

ビジネスモデル比較分析



H&M



ZARA

11th Yuri Kaifu
Yohei Baba

Mariko Shibata
Kenta Yamamoto

Adviser Miki Takada Tomoka Ohashi

Contents

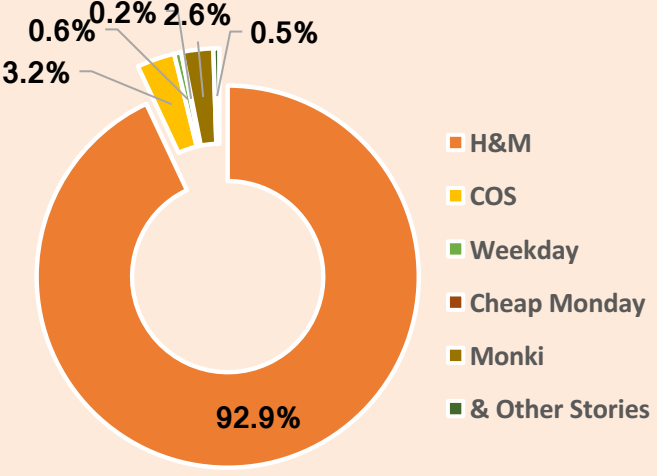
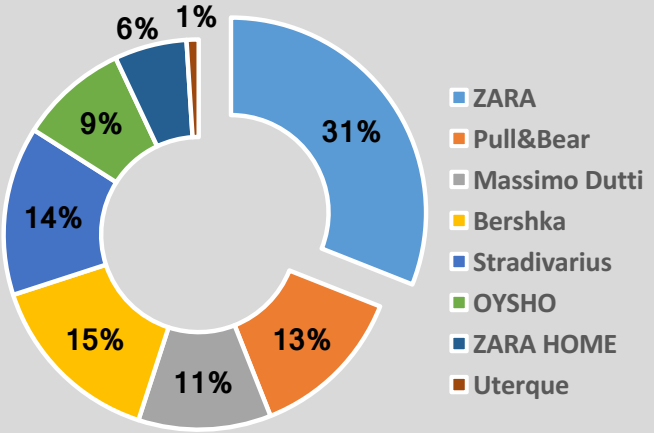
- 03 本研究の目的
- 04 H&M、ZARAについて
- 05 だれに
- 10 なにを
- 14 いか
- 22 まとめ
- 28 FW記録、参考文献



本日の目的

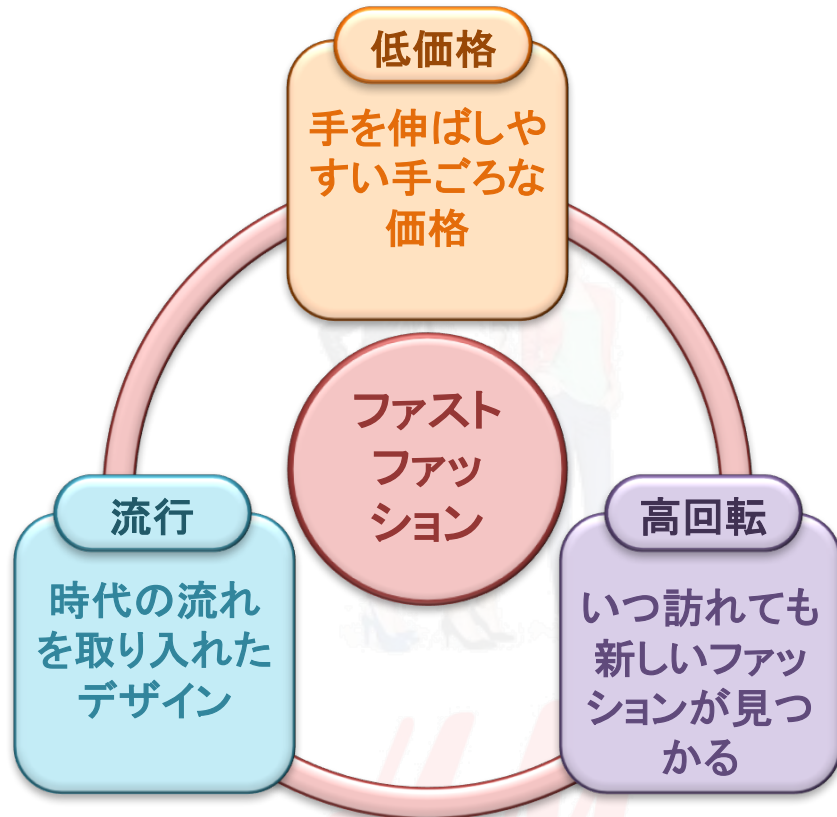
- ✓ ファストファッション界の2大巨頭であるH&MとZARAのビジネスモデルの特徴・違いを明らかにする。
- ✓ ビジネスモデルは、新事業を創造する際に「お手本」となることを理解する。

H&M、ZARAについて

H&M		ZARA
H & M Hennes & Maurits AB	社名	Inditex
スウェーデン ストックホルム	本社所在地	スペイン ガリシア州
 ブランド別 店舗数 シェア - H&M - COS - Weekday - Cheap Monday - Monki & Other Stories	ブランド別 店舗数 シェア	 - ZARA - Pull&Bear - Massimo Dutti - Bershka - Stradivarius - OYSHO - ZARA HOME - Uterque

(出所) H&M社2014Annual Report , Inditex 社2014 Full Year Results

H&M、ZARAについて



	ブランド名	本国	店舗数	出店国数
1	H&M (H&M Hennes&MAURITZ AB)	スウェーデン	3,733	61か国
2	ZARA (Inditex S.A.)	スペイン	2,109	88か国
3	UNIQRO (Fast Retailing.co.,Ltd)	日本	1,639	15か国
4	C&A (C&A Europe)	ベルギー	1,575	21か国
5	Victoria's Secret (L Brands, Inc.)	アメリカ	1,424	約75か国
6	GAP (The GAP,Inc.)	アメリカ	1,415	約90か国
7	しまむら (Shimamura Co.,Ltd.)	日本	1,336	1か国

(出所) 鳥羽達郎(2011),H&M社Annual Report2014, Inditex社Interim Results2015, 各社HP

ファストファッション界の2大巨頭

H&M、ZARAについて

H&M



ZARA



(出所) H&M, Inditex社HP

Quiz.1

〇〇型

△△型



ZARA



H&M



だれに

どんな人がH&M・ZARAで服を買っているのか？

だれに：H&M－FWより



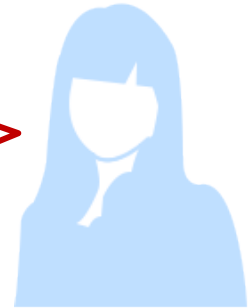
H&Mユーザー75名にインタビュー



50代女性
H&M渋谷店

服は**消耗品**だと思っているので高いものを長く着るのではなく、シーズンごとに買い替えて、**新しい流行を取り入れたい。**

ワンシーズンの中で、はやりものを取り入れながら**いろいろと着まわしていくんです。**



30代女性
H&M渋谷店

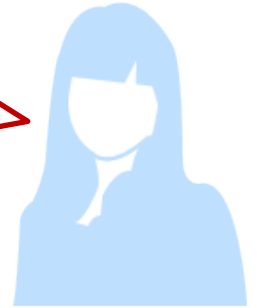
流行・気分に合わせて服を買いたい

だれに：H&M－FWより

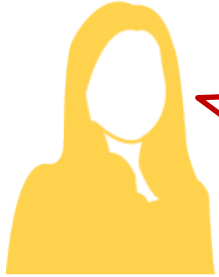


H&Mユーザー75名にインタビュー

(今日のように)特に何か買いたいものがなくても、
H&Mはふらっと立ち寄ってしまう。
(店に入ると)気に入ったものを見つけて、つい
買ってしまった。



40代男性
H&M渋谷店



20代男性
H&M渋谷店

普段は、何をかうか決めてから買い物に行きます。
でも、H&Mは買うものも決めず、何となく来ても何
か良いものがありそうだから立ち寄ってみた。今日
は、ワイシャツとシャツでいいのがあったので買い
ました。

