

2015年1月10日提出

國學院大學 経済学部「演習IV」ゼミ卒業論文 (担当教員 小木曾道夫)

ファストファッションビジネス

～ファストファッションの未来～

加藤 和馬

目次

第1章 序論	2
第1章第1節 序論	2
第2章 ファストファッションの概況	3
第2章第1節 ファストファッションの定義	3
第2章第2節 SPA とは	4
第2章第3節 アパレル業界の概要	5
第3章 ユニクロ	6
第3章第1節 概要	6
第3章第2節 販売	7
第3章第3節 商品	8
第3章第4節 製造	9
第3章第5節 グローバル戦略	10
第4章 H&M	13
第4章第1節 概要	13
第4章第2節 販売	13
第4章第3節 商品	14
第4章第4節 製造	15
第4章第5節 グローバル戦略	16
第5章 ZARA	17

第5章第1節 概要	17
第5章第2節 販売	17
第5章第3節 商品	18
第5章第4節 製造	19
第5章第5節 グローバル戦略	19
第6章 結論	20
第6章第1節 販売・商品	20
第6章第2節 製造・グローバル戦略	21
第6章第3節 まとめ	22

第1章 序論

第1章第1節 序論

昨今のアパレル市場では、数年前と比べて大きく変わってきている。2000年代から現在に至るまで、顕著に表れているのが市場シェアの変化だ。世間でよくいわれている、ファストファッションの台頭である。日本のみならず、世界中でも爆発的な勢いで広がっており、現在のアパレル市場を席卷している。日本ではバブルが崩壊し大不況の時代に、一時期は景気も持ち直してきたが、2008年のリーマンショックから2011年の東日本大震災など、日本だけでなく世界中で不景気の時期に突入している。その中で台頭してきたファストファッションは何より「安い」というものであり、理にかなった流れではある。しかし、目の肥えた消費者とファッションの多様性が芽生えたといっても過言ではない時代に、ただ「安い」だけでは、すぐに他企業に淘汰されてしまうだろう。だが、なぜファストファッション企業は躍進を続けられるのか。またその市場規模は拡大を続け、世界の上位を占めるようになった背景には何が隠されているのか。そこには各社の企業努力があり、上手く時代の流れを掴んだであろう。そこでファストファッションビジネスがいかんにして成功を収めているかを、取り上げるブランドごとに論じる。それを通じて、ファッションビジネスの姿を捉えたい。この論文では、まず初めに、2章でファストファッションとは何かという定義から始める。そして、3・4・5章であげるファストファッションと呼ばれるブランド各社の特徴、グローバル戦略などの経営の実態を述べる。最後に6章で比較検討し、今後、成長していくためにはどのような展開を繰り広げていくかを述べ、まとめたいと思う。

第2章 ファストファッションの概況

第2章第1節 ファストファッションの定義

近年、アパレル業界ではファストファッションと呼ばれるものが、席卷している。そもそもファストファッションとは何か。英語でFast Fashionと書かれるものだが、文字では速いということだ。ファッションにおいて速いとは、商品の作られるスピードや流行のサイクルなど様々である。しかし、ここでの始まりは違う。マクドナルドや牛丼チェーン店などをよくファストフードと呼ぶが、ここからなぞらえている。まず言えることは、絶対の定義があるわけではない。始まりは、マスコミがユニクロやH&Mなどをファストファッションと呼ぶようになってからである。日本の代表的ファストファッションブランドのユニクロ。世間に知名度を上げるようになったのは、2000年のフリースブームであろう。従来の常識を打ち破り、低価格、高品質、豊富なバリエーションを生み出した。このことについては、後で詳しく述べる。しかしここから、ファストファッションとは何かが見えてくる。例えば、クライン(訳 2014:124)が「ファストファッションの販売スタイルは、それまでの季節ごとの販売方式とは違い、年間を通じてコンスタントに新商品を並べるといふ斬新なもので」「価格は競合他社よりも安い」と指摘したように、低価格、商品サイクルの速さ、SPAを採用しているというのが一般的解釈であろう。

ではファストファッションと呼ばれる企業、ブランドはどのようなものか。上記のような条件で、誰しもが思いつくのはユニクロ、H&M、ZARA、GAP、しまむらなどであろう。だがその条件だと、しまむらはSPAを否定しているし、GAPやZARAはユニクロやH&M、またはほかのブランドと比較しても決して安くはない。回転をみても、ユニクロやGAPが特別早いとはいえない。私の解釈では、品質を抑え安い、商品サイクルが速く、トレンドを意識したもの、これがファストファッションの条件である。しかしこれでは、取り上げて比較することもできない。そこでこの論文では、つぎの4つの条件を満たす企業を取り上げることにする。

第1の条件は、比較的 low price で売上高が高い企業である。これはただ単純に安いのではなく、品質やデザインの割に安いということである。例えば、スーパーなどにも衣料品が置いてあるところがある。下着など値段が全般的に安い。しかし、サイズ感や流行に沿っているかという点、そうではない商品が多い。このようなものは、ここでは、少しファストファッションの定義とは違う。しかし最近では、豊富なデザイン、高品質、流行を追いかけるといふものも増えてきているので、なかなか難しい。値段の割に安いという、ポー

ダーラインの判断が難しい。私はここで、世間からのブランド力で見極める。同じようなデザインで、H&MとスーパーがTシャツを発売したとする。消費者はどちらに走るか。おそらく、ファッションに少しでも興味がある消費者は前者の商品を手取るだろう。消費者にとっては、このブランドの商品がこのデザインでこの値段で手に入る。つまり、消費者にとって値段の割にとは、ブランド力を指すのではないだろうか。

第2の条件は、知名度の高さである。上述したように、世間でよく知られていることである。ブランド力のことである。

第3の条件は、国内外での店舗数である。ブランド力、規模に沿ったものであり、ある意味で店舗数の多さは知名度の高さと言い換えてもおかしくはない。

第4の条件は、SPAを採用していることである。しまむらなど一部の企業は採用していないが、この業態はファッションだけでなく小売りに革命を起こしたようなものだ。その中でも、昨今はSPAだけで生き残るのは難しい時代になってきているので、ここを深堀することで、躍進のカギがあるかもしれない。今回取り上げるブランドとしては、SPAを採用していることも条件に挙げる。

以上の4つの条件をもとに、本稿では、ユニクロ、H&M、ZARAの3社を取り上げる。なお、GAPもこれらの基準には適合しているが、アパレル市場の上位二社と身近なユニクロを取り上げることで、分かりやすくするため省いた。

第2章第2節 SPAとは

まずは重要である、SPAについて述べなければならない。SPAとは、SPAとは Specialty Store Retailer of Private Label Apparel の略で、日本語で言うところの製造小売業のことである。自社で一括して製造から小売りまでを一貫し、サプライチェーン全体の無駄を失くすことである。米国のアパレル企業、GAPが開発した。簡単にいうとこんなところであろう。従来、衣料品メーカーで製造されたものは、百貨店などで委託販売されるのが主流であった。そして、多めに仕入れ、売れ残りを返品するという商習慣も一般的だ。しかしかつての業態では、メーカーから小売りへという商品の流れに加え、卸業者や流通業者など、中間業者が数多く存在し、コストがかさんでいた。これを是正し、小売りの権限を強くしたものがSPAである。しかし、SPAが完璧というわけではない。

