

中国における日系アパレル企業のビジネスモデル

—ハニーズの事例を中心に—

鞠 雪 丹

キーワード：中国現地市場販売、ビジネスモデル、ハニーズ

1. はじめに

近年中国経済の高成長とともに、中国は世界の工場から世界の市場へと変貌している。日系アパレル企業の中国進出のタイプには、次の2つがある。1つは中国で生産し、製品を日本向けに輸出し日本市場で販売することを目的とした輸出志向型、もう1つは、生産は日本で行い、完成品を中国へ輸出し中国国内市場で販売することを目的とした現地販売志向型である。現在、日本企業は輸出志向型から現地販売志向型へ転換しようとしている。後者の場合、現地市場で展開するために、中国人顧客が求める商品とサービスを理解し、現地顧客ニーズに見合った製品を提供するために、経営戦略を組み直さなければならない。新しい経営戦略をうまく実施するために、それに合った新しいビジネスモデルを構築することが必要になる。

新たなビジネスモデル作りの最終目的は、顧客の支払いで得られる利益の創出である。『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉¹』によると、企業の目的を「販売」ではなく、「顧客の問題解決」とすれば、顧客の不便、必要性、不確実性を取り除くことによって、顧客ニーズを満たし、顧客の支払い意欲を高めることになる。その成功例として注目されるのは、2006年4月上海第一号店を開店してから2014年5月末までに、中国において店舗数572店の展開を果たしたハニーズである。ハニーズは「安くてファンクション性ある商品を手に入れたい」という顧客ニーズに着目し、既存のビジネスモデルを立て直して、新しく低価格のファンクションを市場に送り出すまでの期間をわずか40日間にまで短縮させた。出荷ギリギリまで市場の流行を調査し、素早く新商品を店頭に並べた。しかし、中国市場の趣向や好みは日本のそれとは異な

¹ マーク・ジョンソン(2011)『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉』Cccメディアハウス。

る。ハニーズが中国進出した際にも様々な障壁に直面した。中国で事業展開するハニーズがどのように障壁を乗り越え、顧客ニーズに見合った新たなビジネスモデルを作り上げていったのか。中国市場における日系アパレル企業が直面する同様の問題に対して、ハニーズはいかなる戦略で対応しているのか。さらに、近年日々激化している市場競争の下で、ハニーズはどのような対策で生き残ろうとしているのか。

本稿はこれらの問題意識をもって、ハニーズのビジネスモデルの分析を通じて、今後、日系アパレル企業がどのような戦略で中国進出を果たすべきかを明らかにしていく。

2. 中国における日系アパレル企業の現状

2-1 中国における消費市場の変化

中国は世界の工場から世界の市場へと変貌してきた。中国経済は現在、発展のスピード重視から発展の質重視へと変化しており、輸出と海外からの投資に依存した経済から、国内消費を促進する経済へと転換する時期にきている²。中国国民一人あたりのGDPは、2011年5429ドル、2012年6194ドル、2013年6959ドルと右肩上がりに伸びた³。その結果、中国国民が消費できる手元のお金の量も増えていった。経済水準が向上し、中国国内消費者の購買力が高まることによって、13億の人口を抱え、かつ成長力を持続する中国という巨大市場はますます注目されていった。

中国国内の市場拡大に伴い、アパレル企業どうしの競争も激化し、日系アパレル企業は苦戦している。これまで日本向けに輸出していた企業が現地市場向け販売への転換を考えているだけでなく、その他の先進国企業も各国国内需要の伸び悩みから、成長する中国市場への期待を高めている⁴。その影響で中国国内大都市における市場競争は更に厳しくなっている。これまで大都市で販売していた中国内販メーカーは二級都市への進出を余儀なくされ、企業間の競争は全国に広がっていく。こうした背景により、日系アパレル企業は主戦場である大都市のみならず二級都市でも、中国内販企業と外資企業に囲まれて苦戦を強いられている。この激しい競争から生き残るために、経営戦略の立て直しを工夫しないといけない。

