

「視点」

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 54

February 2009

business perspective from Roland Berger

欧州のエクセレントカンパニーに学ぶ 第5回 積極的なグローバル展開で高成長・高収益を実現するH&M

(株)ローランド・ベルガー

パートナー 鬼頭 孝幸 / プロジェクト・マネージャー 佐藤 司

昨年、日本進出を果たした世界第3位のアパレル企業H&M。ここ6年の年平均成長率は10%超、営業利益率も20%超で小売業の中でもダントツの収益性を誇る。更に驚くべきは、9割を超える本国外売上が彼らの高成長・高収益を支えているという事実だ。まさに“真のグローバルカンパニー”と言えるH&M。その本質を解き明かすと、彼らの経営思想には、グローバル化の壁に突き当たっている日本企業が参考にすべき点が多数あることが見てきた。

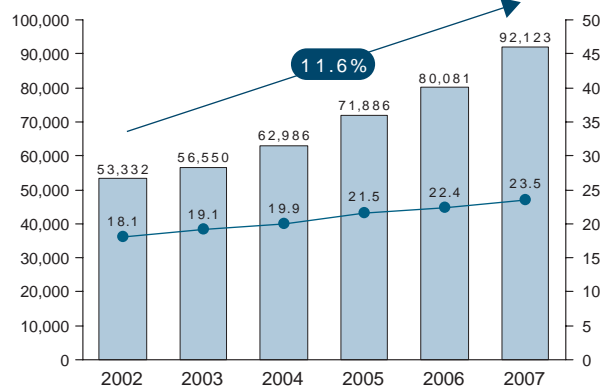
グローバル展開で高成長・高収益を実現してきたH&M

昨年、銀座に華々しく日本1号店をオープンしたH&M。連日のように多くの人々が列をなし、ニュースなどでも多く報じられているので、恐らく読者の皆さんもほとんどの方がご存知であろう。H&Mは、世界33カ国に約1,700店舗を展開し、売上高1.5兆円、営業利益20%超を誇る、世界第3位のアパレル企業だ。同じヨーロッパ起源のZARA(Inditex社)と比較されることも多いが、営業利益率や効率性といった観点からは、そのZARAをも凌駕する、現時点では世界最強のアパレル企業と言ってもよい。

H&Mの起源は意外と古く、そもそもは1947年、スウェーデンに「Hennes」として設立された会社が始まった。その後、1968年ストックホルムの狩猟品店「Mauritz Widforss」を買収し、お互いの頭文字をとりH&Mと現在のブランド名へと変更した。H&Mの特徴は、いわゆる「ファストファッション」と呼ばれる、流行のファッションをいち早く、安価に提供する点にある。ベーシックだが、洗練されたデザインとリーズナブルな価格で、幅広い顧客からの支持を受けている。例えば日本では、流行のファッションをユニクロと同じくらいの安さで買えるものもある。

図1:高収益、高成長のH&M

売上高および営業利益率((左)SEK M、(右)%)

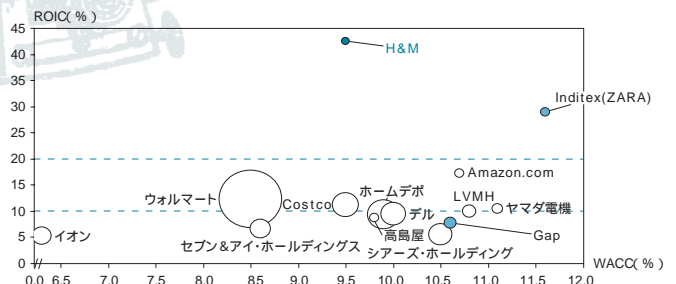


出所: アニュアルレポート、雑誌記事、ローランド・ベルガー分析

業績は好調そのものだ。図1は、H&Mの売上と営業利益率の推移である。02年以降、売上は年平均成長率11%強で成長を続け、07年末には約1.5兆円に到達。(1スウェーデンクローナを17円で換算した場合。07年末は17円台だが、09年1月段階では10円程度に円高が進行)。営業利益率も年々高まっており、07年には23%を超えている。また、図2に示しているとおり、ROICやWACC等の視点から見ても、世界の小売企業の中で突出した財務上の強みを持つ。

