

## 「ファッション小売り企業における 市場環境予測手法の研究試論」

A Research Study of Methods  
for Market Forecasting of Fashion Retail Companies

ファッション造形学科・教授  
Department of Fashion Design・Professor

高見 俊一 Shunichi TAKAMI

ファッション小売りビジネスの成否は、市場環境の変化にいかに対応するかによって決まる。市場環境は絶えず変化しており、現状認識と変化を予測することで、はじめて把握が可能になる。予測を必要とする領域は多岐にわたっており、予測の精度と予測結果への創造的な対応が企業格差を生むことになる。

ファッションビジネスほど、経営にあたって、「予測」行動が多面的に行われているビジネスはない。しかしながら、現実には必要に迫られ、予測作業なしの場合当たりてきに近い行動をしている。予測が必要という自覚が無い場合もある。予測をしっかりとすることは、その結果が、経営戦略、マーケティング戦略として組み込まれ信頼度が高まるということである。予測は、修正を伴うが、予測をしないよりは、企業にとっては効果がある。これまでは、経営者の予測能力、つまり、個人的な能力がカバーしてきたケースが多かった。時には、「勘」も使われた。

はっきりしていることは、成長する企業は、市場環境変化の流れに乗っているし、逆に、倒産に追い込まれる企業は、流れを見失ってしまった企業である。

しかし、予測は100%の中できるものではない。予測は不可能という人までいる。それゆえ、予測をすることは、「リスクへの挑戦」でもある。その意味からは、ファッション小売りビジネスは、リスクなビジネスといえる。

同時に、ファッション小売りビジネスの世界は、絶えずこれからどうなるのかを追い求めている。そこに、魅力の一つが存在し、面白くしている。

ビジネスとしての成功を目指すならば、あえて、予測に挑戦し、的中率をあげる努力をすることが必然となる。

そこで小論では、予測のツールになる手法に注目し、ファッション小売りビジネスにおける予測の体系と手法(ツール)について、考察を加えていくことにする。

# 1. ファッション小売りビジネスと市場環境予測

## 1-1. ファッション小売りビジネスの特性

小売業は、百貨店、専門店など特定の業態を毎年繰り返し運用することで売上げを作っている。そして、ファッション小売り企業の主要な課題は、「何が売れるか」、ファッション商品のシーズンごとの売れ筋を予測し、適切な品揃えをすることにある。つまり、予測作業の連続であり、予測の成果が、売上げを左右する。

一方、小売り業態にはライフサイクルがあり、中長期のスパンで、主要業態を交代させる必要性も出てくる。その判断の基盤は、市場環境との適合性にある。時代のパラダイムに合致した業態でビジネスを展開しなければ、小売り企業の発展はない。

## 1-2. 市場の三層構造

市場は、数十年に一度変化する底流部分（パラダイムに相当する）と数年に一度変化を見せるトレンドに相当する中流部分、そして、日々刻々と変化する表層部分の変化に大別される。

パラダイムは、変革期を経て、大きく構造変化する。パラダイムが安定しているときには、前提条件として考察を省略することもできるが、変革期には、次のパラダイムを予測しながら、中期・短期の予測をしなければならない。底流がどのような特性を持ち、変化しているかを把握することが長期予測になる。

