

日本アパレル業界と海外ファストファッションブランド

—両業界の戦略的比較研究—

1140422 上岡 海人

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

2008年のリーマンショックによる不況が日本にまで影響し、百貨店や総合スーパーでは売上が減少してきている。その理由として百貨店の稼ぎ頭だった女性ファッション衣料の落ち込みが挙げられる。しかし、H&M、ZARA、ユニクロをはじめとする、ファストファッションブランドは売上を伸ばしてきている。高級ブランド品からファストファッションへのシフトが急速に起こっているため、金銭的な市場は縮小しているが、数的には変化していないといえる。このことから、単に不況だけが原因で日本のアパレル業界が落ち込んでいるのではないと考える。

アパレル産業における競争は、シーズンに先駆けて流行を予測する能力を重視してきた、しかし、ライフスタイルの変容や多様化が顕著になると同時に、情報化社会の進展に伴って最先端の流行が世界規模で瞬時に察知されるようになるなかで、多くの消費者がファッションに敏感になり、このような社会環境の変化は、アパレル業界を供給主導型から需要主導型へと転換させた。すなわち、旬なデザインやスタイルに沿って多頻度少量の供給体制が要求されるようになった。それにより、品揃えの斬新性や多様性を高めるために、低コスト生産よりも商品の鮮度を重視する姿勢が強くなってきている。つまり、絶え間なく変化し続ける消費者の要求に俊敏な対応を示すことが、戦略的に有力な接近法となっている。

こういった業界内の様々な変化を基に海外から

進出してきたのがファストファッションブランドである、本研究では、H&Mがどのような経営方針、戦略をもとに海外進出を進めてきたのか、そして、日本をはじめ、世界各国での人気を確固たるものにしていく理由について考察していく。H&Mとの比較対象として、ZARAについても同じ内容で考察し両社の違いについても考察していく。また、その中で消費者のファッションに対する意識の変化やその背景についても考察していく。

2. 背景

現在、日本のアパレル業界は飽和状態にある。その理由として、リーマンショックがまず挙げられるが、それが根本的な理由ではないと考える。それは、ファストファッションブランドが日本に進出しているからである。なぜ、不況といわれる日本に次々に進出しているのか、その理由を解明していくことで、今の日本のアパレル業界に必要な物とは何かを考察していく。

3. 目的

日本のアパレル業界が飽和状態の中、売上を伸ばす海外から進出しているファストファッションブランドの強さの理由や戦略について知りたいと考えた。いくつかの文献を読んでいく中で、よく目に留まったブランドが「H&M」である。2011年度の業界売上高ではGap、Indexをおさえ1位になっている。

本研究では、「H&M」が何故業界トップになり、

また、日本での人気を確固たるものにしていく理由とその戦略、要因について比較考察し、今後の日本アパレル業界の課題提起を行うことを目的とする。

4. 研究方法

百貨店、ファストファッション、H&M、ZARA、日本のファッションの歴史などの文献や論文、資料を分析し、戦略を比較考察するとともに、インターネットを駆使して、消費者のファッションへの意識の変化も読み取る。

5. 骨子

骨子

図表目次

序

第1章 日本のアパレル業界の現状

- 1.1 百貨店
- 1.2 破綻に追い込まれる百貨店
- 1.3 百貨店の対策
- 1.4 消費者のファッションへの意識
 - 1.4.1 日本におけるファッションの歴史
 - 1.4.2 高級ブランドが売れない
 - 1.4.3 消費者の意識の変化に伴うアパレル業界の変化

第2章 ファストファッション

- 2.1 ファストファッションとは
- 2.2 ファストファッションブランド
 - 2.2.1 ファストファッションブランドの

ポジショニング

- 2.3 ZARA

- 2.3.1 経営方針

- 2.3.2 SPA(製造小売業)

- 2.3.3 立地を最大の広告に

- 2.3.4 ZARAについてのまとめ

第3章 「H&M」

- 3.1 H&Mとは

- 3.2 H&Mの経営方針

- 3.3 H&Mの事業システム

- 3.4 海外展開

- 3.4.1 海外市場への参入様式

- 3.4.2 現地市場におけるマーケティング

戦略

- 3.4.3 日本市場における展開

- 3.5 まとめ(ZARAとの違い)

結論

謝辞

参考文献

6. 第一章 日本のアパレル業界の現状

6.1 百貨店

次の図は、日経MJ(2013年6月26日付)の「2012年度バイイングパワーランキング」における日本国内の衣料品販売のランキングであるが、この図から日本国内における衣料品の販売業態において、上位10位の半分以上を百貨店が占めていることが分かる。

