地域発！現場検証シリーズ

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。今回は、日本生産性本部の広報紙「生産性新聞」５月25日号に掲載されました、株式会社ハニーズホールディングスさまの取材記事をお届けします。

次号（９月号）では、特定非営利活動法人パンダハウスを育てる会さまの取材記事を予定していますのでご期待ください。

株式会社　ハニーズホールディングス

～顧客の変化を読み、創る　帽子店から転身、挑戦44年～

江尻　義久（えじり　よしひさ）

企業概要

代 表 者：代表取締役会長　江尻　義久、代表取締役社長　江尻　英介
本　　社：いわき市鹿島町走熊字七本松27－１
事業概要：婦人衣料および服飾雑貨の小売業

聞き手・執筆者　神田 良（かんだ　まこと）
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員
明治学院大学 名誉教授
RIMS 日本支部 支部長

３年連続顧客満足度第１位

サービス産業生産性協議会の「日本版顧客満足度指数」調査の衣料品店業種で、３年連続して顧客満足度１位を獲得している企業が、福島県いわき市に本社を置くハニーズである。同社は「お客様の信頼を大切に」、「高感度・高品質・リーズナブルプライスを追求」し、「いつもお客様の『声』に真剣に向き合う」ことを、経営理念で掲げている。顧客に真摯に向き合い、その声に基づいて、ハニーズらしい衣料品を提供していることの証左である。

同社の歴史は、流行が激しく変化するアパレル市場にあって、顧客ニーズに対応して流行を読み、流行を創ること、そのためのビジネスモデルを構築、改善、変革することの積み重ねであった。存続を脅かす幾多の危機に直面しながらも、その度にビジネスモデルを変革し、それを強化してきた。成長の軌跡は、ビジネスの強靭さ（レジリエンス）を創り込む過程でもあった。

31歳で起業

「起業は31歳で、結婚して子供ができて責任を自覚した時でした。帽子店の将来が見えないので、もっと需要が多い商売を自分で始めようと考えた

のです」（江尻義久会長）。

父が営む帽子店を引き継いだものの、将来性に疑問を持ち、同じ繊維業界で成長性が見込める婦人服、しかも流行に敏感な若い女性にターゲットを絞り込み、品質が良く、感度が高い服を、買い求めやすい価格で提供するというビジネスアイデアであった。昭和53（1978）年、㈲エジリを設立、帽子店の隣の小さな店舗でのスタートであった。人気ブランドのフランチャイズのような形で始めたが、値段が高くて売れないという現実に直面。そこで、当時、東京・原宿で誕生していたマンションメーカーといわれた新進気鋭デザイナーの会社に別注品を依頼し、中高生でも買える２～3,000円台の低価格で販売した。最初のビジネスモデルである。近県も含め大都市のショッピングセンターに店舗網を広げ、目標「100店舗、売上100億円」を目指して動き出した。

ところが、最初の試練に出会う。仕入先デザイナーたちの商品がDCブランドとして脚光を浴び、安価での仕入れが困難になった。そこで自社での企画・製造へと舵を取り、縫製工場を買い取り、㈱ハニークラブを設立、企画・製造から販売までビジネスを拡張した。昭和61（1986）年にはエジリから㈱ハニーズへと社名変更し、首都圏へも進出を開始した。徐々に自社製品の比率を高め、平成５（1993）年、当初の目標を達成した。

バブル崩壊で路線変更

順調に見えたビジネスはバブル経済の崩壊で一変。駅前、市街地店舗での売上がガタ落ちした。そこで、収益が落ち込んだ120店舗を閉鎖すると同時に、郊外の大型ショッピングセンターで同数の店舗を開設し、スクラップ・アンド・ビルドを展開した。顧客の購買行動の変化を読み、それに店舗展開を適合させたのである。

ところが、立地変更は顧客層の変化を伴った。中高生や若い女性は、平日の昼間にはショッピングセンターには出向かない。明らかに客層が変化した。これに対応して顧客セグメンテーションを見直し、それぞれに対応した服を、異なるブランドで販売することにした。OLからヤングミセスを対象とした「シネマクラブ」、通勤カジュアルの「グラシア」、ヤングカジュアルの「コルザ」と、ターゲット別に商品を整え、顧客層を拡大した。また、複数ブランドを持ったことで、立地による顧客層の多様性に対して、店長が顧客層に合わせたブランド別製品の比率を決定することで対応できるようになった。

