

視点(2310)

フォーエバー21の破綻とファストファッション!!

(流通理論編)

ファストファッションの御三家(ZARA、H&M、フォーエバー21)の勢いが低下しています。その中でフォーエバー21は日本に2009年に進出し、現在日本から撤退(最盛期22店舗、現在は14店舗)し、アメリカで連邦破産法に適用申請していましたが、29日に破綻しました(世界40ヶ国に800店舗、全米で400店舗)。

アメリカのロサンゼルスで、韓国系デザイナー夫婦が1984年に創業して、最近20年間は破竹の勢いであったフォーエバー21が、最近、勢いが急激に低下し破綻した要因を検証したいと思います。

フォーエバー21は永遠に21歳(永遠に若々しい)をコンセプトとし、「**トレンド**を早掴み、**低価格**(トータルで100ドル・単品で10~30ドル)で**豊富な品揃え**を提供」するファストファッション小売業です。

商品(ここではファッション商品)の**価値(品質/価格)**は一般的には次の通りです。価値算定の分母は価格の絶対的数値ですが、品質の要素は次の通りです。

- ①素材品質 ②性能品質 ③機能品質 ④意匠(デザイン)品質 ⑤斬新(トレンド)品質

ファストファッションは、目立つデザイン(意匠)品質や流行の早掴みのトレンド(斬新)性は優位性を持っていますが、素材品質や性能品質や機能品質に関しては希薄です。

フォーエバー21は、SPA(製造小売業)ですが、SPAの中にはOEM(相手先ブランドによる製造)とODM(相手先ブランドによる企画・デザイン・製造)の2つがあり、H&MやZARAやユニクロはOEMのSPAですが、フォーエバー21はODMのSPAです。

OEMのSPA方式とは、製造の委託者(製造小売業者)は、自らが時間をかけて企画・デザインした独自性のある商品を受託者(メーカー)につくってもらいます。

しかし、ODMのSPA方式は、委託者(製造小売業者)は、製造のための商品のコンセプトを提示するのみで、企画・デザインから製造まで全てをメーカーが行います。委託者としてのSPA企業は、旬のファッショントレンドを販売チャンネルに乗せるために、受託者の持つ企画力・デザイン力・製造力を敏速に活用し、委託者の製造のための商品コンセプトの提示から2週間程度で製造し、販売チャンネルに乗せることができます。

一方、ユニクロのようなOEMのSPA方式の場合は、SPA企業がコンセプト・企画・デザインを独自のブランドとして綿密に練り上げて製造受託者(メーカー)に製造を委託し、3~6ヶ月間の期間をかけて販売チャンネルに乗せるのが一般的です。

それゆえに、OEMのSPA方式は**敵の参入障壁**の高いレベルの商品(独自ブランド)が可能となります。一方、フォーエバー21はトレンド追求型SPAであるため、企業・店舗ブランドは確立されましたが、商品の独自性を追求したブランドにはならず、競争相手との類似性が高く、敵の参入障壁の高い商品ブランドは確立されません。今やSNSの画像や評価を活用して、スタイルやカラーの最流行ニーズを早掴みし、ファストファッションのサプライチェーンのシステムも変化しており、敵の参入障壁が低下しています。

フォーエバー21の不振の原因は次の通りです。

- ①ファストファッションのような低価格・トレンド志向・使い捨て・売り切れごめんビジネスは、サステナブル性が重要視される若者の消費行動の意識変化により課題を持つようになった。
- ②アマゾンやゾゾタウンやメルカリのネット通販による低価格志向やリサイクル志向が高まり、ネットでも買える安価な商品を提供する小売業であるファストファッションは得意分野を低下させた。
- ③低価格を売りとする業態は、単なる低価格のみでは、より低価格の追随者による価格破壊が起こり、低価格以外の強味を他の特性で持つ必要がある。フォーエバー21は低価格以外にトレンド性を武器としたが、必ずしも低価格以外の強味はなく、トレンド性は競争相手と同質化して完成度が高くなかった。
- ④根本的な原因は、トレンド追求型SPAは、類似性商品が多く、敵の参入障壁が低くなって、商品ブランドのみならず、企業・店舗ブランドも希薄化したことである。

企業経営の不振は、よく競争の激化と言われますが、**実態は独自性商品と敵の参入障壁の希薄化**です。すなわち、フォーエバー21のコンセプト(企業や商品)は参入障壁が低く、コアな客のみならず、フォロワー客の追従も一挙に減少した結果です。

(株)ダイナミックマーケティング社⁷
代表 六 車 秀 之