



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ベネトン・ワールドワイド(I)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample



The Benetton clan at work at Villa Minelli. From the left: Gilberto, head of finance; Giuliana, design supervisor; Luciano, president; and Carlo, chief of production.

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

ベネトン・ワールドワイド (I)

1988年1月26日、ケースライターは、ニューヨーク5番街の近く59丁目にあるベネトンU.S.A.社のオフィスに、同社のゼネラル・マネジャー、フェデリコ・ミノリ氏を訪ねた。ベネトンU.S.A.社は、イタリアのポンザノに本社を置くベネトン・グループの米国本部であり、組織的にはベネトン・グループのイタリア以外のオペレーションを統括するベネトン・インターナショナル社の下にあって、米国におけるベネトンウェアその他商品の生産から販売にいたるすべてのオペレーションを統括していた。ベネトン・グループの米国におけるオペレーションは、1983年の米国進出以来急速に拡大しており、1987年現在のベネトン・グループの総売上高約1兆2000億リラのおよそ15%を占めるに至っている（但し、この売上高には米国本部管轄のカナダ、中南米の売上高が含まれている。付属資料1参照）。ちなみに、ベネトン・グループの売上高の84%はイタリアを含む欧州、アフリカおよびアラブ諸国からのものであり、今のところアジア、大洋州からの売上高はわずか1%であった。

フェデリコ・ミノリ氏はケースライターを前にして、米国進出以来の積極的な店舗拡大戦略に検討を加える時期がきていると述べた。1988年現在、ベネトンの店舗は米国東海岸地域を中心におよそ700店舗あり、これらはマンハッタンの5番街の3店、マジソ

このケースは、ハーバード・ビジネス・スクール所蔵ケース、ベネトンおよびベネトン(B)、Business Month, February, 1989 その他の刊行資料と、ベネトンU.S.A. Corporation のゼネラル・マネジャー、フェデリコ・ミノリ氏との2度にわたる面接調査を基にして、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫が作成したものである。

本ケースにおける記述にもし誤りがあるとしたならば、その責はケースライターにある。本ケースは、教材として使用するために作成したものであり、特定の経営上の処理の巧拙を例示することを目的としたものではない。(1989年8月)

ン街の2店の直営店を除いて、すべて独立のオーナーの経営する店舗であった。これらの店舗の全体としての売上高は、1987年には対前年比20%前後の成長を示しているものの、同じイタリアのカジュアル・ウェアを販売するステファネルが米国に本格的な進出を始めたこと、ザ・リミテッド、ギャップ、バナナ・リパブリック、アメリカン・イーグルなど、米国のヤング・カジュアルウェアの専門店チェーンがベネトンの急成長に注目して攻勢をしかけてきたことなど、ベネトンの米国における今後の展開について、検討しなければならない問題は山積していた。

ベネトン・ボンザノ

世界最大のニットウェアのメーカーであり、世界70数カ国に5000店以上のベネトン・ショップを擁するベネトン・グループの本社は、イタリアのベネト地域、ベニスから15マイル離れたボンザノという小さな町にある。ルチアーノ、ジルベルト、カルロ、ジュリアーナのベネトン兄弟（写真参照）の歴史は、トラックの運転手である父親が急死したことから始まる。当時、長男のルチアーノ・ベネトンは10才であった。ルチアーノは母親と共に幼い弟や妹を育てていくために直ぐに働き始めた。彼が学校をやめて紳士服の店で働き始めたのは15才の時だった。妹のジュリアーナは13才でニットの工場に働きに出た。この時のことを回顧してルチアーノは次のように語っている。「一夜にして私は男になりました。もちろん、心の準備は知らずに出来ていたのでしょう。たぶん私は、生まれながらのオーガナイザーなのです。」ルチアーノはその後卸売業者となって、職人の作った品物を百貨店に売り歩くようになった。ジュリアーナはニット工場で働くかわら、趣味として華やかな色のセーターを作り、家族や友人にプレゼントしていた。1950年代の半ば、ルチアーノが20才になったとき、ジュリアーナが趣味で作っていたようなセーターを小売店に直接販売することを思いたち、妹と2人でニットのオーバーウェアの事業を開始した。弟のカルロとジルベルトは後になってこの事業に参加してきた。