トレンドは、注意深く、市場の動きを観察する中で、発見する。ビジネスの上では、一番重要な部分でもあり、中期予測の領域になる。

(図表-1)「情報、仮説を構造的に分類する」

	販売	商品企画	対応法・予測法	事象・仮説
表層	毎日	シーズン	流れ対応 (仮説・検証の繰り返し、継続) ・タウンウォッチ (ex. 銀座に注目) ・店頭での顧客観察	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事中心から日常生活中心に(自由裁量時間が仕事拘束時間を超える)</li> <li>・時間・空間志向、ライフスタイル志向</li> <li>・顧客レベルがアップ、自己実現欲求</li> <li>・都心から郊外・地方へ、都心回帰も</li> <li>・生活者主導の仕組みへの転換</li> <li>・情報価値が基準に、使用価値志向</li> <li>・団塊世代、団塊ジュニア世代に注目</li> <li>・健康、生き甲斐、宗教への関心が高まる</li> <li>・コミュニケーションへの関心が高まる</li> </ul>
中流	3～5年に一度 (5～10年の場合も)		トレンド対応 (予測、帰納法の活用) <ul style="list-style-type: none"> <li>・イメージ発想アプローチ (ex. 現在、季節は初秋、時間は7時のイメージ)</li> <li>・類比的アプローチ (ex. ブランドと顧客の関係を恋愛の度合いに類比)</li> </ul>	
底流	数十年に一度		時代対応 (歴史観、大局観) <ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史的アプローチ (ex. 江戸文化文政期の時代相に類似)</li> <li>・人口構造的アプローチ (ex. 日本の将来推計人口から加工)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済の時代から文化の時代へ</li> <li>・男性中心の時代から女性中心の時代へ</li> <li>・ヤングの時代から大人の時代へ</li> <li>・欧米中心からアジアの時代へ</li> <li>・貧困の時代から豊かさ基盤の時代へ</li> <li>・企業社会から個人とネットワーク社会へ</li> <li>・工業化社会から情報化社会へ</li> <li>・人口増加社会から人口減少社会へ</li> </ul>
個人が三位一体で体得することが肝心。3層が運動することで強いトレンドになる。				

そして、表層での変化は、市場の構造的な部分と生活者の反応の結果でもある。一見バラバラな現象でも、そこに、共通点を見出すこともある。この部分は、予測というよりは観察の領域になる。

(図表-1)は、現段階(2007年)での市場環境を構造的に捉え、整理したものである。右下の8項目は、筆者が、多数の仮説を整理して抽出したものであり、それぞれには裏付けがある。この図表からは、少なくとも中長期の市場環境の展望が可能になる。特に、底流の構造は、新しい安定期に入っており2030年頃までは、パラダイムとして安定している。この土台の上に経営の仕組みが構築され、ビジネスが展開される。

中流での変化は、マーケット・トレンドの発見・把握であり、ビジネスに直接的な影響を及ぼす。この把握力の優劣が、企業格差を生むことになる。マーケット・トレンドは、5年から10年のタームで変化するため、絶えず、入れ替えを意識していなければならない。

そして、表層での変化は、絶えざる、店頭での観察や、タウンウォッチング活動などで情報収集される。

## 1-3. ターゲットの存在と反応

ファッション小売りビジネスでは、ターゲットの絞込みが大切である。同時に、絞り込んだターゲットがどう変化し、企業の働きかけにどう反応しやすいかを把握している必要がある。そのためには、絶えず、ターゲットを観察し、中長期での世代特性とライフステージ特性とを把握しなくてはならない。なぜなら、基本的に世代の違いやライフステージの違いで反応が異なるからである。

同じヤング層でも、現在と10年前では、明らかに相違が見られる。団塊世代がヤングであった時、主要顧客であった企業が、団塊ジュニアの到来を期待して待っていたが、実際には、新しく登場してきた業態を持つ企業に奪われてしまったという事実もある。

## 2. 市場環境予測の手法

### 2-1. 予測には道具が必要である

予測をするには、予測手法が必要になるが、手法が同じだと、結果は同じようなものになる。それでは、ライバルとの差別化をすることが難しく、差をつけるとすれば、スピード対応だけである。

