

# ハニーズの急成長

～福島から世界へ～

2008 年 6 月 28 日

投資研究会 TAMAGO 副代表

CM18-0030B 上仲 孝明

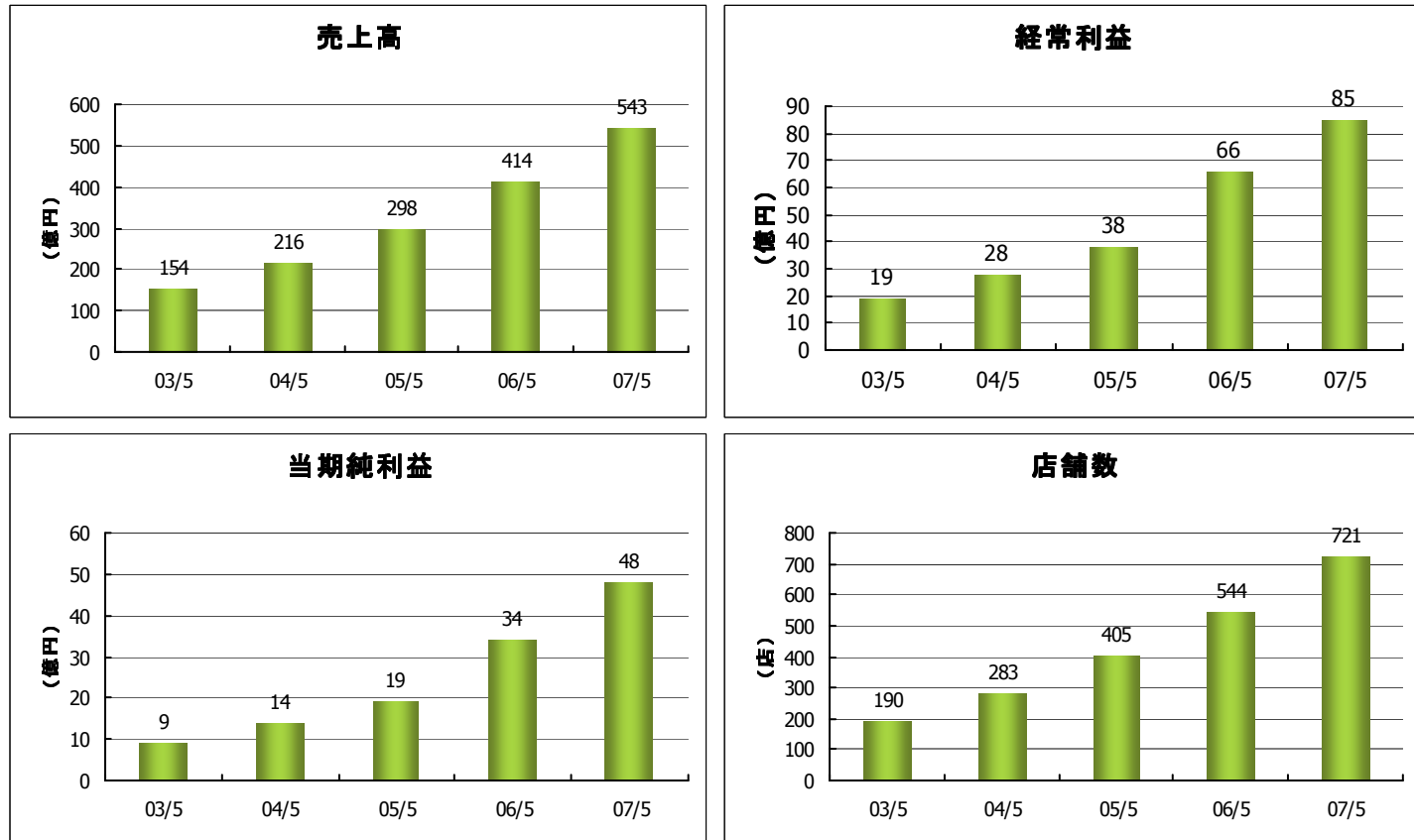
## 1. ハニーズの現状紹介

### 1.1. ハニーズの急成長

福島県に本社を置く、株式会社ハニーズ（以下、ハニーズ）が急成長している。ハニーズは、婦人服のSPA（製造小売）として成長している企業である。

図表1は、ハニーズの売上高・経常利益・当期純利益・国内店舗数の推移をグラフにしたものである（決算＝5月期）。2003年の上場以来5年連続の業績アップと好調である。店舗数も増加し、2004年には全国展開を果たし、2008年には800店舗を超えた。2006年には中国上海市に連結子会社（好麗姿服飾商貿有限公司）を設立し、中国進出を果たした。中国では初年度から黒字で、店舗数も45店舗（2007年9月末現在）となった。

図表1 売上高，経常利益，当期純利益，店舗数の推移



出所：ハニーズ 会社案内

## 1.2.ブランド展開

ハニーズはテイスト別に 5 つのブランドを所有している。図表 2 にブランド別売上高を示した。

女性らしいフェミニンなフレンチカジュアルの「シネマクラブ」、神戸系スタイルに代表される綺麗めファッションの「グラシア」、スポーツ系・ストリート系を組み合わせ合わせたジーンニングカジュアルの「ジェイハニー」、渋谷 109 に代表されるセクシー系・ギャル系ファッションの「コルザ」、上品の中にもカジュアルさと甘さを含んだファッションの「シェリーコート」の 5 ブランドを持っている。図表 4 のブランドマップからも分かるように、10 代前半から 30 代後半の女性がターゲットで、顧客層が幅広い。

また、各店舗で全ブランドを扱うことで、幅広い顧客を取り込むことに成功している。そして、同一商圈内で企業内競争が起きないように、基本的に違う店名で出店（図表 3）している。

それから、取り扱っている商品は多様で、婦人服、バッグ、小物、下着などがある。ハニーズ全店の平均単価は 1600 円と、値頃であるため幅広い傾向・年齢層に受けている。

図表 2 2007 年 11 月期 ブランド別売上高

	売上高	構成比	前期比
シネマクラブ	6,820	25.7%	135.1%
Jハニー	4,222	14.7%	93.7%
コルザ	8,702	30.3%	122.5%
グラシア	5,304	18.5%	105.4%
その他	872	3.0%	93.5%
雑貨	2,824	9.8%	122.2%
合計	28,746	100.0%	115.3%