² 中国人民網 <http://j.people.com.cn/94476/7402777.html> (2015年1月30日アクセス)

³ 中国国家統計局『中国統計年鑑』各年版(2004~2013年数値)による

⁴ 坂口昌章(2009)「世界同時不況後の日中アパレル業界の動向」『繊維トレンド』2009年9・10月号、P.14

中国アパレル市場の特徴は、多階層や急速の都市化から、「多価格帯」の商品ラインと「多種類」の商品が求められる。特に大都市の消費者には、流行と価格に敏感な傾向が見られる。13億人を抱える中国の客層は幅広く、各地域の人種や文化の趣向の差も加わり、顧客ニーズの多様化が進んでいる。2011年野村総合研究所が大都市で住んでいる1万人を対象として「中国消費者1万人アンケート調査⁵」を行った。この調査によれば、中国人の消費価値観のなかでも、「流行・トレンド派」の割合が一番高く23.1%、2番目が「低価格派」18.7%であった。一人あたりのGDPが増え購買力が高くなる一方で、価格に敏感な傾向も観察される。

中国の経済成長の鈍化に伴い、同国アパレル市場の拡大傾向も減速したことにより、アパレル企業は販売額の伸び悩みに直面している。中華全国商業信息中心の調査によれば、全国重点大型小売企業100社の販売額のなかでも衣料品販売額を前年比増減%で見ると、2013年5%、2012年12.3%、2011年20.4%で、いずれも前年同月を下回っていた⁶。

2-2 日系アパレル企業の苦戦の理由

苦戦の理由については、上述のように、外部環境として中国経済の成長鈍化と競争激化が挙げられる。他方、企業内部の理由としては、以下の2つが考えられる。

1つ目は、日系企業が中国現地生産に切り替えたによって、それまでの日本製という商品の訴求力が弱まり、低価格化か差別化かの、いずれかを選択しなければならないことである。ブランドは日本のものでも、生産地が中国製であるアパレル製品に対する中国人消費者の捉え方は複雑である。そもそも、日本ブランドの商品を購入するときには求めるのは日本製の高品質と日本のデザインである。日本製でないならば、デザインで工夫しないといけない。ほかのブランドとの差別化で、オリジナルな商品を続けて投入しないといけない。もしもデザインで差別化することが難しいなら、ブランド訴求力は弱まる。確かに中国製の日本ブランド品の品質は、中国製の中国ブランド品より高いという感覚を中国人消費者は持っていることが多いが、ブランド力訴求力が低下しただけ、価格も下げなければ、顧客の支払い意欲が低下するおそれがある。日本製から中国製に転換するさい、デザインの差別化か、商品の低価格化か、いずれかを行わなければならない。

二つ目は、日系アパレル企業の中国市場に対する理解度が低いため、現地での商品

⁵ 野村総合研究所（2011）「中国の消費者動向とマーケティング戦略」『知的資産創造』2012年10月号、PP. 20-31。

⁶ 中華全国商業信息中心（2014）「全国重点大型小売企業100社の販売額」

企画が難しいという点である。日系アパレル企業は、中国で事業を行う際に日本の商品をそのまま現地で販売する傾向が見られる。確かに、その方が無駄なコストを避けることができるが、既存顧客を保持すると同時に、新規顧客を開拓するための現地消費者のニーズに見合う商品投入の必要性が迫られるようになった。しかし、海外に派遣される経営陣や社員の年齢層が高い傾向があるため、中国人が日本製品に求めているものを理解していないことが多い。中国における事業展開には、日本の経験が染み付いているベテランよりも、既存概念にとらわれない若い世代の方が向いている。また、日本では若い世代に権限を委譲することが少ないため、新事業展開するとき、権限の委譲がさらに難しくなる。その結果として、消費者ニーズに敏感な若者たちの意見を吸収できなくなり、事業の推進力を次第に失ってしまうのである。