ベネトン・コンセプト

ベネトンの戦略は、その設立当時から明るいカラーを特徴とするカジュアル・ファッションのニットウェアの展開に絞られていた。ジュリアーナのデザインは年を経るにつれて

拡大していったものの、中心となるセーターやその他のスポーツウェアの基調はほとんど変わっておらず、華やかでカラフルなウェアがベネトン・ショップから飛び出してくるという様子は常に保たれていた。ルチアーノはベネトンの商品について次のように語っている。「ベネトンは、まじめなファッションであり、手頃な価格で購入できるシンプルかつ良い品質の商品です。」、「ベネトンは、アルマーニとコカコーラの間ぐらいにある商品でしょう。」また、ジュリアーナは、「新しいデザインなんてありません。ただ単に、古いものに細かい変化をつけているだけなのです。」と語っている。

ベネトンがターゲットとしている主な顧客は、19才から25才の若い女性であり、ファッションに喜びを感じる中間所得層であった。従って、製品の小売価格も中庸を狙っており、価格帯としては10ドルのソックスから120ドルのファッション性の高いデニムジャケットまで揃えてはいたが、中心となる価格は30ドル前後で、ウールやコットンの天然素材品としては他のメーカーよりも低めであった。ベネトンのコンセプトについて、同社では、「ベネトンはファッションではありません。ライフスタイルそのものです。」と述べている。

ベネトン・ショップ

ベネトンの流通戦略は基本的にベネトンの商品を直接小売店に販売するというものであった。また、ごく少数の店舗を除いてベネトンは直営店を持たなかった。簡単に言えば、ベネトンは、ベネトン商品のみを扱うことに同意した小売店に卸売価格で自社商品を提供する衣料メーカーであるということになる。従って、ベネトン・ショップは在庫負担を100%自分のリスクで行うこととなり、そのかわりにベネトン社に対してフィーとかロイヤルティとかを支払う必要が全くなかった。つまり、店舗のオーナーはベネトンのライセンスであり、フランチャイズ契約者ではなかった。

ベネトン・ショップのオーナーは、それぞれに担当地区のエージェント（米国の10人を含めて世界で75人）が選択していた。これらのエージェントが共同出資のオーナーとなることもしばしば見られた。これらエージェントはベネトン社の従業員ではないものの、そのほとんどがベネトン一族の友人達であり、ルチアーノの精神やベネトンの戦略をよく

理解しているベネトン・ファミリーの代表者であった。ベネトン・ショップのオーナーの選択は、彼らの言う「ベネトン・スタイル」に基づいて行われた。例えば、会社の創業早期には、ベネトン社に参加するよう要請された人々の多くは、直感的に信頼感や忠誠心を感じさせるベネトン一族の隣人や友人であった。同じように、ベネトン・ショップのオーナーの選択にあたっては、小売業での経験よりは、良い精神や外見が重要視された。ルチアーノはこの点について、次のように語っている。「われわれは好ましい人間同志で働きたいのです。ショップ・オーナーは単なる取引先ではないのです。ベネトン・ファミリーが住むベネト地域にあるような、心を寄せ合った人たちの集まりなのです。」ルチアーノは、ベネトンが作る商品のスタイルも、店舗の外観内装も、ショップ・オーナーの態度も、すべてをヤング・アップビート、そして理想主義的なイメージに統一したいと考えていた。ベネトンが行う広告や販促の内容にもこのイメージが反映されていた。

エージェントの役割はベネトン・ショップのオーナーの選択を行うだけでなく、ベネトン・ショップから受注してそれをベネトン本社に送付したり、ショップの指導・管理、監督を行っていた。エージェントはショップ・オーナーの選択が終わると、次に店舗の立地選択を行った。ベネトン・ショップの立地選択の基本は、ターゲット顧客の通行量の多い繁華街が中心であり、それぞれの地域の一号店は特に prestige の高い地域が選ばれた。また、中心となる店舗の立地が決まると、数百米も行かない近接地に次々と店を出して行くのがベネトンの戦略であった。例えば、イタリアのミラノだけで46店ものベネトン・ショップがあった。

ベネトンはエージェントを通じて、ショップに対してマーチャンダイジング・コンセプト、商品の価格、店舗の外観と内装の設計、ディスプレイの指導などを行っていた。ベネトン・ショップの外観は緑色のベネトンのロゴマークのサインと大きなガラスのショーウィンドウ以外はほとんど手のほどこされていない簡単なものであった。ディスプレイの最も重要な要素は、すべての商品がカラー別にディスプレイされたオープン棚であり、客は自由に商品を手に取り試着することができた。店内には余分なデコレーションは全くほどこされていなかった。

エージェントの最も重要な仕事は、年2回行われるベネトンのコレクションを小売店に

提示し、小売店から注文を取ることであった。付属資料2は、1989年秋冬物コレクションのデザインから販売に至るまでのプロセスを示したものである。付属資料3はベネトン社の年間を通じての業務サイクルを示している。通常、春夏物、秋冬物ともにおおよそ700のスタイル、45のカラー、5つのサイズのバリエーションが用意され、平均的なショップはこのうちの150から200のスタイルを購入していた。

