



Make-to-Sell (Linear)
(大量廃棄モデル)

**Make-to-Sell
(Linear)**
(大量廃棄モデル)

**Make-to-Sell
(Linear)**
(大量廃棄モデル)

**「大量廃棄」から「循環型成長」へ：
日本アパレル小売の戦略的ロードマップ**
AIとサーキュラーエコノミーによるビジネスモデルの再定義



**Predict-Connect-Circulate
(Circular)**
(循環型モデル)

エグゼクティブサマリー：3つのメガトレンドと4つの戦略的柱

The Pressure (3 Mega-Trends)

限界を迎える線形モデル

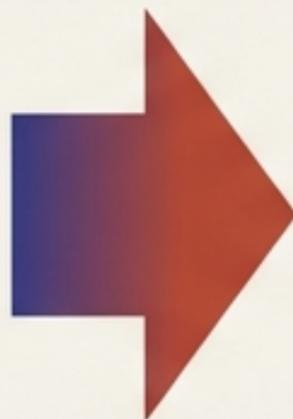
大量生産・大量廃棄に対する規制（**Scope 3**）と社会的要請の激化。

デジタル/D2Cの台頭

オムニチャンネル化と直接顧客接点の重要性が増大。

価値観の多様化

価格だけでなく、透明性や共感を求めるZ世代の台頭。



The Response (4 Recommendations)

AIバリューチェーン

KKD（勘・経験・度胸）からの脱却。データ駆動型の需要予測。

循環型ビジネス (CtoBtoC)

