

論 文

21世紀型アパレル企業の取り組み

—日中アパレル企業を例に—

辻 美 代

要 約

経済のグローバル化が進み、国境を越えてSCMが行われるようになった。アパレル生産国が途上国に移転し、途上国で生産し先進国で消費するという20世紀型の大量生産・大量消費が浸透した。21世紀も5分の1が過ぎようとしており、この大量生産・大量消費が大量廃棄をうみだし、アンチテーゼとして、一品生産やスロー・ファッションが出てきた。

本論文では、アパレル市場が縮小する日本と拡大する中国で、ワールドとICICLEを例に取りながら両国アパレル企業の動向を分析する。果たして21世紀を勝ち抜く企業は、IT産業と手を組み国内市場を守ろうとする日本企業なのか、それともリスクをとって自己ブランドでファッションの本場フランス市場に進出しようとする中国企業なのか？21世紀社会の変化を考慮しながらアパレル企業の可能性を考えてみたい。

キーワード：アパレル業界、構造転換、SCM、IT化、ネット販売、環境、ファスト・ファッション

はじめに

2018年7月にイギリスBBCは、イギリスの高級ブランド「バーバリー」が2017年に衣料品やアクセサリ、香水など2860万ポンド（約41億8000万円）分の売れ残り商品を焼却処分し、また、過去5年間で計9000ポンド（訳130億円）分の商品を廃棄したことを伝えた。この報道により、バーバリーに対する不買運動が起こり、バーバリーは売れ残り商品の廃棄処分中止を発表せざるを得なくなった。また、2018年9月にはNHKクローズアップ現代+でも「新品の服を焼却！売れ残り14億点の舞台裏」を放映し、2017年日本のアパレル市場に27.98億点が投入され、その半分の13.43億点が消費されたが、約14億点が売れ残った、と報じた。14億点の余剰在庫は、在庫処分業者に9割引きで引き取られたり、産業廃棄物処理施設で焼却処分された状況が紹介された。現在、世界規模でアパレル商品の廃棄が行われていることに、世界中が厳しい目を向けるようになった。

この実需と仮需（見込み生産）の乖離は、経済のグローバル化が進み、途上国を巻き込んだSCM（サプライチェーンマネジメント）の確立で大きくなっていった。アパレル素材には貴重な天然資源が使用され、また、生産には多くの人手を必要としており、アパレル商品の大量廃棄は、資源の無駄遣いといしか言いようがない。現在、アパレル業界の大量生産・大量消費・大量廃棄に対し、業界内部から情報通信技術を駆使した構造変化が起き、また、消費者側からも意識改革が起きている。

本論文では、先ず、第1章でアパレル業界で起きている構造転換を概観する。そして、第2章では日本アパレル業界の変化を株式会社ワールドに焦点をあてて考える。さらに、第3章では中国アパレル業界の変化をICICLEの発展を例にみる。ワールドとICICLEを取り上げるのは、縮小する日本市場、拡大する中国市場、相反する両国のアパレル市場における代表的な企業であり、両企業のかかわりを中心に日中アパレル企業の動向を分析するためである。

第1章 アパレル業界の構造転換

日本アパレル産業は、高度経済成長からバブル期にかけて大きく成長を遂げた。ところが、バブル崩壊後にはデフレ不況のもとで経済のグローバル化が進展すると、アパレル産業は、これまでの生産・消費構造を大きく変化させた。アパレル企業や商社は、低コストで生産可能な海外に生産拠点を移転させた。とりわけ、21世紀に入り、ユニクロによる価格破壊がすすみ、また、若者向けに最新の流行を採り入れ低価格に抑えた衣料品を、短いサイクルで世界的に大量生産・販売するファスト・ファッションが流行すると、多くのアパレル企業は業績を悪化させた。他方、消費者側においても、消費活動を環境、貧困、人権といった世界問題とリンクして考えるようになってきた¹⁾。

第1節 ラナ・プラザ崩壊事件の影響

2013年4月、バングラデシュの首都ダッカ近郊にある縫製工場が入った商業ビル「ラナ・プラザ」が崩壊し、1100人以上の人が死亡し、2500人以上の負傷者をだした。崩壊した縫製工場では、欧米向けのファスト・ファッション・ブランドや大手アパレル・ブランドの商品が製造されており、現場で回収された発注書によると、販売価格の10分の1で注文を受けていた工場もあったという²⁾。

1) エシカル消費とは？ 意味や考え方を知れば、人生変わるかもしれない—事例を交えて紹介 (https://miraimedia.asahi.com/sdgs2030/sueyoshi_1/、2018年12月1日閲覧)

2) 英国ロンドンで46ドルで販売されるポロシャツの製造原価は4.45ドルだった (朝日新聞デジタル 焦点：ア

低価格で大量生産を可能にしてきたグローバルサプライチェーンは、バングラデシュにも輪が広まっていた。この大惨事後、世界のアパレル企業は、企業の社会的責任の立場から下請け縫製工場での労働環境の改善を目指し動き出した³⁾。

ラナ・プラザ崩壊事件は消費者側にも意識変革をもたらした。私たち消費者は世界とつながり、ファスト・ファッションに代表される大量に生産され、低価格で販売される商品は、バングラデシュの工場のように安全性や労働環境への配慮が欠け、低賃金のもとで可能となることに、目を向け始めた。

アパレルの生産プロセスを考えると、多段階での多工程を経て初めてアパレル製品に完成する。原料繊維の生産には石油化学工業（化学繊維）と農牧業（天然繊維）がかかわり、繊維は糸そして織物・編物に加工され、最終的にアパレルに仕上げられる。大量生産・大量消費（大量廃棄）には、世界中の多くの人がかかわっているだけではなく、限りある資源（石油など）を使用し、環境に大きな負荷（棉作における多量の農薬・殺虫剤の使用や染色工程における排水など）をかけている。現在、地球環境に負荷を与えず、途上国での児童や女性労働に配慮した「エシカル⁴⁾・ファッション」が提唱されている。それは「ファスト・ファッション」の対極として「スロー・ファッション」としても提唱されている。

第2節 日本アパレル産業の構造変化

日本アパレル市場における供給面と需要面での構造変化をみてみよう。

1. 供給構造の変化

図1は1990年からアパレル供給構造の変化を見たものである。アパレル供給量は、1990年の約20億点から徐々に拡大を続け21世紀にはいると約40億点へと約2倍に拡大した。ところが、国内生産量は、逆に1990年に約10億点あったものが、2017年には1億点弱にまで減少し、10分の1に縮小した。図1から分かるように、国内生産量が10分の1に縮小しながら、全体の供給量が2倍に拡大したのは、輸入量が拡大したからである。とりわけ、中国からの輸入が急拡大し、ピーク時の2007年には34万点（供給量の87%）に達した。

※ 製造原価は売価の1割、バングラデシュ工業崩壊が映す現実 (<http://www.asahi.com/international/reuters/RTR201305160096.html>, 2018年12月1日閲覧)

