



PANKAJ GHEMAWAT
JOSE LUIS NUENO

ZARA: ファースト・ファッション

流行とはあるお手本を真似ることであり、社会に順応したいという要求を満たすものである・・・あるものが流行の急速な変化に影響されるほど、それに関連した安い製品に対する需要が高まる。

——ジョージ・シンメル、「ファッション」(1904年)

スペインのインディテクス(Industria de Diseno Textil)は、ZARAとその他5社のアパレルチェーンの持株会社であり、2001年度(年度末:2002年1月31日)は32億5,000万ユーロの総売上上で3億4,000万ユーロの純利益を計上し、引き続き高収益・高成長を達成していた。2001年5月のインディテクスのIPO(新規株式公開)は、募集額をはるかに上回る手ごたえがあった。その後の12ヶ月間に同社の株価は——弱気相場にもかかわらず——50%近く上昇し、その時価総額を134億ユーロに押し上げた。このような高い株価のおかげで、半世紀前にアパレル業界で使い走りとして仕事を始めたインディテクスの創業者アマンシオ・オルテガは、スペイン一の富豪になった。しかしながら、その一方でこの高い株価は、成長面での大きな難題を呈していた。例えばある試算によれば、インディテクスの株価によって示される株主資本価値の76%は将来の成長期待によるもので、これはウォルマートの推定69%よりも高いだけでなく、他の高成長の小売業者よりも高いという。¹

本ケースではまず、生産者から最終消費者にいたるまでのグローバル・アパレル・チェーンの構造について概観する。それに続き、アパレル小売業におけるインディテクスの国際市場での競合企業3社——ギャップ(米国)、ヘネス&モウリッツ(スウェーデン)、ベネトン(イタリア)——の概略を説明する。本ケースの残りの部分ではインディテクスを中心に取り上げ、特にその業績を決定付けるZARA・チェーンのビジネス・システムと国際的事業展開を中心に述べる。

グローバル・アパレル・チェーン

グローバル・アパレル・チェーンとは、顧客ニーズ主導のグローバル・チェーンの典型的な例であり、「リサーチ、デザイン、販売、マーケティング、金融サービスのユニークな組み合わせから利益をあげる業態である。即ち、小売店、ブランド・メーカー、ブランド・メーカーが、海外の工場と市場を結ぶ戦略的

Case # 707-J03 は、HBS Case # 703-497 を日本語に翻訳したものである。HBS Case # 703-497 は、Pankaj Ghemawat と IESE の Jose Luis Nueno が作成した。HBS のケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以って作成される。ケースは当該企業に関する保証や情報の出所ではない。また、経営管理の適否の例示を目的としたものではない。翻訳はハーバード・ビジネス・スクールの許諾に基づいて、慶應義塾大学ビジネス・スクールが行った(監修:小林喜一郎教授)。なお、その一部を、ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの委託により、日本ケースセンター©(財団法人貿易研修センター内)が改訂した。(2009年4月)

Copyright © 2003 by the President and Fellows of Harvard College. ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの許可なく、このケースのいずれの部分も、デジタルあるいは機械的な手法に拘わらずいずれの形式によっても、複製、転送、配布してはならない。

ブローカーとして機能しているのだ。」² こうした特徴は、労働集約的産業(例えば、履物、玩具)のコモディティ・チェーンの構造や、川上のメーカーによって支配されている生産者主導型のチェーン(例えば自動車)とは大きく異なっている(資料1参照)。

生産

アパレル生産は非常に細分化されている。平均すると、アパレル・メーカーの雇用する従業員数はわずか数十人であるが、一方で国際的に生産を行っている場合は、数十カ国にわたる数百社の企業で構成される階層化した生産構造を持つ場合もある。世界のアパレル生産の約30%は輸出されており、発展途上国が全輸出の約半分という驚異的なシェアを占めている。このような国境を越える大規模なアパレルの流れは、発展途上国の安い人件費と投入材を反映している(労働生産性の比較データについては資料2、その例については資料3を参照のこと)。労働力を資本で代替するために大規模な投資を行っても、アパレル工程の多くは依然として労働集約的な部分が残る為、先進国の大手「メーカー」は、労働集約的生産段階(例えば、縫製)を近隣の低賃金の労働力供給国にアウトソーシングしている。近いということも重要である。というのも輸送費が少なく、時差が少なく、また時にはより貧しい近隣諸国が貿易から利益を得られるからである。中国は全体的に強大な輸出国になったが、1990年代のアパレル貿易の最大の変化は、地域ブロック化(リージョナライゼーション)である。ブロック化の例としてたとえばトルコ、北アフリカ、それに東欧諸国がEUへの主要供給国として台頭し、メキシコとカリブ海諸国が米国への主要供給国となり、中国が日本への圧倒的供給国となっていることが挙げられる。³

1974年以降、世界のアパレル・繊維貿易は多国間繊維取決め(MFA)によって規制されており、特定の市場(基本的に、米国、カナダおよび西欧)への輸入が制限されてきた。それから20年後、MFAによる数量割当てを2005年までに段階的に廃止し、関税(主要市場で平均7%~9%)をさらに引き下げることが決められた。2002年現在、一部の関係者は、ポストMFAへの移行は、多くの輸出国および輸入国の供給業者に大混乱をもたらし、「管理貿易」の要求に火をつけることになりかねないと警告している。またアパレルや履物などのグローバル・チェーンにおいて「低賃金労働搾取型貿易」(Sweatshop Trade)の妥当性について、NPOらが問題提起しており、保護貿易主義が台頭する可能性もある。

国境を越える仲介業者(仲介人)

従来、輸出国の工場から輸入国の小売店へのアパレルの流れを調整する上で、商社が主要な役割を果たしてきた。商社は依然として国境を越える重要な仲介業者であるが、その業務の複雑さと(その結果ゆえの)分野特化が、時の経過とともに次第に顕著になってきている。香港最大の貿易商社Li & Fungは、30カ国以上にある同社の支店を通じて、取引先小売業者のために多国間にわたるサプライチェーンを設立・管理することで、その売上の75%をアパレルから、残りを耐久消費財から得ている。⁴ 例えば、ダウンジャケットの詰め物は中国から、表地は韓国から、ジッパーは日本から、裏地は台湾から、伸縮素材、ラベル、その他の飾りは香港からという場合もありうる。染色は南アジアで、縫製は中国で行われ、その後の品質保証と梱包は香港で行われるという場合もあるだろう。その後、その製品は米国に輸送され、ザ・リミテッドやアバークロンビー&フィッチ等の小売店に納入され、これらに対して信用リスクの照会、マーケットリサーチ、あるいはデザイン・サービスさえ提供される場合もあるかもしれない。

ブランド・マーケッターはより新しいタイプの中間業者である。これらの中間業者は、自社ブランド名で販売するアパレルの生産を外部に委託する。1976年創業のリッツ・クレイボーンはその好例である。⁵ その創立者は、増加する顧客グループ(専門職の女性)をターゲットとし、変化する職場の規範や彼女たちの実際の体型(「なし型」と表現したことで有名)に合わせてデザインしたブランド・アパレルを販売した。