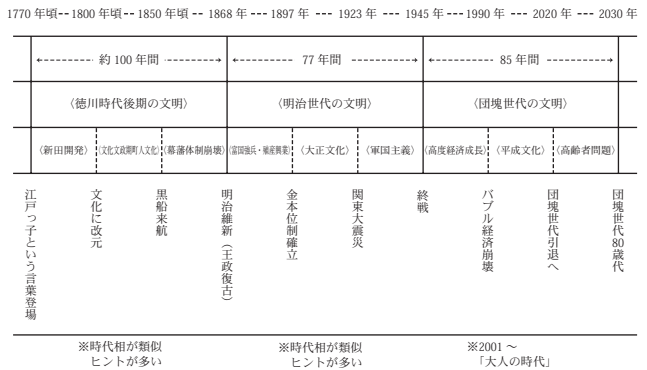
それゆえ、手法が異なると、別の見方、結果を知ることができたため、既存の予測手法の他に、オリジナルな手法の開発、道具(ツール)づくりが必要になる。その手法は、多くは普遍的なものではないものも含まれるが、それを持つことにより独自の予測に基づく戦略の展開も可能になる。独自の道具を持っていれば、ライバル企業が気づかない、市場の変化を先行して発見することも可能になる。

### 2-2. 長期の予測手法

長期予測のポイントのひとつは、パラダイムの転換の予測であり、歴史の見方が必要になる。その一つの例としては、歴史の循環、繰り返しに多くのヒントを見出すことができる。

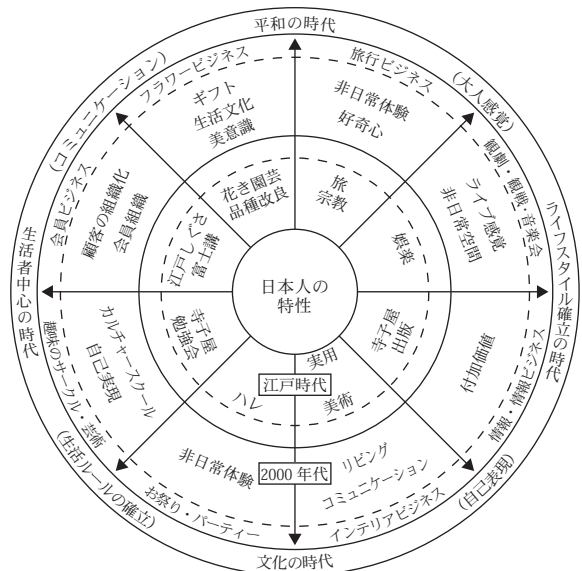
同時に、歴史観も役に立つ。新しいパラダイムの発見は、多くは、仮説検証法によって導き出されることが多い。また、安定期、変革期、安定期と繰り返すところから、先のパラダイムを構成する要素を、反転させると新しいパラダイムのヒントを得ることが出来る。ここでは、筆者が開発したこの種の発想の事例の一部を紹介することにしよう。

事例1. 歴史における文明のライフサイクル(図表-2)



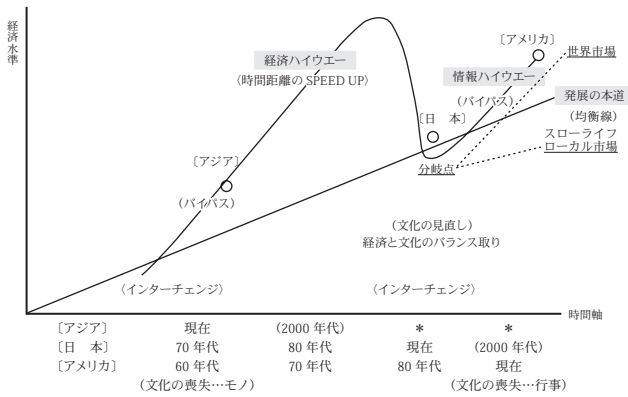
パラダイム発見のヒントを挿んだ図表である。ある歴史書の記述から、歴史の変化のサイクル(経済の発展が文化を生み、花開き爛熟して、後に崩壊する)の存在を知り、それを敷衍して得たことを整理したもの。ここで仮説として生まれたのが、「これからは、文化中心の時代が到来する」というもの。これを「平成文化」と名付けた。

事例2. 江戸文化・文政期の特性(図表-3)



