

# アパレルEC市場の動向と事業戦略の方向性

LEAD THE VALUE

2017年11月

株式会社 三井住友銀行

コーポレート・アドバイザリー本部

企業調査部

- 本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。
- 本資料は、作成日時点で弊行が一般に信頼できると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。
- ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。



## 三井住友銀行



# 目次

---

1. アパレルEC市場の動向	2
2. 事業戦略の方向性	6

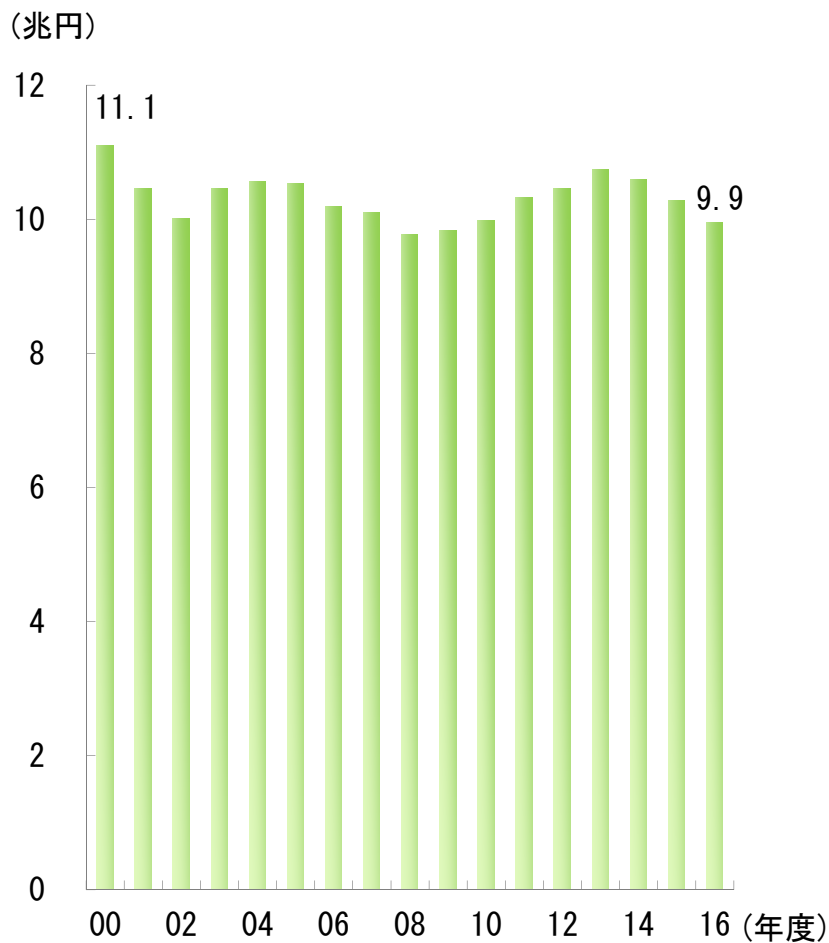
# 1. アパレルEC市場の動向

---

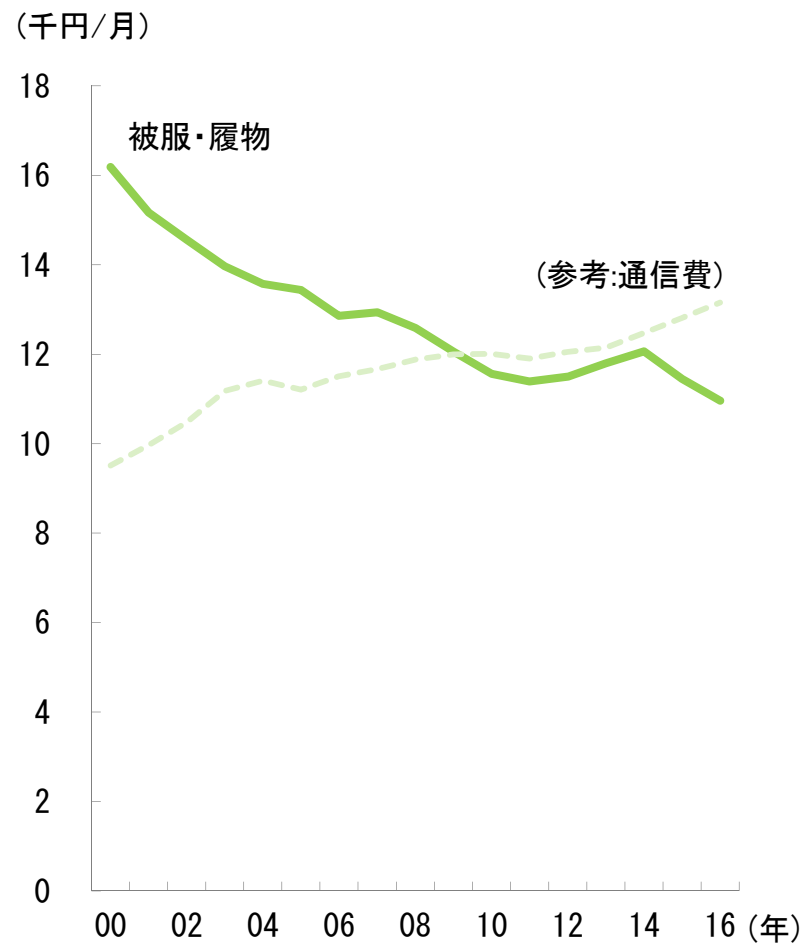
# 1. アパレルEC市場の動向 ~アパレル市場全体の動向~

衣料品市場は家計支出における衣料品の優先順位低下(⇔通信費上昇)や、景況感の悪化を受けた節約志向の高まりなどから縮小傾向にあります。

織物・衣服・身の回り品の小売販売額(消費税分控除後)



家計支出(月額平均、二人以上の世帯)

