



～H&M×OnLine～

<班員>班長：飯田康太郎、副班長：西野裕介、  
斉藤莉菜、高須さつき、林貴美子、別府泰典、森田大貴  
<スーパバイザー>村山歩、立川友貴

## <目次>

- 1、はじめに
- 2、業界分析
- 3、自社分析
- 4、他社分析
- 5、競合設定と目標
- 6、問題点
- 7、政策提言
- 8、おわりに

## <フローチャート>



# 1、はじめに

銀座7丁目は今日も人でごったがえしている。その通りの中で、ひととき異彩を放つ一つの店舗がある。店内は人で溢れ、外では入店のために人々が何層もの層をなしている。通りを歩く人は皆同じ袋を持っていて、袋には**H&M**と書かれている。

H&M—2008年に日本に進出した外資系アパレル企業である。不況に喘ぐ世界経済をものともせず、過去5年間での利益は139%もの伸びを記録し、店舗数も年間10~15%増えている。

我々は今回の論文で、この途方もない可能性をもつH&Mを分析対象企業にした。不気味ともいえる成長を遂げ続けるこの企業について、更に深く掘り下げて調べてみたいというのがその選定理由である。

確かにH&Mは衣料品業界において世界トップクラスの実績を誇る企業であるが、調査を重ねていく中で多数の大手アパレル店が渦巻くこの日本において成功することは可能であろうか、また成功をするために必要な戦略は何なのかといった疑問が我々の頭に浮かぶようになった。そこで様々な角度からH&Mを研究し、H&Mを日本で成功させるための戦略を構築すべく論文制作を開始したのである。

話はそれるが、今の日本では消費者が買い控えをする時代であり、一部の高所得者を除いて高額商品は消費者に受け入れられない。特に、アパレル業界ではその傾向が顕著であり、良いものがあっても不況のためなかなか消費者は購入にまで至らない。雑誌に載っている服などは高くとても手に届くものではない。

かといって、ただ安い品物を供給すればよいというのではない。価格一辺倒の時代は終わり、価格に付加価値がついた商品を供給側が提供しなければ、消費者の心を掴むことはできない。UNIQLOは価格に品質を付加し、勝利を手に入れた。仮に雑誌に掲載されるような流行に乗り、洗練された服が安価で売れる企業があるとすれば、その企業は価格にデザインを付加させた事で勝利を手に入れられる運びとなる。

安価を謳っている企業は数あれど、我々消費者からしたらまだまだ高いのが現状である。特に、海外のアパレル企業に至っては日本の人件費と地価が他国より高いために日本では製品を値上げして販売しなければならず、安価という持ち味を発揮できていないのが現状である。価格というハンディを背負った外資系アパレル企業にとって、日本は非常に戦いにくい市場なのである。

数々のアパレルが群雄割拠するここ日本において、新参者の**H&M**がこのハンディを克服し、他の外資系アパレル企業に抜きん出るための結論がこの論文に記されている。どうか飽きることなく、最後まで目を通していただきたい。

## 2、業界分析

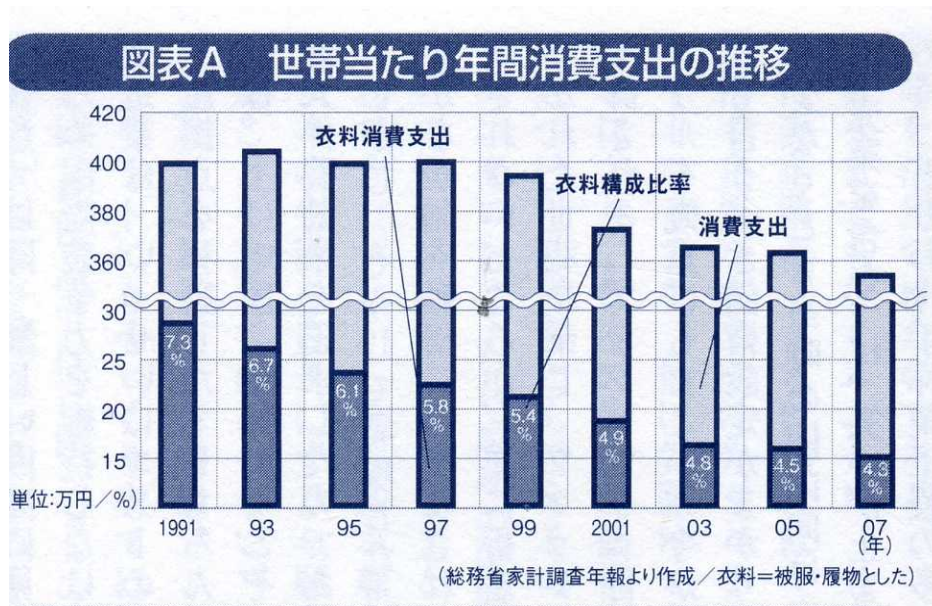
### 小売業界

現在多くの小売業経営者が「モノが売れない」と頭を抱え込んでいる。もはや世界でも名だたる成熟消費社会に突入した我が国に、単なるモノは完璧かつ高度に充足されており、「売れ筋さえ外さなければ、モノを仕入れて並べれば売れるのが当たり前」というかつての常識は通用しない。さらに、世界史上最速という記録的なペースで進む我が国の少子高齢化により、総需要は今後ますます減退するばかりだ。図を見てもらえば分かるように、消費支出が年々低下している。

### アパレル業界

バブル全盛の頃、ブランドイメージというフリルをまとい、今から思えば法外ともいふべき価格設定により莫大な利益を得た国内アパレル業界。しかし、バブルは崩壊し、わが国の衣料品に対する消費支出は91年をピークに一貫して下がり続け、この20年で半数近くにまで減少している。(図1参照) 更に、衣料品店の売上も大幅に下落している。百貨店は全盛期の25%売上減、チェーンストアにいたっては50%減である。(図2参照)