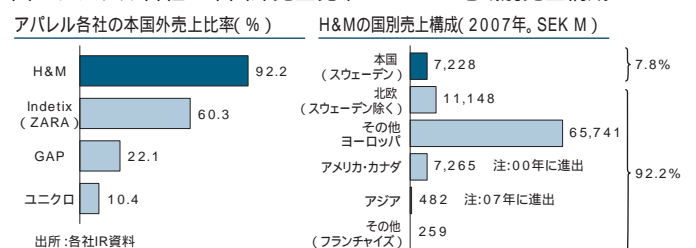
また、積極的なグローバル展開もH&Mの特徴の一つだ。09年1月段階では世界33カ国に展開している。しかも、図3にあるように、本国スウェーデン以外での売上が9割を超えている(07年実績)。本国スウェーデンでの売上が全体の8%でしかないのである。これは、ZARAなどグローバルに展開している競合と比較しても圧倒的に高い水準にある。つまり、H&Mはグローバル展開に最も成功しているアパレル企業だと言えよう。

図2:世界の主要小売業の財務力分析



1) ROICは投下資本利益率(NOPAT税引き後営業利益を投下資本(株主資本+固定負債)で除したもの)、WACCは加重平均資本コスト、バブルは売上高規模
出所: 雑誌、HP

図3:アパレル各社の本国外売上比率とH&Mの地域別売上構成



出所: 各社IR資料

「視点」

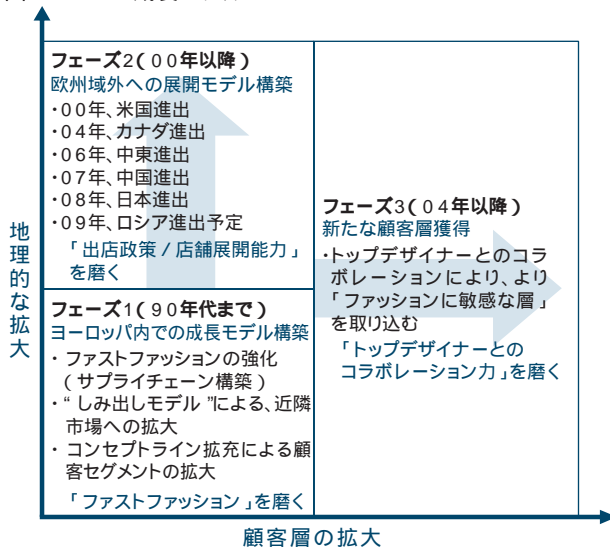
H & M 成長の軌跡 ~ 3つのフェーズ~

では、H & Mはどのようにグローバルでの成長を実現してきたのだろうか。H & Mの成長を時系列に整理すると、図4に示すように3つのフェーズに分けることができる。

まず第一フェーズは90年代まで。強みである「ファストファッション」のビジネスモデルを欧州を中心に確立してきた。具体的には図5に示しているとおり、ファストファッションを支えるサプライチェーンを徹底して強化。そのサプライチェーンを活かしながら、スウェーデンからじわじわと近隣の市場に店舗を拡大する、「しみ出しモデル」によってヨーロッパに広く店舗網を持つようになった。さらに、彼らが「コンセプトライン」と呼ぶ商品群（例：H & Mメンズ、メンズアクセサリ、メンズアンダーウェア等）を拡充し、新たな顧客層の取り込みも実現してきた。ちなみに、現在では、女性用、男性用、子供用、ティーンズ用などに大別された約30のコンセプトラインを持つに至っている。この最初の段階は、いわば「ヨーロッパ内での成長モデル構築」と言うことができよう。