そもそもなぜこの業態が急速に発展したのか。いくつか理由がある。

① 粗利益率の高さ

- ② 自社のコンセプトを自社でコントロールし一定以上のブランドイメージの形成
- ③ ロスの徹底排除
- ④ システム化された MD フォーマット基準にして世界展開がしやすい。

主に以上の理由が挙げられる。しかし、粗利益率が高いからといって、単純に SPA を展開すれば成功するわけではない。例えば、H&M は SPA を用いた安さの上にトレンド性やファッション性を持たした商品で大ヒットした。今後はいかにして自社のコンセプトを確立していくかが明暗を分けるであろう。ただこの SPA はすべてを解決する業態ではない。いくつかの課題が残っている。

- ① 自社企画商品のため、トレンドに合わなかったらまったく売れない危険性
- ② 事前予測を誤ると大量の在庫ロスを抱える
- ③ クオリティコントロールが必要であり、特に生産現場の管理が必要
- ④ 商品の問題は自社にあるため、高い品質管理が求められる
- ⑤ 同時に SPA は大量出店していかなければメリットがない

クオリティが不十分だったり、出店先の国や地域の情報不足、コスト採算の合わない大量出店なども考慮しなくてはならない。そもそも SPA の本質は、お客様にとって最高の品質の商品を絶妙なタイミングで提供できる点である。この本質を理解せずに安易に大量出店をしていくと、大きなロスを抱えてしまう。

第2章第3節 アパレル業界の概要

まず、日本のアパレル業界の概要についてみてみよう（表1）。2013年の業界規模は4兆4000億円で、日本国内のシェアは、第1位がファーストリテイリングで、売上高は9,286億円、シェアは20.9%である。第2位がしまむらで売上高は4,910億円、シェアは11.0%である。第3位がワールドで売上高は3,364億円、シェアは7.6%である。

表1 2013年のアパレル業界シェア（日本国内）

	企業名	売上高	売上高
		(億円)	シェア
1	ファーストリテイリング	9,286	20.9%
2	しまむら	4,910	11.0%

3	ワールド	3,364	7.6%
---	------	-------	------

※出典：業界動向サーチ(2014)

では、世界のアパレル業界の売上はどうであろうか。順位を見ると上位4社にファストファッションが確認できる。日本からはユニクロ、しまむらがランクインしており、残りは欧米系ブランドが軒を連ねる結果となった。SPA採用企業も多い。上位2社は接戦を繰り広げており、GAPとユニクロが追随する形ではあるが、GAPはここ最近低迷気味である。グループとしての売上は3位であるが、実質ユニクロに抜かれ4位のようなものだ。ここから、これから述べる、ユニクロ、H&M、ZARAがいかんにして今の地位を築いてきたか次章で延べよう。また各社の詳しい売上などの比較は6章でしたいと考えている。

表 2 2013年の世界のアパレル企業の売上高

順位	社名	売上高
1位	インデックス (ZARA)	2兆3300億
2位	H&M	2兆100億
3位	GAP	1兆6400億
4位	ファーストリテイリング (ユニクロ)	1兆1400億
5位	LIMITED BRANDS (ビクトリアズシークレット)	1兆900億
6位	PVH (カルバン・クライン、トミー・ヒルフィガーなど)	8300億
7位	ポロ・ラルフローレン	7600億
8位	ネクスト (イギリスのファッションブランド)	6300億
9位	しまむら	5000億

※出典：業界動向サーチ(2014)。なお、一部C&Kなど売上高が確認できなかった企業を除く。また為替レートは2013年5月26日の101.90円である。ブランド名などが書いてあるが、そのブランドそのものではなく、ブランドを所有する持ち株会社の決算である。

第3章 ユニクロ

第3章第1節 ユニクロの概要

おそらく、現在の日本を代表するファッションブランドであろう。上の売上を見ていただいても分かるが、第4位である。(最新の情報では、第3位になった。)店舗数は、国内

852 店舗、海外 633 店舗の 1485 店舗を誇り、名実ともに国内最大級のファッションブランドである。また海外店舗は、中国・韓国が 374 と 133、東南アジア・オセアニアで 80 店舗であり、ほとんどを占めている。母体はファーストリテイリングであり、ユニクロ、G.Uなどを傘下に収め、やり手経営者で知られる柳井正が率いている。創業は 1984 年であり、「ユニーク、クロージング、ウェアハウス」をもじり「ユニクロ」である。ユニクロは低価格、高品質を謳い文句に、SPA 展開で一世風靡した。記憶にあるかたも多いであろう、2000 年のフリースだ。当時、フリースー着はだいたい 5, 6000 円ほどしたが、1900 円という当時は他を圧倒的に突き放した価格で勝負にでた。SPA を採用しているが、生産は中国の工場にすべて委託している。しかし、ユニクロは大量生産させ、そのすべてを自社で引き取る手法を取っていた。従来、委託工場は売れ残りを返品する形で引き取られていたので、大量生産にはなかなか踏み出せなかった。しかしこの手法により、安心して製造することを可能にした。これにより低価格を実現した。では高品質はどうか。中国の工場に委託して、なぜあのような高品質（値段のわりに）を実現できるのか。ユニクロは現地に職人を派遣し、技術を教え盗ませる、巧技術というプロジェクトを実行した。この二つの手法により、低価格で高品質を実現した。

第 3 章 第 2 節 ユニクロの販売

ユニクロの顧客層は幅広い。性別、年齢、ライフスタイルは想像以上に多様である。もちろん、日本国内で日本企業であるということもあるが、それ以上に機能的ファッションを取り入れているからである。そこが H&M や ZARA と違うところでもあり、弱みとも言える。現代のマーケティング理論では、顧客像を明確に想定し、そこに経営資源を集中することをよしとしている。ところがユニクロはまるで逆だ。だが実は、「顧客を絞り込めていない」ことこそが、強さを支える経営戦略の根幹である。2008、9 年、外資系ファストファッション企業、H&M とフォーエバー 21 が日本に上陸してから、日本国内でのファストファッション戦争が勃発した。これら H&M やフォーエバー 21 は、GAP が創始した SPA モデルに「ファッション」という視点を色濃く加えたことで飛躍した。GAP を「第一世代 SPA」とするならば、H&M などの新興勢力はそれを進化させた「第二世代 SPA」と言える。さらに言えば、ユニクロの立ち位置、これは第二世代 SPA とやや異なっている。先程も述べたが、H&M などと違い顧客層は様々だ。誰にでも門戸を開いて、トップやニッチな市場だけでなく、マス市場を獲得しようとしているわけだ。ユニクロの商品はファッション性があるとは言い難