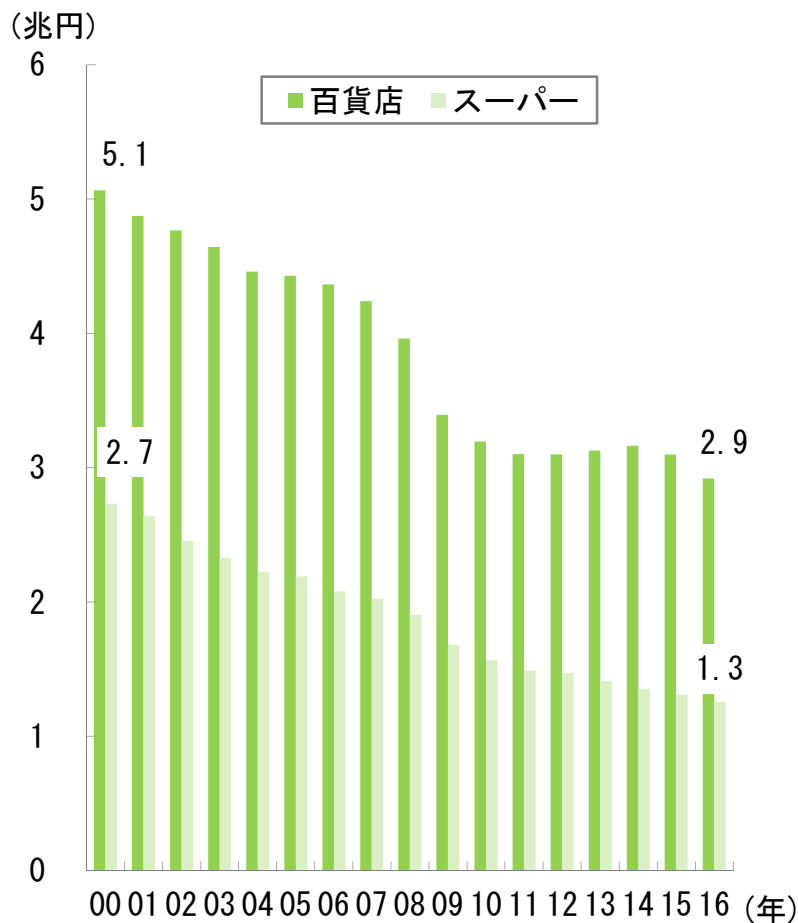


(出所) 経済産業省「商業動態統計」、総務省「家計調査」を基に弊社作成

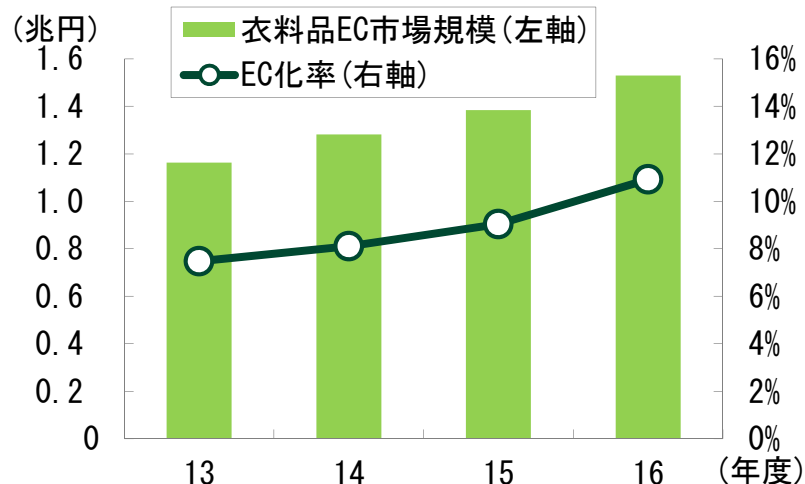
# 1. アパレルEC市場の動向 ～チャンネル別の販売動向～

チャンネル別にみれば、百貨店・スーパーといった実店舗での販売額が減少傾向にある一方で、ECの販売額は増加傾向にあります。2016年度におけるアパレルEC市場は1.5兆円を超え、EC化率は10.93%とここ数年間で着実に拡大してきています。

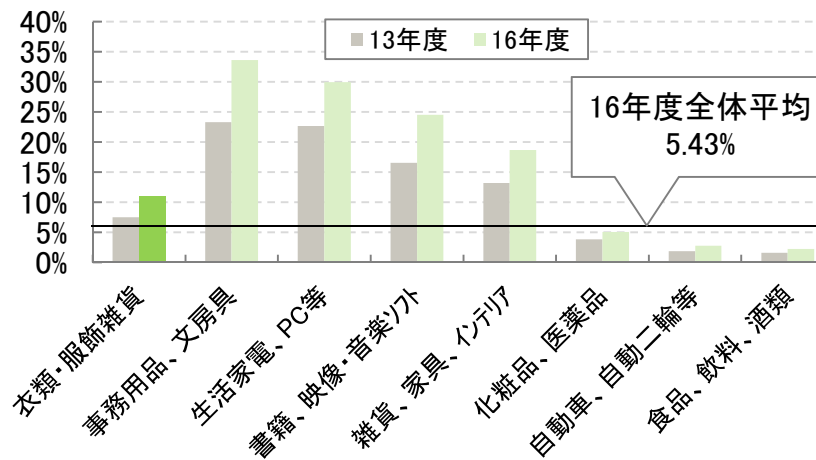
百貨店・スーパーの衣料品販売額(身の回り品含む)



