



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 小林 裕亨
マネージャー 小林 幹子

アパレル小売業界の苦戦

「若者のファッション離れ」が言われて久しい。消費者庁が発表した2016年の消費者意識基本調査によると、「今後最も節約していきたいもの」にファッションが選ばれ、ある意味データによっても裏付けられたかのようにみえる。これを見てやはりと納得しつつも悄然としたアパレル小売業界の方は多かったようだ。

日本のアパレル小売市場規模は過去数年間、10兆円を下回る規模で停滞している。アパレル小売業が苦戦するだけでなく、アパレルを集客の核としてきた総合スーパー（GMS）や百貨店における脱アパレルの加速は今後も進みそうだ。アパレル小売市場の停滞は小売業全般の変革を引き起こす震源となっている。

米国においても、衣料品専門店のアバクロンビー・アンド・フィッチや百貨店のJCペニーで数十以上の店舗の閉鎖が報じられるなど、アパレル小売業の苦戦が報じられている。一方、こうした小売需要を奪い取る形で成長しているアマゾン、今年ついに米国最大のアパレル小売企業となることが確実視されている。

アパレル小売業は消費者ニーズの変化による影響をもっとも現在進行形で受けているといえ、アパレル市場での新たなビジネスモデルの模索は、他の市場・製品にとっても先行的な意味があるのではないかと考えられる。

新たなビジネスモデルの実験.. サブスクリプション事業

—アパレル市場の事例から—

本稿では、アパレル市場で試行錯誤が始まっているサブスクリプション事業を紹介し、どのような示唆がありうるかを探ってみたい。サブスクリプションはもともとソフトウェアで良く使われる料金方式で、買い取りではなく使った期間に応じて料金を徴収するビジネスモデルを指している。

アパレル市場の例で言うと、会員になると毎月自分にあった服をスタイリストが選んで送ってくれ、気に入ったら購入したり一定期間レンタルしたりすることができ、気に入らなければ返品するといったサービスだ。特定のアイテムにお金を払って買い取るのではなく、自分が知らない商品や買うのに勇気がある高額商品などでも安価に利用できる会員サービスに対して、お金を払うというものだ。

サブスクリプション事業誕生の背景

冒頭で「若者のファッション離れ」としたものの、実は適切な表現ではないと筆者は考えている。以前ほど高額ブランドは重視されなくなり、自分にあったものを最小限保有すれば十分という人たちが増えたのは確かだろう。しかしアパレル（洋服・バッグ・靴など）に対する期待の絶対値が下がったのではなく、求める価値の質が変わってきているととらえるべきだからだ。

- メンテナンスが面倒だから今持つ服は最小限にしたい
- お気に入りの服を着た自分をインスタグラムで「いいね」といってもらうのが大事
- リゾートでしか着られない服は買うのももったいないので現地で調達出来ればいい

実際に我々が耳にした顧客の声は、ショッピングの高揚感を味わいたいとか、高額ブランドを所有したい、といった従来のニーズとは異質なものだ。いわゆるシェアリングエコノミーを象徴する生の声であり、まだマジョリティではないにしても、このような価値観をもつ顧客は今後増えていくだろう。

■ アパレル市場におけるサブスクリプション事業の例

このような消費者の価値観やニーズの変化を背景に、米国の起業家が先鞭を切ってサブスクリプション事業を開拓した。現在では、日米ともにサブスクリプションを軸に様々なビジネスモデルの実験が繰り返されている状況だ。

Rent the Runway (RTR)

ハーバード大卒の女性が2人で2009年に起業したアパレルサブスクリプションのパイオニアベンチャー企業で、女性用のブランド商品（ドレスやアクセサリー等）のレンタルを行う。現在ではユーザーが500万人、売上8億ドル、ニューヨーク、シカゴなどに店舗も構えるまでに成長している。数千ドル（何十万円）もする高級ブランドでも、安価な会費（月2万円弱程度）で気軽に試せる（期限付レンタル）のが特徴だ。最初に登録した個人プロフィールに応じてそれぞれの会員にあった商品が送られてくる。気に入らなければ返品すればよく、しかも数日で代替品が送られてくるなど、優れたサービスが大きな差別化になっていると考えられる。

