

第 4 回 ZARA

ファストファッションのためのファスト SCM

時価総額約 10 兆円のファストファッションカンパニー

サプライチェーンマネージメント (SCM) について先進事例を取り上げる本連載。第 4 回目はスペイン発のファストファッションブランド Zara を紹介する。

Zara は、1975 年にスペイン北部の地方都市 La Coruna に発祥した。当時下着の生産を行っていたアマンシオ・オルテガ・ガオナが、卸からの注文を突然キャンセルされ、手元に残った製品を売るために店舗を開店したのが始まりだ。

日本のファストファッションの代表格と言えばユニクロだが、ユニクロは山口県宇部市に発祥し 84 年に第 1 号を出店している。ZARA とユニクロ、両社とも地方都市から大きな成長を遂げグローバル規模に発展したブランドであるが、ZARA を運営する Inditex は時価総額約 10 兆円、売上約 2 兆円 (時価総額・売上ともにユニクロを運営するファーストリテイリングの約 2 倍かそれ以上)、出店国数 86 ヶ国 (ユニクロは 12 か国) と、グローバル No.1 のファストファッション企業だ。

ZARA は、創業者アマンシオ・オルテガ・ガオナの経営哲学「片手は工場に、もう一方の手は顧客に触れてなければいけない」を実直に実現し、シーズン中にも大きく変容するファッショントレンドにマッチした新製品を低価格で次々と市場に投入することで、消費者の心をつかみ事業を急激に拡大してきた。

最短 2 週間で開発→店頭へ

ZARA のビジネスモデルの根幹を支えるのは、スペインを中心に構築された製品のデザイン・生産から店頭へ並ぶまでの高速グローバルサプライチェーンだ。いくつか特徴を見てみよう。

まず、世界中の市場の動向・トレンドは、各国の店舗からスペイン本社にタイムリーに連携・集約される。そして、各国マーケットの最新動向をもとに、年間何万パターンもの新商品がシーズンを通してデザインされる。ZARA では、大半の製品はシーズン中にデザインが決定され、2007 年には 3 万デザインにおよぶ商品が発売されている。また、トレンド商品は売り切り型の少量生産を基本とし、スペインや近隣国の工場ですべて 10 日程度で生産される。全ての製品は一度スペインの物流センターに集約され、週に 2 度行われる各国の店舗からの発注をもとに、グローバルに最適な在庫配置が決定され、世界中の店舗に 1~2 日後には配送される。つまり、最短 2 週間で新商品が開発され店頭へ陳列可能となるのである。

では、このようなサプライチェーン戦略は、ZARA にどういった優位性をもたらしているのだろうか。まず、売り切り型の少量生産は、在庫回転を上げ投下資本を抑制するとともに、買い逃した商品はもう手に入らないという「希少感」を創出し顧客に購買を促す。ZARA を運営する Inditex の在庫回転率は 11.1 回と、H&M の

8.7 回や GAP の 5.6 回など他のファストファッション企業と比較しても高い水準にあることが分かる。

さらに、最新の市場動向に基づいてデザインした製品を少量生産することで、売れ残り・値下げのリスクは最小限に抑えることができる。ZARA のマークダウン率は 15%-20%と、H&M の 30%-40%など競合と比較しても圧倒的に低い数値だ。また、新たな商品が次々と店頭投入されるため、ZARA の店舗は常に魅力・鮮度が担保され、消費者に定期的な来店動機を与える。07 年のデータだが、顧客は年に平均 17 回 ZARA に来店するというデータがある。これは、業界平均の 3.5 回の約 5 倍だ。

また、特筆すべきはこのような高頻度の来客を広告宣伝に過度に頼ることなく実現している点であり、そこから ZARA の商品や店舗の真の強さがうかがい知れる（ZARA の広告宣伝費は 0.5%と一般的競合の 3-4%と比較して極端に低い）。

サプライチェーンがビジネスの根幹

前述のとおり、ZARA のサプライチェーンの中核は、スペインを中心に構築された高度に効率化された生産・物流インフラにある。ZARA を運営する Inditex は 16 の自社工場を保有しており、それらの自社工場や近隣国の委託先工場を有効活用することで、週単位に発生する少量オーダーを短いリードタイムで生産可能としている。

たとえば、とくにファッション性が高い商品や短期間で市場に投入したい商品は自社工場で生産し、もう少しデザインが単純で納期に余裕のある商品は、スペイン、ポルトガル、北アフリカなど近隣国の委託先工場生産、定番商品はアジアやトルコなどグローバルに最適な生産委託先から調達するという具合だ。ZARA の場合、25%-30%の製品は自社工場にて生産しており自社工場の戦略的な重要性がうかがえる。

こうして生産される製品は、一度スペインの物流センターに全て集約される。Inditex はスペインに 9 つの大規模物流センターを保有しており、年間 6.5 億点以上（08 年）の商品をハンドリングしている。物流センターはブランドごとに配置しており ZARA は 3 つの物流センターを利用しているが、その中でも La Coruna の物流センターは 5 階建て 50 万平米の規模を誇り、自動ソーターを完備することでハンガーであれば 1 時間 6 万着、フラットウェアであれば 1 時間 10 万着の出荷が可だ。また、物流施設には十分な余剰キャパシティを持たせ、需要の変動に柔軟に対応し商品供給できる体制をとっている点も特徴だ。