このことより、本研究では百貨店とファストファッションを比較対象とし、考察を進めていく。

順位	企業名	業態	店舗売上高 (億円)	前年比 (%)	売上比率 (%)
1	ユニクロ	専門店	5,881	4	100
2	しまむら	専門店	4,910	5.3	100
3	そごう・西武	百貨店	3,498	▲3.2	43.8
4	高島屋	百貨店	3,226	1.4	47.2
5	三越伊勢丹	百貨店	3,059	▲3.0	48.7
6	大丸松坂屋百貨店	百貨店	2,709	4.9	41
7	イトーヨーカ堂	GMS	2,308	▲3.9	17.7
8	丸井グループ	持ち株会社	2,218	▲3.8	69.1
9	青山商事	専門店	1,990	-	100
10	阪急阪神百貨店	百貨店	1,892	2.8	49.5

日経MJ(2013年6月26日付)の「2012年度バイニングパワーランキング」における日本国内の衣料品販売のランキング

6.1.1 百貨店が売れない理由

上述したように、リーマンショックによる不況が日本にまで影響し百貨店、総合スーパーでは売上が減少している。理由として稼ぎ頭だった女性ファッション衣料の落ち込みが原因に挙げられている。その理由として(1)委託販売(2)長期的なリードタイム(3)顧客の流出(4)消費者の価格に対する認識の変化などが挙げられる。

6.1.2 対策

・PB(プライベートブランド)展開…

ファストファッションに対抗するには、価格面での見直しが必要不可欠である。しかし、百貨店で委託販売しているアパレルメーカーは、SALEやアウトレットに商品を回され知名度やブランド力を損なうことを恐れ、百貨店での販売に制約をかけている。また百貨店に主力ブランドを低価格で卸すことができない、そのため特定の販売ルート向けのPBの開発を始めた。そこで、成果を出してきているのが、ミレニアムリテイリンググループの西部・そごうの「リミテッドエディション」が挙げられる。西部・そごうでは商品の開発にあたり、SPAを活用しており完全買い取りによるコストの大幅削減も行っている。

この、PB開発が今後のファストファッションブランドに対抗していくための先駆けとなるのではないだろうか。

6.2 消費者のファッションへの意識の変化

上述したように、日本のアパレル業界における不況はリーマンショックと合わせファストファッションブランドの進出によるものであると考えるが、それに加え消費者のファッションに対する意識の変化も色濃く影響していると考えられる。この節では、ファッションに対する意識の変化に焦点を当てて考察していく。

6.2.1 日本におけるファッションの歴史

1950年代から2000年までのファッショントレンドの移り変わり、その背景について考察した結果、80年代頃までは国内外のファッションリーダーの存在等もあり、1つのファッション、流行に皆が集中し、また、戦争の名残からか、アメリカへ対する憧れからか、アメリカをはじめ様々な国の影響を大きく受けたファッションが流行し受け身の形であったが、90年代以降からはバブル崩壊、インターネットの普及などに伴い、自分に見合ったファッションを楽しみ、自分達で流行を作り出し、発信する人たちが増えてきており、それに伴いファッションが多様化してきていることが分かった。

消費者意識の変化に伴うアパレル業界の変化

グローバルゼーション化による情報社会の進展により、世界市場が同質化してきている。

これに伴うファッション業界への影響として、最先端の流行を瞬時に察知することが可能となり、同質的な嗜好を持つ消費者層が誕生してきている。

また、近年においては、消費社会が一層成熟するなかで人々の嗜好やライフスタイルの多様化により、カジュアル衣料は個性を追求する消費者の期待へ十分に対応することが困難になっている。それに加え、世界的な不況を背景に、高級ブランドに固執することなく、流行を取り入れながらも等身大のファッションを享受しようとする消費者層が増加してきた。つまり、最新の流行を取り込みながらも多彩な嗜好をもつ消費者が増えてきている。

こういった、消費者のファッションに対する意識の変化によって、アパレル産業における競争も変化してきている。これまでは、シーズンに先駆けて流行を予測する能力を重視してきた、しかし、ライフスタイルの変容や多様化が顕著になると同時に、情報化社会の進展に伴って最先端の流行が

世界規模で瞬時に察知されるようになるなかで、多くの消費者がファッションに敏感になり、アパレル業界を供給主導型から需要主導型へと転換させた。すなわち、旬なデザインやスタイルに沿って多頻度少量の供給体制が要求されるようになった。

