

NISSEN

www.nissenmedia.com



H&Mは90%後半の粗利率で急成長する(©H&M)

齊藤孝浩のファッションビジネスFB教室

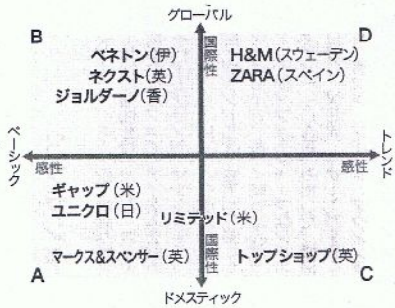
今回過去2回にわたって紹介したスウェーデンのH&MとスペインのZARAについて、その世界的なファッションビジネスモデルにおける共通成功要因を整理し、それに対する日本のファッション業界の対応を考察したいと思う。

ベーシックから
元祖レイズベージックSPA、米リミテッドブランドは、創業時の業態であるリミテッドストアや、エクステンデッドストアに事業売却して、実質パレルビジネスから撤退、ランジェリーとヘルス&ビューティ―事業に特化するところになった。

これに対し、トレンド性のある多品種の商品を低価格で高速回転させることを強みとする、ファストファッションSPA企業の日&M、およびZARAを擁するインディテックス社は、前者同様水門を超える年間規模ながら、売上げ、利益とも毎年2ケタ増を続け

グローバルSPA時代のファッションビジネス

■21世紀のグローバルSPA時代を読む2つの軸



ている。H&Mでは世界で1300店舗を超える既存店舗が前年比も増えているのは驚異的である(07年11月期)。

これにより、H&MとZARAがリミテッドブランドを抜いて、世界2位、3位に浮上り、数年後に両社が1位のギャップを超えることはほぼ確実となった。

これは世界の生活者が、すでにベーシックウェアは品質がよく低価格なのは当たり前で、次に低価格でもファッション性が高く、トレンド性がなければならぬことを要求しているとの表れにほかならない。

企業収益の観点から見ても、かつてユニクロモデルといわれた、型数を絞り込み、コストの安い国で単品大量計画生産することによって高品質・低価格を実現するというビジネスモデルは、いまやそれだけでは優位性にはならない。むしろ生産側の都合で大量計画生産することは、例え高い値入率を確保できるとしても変化に柔軟に対応できず、在庫消化のための値下げ販売のリスクにさらされることになる。

H&MやZARAのように、生活者の視点でファッション性のリスクを張ること、スピードをこめてマーケットに対応することの方が高い利益率を生むことはギャップ、リミテッドの30%台の粗利率に対し、H&M、ZARAが50%台後半を実現していることを見ても明らかである。

国内企業からグローバル企業へ
米国、日本、韓国といった国内市場が大きい海外に出ているにもかかわらず、成長した小売業が海外で成功した事例はまだまだ少ない。おそろそろいつか体験を特許の違う国でも当てはめようとするからではないだろうか。これは今後、大手日本企業が海外に出ていく時に肝に銘じておくべきことかもしれない。

一方、H&MのスウェーデンやZARAのスペインをはじめ、ヨーロッパの国々では、自国の市場規模がそれほど大きくないゆえに、ビジネスを考える時に、初めから相手国に合わせたグローバル展開することを前提とする。

彼らは特定の国、地域だけのためのローカル対応を行うことはしないが、業務をどこにも通用する小さなユニット(ビジネス最小単位)に分け、そのユニットの組み合わせを組み合わせることによって、あらゆるマーケットにカスタマイズする手法を心得ているように見える。

ZARAでは、毎週スペイン本部のマーケット情報(各国のマーケット情報)を企画生産現場に落とし込む役割の役職と、日本の店長の電話会議が行われているが、日本のマーケットの要望から世界に向けて商品化される商品も少なくないという。

H&Mでは、出店を決めると同時に、物件立地の客層(性別、年齢)、商品ライン、感性(セーシックス、トレンド)、サイエンス……ファッション商品で考えうるあらゆる要素を検討し、世界各国の立地、客層に合わせた組み合わせを考え、万全の体制で開店を迎えるという。その後も、マーケットの動向に合わせて組み合わせを変えて、柔軟に変化対応するのには言うまでもない。

ローカルビーン
ネスへの提言
彼らは、日本のマーケットでも一過性のブームにとどまらず、王道的に、ボリュームとしてのマーケットシェアを奪取していくことは間違いないから、日本は世界の

中でも類のない多種多様なファッションテイストが存在するマーケットであり、これからの日本特有の新しいテイストを着こなす創造力には、そこに確実に日本企業の酒路が存在する。

ローカル企業は、大手ファッションSPAと同じ土壌で相模を取るのでなく、生活者と同じ目線に立って、間マーケットに独自の土壌を掘り、そこで勝負すべきのあり、別の比較(心づ)を使う、極東の日本という国を熟知した一山田地帯のゲリラ戦法こそ欧米の近代兵器がかなわない有効な戦法の一つであることである。

次に、ZARAやH&Mのおかげで、ファッション感性の高い低価格品に目覚める生活者層が、その後どんな購買行動を行うかを想像してほしい。例えば、彼らのストアが一時的に満足しても、そこでトレンドファッションの着こなしを心得た生活者が、今度はもう少し高くて、もう少しオリティーのよいものを求め始めるのではないだろうか? そんな顧客が、これはファストファッションストアで買えばよいが、これはもう少しいいクオリティーのお店で買いたいという、異なる使い分け購買行動へと広がるかが期待できる。

これを機に、あじたてて生活者のために半歩先回りした商品・サービスは何かを考えたいものである。

(ティマントワークス代表)