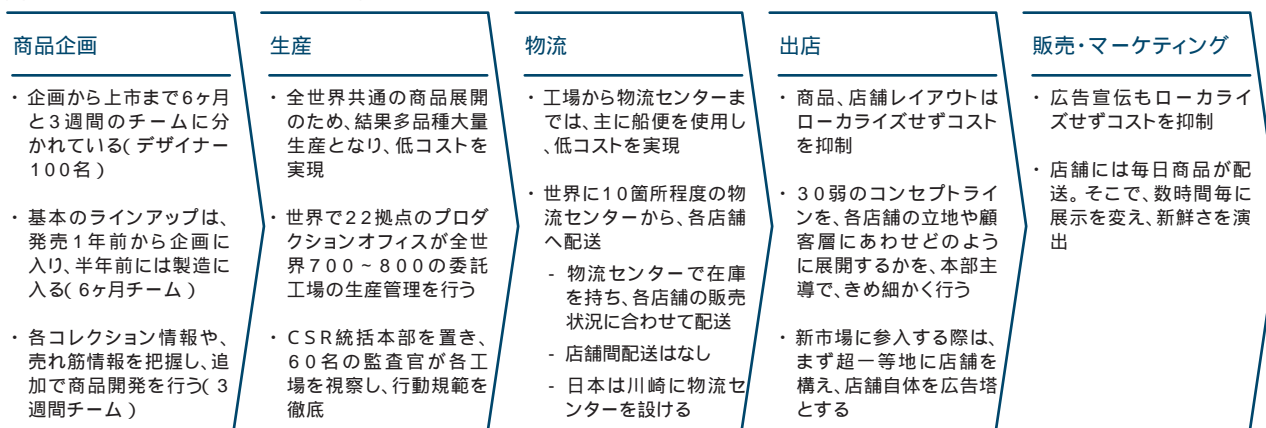
ヨーロッパ諸国への展開も進み、更なる成長を狙うには、未進出の大市場である米国や日本、あるいは今後の成長が期待できる中東や中国への進出が必要となっていった。しかし、それらの国への進出は、これまで成功していたヨーロッパ内展開での成功モデルの転用では困難であることは明白だった。地理的に遠い、文化・価値観・宗教や商習慣も異なる。H & Mのブランドも浸透していない。

図4:H & Mの成長モデル



出所:雑誌、新聞、HP、インタビュー。ローランド・ベルガー分析

図5:ファストファッションを実現する仕組み



出所:雑誌、新聞、HP、インタビュー。ローランド・ベルガー分析

そこで、第二フェーズである00年以降は、新たな大市場参入における“勝ちパターン”を作り上げることに徹底的に集中した。まず米国に進出、当初は相手こずったものの、試行錯誤を重ねながら「欧州域外への展開モデル」の構築にまい進した。その結果、米国では07年度末に145店舗を有するまでに成長した。その後、カナダ、中東、中国に次々と進出し、「欧州域外への展開モデル」を磨き上げてきた。さらに、08年には日本、09年はロシアにも進出予定と、まさに次々と市場開拓を進めている。

ちなみに、中国には07年3月に進出を果たし、07年11月末(H & Mの期末)までに、中国だけで約80億円強を売上げた(1スウェーデンクローナ17円換算)。ユニクロは01年にイギリスを皮切りに海外展開を開始したが、07年度のユニクロの海外売上は169億円で、いまだ赤字に苦しんでいる。日本のアパレル関連企業の中では海外展開を積極的に進めているユニクロであるが、そのユニクロの海外売上の増加ペースと比べても、いかにH & Mが海外展開をスピーディに進めているか、お分かりいただけるだろう。

このように世界の主要市場への進出を果たしてきた今、次の成長へのチャレンジは、これまで獲得できなかった顧客層の取り込みとなる。欧州域外への展開モデルがほぼ確立した04年以降は、未進出国への展開を加速すると同時に、新たな顧客セグメントを獲得するための取り組みにも力点を置くようになってきている。つまり、04年以降を成長の第三フェーズと捉えることができる。その一つの取り組みとして、トップデザイナーとのコラボレーションを加速している。例えば、シャネルやフェンディのデザイナーとして有名なカール・ラガーフェルドと組み、通常なら30万円は下らないスーツを1万円台で販売。ニューヨークの旗艦店では、開店2分後にストック補充が必要になるほどの好評を博し、1~2時間で1,500~2,000点も売れた。また、ステラ・マッカートニーと組んだ際も、オックスフォード・サーカス店にはステラのハイファッションに飢えたファンが殺到し、即日完売の盛況ぶりだった。その他、カイリー・ミノーグ、ヴィクター&ロルフ、マドンナ、川久保玲(コムデギャルソン)等と組んで、ファッションに敏感な顧客セグメントもうまく取り込みつつ、H & Mのブランドイメージを強化することに成功している。