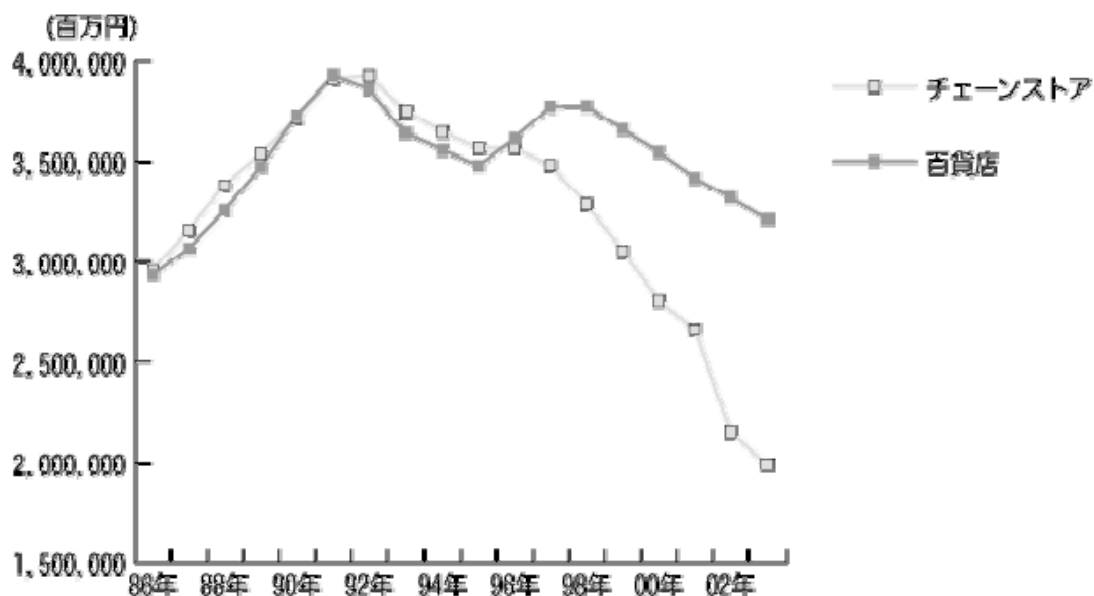
図1



よくわかる流通業界08年度 月泉博 著

(衣料品支出額91年:29万円→07年:15.5万円)

図2:百貨店・チェーンストア衣料品売上高推移]



出典：日本百貨店協会、日本チェーンストア協会

### 売上下落の理由

衣料品価格が低下し続けているからである。数量（購入枚数）そのものが減っているわけではなく、衣料品の大幅な単価デフレが起こっている。しかし、このことは消費者が低価格商品を需要していることを示しており、低価格路線の企業にとって逆に大きなチャンスである。

### SPA の躍進

百貨店や GMS の衣料品売上高が不振に陥る一方で、SPA 型衣料専門店（自社で製品をつくり、販売する企業）は、品揃えと価格の両面で顧客のニーズの変化に対応してきている。こうした製造小売業の躍進により、日本の個人消費において、衣料・服飾品の目的・用途に応じてカテゴリ衣料専門店を活用する消費スタイルは定着しており、衣料品の消費支出が減ってもファッションに関心がなくなったわけではないと言えるだろう。

### 総括

「生産のための消費」ではなく、付加価値が付随した「消費のための生産」が、今どきの常識であり、この劇的なパラダイムの変化にどう対応していくかが、今後のアパレル業界のカギとなるだろう。

# 3、自社分析

## 自社概要

H&M は「ファッションとクオリティを最良の価格で」という理念の下、1947年にスウェーデンで創業した。2007年度事業末の時点で、世界28ヶ国に1522店舗を展開している。対象はレディース、メンズ、ティーン、キッズであり、幅広い層に向けたファッションを展開している。コスメティックやアクセサリ、フットウェアに至るまで自社ブランドを有し、幅広く販売している。最大の特徴は製品回転率の早さであり、店頭には続々と新製品が投入される。

## 業績

世界の衣料大手の中で時価総額は2位以下を大きく引き離して世界一。売上高は第3位だが、営業利益も1位である。利益率もギャップの8.5%、インディテックスの17.6%に対しH&Mは23.5%と高い。また、収益力は抜群であり、H&Mの粗利益率は61.1%でファーストリテイリング（ユニクロ）の47.3%よりも13.8%高い。

## 企画から販売まで

H&Mの生命線は商品開発を支える自社専任デザイナー陣である。約100人からなり、毎年視察旅行に出かけ、パリ、ロンドン、ニューヨーク、東京などで世界のトレンドを感じとり、商品に反映させる。彼らが企画したデザインはアジアとヨーロッパにある800ヶ所の提携工場で生産される。そのつど最もコストが安く品質確保ができる工場が選ばれ、発注される。作られた商品は各地域の物流拠点から毎日店舗に配送される。このため常に店内は新鮮さが保たれる。

## 製品

H&Mの商品の特徴を一言で表すと「おしゃれで安い」である。女性用ブラウスは3300円、男性用ワイシャツが5000円など、おしゃれでモードな服が手ごろな値段で販売されている。また、近年では有名服飾デザイナーやロック歌手のマドンナとコラボした商品を販売するなど話題づくりも欠かさない。

## 立地と店舗構成

H&Mは常に、最高の立地に店舗を構える事を目標にしている。そのため、適切な場所が確保できるまで出店を待つこともある。また、商業的に最高のコンディションを築くために街の消費者や近隣他店、交通量を分析し、その結果を店舗環境の設定にいかす。そのために店舗によってターゲットや商品構成も異なるという特徴も持っている。

## 回転率

ファッション性と価格に加え商品サイクルの速さも特徴である。商品は全て「売り切れ御免」で再生産はしない。流行性の高いものは2週間程度で店頭から消えてゆき、有名デザイナーの商品は即日完売することもある。そのためH&Mでは年間50万点の商品の商品を700社の協力工場で製造。1日平均1300点もの新商品を店頭投入している。H&Mは店

頭での商品の入れ替わりは高速だが、製造から店頭へ並ぶまでのリードタイムは早くても3週間。通常は2、3ヶ月程度かかり、競合と比べてむしろ遅いくらいである。H&Mの提携工場はその7割近くが中国を中心としたアジアに存在するが、店舗網の中心は欧州と北米である。コスト低減のため輸送が船便になるためどうしても時間が掛かってしまう。その物流の遅れを取り戻す方法が、販売データに対する分析力と反応の早さである。世界中から集められたPOSデータは毎週本社のデザインチームでも分析される。売れ筋の商品があれば似たデザインの商品をすぐに用意し、売れ行きが悪い商品はその後継商品の出荷時期と数量を見直す。確かに、物流面での制約はあるが、そこで先行して1年先まで商品のデザイン化を進め、売れ行きによって後から調整をかける。これにより店頭では常に新しい商品が出回る仕組みができています。

### 日本での H&M

日本では9月13日に銀座に第1号店、11月8日に原宿に2号店をオープンさせた。雑誌や番組でも再三特集され、H&Mの前評判は相当なものであり銀座店のオープン当日は5千人が列をなすほどの大盛況となった。また、原宿店ではオープンを記念してコムデギャルソンのデザイナー、川久保玲氏とのコラボ商品を発売して大きな話題を呼んだ。客足と人気は今も途絶える事がなく、渋谷と新宿への出店も予定されている。