い。既に成熟しきった衣類市場の一角だ。柳井会長は自社の商品を「生活必需品とファッションの中間くらいの位置づけ」と語る。この中間とは「あらゆる世代と性別に向けた、適度のファッション性を備えた低価格のベーシック衣料品」である。意外にも見落としていた市場でもある。そしてこの市場で戦い抜くために、ユニクロはモノ作り企業の道を歩み出している。ではなぜユニクロは強いのか。10年前であれば、正解は簡単だ。製販一貫のSPAモデルを採用し、卸売業者などを排除した「中抜き」に成功し、コストを抑えることで低価格を実現したからだ。

理由の一つとして、ユニクロは広告・ブランディングがうまい。株式上場時の1994年、テレビCFの第一弾が流れた。関西のおばちゃんが、ユニクロの店内「この服気に入らんからこうかんしてえなあ〜」と大阪弁丸出しでがなり、服を脱ぎだすという強烈なもの。当時、まだわが国では衣料品の返品交換は珍しかった。訴えたかったのは、その返品交換OKというものもあるが、それ以上にこのCF[の露出効果は抜群であった。これにより、ユニクロの全国知名度は一挙に高まった。その後、ご存じのとおりユニクロのイメージを一新させたのがフリースだ。このテレビCFは、ミュージシャンの山崎まさよしや俳優の天本英世などの有名人に加え、無名の一般人も登場させ、その生き様をストレートに訴えかける独創的なものであった。CFはうまいこともさることながら、ユニクロが特に新聞広告を多用する企業であることをご存じだろうか。「商品プロモーションはもとより、ブランディングという意味でも、我々にとって新聞は非常に重要な媒体」と語っている。その新聞広告の中には、純粋な意見広告もある。企業としての姿勢や考え方、活動方針などを世に問い、アピールするのだ。ただ単に商品をアピールするだけでなく、企業そのものをアピールしていくブランディング戦略であり、小売業としては非常に珍しいことであった。

第3章第3節 ユニクロの商品

10年後の現在、失速するSPA企業が少なくない中、ユニクロは生き残っている。中抜きだけでは説明がつかない。上述のもう一つの点として、ユニクロはSPAモデルによって「製造業」に足を踏み入れ、さらにその製造に磨きをかけ、「強い製造業」への進化を遂げた。ユニクロのヒット商品、「サラファイン」や「ヒートテック」。誰もが一度は気になった商品であろう。「サラファイン」、この商品は文字通り、夏場の暑い中、汗を吸い取り、いつでもサラサラとした感覚が持続する。湿気を吸い取って逃がす機能を持つ特殊な繊維で作られているからだ。「ヒートテック」も似たようなものであり、冬場、熱を逃がさず体を温

める商品である。実際に私も「ヒートテック」、「シルキードライ（サラファインの後継モデルのような商品）」を愛用しているが、機能的であり、肌着としては素晴らしい役割をしていると感じる。実はこの繊維、ユニクロが化学繊維メーカーの東レ、旭化成と共同で開発したものである。2005年、この商品案が浮かんでから、商品化されるまで1年を要した。一つの商品を作り上げるのに、外部の繊維メーカーを巻き込んで素材から開発する。その姿は日本を代表する製造業、「トヨタ自動車」の姿と重なる。実はこの協力関係、2000年から始まっている。この年、柳井会長は全取締役を引き連れ、東レの社長を訪問。「我々がグローバル化するには、御社の技術が必要なんです」と、繊維供給での関係強化を訴えた。これを機に、東レ内にユニクロ専門の組織が作られた。「こんな商品があればいいな」という案を試行錯誤繰り返し、2006年、ようやく商品化にこぎつけた。このころには、さらに関係が発展し、両者は「戦略的パートナーシップ契約」を締結する。資本関係こそないものの、共同でバーチャルカンパニーを設立したのもこの時だ。その後、2006年から5年で2000億円規模のビジネスに育てることを目標としていたが、現在はその規模を軽く超えていると語る。両者が生み出した代表作、「ヒートテック」。2008年に2800万枚を販売。2012年には1億枚を販売している。自動車メーカーが部品メーカーや素材メーカーとともに技術を磨き、モデルチェンジするように、ユニクロ、東レ両者も絶え間無い研究開発に注力した。現在の「ヒートテック」を作り上げるまでに、実に数百回と繰り返し試作が続いた。現在、東レの工場内には「ヒートテック」専用のラインが設けられているほど、珍しい状態にある。見た目にはほとんど違いはわからないが、生地の機能は確実に進化している。「大事なのはいま販売している商品を、技術力を使って磨き上げることだ」と、大苦上席執行役員は語る。

第3章第4節 ユニクロの製造

次に工場面から見てみる。ユニクロが毎年生産する衣服は現在、約7億枚。70%は中国で生産され、中国全土に70社の提携工場がある。中国で主にTシャツやパーカーなどのカットソー類の生産が委託されている工場がある。工場を運営しているのは、香港証券取引所に株式を上場している中国最大手のアパレル生産会社だ。生産量のうち、ユニクロ製品で45%を占めている。何よりもこの工場の凄さは、生地製造から染色、プリント、縫製までの各工程を同じ会社の中で完結する一貫体制を確立していることだ。この一貫体制が在庫や物流などで最大限の効率を発揮するのは言うまでもない。だがそれよりも大切にして

いるのは、品質を保持できるということだ。さらには2006年にユニクロが導入した「ハンガーシステム」。ズラリと並ぶミシン台が空中を走るレールで繋げられており、そこを生地や部材が引っかかったハンガーが往来しているものである。ライン全体の投資額は数千万円単位で、普通の縫製会社では簡単に導入できない代物だ。一貫体制にしる、積極的な設備投資にしる、ユニクロが膨大かつ安定した発注量が見込め、短期間で投資が回収できるからこそなせる業だ。さらに言えば、ユニクロと生産会社が、ビジネス上で固い信頼関係で結ばれていることも大きい。欧米のアパレルメーカーの場合、突然契約を打ち切ってほかの工場に生産を委託するなど、リスク回避のために多くの工場と契約を結び、少量ずつ生産することが少なくない。だがユニクロは提携工場の数から見ても、そうではない。日本の自動車メーカーが系列の工場と長い付き合いを続けてコスト削減、品質向上を目指すように、ユニクロも中国の工場を「系列化」することに余念がない。そして、ユニクロが低価格、高品質を実現する隠された業がある。週に数回、各工程のスペシャリストである「匠」と呼ばれる技術担当者が必ず現地の工場を訪れ、さながら自社工場のように指導して回っている。欧米のアパレルメーカーの技術担当指導者が訪れるのは年に1回程度ということを見ても、その差は歴然である。「もともとは整理整頓さえできていない状況だった」と、語るのは「匠」チームで素材技術を担当する飯田氏。最初は露骨に嫌な顔をされたが、縫製や無駄の削減、それによる効率性を、結果を持って示すことによって、理解を求めた。現在、「ユニクロの提携工場」と言っただけで、生産を委託する欧米メーカーが現れるほどにまでなった。今、ユニクロが目指すものは中国で培った成功モデルを、ベトナム、バングラディッシュといったほかの地域に移植することだ。もちろん、同レベルの品質を保ったまま。増え続ける販売量に生産が追いつかなくなってしまうという事情もある。ユニクロは世界を行脚しているのだ。