リセールと**LTV**（顧客生涯価値）の最大化。

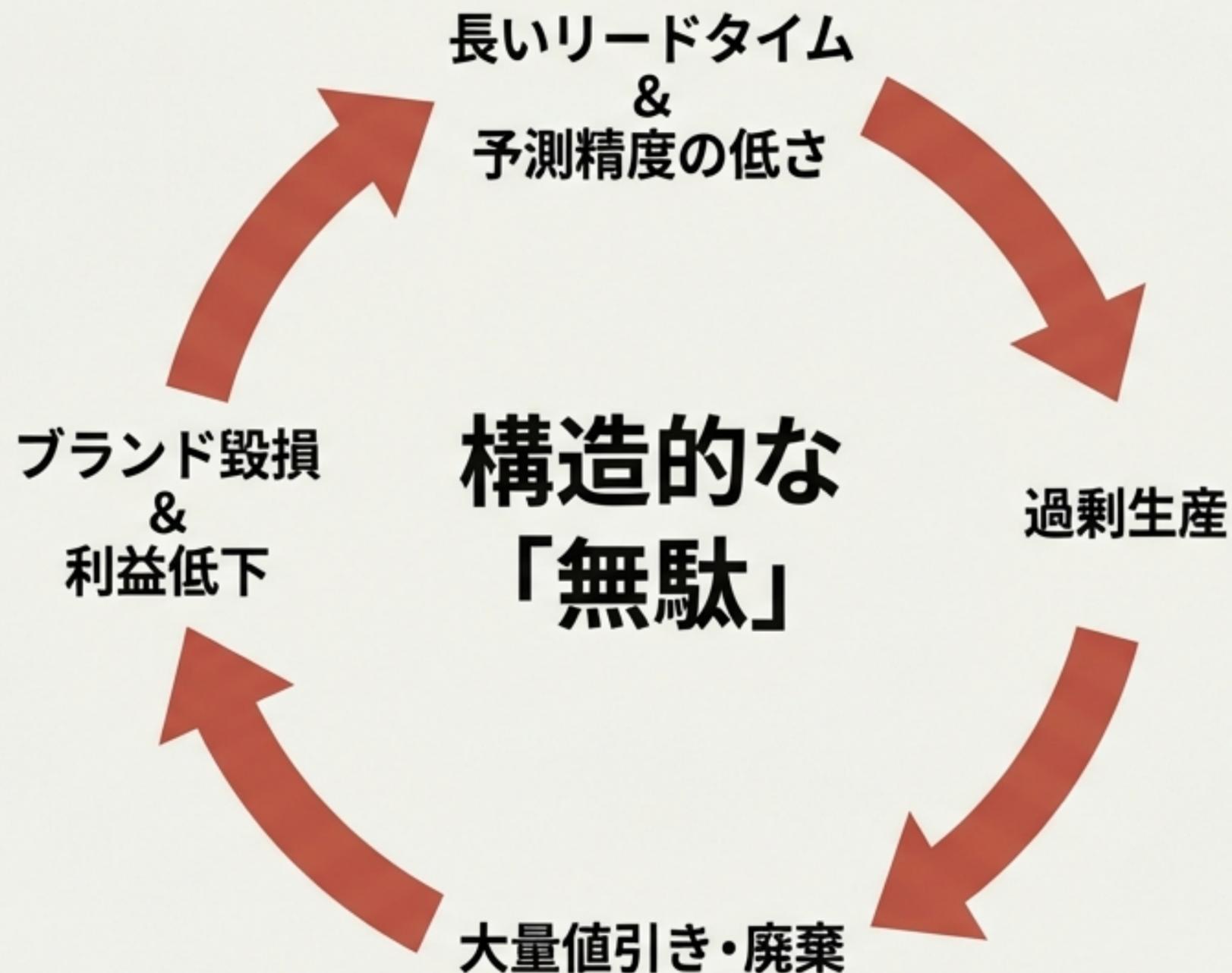
デジタル体験

店舗のメディア化とユニファイドコマースの実現。

人材ポートフォリオ 刷新

データサイエンティストと**CXデザイナー**への投資。