衣料品EC販売金額・EC化率



商品別EC化率

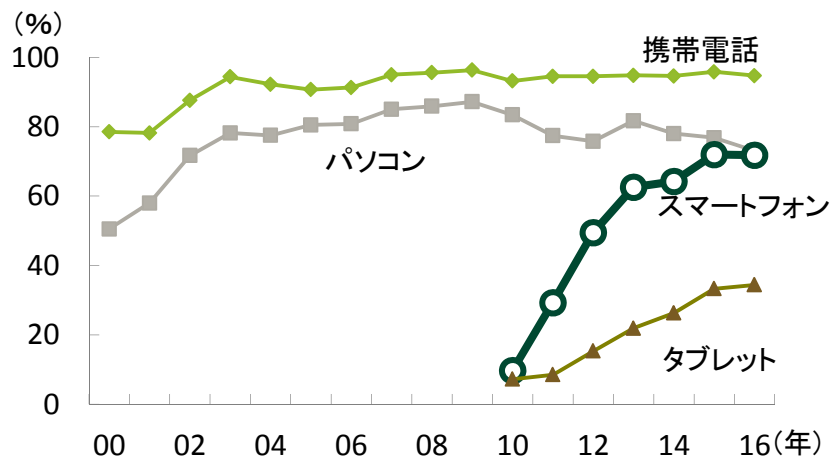


(出所) 経済産業省「商業動態統計」、「電子商取引に関する市場調査」を基に弊社作成

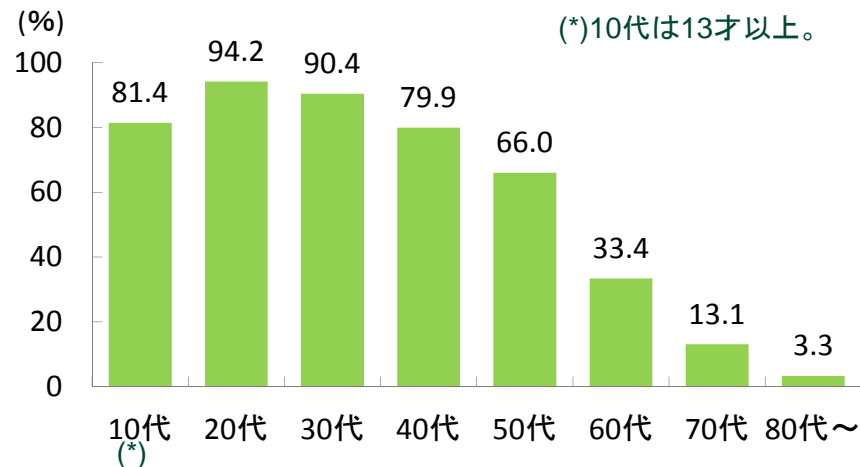
# 1. アパレルEC市場の動向 ~EC市場の成長ドライバー~

EC市場の拡大要因としては、①データ通信量の増加や②情報処理速度の向上といったIT技術の発展を背景としつつ、③スマートフォンなど利便性が高い情報通信機器が普及してきたことが挙げられます。これに伴い④若年層を中心に消費行動の変化がみられ、EC消費が増加傾向にあること、⑤企業側もECの利便性向上に注力しているほか、⑥新規参入も活発化していること、などからEC市場は成長サイクルにあります。またこれと同時にオークションサイトを経由した個人間取引(C to C市場)も拡大しています。