店に入るまで、買いたい服のイメージがない

だれに：ZARA－FWより



ZARAユーザー27名にインタビュー

1、2シーズンごとに、そのとき**最新のコレクション**に出ているような**新しい服**を買っている。



30代女性
ZARA新宿南口店



30代女性
ZARA銀座店

シャツやインナーは、**流行りとか気分に合わせて**買い足している。**職場に毎日同じような服では行けない。**

流行・気分に合わせて服を買いたい

だれに：ZARA－FWより



ZARAユーザー27名にインタビュー



30代女性
ZARA銀座店

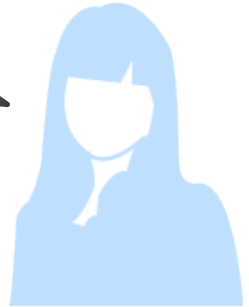
プライベート用の服も仕事用の服も同じような雰囲気のものを買っていて、今はZARAに売っているような服の系統以外の服は買っていません。

思っていたやつはなくなってしまっていたが、それに近いものが買えたので満足。



20代女性
ZARA新宿南口店

ZARAにきたら、ZARA独自の個性を取り入れたZARAの服がある。このデザインが好きで、今日の服装も上から下までZARAでそろえています。



20代女性
ZARA原宿店

店に入る前から買いたい服のイメージがある

だれに

流行・気分に合わせて服を買いたい
H&M → 店に入るまで、買いたい服のイメージがない人

流行・気分に合わせて服を買いたく、
ZARA → 店に入る前から、買いたい服のイメージがある人

The background of the slide features four models standing side-by-side, each wearing a different outfit. From left to right: 1. A dark top with a large white graphic and a dark skirt. 2. A light-colored patterned sweater over dark pants. 3. A light-colored top with a dark graphic and dark pants. 4. A dark top with a white graphic and a light-colored skirt. The text 'なにを' is overlaid on the center of the image.

なにを

顧客はどのような価値を感じているのか？

なにを：H&M－FWより



H&Mユーザー75名にインタビュー



50代女性
H&M渋谷店

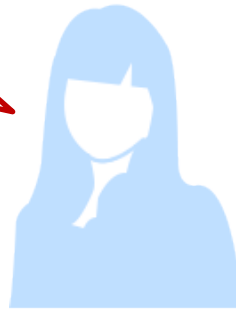
買うかどうかは決めていなかったが、時間があつたので覗いてみたら、色々なTシャツがおいてあつたので気に入ったものを見つけられた。



20代女性
H&M渋谷店

体にフィットする、外国ブランドのデザインで、しかもバラエティに富んでいるから、欲しかったコートを買えました！

H&Mって、デザインが豊富で面白いんですよ。



30代女性
ZARA新宿店

「あ！これ着れる」が見つかる

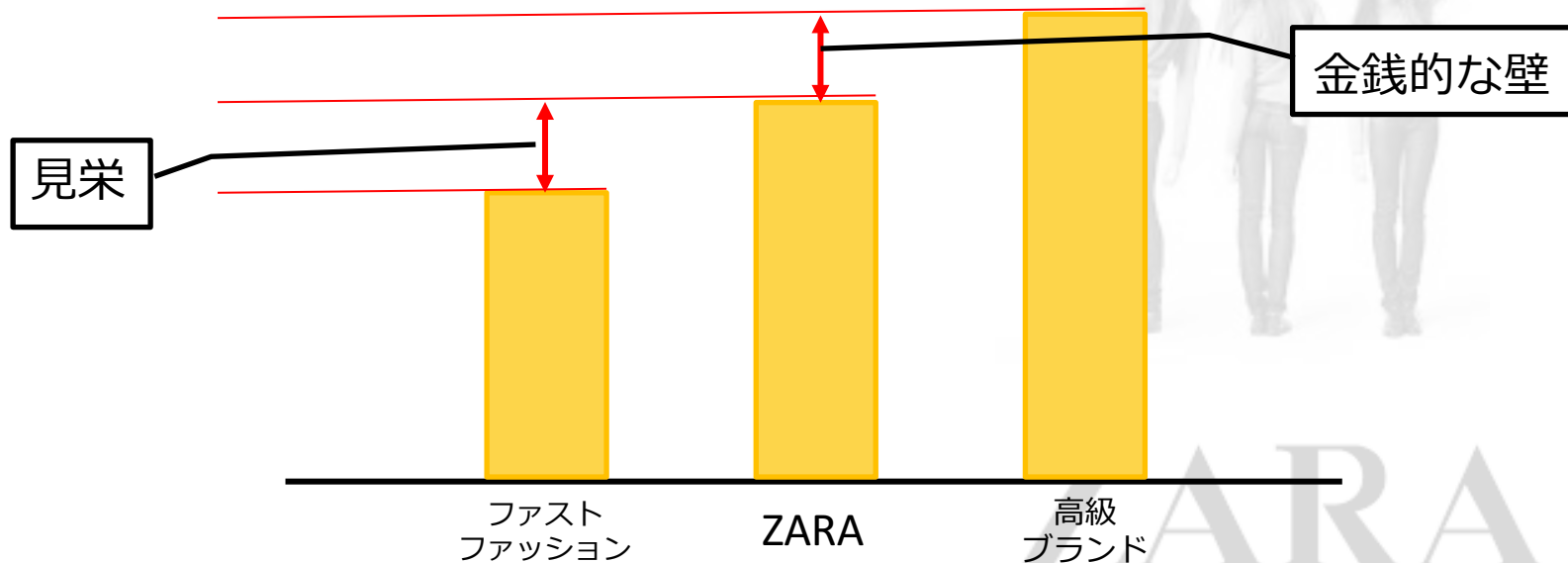
なにを：ZARA-FWより



FWより

ZARAユーザー27名にインタビュー

- デザインが好き、自分にも着れるトレンドファッション
- 「質がいい」「質が良くない」という食い違った発言
- 「金額が高い」「金額はそんなに高くない」という食い違った発言