「作って売る」モデルの行き詰まり：なぜ利益が流出するのか



ケーススタディ： H&Mの在庫リスク

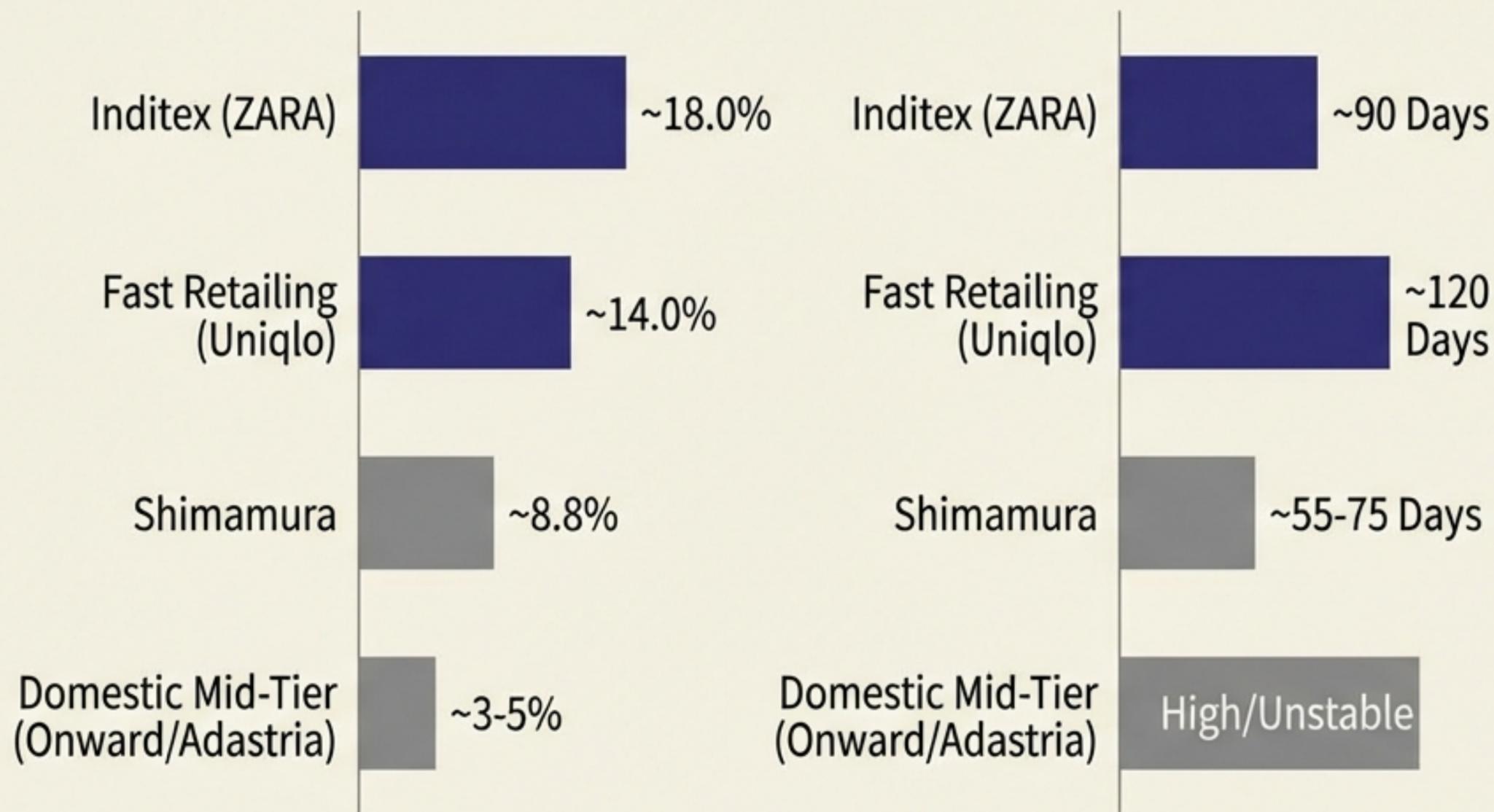
一時、43億米ドル（約6,000億円）規模の在庫を抱える事態に。在庫評価損と機会損失が経営を圧迫。