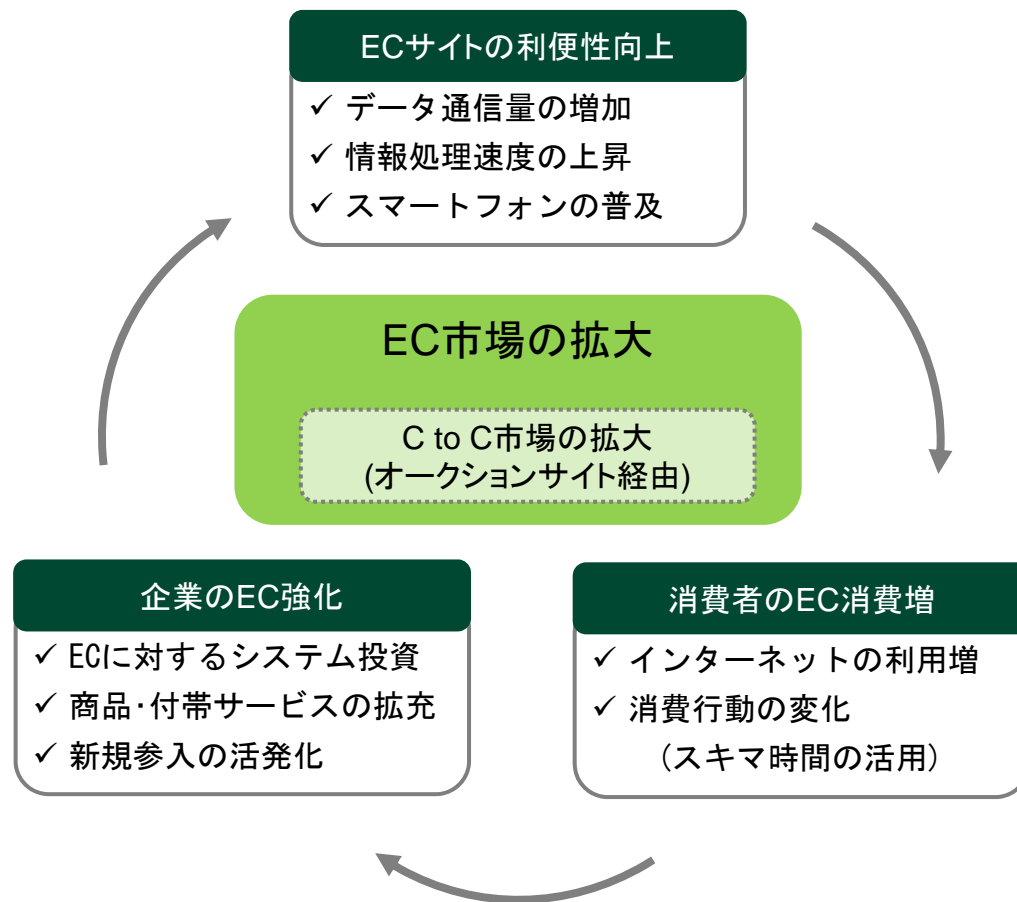
情報通信機器保有率の推移



スマートフォンの年齢別保有率



EC市場の成長サイクル



(出所) 総務省「情報通信白書」を基に弊行作成

## 2. 事業戦略の方向性

---

## 2. 事業戦略の方向性 ～チャンネル毎の特徴～

アパレル企業にとって他社ECモールは初期投資が抑えられる上、モールの集客力次第で顧客獲得も期待できますが、ブランディングが難しいほか、顧客情報はモール運営企業に帰属するため、ECノウハウ蓄積に繋がりにくいといった側面があります。

他方、自社サイトでは自由な運営が可能であるほか、人件費など固定費負担が低く、店舗や他社モールでの販売と比べ、相対的に高いマージンを確保しやすい傾向にあります。ただし、相応のシステム投資やECノウハウが必要となり、とりわけ自社サイトへの顧客誘導が大きな課題と考えられます。

チャンネル比較(記号はアパレル企業にとっての評価:○<プラス>、▲<マイナス>、"- "は評価が困難なため評価せず)