3) 国際労働機関やNGOが中心となり、バングラデシュ縫製工場の安全性確保のための国際合意「アコード（バングラデシュ火災・建物安全合意）」や「アライアンス（バングラデシュ労働者安全同盟）」が創設された。

4) エシカルとは「倫理的」「道徳的」という意味で2015年に消費者庁で「倫理的消費」調査委員会が始まり、2017年にはとりまとめが発表された。

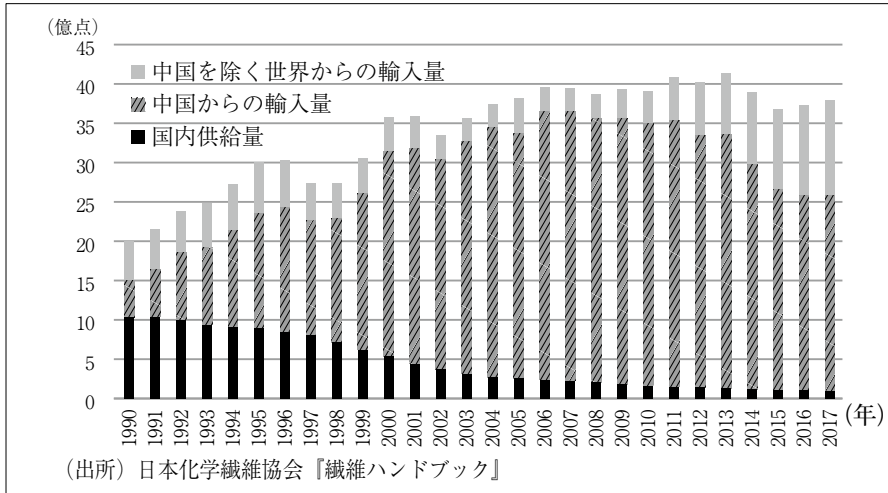


図1 アパレル供給量

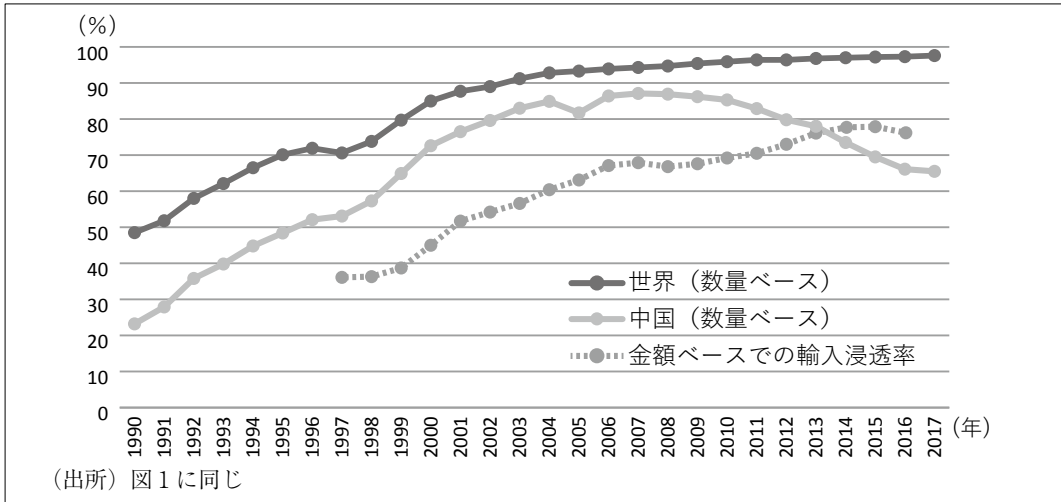


図2 輸入浸透率

図2は輸入浸透率を見たのもので、数量ベース（実線）で見た輸入浸透率は、1990年には48.5%であったのが、2017年には97.6%へと急上昇した。21世紀に入り、輸入浸透率は90%を超え、国内アパレルの供給はほぼ輸入によって賄われている。中国製品単独の輸入浸透率をみても、1990年の23.2%からピーク時2007年には87.1%にまで上昇し、その後は下降を続けているものの、アパレル供給における中国依存の構造は大きく変わらない。金額ベース（破線）でも輸入浸透率は拡大し続けており、2001年に輸入浸透率が50%を超え、現在80%近くにまで上昇している。

数量ベースの輸入浸透率と金額ベースでの輸入浸透率の差が徐々に縮小してきており、こ

これは、廉価な製品のみならず、高級な製品においても輸入製品が増えてきている、と言う事になる。この間、国内縫製関連の事業者数が4分の1にまで激減し、アパレル生産が中国を中心とした世界に移転したためである。

2. 需要構造の変化

次に、需要構造の変化をみてみよう。

図3は総務省『家計調査年報』より1世帯1か月当たりの被服及び履物支出を見たものである。バブル崩壊後の1990年代前半から2010年にかけて被服及び履物支出の減少が続いている。1世帯1か月当たりピーク時の1991年には約2万4千円支出していたのが、デフレ経済下、ボトム時の2011年には1万1千円となり、ピーク時の半分以下にまで減少した。

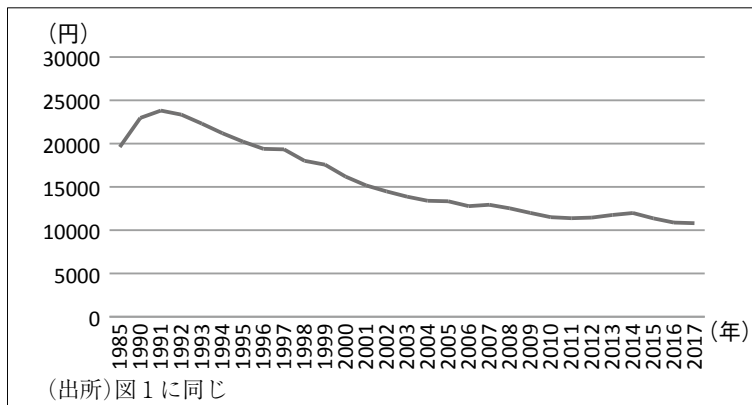


図3 被服及び履物

また、矢野経済研究所の調べによると、国内衣料品の市場規模は1990年に約15兆円あったものが、2010年には約10兆円までに減少したという。バブル崩壊後、国内市場は3分の2に縮小したことになる。

3. 流通・販売構造の変化

ここまで供給および需要構造の変化をみてきたが、流通・販売における問題点が見えてくる。国内供給量が20億点から40億点に増加した半面、国内市場は15兆円から10兆円に縮小したと言う事は、一点当たりの販売額が3分の1に減少したことになる。また、市場規模が3分の2に縮小した一方で、家計支出は半減したと言う事は、売れ残りが生じていることになる。