第3章第5節 ユニクロのグローバル戦略

ではユニクロの世界進出はどうだろうか。H&MやZARAは早い段階（創業もユニクロより早い）で海外進出を担っている。それはスペイン（ZARAの本拠地）やスウェーデン（H&Mの本拠地）の市場の限界、ヨーロッパというすぐそばにある巨大市場など様々な要因がある。ユニクロはどうか。実はユニクロの海外進出は早い時期に行われていた。2000年6月、英国・ロンドンに子会社を設立し、2001年9月、海外初となる店舗をロンドン市内に4店舗、同時オープンさせた。その後、英国内に一気に21店舗までチェーン網を広げたが、そ

のほとんどが不採算店舗であったため、2003年には5店舗まで縮小した。失敗の要因はいくつかある。一つ目が、現地で採用した英国人トップによるチームに、経営を全て委ねたことが挙げられる。階級社会のイギリスでは、全社員が一丸となって現場を盛り上げるユニクロ式が合わなかったようだ。第二は、「3年間で50店舗にする」という柳井氏の言葉が一人歩きし、それが目的になってしまったことだ。第三は、知名度不足だ。いくら広告費を打とうが、極東からきた衣料品店に、欧米有力ブランドの牙城は簡単に崩せなかった。これと同様なのが中国、米国への進出であり、両方とも失敗している。これが初期におけるユニクロの海外進出だ。この流れを変えたのが「グローバル旗艦店（フラグシップストア）」である。標準店（売り場面積300坪）の少なくとも倍以上の面積を有する大型店で、開発時期におけるユニクロ最高レベルのMDとVMD（ビジュアルマーチャンダイジング＝視覚提案）を駆使した最新業態を、ショーケースとしてのブランディング効果を持たせながら世界に出店した。むやみに採算を気にして、安い場所に多店舗化するのではなく、その国の一等地に出店し、知名度を高めてから多店舗化するというものだ。ZARAの出店方法に似ている。結果的にこれにより、ユニクロの世界進出は息を吹き返す。ユニクロにとってアジアでナンバーワンになることが、世界一に近道であることは言うまでもない。これから爆発的に中間層が増える市場であるからだ。海外店舗114のうち、109がアジアへの出店だ。私は間違いなくアジアでの優位性は、ユニクロにある。ではどんな優位性があるか。まずはわかりやすい地理的要因だ。言うまでもなく、同じアジアの一員であるからだ。加えて生産面でも、中国を主体にアジア各国に深く食い込んでいる。二つ目はアジアにおける日本のブランド力の強さだ。この点が、欧米ブランドと異なっている。日本製品には抜群の信頼感とステータスがあるからだ。第三は競合面である。欧米では、他のグローバルSPAに後れを取っているが、アジアではそれが逆転する。

海外進出には大きく出遅れているイメージがある。しかし、欧州全体を一つの国とみれば、ユニクロの海外売上比率は高い。ただ慢心してはいけない。H&MもZARAもアジアマーケットに攻勢をかけている。ただファッションブランドには、出出国による厳然としたヒエラルキーが存在する。欧米>日本>アジアとその序列が明確だ。これは欧米ブランドが日本やアジア、日本ブランドはアジアで受け入れられやすいが、その逆になると、よほどのことがない限り難しい。ご多分に漏れず、ユニクロは欧米での展開に苦勞している。ではユニクロは世界を制することができないのか。そういうわけではない。上述の通り、ユニクロは誰もが着用できる普遍的ベーシックなもの、高機能であり、ただのファッション

ではないものを作っている。ZARA や H&M とはファッション性という観点で違うので、そもそも狙う市場が違うのだ。そこをうまく主張できれば、世界にユニクロの名が渡るだろう。だが、まだまだ課題もある。まずは人材の育成、確保であろう。ユニクロは海外事業を加速するため、2012年から、世界を5地域に分け、それぞれの地域に権限を委譲する「世界5本部制」をスタートしている。各地域本部は上海（中国、台湾、香港）、シンガポール（東南アジア）、パリ（欧州）、ニューヨーク（アメリカ）、東京（日本、韓国）である。各国地域本部では、採用、従業員育成、店舗開発を統括して行う。海外売上比率を高めるには、急速な店舗展開は欠かせないが、そのスピードに人材確保、育成が追い付くかだ。ましてや、店舗を重視しているユニクロなら尚更だ。第一段階であるブランディング戦略は、フラグシップショップにより、成果を上げている。続いての段階である、進出国別の深堀り、より生活圏に近い郊外や地方へのドミナント型の大量出店であり、この段階でようやく世界に進出したと呼べるだろう。それに向けたマーケティングと商品政策の構築こそが差し迫った課題だ。さらに今後はBOP市場をどう攻めるかも課題となる。現在、世界人口約72億人のうち、6割近い約40億人が、途上国などで暮らす低所得者層だ。彼らは所得ピラミッドの底辺に位置することから、BOP（ベース・オブ・ピラミッド）と呼ばれ、そのほとんどが年収3000ドル以下に満たない層だ。このBOP市場が、新たなビジネスの対象として世界的に注目を集めている。

デフレの勝ち組企業である、ユニクロ。これまで小売業の筆頭であった百貨店とGMS（総合スーパー）から衣料品においてそのパイを獲得した。ユニクロはデフレの勝ち組とはいえず、デフレを主導しているわけではない。よく安売りが循環し、結果デフレを招く、という理論もあるがユニクロは少し違うと考えている。それは新たな市場を掘り起こし、形成したことだ。そこが単に安売りを仕掛けているところと違うところだ。そして最近では、「低価格」という代名詞を脱却しつつある。シャツのメインラインは2990円（ここ最近の物価上昇や増税、円安は考量せずにして）、ジーンズの国内産は5990円と「低価格」であるかどうか疑問がある。確かに安い部類には入るが、それ以上に高品質を目指している。価格以上の「付加価値」がある商品を提供し続けているのだ。代表例がメリノウールの使用、カシミアを潤沢に使用したセーター、高機能のヒートテック、サラファイン。ユニクロは価格と品質のバランスを最大限に高めようとしているのだ。現在、ユニクロのSPAは第三世代のSPAを目指している。柳井氏はそもそも「服＝ファッション」とは捉えていない。商品を「売れる理由」「買う理由」をつけて販売しているからだ。もっと言えば、服の活用

法や機能をソフトと捉え、それを大々的に宣伝しているのだ。それと同時に市場も掘り起こすことをしている。ユニクロは良い商品を作り、それをしっかりと顧客に伝えるところまでしているのだ。顧客ターゲットをつくらないと述べたが、逆に言えば世界最大のマス市場を狙えるということだ。だからこそそのベーシック・クロージング、誰が見ても高機能である。「世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供する」といった、ユニクロのミッションをどう実現するかもカギであるとみている。