ブランド力を向上または保持しながら、消費者ニーズに合った商品を投入することが、中国に進出する日系アパレル企業が考えなければならない重要なポイントである。

3. ビジネスモデルのフレームワーク

ビジネスモデルとは、ビジネスが顧客と企業の双方にとっての価値をどのようにして、創造・提供するかを表現したものである⁷。成功するビジネスモデルは例外なく、お互いに関連し合う4つの要素で構成されている。

第1の要素は、顧客価値提案である。顧客が解決すべき「ジョブ（用事）」をそれまでより有効に、あるいは便利に、あるいは安価に実行する助けになる商品やサービス（もしくは、その両方の組み合わせ）を提供することである。ある顧客層に対して、ある価格でどのように価値を生み出すかを表現したものと定義してもよい。繁栄している企業は皆、強力な顧客価値提案を原動力にビジネスを行っている。そのため顧客価値提案は4つの要素の中で最も重要である。

第2の要素は利益方程式である。企業が自社と株主のために利益という形で価値を確保するしくみのことである。収益モデル、コスト構造、商品やサービスの1単位当たりの目標利益起立、経営資源の回転率という4つの変数から構成されている。

第3の要素と第4の要素は、主要経営資源と主要業務プロセスである。この2つの要素は、企業が顧客と自社に価値をもたらす手立てとなるものである。再現性・拡張性のある形で顧客価値提案と利益方程式を実現するために必要な資産、スキル、活動、行動パターン、仕事の進め方がここに含まれる。例えば想定した利益方程式の制約内

⁷ 川上昌直（2010）「ビジネスモデル分析のフレームワーク」『神戸商科大学創立八十周年記念文集』

で顧客価値提案を実現するために、どのような人材、テクノロジー、商品、施設、設備、納入業者、流通経路、資金、ブランドが必要かという問いである。主要業務プロセスとは、製造、セールス、サービス、スタッフの研修、新商品の開発、予算策定、計画立案など、繰り返し行う必要がある重要な活動のことである。これらが顧客価値提案及び利益方程式と適合していて、しかもすべてが適切に統合されていれば、強力な柱になりうる。成功を収めている企業は、ことごとく全ての要素がしっかり統合された有効なビジネスモデルを通して、顧客の本当のジョブを解決している⁸。これら4つの構成要素間の関係を示したのが図1である。

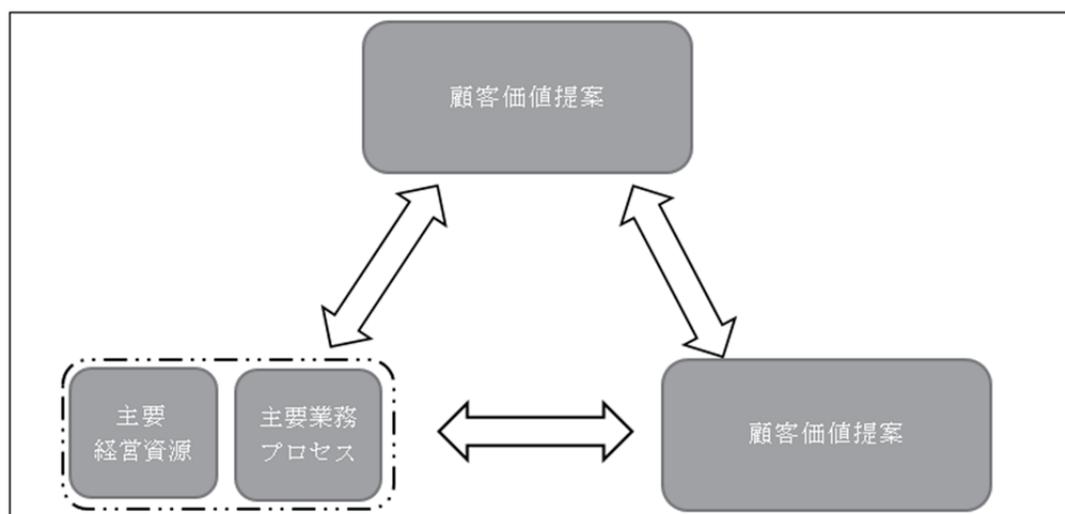


図1 ビジネスモデル分析のフレームワーク

(出所) マーク・ジョンソン(2011)『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉』Cccメディアハウス P.53