デフレ不況の需要減少のもとで、2008年に東京・銀座にヘネス・アンド・マウリッツ（H

&M)が開店すると、若者向けに最新の流行を採り入れながら低価格・短サイクル・大量生産販売のファスト・ファッションが一世を風靡した。既存のアパレル企業は、ファスト・ファッションとの出店競争、価格競争を余儀なくされ、オーバーストア、オーバーサプライ(過剰供給)が顕著となった。2008年のリーマンショック以降の節約志向のもとでは、過剰供給は大量在庫となり、バーゲンの常態化を招き、企業の収益を圧迫した。アパレル企業は大胆なリストラを行い、企業収益の改善を図った。しかし、それでも経営環境の好転が見えなかった老舗の大手レナウンは、中国の繊維大手、山東如意集団(山東省)の傘下に入らざるを得なかった。

実店舗における衣料品販売は厳しい状況が続いているが、ネット販売(EC:電子商取引)での拡大が続いている。経済産業省の資料⁵⁾によると、2017年の企業と消費者間でのECによる取引金額(BtoC-EC市場規模)は16兆5千億円に達し(対前年比9.1%増)、物販系で8兆6千億円(同7.5%)に拡大した。物販系分野でも衣類・服装雑貨等の市場規模は1兆6454億円(同7.6%)と大きく、EC化率は11.54%にのぼった。衣類・服装雑貨等での実店舗販売が苦戦し、EC市場が伸びているのは、ファッション総合通販サイトである「ZOZOTOWN」が広く認識されたことや、アマゾンジャパンがファッション通販への取り組みを強化していることなどによる。

また、近年の「シェアリングエコノミー」への関心の高まりにより、従来のリサイクルショップ、古着屋、フリーマーケットに加え、ネットオークションやフリマアプリ(2012年登場)の活用による個人間のEC(CtoC-EC)が拡大している。2017年のネットオークション(CtoC)の市場規模は3,569億円で、衣類・服装雑貨等が多く取引されているフリマアプリの推定市場規模は5年間で5億円弱(4,835億円)の市場が形成された。シェアリングエコノミーは、所有権が移転するリユースだけでなく、レンタル分野においても新しいビジネスが生まれている⁶⁾。

21世紀は、デジタル革命により、アパレル業界の流通・販売構造は大きく変わろうとしている。

5) 経済産業省 平成29年度「我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)

6) 杉原、染原(2017)や尾原(2016)で詳しく紹介されている。

第2章 日本アパレル企業の事業転換—株式会社ワールドを例に

第1節 株式会社ワールドの変遷

1. ワールドの成長神話

株式会社ワールド（以下ワールド）は、1959年に資本金200万円、従業員5名で神戸市にニット婦人セーターの卸売業として始まった。高度経済成長が1950年代に始まり、洋服の既製服化が進み、ファッション化も進んだ時代の波に乗り、ワールドは1982年には売上高1000億円を突破し、アパレル業界でも有数の企業に成長した。

当時、多くのアパレル企業は百貨店での「委託販売制度」で売り上げを伸ばしていた。一方、ワールドは魅力的なブランド⁷⁾を武器にして、専門店への「完全買い取り制」を軸に、1974年から12年連続の増収・増益を達成した。完全買い取り制は、6カ月前に開催される展示会でオーナーが自らの意志で注文を決める展示会受注方式によって行われていた。しかし、1980年代半ばになると、ワールドの規模が大きくなり、また人々の好みが多様化し始めると、シーズン6カ月前の展示会受注方式が形骸化し始めた。ワールドは多ブランド化やジャスト・イン・タイム生産への取り組みを試みるが、米国でのGAPの成功を受け、これまでの卸売り事業から、消費者の動向を直接把握できる製造小売事業（「SPA⁸⁾」）へ進出し始めた。

2. SPARCS 構想

1992年、ワールドは、SPAへの取り組みを中期経営ビジョン「SPARCS（スパークス）構想」として発表した。スパークス（SPARCS）とは、Super（卓越した）、Production（生産）、Apparel（アパレル）、Retail（小売）、Customer Satisfaction（顧客満足）の略称であり、店頭を基点に小売から生産までを一貫通貫させ、ロス・無駄を価値に変えることで顧客満足と生産性を最大化する仕組みである。

翌1993年には初のヤング向けSPAブランド「OZOC（オゾック）」を発表し、本格的に小売り事業への展開を開始した。オゾックは百貨店を中心に店舗し、売り上げ（卸売価格ペー

7) 1967年、日本で初めてニット単一商品からトータルコーディネートブランド「ワールド・コーディネート」（後の「コルディア」）を開発

8) Specialty store retailer of Private label Apparel の略で、企画から製造、小売までを一貫して行うアパレルのビジネスモデルを指す。日本では1990年代よりSPA化が進み、91年にファイブフォックスが小売業からSPA事業に本格参入し、92年のワールドSPA事業の成功が日本アパレルメーカーのSPA事業への先鞭となった。

ス)をみると、1993年度には8億円に過ぎなかったのが、5年後の98年度には213億円の売り上げへと急成長した⁹⁾。オゾックの成功に続き、1995年には第二のSPAブランド「UNTITLED(アンタイトル)」が発表され、その後も「インディヴィ」、 「クードシャンス」と新ブランドが発表された。ワールドは製造卸業から小売主体のSPA事業へと構造転換を果たし、2001年3月期決算ベースでは、総売上高の約72%を小売関連事業が占めるまでになった。そして、2002年には売上高は2000億円を突破した。ワールドは1993年11月に大阪証券取引所市場第二部、98年12月にも東京証券取引所市場第二部に上場し、99年9月には東京証券取引所および大阪証券取引所の第一部銘柄に指名された。

国内アパレル市場は、第1章でみたように、1991年のバブル崩壊後には経済のグローバル化の中で、市場規模が縮小する一方で供給量が増加するという、大きな構造変化が起きていた。また、2000年に大規模小売店舗立地法(大店立地法)が制定されると、大型のショッピング・センター(SC)が郊外に多数建設されるようになっていた。競争が激しくなるなか、ワールドは意思決定の迅速化や買取りリスクの回避などを目的に、2005年にはMBO(マネジメント・バイアウト)を発表し、上場を廃止した。その後、ワールドはSCへの出店を加速し、また、多業態・多ブランドを支える生産販売体制を構築し、産業ロスを極小化したスパークス構想をより進化させた。そして2007年には売上高が3000億円を突破し、08年は過去最高売り上げをみせた。

3. 経営の悪化

これまで見てきたように、ワールドはバブル崩壊後のデフレを上手く乗り切り、営業成績を伸ばしてきたが、2008年に転機が訪れた。2008年、リーマンショックが起これ、そして11年にも東日本大震災が発生すると、景気はすっかり冷え込んだ。前述のように、2008年にはH&Mに代表されるファスト・ファッションが日本に進出し、激しい出店競争、価格競争が始まった。ワールドはさらに大型SCへの出店を続け、出店拡大と共にブランド数も大幅に拡大した。2000年代には年間10~20のブランドを立ち上げ、2015年3月末にはブランド数は90にまで拡大していた。また、2005年3月末に1624店舗だったのが、2010年3月末には3148店舗にまで拡大した。その半面、営業利益率は2005年3月末の7%台から低下し始め2010年3月末には3%台に低下し、2015年3月末には1%に満たないまで低下が続いた¹⁰⁾。