### 日本での懸念

我々が懸念する1番の問題は、日本でのH&Mが一過性のブームで終わるのではないかということだ。実際にH&Mに来店したお客様からアンケートを取ってみると購入金額は0円、来店回数は1回が断トツに多いのである。(図1、2参照)ここから読み取れるのは話題にはなっているため入店はしたものの、何も買わず店を出たということである。実際、サイズ、品質、カラーバリエーション、価格、品揃え、雰囲気の各項目でアンケートを取ったが、全ての項目で「平均」だった。これはH&Mに行くために列をなして並ぶほどの期待を持っていたお客様の評価なのだから、低いといえるだろう。つまり、H&Mの国内での盛況は一過性であることが懸念され、今後の課題はリピーターの獲得であることは間違いないのである。なので、政策を練る際にはブームが去った後を考慮し、中・長期的な経営の視点に立って考える必要がある。

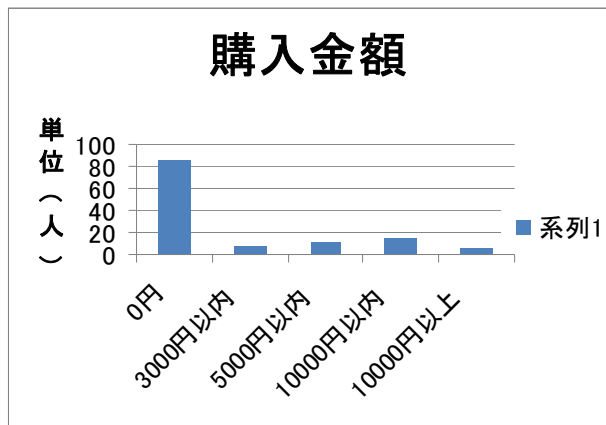
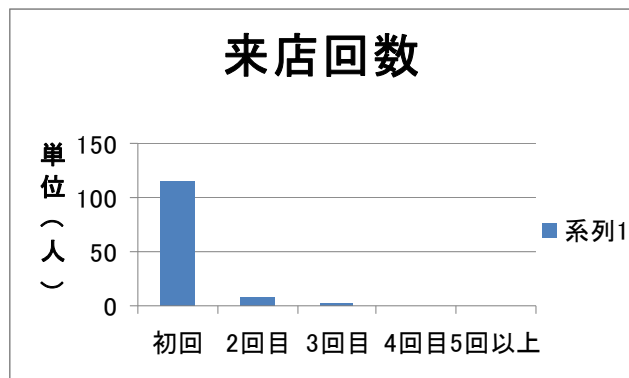


図1

図2

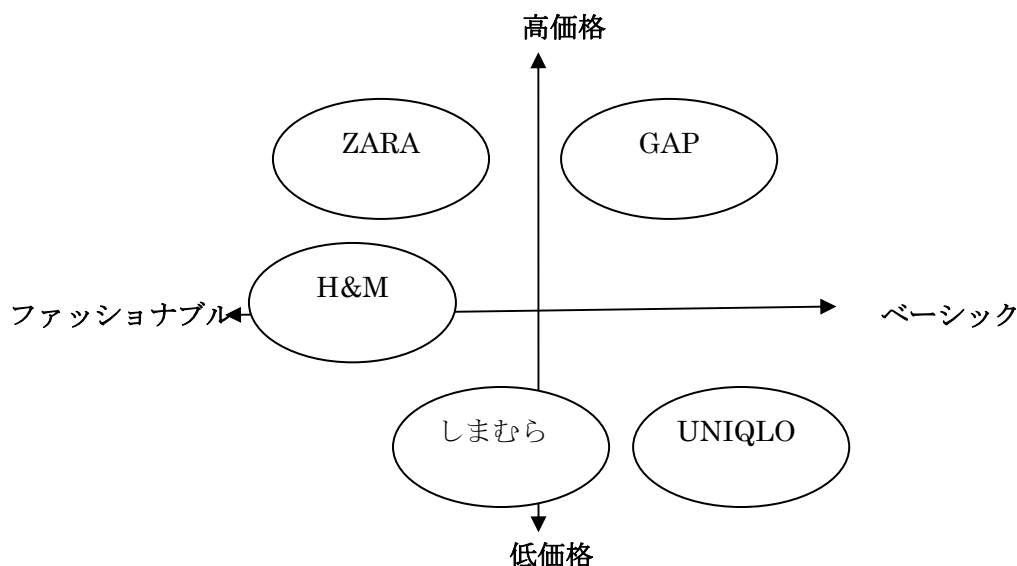


## 4、他社分析

### 競合他社

続いて H&M の競合他社について分析する。価格、品質、デザインなどの点を加味した上で自社と競合すると考えられる企業は、国内企業としては UNIQLO、しまむら、国外企業としては ZARA、GAP が挙げられる。これらの企業に共通しているのは、アパレルブランドの中でも平均、もしくは若干安い価格設定がされていること、また世界の多くの地域に進出して、アパレルブランドの中でも世界有数の売上げを上げていることである。以下、ポジショニングマップを図示した後、各企業の分析に入る。

### <ポジショニングマップ>



### UNIQLO

#### ◆ 概要

UNIQLO は株式会社ファーストリテイリングが擁する看板ブランドであり、1991年に1号店がオープン。売上高は4,247億円(2007年8月期)に上り、店舗数は758店(2007年11月現在)に及ぶ。これまでフリースを筆頭にベーシックな定番商品を消費者の期待を大きく上回る圧倒的な安さで提供することで一躍巨大企業に成長した。

#### ◆ 特徴

UNIQLOの最大の特徴は、その圧倒的な低価格と言えよう。それを実現する要因として、2点が挙げられる。

まず、SPAの導入である。このSPAとは、製品の製造から販売までを自社が一貫して行っていることである。UNIQLOの中国に自社を持ち製造から販売まで他業者を通さないシステムが、商品の低価格化に大きく貢献している。

次に、商品の種類を抑え、同じ商品を大量に生産することでコストを削減することだ。

UNIQLO に足を運んでみるとわかるが、商品が他ブランドの約半数の 70 種前後と言われ、少ない商品をカラーやサイズを豊富に取りそろえることで顧客のニーズに答えている。商品数を絞れば絞るほど、つまり同じ商品をより大量に生産すればするほど、ますます製品のコストを引き下げることができ、結果として顧客に満足のいく商品を低価格で供給することができるのである。