市場の二極化：グローバル・ウィナーと国内の停滞

営業利益率 (OPM)

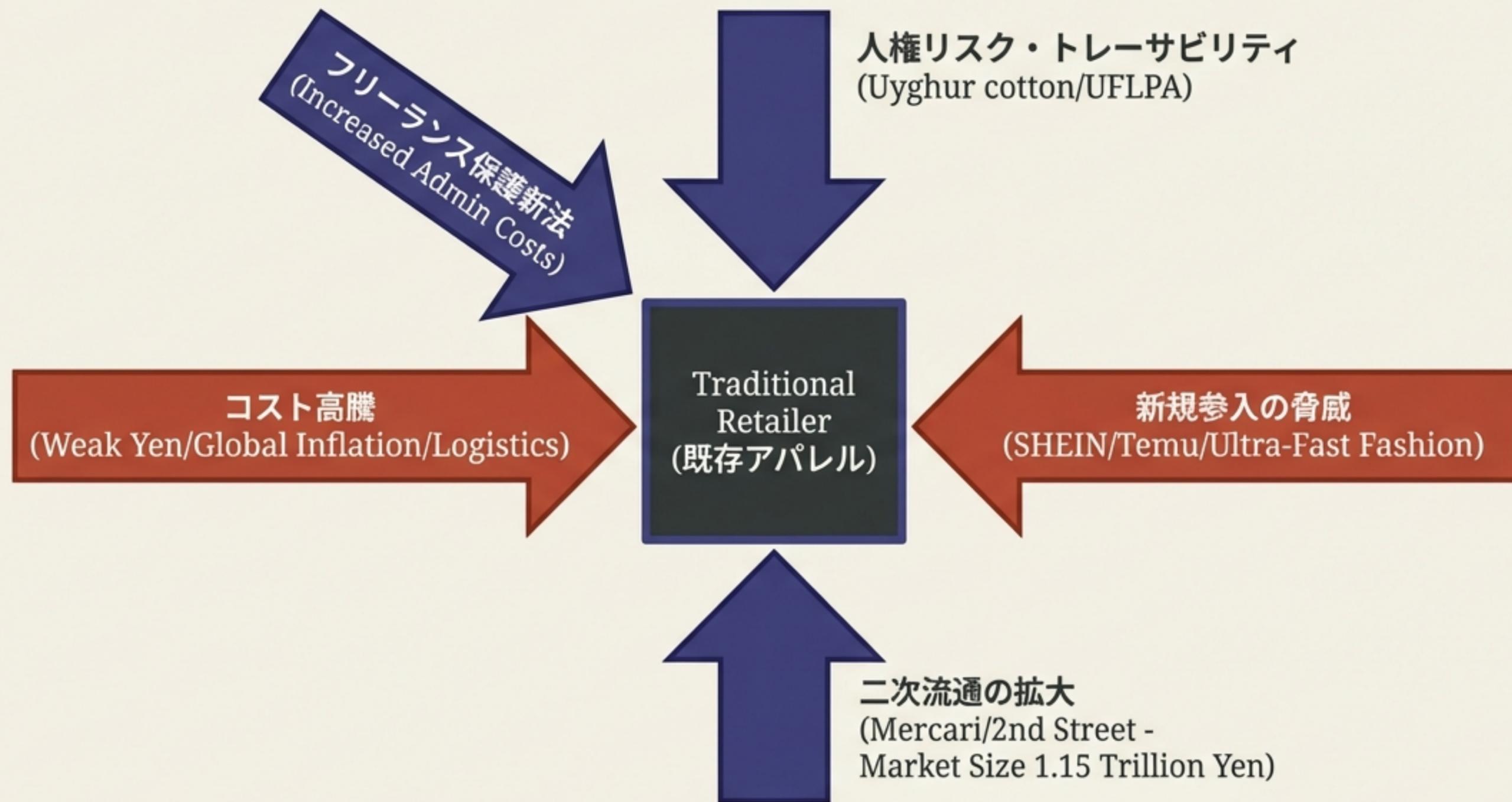
在庫回転日数

市場コンテキスト



- 世界市場：CAGR 3.52%で成長中。
- 日本市場：約8.3兆円で横ばい。人口減による縮小トレンド。
- 結論：効率性と規模を持たない中間価格帯が最も苦戦している (K字型回復)。

外部環境の包囲網：逃げ場のないプレッシャー（PESTLE）



現状維持は不可能。外部要因が構造改革を強制している。

Z世代の価値転換：ファッションは「モノ」から「通信手段」へ



旧来の価値観 (Old Values)

価格とデザイン重視

所有することの価値

Google検索

Z世代の価値観 (Gen Z Values)