7. 第二章 ファストファッション

近年においては、消費社会が一層成熟するなかで人々の嗜好やライフスタイルの多様化により、カジュアル衣料は個性を追求する消費者の期待へ十分に対応することが困難になっている。また、世界的な不況を背景に、高級ブランドに固執することなく、流行を取り入れながらも等身大のファッションを享受しようとする消費者層が増加してきた。

そんな中、最新の流行を取り込みながら人々の多彩な嗜好に応えるカジュアル衣料として、ファストファッションが台頭してきた。

7.1 ファストファッションとは

ファストファッションとは、低価格、高品質、高いファッション性の衣料品を大量生産し、短いサイクルで販売するブランドや業態のことを指す。その中でも特出している部分が圧倒的な低価格の実現である。低価格実現のための方法は各社で微妙に違っているが、

(1)SAP 業態

(2)販売力を背景に問屋などとの密接な交渉力を武器にする

と、大きくこの2つに分けることができる。

7.2ZARA

ZARA最大の強みは業界最速といわれるサプライチェーンにある。サプライチェーンとは製品・サービス提供のために行われるビジネス諸活動(原材料の調達、生産、運搬、マーケティング業務)の一連の流れのことであるが、商品をデザインしてから生産し、店舗に届けるまでに要する時間

(リードタイム)が、最短でわずか2週間である。これは、H&Mが約3週間、ギャップでは約6週間かかっており、いかに特化しているかが見て取れる。

7.2.1 自社工場

I n d e x社は本社周辺に12の製造子会社を持ち、ZARAの衣料の約半分を自社で生産している。厳密に言えば、同社が担うのは主に裁断と検品で、労働集約的な縫製は約100社の小規模な下請け工場へ外注している。それでも、自社工場を持たず、アジアなどすべての生産を委託するH&MやGAPなどは一線を画している。

7.2.2 在庫管理の最適化

本社工場で検品を済ませた製品は、レールに吊るされたまま地下トンネルを使い物流センターに自動搬送される。I n d e x社はスペイン国内に8つの物流センターを持っており、世界中どこで生産されたものであろうと、製品はすべてこれらの物流センターに集約され、そこから全世界の店舗に直送されている。こういった方法は、物流コストや輸送時間という点では非効率である。しかし、世界中の店舗の在庫管理を最適化するためにこの方法が取られている。

7.2.3 本社による在庫管理

新商品の場合、店舗ごとの昨シーズンの売れ行きを基に、本社が何をどれだけ売るかを決定する。在庫の補充については、すべてがスペイン本社のシステムで自動的に決められるようになっており、形式上は発注という手順が店舗側に残っていても、実際は補充商品のリストが届き、それを確認するだけで、本社が決めた数量以上に発注できないようになってきている。この在庫の自動補充システムは2006年から導入されている。

7.2.4 まとめ

I n d e x社は高度にシステム化された高速経営を強みに、世界トップに成長してきた。それを

可能にする徹底した市場動向の収集とそれを反映できる生産体制、在庫管理、そして何よりも消費者の目線で商品を提供するという経営方針が最大の強みではないかと考える。こういった、経営方法は「ZARAモデル」と呼ばれ、「全世界にインターネットを介して情報が瞬時に伝わる時代に、I n d e xの高速経営は適している」言われ、世界の衣料品SPAのベンチマークとも言える存在になっている。

8. 第三章 H&M

2008年に、日本1号店を東京・銀座中央通りに出店。出店当時は入場規制がかかるなど爆発的な人気であった。そして、日本のファッション消費感覚を変化させた。リーマンショック後の景気冷え込みもあり、それまでのおしゃれな服＝高級ブランド物というイメージを払拭した。手頃な価格でも、モード感の高い装いが可能なことをH&Mが証明した。誰もがおしゃれを楽しむ権利があり、誰にでも帰る金額でおしゃれを満喫できるというH&Mのポリシーはショップと商品を通じて日本の消費者にも浸透してきている。

8.2 経営方針

ファストファッション、ファストという言葉には、常にチープな商品であるという誤解がつきまどっていた。確かに、ファストファッションブランドの商品はリーズナブルな価格であるが、それは、チープなのではなく、価格と価値のバランスが取れているということであり、H&Mではこれを「民主的」と表現している。

