

II-2-6. アパレル – Inditex および H&M の戦略を踏まえた日系アパレル企業の成長方向性

【要約】

- ◆ 日本のアパレル企業においては、収益性の向上や海外事業の不振が課題となっているケースが多く、また多くのブランドを展開している点も特徴的である。
- ◆ 一方、グローバルトップ企業たる Inditex と H&M は、高い収益性を誇り、海外売上高比率が極めて高く、そうした売上や収益をわずかなブランド数で稼ぎ出している。
- ◆ Inditex、H&M は、競争環境が変化する中、垂直統合型ビジネスモデルを構築すると共に IT や物流へ投資することで、値下げロスのない高収益性を実現してきた。この垂直統合型ビジネスモデルのもたらす柔軟性は、海外展開でも有利に働いている他、自社競合やブランド希薄化を招かないブランドポートフォリオも競争力の源泉となっている。
- ◆ 国内市場の中長期的な縮小やグローバル企業の参入など厳しさを増す競争環境に鑑みれば、日系アパレル企業にとっても、今後は過剰なブランドポートフォリオの集約を図り、余剰リソースにより企画・生産・物流・販売への関与を深めることで、差別化された商品の開発と値下げロス率の抑制を通じた収益性の向上を目指すことが一層重要となってくるだろう。また、こうした垂直統合型ビジネスモデルの形成は、海外展開上の競争力強化にもつながるものと考えられる。

1. 日系アパレル企業を取り巻く環境

日系アパレル企業は低収益性、多数のブランド群、限定的な海外展開が特徴

環境が変化しつつある今、改めて世界のトップ企業 Inditex、H&M から学ぶ意義は大きい

日系アパレル企業はこれまで、国内市場を専らターゲットとして発展してきたが、結果として①低収益性、②中小規模に留まる多数のブランド群、③限定的な海外展開、が特徴や課題となっている。人口動態の変化に伴う国内市場の縮小や海外企業の参入による競争環境のボーダレス化といった今後想定される環境変化に鑑みれば、これらの課題を克服し、国内外での競争力を高めていくことが成長の上で重要となることは論をまたない。

世界に目を転じれば、自社ブランドを展開するアパレル企業として世界 No.1、No.2 の地位を占める Inditex、H&M は、いずれも欧州を出自とするグローバル企業であり(【図表1】)、①高い収益性、②競争力の高いコアブランド、③高い海外売上高比率を実現している。ファストファッションと言われる2社のビジネスモデルと日系企業のそれとは、コンセプトや成立経緯が全く異なるが、それでもなお、業界環境が変化し、競争環境が一層厳しくなりつつある今、改めて斯業界における成功企業を研究する意義は大きいだろう。高収益性を実現しているこれらトップ企業の①ビジネスモデル、②ブランドポートフォリオ戦略、③海外戦略に着目し、日系アパレル企業が今後目指すべき方向性を考察してみたい。

【図表1】世界のアパレル企業ランキング

rank (apparel)	rank (retailing)	Name of company	Country of origin	2013 net retail revenue(US\$m)	2013 operating margin(%)	2008-2013 retail revenue CAGR(%)	countries of operation 2013	業態
1	44	Inditex, S.A.	Spain	22,265	18.6	10.0	89	SPA(ファストファッション)
2	49	H&M Hennes&Mauritz AB	Sweden	19,729	17.2	7.7	54	SPA型(ファストファッション)
3	61	The Gap, Inc.	U.S.	16,148	13.3	2.1	54	SPA(ベーシック)
4	76	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	12,639	11.6	14.3	30	SPA(ベーシック)
5	93	L Brands, Inc.	U.S.	10,773	16.2	3.6	58	SPA(インナー)
6	109	C&A Europe	Belgium/Germany	9,733	N/A	3.0	21	SPA(ベーシック)
7	144	Primark(Associated British Foods plc)	U.K.	6,673	12.0	17.2	8	SPA(ファストファッション)
8	163	Next plc	U.K.	5,843	20.6	3.8	74	SPA(ベーシック)
9	170	Nike, Inc.	U.S.	5,304	N/A	19.5	49	スポーツ
10	180	Shimamura Co., Ltd.	Japan	5,044	8.3	4.1	3	バイイング型ファストファッション

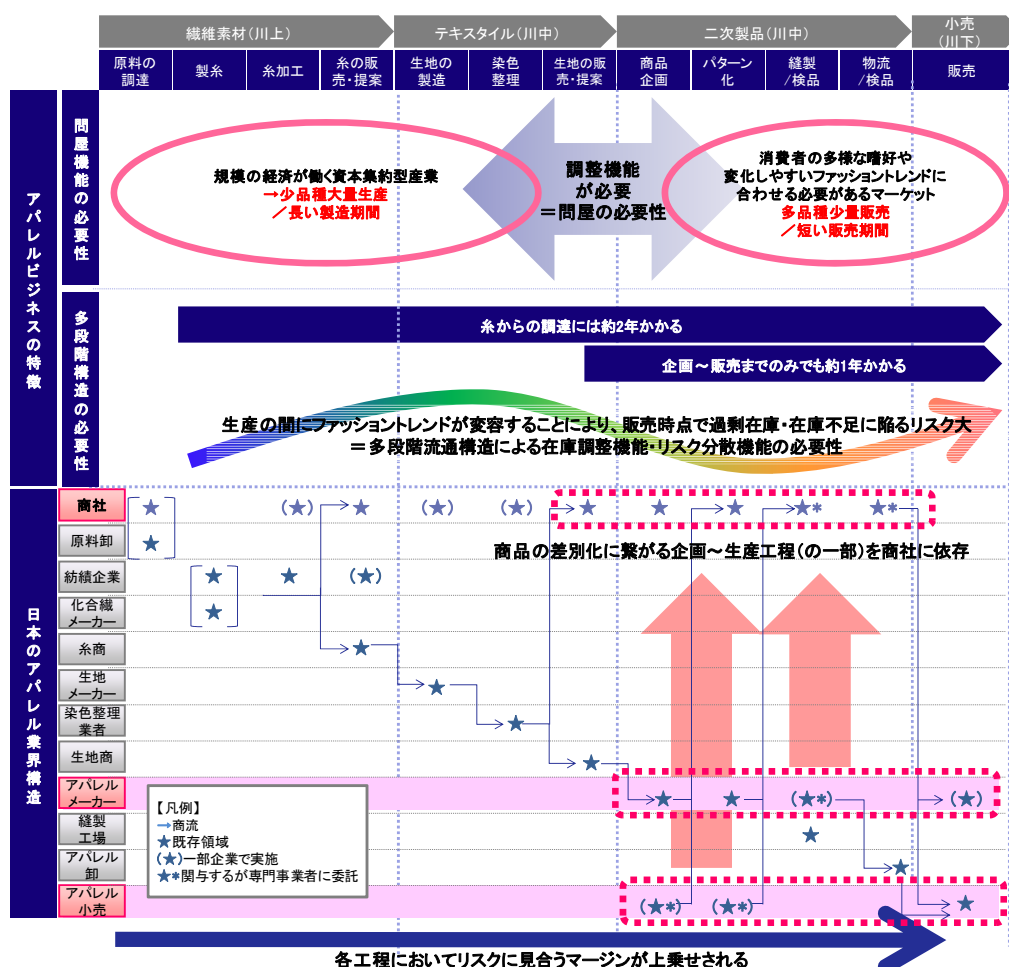
(出所) Deloitte, *Global Power of Retailing 2015* 及び各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 網掛けは欧州企業。オフプライスストアとラグジュアリーブランドを除く。

2. アパレルビジネスの特徴

アパレルビジネスは、リスクが高く、リスクヘッジの観点より多段階構造を特徴とする産業

本論に入る前に、アパレルビジネスの特徴を確認しておきたい。アパレルビジネスは、少品種大量生産向きの資本集約的な川上と、多品種少量供給が適する川下により構成されることから両者の中間調整機能を要し、従前は卸や問屋がその役割を担ってきた。また、ファッショントレンドは移ろいやすく、天候にも左右されやすい一方で、商品企画や生産計画自体は販売のおよそ一年～半年前にスタートする見込み生産型の事業であることから、リスクの高いビジネスといえ、このリスクをメーカー、卸、小売が分散して負担する多段階の流通構造を特徴として発展してきた(【図表2】)。日本のアパレル企業の場合は、商品企画・パターン化・縫製/検品・物流/検品において、商社への依存度が高いことも特徴である。すなわち、もともと多段階構造と親和性が高い業界であることに加え、日本のアパレル業界は、商社が加わることでより多くのプレーヤーによって構成されていると言える。こうした水平分業体制は、日本の生産拠点が中国にシフトする中で、商社が中小アパレル企業に代わり海外生産拠点の開拓を担ってきたことや、メーカーや小売が一部垂直統合を図る過程で賄いきれない機能を商社に依存してきたことにより構築されたものであり、品質への要求度が高い日本の消費者が求める商品を効率よく供給する体制としては優れているといえよう。しかしながら、こうした機能のアウトソースが、一部で商品の同質化や過当競争を招いていることもまた事実である。

