

<Documents> Business Case : Honeys Holdings Co., LTD.

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-08-04 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 秋池, 篤 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/24011

ビジネス・ケース

株式会社ハニーズ¹

秋 池 篤

東北学院大学経営学部講師

1. はじめに

本稿はアパレル産業のうち、東北発の企業である株式会社ハニーズ（以下、ハニーズ）に焦点を当て分析を進めていきたい。構成としては、まずハニーズのケースの基本情報について紹介し、特徴についてより詳細な説明をしたのちに、今後の戦略を検討する上での観点を紹介したい。

2. ハニーズの戦略分析

2.1. ハニーズの基本情報

ハニーズは福島県いわき市に本社を構えるアパレル企業である。事業内容としては、主に婦人服に関する販売や商品の企画を行っており、2016年7月においては日本国内に847店舗、中国に481店舗を展開している（ハニーズHP²より）。その歴史は、1978年に有限会社エジリの設立が発祥であり、まず福島県いわき市に店舗が構えられ、1983年にはいわき市外にも進出し始め、1985年には企画製造部門のハニークラブが設立された（ハニーズHPより³）。1986年12月に現在の社名に変更された後も順調に成長を続け、2003年にジャスタック、2005年には東証一部への上場を果たしている（ハニーズHPより⁴）。

このハニーズに関して、まず10数年程の売上高と経常利益率の推移を見てみよう（図1）。売上高に関しては2008年の約620億円までは上昇傾向にあることがわかる。その後は600億円前

1 本稿は2016年度「ビジネス・ケース研究Ⅱ」の講義用資料として作成・配布したものを一部加筆・修正したものである。データなどは当時のものが使用されていることに留意されたい。また、本稿は文献資料を基に作成しており、解釈の誤りなどが存在した場合、それは筆者の責に帰すものである。

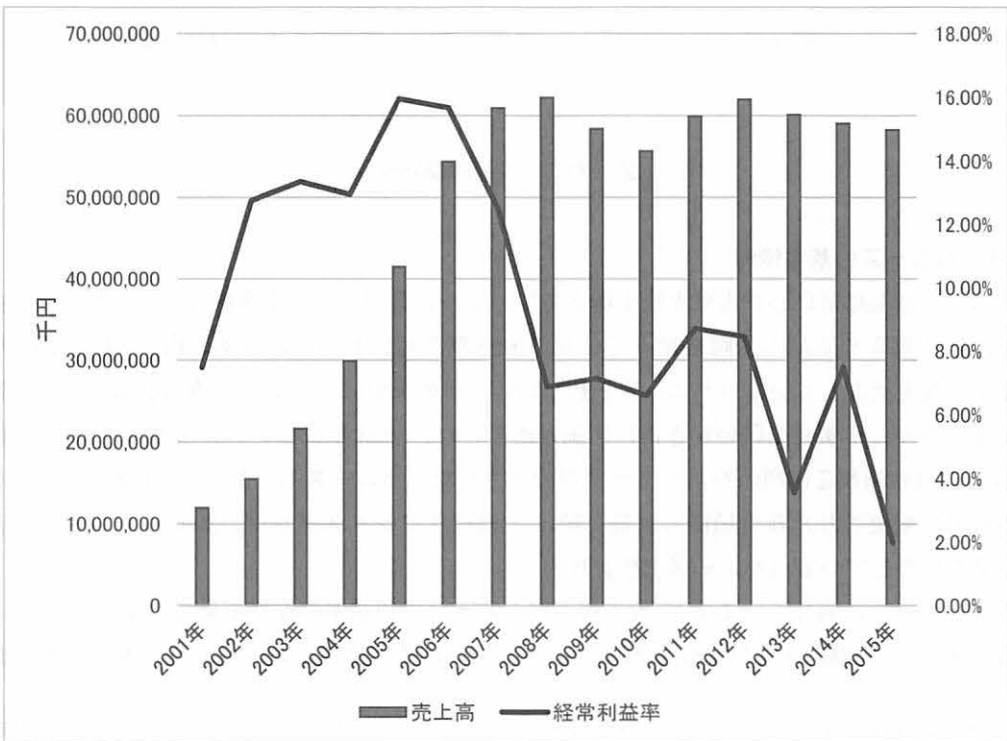
2 株式会社ハニーズ「財務・業績情報 店舗データ」<https://www.honeys.co.jp/ir/data/shop.html>（2016年9月13日最終アクセス）

3 株式会社ハニーズ「会社概要 沿革」<https://www.honeys.co.jp/company/outline/history.html>（2016年9月14日最終アクセス）