共感と透明性

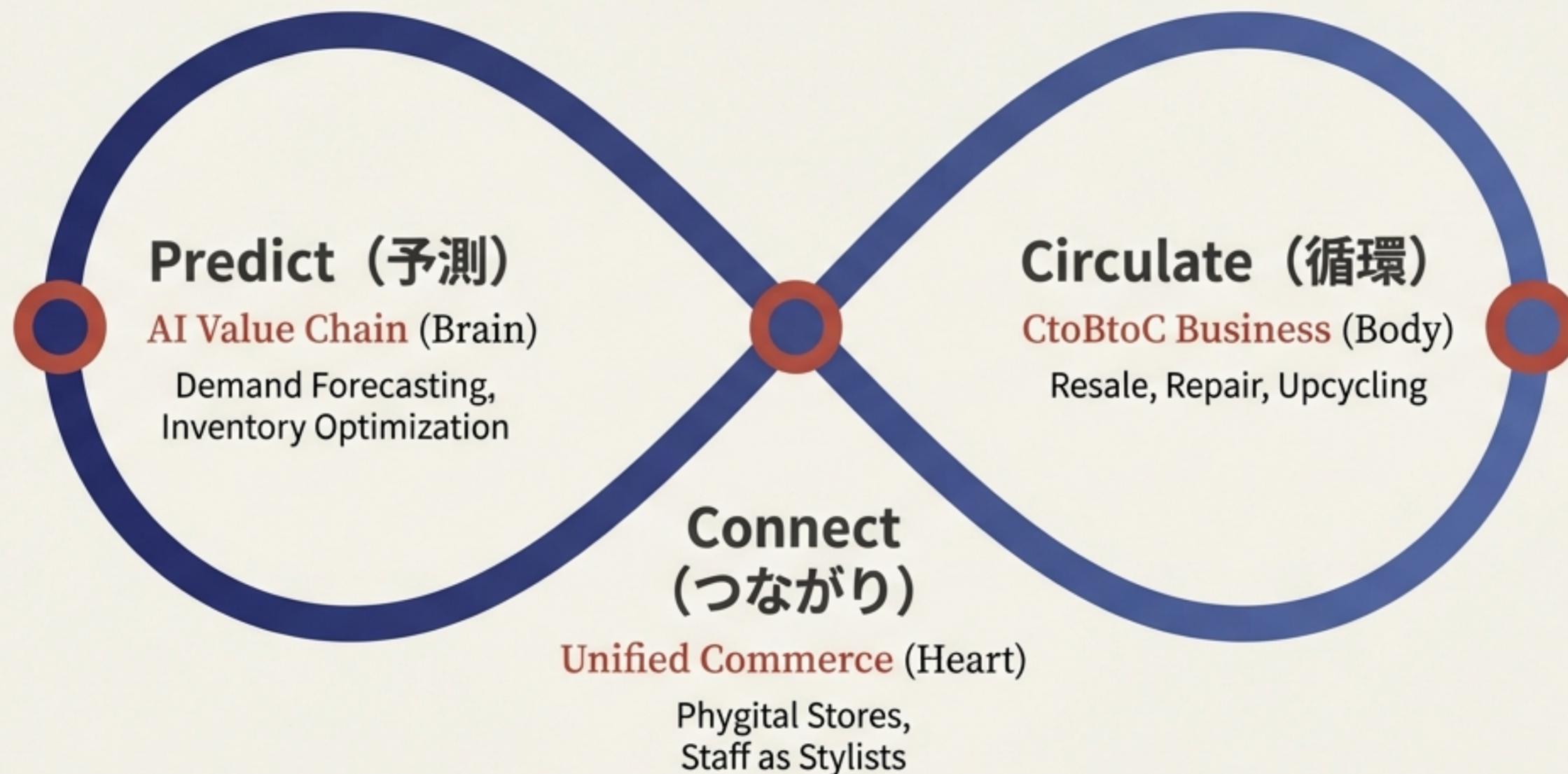
資産価値
(リセールバリュー)

タグる (SNS検索)

