

SPA企業の勝ち残るための条件とは

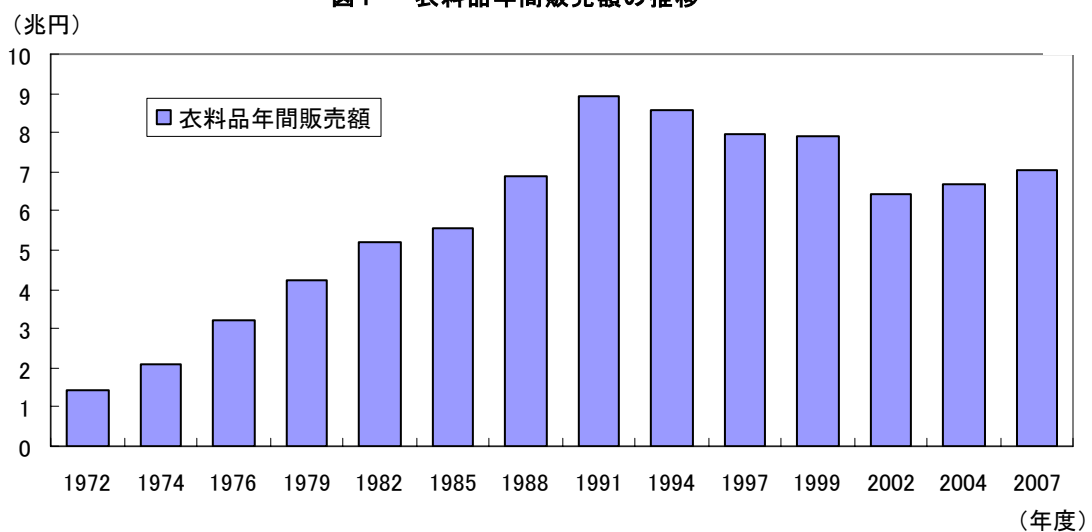
日本のアパレル業界に、世界第2位のスウェーデンSPA企業・「H&M」を展開するヘネス・アンド・マウリッツが上陸した。今年9月、銀座店のオープンには3000人の行列ができ、若年層の間で圧倒的な人気を得ていると言える。ここではSPA企業が勝ち残るためのプラスを考えてみたい。

1. アパレル業界の事業環境

近年、衣料品の販売額が低迷している（図1）。1970年代より順調に伸びていた売上が1991年の8.9兆円をピークとなり、バブル崩壊後、購買力の低下により緩やかな下降線を辿り2002年には6.4兆円となった。2007年には少し販売額も増加したが、依然アパレル業界を取り巻く環境は厳しいままである。このように伸び悩むマーケットの中でシェアをいかに確保していくかを各企業が躍起になって模索しているのである。

アパレル業界が不振である今、多くの企業が業績を落としているが、売上を着実に伸ばしている企業が少ないながらも存在する。「ユニクロ」を展開するファーストリテイリング、「ZARA」を展開するインディテックス、「H&M」を展開するヘネス・アンド・マウリッツなどである。売上を伸ばさせているアパレルメーカーの殆どが1990年代より台頭してきたSPA業態をとっている。以下では、そのSPA業態について考察して行きたい。