注：（単位：百万円）概算ベース

出所：株式会社ハニーズ

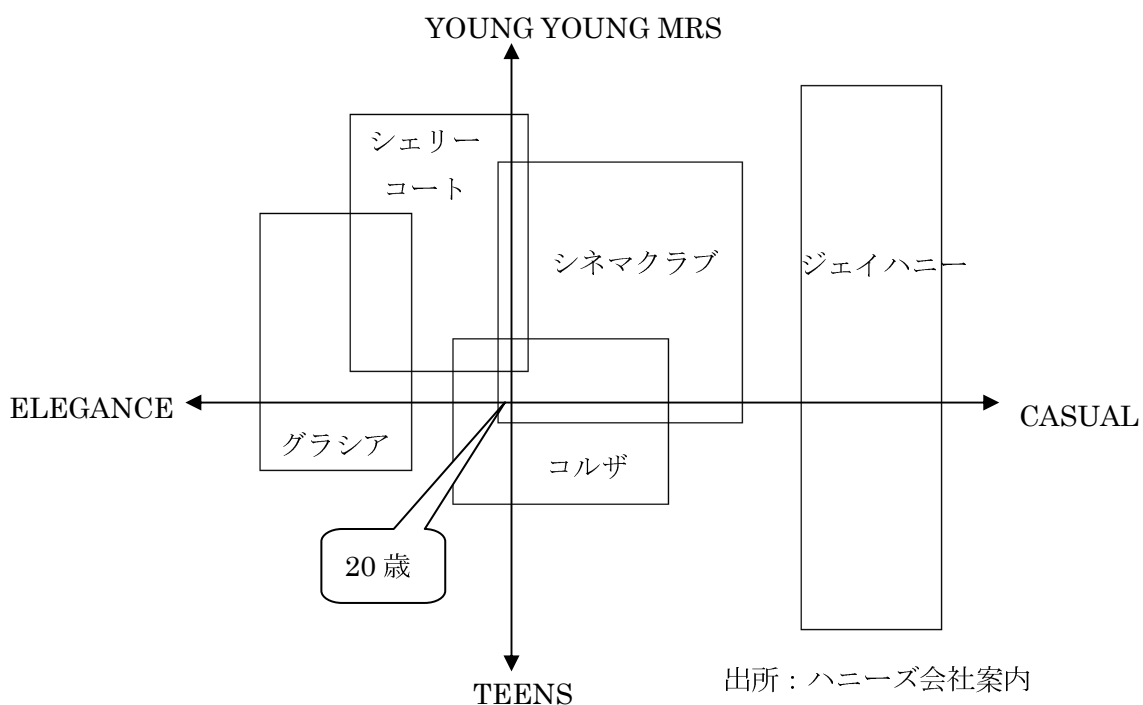
平成 20 年 5 月期 中間決算説明会資料

図表 3 同一商圈での店名一覧（東京都内）

新宿	ハニークラブ新宿サブナード店
	シェリーコート新宿サブナード店
錦糸町	ハニーズ錦糸町店
	ハニーズテレミナ店 クロスオーバー錦糸町店
お台場	シェリーコートお台場店
	クロスオーバーお台場店
町田	シェリーコート町田ジョルナ店
	ハニークラブ町田ジョルナ店
府中	ハニーズ府中くるる店