江戸時代の文化文政期に流行ったものを抽出し、それに対応する現代の動きを円形の図表に表現した。二つの時代は、多くの点で共通していることが分かる。そこで、文化文政期をヒントに、平成文化の特性をクローズアップさせるという手法である。

事例3. 戦後日本の社会発展の方向性(図表-4)



日本は、太平洋戦争後の混乱から脱し、新たな発展を志向する時に、経済優先の政策を選んだ。そして経済発展のスピードを優先させるために、経済ハイウエーを選択した。その結果、世界の経済大国に仲間入りすることができた。しかし、スピードの出すぎから、バブル経済に陥り、さらにその崩壊を招き、ハイウエーを降りた。その後しばらく、インターチェンジで次の政策選択に迷うが、今度は、情報化促進の道を選び、情報ハイウエーを走り始めた。ところが、ハイウエーに乗ることを拒否し、スローライフを選択する人たちも存在する。ハイウエーは、犠牲も伴う。経済ハイウエー走行時には、伝統的な日常生活を失ったが、情報ハイウエーの選択では、伝統的な行事が失われるのではと懸念される。

### 2-3.トレンド予測、中期の予測手法

長期予測によって、時代環境、パラダイムの特性を把握した上で、ビジネスに直接影響を及ぼす、マーケット・トレンドの発見と変化の予測をしなければならない。中期予測は、マーケット・トレンド予測でもある。

手法としては、日常の店頭をはじめとする観察活動の中で、仮説検証法を使い、トレンドになる芽を発見したり、潜在的に存在していたトレンドを発見したりする。同時に、マーケット・トレンドは、独立したものだけではなく、相互に関係したり影響しあったりするものがあるので、時代背景を考えながら、整理することも効果的である。

時代背景の把握については、簡便法として、これからの出来事で、スケジュールが確定している主な行事、出来事といった確定的事項を時系列的に並べてみると役に立つ。例えば、2007年には、次の事項がリストアップされたが、少なくとも、東京の重心が、西部から

戦後初めて、東部に移動するという仮説を発見している。

(図表-5)「2007年ならびにそれ以降の主な出来事」

2007年	3/30	東京ミッドタウン(六本木)
	4/27	新丸ビル(東京駅)
	9/1	ザ・ペニンシュラホテル
	10/12	丸井アクシア(有楽町)
	11/6	大丸東京店(東京駅)
2008年	6月	東京、地下鉄副都心線の開通
	8月	北京オリンピック開催
	秋	H&M 銀座、原宿に日本発上陸
2009年		アバクロンビー&フィッチ日本進出
2010年	3月	上海万国博覧会開催

この表に、新しい計画、プロジェクトが発表されるつど、追加していくと、しばしば事業チャンスを見ることがあるはずである。

### 2-4.短期予測手法としての観察と仮説・検証の繰り返し

予測をベースとする作業では、仮説検証法が、極めて有効な手段となる。このことは、多くのクリエイティブな経営者の指摘していることでもある。主に観察等で多くの現象に触れた時、こうではないかという思いつきが仮説であり、それが使えるかどうかは、検証することが出来た時、それを事実として、応用したり、次のステップに発展させるという手法である。変化の激しい環境では有効に機能することが多い。

### 2-5.シナリオ化

このようにして集められた事実ないしは、目的を持って集めた予測結果を、つなぎ合わせたり、組み合わせることにより、経営戦略、各種企画の提案作業のための「シナリオ化」をすると、各種予測結果が、具体的に表現できるようになる。その際、個々人のクリエイティブ能力が発揮されることになる。

予測数字の羅列やトレンドの羅列では、イメージが浮かばないこともある。そこで、事実や確定事項を、つなぎ合わせ、情景を描写したり、ストーリーを描くとより一層理解しやすくなり、そこで、何をすべきかが、見えやすくなる。