ワールドの経営悪化は、ロス・無駄を徹底的に排除しようとしたスパークス構想にあった。前述のように、ワールドはスパークス構想(SPA)で売り上げを拡大してきたが、出店

9) 藤田・石井(2000年)

10) 「500店閉鎖 ワールド、惰性のツケ」『日本経済新聞』2015年8月30日

数が大幅に拡大し、ブランド数が増加した段階では、アパレル企業の本領である、時間をかけて商品を企画し、作り込む「モノ作り」から乖離していった。在庫削減のためにシーズン中に売れ筋商品を追加生産することに力点が置かれるようになり、ブランド間の相違が曖昧になった。また、ブランドの独自性よりも原価率を下げることが問われるようになっていった。

2015年4月、ワールドは創業家以外から初めて社長を迎え、業績を立て直す3カ年の経営計画を発表した。全社員の4分の1に当たる500名の希望退職を募り、全店舗の15%前後に当たる400~500店舗を閉店（2015年3月の2855店舗を2017年9月末には2342店舗に縮小）した。また、90ブランドにまで膨れ上がったブランドを60ブランドにまで縮小した。

4. 再上場へ

その結果、2015年3月には52億円にまで落ち込んでいた営業利益が、2017年3月には145億円に回復した。ワールドは構造改革の総仕上げとして、2017年4月にはワールドを持株会社とする事業持株会社体制へ移行した。

国内アパレル市場が縮小し実店舗での販売不振に替わり、ネット販売・電子商取引（EC）が拡大し、また、中古品やレンタル市場が拡大する中で、ワールドはこれまでの衣料品の生産・販売の単一事業から生産から販売、それに付随するあらゆる機能を持つネット時代におけるアパレル業界の「プラットフォーマー」を次の成長モデルに据えた（後述）。①ブランド事業（国内外で展開するアパレル事業）、②投資事業（事業投資や投資先企業のバリューアップ事業）、③デジタル事業（ファッションに特化したECモール事業およびファッション関連企業へのデジタルソリューション事業）、④プラットフォーム事業（生産から販売、各種ビジネスサービスに至る多様なプラットフォームを軸とした事業）、の4事業を柱とする新体制が始まった。

2017年10月には、ワールドはITコンサルティング業のフューチャー株式会社と合併で株式会社ファステック・アンド・ソリューションズを設立した。ワールドが60年間にわたり培ってきた「現場」のノウハウと、フューチャーのITコンサルティングを連携し、ファッション産業の知恵と仕組み提唱する、法人向けワンストップ・サービスを始めた。また、2018年3月には、衣料品を月3900円から貸し出すスタートアップ企業のオムニスに46%出資し、4月にも若者向けの古着専門店「ラグタグ」を運営するティンパンアレイの全株を買い取った。アパレル市場の多様化に向けたバリューチェーンの取り込みを始めた。

アパレル業界の激しい構造変化に積極的に対応するためには資金が必要であり、ワールドは、2005年に上場を廃止して以来13振りとなる再上場を2018年9月28日に果たした。上場

で調達した資金を、デジタルプラットフォーム（基盤）の開発や更新に100億円、新興勢力へのM&Aに200億円を投資していく¹¹⁾。自社事業の変革に加えて、これまで蓄積してきたノウハウにITを組み込んだアパレル業界の「フラットフォーマー」になることを目指している。プラットフォームとは、第三者がビジネスを行うための基盤を構築・提供・運営する事業者のことで、ワールドは、自社のみならずアパレル業界の構造改革のモデルとして法人向け事業の「黒子」にもなろうとしている¹²⁾。

第2節 ワールドの中国事業

1. 生産拠点として

(1) 生産拠点として

表1はワールドの中国進出状況を示したものである。

ワールドの中国進出は、ワールドの成長神話が終わりを告げた1980年代半ばから始まった。当時のワールドは、これまでの成長を支えた「完全買い取り制」が形骸化し、新しい成長軸を模索し始めていた。

1986年、上海に駐在員事務所を設置した。翌1987年には、ワールドは上海最大手の洋服メーカーで国有企業の上海市服装公司との合弁会社を設立した。当時としてはめずらしくワールドが過半を出資（出資比率51：49）し、「上海世界時裝有限公司」（以下上海ワールド）を南京東路に近い湖北路に工場兼販売店舗を設立した。資本金120万ドル、従業員120名からのスタートだった¹³⁾。1987年当時、日本アパレル業界では中国への生産委託が主流で、ワールドの工場は、自社商品のみならず日本市場での競合相手社商品のOEM生産も手掛ける高級アパレルの生産拠点となった¹⁴⁾。また、合弁相手（上海市服装公司）に恵まれてこともあって、最初から販売権が認められた（後述）。続いて、1989年には、ニット生産の合弁会社「上海世界針織有限公司」（上海ニット）を閩行経済技術開発区内に設立した。上海ワールド70%、株式会社山崎メリアス（2005年には「ワールドインダストリー福島」としてワールドの100%子会社となる）20%、そして株式会社ナカポー10%の出資による資本金250万米ドル、従業員250名の合弁会社であった。

1990年代初頭、ワールド本社では「SPARCS構想」が発表され、小売業への進出を始めていた。1993年には上海ワールドと上海ニットが合併し、「上海世界連合服装有限公司」（上

11) 「ワールド山上社長『独自のシステム、アパレル業界に』」『日本経済新聞』2018年9月28日、電子版

12) 自社製品の生産だけでなく、赤ちゃん本舗のマタニティODM（デザイン・生産）を受託するなど、おて専門店向けのOEMを行っている。

13) 1990年には資本金390万米ドルへと増資し、工場部門を布帛新工場として市内南西部に移転した。

14) この辺りの事情は向山・黄（1996）に詳しく書かれている。

表1 中国への進出状況

	生産および生産管理会社	販売会社
1986年	上海駐在員事務所設置	上海世界時装有限公司販売権獲得
1987年	上海世界時装有限公司設置	
1989年	上海世界針織有限公司設置	
1993年	上海世界連合服装有限公司に統合	
1995年		世界連合服装（北京）有限公司設置 世界連合服装（北京）有限公司解散 世界時装（中国）有限公司設置
2002年		
2007年	世界時興（上海）貿易有限公司設置	
2009年	上海倍愛時装有限公司設置 上海欣原紅染沙有限公司設置	世界連合（上海）管理有限公司 世界連合時装（上海）有限公司設置
2011年		
2013年	上海倍愛時装有限公司売却 上海欣原紅染沙有限公司売却	
2016年	上海世界連合服装有限公司売却	

（注）網掛けは現存している会社

（出所）ワールド年次報告書を基に作成

海ワールド）を閩行経済技術開発区内に設立した。資本金は640万ドルで、ワールドが45.02%、上海市服装総会社が43.3%出資した。

その後、中国国内販売会社の設立はみられるが、ワールドの生産工場としてはしばらく会社の設立はなかった。日本本社ではSPAの成功で売り上げを伸ばしていた2007年、上海に衣料・服飾雑貨の生産管理並びに貿易業務を営む「世界時興（上海）貿易有限公司」を設立した。上海ワールドとは別ルートで中国での生産・調達を始めた。また、2008年12月にはワールド100%出資の縫製工場として上海倍愛時装有限公司（松江）、および、染色工場として上海欣原紅染沙有限公司（主家角）が設立され、12年には、ワールドの中国生産比率は60%に達していた¹⁵⁾。