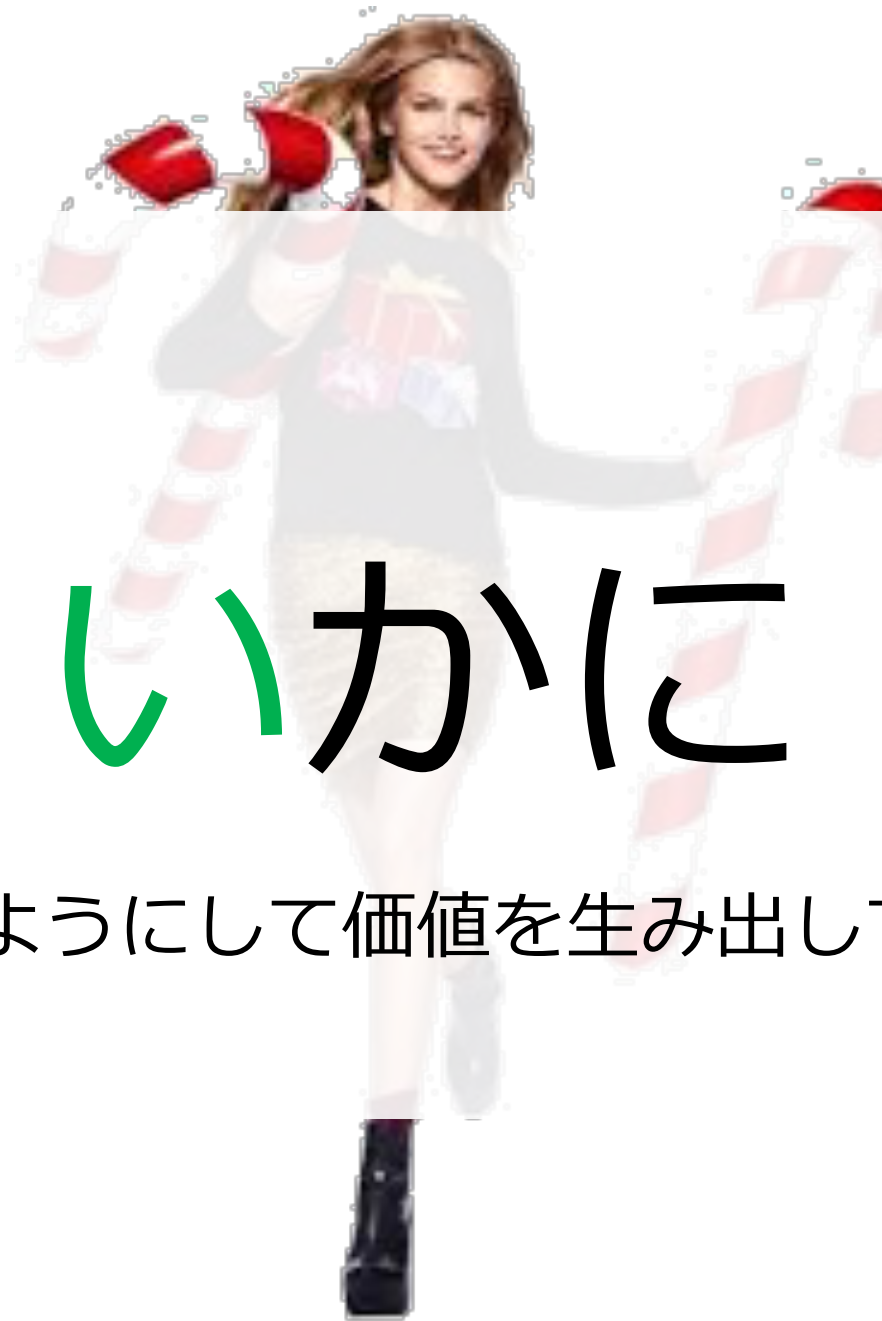


「見栄」と「経済性」の両立

なにを

H&M→「あ、これ着れる！」との出会い

ZARA→「見栄」と「経済性」の両立



H&Mはどのようにして価値を生み出しているのか？

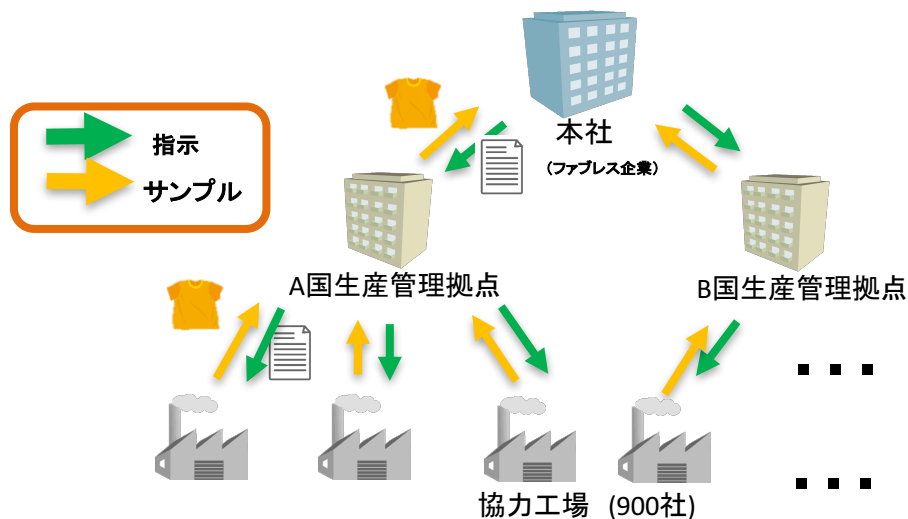
いかに：H&M



ファブレス企業

商品開発

自社で生産設備を持たず、外部の協力企業に100%生産委託している企業のこと。



(出所)H&M社HP,鳥羽達郎(2011),週刊ダイヤモンド(2008.10)

協力工場間に競争を生み出す

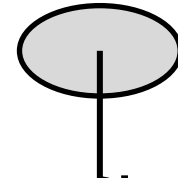
いかに：H&M



H&M

1度の生産量

ZARA



1度の生産量

(出所)鳥羽達郎(2011),齋藤孝浩(2014)

1 商品あたりの生産ロットを大きくする

問題点



- 一気にまとめて製造したほうが、1点あたりの製造コストが下がる
- 売れ行きの商品は、なるべくたくさん売って儲けたい

しかし

- 売れ残りは損失
- どれだけ生産すべきかの予測し、売れる分だけ生産する必要がある
- しかし、そもそもトレンドアイテムは、店頭に並べてみないと何が売れ、何が売れないかわからない。

(出所) 齋藤孝浩(2014)

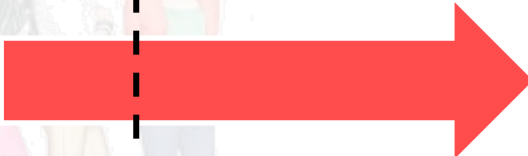
工夫－生産管理



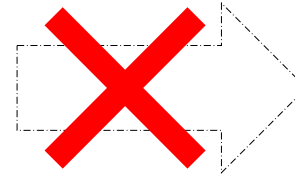
<UNIQLO>



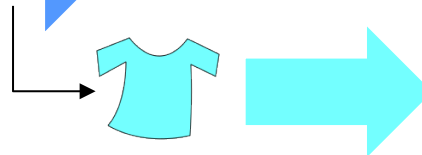
<H&M>



予定生産数分
終了



予定生産数分
終了



売れている場合は、
似たテイストの製
品を新しく作る。

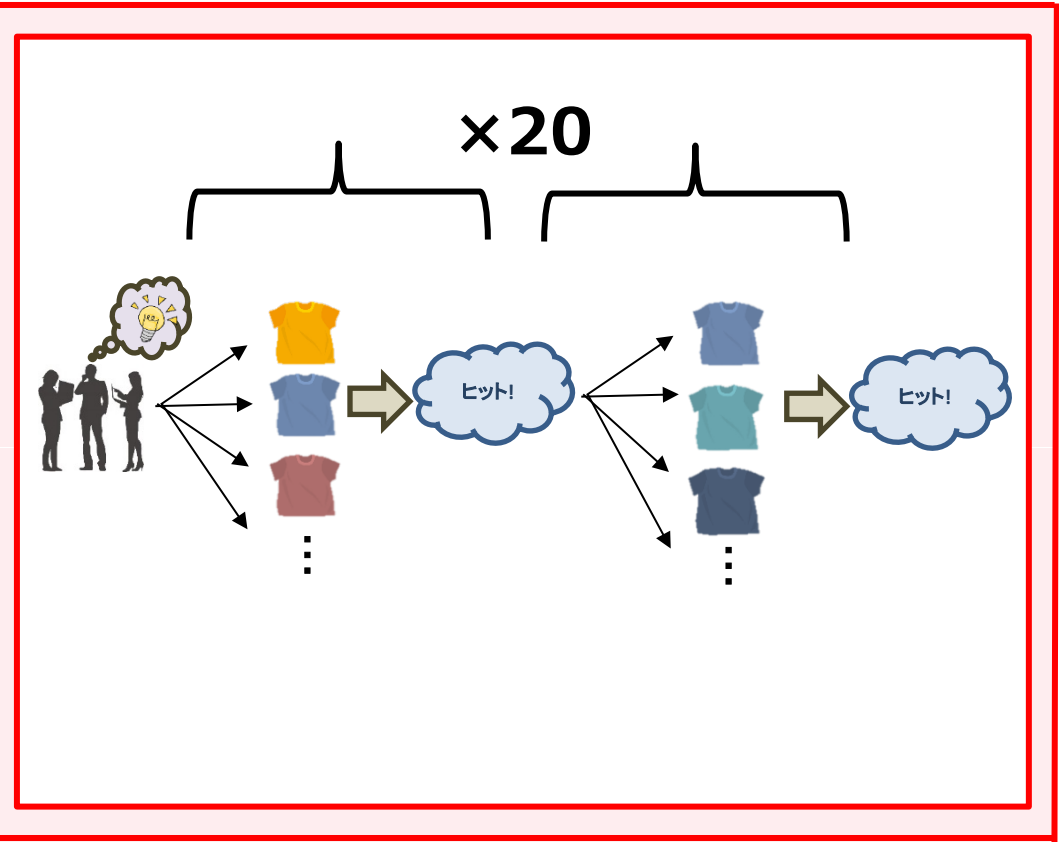


生産中止

(出所) 齋藤孝浩(2013), Big Tomorrow(2014.1)
週刊ダイヤモンド(2015.6)