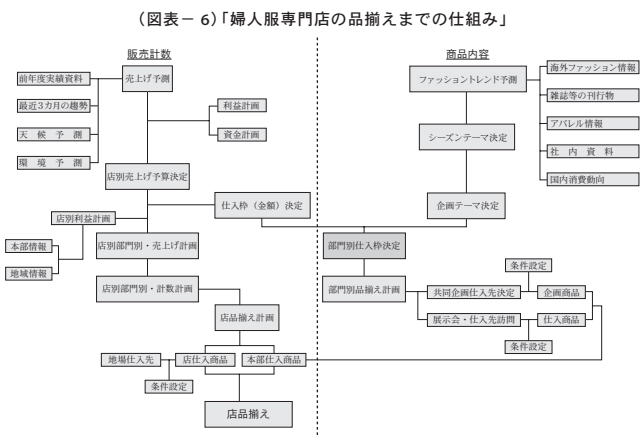
### 3. ルーティーンワークとしてのファッショントレンド予測

#### 3-1. 基礎作業としての情報収集

情報収集は予測作業にとって基礎的な作業であり、個人の情報収集能力に依存する。予測の領域は、担当する職務、たとえば、販売や仕入れの仕事の領域が基本になる。販売スタッフの場合、店頭情報、タウンウォッチング等による市場情報やライバル情報、業界情報などをベースに必要なに応じて予測作業が発生する。ここでの予測は短期的なものが中心になる。ここで効果を発揮するのが、仮説検証法である。情報収集のプロセスや集まった情報の組み合わせから仮説を思いつくケースが多い。仕入れ担当者(バイヤー)の場合は、売れ筋の把握、メーカー情報、産地情報、ライバル情報等を積極的に収集し、品揃え計画を組み立てる。情報収集能力は、磨けば磨くほど高まるが、それは個人レベルに帰属する。

#### 3-2. 品揃えのための予測

ファッション小売り企業では、毎年全社年度計画を立案すると同時に、各店でも売り上げ計画を基盤とする年度計画が立案される。その流れは一般的には、(図表-6)のようになる。このプロセスの中でも、数字面と商品面に大別されるが、予測作業が行われる。



#### (1) 数字面の予測作業

売り上げ予算の策定が基本であるが、前年実績資料や環境予測資料等を参考に年間売り上げ予測数値を出し、利益並びに資金計画をチェックし、店別売上予算が決定される。年度の売り上げ、半期、四半期、月ごとの売り上げ予算が決められる。そこでは、前年実績に、立地等の環境変化や政策が反映され売り上げが予測される。

#### (2) 商品面の予測作業

オーソドックスな方法としては、発表されるカラートレンド、素材傾向、スタイリング(デザイン)、メーカー情報、等の予測資料を収集分析し、独自の予測に基づいて、本部としてのシーズンテーマを決定、さらに構成要素としての企画テーマを決定する。品揃え計画を立案するという予測作業を含んだ組み立てが行われる。

#### 3-3. 店頭での予測

店頭では、売れ筋の探求という短期の予測が繰り返される。同時に、ライバル、客動向の変化も予測対象になる。このようにファッション小売り企業の活動は、日常的に予測が繰り返される。短期の予測では、現場感覚が必要になるため、継続的な作業が要求される。

#### 3-4. イレギュラー要因の処理

着実に予測しても、天変地異など要因が、予測不可能なイレギュラーな要因が発生すると、予測結果に大きな影響を及ぼす。それ故、イレギュラー要因が発生した場合には、影響度を予測し、修正をしなければならない。

#### 3-5. 個性的な予測への対応

同じ現象、事象でも見る方向やクローズアップの仕方によって、見え方は異なる。予測結果は、絶対唯一のものではない。その違いは、予測手法、ツールから生まれる。それゆえ、既存の手法にとらわれすぎずに、新たな予測ツールの開発が必要になる。