ベネトン・ショップのほとんどは、通常予備在庫スペースを持っていなかったため、1月の初めに発注した商品が7月の後半になってベネトン社から入荷すると検品後直ちに店のディスプレイ棚に並べられた。小売店の販売を管理し指導するエージェントは、ウール製品の年間発注量の20%までを高回転再発注ベースで発注することができた。このためウール・ニット製品の後染め染色はポンザノに集中し、エージェントから注文が入り次第、染色、乾燥、発送が7日間のサイクルで行われた。このことは、シーズン最中の小売店からの再発注という形でも行われ、小売店から再発注を受けたエージェントは直ちにコンピュータでヴィロルベの中央製品企画グループにオンラインで入力し、再発注後7日以内に欧州のどの小売店にも出荷が可能であった。

エージェントもベネトン・ショップのオーナーも、それぞれの役割について特別に契約しているわけではなかった。しかし、エージェントはベネトン・ショップの開発と管理の見返りとして、担当小売店のベネトン商品の販売量に対して工場仕切り価格の4%を与えられていた。エージェントによっては、パートナーとなっている小売店からえられる利益をパートナー比率に応じて配分されていた。一方、ベネトン・ショップのオーナーは、ベネトン・マークの使用量やロイヤルティを払う必要もなく、エージェントの指導に応じて在庫や陳列を整理し、コストに対するおおよそ80%のメーカー指示のマークアップと価格を守り、年間最低限の売上（年間約3500点のオーダー）を維持し、90日以内に支払いを行えばよかった。

広告プロモーション

ベネトンのプロモーション戦略の基本は、ブランド名とベネトン・イメージを訴求するテレビ、新聞雑誌、スポーツ・イベントを通じてのものであった。テレビでは主にベネト

ンのスポーツと若さのイメージがスポット広告で全面的に強調され、雑誌広告の場合には企業イメージの向上が狙いとされ、ベネトンのカラーとライフスタイルに力点が置かれた。ベネトン社はまた、創業以来一貫してスポーツ・イベントのスポンサーとなっていた。例えば、ベネトンはイタリアのトップ・リーグにあがったラグビー・チームのスポンサーであり、バスケット・ボールや女子バレーを後援していた。また、1983年のワールドF1オートレースに出場したレーシングカーのスポンサーでもあり、同社のこのための投資は200万ドルを上回ると思われた。付属資料4は、ベネトンと競合会社のプロモーション予算を比較したものである。

生産から販売まで

ベネトンの最初の工場は、ベネトン社が1965年に設立されると同時に、ピラ・ミネリの本社の隣に設置された。1987年末現在イタリアには3つの工場があり、これらの工場では1987年の総生産量5200万アイテムの90%が生産されている。ベネトン社は市場を拡大して行くに連れて海外に工場を設置し、1987年現在、フランス、スペイン、スコットランド、ブラジル、アメリカに6つの工場がある。

ベネトンの全世界における従業員総数は2100人であり、そのうちの1500人がイタリアの従業員であった。ルチアーノが同社の創業時に行った意志決定の中で最も重要なものは、生産体制にサブコントラクター制を導入したことである（付属資料5参照）。例えば、イタリアの場合、同社のニットや縫製のような労働集約的な作業を含む80%の作業が、ベネト地域にある450のサブコントラクターのおおよそ20,000人の作業員によって行われていた。ベネトン社とサブコントラクターとの関係は、従業員あるいは従業員の親戚が出資者である場合が多く、非常に親密であり、誰も契約が必要だとは思っていなかった。ベネトン社の工場では残りの20%の作業、特に資本集約的な作業やセーターなどの染色や品質管理など、複雑な作業が行われていた。

ベネトンの生産過程はまずデザインから始まった。ポンザノの本社ではジュリアーナ・ベネトンの指導の下、15人のスタイリストが250ほどのカラーを使ってビデオ・スクリーンの上で商品をデザインしていた。ビデオ・ターミナルはコンピュータによって編み

機と裁断機につながっており、数時間のうちに新しいモデル・サンプルができあがった。例えば、ベネトンでは通常年に4回コレクションが発表され、モデル・サンプルの制作が行われた。このうちの2回は中心となる春夏および秋冬のコレクションであり、後の2回はクリスマス用とスポーツ用の総合コレクションであった。春夏および秋冬のコレクションは通常700点ほど用意され、総合コレクションは40点ほどであり、デザインは国別に変化をつけることはしなかった。平均して春夏・秋冬の2大コレクションの約半分で売上の90%近くを占めるものと推定されていた。