4 株式会社ハニーズ「会社概要 沿革」<https://www.honeys.co.jp/company/outline/history.html>（2016年9月14日最終アクセス）

後を維持している。この売上高約 600 億円とはどのぐらいの規模なのか、ハニーズと同じように衣服や履物の小売りをしている企業と比較することとする⁵。表 1 はハニーズと同業種でかつ東証一部に属している企業を eol を用いて、売上高順に並べたものである。この表を見ると、ユニクロで有名なファーストリテイリングが約 1 兆 6800 億円と圧倒的な存在であり、その次にしまむらが続くという形になっていることがわかる。ハニーズはその 14 番目に位置しており、スーツの販売で有名なコナカやはるやまの売上規模と近い。これを見ると、ハニーズは同業種の東証一部上場企業の中では、それほど大きな存在ではないように思える。しかしながら、他の多くの衣服小売りの企業は紳士服と婦人服を両方とも提供しているのに対して、婦人服を専門にしているハニーズがこの売上規模である点は注目に値するであろう。一方で、経常利益率に関しては図 2 を見ると経常利益率で 2005 年に 16% を超える経常利益率となったのち、そこをピークに現在

図 1 ハニーズの売上高と経常利益率の推移



データ出所：株式会社ハニーズ有価証券報告書（第 26 期（2004 年）～第 38 期（2016））より⁶

5 eol (<http://eoldb.jp/Eoldb/Search/CompanySearch.aspx>2016 年 9 月 14 日最終アクセス) において「東証一部」に属しており、業種が「衣服・履物小売り」(FACTSET)である企業を抽出している。

6 なお、第 38 期（2016 年）に記載されている決算は本稿では、2015 年のものとして扱っている。各年の決算は翌年 5 月に行われたもので作成されている。以下のデータも同様である。

は低下傾向にあることがわかる。2015年の経常利益率は、2%を下回っている。

2.2. ハニーズの事業

ここからは、ハニーズがどのように自社の事業を展開しているのかについて記述していく。まず初めに現在アパレル企業のビジネスモデルとして主流のSPAについて紹介したのち、ハニーズがどのような形でこのSPAをアレンジしているのか記載する。その後、ハニーズのマーケティング戦略に関して、ターゲット層と彼らが運営するブランドの変化について指摘する。最後にハニーズが如何に中国市場への進出を果たしたのかに関して記述する。

2.2.1. SPA とは

アパレル産業では現在SPAと呼ばれるビジネスモデルが主流となっている。このSPAとは、“specialty store retailer of private label apparel”の略で、「製造小売り業」と呼ばれることもあるという(岩崎, 2012)。苗(2014)によれば日本でも有名なGAP社によって1987年に発表がなされ、その際記者によって“SPA”と略されたという。このSPAと呼ばれるビジネスモデルはハニーズにおいても採用されている。ハニーズの事業の特徴を指摘するにあたって、まずこのSPAについてまとめていく。

SPAは、「自社企画ブランドを中心に展開するアパレル製造直売専門店チェーン業態」(南, 2009 p.181より引用)と定義される。一般的にモノが消費者の手に届くまでにはいくつかのプロセスを経る。まずどのようなモノを作るのかという企画を行い(工業製品であると研究・開発も含む)、モノを作るための材料を購買し、それらを合わせてモノとして製造し、最終的に販売するというプロセスを経る。SPAはこれらのプロセスを自社企業の手で一括に管理するという点

表1 「衣服・履物小売り」の東証一部企業 売上高ランキング

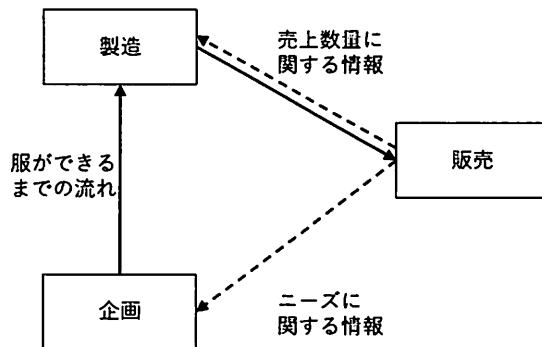
	企業名	売上高 (百万円)		企業名	売上高 (百万円)
1	ファーストリテイリング	1,681,781	11	ジーフット	103,933
2	しまむら	546,058	12	ライトオン	78,228
3	良品計画	307,532	13	コナカ	69,130
4	青山商事	240,224	14	ハニーズ	58,225
5	ゼビオホールディングス	221,391	15	はるやま商事	54,380
6	アダストリア	200,038	16	タカキュー	24,320
7	AOKIホールディングス	188,594	17	さが美	20,959
8	チヨダ	144,504	18	京都きもの友禅	12,413
9	西松屋チェーン	132,810	19	ジーンズメイト	9,308
10	バル	114,410	20	オンリー	7,130

データ出所：eol (<http://eoldb.jp/EolDb/Search/CompanySearch.aspx>2016年9月14日最終アクセス) より

に特徴がある（池尾他，2010；南，2003；南，2009）。各プロセスを別々ではなく一括で行うことによって、企業はメリットを享受することができる。南（2003）では、SPAを採用することで、企業は一貫した製造計画とマーケティング計画が可能となるのに加えて、消費者市場情報の収集も可能となると指摘している（図2）。SPAは販売部門を有することによって、実際の売上情報や消費者の好み（ニーズ）という情報が獲得できるようになる。売上情報を持つことによって、どのくらいの量の服を製造すればよいのか、在庫をどのくらい持てばよいのかなど意思決定の正確性が高まる。また、売上情報に加えて実際に消費者と接し、会話する中で消費者がどのような服を求めているのかなどの情報を察知でき、企画の場においても有益なものとなる。そして、SPAは製造部門を持つことで、得られた情報をもとにその好みを反映させた製品を企画し、それを必要な数だけ素早く生産できるようになる。

もしこれらの要素が別々に存在していたとしたらどうなるかを考えてみよう。企業が製造・企画機能しか有しておらず、販売機能を有していなかったとしたら、売上数量や好みに関する情報は他企業が有することになる。企業がこのような情報を入手するためには他企業に頼ることになってしまい、そのような情報を得るためには、コストが余計にかかってしまう⁷。また、自社が販売機能しか保有していなかったとしたら、せっかく売上数量やニーズに関する情報を持っていても、それを企画・製造してもらうためには、相手に頼ることになってしまい、そこにコストが生じ時間も余計にかかってしまう。SPAはこれらの情報の取得、実施のための調整に係るコスト・時間を節減することで、各機能をバラバラに運営するよりも低コストかつ市場に対して素早く対応することを可能とするのである⁸。

図2 SPAによって得られる2つの情報



出所：南（2003）の記述を参考に筆者作成

7 このような、取引先の選定、取引先との契約、取引先の監視など相手企業との取引に係るコストを取引費用と呼ぶ（e.g. Coase, 1960; 1988）。なお、ニーズ情報などの情報を、それが発生している場所から異なる場所に移転するために係るコストのことを von hippel（1994）は Sticky information と呼んでいる。

8 このような市場の需要に対して素早く対応できるタイプのSPAをQR（Quick Response）型SPAと呼ぶ（南，2009）。

2.2.2. ハニーズの SPA の特徴① 多品種小ロット生産

前項においては SPA の概要に触れた。企業は SPA を採用し、主に販売、企画、製造にかかわっていくことで、市場のニーズに比較的 low コストで素早く応えることが可能となる。それでは、ハニーズではこの SPA をどのように実施しているのであろうか？本項ではハニーズの SPA の特徴について紹介していく。

日本のアパレルメーカーで代表的な存在であるユニクロが大ロットでの大量生産を軸にモノづくりを進めているのに対して (e.g. 斎藤, 2014)、ハニーズは多品種小ロット生産方式での生産を実施しているという (ハニーズ HP⁹)。この多品種小ロット生産とは、多種多様な製品を少量ずつ作っていくということである。個人のニーズも多様化している現在においては、様々なニーズに対応して製品を製造することを可能とするこの生産方式は非常に効果的である。ZARA も同様の生産方法を採用しているという (e.g. 斎藤, 2014)。しかしながら、多品種小ロット生産には大きな課題が存在する。1つは在庫の問題である。多種多様な製品の1つ1つの在庫量は多くなくとも総量としては大きなものになってしまう。また、生産コストの問題も生じる。少量の生産となると規模の経済や経験曲線効果 (詳細に関しては、網倉・新宅, 2011 などの経営戦略論のテキストを参照のこと) も働きづらい。

そのような課題を解決するために、ハニーズではいくつかの工夫を行った。在庫管理に関しては、物流システムを効率的にして、また POS システムを導入し、本社、物流センター、販売店の間を結ぶことによって、在庫量と売上数量を同時に把握し、それらデータを活用することで対応した (ハニーズ HP より¹⁰)。また、製造に関しては中国における製造では、協力工場に委託しているという (日経 BP, 2003)。しかしながら、近年中国では人件費の上昇が課題となっている (日経 BP, 2011)。そのような背景もあり、2012 年にはミャンマーに自社工場を建設した (ハニーズ HP より¹¹)。そして、この工場の立ち上げに際しては、いわき市の物流センターにある縫製工場に働いている社員から縫製技術を移転しようと試みられたという (日経 BP, 2011)。このようなハニーズの取り組みによって、ハニーズの多品種小ロット生産は実現されているのである。

2.2.3. ハニーズの SPA の特徴② 素早い商品企画

ハニーズの SPA の特徴として、その商品開発の早さも上げることができるであろう。ハニー

9 株式会社ハニーズ「Honeys のものづくり 旬を切り取る、素早い決断。SPA システムでは、業界最速の約 40 日間で新商品が店頭に並びます。」https://www.honeys.co.jp/company/policy_01.html 2016 年 9 月 14 日最終アクセス

10 株式会社ハニーズ「Honeys のものづくり 無駄のないシステムで売れ残りゼロを目指す」https://www.honeys.co.jp/company/policy_02.html 2016 年 9 月 13 日最終アクセス

11 株式会社ハニーズ「会社概要 沿革」<https://www.honeys.co.jp/company/outline/history.html> (2016 年 9 月 14 日最終アクセス)

ズ HP¹²によると約 40 日間で店頭で新商品が並び、これは「業界最速」であるとのことである¹³。このような素早い商品企画体制はハニーズの強みの 1 つであろう。素早く商品を消費者に届けるためのハニーズの取り組みを紹介しよう。

ハニーズが自ら商品を企画しようとした際、いかにデザインに関するノウハウを蓄積するかが課題となったという（日経 BP, 2007）。そのような問題に対処するために、社長の江尻氏は毎週福島県から自社のデザイナーを実際に渋谷や原宿に派遣し、街の人たちを観察してもらうことで流行をつかもうとした（日経 BP, 2007）¹⁴。渋谷や原宿を歩く人たちはいわば流行の最先端にいる人たちであり、そのような人々を観察することで、今後の流行を捉えようとしたのである¹⁵。

先端的な消費者を観察することによって流行やニーズを把握しようという取り組みとして、他にも販売と企画の間に店舗情報システム IS というものが存在し、これによって販売情報が素早く商品企画部門に届く（ハニーズ HP¹⁶）。素早く販売情報を得ることによって、売れ筋商品などのデータを素早く商品企画に活かすことが可能となった。また、素早く商品を店頭で並べるためには、製造と企画の間の調整も重要となる。この点に関してハニーズは、中国の協力工場と直接本社で面会することで調整を行ったという（西頭他, 2005）。対面でのコミュニケーションを行うことで、細かい部分まで素早く決めることができる。またその際にハニーズにおいては協力工場が、実際に生地を持ってきて、お互いに確認しあうことでスムーズに生産に移行できるようにしたという（西頭他, 2005）。なお、西頭他（2005）の記事に記載されている商品企画から実際の製造に至るまでの流れは以下の通りである。

まず、月曜日にはデータ集計を行い、火曜日・水曜日には店舗情報の収集を行い、店員から消費者の好みなどを仕入れる。これらのデータとタウンウォッチングや社内モニターの結果とをあわせこんで木曜日にはデザイナーやバイヤーが服を提案していくことで、デザインが決定される。金曜日には委託工場の責任者と打ち合わせをし、発注がなされるという（以上、西頭他, 2005）。

このような工夫を行い、ハニーズは商品を他社よりも素早く提供することが可能となったので

12 株式会社ハニーズ「Honeys のものづくり 旬を切り取る、素早い決断。SPA システムでは、業界最速の約 40 日間で新商品が店頭で並びます。」https://www.honeys.co.jp/company/policy_01.html 2016 年 9 月 14 日最終アクセス

13 ファストファッションメーカーとして著名な ZARA のリードタイム（デザインから店頭まで）に関しては、南（2009）がレビューした結果、既存デザインの修正や追加の場合 2 週間、新しいデザインであると 4～5 週間であると記載されている。南（2009）は、Mintel グループの調査報告書の抜粋レポート（正式な名称は記載されていない）や Barry, N. (2004). Fast fashion, European Retail Digest, Spring（以上：書誌情報については、南, 2009 P.201 の記載に基づく）を参照しているとのことである。このようにハニーズが本当に業界最速であるかは疑問もあるが、一般的なアパレル企業より素早い対応が可能と認識しうるのである。

14 西頭他（2005）によると、ハニーズではこれをタウンウォッチングと呼んでいるようである。

15 このように、その後市場で受け入れられるようなニーズに早くから直面するようなユーザーを von Hippel（1986）は「リードユーザー」と呼んでいる。企業は、今回のハニーズは原宿という日本のファッションの最先端の場所にいるリードユーザーに着目して企画を実施したケースとも解釈できる。

16 株式会社ハニーズ「Honeys のものづくり 徹底した分析による効率のよい店舗体制」https://www.honeys.co.jp/company/policy_03.html 2016 年 9 月 13 日最終アクセス

ある。そして、これらの工夫から蓄積されたノウハウはなかなか他社には真似のできない模倣困難なもの（e. g. Barney, 1991, 2002）といえよう。

2.3. ハニーズのターゲット・ブランド

次に、ハニーズのターゲットや製品ラインについてみていこう。ハニーズは婦人服を専門として事業を拡大してきた。その主な対象は若い女性である。日経BP（2014）の調査においては、25～29歳の好きな洋服ブランドの9番目に位置している。低価格でありながら流行をとらえた製品で人気を博していることがうかがえる。しかしながら、近年その対象は徐々に拡大してきている。表2はハニーズの各年の有価証券報告書に記載しているハニーズの対象ユーザーの年齢をまとめたものである。2011年に発行された第33期の有価証券報告書以前のものでは、ハニーズが対象としているユーザーは10代前半から30代後半であった。しかしながら、2012年に発行された第34期の有価証券報告書より後は10代前半から40代までと変更されている。そして、第38期の有価証券報告書（2016年発行）においては、10代から50代までターゲットが拡大されている（詳細については、表2を参照）。これは、ターゲット層をこれまでの若者向けのみならずより大人向けに広げていこうとしていることが想定される。このように、ハニーズは徐々にターゲットとする年齢層を広くし、幅広い女性層に訴求しようと試みたことがわかる。

表2 ハニーズのターゲットの変遷

有価証券報告書（発行年）	記載されているターゲット
第26期（2004年）	10代前半～30代後半（P.7）
第27期（2005年）	10代前半～30代後半（P.7）
第28期（2006年）	10代前半～30代後半（P.7）
第29期（2007年）	10代前半～30代後半（P.7）
第30期（2008年）	10代前半～30代後半（P.7）
第31期（2009年）	10代前半～30代後半（P.7）
第32期（2010年）	10代前半～30代後半（P.5）
第33期（2011年）	10代前半～30代後半（P.5）
第34期（2012年）	10代前半～40代（P.5）
第35期（2013年）	10代前半～40代（P.5）
第36期（2014年）	10代前半～40代（P.5）
第37期（2015年）	10代前半～40代（P.5）
第38期（2016年）	10代から50代（P.5）

出所：株式会社ハニーズ「有価証券報告書」（第26期（2004年）～第38期（2016年））の文言より。

このようなターゲット層の拡大に伴いハニーズのブランドの編成も変更されてきた。有価証券報告書を見ると、「ジェイハニー」¹⁷の記載がなくなったのは2009年からであり、その後2010年の有価証券報告書から、新たなブランドとしてコンフォートベーシックが追加された。2016年9月時点では、ハニーズは婦人服ブランドとしてCINEMA CLUB（以下、シネマクラブ）、GLACIER（以下、グラシア）、C・O・L・Z・A（以下、コルザ）、Comfort basic（以下、コンフォートベーシック）という4つのブランド編成で事業運営されていた（ハニーズHPより¹⁸）¹⁹。シネマクラブは、「着まわしのきく大人カジュアルブランド」（ハニーズHPより引用²⁰）をコンセプトとしている。グラシアは「大人の女性のためのおしゃれ着ブランド」（ハニーズHPより引用²¹）、コルザは、「流行に遊び心を加えたヤングカジュアルブランド」「若い女性の通勤カジュアル」（以上、ハニーズHPより引用²²）、コンフォートベーシックは、「普段着からお出かけ着まで様々な用途にお答えするカジュアルブランド」（ハニーズHPより引用²³）となっている²⁴。

2.4. 中国への進出

ハニーズは現在中国でも自社製品の販売を行っている。平成18年（2006年）4月に上海に現地法人を設立して以来（第38期ハニーズ有価証券報告書より）、中国の若い女性に商品を提供し支持を集めてきた（坂田・瀬戸，2010）。坂田・瀬戸（2010）によると、中国の店舗に対しては、協力工場から物流工場へ運ばれ、そこから直接中国店舗に運ばれ、価格は日本と同等もしくは1割程度高い値段で販売されているという。このような成功の背景には、素早い店舗展開と現地化の取り組みが存在する。前者に関しては、社長のリーダーシップの下、海外アパレルメーカーが躊躇するような場所にも積極的にオープンしてきたという（坂田・瀬戸，2010）。

単に中国に素早く進出するのみならず現地化²⁵も試みられている。日本の品ぞろえをそのまま中国に適用するのではなく、中国の消費者が求めるようなものに現地化することで、彼らのニーズを満たすことが可能となる。ハニーズはこの点に関して、店舗で中国人向けの商品を取りそろ

17 小川（2009）に記載されているハニーズの資料（p.15 図表 1.2 ハニーズの4ブランドの特徴）を見ると、その特徴は「13～35歳を対象にスポーツ系、ストリート系を組み合わせたジーニングカジュアル」（小川，2009 p.15 図表 1.2の文言より引用）であるとのことであり、コンフォートベーシックと近いターゲットであったことがわかる。

18 株式会社ハニーズ「ブランド」<https://www.honeys.co.jp/brand/>（2016年9月13日最終アクセス）

19 なお、2017年4月30日に株式会社ハニーズ「Honeys Online Shop」(<http://www.honeys-onlineshop.com/shop/default.aspx>)にアクセスするとコンフォートベーシックはなくなっている。しかしながら、当時の状況を記述するために本稿では4つのブランドとして記載する。

20 株式会社ハニーズ「CINEMA CLUB」https://www.honeys.co.jp/brand/cinema_club.html（2016年9月13日最終アクセス）

21 株式会社ハニーズ「GLACIER」<https://www.honeys.co.jp/brand/glacier.html>（2016年9月13日最終アクセス）

22 株式会社ハニーズ「COLZA」<https://www.honeys.co.jp/brand/colza.html>（2016年9月13日最終アクセス）

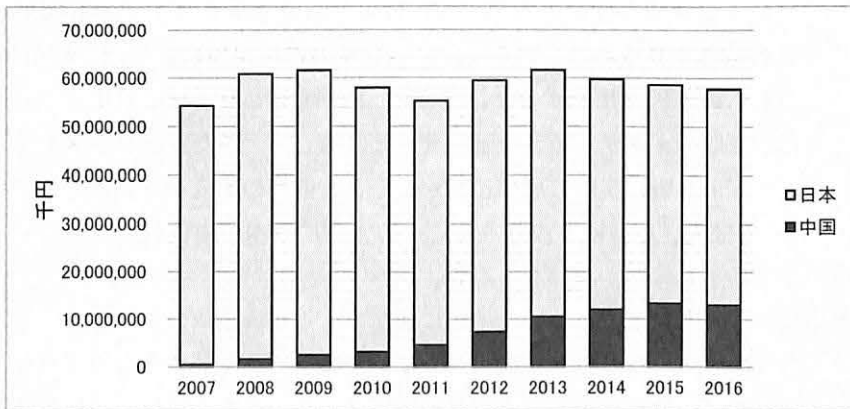
23 株式会社ハニーズ「Comfort basic」https://www.honeys.co.jp/brand/comfort_basic.html（2016年9月13日最終アクセス）

24 小川（2009）を見ると、グラシア、シネマクラブ、コルザの各ブランドのコンセプトも時代の変化とともにその内容が変化していることがわかる。

25 新宅・中川・大木（2015）においては新興国進出における現地化の重要性を指摘している。

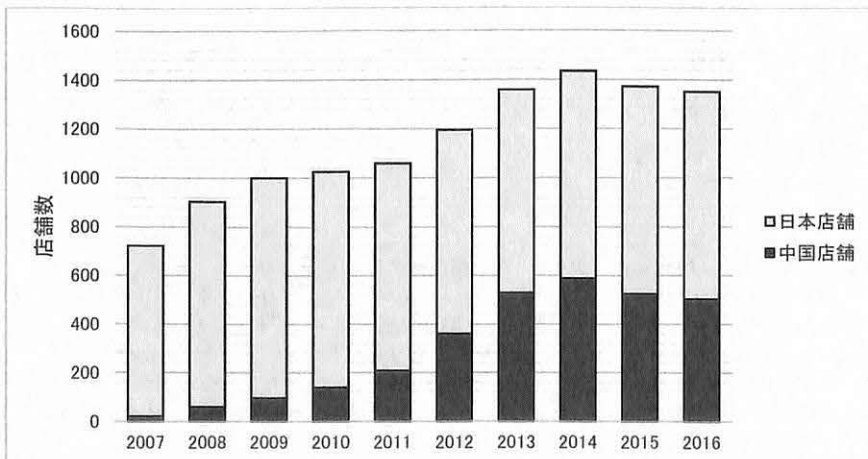
えるようにしているという（坂田・瀬戸，2010）。しかしながら、この現地化を達成するためには現地のニーズを正しく把握する必要がある。それは単純に達成できることではない。そこで、ハニーズは日本に留学して来ている学生などを積極的に採用することによって、中国市場のニーズ把握に努めてきている（鞠，2015）。このような取り組みの結果、ハニーズにおける中国の現在の売上高に占める割合は大きなものになっている。図3、図4はハニーズの日本と中国の売上高、店舗数を比較したものである。これらの図を見ると、徐々にハニーズにおける中国の存在感が増してきていることがわかる。中国での成功はハニーズのさらなる海外展開を視野にいれた際、