推し活・コミュニティ

「メルカリでいくらかで売れるか？」が新品購入の条件となる。

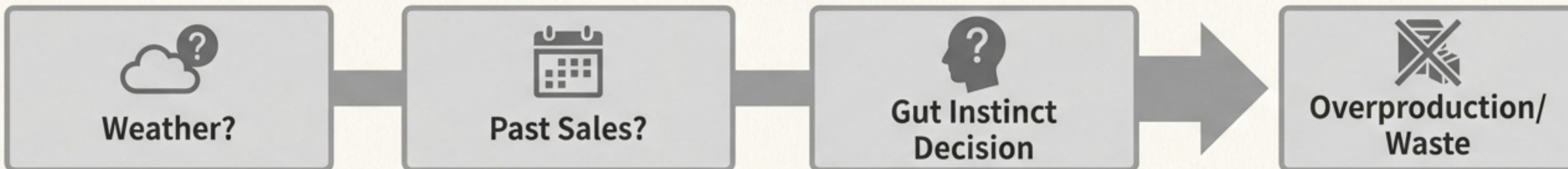
新戦略エコシステム：Predict - Connect - Circulate



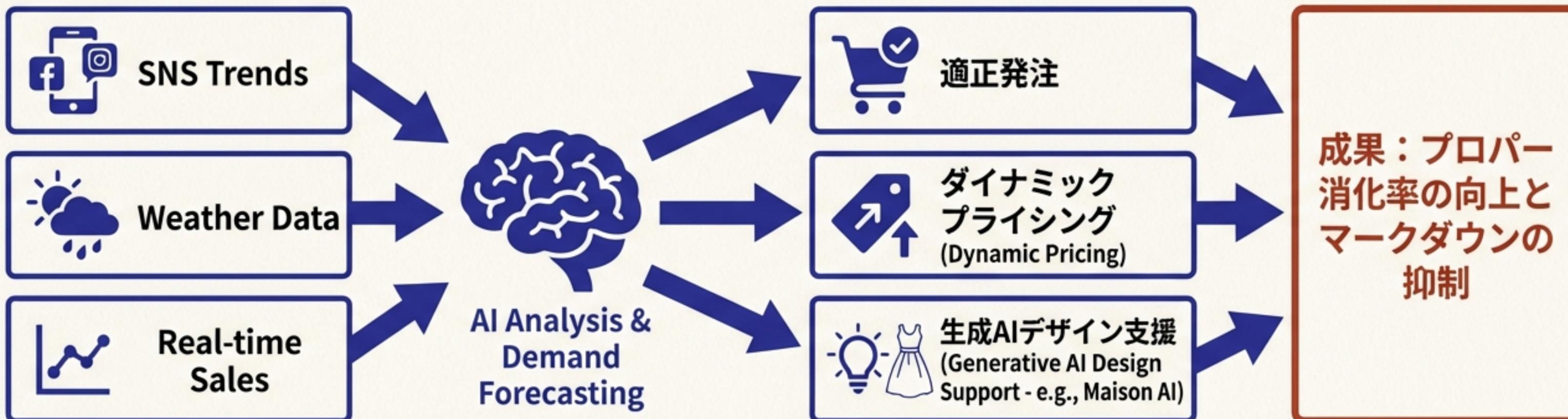
単なるエコ活動ではなく、LTV（顧客生涯価値）を最大化する経済合理的なモデル。

Driver 1: AI革命 — 「勘と経験 (KKD)」から「精密予測」へ

Before: KKD Model



After: AI-Driven Model



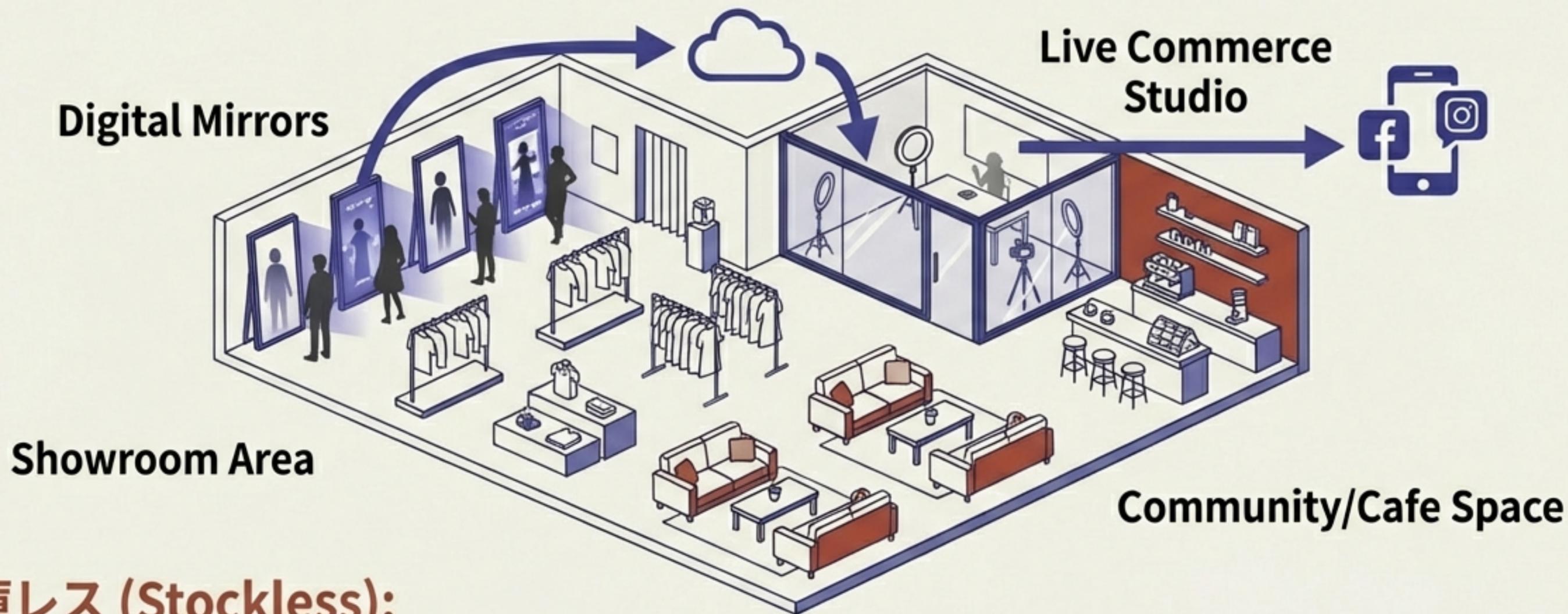
Driver 2: 二次流通市場を「脅威」から「収益源」へ転換 (CtoBtoC)



Why Brand-Official?

1. 転売マージンの獲得 (Capture Resale Margin)
2. 顧客データの獲得 (Acquire Usage Data)
3. 新品の資産価値向上 (Boost New Item Asset Value)

Driver 3: 「フィジカル」店舗 — 体験・コミュニティ・メディア



在庫レス (Stockless):

- 店舗とECの在庫を完全統合（ユニファイドコマース）。
- スタッフの役割変革: 棚卸し作業から「スタイリスト」「アンバサダー」へ。
- 評価指標: 売上だけでなく、エンゲージメントとLTVで店舗を評価。

競争環境：「レッドオーシャン」からの脱出

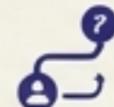


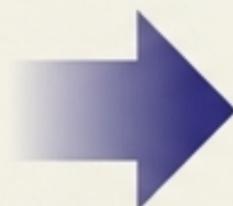
人材ギャップ：組織能力（ケイパビリティ）の書き換え

Old Talent Model

-  Generalist MD (Merchandiser)
-  Traditional Sales Staff (Stocking focus)
-  Supply Chain Manager

New Talent Model

-  Data Scientist (AI Prediction)
-  CX Designer (Journey Mapping)
-  Sustainability Expert (Circular Loop)
-  Digital Marketer (Live Commerce)



課題：賃金格差

アパレル平均年収 (Apparel Avg): ~358万円
全産業/テック平均 (Tech Avg): **Significantly Higher**

高度人材獲得のための賃金構造改革が急務。



3つの戦略的パス：なぜ「差別化」が唯一の生存ルートなのか

コスト・リーダーシップ (Cost Leadership)

Focus:



Scale & Efficiency

Example:



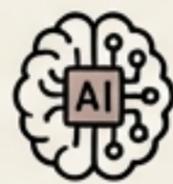
SHEIN

Verdict: 困難 (Difficult)

Requires massive capital.

高付加価値・差別化 (High-Value Differentiation)

Focus:



AI, Circularity, Story



Target:



LTV maximization

Verdict: 推奨 (Recommended)

The sustainable path for domestic majors.

