

「浙江女装」市場に参入できなかった日本のアパレル業界

－「法人の感性」からの再考－

大谷 毅

* 信州大学

The Japanese apparel industry failed to enter the "Zhejiang women's clothing" market

－ - Reconsidering from the perspective of "corporate sensibilities" －

Tsuyoshi OTANI

* *Shinshu University, 1-1-1 Kansei, Kansei-shi, Tokyo 111-8888, Japan*

【序：背景と問題意識】

本稿は、2010年代に中国・上海および浙江省周辺で実施した現地調査の知見に基づき、日本のアパレル企業（百貨店型製造卸、原宿・渋谷発のSPA）の多くが中国市場で直面した凄惨な撤退劇の敗因を、管理論・情報論の視点から再考するものである。

従来のマーケティングやファッションビジネス（身体装飾向け衣服の設計・製造・販売）では、その敗因を「現地のトレンド予測の誤り」「EC対応の遅れ」「コスト高騰」といった川下の環境要因（不可抗力）に求めてきた。

しかし本稿は、本質的な敗因は物理的な商品の優劣もさることながら、さらに根源的な問題、すなわち現地における業界事情、ことに「市場規模の大きさと成長の速さ」に関して、最終裁量権者の裁量外にあること、すなわち、事業推進上の環境要因、ないしは与件であることを、最終裁量権者は十分に認識しなかったであろうという視点を設定する。

序1：ある出店光景

上海の百貨店に売り場を確保し、その空間に東京日本橋・銀座店と瓜二つの装飾を施す作業に、東京から出張した作業チームは得意になって作業する。その光景について報告を受けていたはずの最終裁量権者は、この光景につて「危ない」という仮説を持ちえたであろうか。担当の役員に「大局観」をもつように指示したであろうか。

視覚に入力されるわが売り場の作業の進捗状況の背景に隠れた真実、すなわち近い将来に発生する撤退、これを予測できなかったのはなぜなのか。

こうした不確実性を処理する情報処理システム、すなわち「法人の感性」に関して、日本からの進出プレイヤーと、浙江女装プレイヤーの間には、市場の構造的な差を合理性に認識する点で、おおいに差にあったという仮説を提示する。

浙江女装プレイヤーは市場の要求にそのまま応えれば良い。日本勢は市場の要求を東京日本橋・銀座店のビジネスに置き換えて（いわば翻訳して）、自信たっぷりに応えていた。最初

のうちは珍しさもあって「日本製は良品」と認知され売れる。しかしその光景を垣間見たある浙江女装プレイヤーはただちに類似商品を製造し売り場に並べる。それが他の浙江女装プレイヤーに伝わる。あっという間に模倣品が並ぶ。徐々に日本勢の上海店の売り上げは落ちる。

序2：最終裁量権者の反応

この売上の推移を東京で見ていた最終裁量権者は何を祖認識したであろうか。周辺の役員が吐露した「商道德」「著作権保護」に加担していたとしたら、その法人はおそらく「溜息」をつくであろう。いまの「ERP+AI」ならば、ため息は最終裁量権者に確実に伝わるであろう。

序3：何か使えそうなモデルの模索

さて、不確実かつカオスな市場環境に対し、法人の内部データベース（ERP）と意思決定者（自然人P）の脳がいかに機能したか。きれいに整った議論よりも、粗野だがあるが現実味のある模索が重要である。

必要なら撤退という行動を生む説明として、どこまで関連するかは不明だが、知覚的推論のほかに、カール・フリストンの「能動的推論（Active Inference）」の数理モデルを補助線として（遠望しつつ）、圧倒的な適応速度を誇ったローカル事業者群（通称：浙江女装・杭派女装）と、敗退した日本勢の差異を、多少とも鮮明に浮き彫りできれば、新たなモデルが生まれるかもしれない。そうなれば幸甚の至りである。

稿者は、おもに2010年代半に現地（杭州・上海）を調査した。既に発表した論文は以下のとおりである。

「杭派女装（中国・浙江婦人服）の成立経過と国際化の可能性」、李 宏偉、高寺 政行、大谷 毅

<https://doi.org/10.5057/jjske.TJSKE-D-19-00011>

「杭派女装（浙江婦人服）における多店舗展開と市場の感性－中国ファッション衣料市場への仮説－」

李 宏偉、高寺 政行、森川 英明、大谷 毅

<https://doi.org/10.5057/jjske.TJSKE-D-19-00010>

序4:「法人の感性」への2種類の問い方

そのひとつは、法人は「感性商品」を事業化できる。感性商品とは自然人の五感（視覚・聴覚・味覚・触覚・臭覚）に訴求できる商品である。この商品の設計・製造・販売である。