図1 衣料品年間販売額の推移



2. SPA

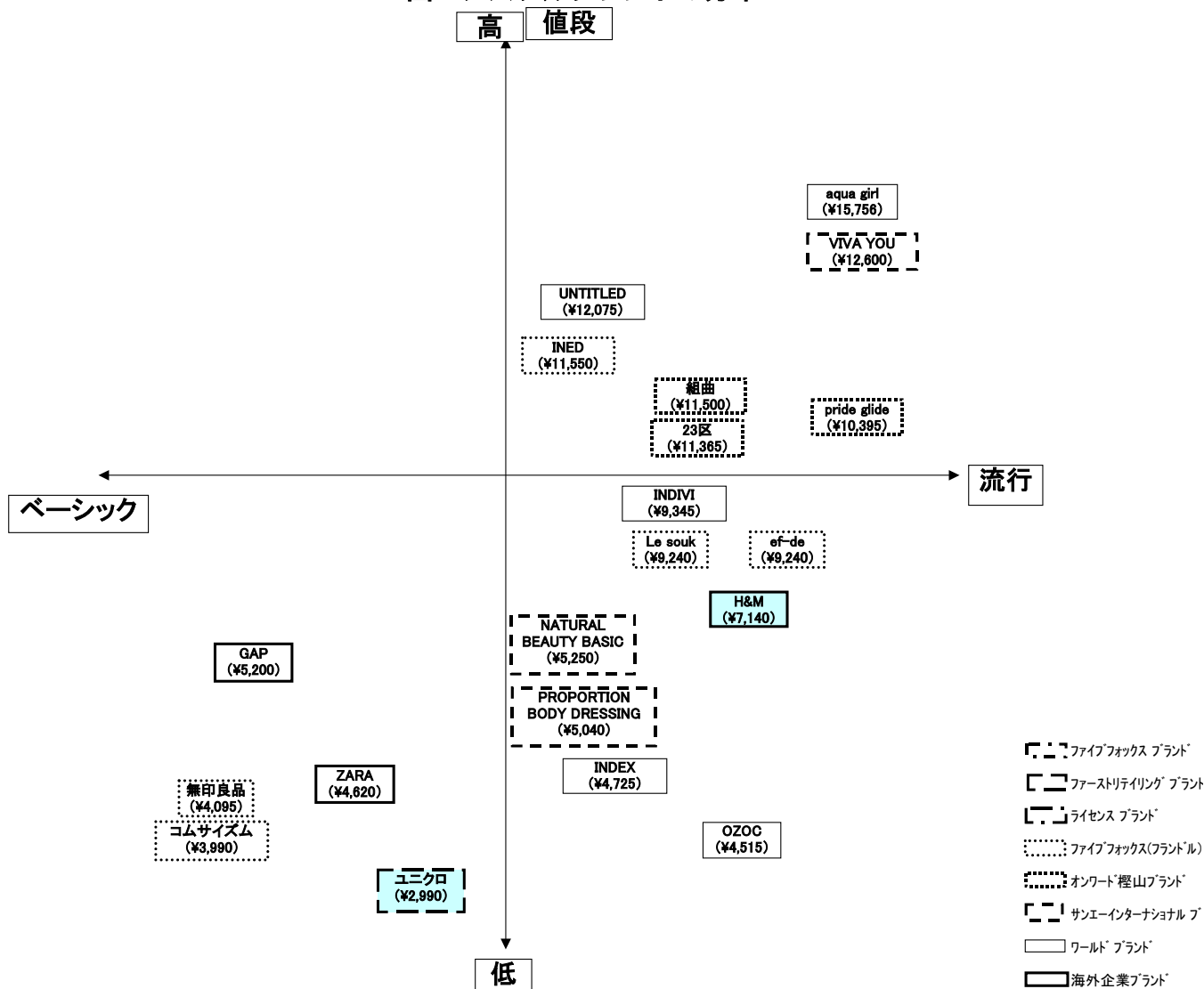
SPAとはSpeciality store Retailer of Privale Label Apparelの略語である。日本語で製造小売業や製造アパレル小売業と解釈されているもので、マーケットでの流行を見極め、デザインを企画し、自らのリスクで生産し、販売することである。工場と売り場を最短距離で結ぶ事が可能な為、無駄なコストを削減できるので、製造・運輸・販売を分業している他の業態に比べ、販売価格を抑える事ができる。また、ブランドのコンセプトを一貫してマネジメントすることにより、いち早く消費者ニーズに対応することが可能である。しかし、価格設定権を持っているという反面、商品管理は全て自社責任となるため、在庫リスクを負担する必要があり、販売及び在庫管理の徹底が求められる。