付属資料5はウールやコットンからニットのオーバーウェアを製造する基本工程を示したものであり、(1)原材料の購入、(2)染色、(3)つや出し、(4)ワックス処理、(5)ニッティング、(6)裁断、(7)縫製、(8)アイロンかけなどが含まれている。ベネトン社では原材料はすべてボンザノの倉庫に集められ処理保管された。しかし、その他の工程はさまざまな形で分散されていた。例えば、ウールのニットウェアの一部は全工程がボンザノで生産され、一部はレザーナ工場でニッティングと縫製が行われ、あるものはモザシバーノでカットと縫製の一部が行われた。完成品の中には、染色のためあるいはクシナーナの倉庫へ再出荷されるためにボンザノに返されるものもあった。サブコントラクターの作業分担はその工程によってさまざまであったが、概して複雑な製品ほど国内の工場で作られた。ウールの裁断と染色のほとんどはベネトンの工場で行われた。

ベネトンの工場とサブコントラクターとの共同作業によって製品が完成すると、ボンザノの近くにあるコンピュータ化された倉庫が動き出すこととなる。この倉庫は1日16時間の作業時間の中で、入庫出庫する20000個の衣料品ボックスを荷捌きすることができた。5回建てのこの倉庫の金属性の柱枠にはボックスをはさみ上げるアームがついており、入庫したボックスを在庫スロットにおろし、出庫するボックスを在庫スロットから吊り上げて出荷場へ移動した。それぞれのボックスにはコンピュータによって発注した店舗の住所が示されたバーコードがつけられていた。工場からトラックまでのボックスの流れは、エレクトリックアイとコードリーダーによって監視されていた。

ベネトン社では、基本的に店舗が発注しない限り生産を行わなかった。コンピュータ・ネットワークングを利用して、春夏・秋冬の年2回のコレクションの受注の80%をシー

ズンがスタートする9カ月前に受注していた。店舗からのオーダーは、75人のエージェントがパーソナル・コンピュータとベネトンの開発したソフトウェアを活用してベネトンの本社につなげていた。このシステムは、生産計画の修正を一夜で行うことができ、シーズン中の再発注にも遅くとも2～3週間の配送で対応することができた。20%の商品は後染めの形で生産され、シーズン中に店舗が色を指定して発注してはじめて染色された。

製品ラインの拡大

ベネトン社は市場の拡大と共に製品ラインも拡大していった。シスレーはベネトン・ラインよりもグレードが高くよりアウトドア志向のファッションを強調したラインである。ベネトン・オモは男性用のラインであり、ベネトン012は子供用のラインである。さらに最近では、ゼロ・トンド（幼児用のラインでよく遊ぶ子供という意味）、ジュリアーナがデザインした靴、下着のラインのアンダーカラーズなどが加えられた。また、カラーズ・オブ・ベネトンというブランドの香水やサングラス、時計などもスタートしたばかりであった。但し、現在のところベネトン社の売上高のおおよそ80%はベネトン・ラインによるものであり、ベネトン012がおおよそ15%を占めていた。シスレーその他のラインは未だ売り上げに十分貢献するほどには育っていなかった。

ベネトンUSA

ベネトン社は1982年に米国市場への進出にあたって、次のような事柄について検討を加えた。

- ①ベネトンのブランドは欧州を旅行したことのある人以外はほとんど知られていないが、米国大手のカジュアル・ウェア・メーカーやザ・リミテッドのような大手カジュアルウェア専門店チェーンのように、莫大なメディア広告費を投入して知名度を早急に上げるべきか。但し、これらの企業の年間の広告費は数千万ドル以上と推定され、ベネトンにとってはきわめて大きな投資となった。
- ②製品ミックスを米国向けに大幅に変更するべきか。例えば、米国市場ではターゲット顧客や価格ゾーンを欧州よりも上げて行こうという議論もあった。

- ③小売店の開拓と指導・管理を欧州と同様、エージェントにまかせるべきか、また、その場合、欧州の既存のエージェントを使うべきか、米国で新たに採用すべきか。
- ④米国でベネトンの名前が浸透するまではベネトン・ショップを作らず、百貨店にベネトンの売り場を設置すべきか。但し、既にアプローチしていたメイシーとロードアンドテイラーの2つの百貨店では、独占的な販売契約を望んでいた。
- ⑤染色設備を備えた工場と倉庫を米国に作るべきか、ポンザノから出荷される完成品を保管する倉庫だけを確保すべきか、欧州での受注方式を踏襲し、コンピューターネットを活用して米国の小売店に直接配送すべきか。第一案は1000万ドルの投資とポンザノよりも50%高い労務費が必要と思われた。さらに、重要な染色作業を外国で行うという難しさがあった。また、イタリアと同様のコストで生成りの製品を供給することも難しかった。また、半完成品あるいは完成品を再発注用に米国へ空輸する場合には、海上輸送に比べて30%割増しとなった。以下、ベネトン社の1983年の米国進出以来、1987年末に至るまでの行動について検討してみよう。