このように、「ヨーロッパ内での成長モデル構築」「欧州域外への展開モデル構築」「新たな顧客層獲得」という3つのフェーズを経て、人口1,000万人にも満たない北欧の小国スウェーデン出身のH & Mが、世界第3位のアパレル企業にまで成長してきたのである。

H&M成功の3つのカギ

ここまで、アパレル企業としていかにH&Mが成長してきたかを紹介してきた。では、彼らの成長の軌跡の背後にある、本質的な強み、凄さとは一体何であろうか。何がH&Mのグローバルでの高成長・高収益を可能としたのだろうか。

まず一つ目の鍵は、「顧客への提供価値 = コアバリューを徹底的に絞込み明確化」していることにある。これは、わかりやすい言葉で言うと「選択と集中」である。

H&Mの顧客への提供価値は、「女性、男性、ティーン、お子様の皆様に幅広く、バラエティに富んだ品揃えをご用意し、ファッションとクオリティを最良の価格でご提供」することだ。そして、この提供価値を実現するために、必要な要素については徹底し、提供価値の実現に必ずしも関係のない要素については、例えそれが一般的には重要と思われることであっても思い切って捨てている。この徹底した割り切りこそが、H&Mの真骨頂と言える。

もう少し具体的に説明しよう。図6を見て頂きたい。H&Mは、自らが設定した提供価値を実現するため、「常に魅力的で新しい商品を店頭に並べ、顧客を魅了し続け、飽きさせない」ことを徹底し、そこに集中している。商品面においては、年間50万アイテム程を開発・生産し、毎日店舗へ配送している。さらに店舗内でも、数時間毎に新商品を陳列し、既存商品の場所も変え、新鮮さを演出している。H&Mの商品は“売り切れ御免”で、再生産はしない。よって、お客様は「一期一会。その時買わなければ、次はない」と感じて、頻繁に店舗に足を運び、こまめに買い物をしていくのである。

実際、筆者も店頭の鮮度維持に対するH&Mの徹底度合いを実感させられた出来事があった。著者が08年11月にH&M銀座店を訪れた時のことだ。デザインのよいモスグリーンのピーコートが並んでいた。もし黒があれば是非欲しいと思い、店員に聞いたところ「今黒はありません」とのことだった。悩み、試着した上で、納得してモスグリーンのピーコートを買った。しかし、店を出ようとした矢先、「次はこれを陳列してください」と、まさに黒のピーコートを新しく売り場に並べる指示をマネジャーらしき人が出していた。(値段が手ごろなこともあり、思わず「それも下さい」と言いかけるところだった。) 本当に、数時間たつと並んでいる商品が変わってしまうのである。

一方、H&Mは、自らの提供価値に直結しないものは容赦なく切り捨てる。例えば「ローカライズ」。通常、新市場に参入する場合には、特にアパレルにおいては、体型や好みの違いなどへの対応から、相応のローカライズが必要と考えら

れるケースが多い。しかし、H&Mでは新しい市場に参入する際にも、広告、店舗内のレイアウト、商品等は原則変えない。驚くことに、パンツのすそ上げなどのお直しすらやっていないのだ。それにより、高い効率や迅速性、低コストを実現している。また、品質に対する割り切りも徹底している。例えば、ユニクロは商品全品を検査する。さらに、“匠”と呼ばれる人が中国等の工場にて技術指導をして、縫製の品質などを徹底して高めている。それと比べると、H&Mは明らかに縫製が粗かったり、糸始末が悪かったりする。しかし、パンツと見問題もなく、旬の間着る分には特に大きな問題にならない。つまり、必要以上の品質追求は、自社の提供価値とは関係ないものとして割り切って捨てているのである。