(1)サスナビリティ(持続可能性)の重視

(2)ソーシャルメディアの活用

こういった活動が、H&Mのいう「民主的」と考えると考える。

8.3 事業システム

「ファッションと品質を最良の価格で提供する」ことを理念に、高いファッション性の商品を

手頃な価格で提供し、流行に敏感な若年層の支持を集めてきた。その理由を、商品開発、商品調達、店舗展開、の3つの事業システムの視点から考察していく。

8.3.1 商品調達

H&Mの商品調達は、需要の多様性お大前提として取り組まれる。商品の企画開発やデザインは、ストックホルムに設置されている生産管理事務所で100人に及ぶ、デザイナー、パタンナー、バイヤーが担当する。企画の段階では、流行の予先を探るため世界各地の大衆文化との接触、映画、旅行、各種メディア、見本市などかなり細かいところから着想を汲み取る工夫がなされている。

また、商品部門の設置による幅広い客層の確保やブランド戦略によるH&Mというブランド力の確立といった所にも重点を置いている。

8.3.2 商品調達

H&Mでは、およそ一年前から大型の流行を予測して慎重に備え投機的に大量生産と大量販売からコストを圧縮することで低価格に繋げるベシック・ファッションと延期的に流行の把握をシーズン直前まで引き付け、最短3週間程で企画、生産、配送、販売をつなぎ合わせることで動的な需要(流行)を反映したハイファッションを上下の基準として、その中範囲で数段階の商品開発が行われている。そこには、そこには、計画生産の商品と流行に応じて期中に企画される商品を組み合わせ投入することにより、「規模の経済性」と「速度の経済性」を享受する工夫が施されていると解釈することができる。すなわち、商品の回転率を高めることで、店頭には常に新鮮な商品を取り揃えると同時に、過剰在庫や値下げ販売を回避する仕組みとなっている。こうして、適度な品質の商品を低価格で提供することを可能にしている。1日平均1300点もの新商品が投入され、年間にH&Mがもたらす商品は50万点にも及んでいる

8.3.3 店舗展開

H&Mの出店戦略の基本方針は、最初に主要都市の繁華街や一等地にランドマークとなるほどの旗艦店を構えことである。(東京・銀座中央通りに一店舗目)ファストファッションがもたらす収益性からは、一等地への出店は利益を圧迫する要因になる。しかし、H&Mでは、旗艦店をマーケティング・コミュニケーションの重要な媒体と位置づけ、認知度を高めて周辺都市への拡張に繋げる跳躍版への先行投資として認識されている。そうすることで自社の存在感を広範に誇示するのである。大都市の象徴的な立地条件に大型店を構えることは、商品の回転率を高めることで店頭の鮮度を維持するだけでなく、洗練された印象の創造や知名度の高揚に多大なる効果が期待される。

また、H&Mでは、競合企業に隣接して出店することが肯定的に認識されている。さぜなら、魅力的な商業集積には多くの人々が吸引され、そこに自社の独自性を訴求する機会がもたらせると考えられているためである。また、店舗は賃貸で出店することが基本とされている。つまり、市場環境の動態に即応し、柔軟に最適の条件に出店できるような体制がとられているのである。

その立地条件の選択は、各条件が帯びる魅力と密接に関連している。メディアとの接触が生命線となるファッション業界においては、世界規模での情報発信を意識して条件の選択に取り組まれている。グローバル化が進展するに伴い国境の持つ意味が相対的に縮小するなかで、個別の都市がローカルな色彩を訴求する単位となってきた。そうした意味では、各都市に備わる印象や雰囲気などをブランドに取り込もうとするH&Mの意図を読み取ることができる。

8.3.3.1 海外市場への参入様式

H&Mの海外展開は、現地子会社を設立する方式が基本とされている。その経験の中で培われた

知識やノウハウを糧に独自の展開が追及されているのである。新市場への進出の際には、すでに近隣市場への進出を果たした子会社の支援を受ける形で推進されている。これは、知識やノウハウの移転が効率的に行われ、現地市場での組織構築が円滑に達成されるという理由からである。こうした工夫が、比較的に時間を要する子会社設立による海外拡張を順調に実現させてきている。

また、市場の異質性が強く取引慣行や法的規則といった市場環境にかかわる情報の非対称性が極めて濃厚な国々への進出には、低リスクで急速な店舗拡張を助けるフランチャイズが採用されるようになっている。

8.3.3.2 現地市場におけるマーケティング戦略

H&Mの海外展開は、ファッションが世界的に同質化しているとの認識に基づき、その独自性を画一的に訴求する形で推進される。そのため、取扱商品、店舗レイアウト、宣伝広告などを現地適応化することはない。