	シネマクラブ府中店

出所：ハニーズホームページ（店舗案内）より筆者作成

図表 4 ブランドマップ



出所：ハニーズ会社案内

### 1.3.地方から全国へ

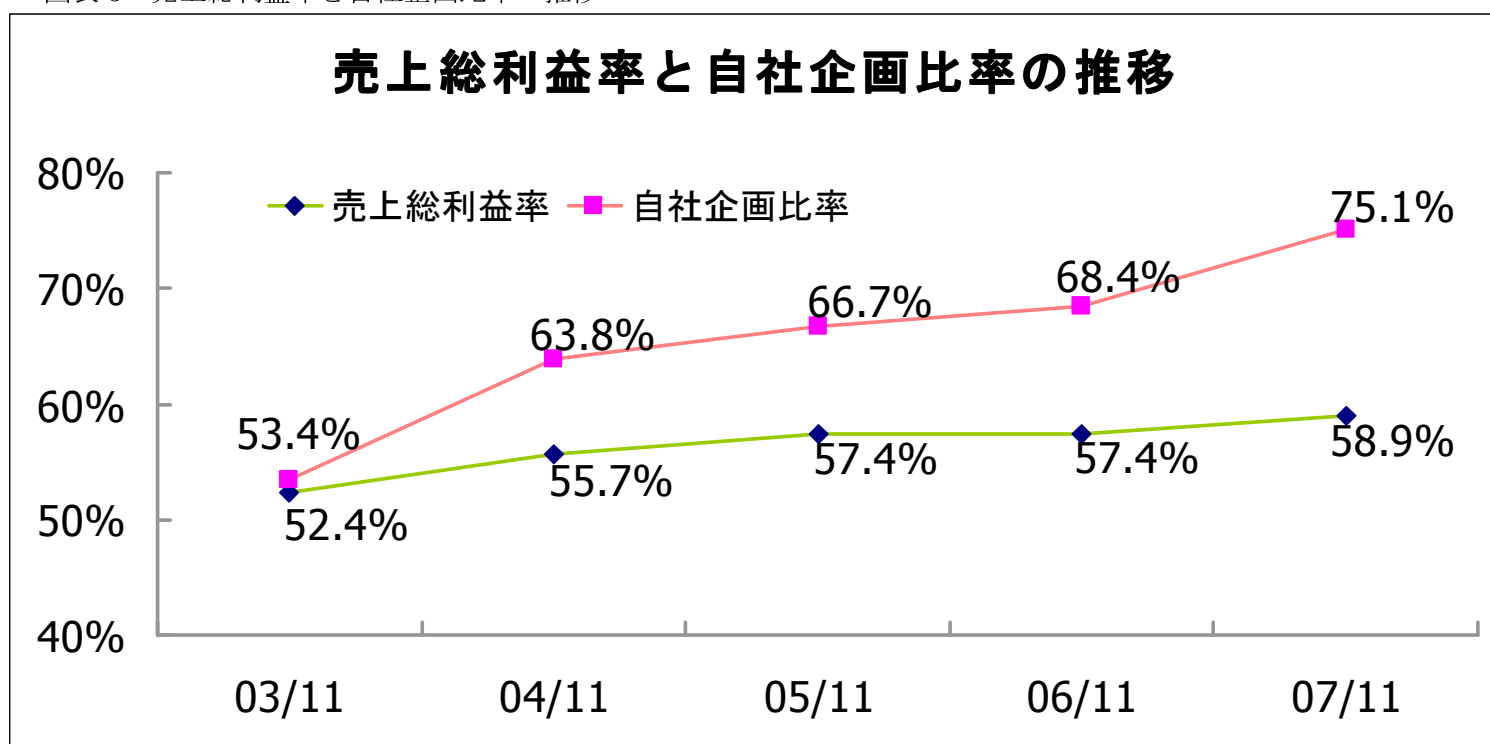
ファッション業界は流行により売れ行きが変化する業界である。したがって、流行の発信地である都市部（特に東京）を拠点にした方が有利であると考えられる。しかし、福島県に本社を置く地方企業“ハニーズ”は成功している。このレポートでは、地方企業ハニーズが成長・成功している要因を探る。