では UNIQLO はどの層の顧客から支持を得ているのか。原宿出店を機に若者の間にも UNIQLO のアイテムをポイントで取り入れることはもはや定番化しているが、むしろ中高年の心を掴んだことに注目したい。UNIQLO の普遍性のあるベーシックなデザインと無難な品質、そして商品と照らし合わせて妥当もしくは安いと多くの消費者に納得させる価格ゆえに、UNIQLO は中高年のファミリー層に受け入れられた。そのことは郊外店舗、ショッピングセンター出店の成功にも見てとれる。郊外のファミリーの大きな支持を獲得した UNIQLO は、流行の発信地である都会が主な出店場所でファッションに敏感な層をターゲットにしている他の競合と一線を画すと言えよう。

さらに、近年は著名人を起用したテレビ CM を利用して積極的にイメージ戦略を取り入れている。

## ZARA

### ◆ 概要

ZARA はスペインの Inditex 社運営の大手アパレルブランド。現在 Inditex 社全体として GAP に次ぐ世界第二位のアパレルブランドである。子供服から婦人服、紳士服まで幅広く展開する。ハイファッションで低価格の商品を提供する、いわゆるファストファッション・ブランド。ブランド価値を重視しつつ、トレンドを意識した豊富なラインナップを展開。アメリカ・ヨーロッパ・アジアに進出しており、特にヨーロッパでの人気が高い。1975 年に第一号店がオープン。日本では東京・渋谷に初出店した後、東京を中心に各都市に 32 店舗（2008 年 7 月現在）を構えている。1997 年に日本法人が設立され、この時は日本のビギグループとの合弁であったが、2005 年に Inditex の 100% 出資に引き上げられ、スペイン本社の完全子会社となった。

### ◆ 特徴

ZARA の特徴として、スピーディーで効率的な SCM(サプライチェーン・マネジメント)の導入が挙げられる。この SCM とは、商品の原材料から生産、消費者にいたるプロセスやサービス全てを管理し、物流システムをある一つの企業の内部に限定することなく複数の企業間で統合的に構築し、経営の成果を高めるためのマネジメントである。UNIQLO が自社のみで製造から販売を行っているのとは異なり、生産は他企業に委託する形をとっているのである。生産は人件費の安いアジアで行っているものの、他業者を流通前に通す分コストの上昇は避けられないため顧客に商品を安く提供するのは UNIQLO に比べると難しくなる。

ただ大きなメリットもある。ZARA では、専属のデザイナーチームが常に世界中の流行のトレンドをリサーチし、製造過程を徹底的に効率化して最短 2~3 週間で出荷する。これはアパレル業界の平均 9 ヶ月から見てきわめて短い。更に 1 アイテムごとの生産数を限る事で在庫をなくして商品の切り替えを早め、およそ 3 週間で店の品揃えが丸ごと一新する。これは、「今のうちに買っておかないと、もう入手できないかもしれない」という消費者心理を利用することにもつながっている。これを可能にするのも SCM であり、極めて少量生産で時代の旬な商品を提供するには多くの生産企業を持ち多様なニーズに対応できる体制の方が有利なのである。

また、広告費を低く抑え、利益は新規出店に回すというユニークな経営方針をとっていることも ZARA の大きな特徴として挙げられる。

## GAP

### ◆ 概要

現在世界最大級のカジュアルファッションブランド。世界全体では売上高 1 兆 8717 億円、店舗数 3000 以上を誇る(2007 年度)。「GAP」は、1969 年にアメリカで生まれた。また、親会社であるギャップ株式会社は、他にヒップホップを意識したデザインなど、低価格路線を目指しているオールド・ネイビーを 1994 年に、高級服路線を目指しているバナナ・リパブリックを 1983 年に買収、傘下に持つようになる。また、規模の拡大と同時に、先鋭的な広告活動や店舗のグラフィックアートなど独自のブランド戦略を打ち出し、多方面から注目を集める存在としても認知されるようになった。1991 年からは完全に自社ブランド商品のみの販売に移行。ハイクオリティでありながら価格を抑えたアパレルとアクセサリーの企画・生産に注入し、現在に至っている。日本では 1995 年に東京・銀座に初進出し、現在 110 店舗(2007 年現在)にまで数を増やしている。しかし、2004 年に GAP 社はドイツから撤退し、ヨーロッパでの最大の競争相手であるスウェーデンの H&M 社にその店舗を売却している。

### ◆ 特徴

GAP の特徴も、1986 年に、自ら開発・提案した SPA である。内容としては UNIQLO と重複するため省くが、日本においては高い場所代、人件費がかさみ同じ商品をアメリカの 2 倍ほどの価格で提供せざるを得ないのが現状である。

また、BabyGap&GapKids モデルコンテストといって、キャンペーンサイトで「プチモデル体験」として、自分の子供をあたかも Gap のモデルのようにブログパーツやデスクトップツールのムービーに出演させることができたり、2008 Holiday Collection 「Winter Neutrals」キャンペーン広告モデルに伊藤由奈を起用してコラボレートしたりと、promotion にも力を入れている。

## ファッションセンターしまむら

### ◆ 概要

ファッションセンターしまむらは1953年に設立されたしまむらグループの代表的衣料品チェーンストアであり、しまむらグループ全体の店舗数1461店舗(2008年2月期)の内の1077店舗を占めている。20~50代の消費者をターゲットにデイリーファッション(日常普段着)を追及した衣料品を販売し、自分の服だけでなく家族の服もまとめて買う主婦を購買層として商品政策をとっている。主に郊外の住宅地の近くに店舗を作ることによって利便性を追求するだけでなく、県の人口10万人あたりを一店舗出店の目安することで知名度の向上や効率性を図っている。また、商品部員100名が定期的にパリとロンドンにマーケットリサーチに行くなど、ファッショントレンドをとりいれることにも力を入れている。また、1998年7月に台湾に「流行服飾館 思夢樂」一号店を出店し、2006年2月には27店舗出店しており、日本国内にとどまらず、海外進出も遂げている。

### ◆ 特徴

ファッションセンターしまむらはUNIQLOやGAPのようなSPAではなく、メーカーからの仕入れで商品調達をする小売業であり、最大の強みはその「安さ」である。在庫システムと物流センターでの自動化の徹底、また日本の小売業界では当たり前になっている返品や未引取りを行わず、商品を売り切るという完全買取性が商品の低価格での販売を実現させている。しかし、SPAと違って現在のような原材料の高騰に大きく影響を受けてしまうのが小売業の難点である。

しまむらが取り扱う商品は主にデイリーファッションである。日本の平均世帯あたりのデイリーファッションの購買額が、5000世帯の商圏で約10億円であるのに対し、しまむらの一店舗の売上の基本が3.3億円であるの商圏購買力の三分の一を占めていることから、デイリーファッションを取り扱う企業としての地位が高いことが伺える。