ベネトンは、実際には1983年に米国市場に進出するにあたって、市場を20のテリトリーに分割し、既存の75人のエージェントのうちの10人がこれらのテリトリーを担当することとなった。これら10人のエージェントはすべて出身も住まいもヨーロッパであり、全員がヨーロッパから出かけて行って、従来と同じように小売店の開拓や指導、受注を行った。彼らは当初、メイシーやロードアンドテイラーのような百貨店の中にベネトンの売り場を設けることを試みた。しかし、これらの百貨店は売り場に販売員を1人しか置かず、商品の手当も不十分であった。また、百貨店ではベネトンの商品を低価格品とみなし、主にベネトンのラインの中でも価格の安いものを仕入れようとした。このような状況の下で百貨店の販売は一年後に中止された。

ベネトン社では同時にエージェントを通じてベネトン・ショップの開拓も開始した。ルチアーノ・ベネトンは自ら米国の主要都市を訪問してアンカーとなる店舗の候補地を探しまわり、場合によっては直営店を開設した。ニューヨーク5番街の第1号店はルチアーノのこういった努力によって直営店として開店したものであり、わずか600平方フィートの売り場しか持たないものの、世界のどのベネトン・ショップよりも多くの売上をあげるほどに成長した。ルチアーノの精力的な働きとエージェントの努力によって、米国各地で

いくつかのベネトン・ショップのオーナーがイタリアにおけると同じ基準で選ばれ、アンカーショップを囲むようにして、次々と開店していった。但し、1987年現在の米国におけるベネトンショップの数は700店にのぼっているものの、店舗展開は東海岸に偏っており、ややオーバーストア一気味であった。

ベネトンショップは、その商品ラインや価格はもちろんのこと、店舗の規模もイメージもすべてイタリアの店舗と同様のものであった（付属資料6参照）。従って、ベネトン・ショップの開店にあたってはイタリアのベネトンの造作を輸送することが必要であり、その費用も含めて約70000ドルかかり、そのほかに在庫投資と店舗スペース賃借の保証金が必要であった。

ベネトンは、米国市場進出当初、米国における工場投資が1000万ドルぐらいかかるだろう、労働コストはポンザノの場合よりも50%は高くなるだろう、染色作業を外国で管理するのは難しいだろう、などの思惑のもとに、その商品の全てをイタリアから輸入していた。但し、この場合、店舗からベネトン本社にいたる受注処理時間はエージェントがコンピュータを活用することによって欧州の場合より長くなることはほとんどなかった。しかし、商品の配送、特に再発注の配送については、そのリードタイムを守るためには航空便を使用せざるをえなかった。さらに、イタリアからの輸入品については、35%の関税がかけられた。

米国のニットウェア業界は、イタリアでは業界生産量のおおよそ3分の2がニット・オーバーウェアであるのに対し、当初からニットのアンダーウェアと靴下・メリヤス類の生産に集中していた。ニットのこのような分野は、オーバーウェアと違って、高い生産性を求めて大きな規模の設備、大量の従業員、紡績から加工品の製造までの工程に携わる垂直的な一貫生産体制が取られるのが普通であった。このような企業の代表的なものはバーリントン・インダストリーズ社であり、同社は数十億ドルの売上を誇っていた。同時にニットのオーバーウェアのメーカーは衰退の一途をたどっており、例えば、1982年に販売された米国市場のニット・オーバーウェア10億枚のうち40%は極東地域で生産され逆輸入されたものであり、特にこの傾向は低価格品に顕著であった。このような状況の下で、当初すべての商品をイタリアから輸入していたベネトン社は、1985年にノースカロライ

ナ州ロッキーマウントに17万平方フィートの工場を1000万ドルで購入した。この工場は1986年から操業を始め、初年度の生産量の50万ピースから1987年には200万ピースへと増産していった。しかし、米国市場の販売量の20%のレベルにまで生産力を上げるためにはさらに1300万ドルの投資が必要であった。米国のこの工場は基本的にイタリアの工場と同様の分業体制を取っており（但し、生産はコットン製品のみ）、ノースカロライナ州周辺のサブトラクターを活用して、工場自体の従業員はわずか100人にすぎなかった。