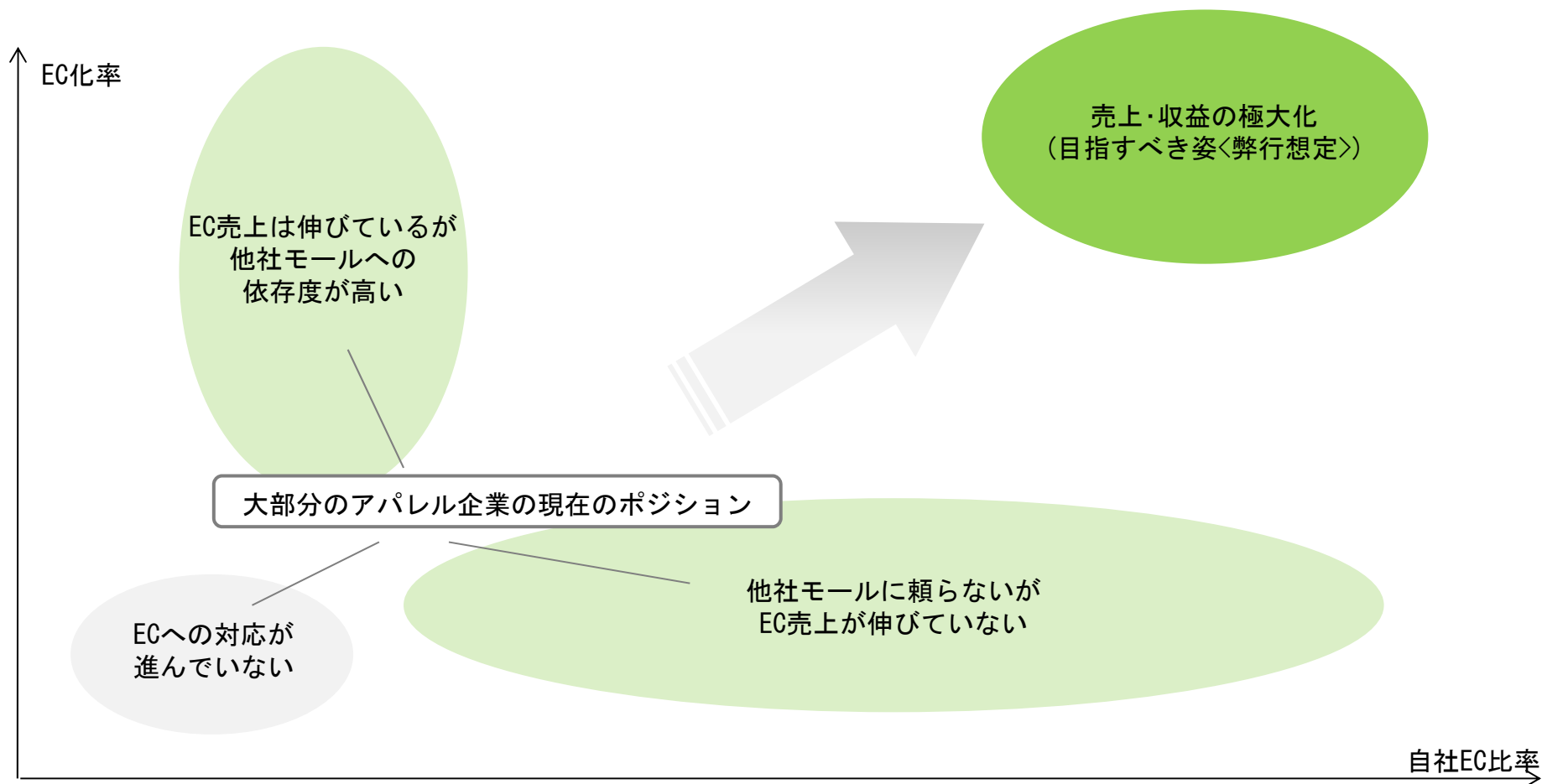
	店舗		EC			
			自社サイト		他社モール	
集客	-	館の集客力、立地などに影響される	▲	ブランドロイヤリティの高い顧客に限定	○	全体として取扱ブランド数などに応じ集客が見込める
顧客データの収集・蓄積	-	会員登録により一定の情報は収集可能(非会員の情報は限定的)	○	年齢や過去購入履歴など細かくデータ化可能	▲	基本的にモール運営企業に帰属
ブランディング	○	VMD・接客などにより可能(能動的)	-	サイトの作り込みなどにより一定の世界観の表現は可能(受動的)	▲	モールの統一フォーマット中で限定される
初期投資	-	出店コスト(保証金や什器など)や販売員確保が出店の都度必要	-	ITシステムや物流網構築などに投資が必要	○	モールの出店コスト(手数料)は少額ないし無料
収益マージン	-	賃料・人件費など固定費負担が多い	○	固定費負担が少なく、マージンは相対的に高い	-	売上に応じ手数料を支払う必要あり