しかし、H&Mの店舗展開においてみられる特徴として、個別の店舗が個性を備えていることが挙げられる。それは現地適応化と異なり、能動的な姿勢で立地条件の環境や標的市場の特性に応じて、品揃えの形成や店舗環境の演出などについて創造的な取り組みが施されていることに特徴づけられる。出店予定地の顧客層や立地条件の特徴を考慮し、巧みに品揃えや店舗環境を創造することから適応的な行動が取られている。こうした取り組みのなかで、広範な商品コンセプトを取り扱う大型店から特定のテーマで集約された小型店が多彩に運営される。それが結果的に店舗間の差別化をもたらし、成熟市場における持続的な成長手段として重要な役割を担っている。つまり、その市場志向は、世界標準化を軸に自社能力の許容範囲内で各立地条件に適応的な店舗展開をもたらしているものと解釈することができる。

8.4 まとめ(ZARA との違い)

ファストファッションブランドはその方法こそ違えど、最新の流行を反映させながら世界規模での多頻度少量の供給を可能とする事業システムを構築し、世界標準化を軸に創造的なマーケティングが追求されていることが分かった。その違いとして、ZARAでは企画から販売までを首尾よく統制することと、徹底した在庫の管理に注力しているのに対し、H&Mは店舗レベルで市場志向が追求されていることが特徴づけられる。H&Mでは、その能力が許容する範囲内で店舗の所在地や標的とする顧客層の特徴に応じて商品構成や店舗特性を創造する工夫がなされている。つまり、標的に対して付加価値を訴求しながら大量生産品並みの低価格で提供する事業システムを構築することによって、マス・カスタマイゼーションを追求しているといえるだろう。そうした取り組みが各店舗に個性をもたらし、結果的に適応的な展開に繋がっていると考える。

また、両社の個性面での違いでは、ZARAは消費者の目線で商品を提供する、『消費者の情報こそ主役で、デザイナーは脇役』という思想を前面に押し出しているのに対して、H&Mでは、サステナビリティ(持続可能性)の重視やソーシャルメディアの活用、世界的に有名なデザイナーや各種分野における著名人との共同制作やファッション誌と提携を図ることで巧みに話題作りの演出に努め、ブランドイメージの向上に注力している。

ここから読み取れることは、両社とも方法は違えど、より現代の消費者のニーズに合っており今の日本のアパレル企業に無いものであると考える。また、それぞれにブランドのイメージ、立ち位置をはっきりと消費者に分かりやすくアピールしており、そういったことが、消費者からの支持を得ており、また、そこに惹かれる消費者もいるのではないかと考える。

9. おわりに

今回の研究では、リーマンショックによる不況から日本のアパレル業界への影響を、百貨店に焦点を当てて考察してきた。そこから、現在の日本では低収益に悩む企業が増えていることが分かった。またその理由が、不況だけではないことが今回の研究により見えてきた。

・バリュー・ギャップが縮小しているために競争力が低下し、低収益に陥っている

・ファッションが多様化し様々なおしゃれの楽しみ方が生まれてきている

・自社だけの個性を作り出し磨きあげる

こういった点にいち早く気付き、経営方針、戦略に組み込んだのがファストファッションブランドである。

しかし、百貨店ではこういった点に対する動きが見られない。上述したような、PB開発などを行っている企業もあるが、そこで重要になってくるのが消費者の要求をいかに満たすかである。日本のアパレル企業では、今まで流行は自分たちが作り出してきたという固定観念から抜け出せていないため、そこに踏み出せていないのではないかと考える。

しかし、戦後から今までその方針を貫いてきた百貨店がファストファッションブランドのように変化していくのは極めて困難であると考え。いかに、上述した、H&MやZARAのような戦略、方針を百貨店らしいものに変化させ現在まで築いてきたものに組み込んでいくのかが今後の課題ではないだろうか。

参考文献

・川嶋幸太郎『ファストファッション戦争』産経新聞出版平成24年12月24日第一版発行

・「ファストファッションの事業システム—H&Mの国際戦略と日本市場における初期展開—」『世界

経済評論』2011Vol.55No.02 鳥羽達郎

・「H&M ブランド戦略」『ブランド戦略の威力 Vol.14』ハルデザインコンサルティング株式会社
宮崎 晴人 2013.12.23 14:30

<http://www.harudesign.com/review/review42.html>

・「H&M 本社取材 働きがいを支える3ルール」日経ウーマン連載コラム 宮田 理江 2010/10/18
2013.11.25 15:00

<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/column/20101013/108886/>

・「ファストファッション最大手 ザラ 高速経営の真髄」

(特集 ファストファッション：潜入！高速サブライチェーンの舞台裏)『日系BP』

・「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム：INDEX社ZARAの事例を中心に」
大村 邦年

・copyright© 2012 年代流行 All Rights Reserved.
2013.12.20 16:00

<http://nendai-ryuukou.com/fashion.html>