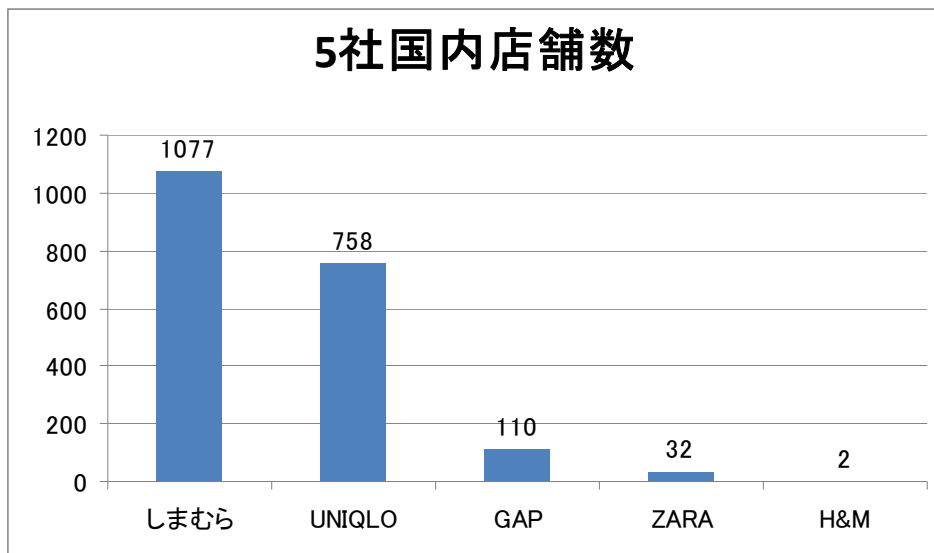
## 勢力図

以下のグラフを見てもらえばわかるように、H&Mら外資系アパレルは世界規模において売上、店舗数共にUNIQLOとしまむらを大きく上回っている。しかし、国内店舗数においてはUNIQLOとしまむらの独壇場とも言っても良いほどの開きがあり、UNIQLOとしまむらが日本において圧倒的な勢力を誇っていることが分かる。

図 1 : 2007 年度決算

	UNIQLO	Inditex	GAP	H&M	しまむら
売上高 (前年比)	4488 億円 (116.9%)	1 兆 2654 億円 (121.6%)	1 兆 8717 億円 (99.5%)	1 兆 1354 億円 (111.7%)	4109 億円 (105.0%)
営業利益 (前年比)	703 億円 (124.1%)	2093 億円 (124.0%)	1378 億円 (67.3)	2539 億円 (116.1%)	3336 億円 (118.1%)
期末店舗 (前年比)	1632 店舗 (-)	3131 店舗 (116.3%)	3131 店舗 (102.6%)	1345 店舗 (112.7%)	1077 店 (107.2%)
推定 1 店舗当 たり売上高	3.5 億円	5.5 億円	5.9 億円	10.2 億円	3.8 億円
時価総額	9589 億円	4 兆 3212 億円	1 兆 6906 億円	4 兆 8412 億円	2 兆 7169 億円

図 2 : 5 社国内店舗数



各企業の HP の情報を基に、グラフを作成

# 5、目標と競合設定

## 目標

世界規模で売上第三位である H&M が第二位の ZARA の売上を上回り、世界第二位へ。

## 達成のために

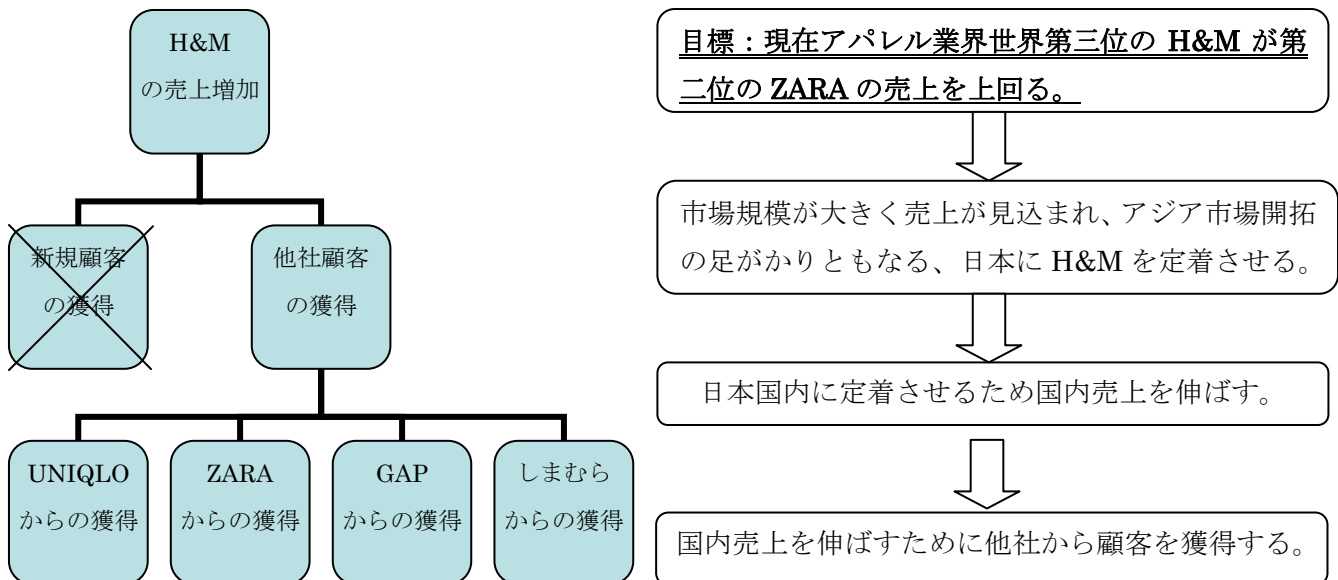
日本市場を目標達成の場所として選択した。日本の GDP はアメリカに続き世界第二位であり、購買力が高いため大きな需要が存在する。従って、H&M と ZARA とは世界規模で約 1 千億円の売上の開きがあるが、ファーストリテイリングとしまむらの国内売上が 4~5 千億円であることを考えると H&M が国内で 1 千億円以上の売上を得て、世界規模で ZARA の売上を上回るの非現実的ではない。また、H&M が未開拓のアジア市場を制するためにアジアの経済力を持ち、流行の発信地である日本で成功を収めることは世界規模での更なる売上増加に大きな意味をもつ。