二つ目の鍵は、選び抜いた提供価値の創出に直結する「業務プロセス(コアプロセス)を徹底して鍛え上げる」ことにある。例えば、H&Mは、店舗毎にSKU単位で商品を管理するITシステムを構築してきた。それにより、年間50万アイテムという少量多品種の商品をきめ細かく、かつシンプルに管理し、必要な商品を、必要なタイミングで店舗に供給するサプライチェーンを実現している。さらに、各店舗の売れ筋を把握し、高速でPDCAを回し、より魅力的な商品を開発し、即店舗へ出荷している。結果として、消化率も高まり、利益率も高い水準を実現できている。こうした仕組みの背景には、“React rather than predict(売れ筋や流行を予測するより、実態を把握しそれに対応する)”と彼らが呼んでいる基本思想があり、こうした思想に基づいて徹底して磨き上げられた業務プロセスが、H&Mのコアバリューである「バラエティに富む、ファッションとクオリティ、価格の両立」といった価値を生み出す源泉となっている。

ちなみに、このシステムの構築にあたっては、トヨタの手法を参考にしたと言われている。しかし、さすがのトヨタもこれほどの少量多品種かつ、売り切り型のビジネスに適用していることに驚き、逆にH&Mに「どうやってこれほどの少量多品種を管理しているのか」と問い合わせをしたそうである。あのトヨタも舌を巻くほどの徹底振ると言えるだろう。

また、成長の鍵である出店においては、本社が立地のみならず、店舗コンセプト、取扱商品、数量、入荷時期までプランニングを行えるようノウハウを蓄積してきた。H&Mの強みの一つは、特定の店舗フォーマットを持たず、どのような立地にも、居ぬきで低コストで出店できることにある。全世界に1,700店舗程あるが、基本的には本社主導で一つ一つ作り上げられてきたものだ。

図6:H&Mの選択と集中(例)

徹底し集中している項目	捨てた項目		
<p>常に魅力的で、新しい商品を店頭に並べ、顧客を魅了し続け、飽きさせない</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間50万アイテム程開発・生産 “売り切れ御免”しかし売れ筋はさらに改良して即店舗へ出荷 毎日店舗へ配送し、店舗内も数時間毎に展示を変更 	<p>ローカライズ</p> <ul style="list-style-type: none"> 広告、店舗レイアウト、商品まで、ローカライズは原則行わない 例えば、すそ上げ等のお直しすら行っていない それにより、高い効率や迅速性、同時に低コストを実現 	<p>必要以上の品質</p> <ul style="list-style-type: none"> 糸始末、仕上げにはそれ程こだわらない パンツと見問題もなく、旬の間着る分には特に気にならなければよしとする 	<p>必要以上のスピード</p> <ul style="list-style-type: none"> ZARAは、開発から店舗納品までの期間は最短で1週間。そのために自社工場を持ち、航空便を使う 一方、H&Mは最短3週間。工場から配送センターまでは船便、生産も外注 それにより余分なりスクやコストをかけずにすむ

「視点」

このように本社主導での出店は、GAPやIndetix(ZARA)等の競合と比べ、出店スピードという面では劣るかもしれない。しかし、1店舗あたりの売上げは競合と比べて約2倍もある。つまり、儲かる店舗を丁寧に、妥協なく作ることがH&Mの方針なのだ。

三つ目の鍵は、磨きこまれたコアプロセスを活かした、「新市場参入の勝ちパターンを持っている」ことである。

例えば、米国進出の際には、拡大を急ぎすぎたため、当初現場は混乱、業績も悪く、幸先のよいスタートではなかった。しかし、今後の成長には米国はもちろん、アジアや中東等、ヨーロッパ以外への進出は必須と判断。数年かけて、試行錯誤の上、ヨーロッパでの出店・成長モデルとの違いを修正し、欧州域外での“勝ちパターン”を作り上げた。

勝ちパターンの例は、「新市場参入時は、まずは超一等地に店舗を構え、店舗自体を広告塔にする」、そして「ブランド確立後に、居抜き物件に低コストで出店し利益を拡大していく」こと。そして、「急ぎすぎない」こと。その勝ちパターンを活用して、04年以降、カナダ、中東、中国、日本、ロシアとほぼ毎年新たな市場に展開している。

日本企業への示唆

島国の日本企業にとって、成長のために新市場、特に海外市場に進出することは必須であり、その重要性は論を待たない。しかしながら、いまだ多くの企業が海外展開に手こずっているのが現状ではないだろうか。