【図表2】 アパレルビジネスの特徴と日本のアパレル業界構造



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3. Inditex、H&M の競争力分析 —ビジネスモデル、ブランドポートフォリオ、海外展開

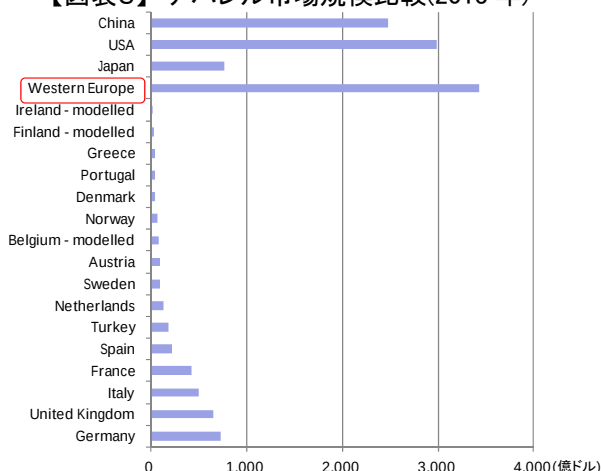
3-1. ビジネスモデル

それでは、Inditex、H&M が台頭してきた背景とそのビジネスモデルについて考察してみたい。

Inditex、H&M 台頭の背景には、欧州アパレルマーケットの特徴及び母国マーケットを取り巻く環境が影響

欧州のアパレルマーケットは、EU という単一市場を背景としており、1ヶ国あたりのマーケット規模は日米中に比べ限定的であるが、「欧州」という括りで見れば世界最大のマーケットを形成している。自国マーケットの規模が限定的である一方、単一市場の中で近隣諸国への出店のハードルは相対的に低いことは、グローバル志向を促す素地となっているものと推察される(【図表3】)。

【図表3】アパレル市場規模比較(2013年)



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

また縫製工場出自である Inditex を生み出したスペインは、従前より欧州諸国の中では相対的に人件費が安く、繊維産業への従事者数も多い、繊維産業が盛んな国であった。一方で、小売企業出自の H&M を生み出したスウェーデンは、相対的に賃金水準が高く、自国での生産背景は限定的であった(【図表4、5】)。

【図表4】時間当たり労働コスト比較(1996年)

(単位: 円 元資料はマルク、1DM=70円で換算)

	賃金	付加分	計
旧西ドイツ	1,817	1,492	3,309
スイス	2,004	1,052	3,056
ノルウェー	1,862	913	2,775
ベルギー	1,429	1,307	2,736
デンマーク	2,172	541	2,713
オーストリア	1,344	1,329	2,673
スウェーデン	1,531	1,084	2,615
フィンランド	1,434	1,180	2,614
オランダ	1,409	1,091	2,500
ルクセンブルグ	1,665	749	2,414
日本	1,343	937	2,280
旧東ドイツ	1,259	972	2,231
フランス	1,119	1,038	2,157
イタリア	967	987	1,954
アメリカ	1,345	517	1,862
カナダ	1,289	495	1,784
スペイン	922	761	1,683
イギリス	1,133	454	1,587
アイルランド	1,123	446	1,569
ギリシャ	592	396	988
ポルトガル	387	302	689

【図表5】EUの繊維生産・雇用状況(1994年)

国	生産額(100万ECU)		雇用者数(人)	
	紡織	衣料	紡織	衣料
ベルギー	5,213	2,076	45,326	21,772
デンマーク	1,041	478	12,549	8,854
ドイツ	16,042	8,295	175,585	111,307
ギリシャ	1,749	694	43,594	28,015
スペイン	7,739	3,091	148,368	133,483
フランス	14,435	7,425	140,905	139,035
アイルランド	718	212	10,113	8,326
イタリア	32,507	17,338	364,324	222,751
オランダ	2,106	549	18,200	7,183
ポルトガル	4,068	1,831	162,405	121,143
英国	10,549	5,805	201,957	168,757
(スウェーデン)	N/A	N/A	9,200	N/A

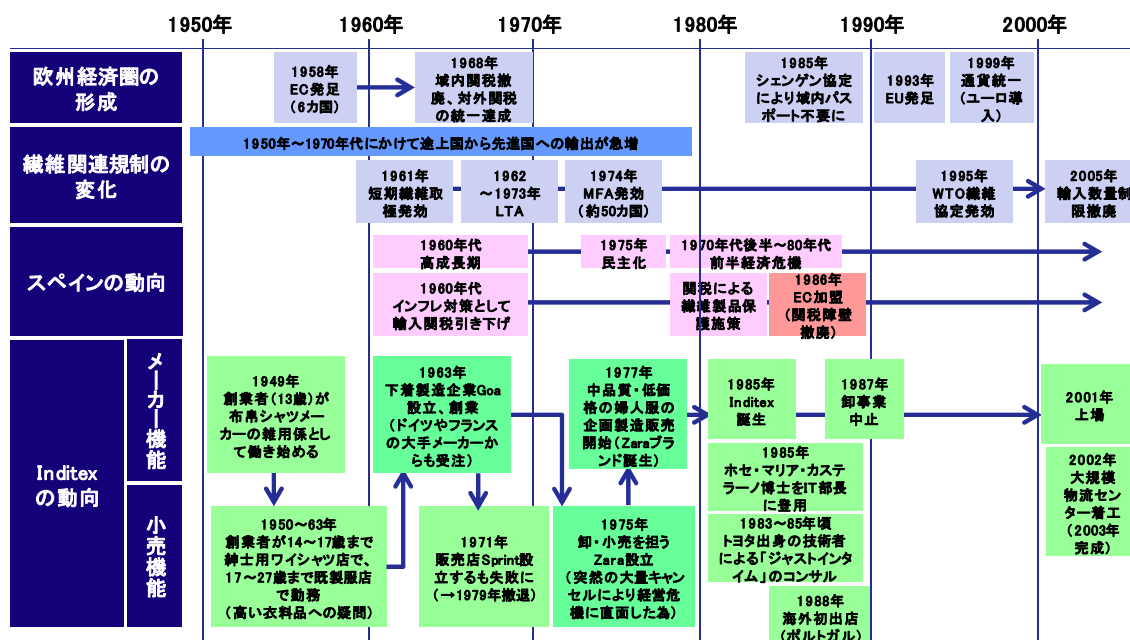
(出所)【図表4、5】とも、日本紡績協会「日本紡績月報 1998年2月号」よりみずほ銀行産業調査部作成

両社が台頭してきた時代(1950年代以降)は、繊維関連の輸入規制の変化と共に、発展途上国からの安価な繊維製品の流入が増加していった時代であった。戦後の復興期(1950年～1970年)に、発展途上国の繊維製品が欧米市場へ流入し、この動きへの対抗策として、1961年に短期繊維取極(通称STA)が、1962年に長期繊維取極(LTA)が、1974年にはMFA(クォータ制度)が締結され、繊維製品の輸入が制限されたが、その後、1995年にWTO繊維協定が締結され、2005年には輸入数量制限が完全撤廃された、という時代背景がある。