日本では90年代よりアパレル業界のSPA化が進んだ。1991年にファイブフォックスが小売業からSPA事業に本格参入し、1992、1993年と続けてオンワード樫山とワールドがアパレルメーカーからSPA事業に参入した。これをきっかけとして、現在では日本のアパレルメーカーの多くがSPA業態を採用している。しかし、保有ブランド数や価格、コンセプトは企業によってまちまちである。

3. 日本のSPA業界

SPA業態を採用している企業の婦人服ブランドを価格、コンセプト(流行に合わせたのか、ベーシックなのか)で比較してみたい。図2はレディースのVネックセーターの価格を縦軸にコンセプト、すなわち流行重視か、ベーシック志向かを横軸にしてブランドをプロットしたものである。これを見てみると、ブランドの分布は広範囲に渡っているが、ファッションは流行がはっきりしている分、流行に敏感なゾーンには多くのブランドが集まっている。流行に敏感なゾーンではVネックセーターに合わせたストールが付属品として付いていたり、Vネックの部分にジュエルがポイントとして縫われている分、価格もまちまちで4,500円程度で価格設定をしているブランドもあるが、15,000円を超えるブランドもある。流行に敏感なゾーンに入っているブランドはアパレルメーカーが前身のものが多く、20代前後の女性を対象にしている百貨店での展開が多い。一方、ベーシックゾーンではVネックセーターの形はごく標準的で飾り等の装飾はないが、カラーバリエーションを揃えているブランドが目立つ。価格は3,000円程度から5,000円程度で、比較的低価格で価格設定をしているブランドが多い。ベーシックゾーンのブランドは小売業が前身のものが多く女性だけではなく、男性も対象にしており、対象年代が幅広く直営店展開が多い。このように、流行に敏感で高価格ゾーンもあれば、流行に敏感で低価格ゾーンもあり、ベーシックで低価格なゾーンもある。現状のアパレル業界はブランドタイプが多岐に渡り、細分化されているのが分かる。