## 日本への定着

H&M は日本進出が間もないため、日本に定着させることが必要であり、そのためには日本での売上上昇が必要である。

## 達成の手段

そもそも売上を向上させるためには、①新規顧客の獲得 ②他社顧客の獲得 の二通りが考えられるが、衣料品とは生活に不可欠なものであることを考慮した結果、新規顧客というパターンは考えにくいので、②他社顧客の獲得 を目標達成の手段として考える。他社としては、他社分析の部分で取り上げた UNIQLO、ZARA、GAP、しまむらの四社を設定し、これを競合相手とする。



## 6、問題点

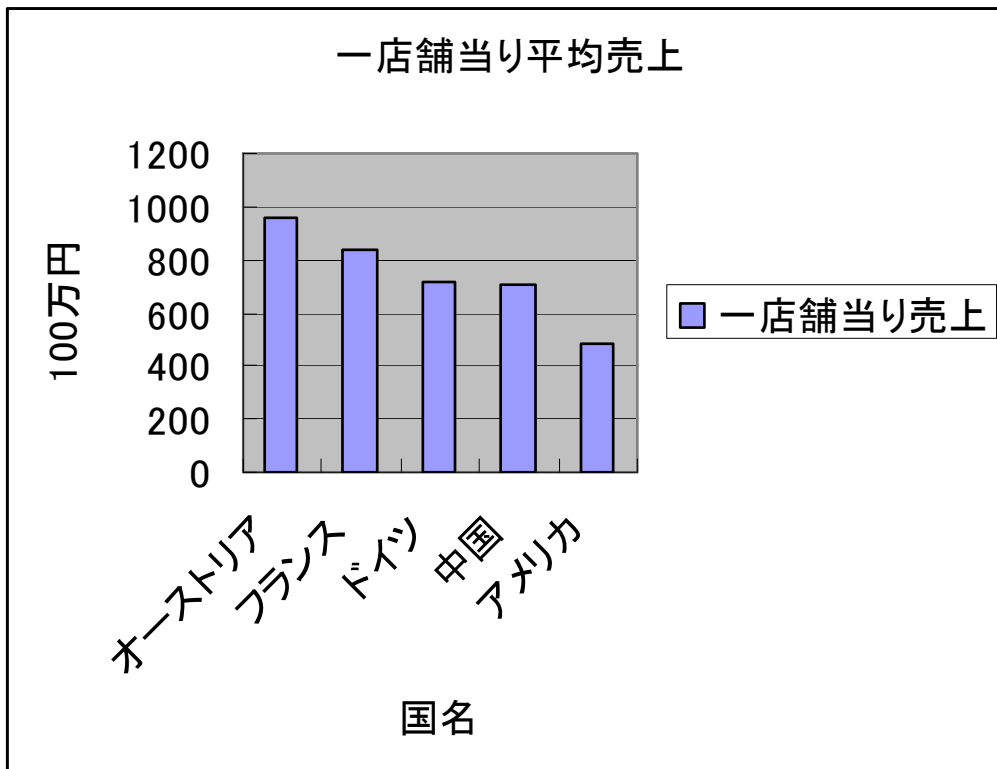
日本での売上を伸ばすためには ZARA、GAP、UNIQLO、しまむらの各社から顧客を奪ってこななければならない。H&M がこれから店舗数を拡大し、規模を拡張した際、本当に競合他社から顧客を奪い売上を伸ばしていくことができるだろうか？そこには 2 つの不安要素がある。

### ①商品価格が高い

H&M の最大の売りは旬でファッション性が高いアイテムが低価格で手に入ることである。しかし、日本では高い店舗賃貸料、人件費等の経費がネックとなり商品の価格を 20～30%値上げしてしまっている。この事実は他の海外ブランドの GAP、ZARA にも当てはまり、海外ブランドに共通する弱点であると言える。

### ②アメリカでの失敗

EU 諸国では絶大な支持を得ている H&M であるが中には失敗例も存在する。それがアメリカ進出である。事実、成功の指標の一つといえる一店舗当たりの売上がアメリカは 26 カ国中 25 位と低迷している。この理由として、アメリカ国民の間で GAP が完全に定着しており、H&M が GAP から顧客を奪う（差別化する）ことができなかったことが大きな要因であると考えられる。日本においても GAP、ZARA に加え国内ブランドとして UNIQLO としまむらが広く浸透していることが大きな障壁になると思われる。

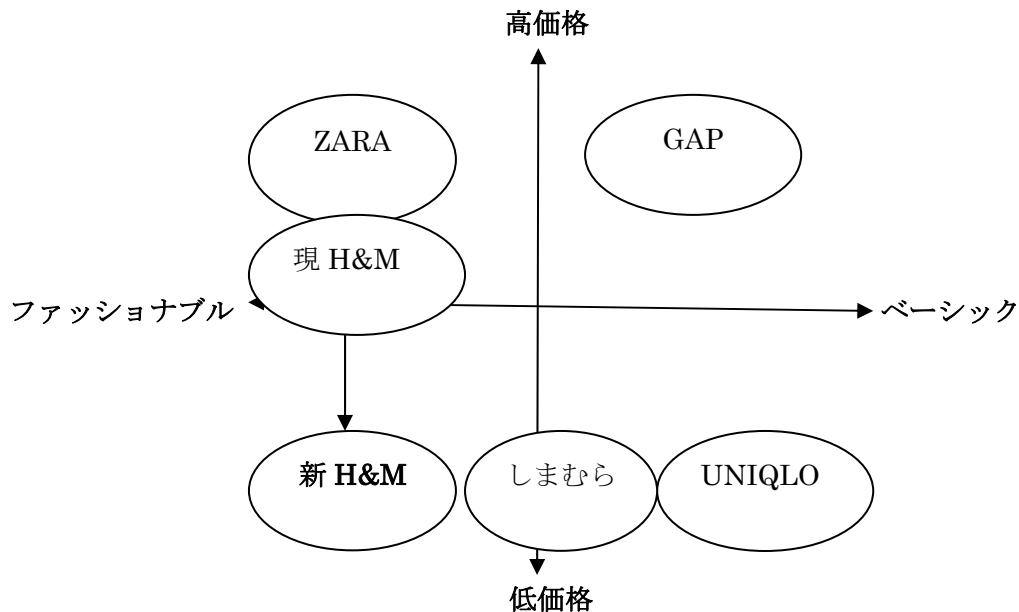


# 7、政策提言

## オンラインショップの導入

そこで我々はオンラインショップの導入を政策提言として挙げる。理由としては、新店舗開店及び既存店舗の経費を抑えることが出来るため、海外店舗の商品と同等な価格での商品提供、即ち ZARA、UNIQLO、GAP、しまむらと差別化を実現する低価格での商品提供が実現可能になるためである。