## 2.成長の要因

### 2.1.魅力的な自社企画商品

ハニーズが成長を続ける要因は、バラエティーに富んだ魅力的なオリジナルブランドを数多く有し、それらが利益率の高い自社企画商品だということにある。図表 5 は売上総利益率と自社企画比率の推移を示した表である。同じ低価格帯・カジュアルウェアを扱う、しまむらの売上総利益率は 31.3%（08 年 2 月期）、ファーストリテイリングの売上総利益率は 47.3%（07 年 8 月期）であるから、ハニーズの売上総利益率 58.9%（07 年 11 月）は非常に高いことが分かる。平均客単価は 2500 円であるが、粗利益率が高いから収益が上がるのだ。高い利益率を支えているのは、商品の自社企画と、中国の工場での生産、そして企画から販売までのスピードである。

図表 5 売上総利益率と自社企画比率の推移



（注）自社企画比率（海外生産）は、概算ベースで記載

出所：株式会社ハニーズ 平成 20 年 5 月期 中間決算説明会資料

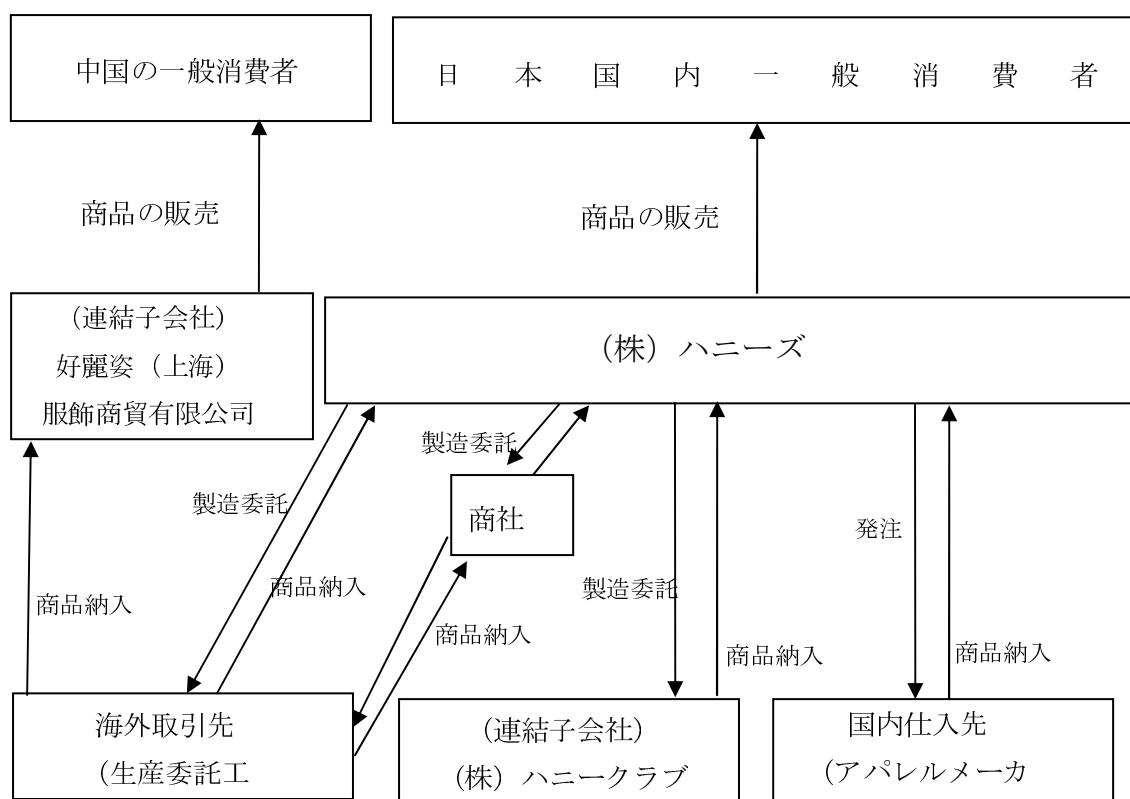
## 2.2.多品種少量生産を可能にするSPA

先に、ハニーズの顧客は10～30代の女性で、非常に幅広いと述べた。顧客層が広い理由として、サイズ展開がある。普通の会社は、多くの服をMサイズで作っているが、ハニーズは、MとLサイズを半分ずつ作っている。実際に、ハニーズ向ヶ丘店を見学に行ったが、トップスはMとLサイズを半分ずつ置き、ボトムスはMとLを35%ずつ、SとLLは15%ずつ置いてあった。20代後半～30代になるとLサイズを着る人が増えるからLサイズを多くしているようだ。こうしたニーズに応えることで幅広い年代層の取り組みに成功している。