枠組みは極めてシンプルなものだが、ビジネスモデルの構成要素が複雑かつ相互に依存しており、成功しているビジネスは、比較的安定したシステムが形作られていて、要素が一貫した形で相互補完的に作用し合っている。4つの要素のうちの1つが変化すれば、ほかの3つの要素全てとシステム全体に影響が及ぶため、その都度、ビジネスモデルを見直す必要がある。

⁸ マーク・ジョンソン(2011)『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉』Cccメディアハウス PP52-PP54

4. ハニーズの事例

4-1 ハニーズについて

1978年福島県いわき市を拠点として創業し、1987年に縫製と商品企画の子会社である株式会社ハニークラブを設立した。これはハニーズの大きな特徴で、日本で初めて、自社で商品企画し、製造し、小売まで一貫して行うビジネスモデルをスタートした。商品1点当たりの単価が1500～1600円というお手頃商品を、10代から20代の若い女性をターゲット顧客層にして、低価格とファッション性を両立する商品を提供している。2005年4月東証一部に上場した。同年、100%出資で上海に子会社を設立し、2006年4月に上海に1号店を出店した。中国では新たに物流センターが次々と設立し、2014年5月末時点の店舗数は、日本844、中国572、合計1416店舗である⁹。

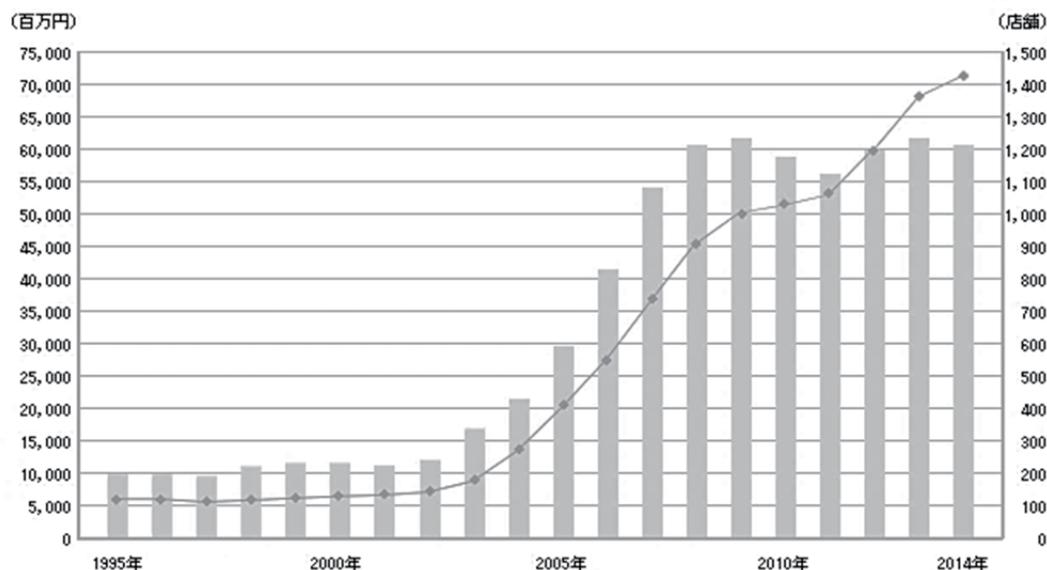


図2 1995年～2014年ハニーズの長期売上・店舗数推移

(出所) ハニーズホームページ、<https://www.honeys.co.jp/ir/data/process.html> (2015年01月30日アクセス)

⁹ ハニーズホームページ、<https://www.honeys.co.jp/ir/data/process.html> (2015年01月30日アクセス)