Inditex は縫製工場として創業したことから、競争環境の変化に伴い、自社工場を強みとして活かす観点よりSPA化を推進

こうした時代背景を踏まえ、Inditexの創業経緯を確認したい。Inditexの前身である下着製造企業Goaは、1963年に設立後、順調に業容を拡大したが、大手下着メーカーからの突然の大量キャンセルにより経営危機に直面したことを契機として、1975年に卸・小売を担うZaraを設立し、川下分野へ進出した。そして、1977年には、中品質・低価格の婦人服の企画・製造・販売を開始し、ZARAブランドが誕生。1985年には縫製工場を集約し、Inditexが誕生する。その後、地元の大学教授、ホセ・マリア・カステラーノ氏をIT部長に登用したり、トヨタ出身の技術者を「ジャストインタイム」のコンサルタントとして招聘したりしたことも特徴的である。1987年には卸事業を中止し、自社ブランドを自社で企画・製造・販売する、現在の様なSPA企業となったInditexは、2001年のマドリード証券取引所への上場で得た資金より、約1億ユーロを投じて2002年に最新式の物流センター構築に着手、2003年に完成させ稼働を開始している。その後も出店拡大に伴い、継続的に物流及びITへの投資を行っている(【図表6】)。

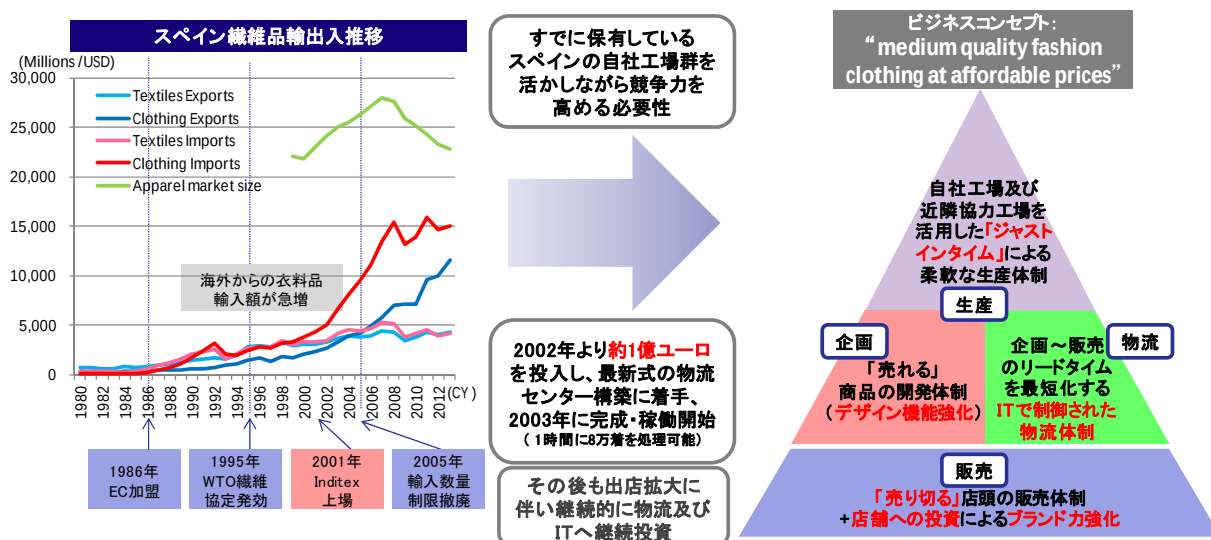
【図表6】 外部環境の変化とInditexの創業経緯



(出所) 張磊「SPAにおける俊敏かつ適応的な垂直統合型SCM」、東伸一「ファッション専門店小売企業の国際化における歴史的文脈の考察」、Enrique Badia, *Zara and her sisters: The Story of the World's Largest Clothing Retailer*、その他資料よりみずほ銀行産業調査部作成

スペインにおけるアパレル市場の変容と Inditex の対応を重ね合わせてみると、Inditex は、1977 年の ZARA ブランド誕生以降、低価格・中品質を強みとして成長してきたが、同時期は海外から安価な製品が流入し始めた時代でもあった（【図表 7】）。また Inditex が上場したのは、ちょうど WTO 繊維協定の発効に伴い段階的に輸入数量制限が撤廃され、海外からの輸入が急増していた時期でもあった。縫製工場出自であり、すでに複数の自社工場をスペイン国内に保有していた Inditex は、この自社工場群の強みを活かしながら競争力を維持・拡大する必要があったものと推察される。同社が、早い時期から IBM のコンピューターに精通した地元の大学教授を招聘したり、ジャストインタイムのコンサルタントを活用したりすることで効率化を図り、またその後継続的に物流や IT へ投資を行ってきたことは、相対的に高コストである先進国での生産という特徴を価格競争力の低下という弱みに転落させることなく、むしろ柔軟な生産体制を実現する強みとして活かしながら高いコスト競争力を維持することにつながったと言える。

【図表 7】 スペインアパレル市場の変容と Inditex の対応

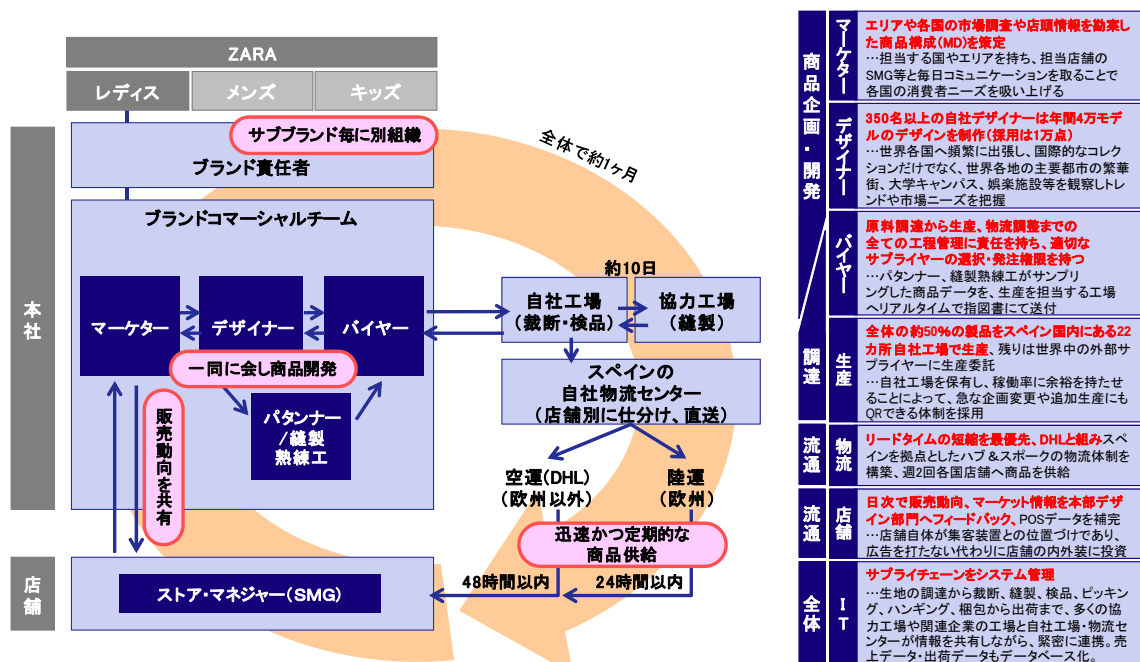


（出所）WTO データ及び Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

Inditex は値下げロスの抑制を重視してビジネスモデルを構築

Inditex のビジネスモデルの最大の特徴は、企画から販売までのリードタイムを短縮することで、アパレルビジネス特有のリスク、すなわち売れ残りリスクを最小化している点である。一般的なアパレル企業のリードタイムは 6 カ月～1 年であるのに対し、同社は季初に企画生産する 25%を除き、約 1 カ月で「作って売る」体制を構築している。これを可能としているのは、高度に垂直統合化された企画・生産・物流・販売体制である。具体的には、販売エリア毎の市場特性や店頭情報を踏まえ、商品構成を策定するマーケター、年間約 4 万モデルのデザインを生み出す自社デザイナー、適切な価格での生産調達を担うバイヤーが連携して商品企画を行い、商品の過半はスペイン国内もしくは近隣諸国で生産、物流大手 DHL と組みスペインの物流倉庫をハブとして各国店舗へ 3 日以内に直接輸送する物流体制を実現している。店舗の販売情報は日次で本社の企画部門へフィードバックされ、ブレの少ない商品企画へ活かされるのである。物流拠点をスペイン国内に集約し在庫を分散させないのも、商品を最も売れ行きの良い店舗へ迅速に供給することで値下げ販売を回避するためである（【図表 8】）。