また、多くの商品を置けるよう、同一デザイン・色の商品を1サイズ1着しか置いていなかった。この点が、ユニクロと大きく異なる点である。ユニクロが行っている少品種大量生産ではなく、多品種少量生産を行っていることが見て取れた。

ハニーズは1985年に企画製造を担当する関連会社ハニークラブを設立し、SPA企業へと変わった。現在、自社企画商品は主に海外生産委託工場で生産している。ハニークラブは季節の立ち上がり時期等のほかのデザインや素材、色等を試験的に投入するパイロット商品の製造に役割を特化している。図表6は、以上のことをまとめた事業系統図である。

図表6 事業系統図



出所：株式会社ハニーズ 平成20年5月期 中間決算短信

## 2.3.延期型生産・流通システムの採用

流行に左右されるファッション商品は、時間の経過によって急速に商品価値が低下していく。したがって、需要予測を的確に行い、生産をしなければならない。

延期－投機の理論に基づく生産・流通システムでは、流行を予測し早い段階で生産を開始する方法（投機型）と、流行してから生産を開始する方法（延期型）の2通りがある。当然、投機型は品切れを起こすことは少ないが、予測が外れると大量の在庫を抱えてしまう。延期型は、需要予測が容易だが、生産開始が遅れ、チャンスロスが起きる。

ハニーズでは、延期型を採用している。それは、流行の情報を手に入れるシステムがあることと、企画から販売までのスピードがあるからだ。

## 2.4.流行の後追い

流行情報は、女性社員が週に1回、福島の本社から渋谷や原宿に出て、道行く人のファッションや、同業他社の品揃えを見ることで得ている。ずっと東京にいると変化が分かりにくいだが、週に1回だから変化が分かりやすい。福島に本社を持っている利点であると言える。この他に、雑誌を購入したり、情報会社にレポートしてもらったりして情報を得ている。