4-2 ハニーズのビジネスモデル

4-2-1 顧客価値提案

ハニーズは低価格とファッション性の両立で顧客価値を提案している。ハニーズ社長の江尻は、次のように述べている。「衣料品専門店業界のポジショニングとしては、しまむらさんが値段的には一番安い。その次が当社という感じで、どちらかという若い女性の顧客比率が高いので、当社の方がファッション性の点では強い。そんな特徴になっております¹⁰。」ここから、ハニーズのビジネスモデル作りの考え方がみられる。ハニーズは若い女性の顧客比率が高い。10代、20代の若い女性、中高生から社会人になるまでがターゲット層になるが、このターゲット層は普段両親に衣料品を購入してもらい、あるいはアルバイト代や給料から衣類代を出すことが多い。限られたお金で自分が求めるファッションをすぐ手に入れることが重要なポイントである。この顧客層に訴求するための重要なミッションは、安さとファッションの両立である。そのニーズに対応するため、ハニーズは、便利で安価にファッションを素早く提供すること、を目標としてビジネスづくりを始めた。ハニーズのデザイナーは毎週、東京や大阪に出向き、繁華街を歩いて同世代の女性のファッションを念入りにチェックする。採用されたデザインは翌日には中国や韓国の提携工場で生産に入り、平均40日間で商品が店頭と並ぶ。ギリギリまで流行を見極めて、素早く新商品を投入する。

ハニーズは中国に進出した当初、大都市の上海を拠点として事業展開を始めた。日本で若年層をターゲットしてきたという経験をもとに、上海においても若年層の対応で強みを築こうとした。ハニーズはこの強みを活用するため、流行と価格に敏感な中国大都市の消費者をターゲットにした。そして、中国若年層が求めるニーズをさらに明確にするために、ハニーズは年齢の高い経営陣を派遣するのではなく、大胆にも、日本と中国の相違点をよく理解している在日留学生を採用し、彼らに重要な仕事を任せるといった方策をとった。同時に現場の声を集約するため、組織作りにも努力した。結果として、次第に中国市場に対する理解度が高まり、中国消費者に向けて、日本の流行を取り込み現地消費者の好みにも合うオリジナル商品の開発を始めた。

4-2-2 利益方程式

ハニーズは直接、下請工場と提携している。両者間にはメーカーと商社が一切入らないため、低価格ながら高い粗利あるいは売上総利益を確保することができた。2001

¹⁰ 日本記者クラブ「中国ビジネスの現場」

<http://www.jnpc.or.jp/files/2013/10/7e41260d1a483ee71cbfbabb0a0348a5.pdf> (2015年01月30日アクセス)

年までの決算では粗利 45%であったが、中国の工場と直接取引を始めた 2011 年頃から粗利は 55%以上になり、収益が大きく伸びた¹¹。現在は粗利 58%という業界ではトップクラスを誇っている。

表 1 株式会社ハニーズ 2012 年度～2014 年度の売上総利益率推移

	2012 年度	2013 年度	2014 年度
売上高 (千円)	59,861,400	61,924,091	60,086,052
売上原価 (千円)	25,323,964	26,030,985	25,080,351
売上総利益 (千円)	34,537,436	35,893,106	35,005,701
売上総利益率 (%)	57.7	58.0	58.3

(出所) ハニーズ『決算短信』各年度 (平成 24 年 5 月期～平成 26 年 5 月期) に基づき筆者編集。
https://www.honeys.co.jp/ir/library_summaries.html (2015 年 01 月 30 日アクセス)

ハニーズは積極的にコストダウンにも力を注いでいる。競争入札で下請工場に見積もりをさせることで、取引工場を決めるために、コストパフォーマンスが向上している。毎週金曜日に中国や韓国から縫製工場各社の社長や工場長、責任者が福島本社に出向き価格入札を行っている。落札した工場に対しては本社から直接発注できるために、生産管理もきちんとできる仕組みが仕上がった。中国に進出したあとも、このような取引方法を続けている。