将来に向けて

1987年末の米国市場におけるベネトン・ショップの店舗数はおおよそ700店に達し、売上高も1億6000万ドルにならんとしていた。米国の大都市では数ブロックのなかにかくつかのベネトン・ショップが見られることもあたり前ようになっていた。しかし、フェデリコ・ミネリは、米国進出当初の1990年までに1000店という目標をここで改めて見直す必要性も感じていた。

1988年のある日、ベネトン・ショップのオーナーから出された4つのベネトン社に対する訴訟が新聞紙上（ウォールストリート・ジャーナルの1面）を賑わし、ベネトンのイメージを壊す事件として問題となった。これらのショップ・オーナーたちは、ベネトン社およびエージェントに対し、都市地域でベネトン・ショップがオーバーストアになった、開店コストの見積が低すぎた、売上の予測が高すぎたなどの理由によって、店舗を閉店せざるをえなくなったと訴えていた。ベネトン社はこれに対して、彼らの訴えを否認したばかりでなく、逆にベネトンの名前を傷つけたとして反訴した。ベネトンは結論としてこれらの訴えはそれほど深刻なものでもないし、また重要でもないと考えていた。しかし、訴訟はこれにとどまらず、あるショップオーナーはベネトンが不公正取引を行っており、フランチャイズ法に違反していると申し立てた。連邦取引委員会（FTC）はこの件に関して、ベネトンの小売オペレーションを調査中であると伝えられている。

ベネトンに関わる以上のような騒ぎの中で、あるニューヨークの小売コンサルタントは、「ベネトンは、米国カジュアルウェア市場のトレンドの変化に追いついておらず、業界全

体のより大規模な店舗、より多様化した専門店の拡大という傾向に取り残されている。ベネトンも余りにも急激に成長したために、彼らが作ろうとしている店舗は既に陳腐化したものになってしまっている。」と述べている。事実、米国のカジュアルウェア市場では大規模なメーカーや専門店チェーンがしのぎを削って競争していった。例えば、リーバイ・ストラウス社はジーンズを中心としたカジュアルウェアの製造のみならず、ギャップなどの専門店チェーンを経営し、製品ラインも拡大の一途にあった。同社の年間の広告費と販売費は1億ドル以上と予想された。さらに、ザ・リミテッドやピートリイなどのヤングカジュアル専門店チェーン（いずれも1000店規模のチェーン）もストア・ブランドを開発し、また製品ラインを拡大していた。例えば、ザ・リミテッドは従来ベネトンとほぼ競合するターゲット層に加えて、さらにヤング層を狙ったザ・リミテッド・エクスプレスという業態のチェーン展開を拡大したり、ザ・リミテッド自体に男性ラインを加えていた。これらの専門店チェーンの多くはコーポレート・チェーンであり、何千万ドルという多大なメディア広告を投入してイメージ向上を図ると同時に、多店舗展開をすることによってストア・ブランドの開発を可能にしたり、スケール・メリットを享受していた。また、生産も主に極東地域を中心に開発輸入が行われていた。

さらに、欧州でもベネトンの方法をまねて、地方の小売店をフランチャイズ化して直接販売を行うメーカーが最近になって増加してきた。なかでもマリフィッチョ・トリネーゼは、1980年以来カジュアル・スポーツウェアを専門とするカップ・スポーツという製品ラインのみを扱う小売店を次々と展開していた。また、マリフィッチョ・ピアーベは同様の方式でステファネルというブランドをスタートさせ、イタリアや欧州で店舗数を拡大し、米国市場へもベネトンと同じ様な方式で参入し、すでにニューヨークに上陸していた。フェデリコ・ミノリは、ステファネルは、ベネトンと同様の方式を導入しているものの、ベネトンが米国に生産拠点を持った今となつては、ドル安の傾向の下にあつてステファネルはそれほど競争力を持たないだろうと述べている。

以上のように、米国の専門店領域では、製品ラインの拡大、店舗の大型化、消費者需要の多様化に対応した専門店業態の多様化、人的サービスの強化や顧客管理の改善、返品制の緩和、専門店チェーンのハウス・クレジット・カードの発行、ギフト券の発行など、さまざまなサービスの拡大などの変化が現れていた。このような変化に対するフェデリコ・

ミネリの最初の対応は、ユナイテッド・カラース・オブ・ベネトンと呼ばれる、4つの店舗の開店であった。この新しいタイプのベネトンのショップは、幅広い年齢層やタイプの人々を対象とした、ベネトン・カラーのさまざまな商品を提供する、売り場面積4500平方フィートの店舗である。ユナイテッド・カラース・オブ・ベネトンの第1号店であるニューヨーク5番街の直営店の売上は、この改装によって25%増加したといわれる。