【図表8】 Inditex のビジネスモデルの特徴



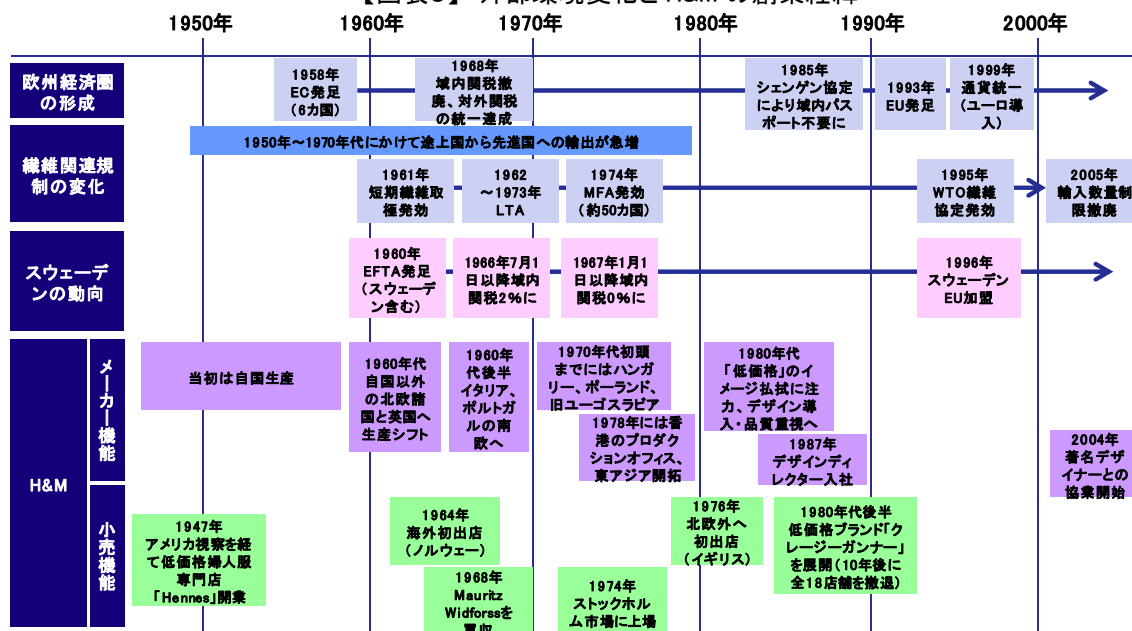
(出所) 大村邦年「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム」、その他資料よりみずほ銀行産業調査部作成

Inditex の収益構造を見ると、欧州での生産を主体とすることや、サプライヤーへの支払いサイトも業界平均より長期であることから、製造コストは相対的に高くなるものの、値下げロスを抑制することで粗利率の低下を防ぎ、結果として安定的に高い利益率を実現している。アパレルビジネスに付き物の売れ残りリスクとそれに伴う値下げロスを回避するために企画から販売までの組織構成を最適化し、物流や IT への投資を惜しまないことが、Inditex の競争力の源泉になっていると言えよう。

小売発祥の H&M は、低価格の維持と共に、デザインや品質を重視することにより環境の変化へ対応、その過程で SPA 型ビジネスモデルを構築

それでは H&M の場合はどうであろうか。H&M の歴史は、アメリカで見た小売店舗に刺激を受けた創業者が、1947 年に自国スウェーデンで低価格の婦人服専門店「Hennes」を開業したのが始まりである。低価格を強みとしてきた当社は、創業当初は国内から商品を調達していたものの、より安価な生産地を求め、1960 年代には自国以外の北欧諸国と英国への生産シフトを開始、1960 年代後半にはイタリア、ポルトガル等の南欧に、1970 年代初頭にはハンガリー、ポーランド、旧ユーゴスラビアに生産地を求め、1978 年には香港に生産管理事務所を立ち上げて東アジア生産の開始に至った。しかしながら、1980 年代になると、「低価格」のイメージ払拭に注力し、デザインや品質も重視するようになる。1987 年にはデザインディレクターを登用、2004 年以降は著名デザイナーとの協業も開始しており、現在では低価格と共にファッション性を魅力とするブランドとして認知されている(【図表 9】)。

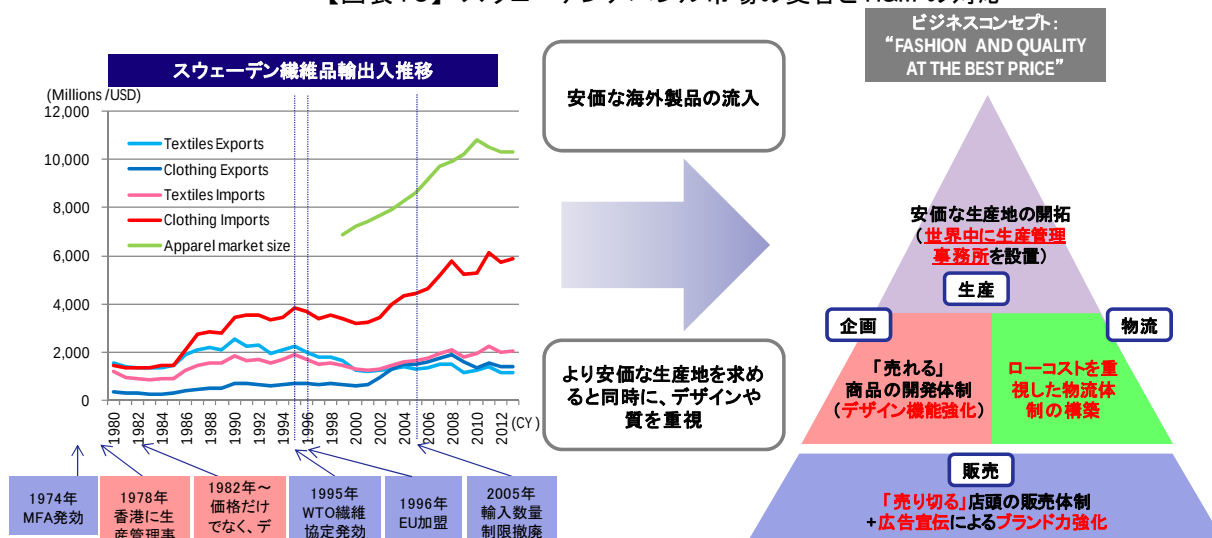
【図表9】 外部環境変化とH&Mの創業経緯



(出所) 東伸一「垂直統合型衣料品専門店チェーン小売商をめぐる認識と実在」、その他資料よりみずほ銀行産業調査部作成

スウェーデンにおけるアパレル市場の変容とH&Mの対応を重ね合わせて見たい。スウェーデンは、従来より人件費が高く、自国の繊維産業の規模も限定的であったことから、比較的早期(1980年代頃)から海外製品が流入していた(【図表10】)。当初、低価格を唯一かつ最大の強みとして成長してきたH&Mにとって、安価な製品の流入は脅威であり、このような環境下、1980年代にデザインや質も重視する方向へ転換を図ることで価格競争から脱却し、差別化を図る方向へ舵を切ったものと推測される。同時に、低価格という優位性を維持するために、より安価な生産地を求めて世界を開拓すると共に、物流体制についても、海運主体のローコストな体制を構築している。元々、低価格のみを強みとしていたH&Mは、環境の変化に伴い、価格競争力に加えデザイン性や品質という付加価値を付加することで、自社の優位性を再構築したといえる。