物流のコストダウンも同時に行った。2006 年の中国進出後、同国から輸出する商品は 1 つのコンテナ単位でまとめて税関を通すことで、物流経費を 4%から 0.8%まで抑えることができた。

ハニーズは、従来の日本向け輸出から中国内販へと転換したことにより、中国店舗の粗利益を高めることができた。商品価格は中国も日本もほぼ同じであるため、日本向け輸出から中国内販へと転換することで、日本への輸入関税 10%を節約できた。結果、中国店舗は日本よりも 10%粗利が高く、通期で 65%程度の粗利を得た。

現在、日本のハニーズ店舗では自動追加を行っている。自動追加とは、自動的にワンサイズ、ワンカラーの単位で昨日売れた分を翌日に出荷することである。しかし中

¹¹株式会社ハニーズ『決算短信』各年度 (平成 24 年 5 月期～平成 26 年 5 月期)
https://www.honeys.co.jp/ir/library_summaries.html (2015 年 01 月 30 日アクセス)

国は国土が日本よりもはるかに大きいため、自動追加をそのまま中国全土で実行することは難しい。ハニーズは青島、上海、天津、昆山の各拠点から自動追加ルートを順次、実施した。こうした物流システムを活用しながら、商品をロスなく早く回転させて、無駄なコストを避け、売れたところに売れた分だけ補充することができた。

4-2-3 主要経営資源・主要業務プロセス

中国消費者ニーズを理解するために、また、日本のスタイルのやり方を中国子会社に浸透させるために、ハニーズは若者の経営陣を育成し、現場を重視する組織体制を築いた。

若手の採用については、中国市場と日本の仕事のやり方の両方に詳しい中国人留学生を採用した。中国人消費者のニーズを適確にとらえるため、中国から日本に留学している新卒学生を積極的に採用した。スタッフ研修を行い中国に送り込んだ人材に、商品開発、店舗開発、店舗運営、人事総務面の担当を任せる。モチベーションを引き出すため、給料も日本勤務と同程度の給料、すなわち大卒では月額 21 万円とした。中国進出当時、中国の新卒者の給与は 4 万円程度であった。その結果、中国では今までにない業務プロセスが中国人社員に受け入れられ理解されるようになった。従業員教育の浸透にはかなりの時間かかるが、日本のやり方が理解されるにつれ、現場のコミュニケーションとフィードバックもよく取れるようになった。現場の意見もスムーズに集約できるようになり、それらが商品に反映され、中国消費者のニーズに見合った商品を生み出すことができるようになった。

ハニーズは直営店を通じて事業展開している。店長への権限委譲と同時に、業務の標準化も実施している。管理業務は決められた方法に沿って仕事をするが、基本的に店舗運営は店長に任せている。スタッフの採用からチーフの任命まで、方法や管理は基本的に本部のルールに従うが、それらの実施は全て店長に任せている。店舗内の陳列とか雰囲気は、従業員各自のアイデアを取り込んでいる。ただし、アイデアの実践後、結果は必ず検証させている。現場の意見を積極的に集約している。最終的な決断を現場に任せ、現場重視の考え方を中国の事業でも浸透させている。このように、業務面では店舗管理の自由度がかなり高い。これは現場のモチベーションの向上につながっていると思われる。