## 2. 事業戦略の方向性 ~EC市場におけるアパレル企業のポジションと今後の方向性~

アパレル企業がECチャネルの売上・収益を極大化していく上では、企業単独での展開に相応のハードルがあることから、有力な他社モールやIT企業などと一定の協力関係を築きつつ、これと並行して自社サイトへの顧客誘導・定着化を図り、顧客基盤を形成・拡大していくことが重要と想定されます。

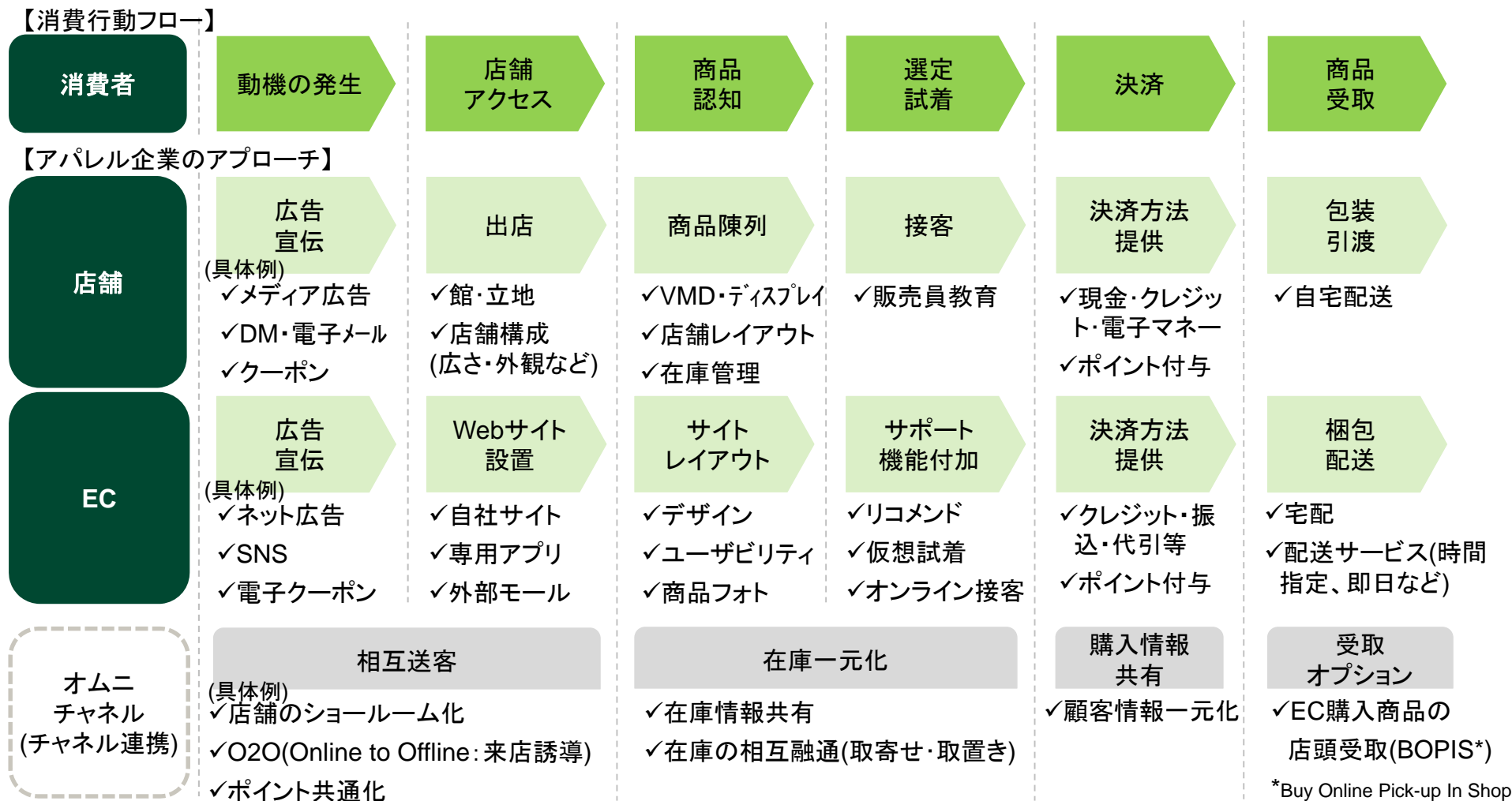
アパレル企業のECに対する取組状況と目指すべき姿(弊社想定)



## 2. 事業戦略の方向性 ～顧客アプローチの整理～

消費行動を起点とした消費者へのアプローチは店舗もECも実質的には同じですが、ECではアプローチが十分に確立されているとはまだ言えないことから、実効性・費用対効果を見極めつつノウハウを蓄積していくことが重要であると考えられます。