たとえば、味覚訴求の日本の家庭用カレー（ルー）市場の年間販売額は、およそ500億～700億円規模。固形ルー、パウダータイプやフレークタイ（含業務用の一部）ライフスタイルの変化（簡便化志向、単身世帯の増加）により、2017年頃に「レトルトカレー」の市場規模がカレールーを逆転。ハウス食品（バーモントカレーやジャワカレーなど）60%以上、次いでエスビー食品（ゴールデンカレーなど）が追う。この味覚は自然人ではできない。法人の構成員を特定してこの味を出せる者はいない。分業と統制の成果である。その意味で「法人の感性」が存在する。

もうひとつは法人の存続に係る「法人の感性」である。法人を實在説（ローマカソリックの教会財産維持）、擬制説（プロテスタントの神の前で法人は存在しない）があるが、本稿では両説とも随意に使いわける。ここでは實在説に立ち、法人は自ら死を避け生存する意図をもち感性を発揮する存在と考える。能動的推論に惹かれるのはこの点にある。

1. 概念規定：数理モデルとしての「法人の感性」

本稿では、衣服ビジネスにおける「法人の感性」を、個人のセンスの総和ではなく、「外部環境からのカオスな入力进行处理し、生存（収益化）のための適応行動を出力する情報処理システム（アルゴリズム）」と再定義する。

1.1：二元構造に体系化。

① 法人のCPU（擬似脳／データ構造）：統合データベース（ERP）

売上、在庫、物流、顧客行動、事業計画が格納される領域。法人が世界をどのように認知しているか（事前確率／Prior）を規定するシステムである。

② 最終裁量権者の脳（擬似コンピュータ／意思決定アルゴリズム）

ERPの格納データを読み込み、スタイリングの権限委譲、出退店、投資・撤退などの実務を最終判断する、原則1名の自然人である。

能動的推論（Active Inference）による予測誤差の低減

自由エネルギー原理において、システムが生存（維持存続）するためには、内部モデルと外部環境との間の「予測誤差（サプライズ）」を最小化しなければならない。そのアプローチには次の2つが存在する。

1. 知覚的推論（Perceptive Inference）：環境に合わせて自らの「内部モデル（予測）」を書き換える。

2. 能動的推論（Active Inference）：自らの「予測」が正しくなるよう、行動によって「外部環境（市場）」を直接書き換える。

2. 日中アパレル「事前確率（OS）」の産業史的背景

両国の経営者Pの脳に組み込まれた「事前確率（思い込み・

OS）」は、過去に経験した衣料産業の構造改革の差異によって決定づけられている。以下メモ風に記述する。

【日本の衣服業界（温室のバグ）】

- *戦後混乱期の川上主導成長
- *対米輸出規制*米国市場で香港勢と競合（国内繊維産業保護*構造不況）
- *百貨店「消化取引（売上仕入）」
- *取引慣行維持によるリスク回避（受動的*知覚的推論への固執）



【外部環境の変化にフリーズする陳腐化したOS】

【中国*浙江女装（更地の野生）】

- *1990年末、朱鎔基総理「圧縮改造」（国営企業の一掃*更地化）
- *保護のない真空地帯から這い上がる（過酷な適者生存競争）
- *「環境は流動的、求められる超高速な行動（即決適応*野生のアルゴリズム）」



【超高速で能動的推論を実行する適者生存OS】

3. 市場の構造要因とその認識欠如

面積・人口で日本の10倍、戦略的難易度と速度（カオス度）において10の2乗倍、すなわち「100倍の激戦空間」であった中国市場において、日本勢の「法人の感性」は以下の3点で完全敗北を喫した。

論点①：1次設計（スタイリング）のコンフリクトと不自由

・浙江女装のアルゴリズム：衣服設計において、スタイリング（1次設計）がモデリング（2次設計）から明確に独立。最終裁量権者はデザイナー（設計総監）の1次設計の裁量権に対して一切の介入をしないマネジメントを確立し、カオスな現地トレンドへ即座に最適化した。