図3 ハニーズの中国と日本での売上高比較



データ出所：株式会社ハニーズ『有価証券報告書』（第26期（2004年）～第38期（2016年））より

図4 ハニーズの中国と日本での店舗数比較



データ出所：株式会社ハニーズ『有価証券報告書』（第26期（2004年）～第38期（2016年））より

貴重な経験となるであろう。

3. ハニーズの戦略を考える上で

以上のように、ハニーズは独自のSPAシステムを構築することによって、素早く顧客ニーズに対応することを可能とし、日本のみならず中国でも人気を博してきた。その背景には、社長のリーダーシップ、これまで各部門で培われてきたノウハウやITを活用した情報共有などが存在した。

しかしながら、ハニーズの現状を考えてみると考慮すべき点も存在している²⁶。日本市場においては、まず競合との競争の激化が予想される。ZARAやH&MやForever21などの海外の有力ファストファッションメーカーが日本の地方都市にも店舗を有するようになってきている²⁷。これは東京での流行を素早く全国の地方都市へ届けるというビジネスモデルを採用してきたハニーズにとっては脅威となりうる²⁸。加えて、アパレルの市場規模自体も近年縮小傾向(岩崎, 2012)にある。それらの要因を加味すると、既存のSPA同士での競争は激化していくことが予想される。さらに、衣服のインターネット通販サービスなど²⁹、新たなビジネスモデルも登場している。インターネット通販は実際に店舗に行かなくとも商品の購入が可能となるため、これも既存のSPAにとっては大きな脅威となりうる。このように日本市場においてハニーズはますます厳しい状況の中で競争していかねばならない。

これは日本市場に限ったことではない。中国に関しても近年経済成長が鈍化し(日本経済新聞記事より³⁰)、これまでのような急激な規模の拡大は困難であろう。加えて海外アパレルメーカーや中国現地のアパレルメーカーとの競争の激化も想定される。また、中国においては現在賃金が急激に上昇している。日本貿易振興機構の調査(日本貿易振興機構, 2015)によれば、中国の進出している企業の84.3%の企業が従業員の賃金上昇が課題であるとのことである³¹。このような要因が影響をしたのか定かではないが、ハニーズの2015年度の業績は中国での苦戦が響き純損失となっているという(第38期ハニーズ有価証券報告書より)。

ハニーズはこれまで消費者のニーズをとらえた商品を素早く企画・製造、販売することによって、消費者の支持を得てきた。しかしながら、ハニーズの今後の戦略を考える上では、上述のような様々な要素を考慮する必要がある。

26 検討要素の導出の際にはPorter(1980)の産業構造分析のフレームワークを参考にしている。

27 3社は宮城に店舗を有している(各社ホームページより)。なお、H&M社のHPによると山形にも進出している(イオンモール天童内)。ページに関する詳細は参考サイトに記載している。

28 ハニーズは主に首都圏郊外や地方都市に出店を多くしてきたという(宇賀神他, 2008)。

29 例えば、ZOZOTOWN(<http://zozo.jp/> 2016年9月14日最終アクセス)などが存在する。

30 日本経済新聞社「中国成長率、今年6.5% 日経センター予測 投資の抑制響く」日本経済新聞2016年7月28日朝刊6ページ

31 賃金の上昇は販売店の販売員の賃金の上昇や中国国内の物流コストの上昇につながり、ひいてはハニーズのコストの上昇にもつながりうる。

参考文献・参考サイト・参考記事

参考文献（一部の文献は注欄に記載している）

網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』有斐閣

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1) , 99-120.