売り切れを厭わないことで、売れ残りを減らしている

いかに：H&M



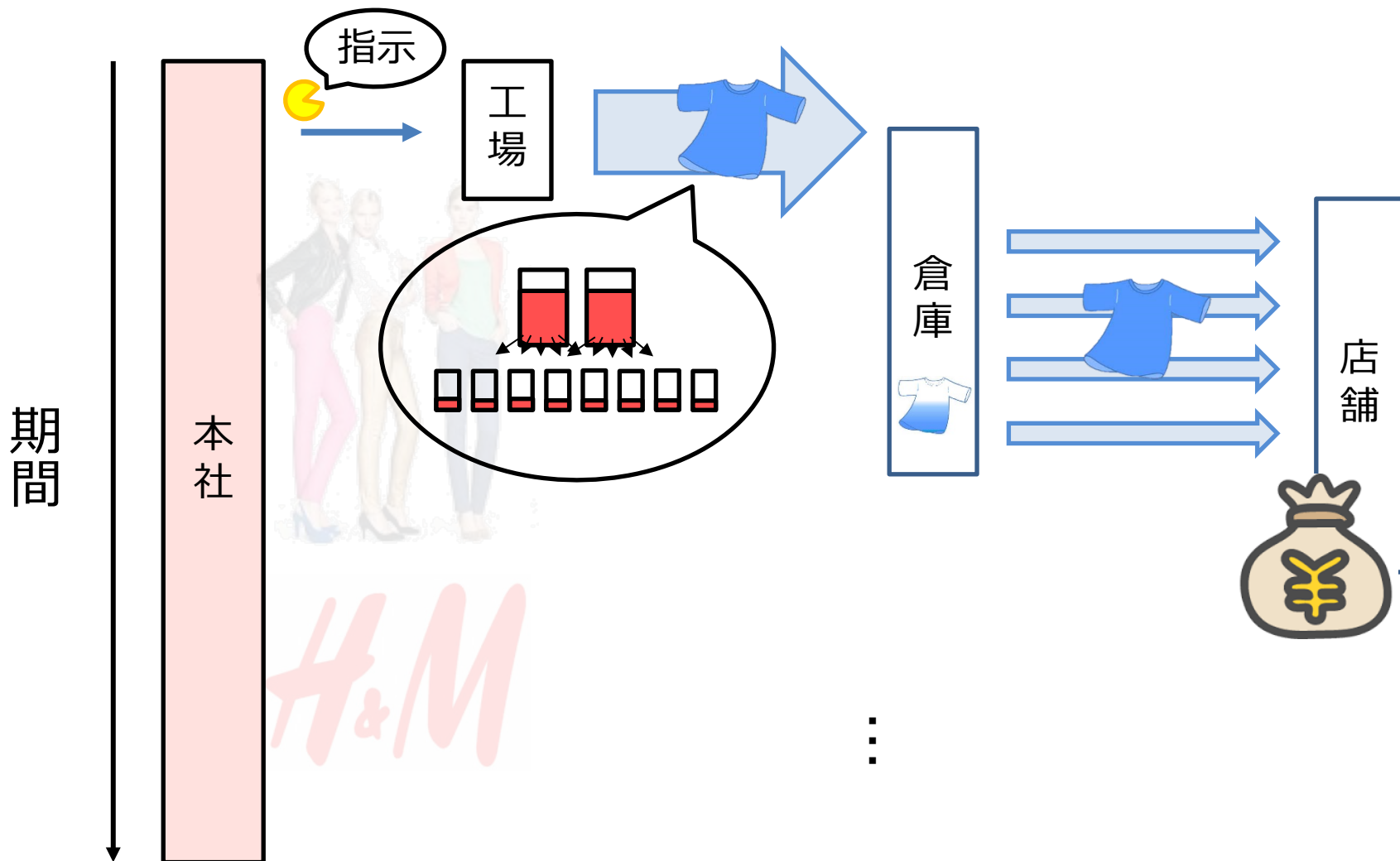
商品開発

(出所) 齋藤孝浩(2013)