図2 アパレルブランドの分布

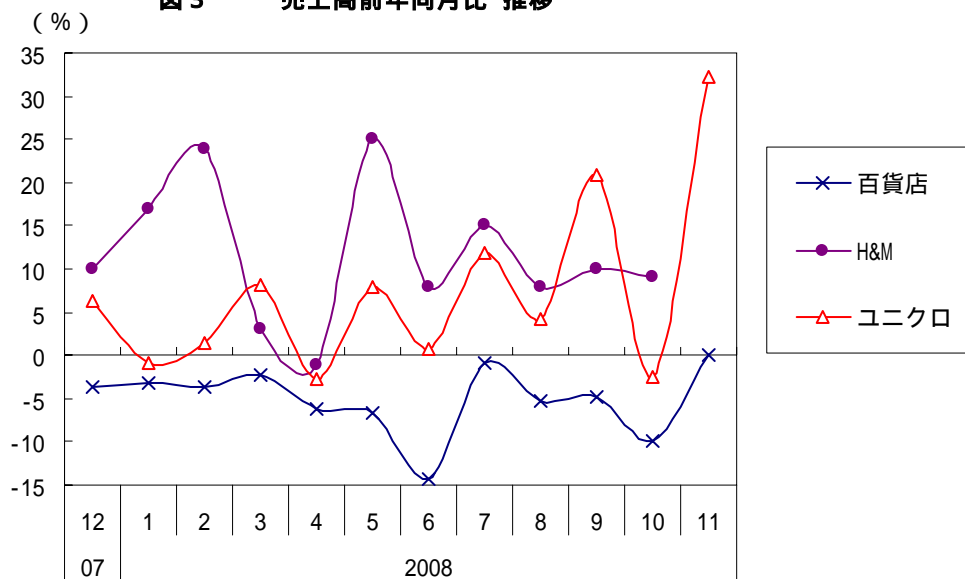


(資料) 各社HP等より 住友信託銀行 調査部 作成
 (注) 価格はレディースVネックセーターを表示。

4. 成功企業の特徴

売上が停滞しているアパレル業界で売上を順調に伸ばしている企業がある。日本企業の「ユニクロ」を展開しているファーストリテイリング、海外企業では「H&M」を展開し、先程日本初進出してきたスウェーデンのヘネリー・アンド・モーネッツの二社がその代表格だ。最近話題性の高い、この二社を成功企業としてここで取り上げてみたい。図3を見て分かるように百貨店の低調な推移に比べ、この二社はほぼ毎月、前年同月の売上を上回っている。ファーストリテイリングにおいては2008年11月に過去最高売上高を更新している。

図3 売上高前年同月比 推移



(資料) 日本百貨店協会「最近の百貨店売上高の推移」・会社ホームページ

では、二社の成功要因は何なのであろう。日本経済が100年に一度と呼ばれる金融危機の中、消費者の所得は増えるどころか、維持すら難しい状況になり、消費者の衣料に対する考え方が『よいものを』から『低価格でよいものを』という条件付の考えに一気に変化している。消費者はアジアの工場を拠点とした低コスト製造を行い、低価格で商品を消費者に提供する事の出来た企業に魅力を見出した。最大かつ最強の要因は『低価格』という事である。そして、低価格を支える一ブランド特化、的確なマーケット調査という特徴も大きな要因である。しかし、低価格だけでは勝ち続けてはいけない。プラス がなければ、日本の消費者は納得しないし、シェアの拡大はできない。

二社のプラス として第一に素材とファッション性に関するこだわり方が指摘できる。まず、「ユニクロ」は素材にこだわり、デザインは流行を意識しつつもシンプルでカジュアルなものが多い。また、機能性に優れた高付加価値商品の開発に力を入れている。一方、「H&M」の素材は「ユニクロ」に比べると決してこだわっているとは言えないが、デザインは艶やかでスタイリッシュなものが多く、ファッション性の高い商品が多い。第二に商品供給のスタンスが指摘できる。「ユニクロ」が商品の入れ替わりが少ないのに対し、「H&M」は商品の回転は生鮮食料品と同じレベルで驚く程早く、一度完売したものは二度と店頭に並ぶ事は無い。消費者が再度来店した時に買おうと思っても商品自体が無くなっていることも少なくないのである。こうした手法で消費者は「今買わなければ手に入らない」という気持ちになり、購買意欲を掻き立てられるのである。

低価格プラス品質の良さ、品揃えの豊富さと高付加価値商品を提供する「ユニクロ」、低価格プラス流行、購買意欲を刺激する「H&M」。似ているようで似ていない二社が現状の日本のアパレル業界を牽引しているのは間違いない。

5.まとめ

アパレル業界は製造、卸、小売の区分けが難しい。そんな中、それらを一つの企業内に収めたSPA業態は現時点でアパレル業態の中で主流であり、これまでのアパレル業界の問題点、企画、製造から小売までの多段階による中間マージン制での価格の吊り上げを解決したものである。しかし、デメリットもある。品質管理を徹底できなければ在庫過多になってしまい、マーケットのトレンドに合わなければ商品は売れなくなってしまう。いくら安く商品を作れたとしても売れなければ利益はあがらない。漠然と利益のみを追求したのでは現状を打破する事はできないのではないだろうか。だからこそ、SPAは商品企画、製造、物流、販売のそれぞれの工程でしっかりとした基盤が必要となる。

そして何よりも企業独自のプラスを消費者へ提供できるかが重要である。プラスがブランドコンセプトに合致した上で、消費者がファッションに求めるものを他企業よりもいち早く察知し、商品に反映する。そして、そのプラスが消費者にとって魅力的で金銭を払う価値があると判断された時に初めて結果が見える。プラスは企業の個性。各企業が必死に模索し続ける上で、それぞれの企業独自の個性を生み出す事ができるかどうか、カギを握っていると言えよう。

(石川：ishikawayo@sumitomotrust.co.jp)