最終裁量権者の職務は、仮に、デザイナーの成績が不振なら契約を解除、儲かる商品を設計できる新任者を探し、新たな契約を結ぶことである。

・日本勢のアルゴリズム：日本特有のMD（マーチャンダイザー）制度により、1次設計と2次設計の境界が曖昧であった。日本側のPの脳は、ERPから現地のリアルな感性データ（例：中高級層における特定のカラー・シルエットの忌避）を検知できず、「日本で売れているから」という過去のPriorを押し付け、デザイナーの裁量を侵害した。結果として予測誤差は極大化した。

論点②：「3,000店舗の壁」と一様な層（uniform layer）の数理

・浙江女装の能動的推論：中国全土（DID人口300万人以上の都市が多数存在）を制覇するための「3,000店舗の壁」に対し、地域ごとの細かな好みを受動的に適応することを放棄

した。年 4 回の展示会で加盟店に商品を買切らせ、ブランドコンセプトという「uniform layer（一様な層）」を大陸全土に高速で同時展開（overlapping）させた。強大な店舗網という「行動」によって、市場環境の側を自らの予測モデルに強制同期させた（能動的推論の極致）。

・日本勢のフリーズ： 本社（日本）にお伺いを立てなければ 1 店舗の出退店も判断できない、並列処理の不可能な「単一 CPU（日本の P の脳）」は、現地のドラスティックな家賃高賃やインフレのデータ負荷に耐えきれず、システムクラッシュ（事業フリーズ）を起こした。

論点③：模倣（Mimesis）と素材の挟み撃ち

・浙江女装のハック戦略： 杭州の設計総監たちは東京やソウルのトレンドを瞬時にインプット（Mimesis）し、川上の最新テキスタイル工場と直結。①一格上の素材を使用し、②ディテールを複雑化（中国特有の嗜好に適合）することで瞬時にプレミアム化を達成した。

・日本勢の窒息： 日本の中小 SPA が持ち込んだ「素材が安っぽく、社会価値（ステータス）の低いトレンド服」は、洗練された中高級ローカルブランド（JNBY など）と、卸市場（四季青）の超格安デッドコピー企業との「上下からの挟み撃ち」に遭い、市場空間から完全に駆逐された。

4. 2020 年代（現在）AI による調査と推論①

「人間の感性」の排除とグローバル拡張①

稿者らは 2020 年 COVID-19 以降の浙江女装さらには中国婦人服市場を調べていない。よって AI の調査を一次資料がわりに使わざるを得ない。以下、Gemini 氏による。

2010 年代の構造戦を経て、現在の杭州アパレルは「人間の曖昧な感性の介入（組織の Slack）」を排除する、さらなる自動化フェーズへと進化している。いまの日中関係ではどうか、現地に調査はできないが、参考までに AI（Gemini 氏）が出力した現在の「仮説的状況」をここに記載する。

4.1 リアルタイム欲望同期型 ERP への進化

現在の ERP（擬似脳）は、過去の売上ログの集計機ではない。TikTok ライブコマースや小红书（RED）の PV・コメントといった川下の消費者の「視線」を秒単位で吸い上げ、生産前の「未成熟な欲望」をダイレクトにデータ化する。API で直結された自動工場群へ即座に生産命令を下す「小単快反」モデルにより、衣服ビジネス最大のバグである「過剰在庫」を予測モデルから消去しつつある。

4.2 意思決定者 P の AI 代替

1 次設計（スタイリング）すらも、Style3D（凌迪科技）や知衣科技といった AI デジタル技術に代替されている。AI（擬似 P）が世界のバズデータを 24 時間ハックし、デザインを毎日数千パターン自動生成する。人間の経営者はデザインの美しさに悩むのではなく、AI が弾き出した「バズる確率論データ」を見て生産の承認ボタンを押すだけの「インフラの管理者」へと退いている。

4.3 地球市場（グローバル Ω）への uniform layer の拡張

この「人間の脳を離れ、自動化された感性システム」が、ス

マートフォンアプリという毛細血管を通じて地球全体をひとつの「uniform layer」として覆い尽くした完成形が、「SHEIN」や「Temu」の正体である。2010 年代に上海で起きた日本アパレルの駆逐劇は、現在、より高度なサイバー・サプライチェーン戦として世界市場で再現されている。