## 競合他社との差別化（ファッション性と低価格を兼ね揃えた最強ブランドへ）



## 成功要因

またこのオンラインショップを成功させるための条件としては次の2点があげられる。

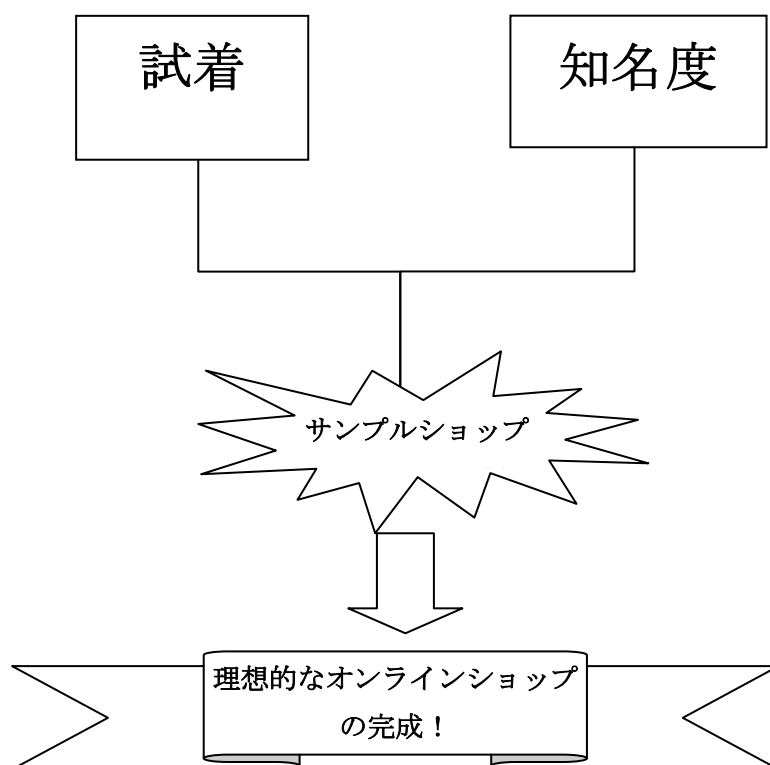
- ・ H&M のオンライン販売の知名度を上昇させる
- ・ 購入する前にお客が商品の品質やサイズを実際に見て、触れて、着て確かめられるようにする

## サンプルショップ

上記の2点を達成するための政策として、サンプルショップというものを新たに提案したい。サンプルショップとは、多くの種類の商品を1,2着のみ置いた小型店のことである。サンプルショップの場合、店に置いておく商品が少なく店舗も狭いために、通常に店舗を展開する際に比べ人件費や地代、その他店舗維持費を低下させることが可能である。また特異な店舗のため、知名度が自然にあがることも予想できる。消費者は実際に商品を手で触れた後、店舗内からオンラインでその商品を購入することが可能である

## 具体的な方針

新規店舗の国内出店はこれ以上せずに、あくまでオンラインショッピングを日本販売での柱とする。サンプルショップはオンラインでの欠点を補うという位置付けであり、メインはオンラインでの販売である。サンプルショップは各地方都市（札幌、名古屋、大阪、福岡など）に設置する計画であり、オンライン販売の広告塔的な意味も持つ。これにより全国的に知名度が上昇し、現物の着用が可能になった理想的なオンラインの形が実現するのである。既存店舗の価格であるが、オンラインと同じにする。確かに利益は減少するが、店舗数が少ないためにオンラインでの売上で賄えると考える。



## 販売方法

購入する際は、レジに行って店員がオンラインで購入する場合と、設置されたパソコンで消費者自らがオンラインで購入する場合との2つに分ける。これはコンピュータ・リテラシーの低い年代の人にも対応するためである。またオンラインショッピングを会員制とし、初回購入の場合は住所、性別、年齢等の個人情報の登録で少し手間がかかるが、2回目以降はカードを発行することで面倒な手続きをしなくても、機械にカードを通してパスワードを入れるだけで購入することが可能になる。さらに、このカードにIDナンバーを記入し、H&Mのオンラインショッピングのサイトに必要な情報をあらかじめ登録するだけで、消費者は自宅でも手軽に商品を購入することができる。この会員制のシステムを導入することで、「いつ、どこで、誰が、どの商品を購入したのか」というデータを入手することが可能になり、このデータが次なる販売戦略を練る上で非常に有用となる。ここまで徹底し

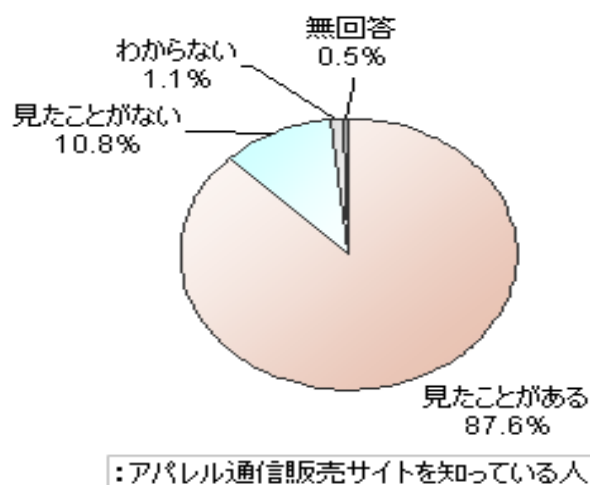
たデータを知りうるのは通常の店舗展開では不可能なことでありオンラインの大きな長所の一つと言えよう。また、H&M はひとつの商品を少量しか生産しないという特徴を持っているが、ネット上で商品それぞれの在庫数を表示し、注文と同時にその数が減っていくというシステムをとることで、消費者に対してより限定感を与えることができる。また、送料は他のオンラインショッピングサイトを参考にした結果、5千円以上購入した場合は無料、5千円未満は消費者負担とする。

#### オンラインショッピングへの需要

データを挙げて検証する。2つのデータからわかるのは、オンラインショッピングは消費者に認知されていて、また実際に使用した経験も半数以上の人があるという事である。つまり、オンラインショッピングを実施しても、消費者が受け入れる土壌は既に存在しているという事であり、我々の政策提言が消費者に受け入れられる余地も十二分にあるという事である。