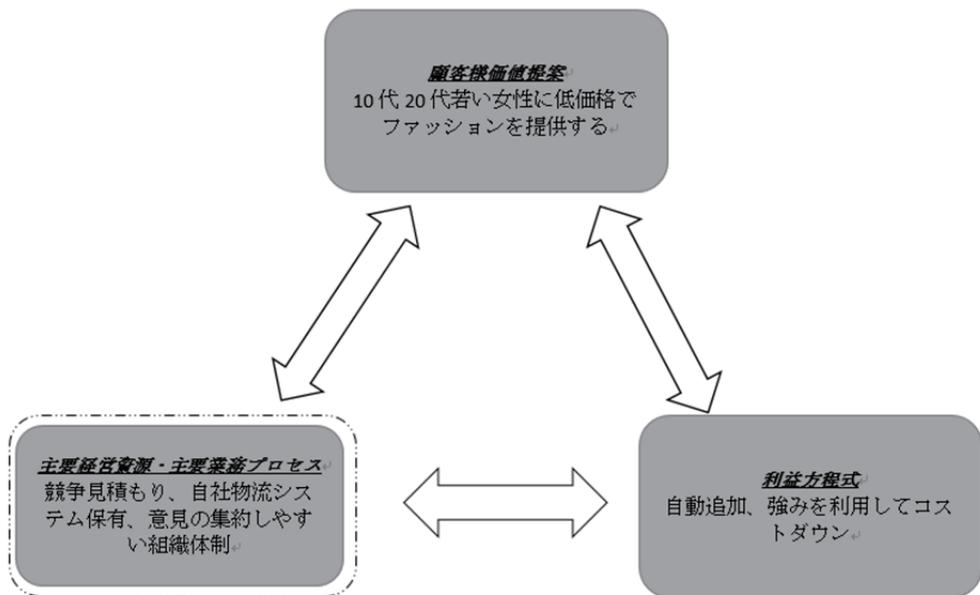


図3 株式会社ハニーズのビジネスモデル

(出所) 筆者作成

5. おわりに

中国は世界の工場から世界の市場へと変貌していった。それまで中国で生産した製品を日本向けに輸出していた日系アパレル企業も、中国現地販売に志向する動きが見られる。本論文は日系アパレル企業のハニーズを一例とし、日本向け輸出志向であった企業が中国現地市場向け販売へと転換する際のビジネスモデルを分析した。

本事例の分析から、今後、日系アパレル企業が中国に進出するさい、それまで日本で築いてきたビジネスモデルを中国においても、かなり程度再現できることが分かった。ただし、日本で築いた強みを再現させるためには、現地市場を徹底的に理解しなければならない。そのための方策として、ハニーズでは日本に留学している留学生の若者を採用した。また、常に現地の最新情報を手に入れ、新しいアイデアで事業の成長力を保つために、若手の人材を育成して現場を重視する組織体制を築いた。さらに、コストダウンを求めて自社保有の物流システムをつくることで利益率を引き上げることが分かった。これらのポイントはハニーズのみならず、日系アパレル企業、さらには、中国に進出する他業界の日系企業にも活用できると考えられる。

参考文献

- [1] マーク・ジョンソン(2011)『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉』Cccメディアハウス。
- [2] 中国国家统计局『中国統計年鑑』各年版(2004~2013年数値)。
- [3] 坂口昌章(2009)「世界同時不況後の日中アパレル業界の動向」『繊維トレンド』2009年9・10月号、P.14。
- [4] 野村総合研究所(2011)「中国の消費者動向とマーケティング戦略」『知的資産創造』2012年10月号、PP.20-31。
- [5] 中華全国商業信息中心(2014)「全国重点大型小売企業100社の販売額」。
- [6] 川上昌直(2010)「ビジネスモデル分析のフレームワーク」『神戸商科大学創立八十周年記念文集』。

参考ウェブサイト

- [1] 中国人民網 <http://j.people.com.cn/94476/7402777.html> (2015年1月30日アクセス)
- [2] 株式会社ハニーズ HP <https://www.honeys.co.jp/company/> (2015年01月30日アクセス)
- [3] ハニーズの長期売上・店舗推移
<http://www.honeys.co.jp/ir/data/process.html> (2015年01月30日アクセス)
- [4] 日本記者クラブ「中国ビジネスの現場」
<http://www.jnpc.or.jp/files/2013/10/7e41260d1a483ee71cbfbabb0a0348a5.pdf>
(2015年01月30日アクセス)
- [5] 株式会社ハニーズ『決算短信』各年度(平成24年5月期~平成26年5月期)
https://www.honeys.co.jp/ir/library_summaries.html (2015年01月30日アクセス)