Trunk Club

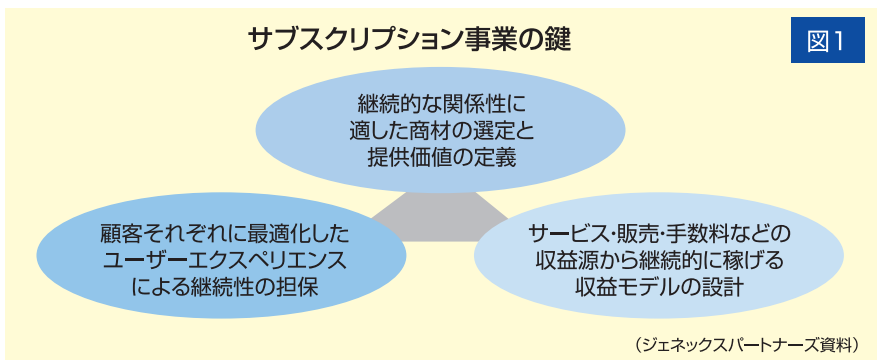
高級デパートであるノードストロームが、2014年にベンチャーを買収し運営している。「毎月商品が送られてきて気に入ったら購入、気に入らなかったら返品」という典型的なサブスクリプションビジネスモデルだ。老舗デパートがこの新たな事業に果敢に挑戦したことが興味深い。ノードストロームの持つブランドイメージにより安心感を醸成することで、ベンチャー企業が運営するサービスに対する不安を軽減し、一気に成長しようとしたものの、2014年には3.5億ドルあった企業価値が2016年には2億ドルを切るレベルになるなど、苦戦が伝えられている。

ワイクリン (YClean)

日本のベンチャー企業による運営で、毎月20枚のワイシャツが届き、毎日新しいワイシャツを着られる、という男性向けサービスを展開している。着終わったワイシャツは、専用回収袋に入れて（利用した）翌月10日までに返送する。話題になったので、ニュース番組などで見聞きした方も多いのではないだろうか。

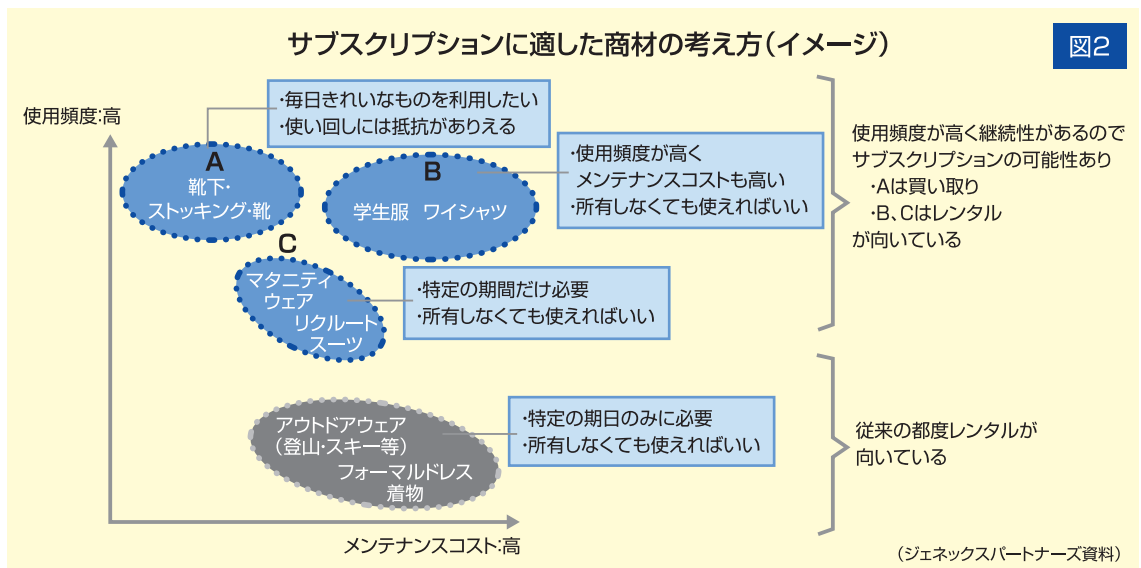
サブスクリプション事業における鍵となる3つの要素

サブスクリプション事業はまだ模索段階であり成功の方程式は見えないものの、現時点で以下の3つの要素が重要になると考えられる。(図1)