（2）生産子会社の撤退

ところが、尖閣諸島問題を機に日中関係が急激に悪化した。ちょうど中国では賃金の上昇および元高が続き、日系各社は中国+1を模索し始めていた。さらに、ワールド本社での業績の悪化が顕在化し始め、2013年には上海倍愛時装有限公司（松江）および上海欣原紅染沙有限公司（主家角）は清算された。また、2016年にもワールド中国事業の中核であった上海ワールド（上海世界連合服装有限公司）が上海之禾時尚（集団）実業有限公司（ICICLE）に売却された（後述）。現在、ワールドには中国生産子会社はなく、世界時興（上海）貿易有限公司を通じて、中国製品は調達されている。

15) 『日本産業新聞』2012年9月26日

2. 販売拠点として

(1) 中国ファッションの火付け役

前に述べたように、上海ワールドは合弁設立時から販売権が認められており、1987年には、販売店「ルモンド」第一号店を上海ワールド工場の一階に開店した。当時、人々の間にファッションが芽生えてきたころで、外資系アパレルの出店は珍しく、開店当日には10万人がルモンドに押し寄せたという。ルモンドに並べられたブランド「ファージュ」は上海ワールドのSPA（製造小売り）で、ルモンドは1993年末までに30店舗に拡大した。ファージュとは「流行の仕掛け人」というイメージで、デザインというものがそれまでの中国になかった時代、上海の人々の間にファッション意識を高める大きな役割を果たした。セーター一着20～30元のところ、ルモンドでは一着250元であったが、それでもルモンドの販売は良好であった。実際のところ、高級アパレル販売店はルモンドしかなく、ルモンドの独壇場であった¹⁶⁾。

(2) 中国販売の再編

ところが、1992年10月の中国共産党第14回大会で、経済の市場化を目指す路線として「社会主義市場経済」が発表されると、これまで上海ワールドの独壇場だった中国市場にピーエール・カルダンやルイ・ヴィトン、クリスチャン・ディオールなど欧米の高級ブランド店が進出してきた。人々は欧米の憧れラグジュアリーブランドに触れ、ブランドに対する意識が急速に高まった。ワールド上海は、経済発展にともない中国で中間層が形成されてきたものと思われ、ルモンドは中間層をターゲットにしたが、これまでの客層は欧米高級ブランドに流れ、経営は悪化した。

これまで上海ワールドは生産と販売を担当してきたが、1995年1月、北京に販売会社として現地法人「世界連合服装（北京）有限公司」を設立し、態勢を立て直しを図った。従来店を5店舗まで縮小し、北京をヘッドに高級品をそろえた店舗展開を目指すことになった。2001年12月に中国のWTO加盟が実現すると、本格的な中国国内販売が認められるようになった。これまでの販売体制をさらに見直し、世界連合服装（北京）有限公司を解散し、新たに「世界時裝（中国）有限公司」を北京に設置した。百貨店を中心に出店を進めていったが、2011年には、中国最大のショッピングサイトであるタオバオ（淘宝网）が運営する「Tmall.com 天猫」に、自社通販サイト「WORLD ONLINE STORE」を出店し、中国でのネット販売に乗り出した¹⁷⁾。

16) 『中央公論』1995年

17) 日本でもワールドは、スタートトゥデイが運営するファッションショッピングサイト「ZOZOTOWN」での取り扱いブランドを、14ブランドから64ブランドに拡大するのを機に、「ZOZOTOWN」内に

とはいえ、実店舗での売り上げは伸び悩んだ。中国販売事業の再構築に向け、2013年には世界時裝（中国）有限公司を解散し、「世界連合時裝（上海）有限公司」を新たに設立した。新会社のもとで店舗の整理を進め、2014年3月末までに40店を閉鎖し、3店舗に集約した¹⁸⁾。また、新たに中国で初めて大型SCヘイオンモール蘇州吳中店に「FLAXUS TOKYO（フラクサス トーキョー）¹⁹⁾」を出店し、ターゲットをニューファミリー層に絞った。続いてイオンモール武漢金銀潭に二店舗目を出店した。

3. 中国事業の再編

これまで述べてきたように、ワールド上海をはじめとした生産および生産管理子会社は、ワールドの生産拠点（中国生産比率60%）としての役割を果たしてきた。2008年以降のファスト・ファッションとの厳しい価格競争に対抗し得る低価格帯での製品調達拠点としても一定の役割を果たした。とはいえ、現在、前述のように、2つの生産子会社は清算し、中国進出第一号であるワールド上海も後述の上海之禾時尙（上海）実業有限公司（ICICLE）に売却、ワールドの生産子会社はなくなり、世界時興（上海）貿易有限公司を通じて、中国製品は調達されている。

上海ワールドは、合弁当初から国内販売が許される、有利な条件でスタートした。上海ワールドのSPAは当初は大成功を収めた。しかし、中国国内販売が開放されると、欧米のラグジュアリーブランドには勝てなかった。中国での販売事業は、中国にファッションの芽を蒔くことに成功したが、欧米のファッションブランドとの競争に破れ、中国市場を掴みそこなつた。現在、世界連合時裝（上海）有限公司を通じて、ネットおよび実店舗での中国販売を行っているが、ワールドは巨大市場から距離を置こうとしている。

第3章 中国アパレル企業の発展— ICICLE を例に

第1節 中国の経済発展とファッション

改革開放政策の実施は、中国経済の急速な発展をもたらした。とりわけ、1992年の「社会主義市場経済」の提起、さらには2001年12月のWTOへの加盟は、中国経済と世界経済をリ

ㄨ ワールドのブランドを一堂に集めたゾーン「WORLD ONLINE STORE in ZOZOTOWN（ワールドオンラインストア イン ゾゾタウン）」を開設した。

18) 『神戸新聞』2014年4月26日

19) ワールドは中国の他にもカンボジア初の本格的ショッピングモールとして注目される「イオンモールプノンペン」に、グローバルストア「FLAXUS TOKYO」をオープンした。

ンクさせ、中国は10%前後の高度経済発展を実現した。2008年のリーマンショック以降、中国経済は「新常态」、つまり安定成長期に入ったが、それでも6、7%の成長が続いている。

経済発展と共に人々の生活は豊かになった。図4は1990年以降のGDP成長率の推移ならびに、都市における可処分所得と農村における純所得のそれぞれの伸び率の推移を表したものである。リーマンショック以降は、農村純収入は都市可処分所得より高い伸び率を示し、都市のみならず農村でも豊かになってきたことが分かる。また、図5は都市および農村における衣類消費の推移を示したもので、都市においては急速に衣類消費を伸ばし、農村においても緩やかであるが消費の拡大が続いている。