第4章 H&M

第4章第1節 H&Mの概要

H&Mはヘネス&モーリッチ(Hennes & Mauritz)の略で、1947創業と意外と古いスウェーデン発祥のブランドである。日本には遅い展開の2008年9月13日、銀座に一号店をオープンさせた。現在、日本では約39店舗、世界合計2936店舗である。ちなみにだが、最も店舗数が多いのは地元スウェーデンではなくドイツである。ブランド力を重視しており、ユニクロ同様、SPAを採用している。しかし、ユニクロとは違い、基本的には商品の追加生産を行わない。ここに希少性を見出し、購買意欲を誘う。また、どの国であっても商品の値段は基本的には変わらず、グローバル統合を図っている。しかし商品バラエティは各店舗で、地域性を考慮し若干の違いをだしている。例えば、銀座店ではキャリアウーマンをターゲットにしたものが多い反面、原宿ではシャープでポップな商品が多い。だがもちろん、低価格で商品回転が早く、トレンドを意識したものが多い。ユニクロが高品質でベーシックなものが多い傾向にあるのに対し、H&Mは低品質でトレンドを意識したものが多い。低価格はSPA、低品質で実現しているが、商品回転はどうか。従来、洋服というものは1年ほどかけて企画、生産、販売に至る。つまり、1年後に流行するだろうというものを考えて製造している。H&Mはこれと同時に、3週間で作り上げる二本立てを採択しているので、常にトレンドを意識したものを店頭で並べられている。またトレンドの意識は、有名ブランドとのコラボ商品の多さにも出ている。マルニ、ランバン、ヴィクター&ロルフ、ヴェルサーチ、コムデギャルソン、マルジェラなどのコラボ商品を販売した。これももちろん、追加生産なしなのでものすごく希少性がある。

第4章第2節 H&Mの販売

日本に進出した当初、銀座店や原宿店という場所もさることながら店舗規模も大きい旗

艦店を出店することで知名度を上げた。そのさい、H&Mは3つの点で日本の市場を分析した。流行に敏感な消費者が多い、クオリティに対する厳しい目、きめ細かいサービスを求める。同社は特に品質管理を徹底した。H&Mでは日本に初の品質管理専門スタッフを常駐させ、2~3か月の研修を行うなど細心の注意を払った。日本国内においては、世界一厳しい目を持つと言われる消費者を、どれだけ正確に把握できるかが今後のカギになるだろう。

ファッション性と価格に加え、商品サイクルの速さも特徴だ。商品は基本的に「売り切り御免」。流行性の高いものは2週間程度で店頭から消えゆき、有名デザイナーの商品は即日完売が常だ。年間50万点以上の商品を外部工場に委託している。その数は1日平均1300点もの新商品を店頭並べているのだ。自社工場を設立当初から持たず、外部委託で大量生産している。今では世界700社の協力工場のうち、80%がアジアである。その数の商品を発売し、年率10%で店舗展開を進めているのにも関わらず、利益率を上げている。H&Mが目指しているのは「顧客を飽きさせない経営」だ。それを支えるのは同社の3つの割り切りだ。商品、製造、物流の3つである。

第4章第3節 H&Mの商品

通常、デザインや顧客のターゲットの違いにより商品に幅がある場合、店名やブランド名を分け、コンセプトを明確にする方法をとることがある。しかしH&Mではあえてそれをしない。その代わり出店場所によって対象顧客を設定し、それに沿った売り場の展示パターンを決めている。この店舗作りを支えるのが商品を開発するデザインチームだ。ストックホルムにある本社ビルでは、180人のデザイナーが商品を考えている。デザインプロダクションのスタッフは数人程度が通例だが、H&Mのデザイン体制は強力だ。そこでバイヤーや予算管理者も出入りをし、デザインや予算を含めた具体的な案をそこで決める。ここでの課題は「いかに見た目に新しく低予算で作れるか」である。

H&MはZARAと並ぶファストファッション界での地位を確立している。近年、ZARAに追いつくため、これまでの価格とデザインを両立した商品に、さらに「エコ」という付加価値をつけて、差別化を図ろうとしている。それが「コンシャス・コレクション」である。最近、ファストフードなどにおいても、消費者のオーガニック志向の高まりとCSRの観点から、有機食材を使った商品が見られるようになってきた。その波がファッション業界にもきている。H&Mは2010年から環境に配慮したサステイナブルな素材と生産方法で作られた、「コンシャス・コレクション」を発表してきた。これは、消費者に環境や未来に対し

で少しでも「Conscious (意識)」した選択をしてほしいというところから名づけられたブランド名だ。あまり知られてないが、H&Mは1990年代からサステナビリティをビジネス展開の1つとして挙げている。オーガニックコットンや有害な化学物質を使用せず栽培されたリネン、再生ポリエステルやテンセルなど、再生可能な素材の使用を推進してきた。また、織りや染めの技法においても、土地や人体に害のない方法を模索。すべてをオーガニック素材、サステナブルな生産方法で作ったコレクションを発表した。しかし、あまりの制約の多さから、このコレクションは2シーズンで終わった。だが2006年に転機が訪れる。デザイナーのステラ・マッカートニー氏によるコラボレーション企画を発表。その際に環境に配慮した素材を使用し、かつデザイン性も高めたものを発表、そしてデザインチームもそれに影響を受けた。そして2010年、ようやく市場が整ったという判断で、フルラインでのコンシャス・コレクションを世に出した。だが、先ほども述べたように、かつては一度失敗している。普通に考えれば、サステナブルの生産方法を行い、オーガニック素材を使用すれば価格に跳ね返ると推測できる。だが、決して手の届かない値段ではない。なぜそれが可能なのか。その理由は2つある。まず一つ目がかつての開発や生産ノウハウをベースにしているということだ。当時は長期的目線で投資と考え、店頭価格に反映させなかった。だが決してその時設けた基準は無駄ではなく、長期的に機をなしている。二つ目がすべての綿素材を主にベターコットンを使用しているからだ。これは全くの無農薬ではないが従来比で80%農薬をカットしており、オーガニックコットンより安定生産が可能。またオーガニックコットンは認証を受けるのが難しく、その認定費用も高い。ベターコットンは認証がないため、価格競争力を持つという点で利点がある。なにより、農薬などの経費が掛からず、健康的な労働環境で働く点からも、農家にとってもメリットがある。上述したが、この体制を維持するのにも、監査を行い維持している。今後のカギは、サステナブル素材、生産の供給元をいかに増やしていくか、サステナブル活動とコンシャス・コレクションを消費者にどうアピールしていくかであろう。

第4章第4節 H&Mの製造

自社工場を持たないリスクは監査で回避する。だがH&Mが協力工場の生産性について指導や要請することはない。契約通りの納期で、基準を満たした品質のものを、なるべく低コストで製造してくれればそれでいいという割り切りだ。2007年、ギャップはクリスマス商戦に予定していた子供向け衣類の販売を中止した。インドで児童労働によって作られた

ものであり、不買運動に発展したからだ。H&Mはこうした動きに敏感である。1997年にCSR統括本部を設置し、協力工場が問題を起こさないよう、60人の監察官を各国に配置し、定期的に工場を監査している。監査の内容は徹底的だ。無作為に選んだ従業員について、本人へのヒアリングだけでなく、身分証明書、出退勤時刻の記録、賃金支払いの記録などを工場に提出させている。