なぜ日本企業は海外進出が苦手なのか。英語ができないから？島国で均質な考え方が強く、異文化との交流が苦手だから？いずれも原因の一つかもしれない。しかし、H&Mの事例から見えてくるのは、より経営の本質、根幹の部分での課題ではないだろうか。海外進出を検討する際、『どの国に出るべきか』『どのように参入すべきか』といったことにどうしても目が向きがちである。そして、そもそもの自社の本質的な強み、つまり、『コアバリューは何か』『そのコアバリューを実現するためのコアプロセスは十分磨きこまれているか』といったことをおざなりにしがちではないか。筆者は、そこに一つの大きな問題が潜んでいると強く感じている。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

本稿は「欧州のエクセレントカンパニーに学ぶ」の第5回です。今回は第4回で取り上げたIndetix社(ZARA)との対比も含め、アパレル業界の雄とも言えるH&Mの成功の鍵を探っています。

具体的な事業進化のプロセスや幾つかの成功の鍵の詳細については、本文をじっくりと読んでいただければ、その示唆するところを十分に味わっていただけたと思います。

小さなことかもしれませんが、個人的に非常に興味深かったのは、商品企画を6ヶ月チームと2週間チームに明確に分ける工夫や、“売り切り御免”のモデルを堅持しつつも店舗間の構持ちを行わないで済む仕組みの工夫などです。なぜならこれらの工夫は、企業が直面する「二律背反」を克服するための工夫だからです。

経営とは「二律背反」に直面する場面の連続です。それを一つ一つ様々な工夫で解決し、コアバリューやコアプロセスを作り上げているH&Mには脱帽させられます。

H&Mの事例は、企業がグローバルに展開するに当たっては、「自社のコアバリューとそれを支えるコアプロセスを徹底的に選択し、磨きこみ、余計なものは捨てること」そして、そうした「コアバリューとコアプロセスをベースとした展開の成功パターンを作ること」の重要性を示している。

コアバリューやコアプロセスがあいまいであれば、「あの国では文化が違う」「商習慣が違う」「消費者の嗜好が違う」と、違いばかりが目に行く。すると自ずと、「あれもなければ」「ここもローカライズしなくては」と右往左往し、自社の本来の強みも活かせなくなってしまう。次々と対応すべき問題や課題が増えていき、方向性を見失ってしまうだろう。

真にグローバル展開を加速し、成功するためには、自社の「コアバリューとコアプロセス」を起点に戦略を練り、“勝ちパターン”を確立することこそが最も重要なのである。貴社では、海外展開において、「集中して徹底的に磨き上げるものはこれ、捨てるものはそれ」と、明確に指針を出すことができているだろうか。「AとBの強みを武器に戦え」と、現場にも理解しやすいシンプルかつ具体的なメッセージを伝えることができているだろうか。自信を持って展開できる「勝ちパターン」を磨き上げてきてきているだろうか

今一度、基本に立ち返り、自社のコアバリューは何なのか、徹底的に磨き上げるべきは何で、捨てるべきは何か、見直してみることが必要ではないか。そして、その自社のコアバリューを実現するコアプロセスを磨き上げ、いち早く、“海外展開における成功パターン”を構築することこそが、一見遠回りに見えて、実は海外展開を成功させるための最良の近道なのではないだろうか。

執筆者



パートナー
鬼頭 孝幸 Takayuki Kito
takayuki_kito@jp.rolandberger.com

東京大学法学部卒業後、米国系戦略コンサルティングファーム、ベンチャー経営を経て、ローランド・ベルガーに参画。

アパレル、化粧品、百貨店など消費財・流通業界を中心に、ブランドマネジメント、マーケティング戦略、事業戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。特にアパレル業界に強み。ブランドや流通に関する寄稿・講演多数。

執筆者



プロジェクト・マネージャー
佐藤 司 Tsukasa Sato
tsukasa_sato@jp.rolandberger.com

慶應義塾大学、カリフォルニア大学バークレー校エクステンションで、認知心理学とビジネスアドミニストレーションを学ぶ。後、アパレル会社、外資系コンサルティングファーム等を経て現職。製造業、金融機関、通信、ラグジュアリーブランド等に対し、企業再生・黒字化、現場力の強化等、目に見える成果を実現するプロジェクトに豊富な経験を持つ。

「視点」

business perspective from Roland Berger

お問い合わせ先

Vol.54 February 2009

株式会社ローランド・ベルガー
広報担当：山下

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp