

第5部

成功事例及び日本企業事例について

第5部

第1章 成功事例 1)ジャン＝ポール・ゴルチエ

第1章 成功事例 1) ジャン＝ポール・ゴルチエ

- ◆ 30年の歴史をもつブランドであり、今日では、プレタポルテ、クチュール(1997年以降、下記の詳細参照)、香水(このブランドの初期からのパートナーであるBeauté Prestige Internationalが製造)、そして最近ではいくつかのアクセサリといった複数の業務セクターを含んでいる。
- ◆ JPGは、「同社を強化し、他のブランドのアーティスティック・ダイレクターを試してみるために、証券取引所に上場しているグループと提携した」(Journal du Textile紙、2006年11月25日号)。
*ゴルチエがエルメスのアーティスティック・ダイレクターに就任していることを指す。
この職の代表例は、ディオールのジョン・ガリアノ、ルイ・ヴィトンのマーク・ジェーコブスなど。
- ◆ 2005年度の直接売上高(ゴルチエ・ブティックを含む): 2,860万ユーロ(約46億円)。誘発売上高(ライセンスによりこの商標のもとで達成された売り上げの全体): 4億5,000万ユーロ(約720億円)。2003年からの赤字(低迷)期間の後、2006年度は売上高が増加。
- ◆ 世界中に23ヶ所の販売店。この内の5店は直接管理。同社の目標は、Journal du Textile 紙(2006年11月25日号)によれば、「2008年末までに約40店舗にすることである」。2005年の6月には、JPGは、アジアにかなりの数の店舗をオープンした。すなわち、上海、北京、シンガポール、台湾および香港である。
- ◆ ブランド拡大のための常套的手段であるライセンス:プレタポルテについては、最初の製品ラインはAeffeおよびFuzziにより生産され、2004年からジーンズ・ポール・ゴルチエは、イタリアのグループFingenにより製作されている。



第1章 成功事例 1) ジャン＝ポール・ゴルチエ

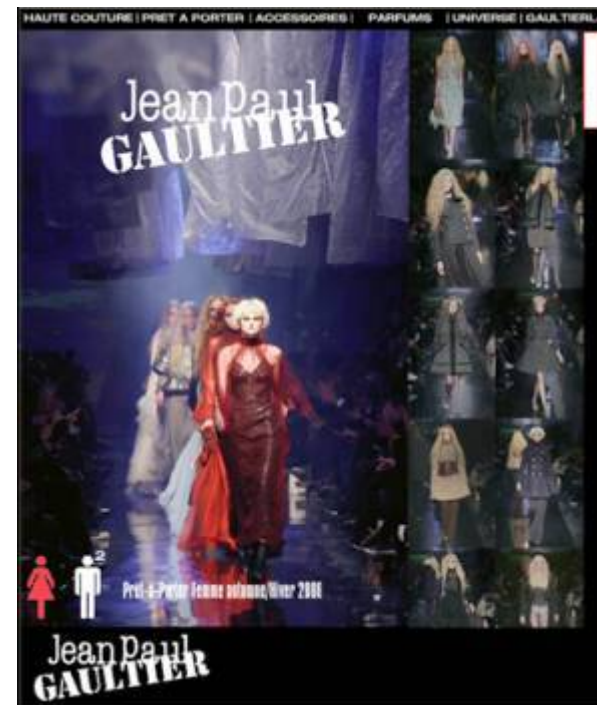
- ◆ 成功の大原則：創造性、独立性、自由性、直感。彼が「モード界の異端児」と呼ばれた理由のひとつである天才的で反逆的な性格を表すいくつかの例
 - 1985年：初めての男性用スカート
 - 男性・女性兼用の香水「ゴルチエ2」を2005年に発売
 - 男性用化粧品、これはメディアが大きく取り上げた出来事である。
 - マドンナとの長期にわたる提携関係。ゴルチエはマドンナのツアー用の衣装を創作している。2006年のファッションウィークの際に最初にゴルチエのバッグ「ル・プリヴェ」を初めて公表したのは彼女である。
- ◆ ELLE誌によると、「定義するのが最も困難なもののひとつと言えるほど豊かで多様な」スタイルである。



第1章 成功事例 1) ジャン＝ポール・ゴルチエ

最近の主要な出来事

- ◆ 1997年: クリエーターから有名クチュリエへ
 - ゴルチエがオートクチュール業界に進出したのは1997年である。2002年1月21日付けのLibération紙において、彼はジャーナリストであるパキタ・パカンおよびセドリック・サンタンドレ・ペランに自分の感想を打ち明けている。「私は完全さに近づこうと試みている。それが決して到達できないものであったとしても、そのことが私の動機付けとなる。かつて、体にぴったりしたトレンチ・ドレスを完成させるために、4種類の素材を用いて19回もの仮縫いをしなければならなかったことがあった。クチュールの場合には、満足ゆくものを作るために時間をかけられる喜びがある。工場でのプレタポルテの場合には、リズムが全く異なる。一日の仮縫いの間に何着もの服を見ることになる。また、素早く決断する必要がある。クチュールは、アリの作業のように細かくて時間のかかる仕事である。それぞれの作品について、浮き沈みを、失望を、いらだちを、意気消沈を、或いは、陶酔感を経験する」。
- ◆ 2004年: ジャン＝ポール・ゴルチエは、エルメス・ブランド(エルメスはジャン＝ポール・ゴルチエ社の資本の35%を保有している)のコレクションのデザインを開始した。
- ◆ 2006年: ジャン＝ポール・ゴルチエ社の30周年の祝賀が、ファッションショー週間に行われた。この機会に、ゴルチエは旧パレ・ド・ラ・ミュチュアリテにおいて回顧的ファッションショーを行った。
- ◆ 2006年: 最初のバッグの創作。アクセサリーの販売によってその売り上げの大きな部分を達成しているすべての有名クリエイター・ブランドとは異なり、JPGは長期間にわたって、アクセサリーに投資することを拒絶してきた。しかしながら、彼は、2006年に「ル・プリヴェ」と名づけられた最初のバッグを大々的に発売した。この出来事は、とりわけ、ジャン＝ポール・ゴルチエのオートクチュール・ファッションショーの際にこのバッグを初めて身につけたマドンナによって、メディアに取り上げられた。Journal du textile紙は、このアクセサリーへの進出の商業的動機について次のような問いを投げかけている。「他のクチュール・ブランドがバッグによって安定した利益を蓄えていることが恒常的に確認されたことによって、彼の考えが変わったのであろうか？」(2006年2月20日付けの記事)。



第5部

第2章 成功事例 2)イザベル・マラン

第2章 成功事例 2) イザベル・マラン

ファッションデザイナー兼企業主であるイザベル・マランは、独立企業のトップの座を占め続けており、フランス国内および国際市場に進出している。

◆ 経歴:

- スチューディオ・ベルソでの2年の勉学の後、彼女はミッシェル・クラン、その後、ヨーク&コールで経験を積んだ。1989年にジュエリーおよびアクセサリ製品ラインを創り出し、1年後に小規模なニット・ブランドを開始した。
- 1998年には、Twenラインをイザベル・マランとした。
- 1995年には初のファッションショーを行い、1998年にはシャロンヌ通りに1号店を開設、1999年にはサンジェルマン・デプレに2号店をオープンした。
- 2003年には、2番目のラインとなる「エトワール」ラインを創始した。これはメイン・ラインのSOCDES(社会的望ましさ)を引き継ぐものであったが、価格は30%安く設定された。
- 2004年は、自らの子供の誕生に触発されて、子供服コレクションを発表。

◆ 2005年2月には、ソウルに3つの新コーナーを開設、2006年9月には、香港に最初のブティックを開設。

- 売上高: 1,300万ユーロ(約21億円)
- 販売網: 販売店300カ所。パリでは立地が良く、流行発信地(バスチーユ近隣、サンジェルマン・デ・プレ地区など)にブティックを構えている。
- 数が多く、独創的でもあるコラボレーション



The screenshot shows the Vogue.com website with a 'PORTRAITS' section. A dropdown menu is set to 'Galerie de portraits'. A large portrait of Isabel Marant is displayed. To the right, there is a small inset photo and text: 'Isabel Marant compose comme un chef d'orchestre, des vêtements aux influences venues des quatre coins du monde.' Below this, more text describes her: 'Isabel Marant Née le 12 avril 1967 à Boulogne-Billancourt Vit et travaille à Paris Premier défilé octobre 1994' and 'Isabel Marant compose, comme un chef d'orchestre surdoué, des vêtements aux influences venues des quatre coins du monde. C'est une nouvelle forme de classicisme pour toutes celles qui aiment l'esprit ethnique et les mélanges de matières.' There are also sections for 'Vos couleurs favorites.' and 'Votre silhouette idéale.'

Les 5 derniers articles où l'on parle de Isabel Marant sur madmoiZelle.com - [Liste complète](#)



➤ La tendance Barrock par les marques

Le style victorien n'est pas celui que vous croyez : c'est rock'n roll, romantico-gothique. Linda t'explique comment les marques l'ont adaptée.



➤ Un romantisme rock

Si tu es révoltée, excentrique, lunaire ou incomprise, voici une triple tendance spécial rebelles romantiques, bref, spécial toi !

第2章 成功事例 2) イザベル・マラン

- ◆ 数が多く、独創的でもあるコラボレーション
 - これまでのデザイナーの多くと同様に、有名なカタログ通信販売ラ・ルドゥートとの提携
 - スーパーのチェーン店モノプリとの協力
 - 最近では、ランジェリーブランドディムとのコラボレーションで、1ラインをデザインしていることも例として挙げられる

- ◆ イザベル・マランが女性向け雑誌等に登場するようになったのは最近のことであり、彼女はコミュニケーションに小額の予算を充当している。しかしながら、インターネット・サイトはもっていない。

- ◆ イザベル・マランのコンセプト: 洗練、女性らしさ、実用性のバランスをとること。「デペーシュ・モード」誌(137号)とのインタビューで、イザベル・マランは次のように述べている。

「標準を外れた製品を作ることは、ほかの人がするのは認めるけれど、自分ではしたいと思いません。作品を作っている時には、私は自分のこと、友だちのことをとても現実的に考えています。私のスタイルは、フォルムや裁断の仕方にあるのではなく、ベーシックの中のベーシックのような私の服が、一度着てみるとほかの服とは全く違ったように思われる小さなディテールの中にこそあるのです。生地を選ぶ時、ベーシックな服をどの生地で作って、売れ行きを確保しようかをまず考えます。その目安がついてから、テーマを構築し、その上でちょっと羽目を外してみます」。彼女の考えは、彼女やその友達でも買いたいと思うような着やすい衣服製品ラインを創り出すというものであった。彼女はExpress誌(2004年9月6日号)で、彼女が常に「着こなれたような服を作ってきた」と述べている。

第5部

第3章 成功事例 3)H&M

第3章 成功事例 3) H&M

- ◆ ペルソン・ファミリーによって1947年に設立されたスウェーデンの企業(ペルソン・ファミリーは、今でもH&Mの資本の36.5%を保有している)であり、ザラと共に、ファッション界における最も目覚ましい成功のひとつの例である。最近5年間で、売上高は実際に100%増加しており、店舗数は75%増である。時として「ファッション界のイケア」と呼ばれることもある。
- ◆ いくつかの主要な数字:
 - 22ヶ国に1200 店舗
 - 50,000名のスタッフ
 - 2005年度の売上高は、税込みで718億8,600万SEK(約1兆3,000億円)に上る



第3章 成功事例 3) H&M

H&Mの成功の大原則

- ◆ 商業コンセプト: 低価格のファッション
- ◆ 低価格の確保のために: 中間業者数の削減、地域分散型の製造(中国およびインド)、世界中に生産オフィスを有し(合計22ヶ所)、700社近くの独立納入業者とのコラボレーターとなる約750名のスタッフを雇用、社内コストの削減。
- ◆ ショート・サイクル／コレクションの頻繁な更新により、消費者に、新製品を見るために常に「ちょっと見てみよう」という気持ちを起こさせ、年間を通じて購入意欲を起こさせる。2週間(とりわけ、ファッション小物の場合)から6ヶ月に及ぶ適切な納期。
- ◆ 非常にしっかりとした教育を受けており、超有名校(セント・マーティン、ハーバード大学)を卒業したスタイリスト達によって社内で実施されるスタイリング。ジャン=ジャック・ピカール(ファッション・コンサルタント)は、Express誌のインタビューにおいて、以下のように語っている。「H&Mのスタイリストは、外の世界に出て、読んだり聞いたりしている。彼らの服の背後には、彼らのマーケットに対する社会的熟考が感じられる」。ファッションショーのトレンドは、知性と才能とによって作り上げられている。
- ◆ あらゆる年齢およびスタイルの顧客の要求を満たす多様なコンセプトを提案するという思想のもとでストックホルムでコレクションを考案する500名のコラボレーターで構成されたチーム: この結果として、ベーシック、現在のファッション及び非常にトレンドイな服との混合が見られることになる。
- ◆ コンセプト／ライン毎に、緊密に協力し合うスタイリスト、バイヤー、モデリスト、財務担当で構成されたひとつのチーム
- ◆ デザイン、ファッションおよびテキスタイルのセクターについての堅固な知識を有し、全体としてよい教育が施された人員。

第3章 成功事例 3) H&M

1. L'INSPIRATION
 Au sein du service design et achat de H&M, les grandes tendances de la mode sont définies jusqu'à un an à l'avance. Nos designers commencent par observer et analyser le monde qui les entoure afin de se faire une idée générale des tendances à venir et des exigences de cette clientèle. Les magazines, les différents cultures, les magazines, les voyages, le mode de la rue, l'histoire de la mode, les divers salons constituent notre principale source d'inspiration.

2. DESIGN
 Une fois l'inspiration trouvée, nous commençons le réel travail de conception. H&M emploie plus de 100 stylistes à la création de ses collections. Les tissus, les couleurs, les motifs, les silhouettes et les styles de vêtements choisis caractérisent le mode de la nouvelle saison.

3. L'ACHAT
 Chaque concept H&M est composé de styles, d'accessoires, d'accessoires, de modèles, de proportions, de matières et de choix de section, après avoir été soigneusement étudiés. Pour répondre aux divers besoins et exigences de notre clientèle, plusieurs collections sont conçues tout au long de l'année.

4. LA PRODUCTION
 Depuis de nombreuses années, H&M achète ses produits de façon continue. Nos acheteurs sont en contact direct avec les bureaux de production qui travaillent en étroite collaboration avec 700 fournisseurs indépendants.

5. LES MAGASINS
 Les idées et les commandes d'un vêtement et sa finition en magasin est très variées. Il peut aller de 2-3 semaines à 6 mois, en fonction du type de produit. Grâce à un processus d'achat efficace, de nouveaux produits sont quotidiennement livrés dans nos magasins pour créer la surprise auprès de nos clients.

H&M社のインターネット・サイト上で説明されている同社のおおまかな製造段階

第3章 成功事例 3) H&M

- ◆ 戦略的場所における(例えば、パリにおいては、H&Mは、最も重要な商業中心地、すなわち、パリの中心のレ・アールに進出している)大規模な進出戦略。このブランドは、これらの場所を購入するのではなく賃借している(これにより資本の固定資産化を避けることができる)。
 - 2005年度には、20店舗の閉鎖に対して、145店舗の開設、店舗数は12%増加。
 - いくつかの北欧諸国においては、H&Mは、オンライン通信販売システムを設置している。
- ◆ それぞれの進出の前に、詳細な調査(人口、雇用、購買力、消費、商業地域、アクセス性、競合等)を実施。
- ◆ 標準化された店舗

H&M展開国

市場	進出年	店舗数	06年度 新規店数	税込み 売上額
スウェーデン	1947	124	-	6,194
ノルウェー	1964	78	3	4,641
デンマーク	1967	56	3	3,000
イギリス	1976	102	11	6,139
スイス	1978	52	6	3,872
ドイツ	1980	288	17	19,574
オランダ	1989	73	7	4,346
ベルギー	1992	48	4	2,621
オーストラリア	1994	52	1	4,279
ルーセンブルグ	1995	7	-	300
フィンランド	1997	27	3	1,792
フランス	1996	71	7	5,224
アメリカ	2000	91	16	4,033
スペイン	2000	50	10	2,594
ポーランド	2003	27	12	767
チェコ	2000	12	6	362
ポルトガル	2003	7	2	307
イタリア	2003	10	7	596
カナダ	2004	11	5	619
スロベニア	2004	2	-	269
アイルランド	2005	4	4	134
ハンガリー	2005	1	1	11
合計		1,193	125	71,674

第3章 成功事例 3) H & M

- ◆ コミュニケーションおよびPRに多額の予算を充当：同社は、広告のためにマドンナのような有名人を起用しているが、同時に、有名ファッション・ブランドと同じモデルおよび写真家(マリオ・テストイーノ、リチャード・アベドン等)を使用している。
- ◆ H&M専用いくつかの製品を作っている有名クリエイターと提携した大規模なメディア計画(2006年度は、カール・ラガーフェルド、ステラ・マッカートニー、ヴィクター&ロルフ、そして、もうすぐ2007年3月には、マドンナがH&Mのために「M by Madonna」と名づけられたミニラインを創作する)。これらの事業は、メディアで大々的に取り上げられ、大衆をまさに熱狂させ、これらのクリエイターの低価格の製品は多くの場合にこうした大衆に飛ぶように売れる。Express誌は、カール・ラガーフェルドとの共同事業は、「大成功: 2004年11月に、このチェーン店はTatiのような安売り店価格によるこのラガーフェルド・ラインのおかげで、24%の売り上げの伸びを記録した」。

L'actu de madmoiZelle.com

» **Actu suivante** : [Mademoiselle Bigoudi, des soins beauté à personnaliser](#)
« **Actu précédente** : [Evènement : Ethical Fashion Market, marché éthique à Paris](#)
= [Retour à l'actu du mois](#)
= [Archives complètes mois / mois](#) [Mademoiselle Bigoudi, des soins beauté à personnaliser](#)

Viktor & Rolf pour H&M

Le 12 mai 2006 @ 10:02 :: Mode :: Par Linda

 [Envoyer cette news à un\(e\) ami\(e\)](#)

[Plus de débat possible](#) puisque, ça y est, l'enseigne suédoise [H&M](#) a annoncé hier sa collaboration avec les deux créateurs néerlandais, Viktor & Rolf. La collection qui sortira en novembre 2006, sera constituée de vêtements homme et femme, sur le même principe que les précédentes collaborations avec Karl Lagerfeld et [Stella Mc Cartney](#). Rappelons que le duo Viktor & Rolf a débuté en remportant le concours du festival de Hyères en 1993. Connus et reconnus pour leur talent en haute couture et notamment avec des performances artistiques très conceptuelles, ils créent depuis 6 ans des collections prêt-à-porter qui remportent un franc succès.

A propos de leur future collaboration, ils ont déclaré : "Si la haute couture est la mode dans sa forme la plus sublime, H&M fait dans sa forme la plus démocratique. Nos créations sont faites dans la couture



第3章 成功事例 3) H&M

- ◆ 企業文化およびファッション文化を発展させるための雑誌。社内誌「H&M Wallpaper」、ファッション誌「H&M magazine」。
- ◆ 世界中で同じメッセージ: 一見してそれとわかるコミュニケーション、店舗およびインターネット・サイト

①一方、全く同じように成功している Zara が、広告を全く行っておらず、広報部門ももたず、したがって、新聞等に掲載されることもないことは興味深いことである。



第5部

第4章 成功事例 4)エルメネジルド・ゼニア

第4章 成功事例 4) エルメネジルド・ゼニア

ビエラ郊外の小さな街・トリヴェロのウール工場から、世界をリードする高級トータルメンズブランドへ

◆ 歴史的沿革

- 時計職人であったアンジェロ・ゼニアがウール工場の設立を思いつき、1892年生まれの10番目の末息子のエルメネジルド・ゼニアが、家業を引き継ぎ、1910年に、ビエラ近辺のアルプス山脈の麓に位置するトリヴェロの地にウール工場ラニフィーチョ・ゼニア設立。
- 当時、最も高級な原材料をオーストラリアや南アフリカの原産国から直接仕入れ、また、当時の競争相手であるイギリスから最新の英国製紡績機械を導入、原材料に超細番手の羊毛を選び、紳士服用の最高級のテキスタイルの生産を本格的にスタート。創始者エルメネジルドの哲学は、当時から、メンズ衣料のための最高級のテキスタイルを生産すること、そこには最高級の原料を使い、革新的な生産技術、製品で、積極的にブランドを構築し、
- ブランドのプロモーションにもフォーカスを置くことであった。
- 30年代末には、エルメネジルドゼニアは、従業員1000人を抱え、1938年にはすでに、アメリカ向けの輸出を始め、イタリアの仕立て職人の名を知らしめ、ゼニアのブランドがアメリカで信頼を得るきっかけをつくる。1960年代に入ると、創始者の息子のアンジェロ・ゼニアとアルド・ゼニアが徐々に経営を引き継ぐようになり、1968年に、ユニットスリーブとパンツのコレクション生産のために、ノヴァラに新しい縫製工場を開設、ファブリックスの生産専門企業から、高級メンズウェアの仕立てが本格的にスタートし、ファブリックスの良さから、スペイン、スイスへの輸出もはじめ、その後、世界各地に目を向けていった。その後、ゼニアは発展を続け、80年代に入り、SHOPオペレーションを開始、1980年にパリに、そして1985年にミラノに初めて単独のブランドショップをオープン。
- やがて、この2つのブティックが、2005年には473の単独ブランドの販売網(内187は直営)の皮切りとなる。

第4章 成功事例 4) エルメネジルド・ゼニア

ビエラ郊外の小さな街・トリヴェロのウール工場から、世界をリードする高級トータルメンズブランドへ

◆ 歴史的沿革:

- 90年代の終わりには、経営の垂直統合、多様化、ブランドの拡充からなる総合的な戦略を打ち出し、まずは、1999年にアニオナ(Lanierie Agnona s.p.a.)を買収。2002年には、靴と皮革のビジネスを拡大するため、フェラガモグループとジョイントベンチャー50/50で、ZeFer社を設立。2003年に、中国市場で高級メンズスーツ、ジャケットの生産をしていた、同じくファミリー企業のSharmoon社の経営権の50%を取得、中国市場にも本格的に進出していく。
- また、同年、グッチ・グループの香水・化粧品部門であるイブ・サンローラン・ボーテとワールドワイドのライセンス契約を締結、ゼニア初のフレグランス商品・ESSENZA DI Zegna、2005年にはZ Zegnaを発表。
- 2005年には、また伊眼鏡メーカー大手のデリーゴ・グループとワールドワイドのライセンス契約を締結、2006年2月には、ゼニア・トムフォードコレクション展開に向け、トムフォードとの包括的提携を発表。2006年には、アンダーウェアメーカーのペロフィール社とライセンス契約を締結、ゼニアブランドのソックス、パジャマを含む、アンダーウェアの展開をスタート。
- これらのオペレーションにより、約100年前にウール工場からスタートしたゼニアであるが、創始者エルメネジルドの哲学は貫かれ、今日では、高級トータルメンズブランドとして、全世界において確固たる地位を築いている。
- ゼニア・ブランドの2005年度アイテム別シェアは、テキスタイル部門で200万メートル、スーツ50万着、150万着のカジュアルアイテム、布帛雑貨関連170万ピース。
- 従業員は全世界で5000人、2005年の年商は7億1300万ユーロ(約1140億円)で、その約90%が衣料、10%がテキスタイルビジネスになっており、年商の86%は国外向となっている。

第4章 成功事例 4) エルメネジルド・ゼニア

ビエラ郊外の小さな街・トリヴェロのウール工場から、世界をリードする高級トータルメンズブランドへ

◆ 歴史的沿革

- ビエラ郊外の小さな街・トリヴェロのウール工場から、世界をリードする、高級トータルメンズブランドとなったゼニアだが、そこには、100年近くに渡る、一貫した企業哲学と、“メンズ”という専門分野への徹底的な特化、明確な戦略を貫いている強さがある。
- 1960年代より4代目が経営陣になっているが、CEOのパオロ・ゼニアは、イタリア繊維ファッション企業連盟(SMI-ATI)の会長、また、合同素材展・ミラノウニカ運営委員会のプレジデントも勤める。自社の事業に限られたものではなく、地元の地域経済から、業界全体への発展を目指す企業精神は、創始者のエルメネジルド・ゼニアから、4代目になっても継承されているようである。(ゼニアの社会貢献の詳細は、ゼニア・フォンドーションのサイト・www.fondazionezegna.orgを参照。)

第4章 成功事例 4) エルメネジルド・ゼニア

ゼニアグループ ビジネスデータ

◆ 生産ユニット（伊国内）

- Lanificio Ermenegildo Zegna & F. Spa (ファブリックス／Trivero-Biella)、Matex (ファブリックス／Pescara)、IN.CO. spa (スーツ、ジャケット、オーバーコート／Novara)、SAVIT spa (スーツ、ジャケット／Novara)、SAVIT spa (スーツ、ジャケット、パンツ、クチュール／Padova)、Orsini spa (ネクタイ、スカーフ／Oleggio-Novara)、Artema spa (スポーツウェア、ニットウェア、アウターウェア、アンダーウェア、レジャーウェア／Biella)、
- Lanerie Agnona sap(レディース ファブリックス／Trevero)、Agnona spa(レディースアパレル、雑貨)、Zelego(レザーウェア、ベルト／Parma)、Zefer(シューズ、バック、皮小物／Firenze)

◆ 生産ユニット（海外）

- Consitex(スーツ、ジャケット、パンツ、オーバーコート、オーダースーツ／スイス)、Italco(スーツ、ジャケット、パンツ、オーバーコート／バルセロナ・スペイン)、Solteco(サルトリアスーツ)、Tarsa(スーツ、ジャケット、パンツ、オーバーコート／メキシコ)、Ismaco(サルトリア、カジュアルシャツ／トルコ)、EZ SharMoon(スーツ、ジャケット／中国)

◆ 海外ブランチ

- バンコック、バルセロナ、ブエノスアイレス、香港、イスタンブール、リスボン、ロンドン、メキシコシティ、メンボーン、ミュンヘン、ニューヨーク、パリ、ソウル、上海、シンガポール、台北、東京、トロント、ウィーン

第4章 成功事例 4) エルメネジルド・ゼニア

- ◆ ゼニアという名は、二つに切り離すことのできない事実をすぐに思い起こさせる。一つは、ゼニアが、イタリアでも最も古いファミリー企業のひとつであるという事実だ。現在は、一族の4代目がグループ企業を率いている。もう一つは、高級メンズウェア業界をリードするマルチナショナル企業としての顔である。ゼニアは、世界60カ国で製品を販売し、売上の85%を海外で得ており、先進国などの成熟市場と新興市場の双方において、精力的に事業を展開している。
- ◆ エルメネジルド・ゼニア・グループの成功は、6,000人の従業員の働きに支えられている。従業員の半分は、海外で生産だけでなく、460店舗あるゼニア単独のブランド・ショップを介した販売業務に従事しており、このうち187店舗は直営店となっている。
- ◆ エルメネジルド・ゼニア・グループの2005年の業績は、連結ベースの収益が7億1,300万ユーロに達し、大方の予想を上回るものとなった(GRAFICO 2001/2005)。ゼニアは、過去5年間にわたって、年間、5,000万ユーロ(約80億円)を超える投資を行ってきたが、新興市場やアジアを中心とした投資の効果もあり、2006年も収益の2桁増が期待されている。

第4章 成功事例 4) エルメネジルド・ゼニア

最近の動き

- ◆ 2003年に、ゼニアは、中国市場で高級ウェアの生産をしていた中国人ファミリー所有の企業、シャームーン(SharMoon)の経営権の50%を取得し、中国でのビジネスを拡大させた。
- ◆ 同年には、ゼニア初のフレグランス商品であるエッセンツァ・ディ・ゼニア(Essenza di Zegna)を発売、グッチ・グループの香水および化粧品部門であるイブ・サンローラン・ボーテから販売された。
- ◆ 2005年には、新たなフレグランス商品ジー・ゼニアを発売、前回と同様、グッチ・グループの化粧品部門で生産と全世界への販売が行われている。



第4章 成功事例 4) エルメネジルド・ゼニア

最近の動き

- ◆ 2005年にはまた、ゼニアはデ・リーゴ・グループ (De Rigo Group) とグローバル契約を締結し、メンズのメガネやサングラスの開発、生産、販売を行い、エルメネジルド・ゼニアのブランドで発売するとした。
- ◆ 2006年2月には、デザイナーのトム・フォード (Tom Ford) との包括的提携を発表 (長期契約) した。
- ◆ 2006年にはもう一つ、メンズのアンダーウェアのメーカーとして有名なペロフィール (Perofil) とも包括的に提携、ペロフィールが、エルメネジルド・ゼニア・ブランドのソックスやパジャマを含むアンダーウェアのデザイン、生産、販売のライセンスを取得した。



第5部

第5章 日本企業事例について

第5章 日本企業事例

1) 日本のアパレル企業による欧州進出成功例は極めて少ない

- ◆ 日本のアパレル企業の欧州進出成功事例を挙げることは、残念ながら極めて難しい。
- ◆ 理由は単純で、商売としても成立するビジネスを展開している日本企業は極めて少ないからである。むしろ日本におけるイメージアップを目的とするものが多い。
- ◆ バブル景気と共に、リエゾン・オフィスや現地法人あるいは店舗を開設した日本のアパレル企業は、その殆どがバブルの崩壊と共に撤退の憂き目にあっている。’80年代にセーブル・バビロン(サンジェルマン界隈)の注目セレクト・ショップだったMosaique(東京スタイル)も、この一連の撤退の流れに逆らうことはできなかった。
- ◆ アヴェニュー・モンテーニュにJunko Koshinoのブティックがオープンした時は、あたかも凱旋祝いのごとく盛大なオープニング・パーティーが催されたが、ここも残念ながら短い寿命に終わった。
- ◆ その後、90年代も中頃を過ぎたころから、トレンドの面から東京の『ストリート・パワー』が注目され始め、マーケティングに力を入れている海外の大手コスメティック企業(化粧品)や、ラグジャリー・ブランド企業が東京のマーケットリサーチを積極的に始めるようになる。
- ◆ そんな気運にのり、また90年代初頭にパリ・コレ進出を果たした『ベルギーの6人組』の成功例に後押しされ、多くの日本人デザイナーがパリ・コレ進出に挑戦した。が、結局彼らも続かずに去って行った。

第5章 日本企業事例

1) アパレル企業における欧州進出成功例は極めて少ない

- ◆ 現在残っているのは、日本人デザイナーの代表格であり、モードの都パリにおいても一目置かれているデザイナー・ブランドだが、その華やかなイメージとは裏腹にフランスでのビジネスは決してうまくいっているとは言えない。
- ◆ 1980年に設立されたYohji Yamamoto SA(株式会社)は、2005年3月3日をもって抵当権を抹消したが、2003年度▲96万746ユーロ(約1億5400万円)、2004年度▲142万5724ユーロ(約2億2800万円)の赤字決算をした結果だった。ちなみに2004年度の売り上げ金額は981万4293ユーロ(約15億7000万円)。現在ある店舗は実は小売オーナーとのジョイント・ショップ。
- ◆ 1982年に設立されたCOMME DES GARCONS SAS(株式会社の簡略版)は、現在も直営店を2店舗展開しているが、2004年度の黒字を最後に2005年度▲114万4726ユーロ(約1億8300万円)、2006年度▲151万9136ユーロ(約2億4300万円)と、続けて2億円程度の赤字を出している。売り上げ金額は毎年伸びているものの(2006年度2873万5858ユーロ(約46億円))、費用もそれに比例して伸びている。
- ◆ 1979年に設立したISSEY MIYAKE EUROPE SA(株式会社)は、直営5店舗。金額は少ないながらも唯一の黒字経営。(と言っても利益として残っているのが2006年度で5367ユーロ(約86万円))。
- ◆ 1981年に設立されたJUNKO SHIMADA DESIGN STUDIO SARL (有限会社)は、直営1店舗。前述のデザイナー・メゾンに比べると売り上げはかなり小さいが、黒字経営。2005年に急に利益が落ち込んだが(1万7451ユーロ(約280万円))、2003年度は38万1414ユーロ(約6100万円)、2004年度31万3408ユーロ(約5000万円)の利益を出していた。現在は企画スタジオとしての機能がメイン。

第5章 日本企業事例

1) アパレル企業における欧州進出成功例は極めて少ない

- ◆ 老舗セレクト・ショップとしても名の知られているONWARDことONWARD KASHIYAMA FRANCE SA。パリを代表するセレクト・ショップの一つとして若手デザイナーの登竜門的役割も果たしてきた。パリのファッション・シーンには欠かせないようなこのONWARD KASHIYAMAですら過去3年(2003年、2004年、2005年)を見てもやはり赤字経営。2003年度は▲171万8898ユーロ(約2億7500万円)相当の赤字を出している。その後多少改善されたとは言え、相変わらず▲104万1966ユーロ(約1億6700万円)程度の赤字。
- ◆ Onward KashiyamaがLVMHグループよりセレクトショップJosephを買収したが、それに伴いサンジェルマンのショップはJosephに変わった。
- ◆ BUS STOP、KASHIYAMA、ONWARDと何度か屋号は変わったが、サンジェルマン・デプレで親しまれていたセレクト・ショップは、形を残したまま無くなってしまった。
- ◆
- ◆ 90年代の末から2000年代にかけて台頭してきた『和ブーム』に乗って、2000年過ぎから再び日本人デザイナーやブランドがパリ進出を始めている。
- ◆ 年々下がってゆく円の動きは「自国の輸出促進策！」と批判されるが、日本企業の欧州進出に確実な後押しとなるといえよう。

第5章 日本企業事例

1) アパレル企業における欧州進出成功例は極めて少ない

- ◆ 2003年に設立した45 RPMは未だ黒字化していない(赤字額▲14万4672ユーロ(約2300万円))。とは言うものの分母は小さいが2004年に比べ2005年の売り上げは倍増、それに伴い赤字額も半減した、と言うように将来的に黒字化する可能性は大いにある。
- ◆ 2005年に設立したウエディングのYUMI KATSURA (社名はMK PARIS SARL-有限会社)はカンボン通りのシャネル本店の真ん前と言うロケーション。出来て間がないので、まだ数字は出ていないが、資本金7500ユーロ(約120万円)程度でスタートしている。
- ◆ 昨年11月にオープンしたセンソユニコ(株)のパリ旗艦店Noriem。宝飾店が軒を連ねるヴァンドーム広場近く、サントノーレ通りに750㎡の店舗では、自社ブランドの他に日本人若手デザイナーのセレクト商品、シューズ、バッグと言ったアクセサリ、花器、陶器、フラワー(造花)などを置き、『モダンな和』をコンセプトにしたライフスタイル・ショップとなっている。オープンして間もないため、まだ数字は出てこないが、店舗面積が大きいので運営は決して容易なことでは無いだろう。
- ◆ こうして見てゆくと、パリに店舗を持つことで日本向けにイメージ・アップ効果があると言うことを除くと現地での商売は成りたっていないケースが殆どと言わねばならない。
- ◆ 広告宣伝費と割り切って数千万円の赤字は妥当と言う考え方であればよいが、オープンさせて暫くすれば黒字化するといったような経営計画を描いていた場合、日本の本社への負荷も大きくなり、最悪のケースは撤退となる。

第5章 日本企業事例

2) 繊維産業における成功例

◆ 木馬

- 1989年にパリのレ・アール地区、繊維問屋街のサンチエからもさほど遠く無い場所にショールーム兼小売店舗を開設した木馬は、現在資本金100万ユーロ(約1億6000万円)の有限会社。2004年の総売上額が251万4829ユーロ(約4億円)。(データとして出てくる最新の数字が2004年度)
- 2002年、2003年、2004年と常に黒字の健全経営。利益も2004年度で40万ユーロ(約6400万円)程度出し、与信に関する評価も高い。
- 進出当初からパリのアタッシュ・ド・プレス・オフィスと契約し、戦略的なメディア活動を行い イメージの確立に成功。ハイ・センス、ファッション性、クリエイションなどのメッセージ発信は、今でも業界人の中で語り継がれるオープニング・パーティー、5周年パーティーや、シーズン毎にジャーナリストに届けられるシーズン・トレンド・ボックスのセンスの良さに裏打ちされている。
- 豊富な品揃えと質の高さ、センスの良さは パリを中心に活動するデザイナーのみならず、パリを訪れる世界中のデザイナーの支持を得ている。
- また開設早々に小売業もスタートしたおかげで、一般女性誌、ファッション誌などに掲載される機会も多く、一般消費者の目に触れる機会も多い。(手芸用リポンのみならず、ラッピング用としても多数紹介されている。)
- 総売上げに占める小売部門は圧倒的に少ないが、小ロット(1mから販売する)でその場で買える利便性は、若手デザイナーやモード学校の学生にとっても有難い条件だろう。
- つい最近同じ建物の中庭にレース用のショールームを増床した。

第5章 日本企業事例

2) 繊維産業における成功例

◆ 日本素材人気

- プルミエール・ヴィジョン展の海外メーカー出展に関する門戸解放後、日本からの出展社は会期毎に増えている。
- 日本の革新的なテクノロジーとこだわりから生まれる美しい素材は、新合繊、合繊と天然素材の複合素材を筆頭に海外著名ブランドからの引き合いも多い。
- 殆どの企業が現地法人や営業所を持たず、展示会でのダイレクト・セールスやレップによる販売の方策を取り、それなりの利益を上げ始めているようだ。
- イタリア・メーカーなどに比べ地理的に不利な分、オリジナリティーの高い素材の提案努力とクイック・レスポンスなどの営業努力が求められ、それができるような背景、体制を持っている企業が勝ち組となっている。
- 現地に会社組織を持たずに欧州進出して成功している例だ。

第5章 日本企業事例

3) (株)アクセソワドゥ マドモワゼル [取り扱い商品:皮革製品、アクセサリー、カシミア・ニット]

- クリエーティブ・ディレクター兼C.E.O. 小林明彦氏のインタビューより
 - ◇ 現在の企業規模は社員数50名。年商は明らかにしていないとのことではあったが、総売上げの20~30%が輸出。内EU向けは50%。本社東京。

- 海外進出の歴史
 - ◇ パリの展示会に出展して今年で9年目。
 - ◇ 当初Tranoi Homme (トラノイ展のメンズ)に出展し、4~5年続ける。
 - ◇ 最初は英語もできなかったが、単身で通訳もつけずにブースに立つ。大抵のブランドが通訳をつける中、「それではクリエイター(である自分)の顔が見えないだろう。」と言う思いから、来場者とのダイレクト・コミュニケーションを選んだ。
 - ◇ 8年前よりWorkshop(レディース)にも出展を初め、6年続けた。

- パリの展示会で販売する商品は、パリ用の特別企画で、日本の展示会では販売していない。
- ブランド名もA COBALTIにしている。
- 従って、日本で商品を買ってくれているバイヤーも パリの展示ブースに寄ってくれるし、買い付けもしてくれる。
- 出展することで利益が出たのはこの4年間の話。その前は欧州の展示会出展は全くの赤字だったが、10年タームで考えていたので、「とにかく継続して出展し続けること」だけを考えてやってきた。湾岸戦争の時にも、9・11の時にも欠かさずに出展し続けた。
- 日本企業の欠点は、直ぐに成果や結果を出したがること。1回や2回海外の展示会に出展したからと言って直ぐに数字に繋がるものではない。続けて出展してゆくことにより、少しずつ認知もされるようになるし、出展社仲間との繋がりもできてくる。

日本企業事例

- 出展社仲間を作ると言えば、日本企業のもう一つの欠点はコミュニケーションを取ることが苦手なこと。英語が下手であろうが、自分のブース周辺のブランドやメーカーとコミュニケーションを取るとは非常に大事。何度も顔を合わせれば 自ずと懇意になってゆき、その中で主導権でも取ろうものなら、彼らをコントロールできるようにすらなる。
- 日本的感覚と比較すると、いろいろな意味で入り口が違う。交渉ごとも含め、全てはコミュニケーションが基本。与えられた出展ブースで満足しているのではなく、良い場所を取りに行くための根回し交渉が必要だが、場所の取り方からして交渉不足は否めない。
- 展示会と展示会の間に、小売へのコミュニケーション活動も行っている。取り扱ってくれている店を見に行くとか、次回の展示会の案内状を届けに行くとか・・・。
(現在日本に6ヶ月、ベルリンに3ヶ月、残りは他の海外、というペースになっている。ベルリンには会社は作っておらず、クリエイションのための時間、EU向け営業の時間などに使っている。)
- 欧米で成功している日本企業は、ToyotaやSonyなど異業種が殆どだが、彼らは世界戦略のために大掛かりなPRを打っている。経済誌、一般誌などを見ても表紙に続く4ページ位の間には必ず彼らの広告が入っている。
- シューズ・デザイナーのマノロ・ブランイクは当初イメージ確立のために、アメリカのPRエージェンシーに月200万円の対価を払っていたと言う。
- 90年代の日本人デザイナーのパリ・コレ・ブームや、ここ最近の日本企業のパリ進出に対して、「日本企業はヴィジョンを持たずにやってくる。」と苦言をさす。
- 「我慢が足りない・・・」とも。
- 前述の事例が物語るように、現在パリに進出して、黒字経営をしているアパレル企業は少ない。
- 既に変わりつつある世界市場を鑑みると、『ヨーロッパで見せて、アジア圏で売る。』と考える方が妥当ではないだろうか。アジアと言っても大国中国、インドを擁し、人口から言っても世界の半分を占める勢いだ。富裕層の台頭は目を見張るばかり。
- 小林氏はこの考えを実践している。パリの展示会には出展し続けながら、台湾のエージェントと組んで既に1店舗オープン、近々2店舗がオープンし、トータル3店舗展開となる。また同エージェントとの間でオリンピックを目途に本土進出も検討中。韓国からも話がきていると言う。
- 「石油のある国、今まで貧しかった国、自由が無かった国は、高度成長期。高いものが売れる。」と語る。そう言う消費の成長期にある国をビジネスのターゲットとし、売るためのイメージ作りはヨーロッパと言う明快な戦略だ。

日本企業事例

4) MUJI

- 1991年にロンドンに1号店を開設。7年後の1998年秋に待望のパリ1号店が開設された。
- パリのデザイナーやカメラマンなどクリエイティブにファンが多い。
- 展開商品は日本に比べるとずっと絞られているが、雑貨や文具の評判は高い。衣料品に関しては、欧米人に合わせたサイジングに作り直してから売れるようになった。
- パリ1号店オープン後、一気に店舗数を増やしたが、数字の悪い店は見切りを付け撤退。現在はパリ市内に7店舗、近郊に2店舗展開。
- 売り上げ数字は過去3年間順調に伸びており、2006年度で1414万2497ユーロ(約22億6000万円)。65万6717ユーロ(約1億500万円)の利益を上げている。従業員数は98人。与信上の評価値も高い。
- MUJIの成功は、ブランドが無いことで売っていた“無印”のブランド化だろう。そもそもブランドが付いていないから安いと言う売り方はしなかった。輸入するからにはどうしても日本と同じ価格帯では売れない。それをカバーしたのがブランド戦略だった。
- シンプルでクールなデザインもミニマルなトレンドの流れに乗った。
- MUJIの消費者は都会で生活するデザイン関係やカメラマン、クリエイティブな人たちなので、店舗の立地の見直しを図り絞り込んだのも功を奏した。

5) ファーストリテーリング

- セオリーの買収から始まって、仏ランジェリー・ブランドのプリンセス・タム・タムの買収に続き、ファーストリテーリングが買収したのがコントワール・デ・コトニエ。
- 路面店も増え、百貨店の売り場も広く、好調な同ブランドがファーストリテーリングに買収されたと聞いて驚いた業界人も多かった。
- 買収のオペレーションを実際に行ったフレデリック・ビウスによると、創業者ファミリーの売却の意思を受け、先ずサザビーへ打診する。これは元アニエス・bのパートナーであり、現在のザディッグ & ヴォルテールのパートナーと言う点を買われてのことだった。
- ヨーロッパ企業の親会社が日本企業と言う例は極めて少ない。日仏間の企業文化の違いや、フランスの雇用の複雑さ・・・などのためと思われる。そのためコントワール・デ・コトニエの会社幹部は、先ず日本文化の研修を受けねばならない。
- ファーストリテーリングに買収された後、投資予算が300万ユーロ(約4億8000万円)から1200万ユーロ(約19億2000万円)に上がった。以前はこの資金が店舗の改装に使われていたが、250万ユーロ(約4億円)を使ってトゥールーズにロジスティックを整備するなど、投資の仕方も変わってくる。
- コントワール・デ・コトニエの2005年度(2006年8月締め)総売上げは1億5800万ユーロ(約252億8000万円)。2006年度の総売上げ目標は2億ユーロ(約320億円)。フランス内に路面店219店舗、コーナー70、FC65店舗、アウトレット8店舗。EU内に38店舗。内12店舗がスペイン、8店舗イタリー、6店舗ベルギー。アジアでの展開は、21店舗。内日本に12店舗、韓国に9店舗。
- 2010年の目標が、世界中で500店舗展開、内240店舗がフランス、150店舗がEU内その他の国、110店舗がアジアとアメリカ。
- 成長ブランドの買収により、ファーストリテーリングは着実に欧州での地固めをしていると言える。