このように人々の生活は豊かになり、購買力が格段に高まった。大都市では民族系百貨店

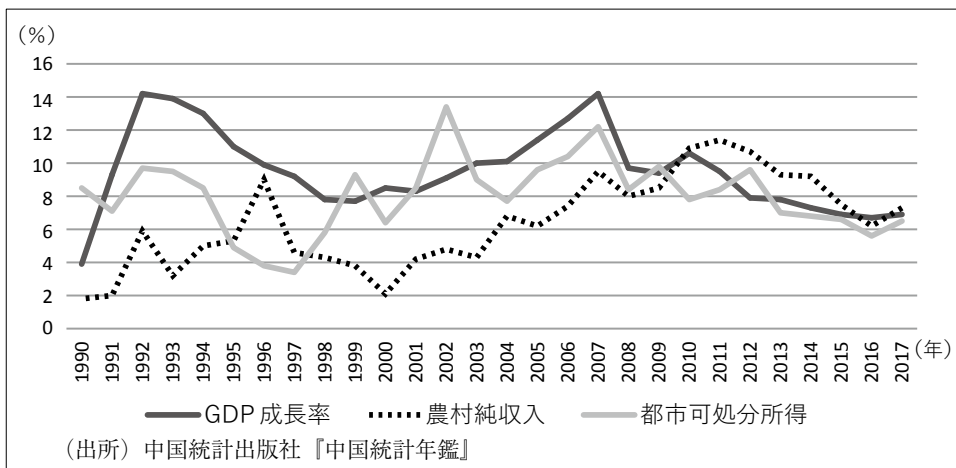


図4 GDP成長率と都市・農村の一人当たり所得実質伸び率

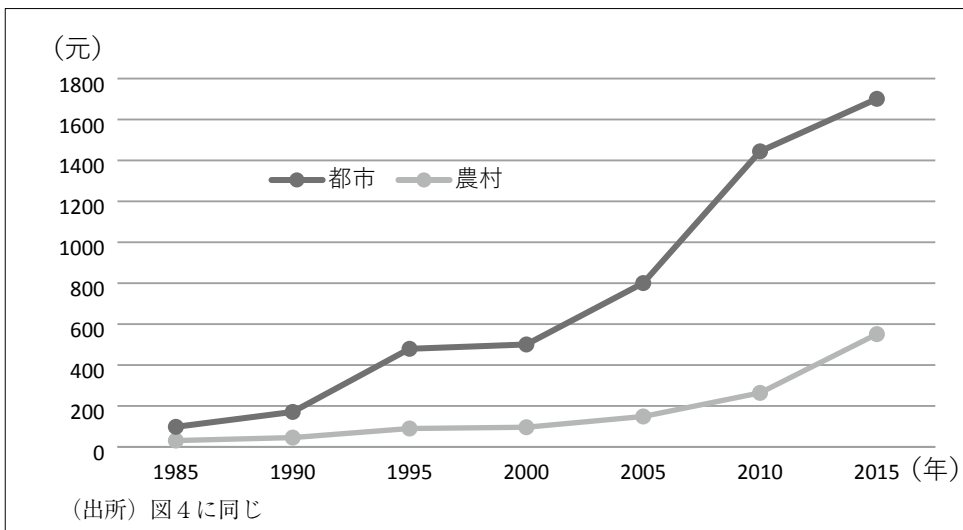


図5 一人当たりの衣類消費の推移

に加えて外資系デパートや有名ブランド直営店が軒を並べている。また、H&M や ZARA のようなファスト・ファッション店ではファッション性の高い商品を買求めやすい価格で販売している。一方、ICICLE（後述）のような国内高級ブランドも育ち、人々の共感を得ている。

世界最新のファッション情報が入り、人々はファッションを謳歌している。アパレル市場は、海外高級ブランド店が扱う高級品から中低級品までセグメントされ、また、ネット販売を通じて「大量消費」が中国全土に広がっている。都市富裕層（高所得者層）や、95後（1995年以降に生まれ、豊かな時代に育った人々）は「個性化」を求め、また環境意識の高い人も多い。中国全体を通して見ても、衣料品消費において機能性や実用性よりもファッション性を重視し、人と違う個性の表現として衣料品を量より質で消費するような時代「多様化・個性化時代」が進んでいる。表2に中国ファッションの推移をまとめたが、現在、高度成長期の「大量消費時代」と安定成長期の「多様化・個性化時代」が多層的に進展している。

表2 改革開放後の中国ファッションの推移

	1978～83年	1983～92年	1992年～	2002年～	2008年～
経済状況	復興期	建設期⇒成長期	高度成長期		安定成長期
生活環境	物不足	物確保	物充足	物余り	物余り（比較選択）
消費動向	生活整備	生活向上・発展	量的拡大	質的向上	質的向上
マインド	人間らしい	人並みに	人と同じ	人と違う	個性化、エシカル
ファッションの特徴	人民服	・注文服 ・百貨店	・既製服 ・ジーンズファッション ・香港ファッション ・海外有名ブランド ・ナショナルブランド ・外資系デパート、量販店、専門店	・海外高級ブランド ・ナショナル高級ブランド ・コーデイナー ・ファッション ・ミレニアム世代 (80後、90後)	・海外高級ブランド ・ナショナル高級ブランド ・ファストファッション ・95後 ・環境意識
市場		マス市場	マス市場	セグメント市場	セグメント市場／EC市場
消費マインド	10人1色	10人1色	10人10色	1人10色	1人10色／価値観
商品戦略	単品量産	企画単品量産	多様化	個別化	個別化
ファッション産業	萌芽	萌芽⇒成長前期	成長	成熟	成熟

（出所）（財）日本ファッション教育振興会『ファッションビジネス概論』1996年、208頁を参考に著者作成

第2節 ICICLE の発展

上海之禾時尚（集団）実業有限公司（以下 ICICLE）は高度成長期に誕生し、豊かな時代に急速に発展してきたナショナルブランドである。ワールド同様に恵まれた市場環境のもとで成長してきた ICICLE の発展過程をみてみよう。

1. ICICLE の創設

1997年、葉寿増・陶曉馬夫妻は資本金16万元（約260万円）をもとに、上海之禾時尚実業

(集団) 有限公司の前身となる上海迪嘉服飾有限公司を設立した(表1参照)。葉寿増・陶曉馬夫妻はともに東華大学(元上海紡織大学)アパレルデザイン科の出身で、合成繊維を素材とした安価だが着心地への配慮に欠ける服が主流だった時代に、天然素材を使い、気持ちよく着られるおしゃれな仕事着づくりを始めた。

創業当時のICICLEは試行錯誤が続くが、5年目の2002年に転機が訪れた。日本製生地を小ロット販売する日綿時装(上海)貿易有限公司と出会い、求めている天然素材が手に入るようになった。また、翌2003年には、葉寿増氏は日本に行く機会に恵まれ、女性がスーツを着て通勤する姿をみてICICLEブランドイメージである「快適な通勤着」が決まった。その後、日綿から生地の提供を受け、オンワード樫山の「ICB」ブランド(キャリア・ウーマン向けのブランド)を目標にした服作りが始まった²⁰⁾。