また既存店舗を有する企業においては、顧客接点を極大化すべく店舗とECの相互連携強化を検討する余地があります。

### 消費行動フローと企業アプローチ

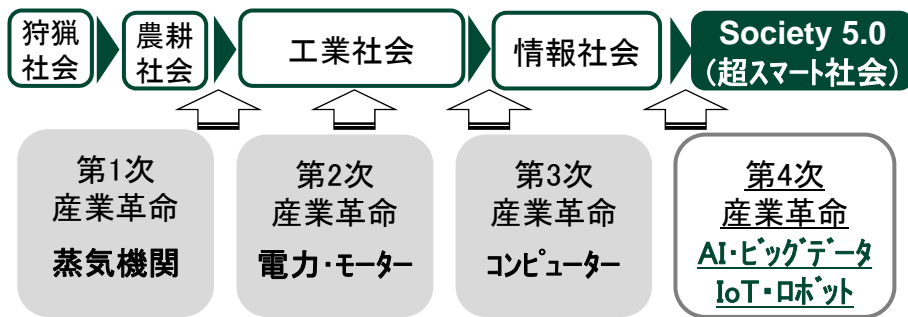


## 2. 事業戦略の方向性 ～Society 5.0における小売業の在り方～

経済産業省が2017年5月に発表した新産業構造ビジョンでは、Society 5.0の到来を前提とした小売の将来像が描かれています。この中では店舗・ECを問わず、将来的に消費者との多様な接点を通じたデータの蓄積・利活用の重要性が高まっていく可能性が示唆されており、政府も規制緩和や実証実験などを通じて推進していく方向性にあります。