【図表10】 スウェーデンアパレル市場の変容とH&Mの対応

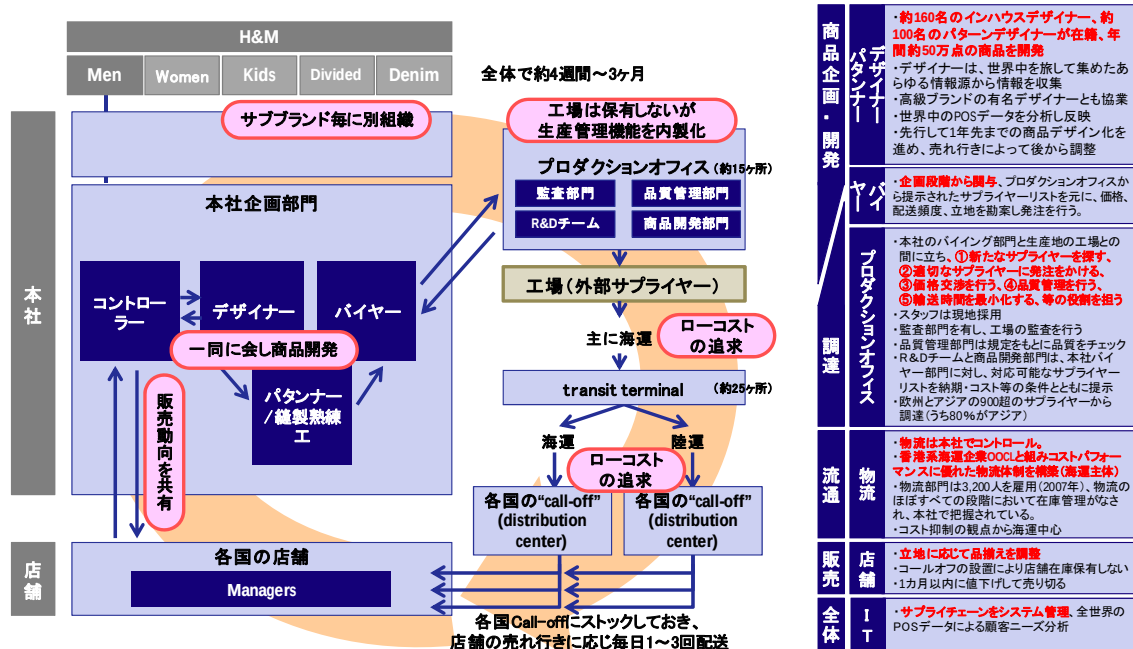


(出所) WTO データ及び Euromonitor データよりみずほ銀行産業調査部作成

H&M はリードタイムの長さにより販売予測を誤るリスクをIT活用によりカバー、値下げ率の抑制に成功

H&M のビジネスモデルは、Inditex と同じく、企画・生産・物流・販売が高度に垂直統合化されているが、Inditex とは大きく異なる点もある。すなわち、従前の強みである価格競争力の維持と引き換えにリードタイムが長くなっている点である。当社は、生産の約 8 割をアジアで大量ロットにて前倒し生産し、海運主体で主要マーケットである欧州へ輸送することで、低価格を実現している（【図表 11】）。しかし、低価格と引き換えに長くなるリードタイムは、アパレルビジネス特有の売れ残りリスクを高める要因につながる。これに対し H&M は、商品特性毎に分類すると共に、エリア毎の売れ筋や天候情報等の詳細なデータ分析を行い、死に筋は素早く排除することで予想的中度を高める取組を行っており、結果として、50 万点とも言われる大量の商品数にも関わらず、値下げ率を業界平均よりも低い水準に抑制し、高い利益率を実現している。

【図表 11】 H&M のビジネスモデルの特徴



(出所) 東伸一「垂直統合型衣料品専門店チェーン小売商をめぐる認識と実在」その他資料をもとにみずほ銀行産業調査部作成

Inditex と H&M は垂直統合型ビジネスモデルの構築を通じ競争力を強化

Inditex と H&M に共通していることは、価格競争力という強みが失われる危機に晒された際に、デザイン・品質強化による差別化を図ると同時に、垂直統合化を強化することで柔軟なサプライチェーンを構築し、値下げ率を抑制する仕組みを構築したことであるといえよう。これが高収益性の源泉となっている。

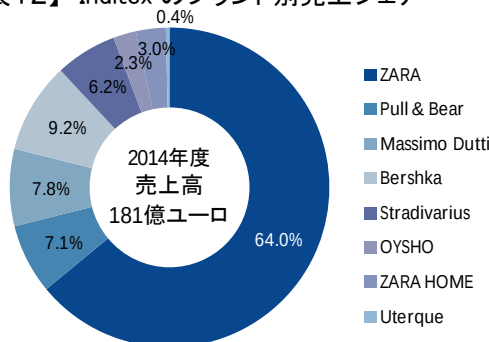
3-2. ブランドポートフォリオ

次に、ブランドポートフォリオ戦略について考察したい。

Inditex は主力の ZARA に加え複数のブランドで売上を構成

Inditex は、傘下に ZARA、Pull&Bear、Massimo、Dutti、Bershka、Stradivarius、OYSHO、ZARA HOME、Uterque の 8 つのブランドを保有している。2014 年度決算ベースで売上の 64.0%を占める ZARA がコアブランドではあるものの、その他のブランドも数%~10%近くの売上シェアを占め、成長を続けていることから、バランスよく売上を構成しており、比較的分散されたポートフォリオと言える(【図表 12】)。

【図表 12】 Inditex のブランド別売上シェア



(出所) Inditex 社 2014 Full Year Results よりみずほ銀行産業調査部作成

Inditex のブランドポートフォリオは過度な細分化を回避

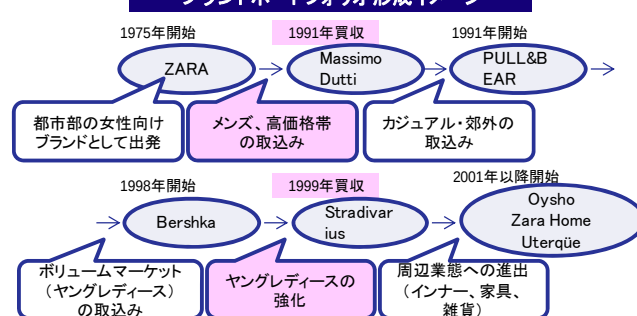
ポートフォリオは、価格帯・ターゲット層(対象年齢・性別)・取扱商材が異なるブランドで構成されており、自社競合は発生しづらいものと推察される。また 1 つのブランド内にサブブランドを設定することで、ブランド数を増やすことなく様々なテイストを提案する仕組みとなっており、ブランドの細分化を回避していることも特徴である。ブランド別平均店舗面積の推移を見ても、主要ブランドで店舗が大型化している理由には、こうした事情が背景にあるものと推察される(【図表 13】)。

【図表 13】 Inditex のブランドポートフォリオの特徴

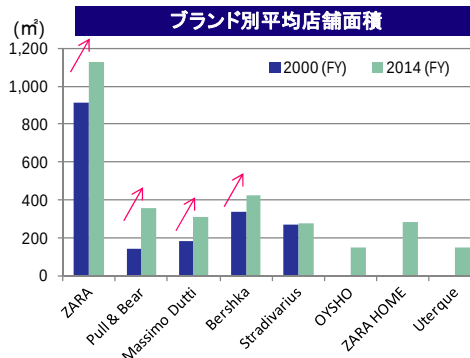
ブランド名		開始時期	特徴	価格帯 (ZARA を基準)	ターゲット層		
					メンズ	レディース	キッズ
衣料品ブランド	Massimo Dutti	1985年 (1991年に買収)	・自立した都市の男女向けブランド ・メンズファッション向けブランドスタート、1992年からウィメンズを、2003年から子供服を開始	高	◎ (25~45歳)	○ (25~45歳)	○
	ZARA	1975年	・働く女性向けブランドから発祥 ・「ZARA WOMAN」、「ZARA BASIC」、「ZARA TRF(TRAFALUCO)」、「ZARA MAN」、「ZARA KIDS」のラインを展開	中	○ (25~40代)	◎ (30~40代)	○
	Stradivarius	1994年 (1999年に買収)	・若い女性向けフェミニンファッション ・バッグ等の雑貨が豊富な点も特徴	低	○ (20~35歳)	◎ (20~35歳)	○
	PULL&BEAR	1991年	・トレンド感のあるカジュアルウェア	低	○ (14~28歳)	○ (14~28歳)	○
	Bershka	1998年	・低価格でトレンド性の高いティーンズブランド ・「ベルシュカ」(トレンドアイテム、ルームウェア、デニム)、「BSK」(アイドルやミュージシャン等をテーマとしたデザイン)、「Man」(メンズ)の3ラインと服飾雑貨	低	○ (10代~20代前半)	◎ (10代~20代前半)	○
雑貨等ブランド	Oysho	2001年	・女性向けランジェリーブランド ・ランジェリーの他、モダンでカジュアルなアウターウェア、リラックスウェアも取扱う	-	-	◎	-
	Zara Home	2003年	・インテリア業態 ・テキスタイル類(寝具類、ベッドリネン類、テーブルウェア、バスリネン)の他、食器類、カトラリー、グラス類、インテリア用品を取扱う	-	-	-	-
	Uterque	2008年	・服飾雑貨(バッグ等)ブランド	-	-	◎	-