2. ブランドコンセプトと新しいモノ作り

上述のようにICICLEは、働く女性のための着心地の良い通勤着作りから始まったが、ファスト・ファッションとは一線を画し、環境に配慮した長く着続けられるベーシックなモノ作りを目指している。ICICLEのブランドコンセプトは、「快適で環境にやさしい通勤着を提供するエコ・ファッションブランド」で、中国古代の哲学概念、人と自然の調和を考える「天人合一」に基づいている。

ICICLEで使われている素材の99%は天然素材である。棉・麻・毛およびそれらの混紡を主原料としており、染色においても天然染料を使用し、環境に負荷をかけないように十分配慮している。

葉寿増氏は、中国でこれまで行われてきたアパレル生産は、安い賃金と資源を浪費し、環境破壊を繰り返してきた、と考えている。現在、中国での賃金上昇により、前述のようにバングラデシュのような途上国への生産拠点の移転が進んでるが、葉氏は生産拠点の移転により中国で行なわれてきたような浪費と破壊を途上国にもたらしではなく、これまで蓄積してきた技術と人材を生かしながら、工場のスマート化を進め、上海での生産を持続するつもりである。すでに、ニットの生産現場においては、島精機製作所のコンピューター制御の横編み機を使い²¹⁾、ほとんどの工程を自動化している²²⁾。

20) 『エコノミスト』2017年8月29日

21) 島精機製作所が開発した「ホールガーメント」をはじめとする横編み機は、ユニクロやH&Mなどのファスト・ファッション、プラダやグッチのような高級ブランドでも採用されている(「愛 編む 発明家① 世界を驚かす魔法の編み機」『日本産業新聞』2018年2月7日)。

22) 『繊維ニュース』2017年9月14日

現在、ICICLEは上海郊外の松江地区に、「ファッション産業園」を建設中である。10万平方メートルの土地に、工場、物流センター、オフィスが集まり、数千人が働く人と自然が調和した「天人合一」を実現したICICLEの拠点づくりが進んでいる。園内の全体設計はドイツの有名建築事務所 gmp が行い、オーストラリアの先進的な物流メーカー「KNAPP（クナップ）社」が園内でのスマート物流を実現する。工場には世界最高峰ドイツ「STOLL（ストロール）」社の横編み機を導入し、工場のスマート化を進める新しいモノづくりの拠点である²³⁾。

3. 生産部門

ICICLEは、企画デザインから生産、物流、そして販売まで一貫通貫した製造小売り（SPA）の企業であり、企画デザイン部門はICICLE本部に置かれている。

本部従業員数は400名あまりであるが、その半数の200名が企画デザイン部門に属している。ICICLEは国際感覚を取り入れるため、数十名の外国人が共に働いている。ピエール・カルダン、イブ・サンローランやディオールなど有名ブランドを退職したデザイナーやパタンナーを招へいし、企画デザインや生産部門で協同してモノ作りをしている。さらに2013年にはフランス・パリに現地法人を設立し、パリデザインセンターを開設した。翌2014年にはフランス人デザイナーを起用したパリラインをICICLEの製品ラインに加えた。また、ICICLEは2019年には海外第一号店をパリ8区に出店する予定である。

生産部門としては、松江、海門、閔行にそれぞれ自社工場をもち、約1200名の従業員が働いている。松江工場はもともとICICLEの工場として設立されたが、海門と閔行の工場は、韓国と日本から買収したものである。2013年にICICLEは江蘇省海門市にある韓国独資の凱捷服飾有限公司を買収した。葉寿増氏は凱捷服飾有限公司の社長と以前より懇意にしており、機械設備だけでなく、従業員を含めた工場全体を買い取った。凱捷服飾有限公司はバーバリーやマックスマラーなど高級ブランド商品のOEMを手掛けており、ICICLEは買収により高度な技術を備えた自家工場を手に入れることができた。また、2016年にも、ICICLEはワールドの上海子会社である上海世界連合服装有限公司（上海ワールド）を買収した。閔行区にある上海ワールドは上海での生産コストが上昇するに伴い経営が悪化し、2015年には1千萬元の損失を出していた。ワールド本社でも経営が悪化し、創業家以外から社長を迎え、新体制が始まっていた。本社は損失を最低限に抑えるために、工場を閉鎖し、機械設備を売却するつもりでいた。ICICLEはこの話を聞きつくと、機械設備だけでなく、従業員

23) 洪晃（2017）

を含めた工場全体を買い取った。上海ワールドは日本向けのアパレルを手掛ける先進的な工場であり、ICICLE は自社工場にはなかったニット製造部門をこの買収により手に入れることができた。ICILCE は3工場体制となり、2016年には自家3工場で71.8万件を生産し、外注工場でも15.1万件を製造した。

4. 販売部門

ICICLE は、上海の高級百貨店「久光百貨」や「上海梅龍鎮伊勢丹」に出店するようになると、急速な成長を遂げた。習近平政権が確立すると、網紀肅正（贅沢禁止令）が謳われたが、それでも ICICLE の販売は影響を受けなかった。

ICILCE はバーゲンを行わない。ここ数年、売上高で年20～40%の成長を続け、年間20～50店舗のペースで新規開店が続いた（2016年末の全国店舗数は218店舗）。2016年に売上高は13億元となり、2017年には16億元に達し、2018年には20億元に達する見込みである。ICICLE は、好調な販売実績および市場分析を基に、ブランドのリポジショニングを行った。日系企業（ワールド）ができなかった、アッパーミドル（中間層）からラグジュアリーによ

表3 ICICLE の沿革

	会社沿革	備考
1997年	葉寿増・陶曉馬夫妻上海迪嘉服飾有限公司（ICICLE）設立	ビジネストラベルライン発表
1999年		スーツライン発表
2004年		エコライン発表
2005年	松江に自家工場建設	
2006年		ベーシックライン発表
2007年	上海之禾時裝有限公司に改名	
2009年		ヤングライン発表
2010年		ECO BABY ライン発表
2011年		メンズライン発表
2012年	上海之禾時尚実業（集団）有限公司を設立し、集団に改組	
2013年	凱捷服飾有限公司（韓国独資）を買収し、第二工場とする	
	パリにデザイン会社設立	
2014年		パリライン発表
2015年	「ファッション産業園」建設始まる	
2016年	上海世界連合服装有限公司（日本独資）を買収し、第三工場とする	
2018年10月	上海南京路「世茂広場」に旗艦店開店（251店舗目）	
2018年11月	フランスアパレルブランド「Carven カルヴェン」買収	

（出所）HP を参考に作成

り近いところにポジションニングし直した²⁴⁾。リポジショニングに伴い、店舗展開も大型店中心に変更し、2018年には北京「東方新天地」に売り場面積900平方メートルの旗艦店、そして上海市人民広場の「上海世茂国際広場」にも1、2階両フロア800平方メートルにICICLEの全ライン・全商品が揃えた旗艦店（251店舗目）をオープンさせた。2019年にはラグジュアリーブランドが軒を連ねるパリ8区に出店を予定している。

