

NISSEN

www.nissenmedia.com

世界大手SPAの業績比較

	GAP	インデックス	H&M	ファースト リディリング
決算期	07年1月期	07年1月期	06年11月期	06年8月期
売上高	1兆8717億円 うちGAP7748億円 オーールドネイビー7983億円	1兆3646億円 うちZARA9443億円	1兆2517億円	4488億円 うちユニクロ4023億円
(前年比)	(99.5%)	(121.6%)	(111.7%)	(116.9%)
営業利益	1378億円	2257億円	2799億円	703億円
(前年比)	(67.3%)	(124.0%)	(116.1%)	(124.1%)
営業利益率	7.3%	16.5%	22.4%	15.7%
期末店舗	3131店 うちGAP1566店 オーールドネイビー1012店	3131店 うちZARA1002店	1345店	1632店 うちユニクロ703店
(前年比)	(102.6%)	(116.3%)	(112.7%)	(132.5%)
推定1店当たり 店舗売上高	5.9億円	5.4億円	11.0億円	3.5億円
時価総額	1兆7824億円	5兆616億円	4兆2565億円	7488億円

円建てで表記。為替レート、株式時価総額は07.10.12時点のもので換算。
ドル=117.5円、ユーロ=166.5円、スウェーデンクローネ=18.27円を適用。

H&Mのハイスピード経営

来秋上陸の「世界最大SPA」

■経常利益率20%

齊藤孝浩のファッションビジネスFB教室
08年秋に銀座と原宿に新店を決めた世界最大SPA(製造小売り)、H&M(本社スウェーデン)の進出に先駆けて、一部の日系SPA企業で、対応策が始まった模様だ。しかし業界内でも、その名は知っていても意外と同社のオペレーションやその具体的な話に詳しくは少ない。そこでH&Mのオペレーションと過去の各国進出事例から想定される日本進出戦略について簡単にまとめてみたいと思う。

H&Mはその社名 Hennes & Mauritz (ヘネス&モーリッツ)のイニシャル。1947年スウェーデンで創業後、早々に国外に出店し、現在「H&M」の同一店名で世界24カ国に1400店舗を展開し、6万人の従業員を抱える。同社は単一業態として、米GAP、スペインインディテックスタイルのZARAをしのぎ、世界最大売り上げのファッション・パレルSPA業態に成長した。

毎年10~15%の継続的な店舗の拡大政策により、過去5年で売り上げを2倍、店舗数を75%伸ばし、1株あたりの利益を2~6倍とした超成長企業。年間百数十店舗に上る新店による成長とともに、収益性を重視し、高い売上総利益率(59.5%)とバラン

の強い強みとは、欧州コレクションブランド並の最新トレンドファッションからベシックに至るまで、幅広いアイテムを世界の産地で大量生産、ローコストコントロールの徹底によって市場最低価格で販売することである。あわせて新鮮な商品を短期納期で、しかも店舗に並べ、世界各

国のレストランで、高速回転で売れるハイスピード経営とそれを支える物流・情報システムインフラを有する。さらに、広告宣伝費にも長けているという点から、もう手がつけられない。本社に約1000人のデザイナー、60人のバイヤーと多数の予算コントロールがあり、1000人のバイヤーと多数の予算コントロールがチームを組み、レイズ、メンスなど各事業を更に細分化したラインごとに細かく活動している。欧州とアジアを中心に22カ国に設置された500人の現地採用スタッフによるバイインクオフィス経由で、約700社のサプライヤーに発注された商品は、納期最優先で、現地地スタッフによる品質管理を経て、各地域のデパート・デパート・センター(DC)などを経由、世界の店舗に届けられる。企画、生産、店頭までのリードタイムは、シームレスな社内コミュニケーションにより、トレンドファッションで最短2~3週間というスピード重視型。一方、ベシックアイテムやキッズウェアなどは、最長6カ月と時間をかけて生産している。また、コアファクトリーシステムでは、スピードがすべてではなく、顧客が求める商品の特性、あるべき品質、鮮度(賞味期限)に応じて柔軟に、計画的に対応され、その組み合わせの結果、毎日新しい商品が店頭に並び、顧客の様々な期待に応えることが実現できているわけだ。

店舗立地は客数の多い都心の路面店、集客力の高いファッションモールな、ランドマークになるような好立地、大型店も積極に出す。チェーンストアながら、標準化よりも出店立地の客層にあわせて、フルラインある商品ラインを組み合わせた、個店に対応したMD(マーチャダイジング)を実践している。欧州コレクションのランウエをほつととせ、そのトップモデルとカメマンを起用した広告宣伝は、もともと3年ほど前から欧州コレクションの著名デザイナー、カール・ラガーフェルト、ステラ・マッカートニー、ウィクター&ロルフ、ロベルト・カバリなどを起用。音楽界のスーパー・スター、マドンナやカイリー・ミノーグと組んだプロモーションも話題だ。

■日本進出戦略は？
そんな同社が各都府を攻略した過去の事例から、どんな戦略をもって、日本に進出することかを考えられるだろうか？

結論を言えば、用器的なマーケティングに基づいた「集客」と「効率」の徹底というビジネスの基本中の基本だろう。

まず、日系の先行する外資系SPAが日本において中間価格帯のトレンドマーケットを開拓し、すでにある程度ファッションの需要を占めている。結果的にH&Mの日本進出の花道を敷き、成功の土壌をつくっている。同社はリサーチの上、このタイミングを計っていたと思われる。

次に、店頭で毎日新しい商品を出し、高速回転で販売するオペレーションから、ロジスティック戦略は彼らのビジネスの要。米国進出の際、ニューヨークにDCを構えた上で、数十店舗まではNY州(ニューヨーク州)に出店を集中(トミナント)させ、物流効率を四つた経緯がある。日本についても、首都圏にアクセスのよい立地にDCを構え、十数店舗は、東京中心にトミナント出店するであろう。都心部でのトミナント出店が早期知名度アップ効果があることは、言うまでもない。

一方、懸念されるのは、品質・サイズ問題。トレンドファッションとはいえず、同社の低価格実現の理由は、安価な素材と大量発注にあり、素材の品質とラフな縫製に課題があることは、多くの業界専門家が指摘している。先行するZARAも日本進出当初、当時のパートナーであったピキグループが本國に再三改善を促したという。

某新聞のインタビューに答えたエリクセン社長は、サイズについては、07年の中国での反応を見てゆっくり考え、とすもの、世界一品質に敵しいといわれる日本の生活者にとり受け入れられるかは興味深いところである。

(チャイマンドワーク代表) 今春、上海に中国一号店を開店。アジアでの成長戦略を本格化させた