多品種生産：20コレクション/年間



多品種・大口ツト・売り切り型





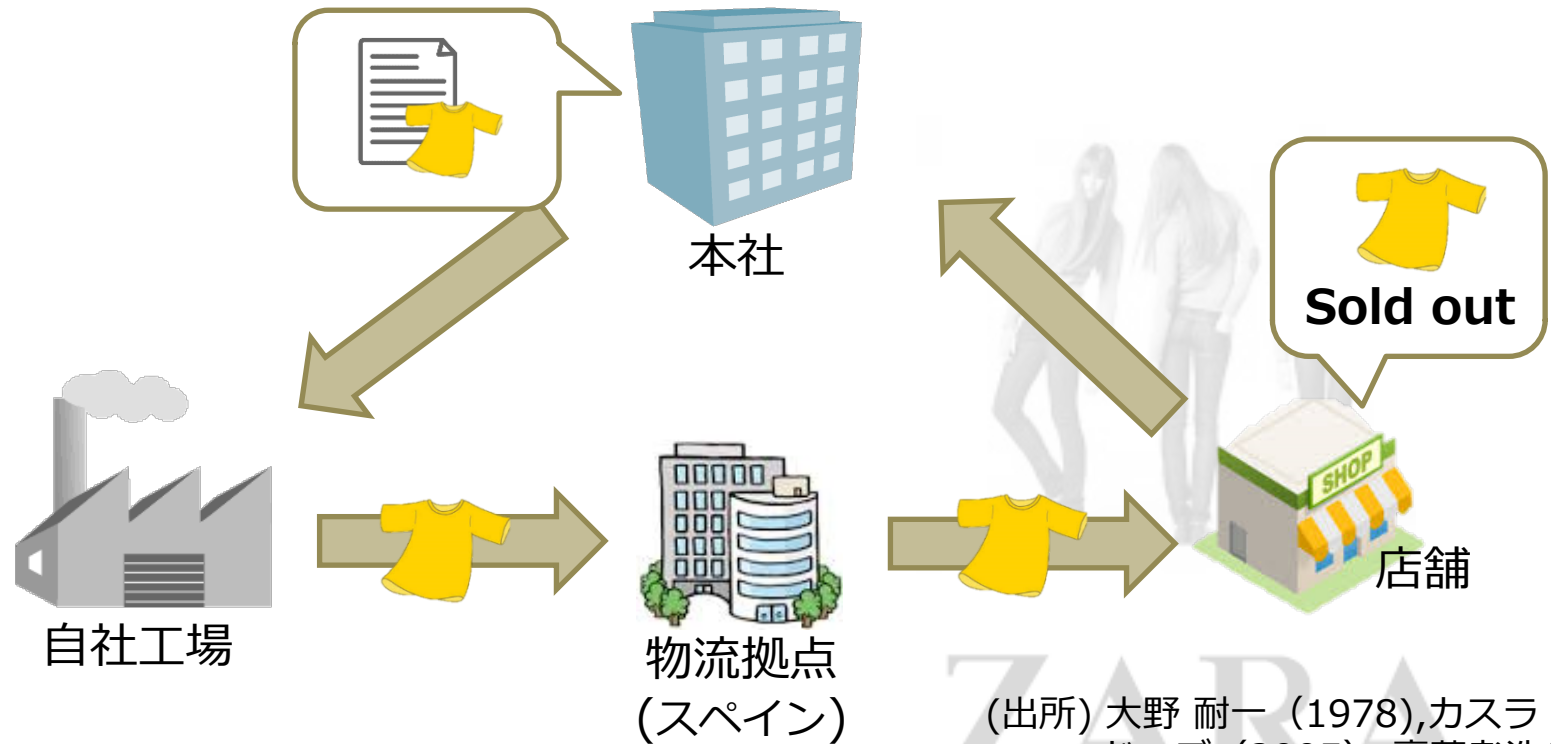
いかに

ZARAはどのようにして価値を生み出しているのか？

いかに：ZARA



《ジャスト・イン・タイム》



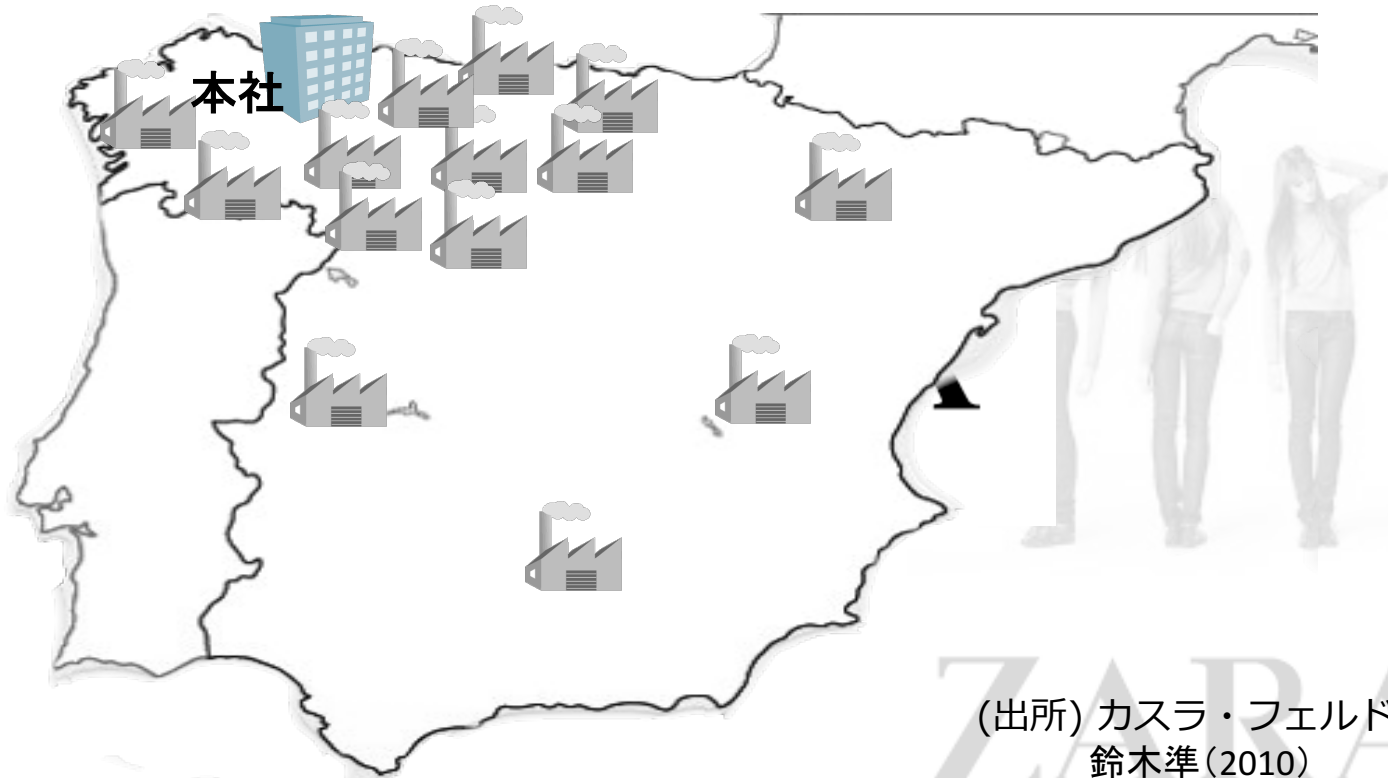
(出所) 大野 耐一 (1978), カスラ・フェルドーズ (2005), 齋藤孝浩 (2013)

必要な時に、必要なものを、必要な数だけ生産

いかに：ZARA



«自社工場・22の国内工場»



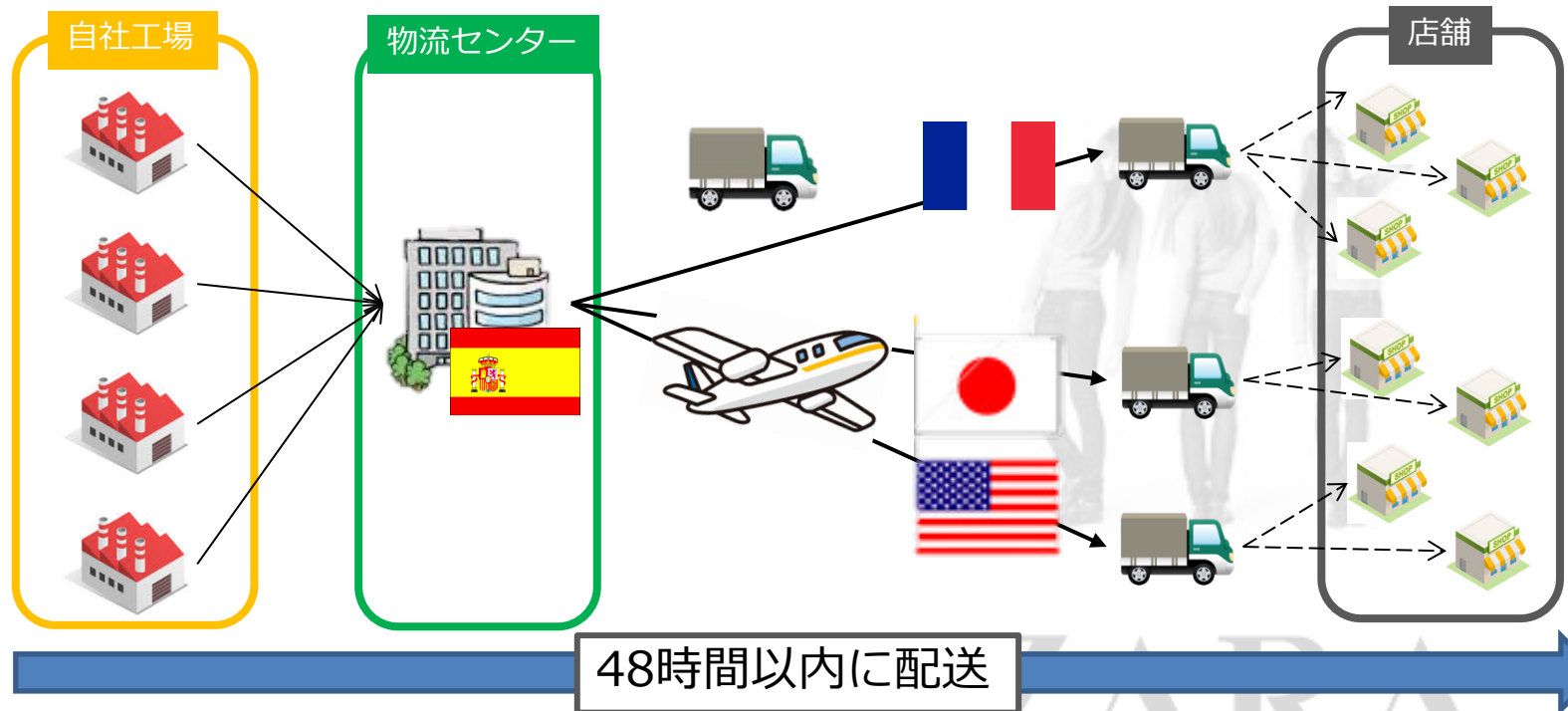
(出所) カスラ・フェルドーズ (2005)
鈴木準(2010)