Barney, J.B. (2002). *Gaining And Sustaining Competitive Strategy 2nd edition*. New Jersey: Pearson Education
（岡田正大訳（2003）『企業戦略論』ダイヤモンド社）

Coase, R. H. (1988). The Firm, The Market, and The Law. Illinois: The University of Chicago（宮沢健一・後藤晃・藤垣義文訳（1992）『企業・市場・法』東洋経済新報社）

Coase, R. H. (1960). The problem of social cost, *Journal of Law and Economics* 3 (October) , 1-44.

岩崎剛幸（2012）『最新アパレル業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本第3版』秀和システム

株式会社ハニーズ『有価証券報告書』第24期（2004年）～第38期（2016年）各年

鞠雪丹（2015）「中国における日系アパレル企業のビジネスモデル ―ハニーズの事例を中心に―」『商大ビジネスレビュー』第4巻3号 63-73.

南千恵子（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』第6巻1号 31-42.

南千恵子（2009）「ZARAのSPA戦略とグローバル化」向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』中央経済社 181-204.

苗苗（2014）「SPAの理論的研究に関する一考察」『立命館経営学』第53巻4号 91-109.

日本貿易振興機構（2016）『2015年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』https://www.jetro.go.jp/ext_images/_News/releases/2015/012ae3223ad8caee/gaiyou.pdf 2016年9月16日最終アクセス

小川孔輔（2009）『マーケティング入門』日本経済新聞社

Porter, M. (1980) . *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. New York; Free Press.（土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳（1995）『競争の戦略』ダイヤモンド社）

斉藤孝浩（2014）『ユニクロ対ZARA』日本経済新聞出版社

織研新聞社編集局（2012）『よくわかるアパレル業界』日本実業出版社

新宅純二郎・中川功一・大木清弘（2015）「新興国市場開拓に向けた戦略と組織の再編成 グローバル統合とローカル適応の視点から」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略 拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣 389-403.

Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32 (7) , 791-805.

Von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, 40 (4) , 429-439.

参考サイト

H&M Japan 「店舗検索」 http://www2.hm.com/ja_jp/customer-service/shopping-at-hm/store-locator.html#JP-JP0345 2016年9月14日最終アクセス.

Forever 21 「店舗案内」 http://www.forever21.co.jp/company/jp_storeList.aspx 2016年9月14日最終アクセス.

ZARA 「店舗検索」

<http://www.zara.com/jp/ja/%E5%BA%97%E8%88%97%E6%A4%9C%E7%B4%A2-c11108.html> 2016年9月14日最終アクセス.

eol ホームページ <http://eoldb.jp/EolDb/Search/CompanySearch.aspx> 2015年9月16日最終アクセス.

株式会社ハニーズ「ハニーズホームページ」 <https://www.honeys.co.jp/> 2016年9月16日最終アクセス (各ページの詳細に関しては注欄に記載している。なお、「Honeys Online Shop」のみ2017年4月30日最終アクセス).

参考記事

日経BP (2014) 「マーケティング分析 Brand Map で見ると 25 歳～ 29 歳×好きな洋服」『日経デザイン』2014 年 8 月号 66-67.

日経BP (2007) 「FACE ザ・経営者 江尻義久 ハニーズ社長 流行の服なのに安い! 福島発、常識破りの婦人服チェーンが躍進」『日経ベンチャー』2007 年 10 月 01 号 15-21.

西頭恒明・安倍俊廣・坂田亮太郎・田原 真司 (2005) 「特集 デル、ユニクロに負けない 製造小売りの超常識 第 2 章 ZARA ハニーズ 「品切れは悪を否定」」『日経ビジネス』2005 年 01 月 10 日号 32-38.

宇賀神宰司・大豆生田崇志・白壁達久 (2008) 「特集 不況に攻める地味企業 第 1 章 集中投資で勝つ」『日経ビジネス』2008 年 10 月 06 日号 26-31.

坂田亮太郎・瀬戸久美子 (2010) 「特集 中国でヒットを生む方法 迅速、かつ辛抱強く」『日経ビジネス』2010 年 09 月 20 日号 42-49.

日経BP (2011) 「トップインタビュー ハニーズ 代表取締役社長 江尻 義久氏 福島から流行の婦人服を発信「中国プラス 1 でリスク分散」」『日経情報ストラテジー』2011 年 08 月号 24-28.

日本経済新聞 (2016) 「中国成長率、今年 6.5%、日経センター予測、投資の抑制響く。」日本経済新聞 2016 年 7 月 28 日朝刊 6.