイトを強化し、EC モールと併用する動きも盛んで、実店舗と EC を融合する戦略が重要となっています。このリアルと EC の融合は、図表-3 のとおり、オムニチャネルという概念です。

●図表-3 オムニチャネルの概念

	シングル チャネル	マルチ チャネル	クロス チャネル	オムニチャネル
顧客側 の接点	単一接点	複数接点 但し個別	複数接点 但しクロス	シームレス
小売側 の対応	単一販売 チャネル	複数販売 チャネルが 独立	複数販売 チャネルが 連携	複数販売チャネルが横断して在庫や顧客情報を管理

オムニチャネルの段階になると多様化した販売チャネルでシームレスな買い物体験が実現できます。例えば、実店舗で気に入った商品を見つけたが合うサイズがなかった時、店員はネットショップや他店舗にアクセスし在庫確認、その場で決済を済ませ、商品を配送、その到着日時が SNS で通知される、このよ

うなイメージです。オムニチャネル化に向けては、EC サイトづくりのみではなく、商品在庫の可視化や一元管理の仕組みづくりが課題となります。また、原材料から製造、販売までのサプライチェーン全体にわたって時間とモノの無駄を排除していく QR (クイックレスポンス) の考え方が重要となります。企業にとっては、経営資源をチャネル間で共用することで、オペレーション・コスト削減と売上拡大、そして在庫ロスの最小化を可能とします。

6 ま と め

SPA 化の流れが進む中で、中小アパレルがすぐに直営店を出すほどに余裕のある企業は少なく、10年先を見据えてのビジョン構築が重要となります。現在の OEM 事業を継続するにしても取引先のコンセプトに加え、SDGs の進展による消費者ニーズの変化を捉えて、お客様中心の企画開発することを提案します。事業再生のビジョン構築にあたっては、単に既存事業に SDGs のラベルを貼ることによる現状肯定ではなく、SDGs という「未来志向」のツールを活用して一層磨き上げてください。

成功のポイント!

- ① SDGs から見るアパレル業界の課題を知る
- ② 3R を超えたアップサイクルとサーキュラーエコノミー
- ③ SDGs は未来志向のツール