4.4：批判的考察（稿者のコメントと限界点の指摘）

AI の提示するサイバー空間の自動化モデル（Style3D や SHEIN 等）は極めて刺激的であるが、衣服経営論および物理的現実の観点から、稿者（大谷）は以下の冷徹な「境界線」を提示したい。

4.4.1 「万年定番」を狙うインフラ型 OS：LifeWear の勝因

中国勢の AI ウルトラファストファッション（プロントモード）の猛迫に対し、日本勢で唯一成功を収めているのがユニクロ（ファーストリテイリング）である。

彼らの勝因は、移り気な「流行」を追うサイバーデータ戦ではなく、東レ等との共同開発による機能性素材（ヒートテック、エアリズム等）で明確な差別化を図り、「流行の少ない、万年定番（生活のための基礎衣料品）」という極めて強固な Prior（事前確率）を確立した点にある。さらに、徹底して「しっかりした縫製」を心掛けるというフィジカルな品質管理により、衣服を単なる消費財から「生活の社会インフラ」へと昇華させた。これは、データ空間のみをハックする中国の AI 脳には容易にプログラミング（真似）できない領域である。

4.4.2 「ロットの方程式」の壁：プロントモードとヌーベルクチュールの決定的乖離

AI は、台湾の王效蘭氏による LANVIN 買収劇を引いて「中国企業が西欧の魔術（クチュール）をハックするか」と問いかけるが、ここで「ロットの方程式」の決定的な壁を見落としてはならない。

プロントモード（ファストファッション）と、欧州メゾンのオートクチュールから派生した既製服（ヌーベルクチュール）とでは、経営思想も生産システムも全く別物である。

・ヌーベルクチュールの方程式：例えばチャネルの定番スーツが 1 着 50 万～100 万円のと看、世界中の直営店網で「1 型あたり 5,000 着」を売り切れれば、ビジネスとして大成功となる。

・プロントモードの方程式：対してファストファッションのロットは、「見本で 3,000 着、本番で 10 万着」という世界である。「1 型 5,000 着」などという極小ロットは、プロントモードの事業から見ればお話にならない非効率な数字に過ぎない。

経済産業省の「クールジャパン」戦略において、漫画や映画は海外でビジネスになったにもかかわらず、ファッション衣料だけが不調に終わったのは当然である。日本のアパレル産業に、この「極小ロットで世界を制するクチュールの事業計画」を描ける新たな経営者 P の脳を育成しようにも、国内にそれを教えられる指導者が決定的に不在だからである。

また、中国のローカルアパレル（浙江女装等）が今後この欧州ブランドの領域に伍していけるかも極めて懐疑的である。

中国市場は巨大化したが、根底にある消費の水準がまだ弱い。さらに現在の不安定な国際情勢・国交状態を鑑みれば、中国発のクチュールが成立するかどうかは完全に未知数（テールリスク）と言うほかない。

5. 2020 年代 AI による調査と推論②

中国衣料品市場の構造変化と日系企業の選択的浸透

—イトーヨーカドー、ユニクロ、スポーツ・身体装飾用品、杭派女装の比較—

本稿は、中国衣料品市場の変化を、日系小売・衣料企業と浙江省杭州を中心とする婦人服産業集積の双方から検討する。2010 年代まで、中国市場では、日本式総合スーパー、外資系 SPA、地域ブランド、卸売市場がそれぞれ成長余地を持っていた。しかし 2020 年代には、電子商取引、ライブコマース、中国企業の企画・生産能力向上、消費の階層化によって競争条件が変化した。その結果、イトーヨーカドーの大型 GMS は縮小する一方、ユニクロは店舗整理と個店経営によって大規模な基盤を維持し、デサント、アシックス、オニツカタイガーなどは機能性と象徴性を備えたスポーツ・ファッション領域で成長している。他方、杭派女装は単一の地域様式としての存在感を弱めながら、ブランド企業、デジタル販売者、小ロット生産者、四季青市場などからなる分散型のファッション・プラットフォームへ変質した。中国市場における日本勢の競争力は衣服一般に広く存在するのではなく、機能性、身体適合性、品質への信頼、ブランドによる自己表現が結合する領域に選択的に残っている。