こうしてバブル崩壊は乗り切ったものの、国内での生産はコスト高で、利益を圧迫していた。

「流行」にこだわる

平成12（2000）年、ユニクロが中国製フリースを低価格で販売し、爆発的な人気を博した。これに衝撃を受け、ベーシックではなく、自社の強みである「流行」に生存領域を定め、安価にこだわることを改めて決意した。翌年には、ハニークラブ製品を除き、自社製品をすべて中国で生産するように切り替えた。これによって、平均単価が1,900円でも対応できるようになったという。そのため、売上は一時下がったものの、来店客数、販売点数が増加し、その後順調に成長を遂げることができた。しかも、現在は粗利益（売上総利益）率は驚異の59.1％を誇っている。こうした業績に基づいて、ジャスダック市場へ上場、そして平成17（2005）年には東証１部へと上場を果たした。

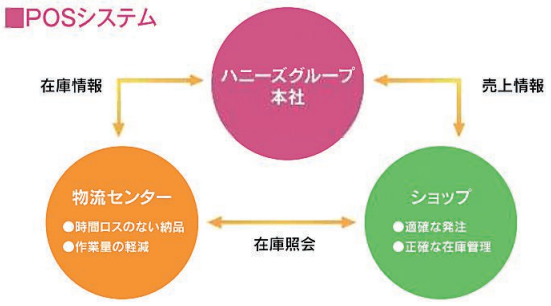
生産規模の拡大、さらには中国での賃金上昇などから、平成24（2012）年にはミャンマーで、日

いわき市の本社

ミャンマーの第２工場

本と同じ最新の機械を配した自社工場を稼働させ、生産能力を増強した。

ハニーズの強みは、多品種少量生産で流行商品を上市できることにある。商品企画は週単位で行われる。東京といわきの本社デザイナーが、毎週の企画会議でアイデアを出し合う。その場で即決して、仕様書システムに落とし込み、翌日には縫製工場に発注し、生産に入る。毎週60型、年間3,000型の新製品を上市する。この頻度で上市される比較的少量の製品は各店舗に配布される。販売データに基づき、毎日補充され、店舗在庫を最小限にしている。また物流センターの在庫がなくなると同時に、短期間で販売されなくなる。この意味で、すべての製品は旬のものである。女性服のはやり廃りには、このスピード感が不可欠であるという。迅速な企画・生産・販売体制が整備されているわけである。



在庫適正化を実現する POS システム

これを支えるのがグローバルに構築・整備されたロジスティックスである。海外工場で生産された製品は、店舗ごとに分けられていて、３分の２は東京港、大阪港から直接、店舗に配送できる体制が整っている。また本社の近くには大規模な物流センターがあり、商品がコンピューター制御で自動的に店ごとに段ボール箱に詰められている。

店舗と EC の強みを活かす

東日本大震災では、岩手県から千葉県にわたる81店舗が営業中止に追い込まれた。また物流センターの稼働も困難になった。震災直後は事業継続を考慮して、一時的に本社機能を東京事務所に移行したが、10日後にはいわきに戻し、従業員が協力して店舗の再開に向けて努力した結果、９月にはほぼ再開を果たした。

「コロナ禍で、EC のお客さんが増えました。

システムを駆使した物流センター

それまでは店舗には40代の方が多かったのですが、その方たちも EC を活用されるようになりました」（江尻英介社長）。

この変化に対応して、顧客が EC とリアル店の両方を、その時々に応じて使いこなせるようにしている。リアルでものを見て、EC で注文する。EC で見てリアル店で購入する。また EC で注文しても、リアル店で受け取れ、その場で支払う。気に入らなければキャンセルできる。800を超える店舗の強みと EC を組み合わせ、顧客の購買行動に選択肢を増やし、新たなビジネスモデルの創造に歩み出している。

（聞き手＝明治学院大学名誉教授　神田 良）

右から　日本生産性本部：高松部長
当研究所：矢吹理事長
執 筆 者：神田名誉教授
ハニーズ：江尻義久会長
江尻英介社長
東邦銀行：小野常務執行役員
（肩書は４月14日取材当時のもの）