## 4. 予測の統合化

各パートにおける予測結果を統合し、整理すると具体的な市場環境予測が可能になる。そこで、事例として2010年のファッション市場環境のラフスケッチを示すことにする。

### <事例>「2010年のファッション市場環境のラフスケッチ」

#### ○ パラダイムの確認

図表で明らかにしたように、2010年は、次のような特性を持つパラダイムの上に構築される。しかも、その特性が、より明確になっている。

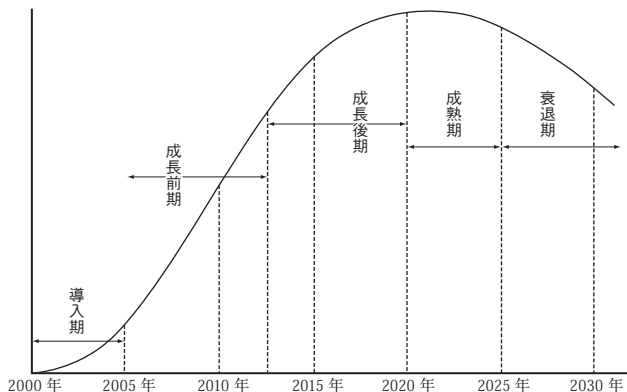
パラダイムの転換

これまで	現在以降
経済の時代	文化の時代
男性中心の時代	女性中心の時代
ヤングの時代	大人の時代
欧米中心の時代	アジアの時代
貧困の時代からスタート	豊かな時代からのスタート
企業中心社会	個人とネットワークの社会
工業化社会	情報化社会
人口増加社会	人口減少社会

#### ○ ライフサイクル上の位置づけ

これからのファッションビジネス、「次世代ファッションビジネス」を想定しライフサイクル曲線を描くと、現在の位置づけは、成長前期で、基盤はしっかりしている。ある意味で成長の波に乗った安定感ある時期にある。

(図表一)「次世代ファッションビジネスのライフサイクル」



#### ○ 人口構造の変化

2010年の日本の人口構造は、少子高齢化が進み、団塊の世代は、ほぼ、定年によって、第一線から身を引いた状態になっている。年金支給額、資産によって格差はあるものの、大半は、豊富な自由裁量時間を持ち、まもなく、その使い方のコツをつかみ、それぞれの自己実現を目指し、アクティブシニアとして社会に大きな影響を及ぼすことになる。

団塊ジュニアは、30代、社会の中核としての役割を果たし、一方、ヤング層は人口減少が進み、社会への影響力は低下してしまうであろう。

また、人口問題では、人口減少が社会的に、具体的にどのような影響をもたらされるのかが見えてくるので注目したい。

#### ○ 業態の変化

現在の既存業態は、百貨店は、合併に活路を見出そうとするが、全体では、売上高の減少は続くものとおもわれる。量販店は、その存在意義が不明確になり、百貨店より売り上げ減少が続く、業態としてのGMSは、いくつかのグループに集約され消滅の危機もはらんでいる。専門店は、現在主力のSPA(製造小売業)は横ばい、セレクトショップが主流になり、ライフスタイルショップがさらに、台頭を続ける。新業態としては、ネット販売が、シェアを拡大し、大きな存在感をもつようになる。

#### ○ マーケット・トレンド

トレンドは、いつその傾向が鮮明になるか、タイミングの発見が難しい。多くは、観察をベースとする仮説検証から発見される。事例として、首都圏中心に見られるマーケット・トレンド主なものを紹介しておこう。

##### ・都心回帰の継続とアーバン・ライフスタイルの確立

都心での変化が多く見られる、都心回帰の継続、都心型ライフスタイルの形成、東京東部の発展、銀座、東京駅周辺、新宿は、副都心の性格鮮明に(南口の開発)地下鉄副都心線の開通で、新宿に新たな拠点形成も。

- **グルメ志向が強まる、**

30代独身女性、団塊世代がそれぞれにジャンルは少しづれるが、リーダーシップをとる。(ミシュラン東京版の人気にも関係)