キーワード：中国衣料品市場、イトーヨーカドー、ユニクロ、スポーツウェア、身体装飾用品、杭派女装、四季青、ライブコマース

5.1：問題の所在

中国の衣料品市場を論じる際、「外資系小売の後退」「中国ブランドの台頭」「EC 化」といった一般論だけでは、企業ごとの差異を十分に説明できない。日系企業に限っても、イトーヨーカドーのように衣料品を含む大型総合小売モデルを縮小する企業がある一方、ユニクロは中国大陸に 800 店を超える店舗網を維持している。また、デサントやアシックスのように、スポーツと都市型ファッションの境界領域で存在感を高めた企業もある。

同時に、中国側の供給構造も変化した。2010 年代に「浙江女装」「杭派女装」として認識された杭州の婦人服産業は、コロナ禍を境として従来の百貨店・代理店・卸売中心の仕組みから、EC、ライブコマース、会員経済、小ロット短納期生産へ移行した。本稿の目的は、個別企業の成否を列挙するのではなく、これらを同一の市場構造変化の中に位置づけることにある。

5.2：イトーヨーカドー：中国型 GMS の成功と縮小

イトーヨーカドーは 1997 年に成都と北京へ進出し、最盛期には中国本土で 14 店を展開した。特に成都では、清潔で信頼できる食品、日本式接客、衣・食・住を一度に購入できる利便性、生活場面を提示する売場づくりが都市中間層に支持され

た。成都法人では現地社員への権限移譲も進み、2024 年時点で役員を除く管理職の約 99% が中国人とされる。これは日本方式の単純移植ではなく、日本的な店舗運営と現地の感覚を結合した成功であった。

しかし、北京では 2010 年代半ばから閉店が相次いだ。家賃・人件費の上昇、大型店舗の固定費、ショッピングモールへの消費移動、EC への対応の遅れが重なったためである。成都でも 2025 年に 3 店を閉鎖し、中国店舗は一時 7 店まで減少した。2026 年 8 月には北京・望京に華堂スーパーが再出店したが、約 1,500 平方メートルの食品中心型であり、衣料・家電・住居用品を備えた従来型 GMS への回帰ではない。

したがって、イトーヨーカドーの中国事業は全面撤退ではないものの、衣料品販売の担い手としての地位は大きく後退した。成都で形成された優れた現地化能力も、GMS という業態そのものの構造変化を克服するには十分ではなかった。この点は、組織学習が存在しても、その学習対象である事業モデル自体が陳腐化し得ることを示している。

5.3：ユニクロ：大量出店から収益性重視へ

ユニクロはイトーヨーカドーとは異なり、企画・生産・販売を統合する衣料品専門 SPA である。中国大陸店舗数は 2024 年 8 月末の 926 店を頂点として、2025 年 8 月末 902 店、2026 年 5 月末 875 店、同年 8 月末 851 店へ減少した。それでも中国は日本国内を上回る店舗規模を持つ最大の海外市場であり、撤退局面とはいえない。

2025 年 8 月期のグレーターチャイナ事業は、売上収益 6,502 億円、事業利益 899 億円で、それぞれ前期比 4.0% 減、12.5% 減となった。消費低迷、暖冬、大量出店による店舗品質のばらつき、地域需要と商品・色・サイズの不一致が表面化したからである。しかし 2026 年 8 月期には中国大陸で増収、利益二桁増へ回復した。会社が掲げた改革の核心は、全国で標準店舗を増やす「チェーンストア経営」から、地域・店舗ごとの需要を SKU 単位で捉える「個店経営」への転換である。

ユニクロの強みは、ヒートテック、エアリズム、フリースなどを流行服ではなく機能的な生活必需品として確立した点にある。既知の商品であれば、消費者は店舗で確認し、オンラインで追加購入できる。したがって EC は実店舗を単純に代替せず、両者が相互補完する。中国大陸の会員約 9,000 万人という顧客基盤も、需要把握と再購入を支える重要な資産となっている。

5.4：日本勢の選択的浸透：スポーツと身体装飾用品

中国市場で躍進が目立つ日本企業は、一般的な婦人服・紳士服よりも、スポーツ、靴、眼鏡、下着、時計など、身体との接触が強い商品分野に集中している。これらの商品では、デザインだけでなく、機能、耐久性、身体適合性、安全性を使用者が体感できる。このため、日本企業に対する技術的信頼が購買理由になりやすい。