(出所) Inditex 社 Annual report よりみずほ銀行産業調査部作成

ブランドポートフォリオ形成イメージ



ブランド別平均店舗面積

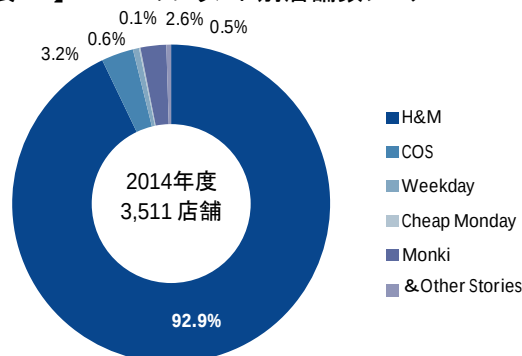


みずほ銀行 産業調査部

H&M は専ら H&M という単一ブランドで売上の大層を構成、Inditex 同様、ブランドの細分化を回避

一方、H&Mは、売上シェアは非公表であるものの、店舗数ベースでは全体の92.9%が H&M ブランドで構成されており、ほぼ単一ブランドで売上を構成していると言える(【図表 14】)。ただし、H&M というブランドの中に、LADIES、MEN、KIDS、DIVIDED、UNDERWEAR、&DENIM、COSMETICS、ACCESSORIES、H&M HOME といった多くのラインを展開しており、同社もブランド数を増やすことなく商品ラインナップを拡大する戦略を採っている(【図表 15】)。また、2007 年に開始された COS、2013 年にスタートした& other stories といった他ブランドも、より高価格帯で展開しており、主力ブランドとは明確に差別化されたポートフォリオとなっていると言えるだろう。

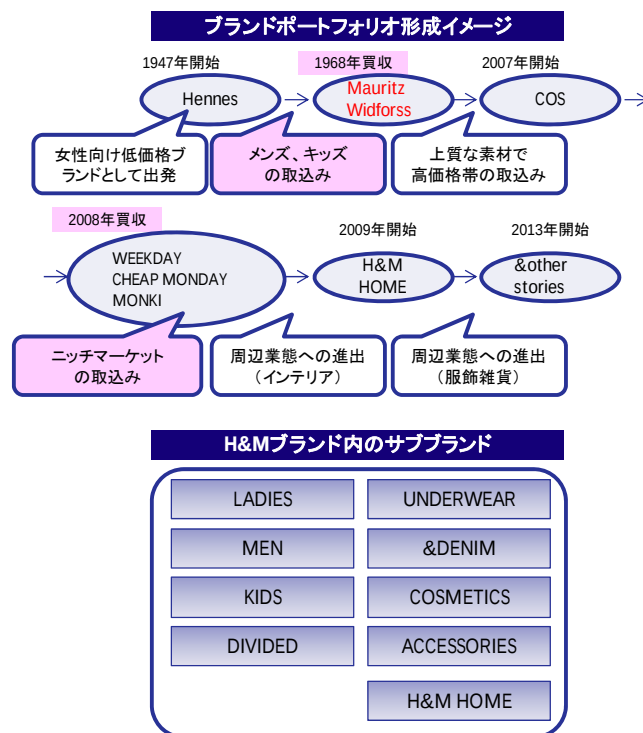
【図表14】 H&M のブランド別店舗数シェア



(出所) H&M 社 Annual report よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表15】 H&M のブランドポートフォリオの特徴

ブランドコンセプト							
	ブランド名	開始時期	特徴	価格帯 (H&Mを 基準)	ターゲット層		
					メンズ	レディ ス	キッズ
衣料品系 ファッション	COS	2007年	モダンで、流行に左右されず、肌触りがよくて機能的。流行よりもスタイルを大切にするというコンセプト。	高	○	○	○
	&other stories	2013年	若い女性向けに、バッグ、靴、アクセサリー、ランジェリー、コスメティックスを中心に提案するラグジュアリー感覚のライフスタイルブランド	高		○	
	H&M	1947年 (1968年に「Mauritz Widforss」を買収)	女性、男性、ティーン、キッズを対象にした、パーティファッションから定番のベーシックアイテムや機能的なスポーツウェアまで取り揃える	中	○	◎	○
	WEEKDAY	2008年買収	デニムを強みとするオリジナルブランドの他、Cheap MondayやRodebjer、Christophe Lemaireなどのブランド等の販売も行うセレクトショップ	高	○	○	
	CHEAP MONDAY	2008年買収	世界中に卸先を持つデニムブランド	高	○	○	
	MONKI	2006年 (2008年買収)	若い女性向けに個性的なストリートファッションを提供(日本のストリートファッションを原点とする)	低～中		○	
雑貨	H&M HOME	2009年	H&Mのインテリア業態	-	-	-	-



(出所) H&M 社 Annual report よりみずほ銀行産業調査部作成

ちなみに、ブランドマーケティング戦略の権威であるデービット・A・アーカー教授¹は、多過ぎるブランドがもたらす弊害(選択肢が多過ぎることで消費者の混乱や不満を招き購買の意思決定を遅らせる)と、選択肢の単純化による効用(前述の弊害を解消すると共に企業にとっても長期的により効果的なブランド構築につながる)を指摘している。Inditex と H&M の 2 社が、ブランドポートフォリオを過度に細分化せず経営資源を集中させていることは、重要な成功要因の一つとなっていると見られる。

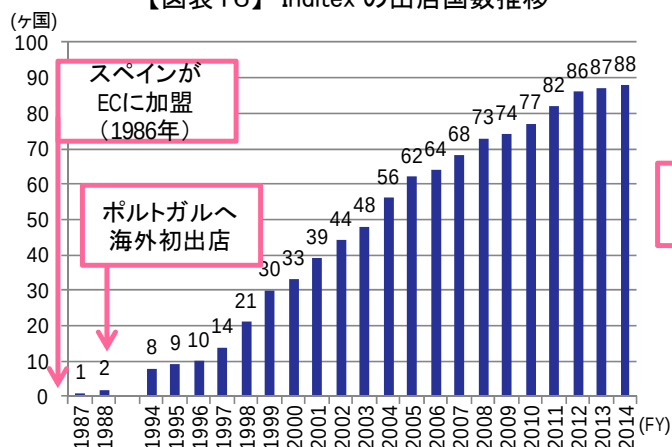
3-3. 海外戦略

海外戦略についてはどうか。

Inditex、H&M にとっては、経済圏の拡大も海外展開の拡大上重要な要素だった

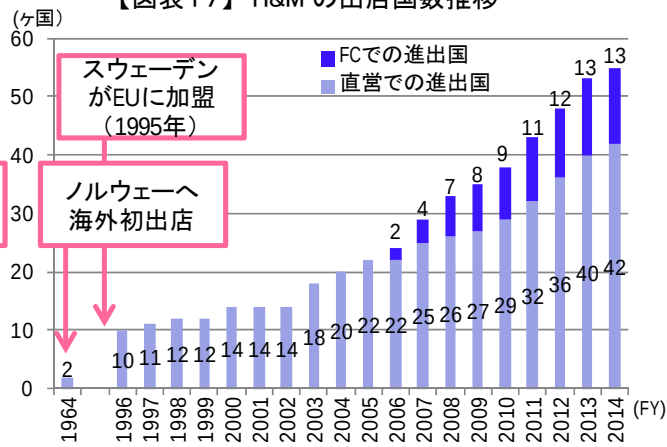
Inditex は、1988 年にポルトガルに出店したことで海外展開を開始したが、この背景には、1986 年にスペインが EC へ加盟したことで、進出しやすい環境が整ったことが挙げられる(【図表 16】)。同様に、H&M も、EFTA が発効した 1960 年以降となる 1964 年にノルウェーへ海外初出店し、スウェーデンが EU に加盟した 1995 年以降に、出店国数を増やしている(【図表 17】)。このことから、2 社は経済圏の拡大を海外展開のチャンスと捉え、成長のバネにしたと言える。

【図表 16】 Inditex の出店国数推移



(出所) Inditex 社 Annual report よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 17】 H&M の出店国数推移



(出所) H&M 社 Annual report よりみずほ銀行産業調査部作成

海外展開は物流戦略にも左右される

両社の出店国を比較すると、H&M の方が早くに海外展開を始めたにも関わらず、Inditex の方がより広範な地域と国に出店を行っている(【図表 18】)。かつて「太陽の沈まないスペイン帝国」を築いた国を母国とする Inditex は、柔軟な物流体制を活かし、1992 年に進出し 300 近い店舗を展開しているメキシコをはじめ、早期からスペイン語圏をはじめとする多くの国へスピーディに出店する戦略を採っている。一方 H&M は、欧州中心に展開しているが、1 ヶ国あたりの店舗数が Inditex を上回る国も多数ある。同社は、ある程度の出店数になると消費地近辺に物流拠点を設けることから、近隣諸国や市場規模の大きな国へ集中的に出店する戦略を採っている。出店方法に正解はないが、海外市場への出店は物流戦略と大きく関係することには留意が必要である。