物流センターから発送された商品は、近隣国へは陸路輸送、日本などの遠方へは航空輸送され、世界中どの店舗にも発注後 1~2 日には配送される。物流センター近くのサラゴサ空港では貨物容量の 9 割が Inditex の商品というから驚きだ。

生産工場の自営化、物流センターの集約、余剰キャパシティの確保、空輸の利用などに特徴づけられる ZARA のサプライチェーンは、全体の物流コストを押し上げるが、ZARA ではそのビジネスの根幹であるサプライチェーンの強化に迷いはない。12 年~13 年に 2 つの新施設を稼働開始するなど、物流施設への積極的な投資を継続している。

サプライチェーンの高速化で市場ニーズに対応する

そして、ZARA のもう一方の強みは、世界各地の店舗から顧客の声を吸い上げ、商品企画に的確に反映する組織力にある。スペイン本社のカントリーマネージャーは、各国のエリアマネージャーや店舗マネージャーと頻繁

にコミュニケーションをとることで、継続的に市場の動向を収集する。また、デザイナーはファッションショーやタウンウォッチングを通じて、最新のトレンドへのキャッチアップを徹底している。さらには、サプライヤーまでもファッションのトレンドを先読みし流行するであろう生地を提案してくる。このようにして、世界中のトレンドは ZARA の本社に集約され、新製品の企画・開発に生かされているのである。

新商品の企画・開発は、メンズ・ウィメンズ・キッズの各商品ラインのデザイナー、営業、生産計画などのスタッフが担う。ZARA では、市場からの最新情報を組織内に効果的に循環させるため、とかく隔離されがちなデザイナーもチームと席を並べて働き、クロスファンクショナルなディスカッションが活発に行われる体制をとっている。オフィスレイアウトひとつとっても、オープンなフロアスペースに円形の大きなテーブルを配し、活発なディスカッションの促進を図っているのである。このようなオープンな組織文化に根差した、情報とアイデアの好循環が消費者の心をつかむ商品の企画を次々と生み出しているのではないだろうか。

ZARA の革新的なビジネスモデルは、その独自のサプライチェーンなしでは成立し得ない。消費者のニーズが多様化し、よりパーソナルな対応を求めている現代においては、サプライチェーンを徹底的に高速化することで変容する市場ニーズに対応している ZARA は、ひとつの好例と言えるのではないだろうか。日本のホームセンターもプライベートブランドなど自社商品を強化しているが、投入のスピードや在庫管理の問題から滞留在庫が増えてしまい、時間が経ってから経営者が実態を知って驚くケースがある。最小の在庫で、消費者に最新のものを提供するために、製品開発速度を最大化するのは商売の基本であり、基本を徹底して成功している ZARA の経営から是非何かを学び取ってほしい。



↑ ZARA の店頭には開発から最短2週間で商品が並ぶ
↓ Inditex の本社屋兼物流センター(写真の出所は、いずれも www.inditex.com)



Inditex 企業概要	
※売上高、営業利益、店舗数、従業員数は2012年度リアルレポートより	
1ユーロ = 140円で計算	
売上高	約160億ユーロ (約2兆2400億円)
営業利益	約31億ユーロ (約4340億円)
時価総額	約666億ユーロ (約9兆3240億円)
店舗数	約6000店
従業員数	約12万人

本文出典

El Pais Zara conquista el mundo : 2008年6月8日

Harvard Business Review, Rapid fire fulfillment: 2005年6月

Societe Generale: 2013年12月11日

Kepler Cheuvrex: 2013年11月14日

ファッション販売 : 2014年2月

商業界 : 2013年4月

文 = **渡辺和成** (カート・サーモン・ユーエス・インク パートナー)

東京大学工学部卒業後、総合商社、米国系コンサルティング会社を経て、西友（ウォールマートジャパン）の SCM 戦略・補充事業部ヴァイスプレジデント。現在は小売・流通・消費財を専門とするコンサルティング会社カート・サーモンで活躍。SCM 戦略、補充・在庫戦略、E ビジネス戦略、事業再生、ビジネスモデル転換等の立案・実行支援を手掛ける。マサチューセッツ工科大学（MIT）物流工学博士（MEng）、ノースウェスタン大学ケロッグスクール経営学修士（MBA）、ハーバード大学ケネディスクール行政学修士（MPA）

文 = **中村和博** (カート・サーモン・ユーエス・インク マネジャー)

ユタ州立大学卒業後、国内コンサルティング会社、欧州コンサルティング会社を経て、カート・サーモンに参画。国内外の小売・消費財業界において、チャンネル戦略や CRM 機能強化・営業機能強化に関する戦略立案・実行支援・組織変革などを手掛ける。IESE ビジネススクール経営学修士（MBA）