5. 成長戦略

ICICLEの目標は、年間売上高100億元を突破することである（2018年の売上高は20億元の見込み）。そのため現在、上記3工場に加え、上海郊外松江地区に「ファッション産業園」を建設中であり、また、江蘇省海門にも産業園の建設が予定されている。生産規模は拡大しており、販売においても、大型店の出店が続いている。

ICICLEの国際化戦略は明確である。生産工場の拡大において、高度な技術・人材を備えた韓国および日本企業を買収した。本社の企画デザイン部門には欧米有名ブランドでの経験を持つ人材を招へいし、明確なコンセプトのもとで国際水準のモノづくりをしている。2013年にはフランス・パリに現地法人を設立し、19年には海外第一号店をファッションの本場フランス・パリにオープンする予定である。また、2018年10月には、経営不振に陥った有名ブランド「カルヴェン（Carven）」を完全子会社化し、傘下に収めた。

拡大する中国市場で売り上げを拡大し、同時に世界に進出する。そのためにも人材の確保・育成には余念がない。本部従業員約400名中、約300名が大卒以上であり、うちアパレル生産から販売まで専門知識を身につけた東華大学出身者は170名を数え、従業員には働きやすい環境を提供している。

中国企業の欧米有名ブランドへの投資や買収は珍しくない。ICICLEはカルヴェンを傘下に収めブランド経営を始めた。とはいえ、ICICLEは傘下の既存ブランドではなく自社ブランドでのヨーロッパ進出を予定している。ICICLEは、既に環境に配慮した世界水準での生産は実現しており、ICICLEの経営手腕が問われることになる。

おわりに

ワールドとICICLEを代表として、日中アパレル企業の現状を紹介した。21世紀に入り、地球環境への感心が高まり、IT化が進む社会の中で、アパレル企業は対応が求められてい

24) 久光百貨ではレディース部門では連続して売り上げトップで、ここ数年は二位との差が3倍にも開いている。

る。市場が縮小しつつある日本と拡大しつつある中国では企業の経営環境は全く異なるが、我々はアパレル企業の社会的責任に厳しい視線を向けるようになり、環境に配慮した生産に関心を寄せるようになった。

両社には経営環境の大きな違いはあるが、ワールドと ICICLE の戦略の違いは大変興味深い。ワールドは世界的なファスト・ファッションの流行と直接対決を余儀なくされた結果、経営環境を大きく悪化させた。リストラ決行後の次のステップは、巨大な中国市場と距離を置き、自国市場の攻撃的守りに入った。他方、ICICLE はファスト・ファッションとは一線を画したエコでハイグレードな「スロー・ファッション」に固執し、ワールドの中国工場を自社工場とした。また、次の目標として自社ブランドでの世界進出を計画している。

ワールドは IT と結合したファッション産業界の「プラットフォーマー」となるビジネスモデルを発展戦略とし、それは中小アパレル企業にとって救いになるかもしれない。IT 技術との連携した EC モールの開設やシェアエコノミーへの参入は、時代の流れに合致したもののだが、そこには服作りの現場の姿は見えない。

アパレル企業は丁寧に服を作りこむのが本業である。ICICLE は時代感覚に合致した服作りを巨大市場中国で成功させ、次のステップとして自己ブランドでファッションの本場フランスに進出する。中国に洋服文化が導入されてから100年以上が経つ。ICICLE はヨーロッパ主導の洋服文化に一石を投じることができるのであろうか。

謝辞：本論文作成に当たり、資料を提供して戴くとともに有益なご助言を戴いた中国東華大学服装学院・楊以雄教授ならびに上海之禾時尚実業（集団）有限公司・侯愛華総経理に感謝申し上げます。

参考文献

1. BBCNEWSJAPAN 「英バーバリー、42億円相当の売れ残り商品を焼却処分」 2018年07月20日 (<https://www.bbc.com/japanese/44895854>、2018年10月27日閲覧)
2. NHK クローズアップ現代+ 「新品の服を焼却！売れ残り14億点の舞台裏」 2018年9月13日放映
3. 「価値観を買う。エシカルの可能性と課題—モノの裏側にあるテーマを考える買い物とは？」 2014年2月12日、東洋経済オンライン (<https://toyokeizai.net/articles/-/30409>、2018年10月27日閲覧)
4. 伊丹敬之+伊丹研究室『日本の繊維産業 なぜ、これほど弱くなってしまったのか』NTT出版、2001年4月
5. 尾原蓉子『グローバル化とデジタル革命から読み解く—Fashion Business 創造する未来』織研新聞社、2016年9月
6. 杉原淳一、染原睦美『誰がアパレルを殺すのか』日経BP社、2017年5月
7. 「アパレル・サプライチェーン研究系報告書」経済産業省、2016年6月

8. 「平成29年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤調査（電子商取引に関する市場調査）」経済産業省、2018年4月
9. 「ワールド」『中央公論 臨時増刷 中国ビジネス徹底研究』1994年7月
10. 「いびつに拡大するファッション市場」『中央公論 臨時増刷 中国ビジネス大競争時代』1995年10月
11. 向山雅夫、黄磷「中国流通の変貌と日本小売企業の中国投資」『流通科学大学論集 流通・経営編』第8巻第2号、1996年
12. 藤田健、石井淳蔵「ワールドにおける生産と販売の革新」『国民経済雑誌』第182巻第1号、2000年7月
13. 富澤修身『都市型中小アパレル企業の過去・現在・未来—商都大阪の間屋ともの作り—』創風社、2018年
14. 「ワールドが中国事業新展開 イオンモールに出店 ファミリー層に焦点」『神戸新聞』2014年4月26日
15. 「アパレル業界 生産移管急ぐ」『日本産業新聞』2012年9月26日
16. 「上海繊維産業の変化」楊以雄（東華大学服装学院教授）日本現代中国学会関西部会大会共通論題報告資料、2018年6月2日、関西大学
17. 洪晃主編『之禾的秘密』東華大学出版社、2017年7月
18. 「問答無用658 国際ブランドへ飛躍中 葉寿増 上海之禾時尚実業（集団）有限公司創業者」『エコノミスト』2017年8月29日
19. 辻美代「20世紀中国ファッション論」西村成雄・許衛東編『現代中国の社会変容と国際関係』汲古書院、2008年3月
20. 「中国の高級レディース「アイシクル」 仏バリーに一号店 リポジショニングも実施」『繊維ニュース』2017年7月3日
21. 「特集 アジアの繊維産業 I（4） 中国レディース大手・トップインタビュー 消費高度化の波にのり 日本素材を積極採用」『繊維ニュース』2017年9月14日
22. 日本化学繊維協会『繊維ハンドブック』
23. 中国統計出版社『中国統計年鑑』
24. 中国紡織出版社『中国紡織工業発展報告』
25. 株式会社ワールド HP (<http://corp.world.co.jp>)
26. 上海之禾時尚（集団）実業有限公司 HP (<http://www.icicle.com>)