ニッチ集中 (Niche Focus)

Focus:

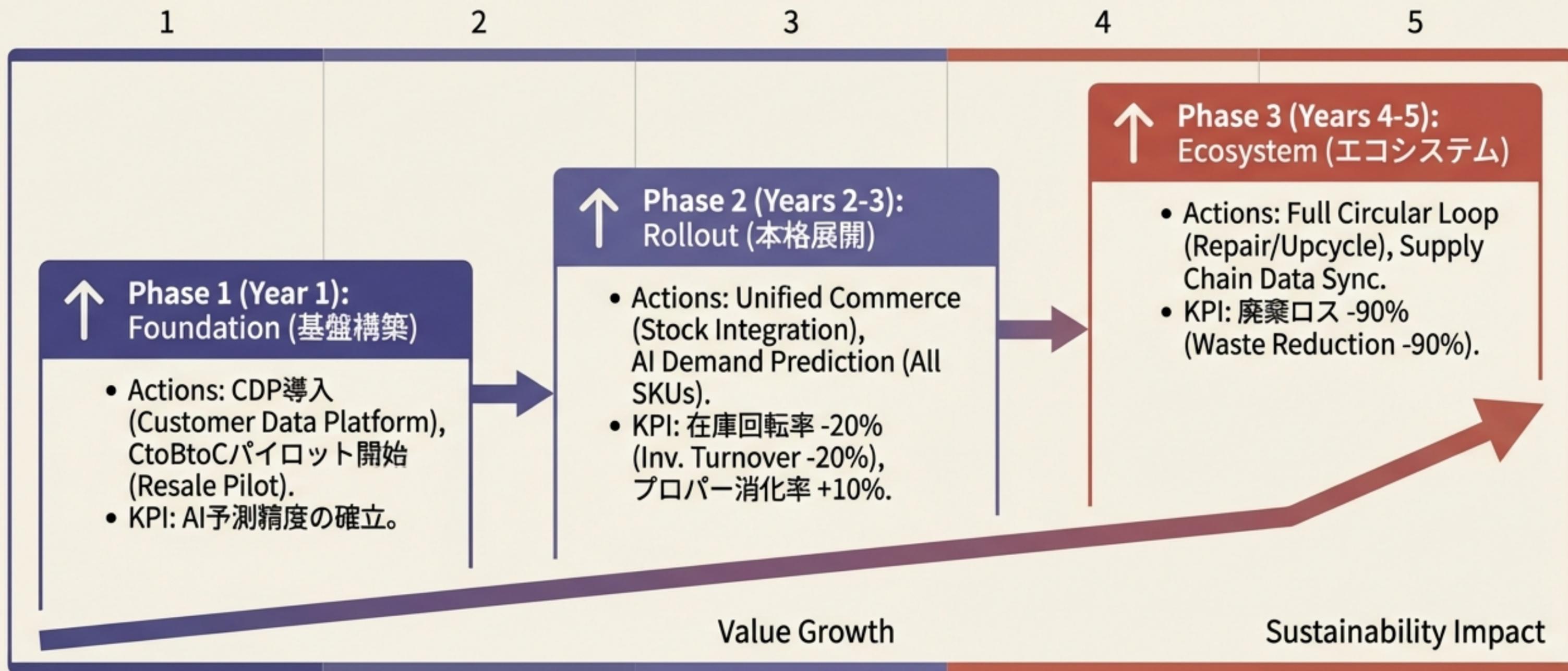


Specific segment
(e.g., Plus size)

Verdict: 限定的 (Limited)

Good for small players, limits growth ceiling.

5カ年実行ロードマップ：基盤構築からエコシステムへ



持続可能な成長に向けた、段階的なビジネスモデル転換とケイパビリティ構築のロードマップ。

サイクルに適応する者だけが生き残る



**Volume (量) から
Value (価値) へ。**

未来のアパレルは、より多く売ることではない。データで予測し、深くつながり、循環させることにある。