第4章第5節 H&Mのグローバル戦略

700社の工場から50万点以上の商品を世界2800店舗へ。この複雑な物流を支えているのが世界各地にある物流センターだ。H&M専用の物流センターが全世界に25か所ある。日本にも川崎市に物流センターがある。市場の広がりに伴って、拠点の統合、大型化を進めている。大規模拠点に集約したほうが効率的と考えるためだ。物流センターでは協力工場から送られてきた商品の2割を店舗に、残り8割は「コールオフ」と呼ばれる倉庫で管理し、販売状況に応じて各店舗に配送する。各ショップの売り上げデータは独自に構築したPOSシステムで管理し、コールオフではそのデータに従い、毎日各ショップに陸送する。そして売り残りがなく配送数をコントロールし、商品を店舗間で移動させることはしない。H&Mは店舗での商品回転数は早い。製造から店頭まで並ぶまでのリードタイムは早くても3週間だ。競合と比べ、特別早いわけではない。「スピードはその程度で十分だ」とエクリセン社長は語る。むしろ販売データに対する分析力と反応の速さに重点を置いている。世界中から集められたPOSデータは毎週、本社のデザインチームでも分析される。売れ筋の商品があれば似たデザインの商品をすぐに用意し、売れ行きが悪い商品は出荷時期と数量を見直す。リードタイムの短縮には物流面での制約がある。そこで、先行して1年先まで商品のデザイン化を進め、売れ行きにより後から微調整する。これにより、店頭では常に新しい商品が出回る仕組みができています。

2014年10月、同社はネット販売や店舗の展開地域を拡大すると発表した。2015年に新興国8~10カ国でネット販売を始めるほか、南アフリカやペルーに進出する。またH&M以外の業態の出店も伸ばし、ZARAを追従する狙いだ。ZARAのネット通販は既に27カ国・地域に拡大し、中国ではアリババ集団に出店することに決めた。ここでもH&Mが追う形だ。同社に限らず、ネット販売の拡大は一つの新たな販売の鍵であり、また他の産業にも言えることだが、アジアや新興国への攻勢は今後の業績を左右する分かれ道になるだろう。

デザイナーとのコラボも然ることながら、有名モデルを広告等として起用もしている。

イメージ作りも非常に大切な戦略として扱っているのだ。ちなみに労働環境も抜群に良いらしい。有給消化率は100%、社内の異動は90%が社内公募で決まっている。

第5章 ZARA

第5章第1節 ZARA の概要

1975年創業、世界最初のファストファッション店としてスタート。スペイン発祥の今では世界一のアパレルブランド会社、インデックス。5000以上のブランドを傘下に置き、その中核ブランドであるZARAは世界で1991店舗、日本には1998年に渋谷店を皮切りに、今では65店舗ほどある。事業戦略に面白味を持ち、トレンドキャッチ、回転の早さ、広告を出さないなどが挙げられる。一等地に出店することで、広告を打たずして自身のブランド力を拡散している。また回転の早さゆえ、希少性がうまれ、H&Mと似ている。しかし、H&Mは川崎に物流庫をもち、3週間ほどかけて発送しているのに対し、ZARAは各店舗の顧客データを本国に送り、飛行機で迅速に発送している。価格は、ほかの取り上げているブランドと比べて高いが、そのぶん高品質である。なぜなら工場は、自社工場を東欧に持っており、そこで製造されている。ZARAの最も成功している点はサプライチェーンにある。2004年のハーバード・ビジネス・レビュー誌に特集記事が取り上げられ、また、MBAのサプライチェーン分野でも例として取り上げられるほどだ。

第5章第2節 ZARA の販売

創業者であるアマンシオ・オルテガ氏。2013年のフォーブス誌の世界富豪ランキング3位にその名前があった。これほどの影響力があるのに、今まで一度もメディアのインタビューに応じたことがない。これには彼の「顧客が主役」というモノ作りの哲学が背景にある。オルテガ氏がそもそもファッションをここまで大きくしようとした背景は当時のスペイン政権がある。当時はフランシスコ・フランコ独裁政権下にあり、ファッションは一部の裕福な金持ちのためのものであった。オルテガ氏は学校を貧乏でドロップアウト、家計を助けるために地元のシャツ屋の販売アシスタントからスタートした。そして「ファッションの民主化」を考え出したのだ。オルテガ氏が考えたのはシンプルな答えだった。売れる商品とは顧客が求める商品、そしてその商品を買える価格に引き下げるには余計な中間業者を省くことだった。そのためには顧客の声に耳を傾け、聖愛さん現場を飛び回り情報を集めることだった。「服のデザイナーはある意味、顧客自身」ファッションの民主化

を掲げ、いかに顧客と向き合い、チームワークを持って生産していくかが鍵である。自分がメディアに露出することは顧客主義に反することの表れでもある。

ZARAは広告を打たないことで有名だ。だが、広告の代わりになるものがある。それは店舗そのものだ。必ず各都の目抜き通りに店舗を構え、ある意味広告としての役割を果たすショーウィンドはエレガントかつイメージーションにあふれた洗練されたものだ。店内は販売スペースを犠牲にしてもイメージを重視した設計をしているので、業界では革命的とされていた。そのため、ZARAはとてもイメージ、ブランド戦略を大事にしている。これは極端な例だが、ZARAのデザイナーや社員になるためにはどうすればよいか。MBAの保持者であるとか名門ファッションスクールを出るとかではない。ZARAを好きになれること、面接には洗礼されたおしゃれな恰好で臨むこと、容姿がそれなりに良いことである。イメージ作りとは、人がパッと見たときに判断する。ZARAはその細部まではっきりと気を使っており、ブランドイメージをととても大切にしている。そこがH&Mやユニクロと違っている部分ではないだろうか。

第5章第3節 ZARAの商品

「好調な業績を維持するカギは、ビジネスモデルの柔軟性にある」、こう述べたのは2012年上半期決算の説明会でパブロ・イスラ会長兼CEOである。H&Mなどと差別化した高級感を出している。この中でも強気の拡大路線を支えるのが業界最速と言われるサプライチェーンだ。店舗に届くまで最短で2週間、同社CCOのヘスス・エチェバリア氏は「やろうと思えば1週間でもできる」と豪語する。この速さは同業他社を群と抜いている。なぜこのスピードが可能なのか。スペインの本社、広いオープンな空間の中央を陣取るのはデザイナーではなく、ずらりと並んだコンピュータだ。そしてそのコンピュータを扱う若い社員のことを「コマーシャル」と呼ばれるカントリーマネジャーで、各自の担当する国から市場動向を収集し、在庫管理するのが仕事だ。そしてその周りにデザイナーたちがいる。まるでインデックス社の経営方針である「消費者の情報こそ主役で、デザイナーは脇役」を表しているようだ。コンピュータには毎日販売状況や在庫情報が送られてくる。例えば、新商品を発売すると、その日のうちに世界の店舗から続々と販売データや顧客の声が本社に集まる。コマーシャルが何かデザインで不足を感じて販売機会を逃していると分かれば、すぐさまデザイナーに伝え、デザインの追加準備が始まる。ZARAはシーズン前にデザインを固めるのは2割程度で、それ以外はシーズン中に消費者の反応を見ながら調整していく。