¹ カルフォルニア大学パークレー校ハース経営大学院名誉教授(マーケティング戦略論)。ブランド論の第一人者。

【図表18】 Inditex と H&M の海外出店状況(2014 年度決算における上位 30 位の比較)

Inditex			H&M				
	国名	地域	店舗数		国名	地域	店舗数
1	Spain(自国)	Europe	1,858	1	Germany	Europe	440
2	China	Asia	457	2	USA	North America	356
3	RUSSIA	Europe	386	3	UK	Europe	291
4	Italy	Europe	335	4	China	Asia	253
5	Portugal	Europe	316	5	France	Europe	205
6	Mexico	South America	272	6	Sweden(自国)	Europe	176
7	France	Europe	267	7	Spain	Europe	159
8	Poland	Europe	242	8	Netherlands	Europe	140
9	Turkey	Europe	167	9	Poland	Europe	135
10	Greece	Europe	167	10	Italy	Europe	132
11	Saudi Arabia	Middle East	152	11	Norway	Europe	130
12	Japan	Asia	140	12	Franchise	Middle East & Asia	118
13	Germany	Europe	106	13	Denmark	Europe	99
14	U.K.	Europe	104	14	Switzerland	Europe	93
15	Romania	Europe	99	15	Belgium	Europe	78
16	Belgium	Europe	98	16	Austria	Europe	73
17	United Arab Emirates	Middle East	77	17	Canada	North America	72
18	South Korea	Asia	60	18	Finland	Europe	71
19	Brazil	South America	59	19	Russia	Europe	60
20	Netherlands	Europe	55	20	Japan	Asia	51
21	Israel	Middle East	52	21	Czech Republic	Europe	43
22	USA	North America	52	22	Hungary	Europe	38
23	Ukraine	Europe	50	23	Romania	Europe	35
24	Indonesia	Asia	47	24	Portugal	Europe	30
25	Hungary	Europe	42	25	Greece	Europe	30
26	Lebanon	Middle East	40	26	Turkey	Europe	30
27	Colombia	South America	40	27	Ireland	Europe	22
28	Cyprus	South America	37	28	South Korea	Asia	20
29	Canada	North America	33	29	Slovakia	Europe	18
30	Bulgaria	Europe	32	30	Croatia	Europe	16

(出所) Inditex 社、H&M 社 Annual report よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 網掛けは欧州以外の国

また、ファッションの嗜好はもともと文化や気候、所得水準や人口動態等に大きく左右され、アパレル業界は各国にあわせ最適な形で発展してきたことから、もともとドメスティックな産業としての色合いが強い。好まれる色、サイズ、テイスト、デザイン、価格等、あらゆるものが異なる市場へ進出し、地場企業と競合しながら成功を収めることのハードルは高い。その中で、Inditex と H&M が(マーケット毎のバラつきはあるにせよ)概して成功を収めているのは、各ローカルマーケットの趣味嗜好のエッセンスを商品企画に反映させる商品企画体制と、各ローカルマーケットにあわせて柔軟に最適な商品を提供する流通体制を有しているからである。すなわち、完成度の高い垂直統合化されたビジネスモデルであることが、海外展開にあたっても有利に働いているのである。

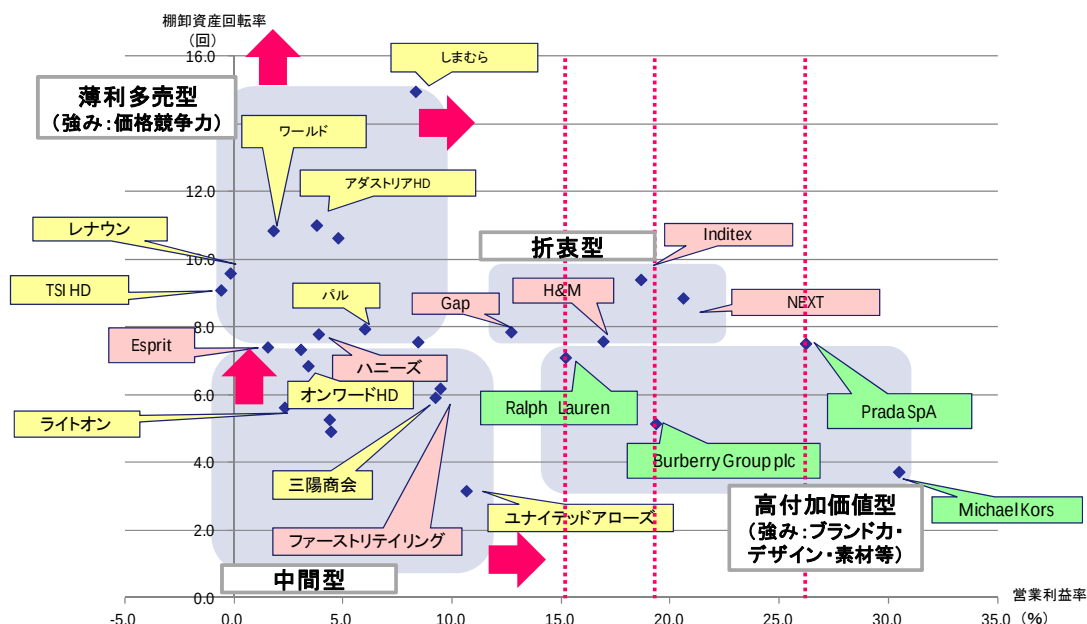
以上をまとめると、Inditex と H&M は、価格競争力やメーカー・小売としてのノウハウといった従前の強みを活かしながら、繊維関連輸入規制の変化や経済圏の拡大という環境変化へ対応し、高い収益性を生み出す垂直統合型ビジネスモデルを構築すると同時に、バランスのとれたブランドポートフォリオの形成に努め、そうしたコアブランドを関税障壁のない海外市場や自国と同じ文化圏あるいは大規模マーケットヘスピーディに展開していくことで、グローバル企業としての競争力を勝ち得てきたと言える。

4. グローバルトップ企業の強みを踏まえた日系アパレル企業の成長方向性

こうした世界トップクラスのアパレル企業の戦略を踏まえ、日系アパレル企業が得られる示唆とはどのようなものだろうか。

まず、ビジネスモデルからみてみたい。収益構造は薄利多売型とその逆が想定されるが、日系アパレル企業は棚卸資産回転率の多寡(すなわち「多売」であるかどうか)によらず、概して営業利益率が低い水準にあるといえる(【図表19】)。一方で Inditex と H&M は低価格帯の商品を取扱いながらも薄利多売型ビジネスに陥ることなく、高価格帯ブランド並みの高い営業利益率を確保している。これは、いわゆる SPA 型ビジネスモデルによりリスクに見合った収益性を得ているためであるが、それだけでなく、両社がアパレルビジネス特有の「値引きロス」の抑制に努め、効果を得ていることが大きな要因と考えられる。

【図表19】 棚卸資産回転率と営業利益率



(出所) 各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

それでは、日系アパレル企業の場合はどうだろうか。

日本のアパレル業界においては、これまで最終的な値下げが前提となっていた

これまで日系アパレル企業は、「値下げをすること」、もしくは「(サプライチェーンのより上流工程に)返品すること」を前提とし、「値引きロス」を予め考慮した価格設定と期末セールスでの値下げが常態化していた。しかし、「値引きロス」に対し非常にシビアなグローバル企業の市場参入や消費の成熟は、「付加価値」を見る消費者の目を鍛え、従来の方が通用しない環境となりつつある。ここにきて、「定価販売」への取組みが広がっている所以である。

しかし、値下げを回避する、すなわち、適時適切に最適な商品を生産するためには、最終的には、顧客ニーズを迅速に商品開発に反映する体制や、柔軟な在庫調整を可能とするサプライチェーンの構築が求められる。