デサントは重要な事例である。中国では日本以上に高級スポーツ・アウトドアブランドとして位置づけられ、2025 年にはブランド売上高 100 億元超と報じられた。ただし、中国スポーツ用品大手 ANTA が主導する合弁事業であり、日本企業の

技術・ブランド資産と、中国企業の店舗開発・デジタル販売能力との結合による成功である。日本側が経営を全面的に統制するユニクロ型とは異なる。

アシックスは競技用シューズの技術的評価を基礎とし、オニツカタイガーでは日本発のファッションスニーカーとして高価格帯へ展開した。無印良品は純粋な衣料企業ではないが、中国大陸 430 店を持ち、2026 年 8 月期第 3 四半期には中国大陸の既存店・EC 売上が前年同期比 114.5%となった。これは衣料単独というより「生活様式」の販売である。チュチュアンナは中国 125 店を展開し、小型店、購買頻度の高い靴下・下着、日本的なかわいさを組み合わせている。JINS の眼鏡も、視力矯正器具であると同時に顔を構成するファッション商品であり、機能と装飾の結合例である。

分野 ^①	主な事例 ^②	中国で提示する価値 ^③	評価 ^④
機能性日常着 ^⑤	ユニクロ ^⑥	機能、品質、標準化、ECとの統合 ^⑦	大規模に定着 ^⑧
生活様式 ^⑨	無印良品 ^⑩	簡素なデザイン、衣・住・食の統一感 ^⑪	中国大陸 430 店、再成長 ^⑫
高級スポーツ ^⑬	デサント ^⑭	高機能、都市性、プレミアム感 ^⑮	現地合弁を通じて急成長 ^⑯
靴・スポーツ ^⑰	アシックス/オニツカタイガー ^⑱	競技性能、日本のデザイン、希少性 ^⑲	高付加価値領域で成功 ^⑳
靴下・下着 ^㉑	チュチュアンナ ^㉒	快適性、かわいさ、小型専門店 ^㉓	中国 125 店 ^㉔
眼鏡 ^㉕	JINS ^㉖	機能性、価格の明瞭さ、短時間加工 ^㉗	専門市場へ定着 ^㉘
婦人服・生活複合 ^㉙	アダストリア ^㉚	niko and ...を中心とする生活提案 ^㉛	売上増だが中国大陸は赤字 ^㉜

一方、アダストリアは成功例として扱うべき段階にはない。2026 年 2 月期の中国大陸事業は売上高 50.62 億円と前期比 18.6%増加したが、営業損益は 1.26 億円の赤字である。前期の 4.86 億円の赤字から改善したものの、現在は EC 主導で再建中と評価すべきである。海外事業全体の黒字は主として台湾事業が生み出しており、中国大陸の収益性とは区別する必要がある。

5.5. 成功領域を説明する仮説

以上から、中国で日本勢が優位なのは衣服市場一般ではなく、機能性と象徴性が同時に働く領域である、という仮説を提示できる。商品価値を概念的に示せば、次式のようになる。

商品価値 = 機能性 + 身体適合性 + デザイン + ブランドによる自己表現

中国企業は低価格、商品投入速度、ライブコマース、プラットフォーム運用において強い。そのため、一般衣料で日本企業が似たデザインの商品を販売しても差別化しにくい。これに対し、スポーツシューズ、機能服、眼鏡、下着、時計などは、性能や着用感に関する信用が蓄積しやすい。さらに、それらが健康的生活、都市性、所得水準、趣味を表す記号になれば、高い価格も正当化される。

したがって「日本衣料企業が中国で後退している」という命題と、「日本の身体関連ファッション製品が中国に浸透している」という命題は両立する。より正確には、日本勢は市場全体を広く支配しているのではなく、技術的信頼と自己表現が重なる領域へ選択的に浸透している。

5.6 : 2010 年代の浙江女装・杭派女装

1990 年代から 2010 年代にかけて、杭州を中心とする婦人服企業群は「浙江女装」または「杭派女装」と呼ばれた。江南的な柔らかさ、都市女性向けの上品さ、上海ブランドより手頃で広東系より落ち着いたデザインが、その地域的イメージを形成した。江南布衣、秋水伊人、三彩、紅袖などが代表的ブランドとして認識され、四季青服装市場が全国の地方卸・小売店への供給拠点となった。