#### インターネットアパレル通信販売の認知度

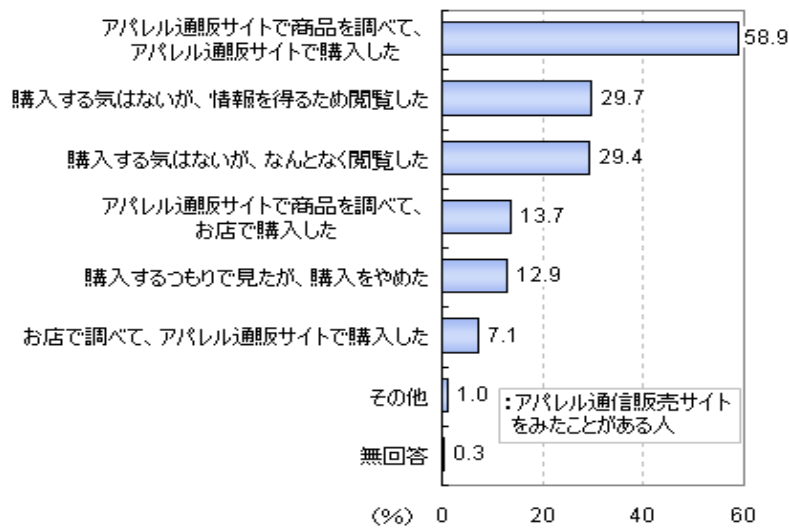
[インターネットにおけるアパレル（衣料品）の通信販売をご存知ですか？]



#### アパレル通信販売サイトの利用方法

[(アパレル通信販売サイトを見たことがある人)アパレル通信販売サイトをどのように利用したことがありますか？

[複数回答]



マイボスコム定期アンケート <http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/11108/index.html>

### 政策を真似される可能性

可能性は殆どないと考えられる。他小売店は実店舗数が肥大化しており、仮にオンラインショッピングを導入したとしても店舗の製品価格をオンライン並に下げられないからである。わかり易く述べると、この政策は日本に出店して間もない H&M だからこそできる政策なのである。

### 返品・交換制度

各オンラインショッピングを参考にした結果、商品到着後2週間までなら返品・交換ができるものとする。その際の送料であるが、当社に理由がある場合は当社負担、購入者に理由がある場合は消費者負担とする。

### 他社との差別化

#### ◆ UNIQLO としまむら

H&M の商品が UNIQLO やしまむらと同水準まで引き下がると、これまで UNIQLO やしまむらで購入していた消費者が、2社と同程度の低価格となった H&M のファッションナブルな製品を選択し、購入するようになる。また、ファッションにこだわりたかったのにも関わらず、価格の問題により UNIQLO やしまむらの低価格な商品で妥協していた顧客も取り組むことが出来る。

#### ◆ GAP と ZARA

ファッション性の高い H&M の価格帯が引き下がることで、比較的高価である GAP や ZARA で商品を購入していた消費者が、GAP や ZARA より格段に低価格だがファッション性も全く遜色がない H&M の製品を選択し、購入するようになる。

## 結論

以上の政策を実施することで、H&M が国内の競合顧客を奪い、日本での新たなポジションを確立することとなる。これによる売上増加で日本に H&M が定着し、ZARA を抜いて売上高世界第 2 位となることができ、目標達成となる。

## 8、おわりに

まずは、この論文を最後まで読んでくださったあなたに謝辞を述べさせていただきます。この政策にいたるまでに何度も何度も議論を重ね、いくつもの困難と壁にぶち当たった。H&M は日本に出店して間もないため、国内でのデータが殆ど無かった。なので、データを集める必要性から店頭でのアンケートを実施した。自社分析のグラフがその成果である。今見ると少し感慨深くなる。海外の H&M にまで調査対象を広げようとしたものの、方法の難しさを知り挫折した。都市モデル別に分けた店舗構成を提案したが、政策提言で行き詰まり、またも挫折。論文執筆の数日前の出来事であった。更には提出締め切りの前日に、欠点を指摘され、それを訂正するために全力を注いだ。締切の 1 時間前になってもまだ終わらず、今もこうして時間に追われながら、「おわりに」を書いている次第である。班の皆も各自の仕事を黙々としており、最後まで皆に助けてもらった。

本当に様々な困難があったが、それでもめげずに議論を重ね、最高の論文を目指した班員達の努力と団結力によって、ようやくこの結論にたどり着いた。それだけに、論文を完成させたときの喜びはひとしおであった。本当に、班員の一人一人が積極的に議論に参加し、集まってくれた。最後までモチベーションを下げることなく、洗練されたものを作りあげようと奮起してくれた。班の皆には感謝してもしきれない。本当にありがとう。論文、レジュメ、パワポは全て班員達の努力の結晶である。可能ならば、是非全てをご覧になっていただきたい。どれも素晴らしい作りになっている。最後に、アパレル産業に関する私の愚見を述べてこの文の結びとする。

現在、日本のアパレル業界は低迷を続けており百貨店や地方の小売店は酷い現状である。百貨店は休日にも関わらずがらんどろとしており、地方の小売店にいたってはシャッターを閉める店舗が後を絶たず、駅前の一等地にありながらも照明さえ付けない店も珍しくないのが現状である。しかし、幸いにも SPA や SCM といった新たな形態が現れ、現在の UNIQLO の盛況や H&M への長蛇の列を鑑みると、アパレル業界に再度光が照らされているようにも思える。この政策を実施することにより、H&M の日本国内での売り上げが ZARA に勝るだけでなく、アパレル業界を照らす更なる光となる事を切に願ってやまない。

<参考文献・出典>

- ・ H&M2008 年度企業情報
- ・ H&M 上陸！日本のファッション消費に及ぼす影響とは？  
[http://pmi-c.weblogs.jp/social\\_eye/2008/10/hm-7c96.html](http://pmi-c.weblogs.jp/social_eye/2008/10/hm-7c96.html)
- ・ ユニクロ VS しまむら 月泉博 著
- ・ よくわかる流通業界08年度 月泉博 著
- ・ 週刊ダイヤモンド 2008 年 10 月 18 日号
- ・ 日経ビジネス 2008 年 9 月 15 日号
- ・ マイボスコム定期アンケート <http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/11108/index.html>
- ・ H&M <http://www.hm.com/jp/#/startpagejapan/>
- ・ UNIQLO <http://www.uniqlo.com/jp/>
- ・ GAP JAPAN <http://gap.co.jp/>
- ・ ZARA <http://www.zara.co.jp/>
- ・ ファッションセンターしまむら <http://www.shimamura.gr.jp/shimamura/>
- ・ キーワードで読むガイアの夜明け  
<http://www.tv-tokyo.co.jp/gaia/keyword/20040516/data.htm>