現状、日系アパレル小売企業は、消費者による品質への要求度の高さ、海外生産における品質管理の難しさや物流ノウハウの不足等の理由から、企画・生産分野において商社へ依存するケースも多い。またアパレルメーカーの場合は依然として卸に近い形態で百貨店や専門店を主販路として事業展開しているケースも多いことから、小売企業と遜色のないレベルで顧客ニーズを吸い上げる機能を有しているといえる企業は限定的である。

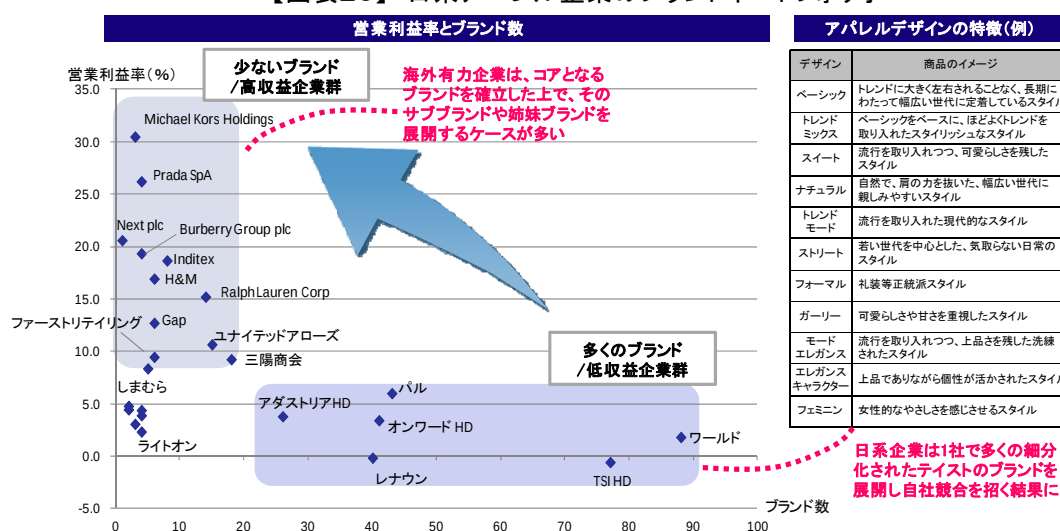
日系アパレル企業にとっても、収益性向上のためには垂直統合化を進めることがより重要に

この通り、日系アパレル企業においては、メーカー機能と小売機能の両方を自社で兼ね備え、またそれらを垂直統合させて柔軟なサプライチェーンを構築している企業はごく限られる状況である。企画、生産、物流、販売のあらゆる機能を一足飛びに自社で全て賄おうとすることは現実的ではないにせよ、今後は、こうした各工程への関与を深めていくことがより重要になるだろう。高収益性の源泉となる、差別化された商品開発や価格に見合った適切な付加価値の提供、そして「値下げロス」を抑制するサプライチェーンコントロールのためには、各工程への関与が欠かせないからである。

日系アパレル企業は多数のブランドポートフォリオを見直し、競争力の高いブランドへ経営資源を集中すべき

また、ブランドポートフォリオ戦略に目を転じると、日系アパレル企業は、1社で数十のブランドを展開しているケースが多い(【図表 20】)。こうした多ブランド化の背景としては、国内の多様かつ移ろいやすい消費者ニーズに対し、トレンドを反映した新規ブランドや流通チャネルに応じたサブブランドを開発することが、売上高伸長要因となってきたことが挙げられる。しかし、実態としてはターゲット層やコンセプト、商品自体が互いに似通っており、自社競合や過当競争の速因となっているケースも少なくない。また、多数のブランド展開は、結果として管理コストの増加や1ブランドあたりの経営資源投入量の減少にもつながる。国内市場が飽和し、中長期的に縮小していく見通しの中で、既にブランドの数ではなく1つ1つのブランドの競争力が問われる時代にシフトしつつある。1ブランドあたりの経営資源の投入量を増やし、競争力ある自社ブランドを確立するためにも、ブランドの集約・改廃を通じて、より少ないブランドでより高収益を稼ぐ体制の構築が重要であろう。

【図表20】 日系アパレル企業のブランドポートフォリオ



(出所) 各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

海外展開においては自由貿易協定の動向や親日国であるかどうかも着眼点の一つ

海外展開での成功にあたっては競争力の高いビジネスモデルの構築が鍵

日系アパレル企業にとり、海外展開が困難であることも事実。海外展開にあたっては海外ブランドのM&Aも一手段

最後に、海外展開についてはどうすべきであろうか。Inditex、H&M の場合は、EU という単一市場の形成や、スペイン語圏という同一文化圏への展開 (Inditex の場合) が、海外展開の上で影響していることを確認した。世界の自由貿易協定の動向を見極めながら海外進出を検討すべきであろう。また同一文化圏と呼べる市場は無いに等しいが、親日国であるかどうかは進出の成否を左右する重要な要素である。

ただし、海外展開においてより重要なことは、グローバルな競争環境で競争力のあるビジネスモデルを構築することである。ここで言う競争力とは、ローカルマーケットの特性に応じて嗜好を商品企画に反映したり在庫を調整したりできるサプライチェーンの柔軟性と、海外展開時の初期投資コストを吸収できる高収益性である。というのも、海外市場においては最初から成功することは難しく、「トライ&エラー」の期間を経て収益改善できることが重要であるが、そのためにはこの2つの要素が必要となるからだ。そしてこの2つの要素は、これまで見てきたように、企画・生産・物流・販売が有機的に連動した垂直統合型ビジネスモデルと親和性が高いことから、海外展開における成功という観点からも、垂直統合化を進める意義は大きいと言える。

一方で、品質やサービスに対する日本の消費者の要求度の高さはグローバル企業も口を揃えて指摘するほどであり、そのような消費者から構成されるマーケットにあわせ最適な形で発展してきた日系アパレル企業にとって、海外展開はたやすいことではない、ということもまた事実であろう。高品質な商品や商社を含む水平分業型ビジネスモデルは、日本市場での成功要因となっても海外展開時には必ずしもそのまま強みとなるわけではない。元々洋服の歴史が浅いことに加え、世界でもとりわけ **demanding** な日本の消費者の要求に応えながら、それを所得水準も文化的背景も異なる世界のマスマーケット層に受け入れられるように加工することは、難易度が高く、事実苦戦している企業が多い。その意味で、アパレルビジネスの海外展開においては、階層社会を背景にラグジュアリーブランドから低価格ブランドに至るまで選り抜きの強豪が存在する欧州系企業に一日の長があることは否めない。日本のアパレル市場は、いまなお世界で3位の規模と成熟した消費者を抱える優良マーケットであるが、その特異性ゆえに海外企業の成功もさほど容易ではない。日系アパレル企業の多くにとって、短期的には、自社ブランドの競争力を高め日本の市場で勝ち残ることと、海外成長市場取込みの観点から欧米系を中心とする有力ブランドを買収・展開することが現実的な成長戦略となるだろう。

ここまで高収益性を生み出すビジネスモデル、ブランドポートフォリオ戦略、海外戦略の観点から、日系アパレル企業が今後目指すべき方向性について考察してきた。垂直統合化による収益性の向上、ブランドの集約・改廃によるブランド力の強化、および強いビジネスモデルを伴った海外進出が重要であると述べたが、順序としては、まずはブランドポートフォリオを見直し、余剰リソースで企画・生産・物流・販売体制への関与を強化することで、海外展開にも耐える垂直統合型・高収益型ビジネスモデルを構築することが目指すべき方向性と考ええる。

5. 結びにかえて

アパレルビジネス
の中長期的な成
功にとっては変
化へ迅速に対応
できる柔軟性が
重要

アパレルビジネスは、いつの時代もその国の人口動態や世相の影響を大きく受ける産業である。その意味で、日本社会が人口減少局面を迎えると共に一層の消費の成熟が進み、転換点を迎える中、日系アパレル企業もまた変化を求められていると言えるだろう。最後に、グローバルアパレル企業の言葉を紹介しておきたい。「日本のアパレルマーケットの競争は厳しい。しかし、どの国のアパレルマーケットの競争環境も同様に厳しいものである。ファッションは常に変化するものであり、その変化に柔軟に対応することが重要である。我々は、最初から成功することではなく、“KAIZEN”し、発展させ、適応していくことを重視している。」

日系アパレル企業による“KAIZEN”の成果を心待ちにしたい。

(流通・食品チーム 利穂 えみり)
emiri.riho@mizuho-bk.co.jp

©2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。