延期型生産・流通システムの欠点は、独自の仕組みで解決している。まず、これまでの製造技術と企画ノウハウを活かし、商品試作から製造に至るまでの時間ロスを最小限にするQR体制を整備した。CAD（コンピュータを活用した型紙製作機）と、それに連動したCAM（コンピュータを活用した自動裁断機）などを駆使し、製造にかかる時間を大幅に短縮した。新商品の企画からわずか30～40日のペースで製品を店頭に並べることができるようになった。これらの仕組みによってハニーズは流行の後追いが可能になり、流行の服を安く販売できるようになった。そして、急成長の原動力となった。

## 3.今後の展望

### 3.1.ハニーズの課題

ハニーズは昨年の天候不順と消費低迷の影響を受け、上場以来初の増収減益になると発表した。しかし、下方修正を発表した2008年6月20日株式市場では、ハニーズ株は大きく買われ、値上がり率は東証1部で第1位になった。初の減益となるが、市場では天候不順による販売不振は折り込み済みであり、悪材料出尽くしで買われた。結果として、ハニーズの成長性が評価される形になった。

日本は少子化が進行し、国内市場は縮小すると予想される。今後成長していくためにやるべきことは、M&Aで国内市場の地位を確保することと、市場規模の大きい海外展開強化である。

### 3.2.M&Aによる成長

最近、日本では女の子のおしゃれ意識の低年齢化が進んでいる。おしゃれ度を競うアーケードゲーム「おしゃれ魔女ラブ&ベリー（セガ）」の大ヒットや着せ替えカード「きらりん☆ミルフィーカード」のヒットなど、おしゃれ意識が幼稚園～小学校低学年へも広がっている。M&Aを積極的にすることで、商品企画力を向上させるべきだ。商品企画力をより向上させれば、小さいときからおしゃれ意識を高めてきた層を満足させることができる。ハニーズは、2007年12月に渋谷のヤングファッションで名高い株式会社アナザーノーツを買収し、成長への意欲を見せている。

### 3.3.海外展開強化

すでに述べたが、ハニーズは 2006 年に中国へ進出し、45 店舗を展開している。初年度から黒字で、好調である。ハニーズが築き上げた流行後追いのノウハウが、中国でも通用していることが分かる。日本市場は飽和状態で、海外での展開を積極的にしていくことが課題である。ハニーズは 2008 年度中に韓国・香港に出店する予定で、今後大きな期待ができる。

### 3.4.中期的見通し

私が考える 10 年後の見通しは良好である。国内市場では、おしゃれ意識を高めてきた層が顧客層になり、積極的な消費をすることが期待できるからだ。海外市場では、消費意欲の高まっている中国などでブランド力が付き、店舗数の急拡大が起きていると推測できる。市場規模が大きいので、店舗数の拡大が成長に繋がると考えられる。やがて、ハニーズは婦人服業界のカテゴリーキラーへと成長すると私は確信している。

### 参考資料・文献

- ・ TBS系 がっちりマンデー!! (2006 年 12 月 3 日放送)
- ・ 『企業家倶楽部 2008 年 6 月号』
- ・ 株式会社ハニーズ 平成 20 年 5 月期 中間決算短信
- ・ 株式会社ハニーズ 平成 20 年 5 月期 中間決算説明会資料
- ・ 株式会社ハニーズ 会社案内
- ・ 『マーケティング戦略第 3 版』 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦著、有斐閣アルマ
- ・ 『ベーシック流通と商業』、原田英生・向山雅夫・渡辺達郎著、有斐閣アルマ
- ・ 毎日.jp(ラブベリ：着せ替えでブレイク)  
<http://mainichi.jp/enta/mantan/archive/news/2006/11/24/20061124org00m300097000c.html?inb=yt>
- ・ 毎日.jp(きらレボ：カード売上 4000 万枚)  
<http://mainichi.jp/enta/mantan/anime/archive/news/2008/02/20080209mog00m200022000c.htmlWWW>
- ・ ハニーズホームページ  
<http://www.honeys.co.jp/>