ジャスト・イン・タイムのための工場立地

いかに：ZARA



「商品が店舗に届くまでの流れ」



(出所)南知恵子(2003),Md. Rajib Hasan et al. (2010)

必要な店舗に、必要な商品をすぐに届けられる

いかに：ZARA

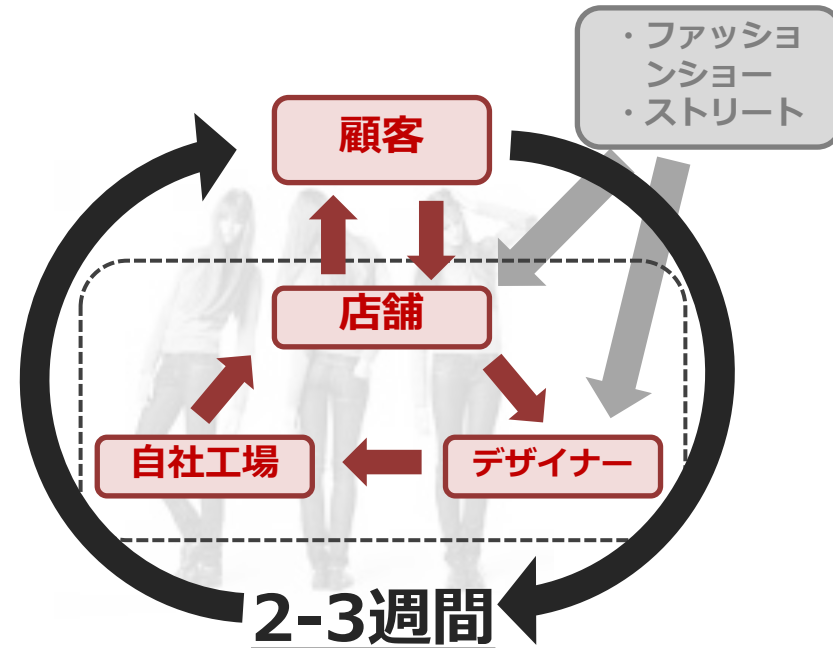


スピーディで柔軟な
サプライチェーン



顧客の声を反映させる製品改良プロセス

シーズンが進行すればするほど、
顧客が欲しがる商品で満たされていく



(出所) 齋藤孝浩(2014)

改良を繰り返すことで、顧客が欲しい服を作り出す

A black and white advertisement for ZARA. Three models are shown from the waist down, standing in a row against a plain white background. They are wearing dark, form-fitting jeans and light-colored, long-sleeved tops. The model on the left is looking down, the middle one is looking forward, and the one on the right is looking to the side. The ZARA logo is prominently displayed in the bottom right corner in a large, bold, serif font.





まとめ

(ビジネスモデル分析)

まとめ

H&M		ZARA
流行・気分に合わせて服を 買いたいが、 店に入るまで、買いたい服 のイメージがない人	だれに	流行・気分に合わせて服 を買いたく、 店に入る前から、買いた い服のイメージがある人
「あ、これ着れる！」 との出会い	なにを	「見栄」と「経済性」 の両立
多品種・大口ロット 売切型	いかに	多品種・小ロット 追加型

Quiz.1-Answer

〇〇型

△△型



ZARA



H&M

Answer

多品種・大口ロット
売り切り型

H&M

DAISO
JAPAN

多品種・小ロット
作り足し型

ZARA



Answer

多品種・大ロット 売り切り型

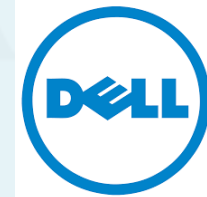
- 幅広く、商品が豊富
(多品種)
- (大ロット)
- 基本的には、追加生産を行わない (売り切り)



多品種・小ロット 作り足し型

- 限定されたジャンルの商品が豊富 (多品種)
- (小ロット)
- 必要なときに必要なものを必要な分だけ生産する (作り足し)

ZARA



多品種・大口ロット・売り切り型



H&M		ダイソー
限らない(マス)	ターゲット層	限らない(マス)
低価格	価格	低価格
追加生産は行わない	生産方式	追加生産は行わない
多い	一度の生産量	多い

※新商品数 DAISO:7万点
(出所) ダイソーHP

多品種・小ロット・作り足し型

ZARA		セブン-イレブン/デル
特定している	ターゲット層	限らない / 特定している
中価格	価格	中価格
追加生産(JIT)	生産方式	追加生産
少ない	一度の生産量	少ない

A full-body photograph of a man standing against a white background. He is wearing a beige parka with a black hood and black cuffs. A large white rectangular overlay is positioned in the center of the image, covering the man's torso. Overlaid on this white area is the text '発展編' in a bold, sans-serif font. The character '発' is purple, while '展' and '編' are black.

発展編

Quiz.2

仕組みをグループ分けすることによってどのような意味があるのだろうか？

多品種・大ロット
売り切り型



多品種・小ロット
作り足し型

ZARA



Quiz.2



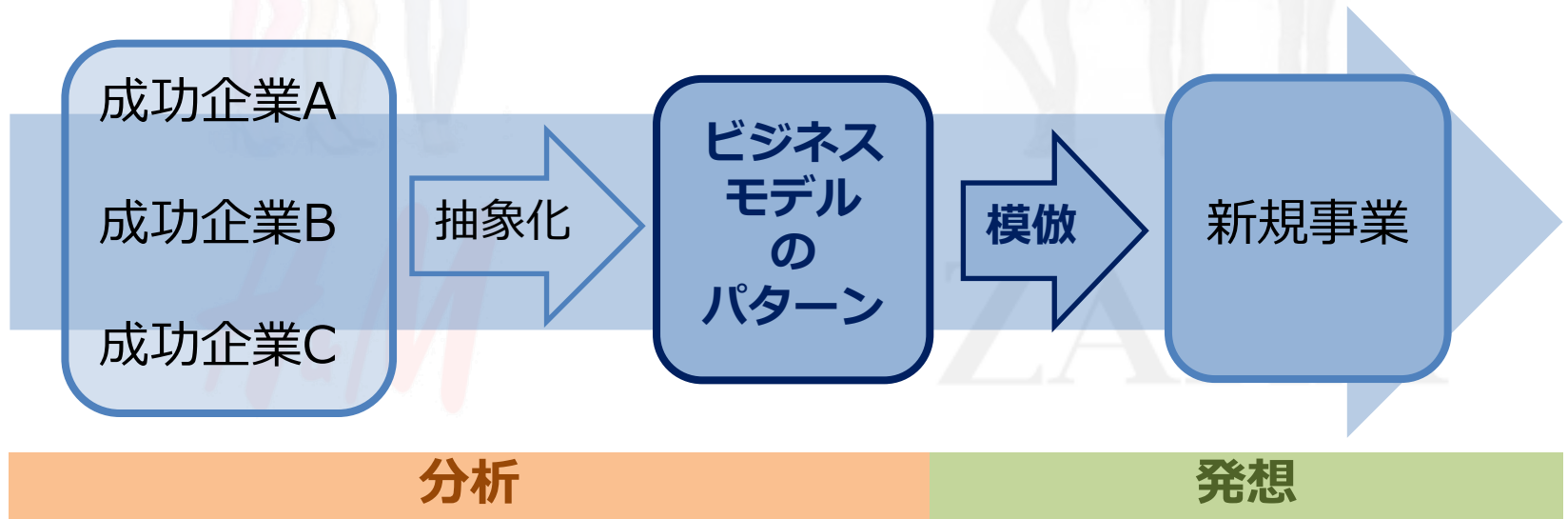
H&M



ZARA

Quiz.2-Answer

- 抽象化された仕組みのパターン(グループ、型)を知っていることで、最適な模倣対象(お手本)を探ることができる



Quiz.2-Answer

- 最適な模倣対象とは？

①商品の構成から考える

②企業のバックグラウンドから考える



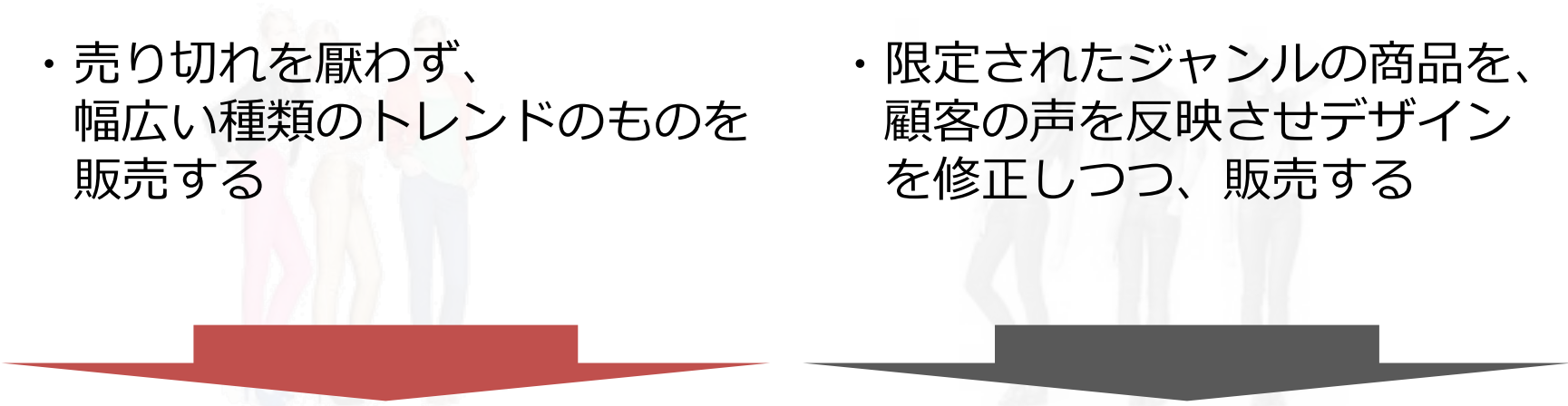
ZARA

Quiz.2-Answer

①商品の構成から考える

- ・ 売り切れを厭わず、幅広い種類のトレンドのものを販売する

- ・ 限定されたジャンルの商品を、顧客の声を反映させデザインを修正しつつ、販売する



H&M	ZARA
DAISO	セブンイレブン, DELL

Quiz.2-Answer

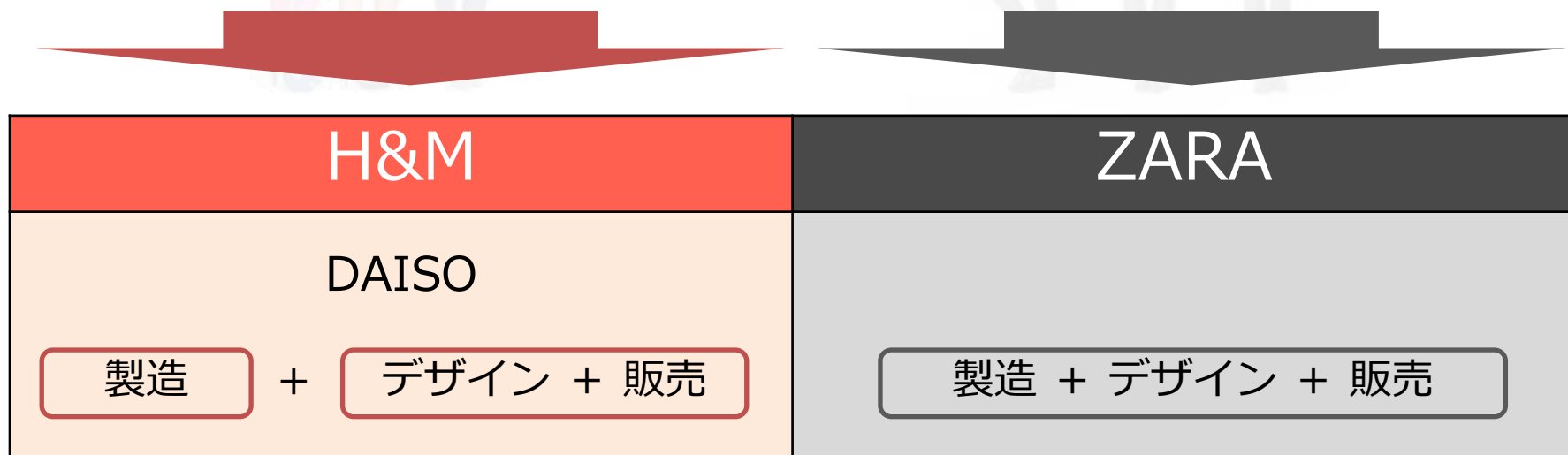
②企業のバックグラウンドから考える

- ・小売業出身のSPA

- ー以前より、商品は仕入れていた
- ー製造ノウハウがない

- ・製造業出身のSPA

- ー製造ノウハウを持っている
- ー自社工場・倉庫を持っている



Quiz.3-Answer

あなたが、冒頭で紹介されたメガネ屋さんの店主だとしたら、H&MとZARAのどちらのビジネスモデルを模倣しますか？



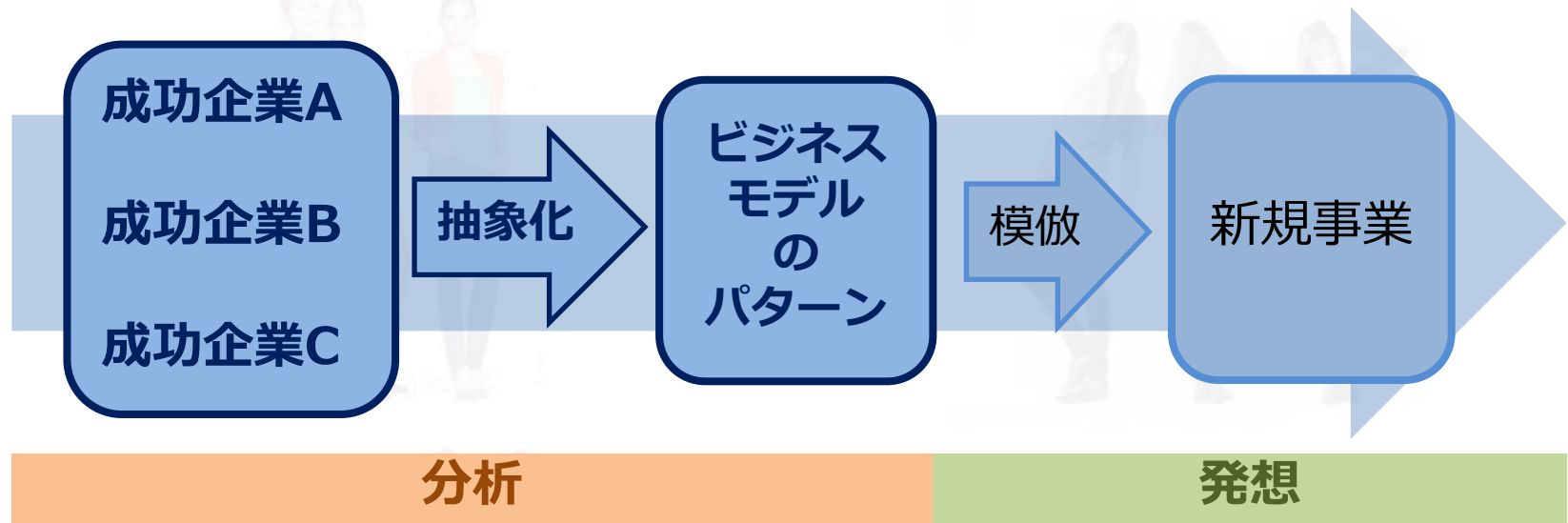
A fashion advertisement featuring several models. In the foreground, a woman wears a white long-sleeved shirt with a large white bow at the waist and a black and white patterned skirt. To her right, another woman wears a black and white vertically striped dress. In the background, a man in a dark jacket and a woman in a black hat are visible. The text 'まとめ' is overlaid in the center.