その基本構造は、本部がシーズン前に企画・生産し、展示会や受注会を通じて代理店・加盟店へ商品を流すものであった。店舗は全国へ広がったが、本部から最終消費者までの間に代理店、卸売商、小売店が介在し、需要情報が戻るまでに時間がかかった。この仕組みは、中国の百貨店・地方商業施設が成長している間は有効であったが、EC と短周期の商品投入が一般化すると弱点が表面化した。

5.7. 2020 年代の杭派女装：衰退ではなく分解と再編

2020 年のコロナ禍は転換を加速した。線下店舗中心のブランドは大きな売上減少に直面し、ライブ販売、微信を利用した会員販売、社群運営、EC へ移行した。しかし、ライブ販売は値下げを伴いやすく、既存加盟店との価格衝突を引き起こした。また、数か月前に発注する期貨制と、日々の反応を見ながら短周期で商品を入れ替えるネット販売とでは、在庫管理の思想が異なる。

このため 2020 年代の杭州婦人服産業は、旧来型ブランドが一様に成長する構造ではなくなり、次の三層へ分化した。

層 ^①	2020 年代の展開 ^②	主要な課題・強み ^③
旧来型中価格ブランド ^④	百貨店・加盟店網を整理し、ECへ移行 ^⑤	客層高齢化、価格衝突、在庫負担 ^⑥
有カブランド企業 ^⑦	多ブランド、会員経済、店舗体験、高付加価値化 ^⑧	江南布衣が代表。設計力と顧客基盤が強み ^⑨
産業集積・中小事業者 ^⑩	小ロット、短納期、EC、ライブ、無名・新興ブランド供給 ^⑪	四季青と周辺工場の分散型ネットワーク ^⑫

5.8 : 江南布衣と四季青：二つの進化方向

江南布衣は「杭派」の地域ブランドから全国的なデザイナーズ・ファッション企業へ成長した。2025 年 6 月期の売上高は 55.48 億元、純利益は約 8.98 億元、粗利益率は 65.6%である。世界の独立店舗数は 2,117 店、オンライン売上は前年比 18.3%増の 12.01 億元となった。売上の 80%以上を会員が占め、年間購入額 5,000 元以上の会員は 33 万人を超える。これは、卸売量ではなく、デザインの独自性、会員情報、複数ブランド間の回遊によって収益を生むモデルである。

他方、四季青は伝統的な現物卸売市場から、デザイン、少量発注、撮影・配信、インフルエンサーの商品選定、EC 事業者への供給を結ぶ情報・企画拠点へ変化した。地元側資料では、地区に 1 万人以上のデザイナーと 5,000 を超えるオリジナルブランドが集まり、近年のオンライン取引比率は 40%以上とされる。2023 年には一部市場が場内ライブ配信を禁止した。配信者による直接安売りが、四季青から仕入れる地方小売店を圧迫したためである。この事例は、デジタル化が旧流通を

単純に置き換えるのではなく、同じ産業集積内部に利害対立を生むことを示す。

杭州内部でも、臨平区が生地・縫製・産業団地、上城区・四季青が卸売・選品・情報収集、杭州市全体がEC・IT・物流・ブランド本部という機能分化を深めている。多数の独立企業が近距離で連携し、需要情報から企画、小ロット生産、販売までの時間を短縮する点で、杭州は「地域的な分散型SPA」に近づいている。

5.9：比較考察：中国市場で変わったもの

イトーヨーカドー、ユニクロ、日本のスポーツ系企業、杭派女装を比較すると、2020年代の変化は店舗数の増減だけでは説明できない。市場の主導変数が、立地と売場面積から、顧客データ、商品投入速度、ブランド共同体、供給網の柔軟性へ移ったのである。