つまり同社の商品はデザイナーが作りたいものではなく、消費者が求めるものであるということだ。だからこそ最新のトレンドとファッション性を掴むことができる。

第5章第4節 ZARAの製造

また、インデックスがこのような流行の変化に即座に対応できる理由は、生産体制にもある。同社は本社周辺に12の製造子会社を持ち、約半分の商品を自社で製造している。主にニット製品やベーシックな衣料は中国やバングラディッシュに、ファッション性が高く、流行が冷めないうちに市場に投入する必要がある商品は本社工場である。厳密には、同社が担うのは裁断と検品であり、労働集約的な裁縫は約100社の小規模な下請け工場へ外注している。それでもH&Mやギャップ、ファーストリテイリングなどとは一線を画す。

第5章第5節 ZARAのグローバル戦略

物流センターにも秘密は隠されている。世界中から集められた商品を、本社工場で検品を済ませ、スペイン国内に8か所ある物流センターに流れる。そしてここから世界中の店舗に向けて出荷される。中国の上海で生産されたZARAの服も一度はスペインに運ばれ、再び上海の店舗に出荷される。物流コストや輸送時間という点では非効率だが、これにより世界中の店舗の在庫管理が最適化されている。物流センターでの在庫の滞留時間は最長でも2日間、出荷は朝夕の2回で基本的に全世界同日に新商品を受け取る。また店舗が本社に商品を発注してから、2時間後には商品の仕分けが完了し、8時間後には物流センターを出発する。欧州は陸路で36時間、欧州以外は日本など一部で3~4日を要するところを除き、空輸で48時間以内である。商品の発注といっても在庫管理については本社システムで管理されており、実際は本社が定めた数量以上は発注できない。ZARAの売れ残り率はわずか10%、ファッション業界全体では17%から20%と言われる中、驚くべき少なさだ。

本社によると在庫管理の判断材料は、店舗が収集する2種類のデータだ。1つは販売データ。実際に売れたかだけでなく、手に取ったか、試着したかも細かく追跡し、毎日本社に定量情報として送っている。もう1つが定性情報だ。渋谷店では何色が流行っており、どんなアクセサリが人気かなど定量情報では伝わらない情報を、店舗マネージャーが電話で伝える。この2つの徹底した商品の情報管理により在庫のダブつきを失くし、消費者のトレンドを的確に掴む。ZARAはデザインにおいても、流通においても、顧客へ届けるまでのスピード感を大切にして経営を行っている。その仕組みの最たるものが、世界各国約1600

店舗から注文が入ると48時間以内に商品を届けるシステムの構築です。それを週に2回行っているということは、非常に早いスピードで商品の回転を行っていることになる。ZARAはJUST IN TIME経営により、多品種少量生産で商品在庫も店頭在庫もない仕組みをとっている。店頭商品の回転を早めることは、顧客を飽きさせない売り場作りにもつながり、来客頻度や購入頻度の増加にもつながります。単に在庫リスクを減らすためだけの多品種少量生産ではなく、新たな顧客を呼びリピート率も高める、これこそがZARAモデルのJUST IN TIME経営と言えるのではないのでしょうか。

第6章 結論

第6章第1節 販売・商品

以上、3社を見てきたが、同じように見えて、それぞれ違う経営手法を取っていることがわかる。特にSPAを採用しているとはいえ、ユニクロとH&M、ZARAは違う考え方を持っている。また、ファストファッションの売りでもある、トレンドやファッション性についてもユニクロとH&M、ZARAは違う。ここではまず販売と商品についてみる。

まず明確な違いが顧客層だ。ユニクロは全性別、年齢を対象にしているのに対し、H&M、ZARAは事細かに分けて、顧客対象を絞っている。それが出店体系やディスプレイにも表れるように、ユニクロは基本的にどこに店に行っても同じ品揃えであることが多い。それに反して外資二社は、そもそもトレンドに敏感な10~30代までをメインターゲットにしている。さらにH&Mは出店地域によって商品、ディスプレイを変えている。マーケティング戦略においては、顧客のセグメンテーションに成功しているので、見事にニーズを掴めば、大ヒットするということだ。ユニクロはあえて絞らないことによって、どこに行っても安心感を持って来店してもらうことができる。しかしその分、大きな収益機会を逃すことにも繋がるのではないかと、私は考えている。

そしてこの違いの大元は、商品戦略だ。顧客を絞るということ、それはアパレル企業において、商品をそれに合わせて投入するということだ。ユニクロが顧客層を絞らないということは、それだけ商品に差別がない。事実、ユニクロはトレンド性の追求というよりは、機能性の追求を求めている。対して二社は、トレンドという点を追求している。これは大きな違いだ。その中でもH&MとZARAを比べると違いがある。最初に述べておくが、どちらもトレンドやファッション性があることは変わらない。H&Mは180人の強力なデザイナー体制のもと、トレンド商品を作り上げているのに対し、ZARAのトレンド商品を作り上げてい

るのは、カントリーマネジャーだ。在庫リスクに関しての対策にもなり、かつ聞こえはいいが、顧客に寄り添った商品作りともいえる。どちらが優れているとは言い難いが、今後商品戦略を両社が変更または拡張する際の分かれ道ともいえる。その点ユニクロは、商品をファッションとは捉えず、生活機能品のように捉えている。ファッションには流行り廃りがあるが、ユニクロが生み出すものは「生活に必要なもの」として試しているため、世界的な市場浸透を狙える。可能性は大きいのだ。

広告に関しては、3社とも似通った戦略である。各地に大型フラグシップ店を出店し、多少の経費、リスクはかかっても知名度を上げる戦略だ。これにより、まずはブランドの浸透から始め、徐々に拡大していく戦略である。

第6章第2節 製造・グローバル戦略

製造に関しては3社とも違う。ユニクロ、H&M、ZARAともにSPAを採用しているところは一緒だが、工場での生産が違う。まず三社とも中国、東南アジアに生産を委託している。さらにそこからユニクロは、ただ単純な委託ではなく「匠プロジェクト」と称し、技術提供、さらには強力な提携関係を築いている。ユニクロは日本企業独自の厳しい品質基準もあるので、品質・生産管理において常に高水準を保っている。H&Mは数多くの工場に委託しており、生産リスクを分散しているともいえる。さらに品質管理を保つため、監査もしているが、必ずしも良いとは限らないのが現状だ。対してZARAは主要商品に限り、子会社工場で生産している。品質管理レベルも極めて高い。どの企業も、品質管理には細心の注意を払っているが、品質だけを取り上げるならユニクロに軍配はあがるだろう。だが、ビジネスの側面で見ると、H&Mの手法が最善なのかもしれない。