### 経済産業省/新産業構造ビジョン

<Society 5.0(目指すべき将来像)>



<政府の目標ロードマップ(小売分野)>

目標:スマートストアの実現

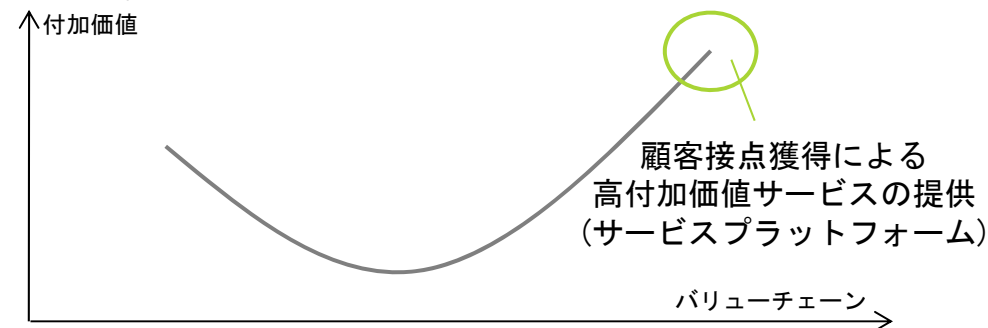
【2018年】

- ✓ 消費者行動データ取得・利活用に関する制度・ルール整備

【2020年】

- ✓ サプライチェーン内におけるリアルデータの共有・利活用
  - ・電子タグ等活用の実証実験
  - ・業種を超えた協業(製造・物流・卸・小売)の検討 など
- ✓ 個人基点の購買履歴データを管理する仕組の検討
  - ・電子レシート普及に向けたデータフォーマットの統一
  - ・購買履歴データ管理の仕組標準化に向けた実証実験

<Society 5.0におけるバリューチェーンの付加価値曲線>



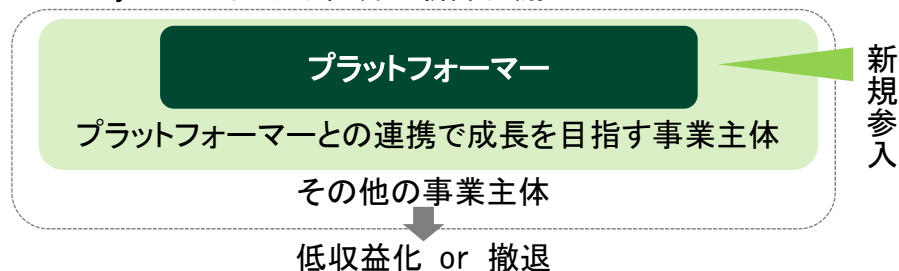
部素材

製造・制作

サービス

- ✓ 「リアルデータを利活用し、革新的な製品やサービスを生み出すプラットフォーマーが、大きな付加価値を取っていく」
- ✓ 「対応に遅れる事業主体は、企業価値の低下を余儀なくされる」  
(「新産業構造ビジョン」より抜粋)

<Society 5.0における経済の新陳代謝システム>



(出所)経済産業省「新産業構造ビジョン」を基に弊社作成

## 2. 事業戦略の方向性 ~まとめ~

### アパレル企業に求められる対応とEC強化に向けた戦略オプション

#### 市場環境

- 国内アパレル市場は縮小傾向
- EC市場は拡大(店舗は縮小)  
⇒ 今後も同様の傾向が続く見込み

#### アパレル企業に求められる対応

- 店舗主体のアパレル企業にとっても業績の維持・拡大に向けてはEC強化の取組は不可欠

#### EC強化に向けた 戦略オプション(弊行アイデア)

- 1 自社ECサイトの強化
- 2 既存プラットフォームとの連携強化
- 3 店舗とのシナジー追求  
(オムニチャネル戦略)
- 4 プラットフォーム事業  
への参入
- 5 海外展開

#### 課題・リスク

自社サイトへの顧客誘導  
システム投資

顧客接点(=小売の競争力)  
の維持・確保

既存店舗の位置付け見直し

他社モールとの差別化  
競争力の確保

海外での知名度向上

同業他社・バリューチェーン内でのアライアンスも  
検討余地あり