●適した商材の選定と提供価値の定義

アパレルと一言でいっても、それぞれの商材ごとにどのようなサービスがありうるかは異なる。ここでは、メンテナンスコストと使用頻度の2軸でアパレル商材を分類してみた。(図2)



●ユーザーエクスペリエンス

サブスクリプション事業の根幹は「継続性」にある。継続性を担保するためには、個々の顧客にあったサービスをどう設計し演出するかが鍵だ。あるアパレル企業では、リアル店舗でスタイリストが実際に面談してその人の好みや特徴を把握することで、一人一人異なるニーズに対して最大の満足を得る工夫をしている。

●収益モデル

企業側がサブスクリプションを志向する最大の動機は、ビジネスのストック化であろう。いつ買いに来ってくれるかわからない顧客を固定化し、しかも定額支払いによるキャッシュ化を実現できるからだ。対して顧客は、会費に見合った提供価値を従来の購入形態と比較することになる。企業からすると、売り切りだと一回で大きな売り上げを得られるが、いつ誰から得られるかは確定できない。会費を継続的にとる方が安定性は高そうだが、安価な会費で本当に収益化できるかどうかは見えにくい。企業・顧客双方にとってバランスする頃合いを見いだすには、まだしばらくは試行錯誤が必要だ。

サブスクリプションにおける収益の源泉としては、図3の①と②が中心である。さらに発展形として、サブスクリプション先行企業が、他の企業に対して自社インフラをプラットフォームとして提供する、③のパターンも出始めている。

アパレル・サブスクリプション事業における収益モデルの設計

図3

収益モデル	通常のレンタル (必要な時に都度レンタル)	サブスクリプション		
	単発レンタルで稼ぐ	①継続的なサービスで稼ぐ	②販売で稼ぐ	③手数料で稼ぐ
サービスの 特徴	・使用頻度が低い商品や使用期間が限られる商品にニーズが高い	・使用頻度が高い商品について、付随するメンテナンスや洗濯代行等の付加サービスとセットで提供	・顧客をプールし、気に入った商品を買ってもらうことで利益を出す	・レンタル事業の集客力およびビジネス基盤を活用・転用し、+αの収益源を構築する
成功のポイント (仮説)	・単発利用でも利益を出せる価格設定と仕入・コスト管理の工夫	・利用期間中に様々な収益源をもつこと ・継続利用からの離脱(解約)防止策	・買い取り率アップのための品揃えとスタイリングの提案力向上	・集客力や汎用化可能なプラットフォーム設計が重要

(ジェネックスパートナーズ資料)

サブスクリプション事業をどのように位置付けるか

先述したサブスクリプション事業のパイオニアであるRent the Runwayのキャッチコピーは、以下の通りだ。

“WE’ RE NOT DISRUPTING AN EXISTING MARKET.
WE’ RE CREATING A NEW ONE.”

(我々は既存市場を破壊しようとしているのではない。
新たな市場を創造しているのだ。)

サブスクリプション事業における利用者の毎月の支払額は比較的安価なので、既存の小売事業を破壊してしまうのではないかという見方もあるが、Rent the Runwayの掲げたメッセージは「高額な商品を安く提供することで既存市場を破壊するようなことはしない。変化するニーズに対応し続けることで新しい市場を作ろうとしているのだ」という意思表示だと読み取れる。