フェデリコ・ミノリは、ケースライターを前にして、米國小売市場におけるさまざまな変化、ヤッピー(Young Urban Professionals) からディンクス(Double Income No Kids)へ、そしてカウチポテト(Coach Potato)、ホーム志向、ファミリー志向、ノスタルジーへとさまざまに移り変わる米国人のライフスタイルなどを考えながら、米国市場進出当初考えた1990年までに1000店という目標に代表されるような拡大志向を継続すべきなのか、質的变化に戦略を変更すべきなのか、改めて考えてみたいと語った。

付属資料 1

ベネトン・グループの連結損益計算書（単位：100万リラ）

	1987	1986
収入		
純売上高	1,234,659	1,067,396
その他の収入	32,960	22,406
合計	1,267,619	1,089,802
売上原価	776,413	701,818
売上総利益	491,206	387,984
販売費管理費	224,226	169,303
営業利益	266,980	218,681
その他（収入）費用		
受取利息	17,704	11,906
支払利息	27,236	25,765
ファクタリング による収入	2,359	2,456
その他費用	11,942	1,217
合計	19,115	12,620
税引前利益	247,865	206,061
所得税	117,005	92,476
差引持分収入	569	556
税引後利益	130,291	113,029

（注）1987年末現在で1米ドルは1,296リラ

付属資料 1 (続)

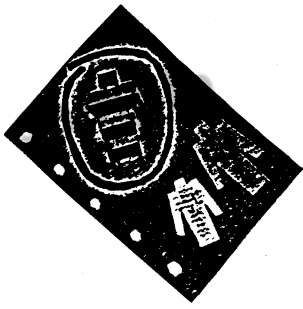
ベネトン・グループ貸借対照表 (単位: 100万リラ)

	1987	1986		1987	1986
資産の部			負債および資本の部		
流動資産			流動負債		
現金	112,095	85,248	銀行超過借入	209,314	116,439
有価証券	120,969	152,908	長期借入金返済分	9,885	4,413
売掛金	556,531	385,550	買掛金	195,894	199,062
その他	30,855	38,606	その他未払費用	30,948	27,633
差引不良債権	(23,798)	(9,320)	未払税	35,426	22,791
	563,588	414,836	合計	481,467	370,338
棚卸資産	167,998	171,916			
前払金	8,241	8,284	長期負債		
流動資産合計	972,891	833,192	社債	217,791	209,336
			長期借入金	15,865	12,995
投資、その他資産			リース料	21,969	3,325
投資	8,701	4,885	未払損害補償金	7,427	6,349
保証金	1,230	546	未払所得税	22,810	22,468
リース資産	32,099	-		285,862	254,473
合計	42,030	5,431	子会社持分	5,998	2,437
固定資産			資本		
土地建物	90,431	80,302	資本金	74,776	71,200
機械器具	75,922	70,808	払込資本金追加額	40,985	40,436
事務用品	18,208	12,965	資産の為替差益	19,118	22,678
自動車、航空機	8,285	15,607	その他準備金		
建設仮勘定	366	1,001	前期繰越利益	150,862	114,216
被リース資産	27,482	4,375	当期純利益	130,291	113,029
合計	220,694	185,058		416,032	361,559
減価償却	(64,270)	(50,422)			
	156,424	134,636			
無形資産					
ライセンス、商標	7,844	7,418			
繰延資産	10,160	15,548			
合計	1,189,349	988,807		1,189,349	988,807

付属資料2

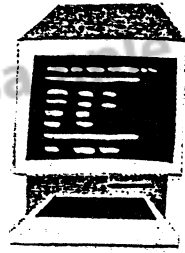
1989年秋冬コレクションの流れ

1988年9月
ボンガノ本部の
スタイリストが
デザイン

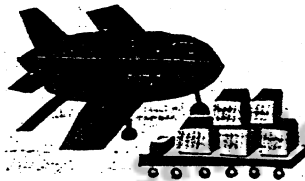


←12月初め
エージェントが
デパートの小売
店にサンプルを
提示

1989年1月初め
エージェントが
小売店から
←受注しコンピ
ュータでボンガノへ入力



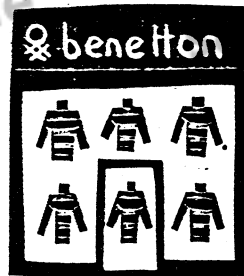
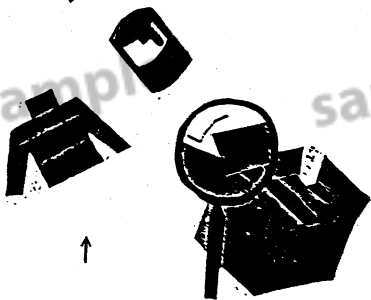
7月中旬
ベネソンの倉庫から
小売店へ配送



