

経営力・企業力 強さの源泉

高感度・納得価格のカジュアル 婦人服で利益を出す仕組み

(株)ハニーズ



江尻義久社長

デフレの影響を大きく受けた衣料部門にあって、マスマーケットを対象にしながら、急成長を続けてきた企業が(株)ハニーズだ。「高感度商品を手頃な値段で売れば、お客は買ってくれる」という江尻義久社長。この言葉を実現する在庫ロス、機会ロスを最小限に抑え、大きな粗利を上げる仕組みとは……。

経営ジャーナリスト 正田文明

感度のいい物を手頃な 値段で提供すれば売れる

イオン、イトーヨーカ堂といった大手量販店の衣料部門の不振が目立つ。ところが、今回紹介する(株)ハニーズは、大手量販店と同じくマスマーケットを対象にする婦人衣料専門店でありながら、急成長を遂げる注目すべき企業なのだ。年間百店舗以上を新規出店する勢いにも目を見張るものがあるが、何より素晴らしいのは、その経営効率の高さだ。

二〇〇五年五月期決算は、四百五の店舗を擁して売上高二百九十八億円、営業利益は三十九億円。営業利益率は一三%を超え、決算ベースで粗利が五五・四%というのだから驚く。〇六年五月期には五百二十八店舗で売上高四百十五億円、営業利益六十六億円を見込むというのだから、群を抜く高収益企業といえる。

しかし、今でこそ誰もが認める優良企業になったハニーズも、順風満帆に推移してきたわけではない。どちらかといえば数年前までのハニーズは、チェーン展開に意欲的ではあったが、際立った存在ではなかった。

そんなハニーズが、今のような優良企業に生まれ変わることができたのはなぜなのか。それはひとえに、創業者で今も社長を務める江尻義久さんの、舵取りの巧みさによるものだ。経営の世界では、変化に対応することの重要性が説かれる。たしかに、企業が継続して栄えるためには、時代の変化に速やかに対

応していかなければならないのだが、これほど難しいこともない。ところが、江尻社長は見事なまでに、時代の変化を読み対応することで、勝ち残ってきたのだ。ハニーズの高収益の秘密を解き明かす前に、軌跡を簡単に振り返っておきたい。なぜなら今日のハニーズは、その歴史を抜きにしては理解できないからだ。

江尻社長の父親は帽子をつくる職人だった。江尻社長には後を継ぐ気もなく、大学卒業前には就職先も決まっていた。ところが、故郷、福島県いわき市に新しくできるショッピングセンターに帽子の小売店を出店することになり、その運営を任されたのだ。「オープンは、卒業して半年後

企業データ

(株)ハニーズ

本社	福島県いわき市鹿島走熊字七本松27-1、☎0246-29-1111
業種	ヤングカジュアル婦人服等の販売ならびに企画開発
設立	1978年6月
資本金	35億6680万円
年商	298億5766万円(2005年5月期)
従業員数	1111名(2005年5月末)

の一九六六年十一月でした。売り場面積が二〇坪ぐらいで、私とおふくろ、それに従業員が二人の小さな店でしたが、人件費も安く、ぶらぶらしていても困らないぐらいのビジネスにはなっていました」

とはいっても、その程度の小売業ではたかが知れたものだ。江尻社長がひとり身るときはよかったが、結婚し子供が一人、二人とできてくると、不安も出てくる。それと時代の変化もあった。

「当時はだんだんと車が一般的になってきていましたが、人間は、車に乗るようになる

と帽子を被らなくなってくるんです。車社会になって、帽子屋は煽りを食ったんですよ(笑)。このままでは将来はないなと思って、業種を転換することを考えたのです」

そんな思いを持った江尻社長が目付けたのが婦人衣料だった。

「同じ糸偏業界で需要があったのは、婦人ものの洋服でした。その中でも一番需要の多いのは若い女性だと考えて、当時原宿あたりで流行っていたティーンズ向けのブランドのフランチャイズ店を始めたのです。ところが、商品の感度はいいんですが、値段が高すぎて、いっきでは売れないんです。そこで、地方の若い人たちのために、感度のいい商品を手頃な値段で売れるように、本部の了承を得て、仕入先の幅を広げ、品揃えを変えるようにしていきました。自分で東京・原宿のマンションメーカーに行つて、流行ものの商品を仕入

れて売るとよく売れるのです。そのときに痛感したのは、『本当に感度のいい流行ものを手頃な値段で提供するとお客様は買ってくれる』ということですよ」

江尻社長がヤングカジュアル衣料中心にして店舗を開業したのが七八年のことだった。手応えを得た江尻社長は、いわき周辺の地方都市、仙台、福島、宇都宮、郡山、水戸へと店舗展開を図り、数年後には十店舗を超えるまでになったが、その頃には仕入れのスタイルも変わってきていた。

「メーカーが展示会で五千九百円と値段をつけている商品を、まとめて別注するから三千九百円ぐらいに落としてほしいと頼み込んで、とにかく感度のいい商品を安く売るようにしていったのです。感動的に値段が安いということ、それはもう爆発的に売れましたよ」

価格破壊に店舗再編、 そしてユニクロの出現

ところが、すぐに転機が訪れた。

「別注を受けてくれていたマンションメーカーもだんだん有名になって、デザイナーズブランド化していったわけです。結局、値段を下げなくても売れるということ、別注を断られるようになったのです。非常に危機感を持ちましたが、とにかく、感度がよくて安ければ売れるのだから、このビジネスモデル

は何とか継続しようと、一九八五年に一念発起して、自分で縫製工場をつくりました」

当初は苦戦したようだが、バブルにも後押しされて、徐々に軌道に乗り、九三年には全国で百三十店舗を展開するまでになった。しかし、いい状況は続かなかった。

「九三年頃から、ファッション業界が落ち込みはじめ、鈴屋、鈴丹、キャビン等々の先輩企業も苦戦を強いられいているような状況でした。一方で洋服の青山や一〇〇円ショップが出てきて、価格破壊という言葉が幅を利かせ、デフレのスタートです。同時に、私どもが主として出店していた、中心市街地の駅ビルや駅前ファッションビルに人が来なくなつて、郊外のショッピングセンターの集客力が強くなつていきました。完全に時代の潮流は変わったと考えると、舵を切り変えました」

当時のハニーズは、百三十店舗のうちの半分は利益を出していた。しかし、半分もの赤字店舗を抱えていては早晚駄目になるとの思いから、九三、九四、九五年の間に六十店舗を閉鎖している。しかし、閉鎖するばかりではなかった。中心市街地の赤字店舗をスクラップする一方で、新しい立地に積極的に新規出店をしていったのだ。

「ただ店が減っていくだけでは寂しいので、同じだけ、郊外のショッピングセンターに出店しました。結局、九八年までに百十店舗閉鎖して百二十店舗つくりました。あの頃が一番辛かったですが、英断をして店舗数を減ら

さなかったことがよかったと思います」

九八年、江尻社長は、「やつと終わった。これで何とかかなりそうだ」と、一息つける状況になったのだが、これも束の間だった。

「今度はユニクロさんが現れて、千九百八十円のフリースで一世を風靡ふうびですよ。私どもは、二千九百円、三千九百円の商品が中心だったのですが、ユニクロは二千円以下ですから、商売は変わったと感じましたね。ハニーズは、いわき周辺の工場で、日本の高い生地を買って、高い人件費でつくって、良心的に安く売っていたわけです。当時の営業利益率は二%を切っていましたから、売り値を下げることで対抗することはできない。中国でいものが安くできることがわかった以上は、手を拱こまぬいてははいきません。思い切って、生産拠点を中国に移すことにしたのです」

中国に生産拠点を移すに際して江尻社長が考えたことは、メーカーも商社も通さずに、直接やろうということだった。幸いなことに、自社で工場を持っていたハニーズには、商品企画の能力もあればデザイナーもパタンナーもいる。それに百四十もの店舗があるのだから、生産委託するにしても最低ロットはクリアできる。メーカー、商社を通さなくてもやっていけるとの自信はあったと江尻社長はいう。

直接やることはいいが、当然すべてのリスクは自社で負わなければならなくなってくる。

そこで江尻社長は、徹底して製造原価を抑える一方で、売れ残りロスを防ぐために、一回の発注ロットは最低限に抑え、量を追いかけることはしなかった。結果的には、これがハニーズに競争優位性をもたらしたともいえるのだが、その話は後述するとして、現在のハニーズの、売れる商品づくりと売り切る仕組みを紹介したい。

生の声を汲み取り 最短三十日で製品化

ハニーズの経営は月曜日からの一週間が一つの単位となっている。基点となるのは、全国の店長から月曜日の朝一で届けられる「商品連絡表」だ。

「前週の月曜日から日曜日までの各店舗の売上データ等々がこの『商品連絡表』で報告されてくるのですが、私が重視しているのは、直接お客様と接点を持つ店長の生の声です。いい情報、悪い情報、今後期待する商品、厳しい商品等々項目はある程度決めてあるのですが、Aという商品の白は入荷してすぐに売れたとか、この商品はもつとなければ駄目だとか、店長の思いをそのまま書かせているのです。私の一週間は、これに目を通すことから始まります」

筆者も、送られてきた「商品連絡表」を見ていただいたが、そこにはライバル店の売上データまでも含めて、A4一枚の紙にびっ

しりと書かれていた。ちなみに昨年末まではファクスで送られてきていたが、一月からは、インターネットに切り替えられている。

月曜日の午後一時からは、「商品連絡表」の情報をベースに商品会議が行われる。この会議では、前週の人気商品（枚数ベース）ベストテンと売上金額ベストテンの商品の現物を、本社の近くにある店舗から取り寄せて、それらを眺めながら、「どういう傾向があるのか、なぜ売れているのか」等々について、商品企画部の人たちとバイヤーが中心になって議論をしている。当然、店長から寄せられた生の声も考慮に入れて、次の商品づくりの方向決めをするという。

月曜日の商品会議の結果を持って、二十数名のデザイナーとバイヤーが、火曜日と水曜日の二日間をかけて、東京を中心に情報収集に励む。アイデア提供者は、ほかにいる。社内には五十数名のモニターがおり、彼女たちが興味を持つファッション雑誌が無料で届けられるようになっていいる。社内モニターは、自分の着たい商品を切り抜き、なぜ欲しいのか、いくらぐらいなら購入するのか等々の理由を添えて提出するようになっていいる。

木曜日は、朝から晩まで企画会議だ。

「生地屋の情報、メーカーの売れ筋情報等も加味しながら、私どもが持つ四つのブランドごとに、トップス、アウター、インナーに分けてどんな企画していき、即座に仕様書を書きます」



ハニーズの店舗「クロスオーバー」

金曜日は朝から発注に入る。現在、ハニーズは、中国の生産会社二十社程度と取引しているが、毎週金曜日に交互に四社程度の担当者がいわきまで受注に来るのだ。

「金曜日の午前中は、木曜日に書いた仕様書に基づいて発注し、午後からは金曜日の午前中に書き上げた仕様書分を発注するのですが、これを毎週繰り返して行っています。商品会議から情報収集、企画、発注までタイムラグがないというのが、うちの一番の強みです。発注した商品は早くて三十日、遅くても四十日後には納品されます」

一般的なアパレル企業は、例えば春ものな

ら、前年の十一月には展示会を行っている。企画から商品づくりに三カ月も四カ月もかけている。流行を先取りするだけに当然のように当たりはずれがある。ところがハニーズは違う。同業各社の動きを見極め、その後の消費者の反応を調査した上で、商品企画に入りスピーディーに商品をつくって店頭投入するのだから、はずれが本当に少ないのだ。

製品は四十日で売り切り 粗利を確保

ここまでは商品づくりの話だが、売り切る仕組みについても、ハニーズは独自のスタイルをつくり上げてきた。まず、一つの商品の生産数が少ない。基本的には、それぞれの店舗に納品されるのは、同じデザインの商品は十五着程度に抑えられている。その上で、店舗で機会ロスが出ないように、また、売れ残りが出ないように工夫がなされている。

例えば、ある商品を中国で一万枚生産したとすると、六千枚は中国の物流センターから直接店舗に納品され、残りの四千枚はいわきにある物流センターに納品される。

「四割を物流センターが在庫として持っていて、例えば、旭川店でAが一枚売れば、翌日には自動的に一枚追加で納入できる仕組みになっています。だいたい一週間から二週間在庫はなくなり、物流センターに在庫がなくなると、売れ残っている店の商品を、

売れた店に移動させます。売れ残りそうだと思う店は払い出し要望書を、まだまだ売れると思う店は受け入れ要望書を定期的に出すようになってくるのですが、売上の一五%弱は、移動した商品によるものです」

ハニーズの商品の平均単価は約一千六百円だが、八割以上は最初につけた価格で売れているという。動きの鈍い商品については、十日ごとに価格を見直すのが、原則、製造に要する日数と同じ四十日で売り切る。だからこそ、安く売りながらも五五%を超える粗利と高い営業利益を確保できるのだ。

江尻社長は、「潮目が変わった。商売が変わった」といった言葉を頻繁に使う。潮目が変わったと感じたときに、江尻社長は、「程度のいい流行ものを手頃な価格で提供する」という基本は厳守しながらも、思い切った舵を切り変えてきた。ここに江尻社長の経営の真骨頂があるのだ。

江尻社長に、「潮目を見るときに何を参考にされているのか」を聞いてみた。

「時代の流れとお客様の反応でしょうね。いつも冷静に市場なり、お客様の動向を、いろいろなどところから情報を得ながら見ています。潮目が変わるときはわかりますよ。損得で考えると見えるものも見えなくなってしまうですね。地方にいるからこそ、冷静に判断できるのではないのでしょうか」

次に潮目が変わったときに、江尻社長はどのように舵を取るのか注目しておきたい。