- ・イトーヨーカドー：優れた現地化を実現したが、大型GMSという業態の固定費と衣料売場の競争力低下を克服できなかった。

- ・ユニクロ：大規模SPAと会員・EC基盤を維持しつつ、標準化の行き過ぎを個店経営で修正している。

- ・スポーツ・身体装飾用品：技術的信頼と自己表現を結合し、中国企業との単純な価格競争を回避している。

- ・杭派女装：地域の作風の統一性は薄れたが、杭州の企画・生産・卸売・配信能力はデジタル産業集積として残った。

ここから、企業の存続を左右するのは「中国市場へ進出したか」ではなく、需要情報を誰が、どの速さで取得し、商品と在庫配分へ反映できるかであることが分かる。従来型GMSや加盟店中心の婦人服ブランドでは、顧客情報が組織内部へ戻るまでの距離が長い。これに対し、EC、会員制度、個店経営、ライブ配信を備える企業は、売れ行きを短期間で観察し、商品・価格・在庫を更新できる。

5.10. 結論

中国衣料品市場では、日本企業が一律に後退しているわけでも、中国企業がすべての領域を代替したわけでもない。大型総合小売と中価格の一般衣料は厳しいが、ユニクロの機能性日常着、デサントやアシックスのスポーツ・ファッション、JINSの眼鏡、チュチュアンナの靴下・下着など、身体に密着し性能を体感できる商品では、日本勢が一定の浸透を実現している。ただし、その成功は自社直営に限らず、中国企業との合弁やライセンスを含む多様な統治形態によって支えられている。

また、杭派女装は衰退という一語では捉えられない。旧来型ブランドの淘汰・停滞の背後で、江南布衣のような有カブランドは会員経済と多ブランド化によって成長し、四季青と周辺生産地は小ロット、短納期、EC、ライブ配信を組み込んだ産業プラットフォームへ転換している。「杭派」という名称や共通様式が目立たなくなっても、杭州系の商品供給能力は別の形で中国国内市場へ深く浸透している。

以上を総合すれば、2020年代の中国ファッション市場は、国籍別・地域別ブランド間の競争から、ブランド、データ、供給速度、身体機能、生活様式を組み合わせる事業システム間

の競争へ移行した、と結論づけられる。

参考資料

セブン&アイ・ホールディングス「中国スーパーストア事業」「サステナビリティデータブック2025」。

北京商報「沃尔玛、伊藤洋华堂试水新店型，外资零售返京路线的变与不变」2026年8月23日。

ファーストリテイリング「店舗数」「ユニクロの事業戦略」「2026年8月期第3四半期決算」。

良品計画「2026年8月期 第3四半期 決算サマリ」。

アンドエスティHD「2026年2月期 通期決算説明会資料」2026年4月6日。

チュチュアンナ「会社概要」2026年7月期。

江南布衣「25財年業績双増：総収入達55.48億元」2025年9月8日、および同社財務報告。

中国証券報「江南布衣：設計駆動与会員経済助力稳健增长」2025年9月9日。

証券時報「“中国服装第一街”杭州四季青现直播禁令」2023年4月20日。

杭州上城区融媒体中心「从批发到原创，中国服装第一街的蝶变之路」2024年12月17日。

新華社「服装市場“超級變變變”」2026年2月5日。

浙江省市場監督管理局品質基礎設施情報平台「臨平區家紡与服装産業」。

6：とりあえずのまとめ

2010年代の中国上陸において日本勢に決定的に不足していたのは、上海に事務所を構えた際、わずか100キロしか離れていない浙江省の衣服事業者たちの圧倒的な競争状態（カオス）を正しく認識し、自らの内部モデルを書き換える「知覚的推論」、あるいは市場を自らの予測に同期させる「能動的推論」を行うための「法人の感性（ERPおよびPの意思決定アルゴリズム）」そのものの設計であった。

AIの「ひらめき（Hallucination）」が提示するように、サイバーデータ戦は極限まで進化しているかもしれない。しかし同時に、衣服ビジネスの本質には「定番素材の物理的強度」や「ロットの方程式の壁」という冷酷な現実が厳然として存在する。

「ファッション設計の数理モデルと能動的推論」を議論する価値は、単に美しい服を生み出すアルゴリズムの探求に留まらない。衣服という物理的媒体を通じて、「環境の不確実性をいかに数理的・能動的に処理し、法人の生存適応能力を最大化するか」という、停滞する日本アパレルの擬似脳を、この冷酷な現実（リアル）を踏まえていかにアップデートするかの枠組み構築にこそ、その本質が存在する。

蛇足ながら、さらに付言するなら、中国市場で（あるいは海外展開するなら）、日本市場で十分に活躍し、しっかり利益を実現していることが条件になるとみておきたい。

未完