- **量販型専門店が勢ぞろい**

H&M, ZARA, ユニクロ, GAP が、その他専門店のアバクロビー&フィッチも進出、海外の主要都市と同じような展開

- **海外旅行が盛んに**

団塊世代中心旅行ブームは続く。一方、外国人観光客も増加。

- **地上デジタルテレビへの切り替え問題、翌年に迫る**

最後の切り替え需要が盛り上がり、激しい競争が展開される

- **ライフスタイルへの関心が一層高まる、自由裁量時間のさらなる増加**

ロハス、スローライフ、アーバンライフ、

- **オーバーストア現象の顕在化、企業倒産、大型商業施設の閉鎖**

- **偶数月の15日、年金支給日消費**

- **格差社会の反映、2極化**

高額所得者向け業態 高級専門店 高級レストラン、ホテル、クラブ、会員制組織、低額所得者向け業態、ディスカウンター、B級生活、時間消費サービス、ローコスト空間、

- **地域社会の見直し、居住周辺環境への関心**

- **情報が早く(ネット情報)、情報に敏感、さらなる行列現象、売り切れ現象、**

- **東京の観光都市化、アジアからの観光客急増**

## ○ ターゲット

ターゲットは、大人世代(団塊ジュニア世代、アクティブシニア)、新しいヤング層(20代後半OLと大学生に2分)、に集約されるが、ヤング層の動きは、今以上に、限定的なものになるであろう。なかでも、アクティブシニアが、本格的に顕在化し、影響力を発揮するようになるであろう。

## ○ グローバル視点

中国の動向が気になる、2010年の上海万博の前後に、急成長してきた中国経済が転換期に到達し、同時に、

国内での所得格差をはじめ、一人っ子政策の歪み等、各種の不満が、一挙に爆発する危険を内包している。中国の動きが引き金になって、世界的な経済不安(世界同時大不況)が起こる可能性がある。

ファッションのものづくりの中心は、中国から、ヴェトナム、タイ、インドと低賃金の国に移行し、プラスの面が出れば、消費市場として注目されるようになる。マイナスの面が出ると、社会不安が世界に広がって、世界恐慌に近い状態にならないともいえない。

ビジネス展開は、もはや、世界を舞台にされることが、普通の状態になるであろう。

## ○ 日本のファッションビジネス

次世代ファッションビジネスが立ち上がり、全体としての活力が生まれる可能性がある、その場合、国内市場での競争ではなく、外国企業を巻き込んだ競争になる。そこでの付加価値は、「和」と「ジュニア文化」に求められるであろう。現在世界のファッション情報発信基地として、ニューヨーク、ロンドン、ミラノ、パリ、東京があげられているが、中国市場の台頭から、東京が変わって、上海(北京)にとってかわられてしまう危険性もはらんでいる。その地位を維持できるかどうかの分岐点は、2010年前後の中国の国としての安定度によるものと思われる。

## むすび

ファッション小売りビジネスには、独特の特性がある。同じような作業(仕事)を毎年繰り返して行っているように見えるが、扱う商品は、90%以上は入れ替わり同一のものではない。しかも、売り手の意思ではなく、ターゲットとする生活者の刻々と変化する嗜好を予測し品揃えをする。そして現実にはマッチしたものでないと売れないというビジネスの宿命を持っている。

それゆえ、様々なレベルでの予測的中率が問われることになる。社会の変化を予測するという高次のレベルにチャレンジしながら、個別の小さな変化、動きにも反応しなければならない。その事を矛盾なくこなす経営していくことは正直、至難のわざといえよう。シンクタンクが得意とする、長期予測、社会予測と店

頭での顧客の変化の意味と予測、それへの対応を併せ持つことが宿命づけられている。

小論では、ファッション小売りビジネスにおける予測の位置づけと役割を明らかにするとともに、その手法を取り上げ、体系化を試みた。結果は、ラフスケッチに終わってしまったが、今後は、全体の整合性を追及するとともに、各論での的中率アップを狙った手法の確立を考え、チャレンジをしていきたいと考えている。

(注)小論の中で使われている図表は、すべて執筆者のオリジナルである。