さらにここから言えることは、在庫管理、商品回転速度・物流だ。つまりグローバル戦略へと繋がるものである。ユニクロについては、在庫管理、商品速度ともに重要ではない。トレンドを意識しているわけではないので、回転速度を上げる必要がない。在庫管理についても、大量生産で可能な限り売り切る、また足りなくなればどんどん補充していくスタイルだ。だがH&M、ZARAにとってこの二つは重要だ。まずは在庫管理。H&Mの商品は売り切り御免のスタイルである。なので、ある程度の予測はするが、過剰に生産することはない。そして物流センターである程度の在庫調整をするのである。対してZARAは厳密に在庫管理を徹底している。本社での一括管理により、調整しているのだ。特にZARAは、他二社と比べ高額商品である。多少のコストはかさんでも、徹底して在庫管理をすることで、それを

上回る効果が出るのだ。

そして外資2社ともトレンドを重要視している。ならば流行に遅れまいと、商品の回転を速めていくのが当然であろう。H&Mのリードタイムは早くも3週間。ZARAは早くも2日。商品作りの段階において、H&Mはある程度先読みするのに対し、ZARAは大雑把に言えば後々調整していくスタイルだ。消費者感覚で言えば、3週間や2日と言われても違いがよくわからないが、売り場作り・店舗での在庫調整の面でZARAはすさまじいスピードで回転しているのだ。長期的なブランド形成という面では、コストはかかってもZARAスタイルは成功しているのだろう。

3社ともにこれからの世界販売を引っ張っていくのはアジア市場である。今までは、欧米発のブランドによる先進国消費なので、H&MやZARA、今回は取り上げていないがGAPなどが引っ張ってきた。しかし今後、注目を集める市場はアジアである。その点においては、アジア発であり、常に意識して進めてきたユニクロに分があるだろう。アジアだけでなく、新興国市場において、いかに認知度を上げていくかが鍵である。

第6章第3節 まとめ

世界の消費大国アメリカ。ここ最近、このアメリカのファッショントレンドが変化しつつある。以前は高価格帯ゾーン(ARMANI、GUCCIなど)と中価格帯ゾーン(BANNANA、A/Xなど)、低価格帯ゾーン(H&M、WAL★MARTなど)のそれぞれが完全に棲み分けできていた。そして価格帯ごとに購入する顧客層もきれいに分かれていた。だがアメリカも不況を経験し、消費の二極化を生んだ。これは顧客層の二極化ではなく、商品によって高いものと安いものを買いわける二極化である。例えば、普段仕事で着るコートはプラダで購入したものだが、休日はH&Mで購入したもので全身を包むなどである。そしてこの例は日本で最も見ることができる。日本人はブランド好きと言われるが、よく中高生でも財布やバッグはスーパーブランド物を持っている例がわかりやすいのではないか。大げさに言えば、世界的に見てもこの流れは加速しており、今後ますます消費の二極化が新たなトレンドとして確立していくだろう。ファストファッションはこのトレンドに乗り、あくまでローコスト戦略を取るのか、クオリティを上げて高価格帯の分野にも攻め込むのかをしっかりと見極めていく必要があるだろう。そのためには顧客のトレンドを掴み、SPAの強みを活かした戦略をとるべきである。ベーシックなTシャツならば、多少価格を上げて(ただあくまでも値段は他と比べ安い)でもクオリティを高め、逆に流行り廃りのあるものは

安くかつファッション性を高めて投入するなどである。また現状、その見極めが消費者には難しい判断なので、賢い買い方をしないといけない。ここからは余談であるが、私が提案する例として、価格とクオリティのみを考えるならばベーシックな T シャツ、パンツやジーンズはユニクロが良いだろう。パーカーやジャケットなどは H&M で購入するのはどうであろうか。またファッション性の中でもモード色を強めたいなら ZARA、カジュアル色を強めたいなら GAP も良い。ただ値段のことを考えると GAP も ZARA も上位互換としての認識である。個人的意見だが、GAP、ZARA ならばブランド自体にも周囲の人からさして言われることはないが、H&M だと燃れていると見た目で見られることもあるし、ユニクロ=ださいと思われる風潮がある。(あくまで私個人の意見であり、企業の宣伝でもなく反対意見の方も多々いることは承知であります。) 以上のように述べたが、ファッションにおいて何より大切なのはサイジングであると私は考えている。ファッション性を高めたいならば、多少高くてもしっかりしたサイジングのものを選ぶ必要がある。

余談になってしまったが、これからファストファッションとして成長していくには、新興国・ブランドの強化が鍵であると考えている。新興国が重要なのは言うまでもない。もう一つ重要なのがブランド。今後、物流面やデザイン面においても、ますます差別化が難しくなってくると予想する。そうなった際、消費者の心を簡単に掴むのは、ブランドだ。そしてこのブランドは他社が簡単には真似できない。長い年月をかけて形成していくのだ。しっかりとした土台を作るために、今からでも着々と進めていくべきである。

【参考文献】

【書籍】

- 岩崎 剛幸(2005)『アパレル業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』秀和システム
- 岩崎 剛幸(2012)『アパレル業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本 第3版』秀和システム
- エリザベス・L・クライン著 鈴木素子訳(2014)『ファストファッション』春秋社
- 川嶋 幸太郎(2009)『ファストファッション戦争』産経新聞出版
- 川島 幸太郎 (2009)『ユニクロ・柳井正 仕掛けて売り切るヒット力』ぱる出版
- 高柳 正盛 (2013)『グローバル経営の教科書 「カワイイ」を支えるファストファッションビジネス最前線』日経 BP
- 月泉 博 (2012)『ユニクロ 世界一を掴む経営』日本経済出版社

加藤 和馬「ファストファッションビジネス」
(2015年1月10日提出 ゼミ卒業論文)

ヘスス・ベガ (2010)『世界中を虜にする企業 ZARA のマーケティング&ブランド戦略』
アチーブメント出版

丸木 伊参(2007)『ユナイテッド・アローズ 心に響くサービス』日本経済新聞出版社
【Web コンテンツ】

Inditex(2014) *Annual Report 2013 / Inditex*,

http://static.inditex.com/annual_report_2013/en/

H&M(2014) *H & M Hennes & Mauritz AB Full-year Report*,

<http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/financial-reports/2014/1/1522819.html>

ユニクロ (2014 「2014 年 8 月期 決算サマリー」

<http://www.fastretailing.com/jp/ir/financial/summary.html>

業界動向サーチ(2014)「業界売上高シェア一覧-最新の売上高上位 3 社のシェアを分析! -業
界動向サーチ」 <http://gyokai-search.com/2nd-share.htm>

ファーストリテイリング (2014.09.17a) 「グループ事業別業績」

http://www.fastretailing.com/jp/ir/financial/financial/excel/20140710_group_gyoseki.xls

ファーストリテイリング(2014.09.17b)「店舗数 | FAST RETAILING CO., LTD.」

<http://www.fastretailing.com/jp/ir/financial/outlets.html>

ファーストリテイリング(2014.09.17c)「連結財務データ 直近四半期連結財務データおよび過去 8 年分財務データ」

http://www.fastretailing.com/jp/ir/financial/excel/20140710_finance2002-2014.xls