まとめ

本日のまとめ

- 比較を行うことで、H&M-ZARAの違いが明らかになった
- 見えている部分（製品）以上に、見えない部分（仕組み）に特徴があった
- この仕組みこそが、H&M-ZARAが成功している本当の理由である
- 有名なビジネスモデルが常にベストであるわけではない。企業によって最適なビジネスモデルは異なる
- 仕組みの「パターン」を知っていなければ、適切な模倣対象を見誤ってしまう

本日のまとめ



FW記録

◆ 2015年11月15日 観察調査

H&M原宿店 (14:00-14:30) : 52名

◆ 2015年11月25日 観察調査

H&M新宿店 (12:45-13:15) : 42名

H&M銀座店 (17:00-17:30) : 36名

◆ 2015年12月8日 観察調査

ZARA豊洲店 (16:15-16:45) : 5名

ZARA銀座店 (17:30-18:00) : 17名

◆ 2015年12月10日 観察調査

ZARA新宿店 (15:45-16:05) : 12名

◆ 2015年12月12日 観察調査

ZARA原宿店 (13:17-13:47) : 16名

ZARA渋谷店 (15:42-16:12) : 21名

◆ 2016年1月2日 観察調査

H&M心斎橋店前(14:00-14:30) : 98名

◆ 2016年1月3日 観察調査

H&M神戸UMIE店前(14:25-14:40) : 44名

ZARA神戸三ノ宮センター街店前
(15:15-15:30) : 30名

◆ 2016年1月17日 追跡調査

H&M渋谷店内(13:00-14:00) : 6組8人

総計 : 381人

FW記録

- ◆ 2015年11月22日 インタビュー調査
 - H&M新宿店前(10:00-12:00) : 25名
 - H&M渋谷店前(14:00-15:30) : 25名
 - H&M原宿店前(16:00-17:00) : 10名
- ◆ 2015年12月12日 インタビュー調査
 - ZARA原宿店前 (10:00-12:00) : 4名
 - ZARA渋谷店前 (15:30-18:00) : 10名
- ◆ 2015年12月16-19日 インタビュー調査
 - (対象) 友人・知人 : 29名
- ◆ 2015年12月20日 インタビュー調査
 - (対象) 友人・知人 : 10名
- ◆ 2016年1月12日 インタビュー調査
 - H&M渋谷店前(15:00-17:00) : 9名
- ◆ 2016年1月17日 インタビュー調査
 - H&M渋谷店前(13:30-16:00) : 6名
 - (対象)友人・知人 : 6名
- ◆ 2016年2月5日 インタビュー調査
 - ZARA新宿南口店前(15:25-16:40) : 7名
 - ZARA銀座店前(15:30-16:20) : 4名
 - ZARA六本木店前(17:00-18:00) : 2名

総計 : 147名

参考文献

- ◆ 板橋悟(2010)『ビジネスモデルを見える化する ピクト図解』ダイヤモンド社
- ◆ 井上達彦・加護野忠男(2004)『事業システム戦略』有斐閣アルマ
- ◆ 井上達彦(2015)『模倣の経営学』日経ビジネス人文庫
- ◆ 今枝昌宏(2014)『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社
- ◆ 大野 耐一 (1978) 『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社
- ◆ 大村邦年 (2011) 「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム—Inditex社ZARAの事例を中心に」 阪南論集pp.99-108
- ◆ カスラ・フェルドーズ、マイケル・A・ルイス、ホセ・A.D.マチューカ (2005) 「アパレルSCMのベスト・プラクティスザラ：スペイン版トヨタ生産方式」ハーバードビジネスレビューpp.58-67
- ◆ 斎藤孝浩(2013)『人気店はバーゲンセールに頼らない 勝ち組ファッション企業の新常識』中公新書ラクレ
- ◆ 斎藤孝浩 (2014) 『ユニクロ対ZARA』日本経済新聞社
- ◆ 鳥羽達郎 (2011.3/4) 「ファストファッションの事業システム-H&Mの国際戦略と日本市場における初期展開」 世界評論社pp.89-96
- ◆ マイケル・デル (2000) 「デルの革命-ダイレクト戦略で産業を変える」日本経済新聞社
- ◆ 南知恵子 (2003) 「ファッション・ビジネスの論理—ZARAに見るスピードの経済」 流通研究pp.31-40
- ◆ 利穂えみり「Ⅱ-2-6.アパレル-Inditex及びH&Mの戦略を踏まえた日経アパレル企業の成長方向性」みずほ銀行産業調査部pp.229-238
- ◆ Andress Garro(2011)「New Product Demand Forecasting and Distribution Optimization: A case study at zara」 P.23
- ◆ Dr. Mallika Srivastava (2014) 「A CASE STUDY OF “SUCCESS STORY OF ZARA IN INDIA: PUNE CITY 」 pp.38-46
- ◆ Md. Rajib Hasan and Mohammad Abdul Alim (2010) 「Factor Affecting Supply Chain Management Efficiency in Gross Border Outsourcing: A case study of H&M and its Outsourcing Operations in Bangladesh」 pp.60-92
- ◆ 「How Zara Grew Into the World’s Largest Fashion Retailer」 New York Times Magazine NOV. 9, 2012
- ◆ 「Zara For Just In Time Management Commerce Essay」 UK Essays 23, March 2015

参考文献

- ◆ 「日本の現場力 2大創産業（100円ショップ）時速4 kmの接客で感動を」日経ビジネス2002年5月6日号
- ◆ 「H&M(スウェーデンの衣料専門店)最強アパレル、上陸」日経ビジネス（2008年9月15日）pp.42-46
- ◆ 「流通大激変！「選ばれる店」の秘密」週刊ダイヤモンド（2008年10月18日）p. 35
- ◆ 「特集ダイソー流のデフレ退治：矢野流の変革手腕 着々と進む自己否定」日経ビジネス2009年10月19日号
- ◆ 「H&Mの秘密」『Big Tomorrow』連載第67回(2014年1月)
- ◆ 「H&M脱ファストファッションの野望」週刊ダイヤモンド（2015年6月13日）pp.105-110
- ◆ 「ザラ、高速経営の真髓」日経ビジネス（2015年11月5日）pp.24-35
- ◆ H&M ホームページ<https://www.hm.com/jp/> ,Inditex ホームページ<https://www.inditex.com/> (2015.11-2016.1閲覧)
- ◆ ダイソーホームページ (2016.1.30閲覧)
- ◆ H&M Annual Report(2014) ,Full Year Report(2015)
- ◆ Inditex Annual Report(2014),Full Year Results(2014),Interim Results(2015)
- ◆ 鈴木準「Inditex ZARA」第187号ロジスティクス・レビュー（2010年1月7日）
- ◆ コンビニエンスストアの物流と ECR <https://www.jstage.jst.go.jp/article/sicejl1962/37/3/37_3_174/_pdf> (2016.1.2.7閲覧)
- ◆ 川辺信雄「新版セブン-イレブンの経営史 ー日本型情報企業への挑戦」(有斐閣, 2003年) <
http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/4242/1/93095_399.pdf> (2016.2.7閲覧)
- ◆ コンビニエンス・ストアにおける情報技術の力学 <https://www.jstage.jst.go.jp/article/jasi/21/0/21_0_82/_pdf> (2016.2.7閲覧)