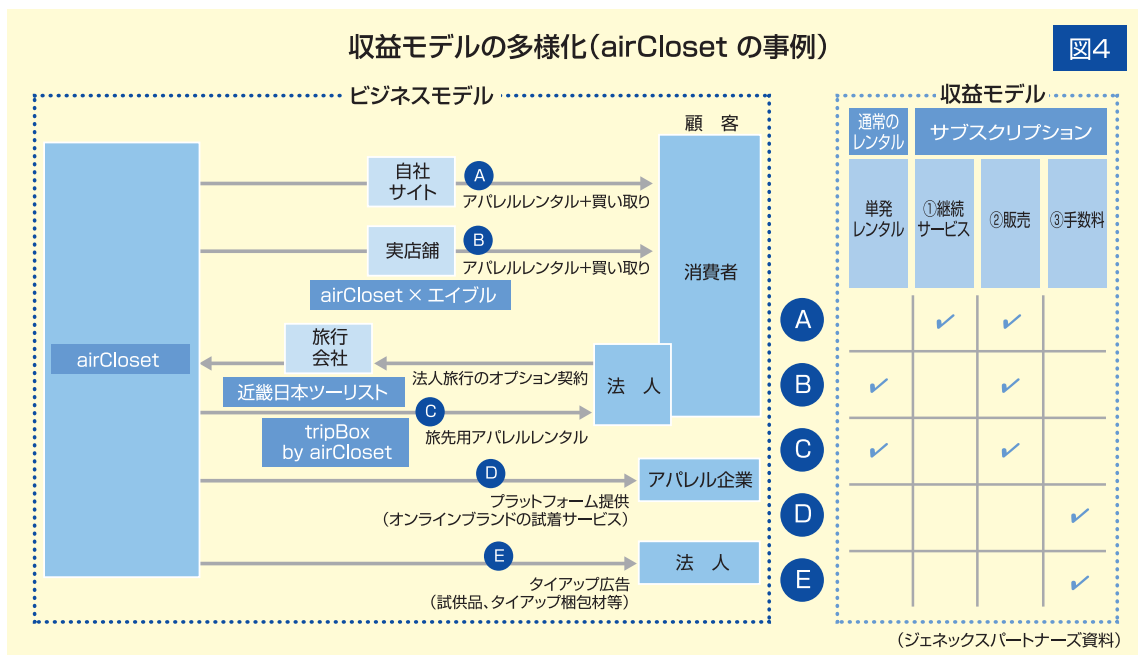
実際、それに関連する面白いデータがある。サブスクリプション事業の先行例であるカーシェアリングのユーザーを対象に行った調査によると、カーシェアリングを初めてから自分の車が欲しいと考えようになった人がユーザー全体の2割程度を占めるという結果があるのだ(パーク24グループのタイムズ24が2015年に実施)。まだ定量調査の精度としては低いものの、アパレルでも同様の傾向がうかがえる。

こうした調査結果は、消費者にとって敷居が低い価格設定のレンタルサービスが契機となり、商品の魅力を知り需要が喚起されるという可能性を示している。価値観が多様化している消費者への選択肢を増やしつつ既存事業におけるリスクも抑えられるのであれば、売り上げの減少に悩む小売企業にとって、戦略の延長線上にサブスクリプション事業という選択肢があっても不思議ではない。

ただし、サブスクリプション事業は、前例のない経済性の設計とともに、消費者の移り変わる価値観と共に進化し続けなければならない難しさをもっているのも事実だ。それに対する一つの解として、サブスクリプション事業と従来事業、さらに派生的なビジネスモデルをさまざまに組み合わせることで、

収益の安定性や成長性を担保できうるのではないかというのが、我々の現在の仮説である。

例えばエアークローゼット (airCloset) というベンチャーは、個人向けサブスクリプション事業 (レンタルと買い取りの組み合わせ) の他に、近畿日本ツーリストと組んで、社員旅行に行く際の現地で着用する衣服の手配を行う法人向け事業にも着手するなど、多様なビジネスモデルを構成することによって成長機会とリスクヘッジを狙っている。(図4)



顧客ニーズとともにビジネスモデルの革新を

今後さまざまな商材においてベンチャー、大企業入り乱れての実験や工夫が繰り返されると考えられる。趨勢が見えてから参戦するか、既存事業の周辺領域から計画的に実験を行うか、あるいは既存事業を脅かすぐらいの覚悟で新規事業として本格参入するか、判断の岐路である。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 **小林 裕亨** (こばやし ひろたか)

外資系コンサルティングファーム、マイクロソフトを経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。IT・メディア業界、サービス業界を中心に、企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。

株式会社ジェネックスパートナーズ マネージャー **小林 幹子** (こばやし みきこ)

主に流通小売企業、金融機関、外食チェーン企業等に対し、事業戦略立案、ブランド立ち上げ・リニューアル支援、業務改革などの案件を手がけている。

「顧客の声」を起点とした課題設定と、経営層・現場双方に納得感のある課題解決に強みを持ち、「現場に落ちる戦略立案」と「実行」を重視している。