7月下旬
秋冬シーズン開始直前に
小売店に入荷



1月から4月の間
フォンテイン・ウイレッジの
サブコントラクターが縫製・縫製、
カストレッツェのベネソンの工場
で染色、他のサブコントラ
クターが完成、検品と包装
がカストレッツェ工場で行われ
る



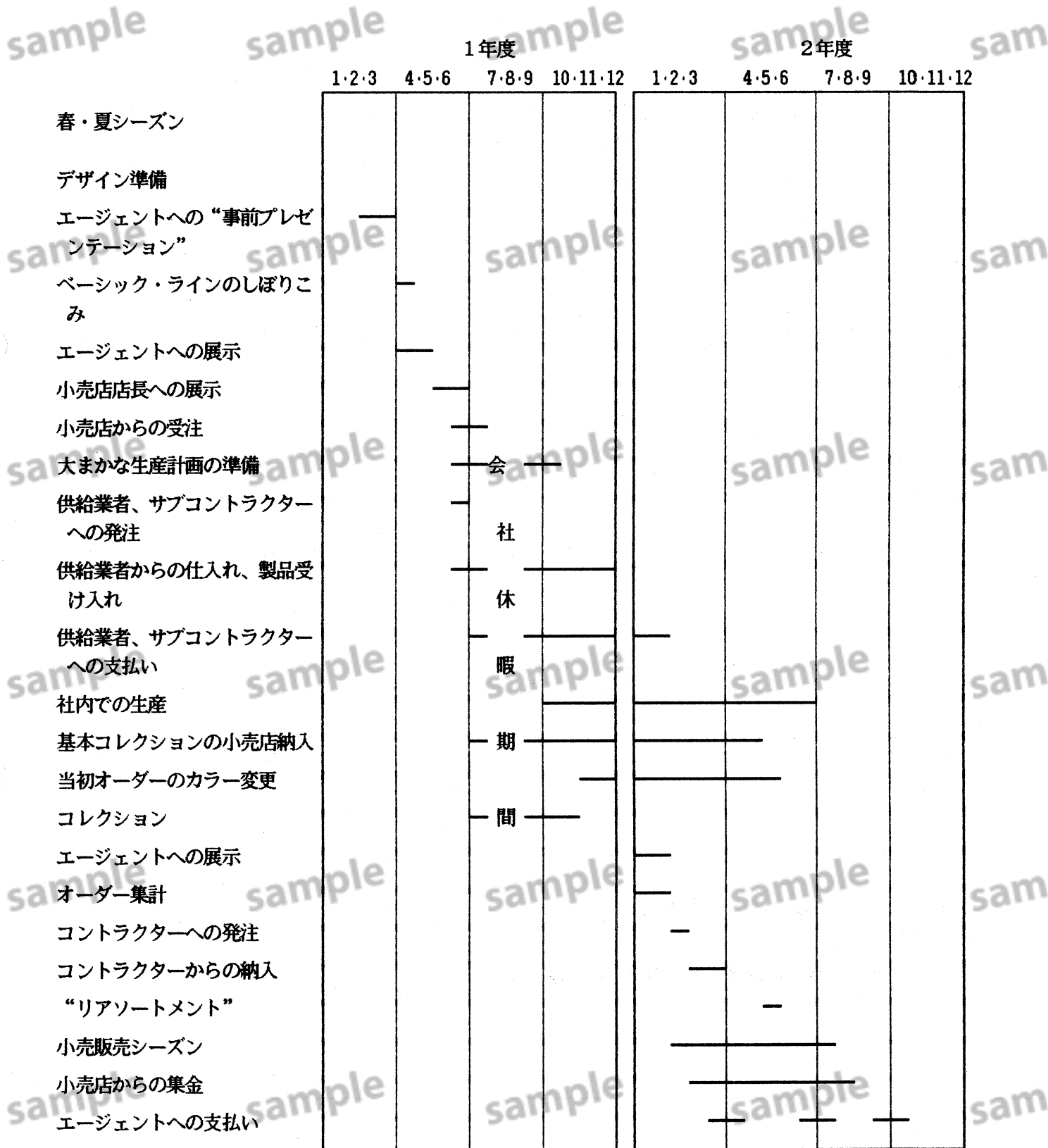
9月初め
小売店が動きの早い商
品をコンピュータで再発注



9月の終わり
ベネソンの工場では染色前の
商品を持って再発注のスタンバイ
シーズン中の受注対応

付属資料3

ベネトンの業務サイクル



付属資料4

ベネトンと他のカジュアルウェア小売業者およびメーカーとの比較

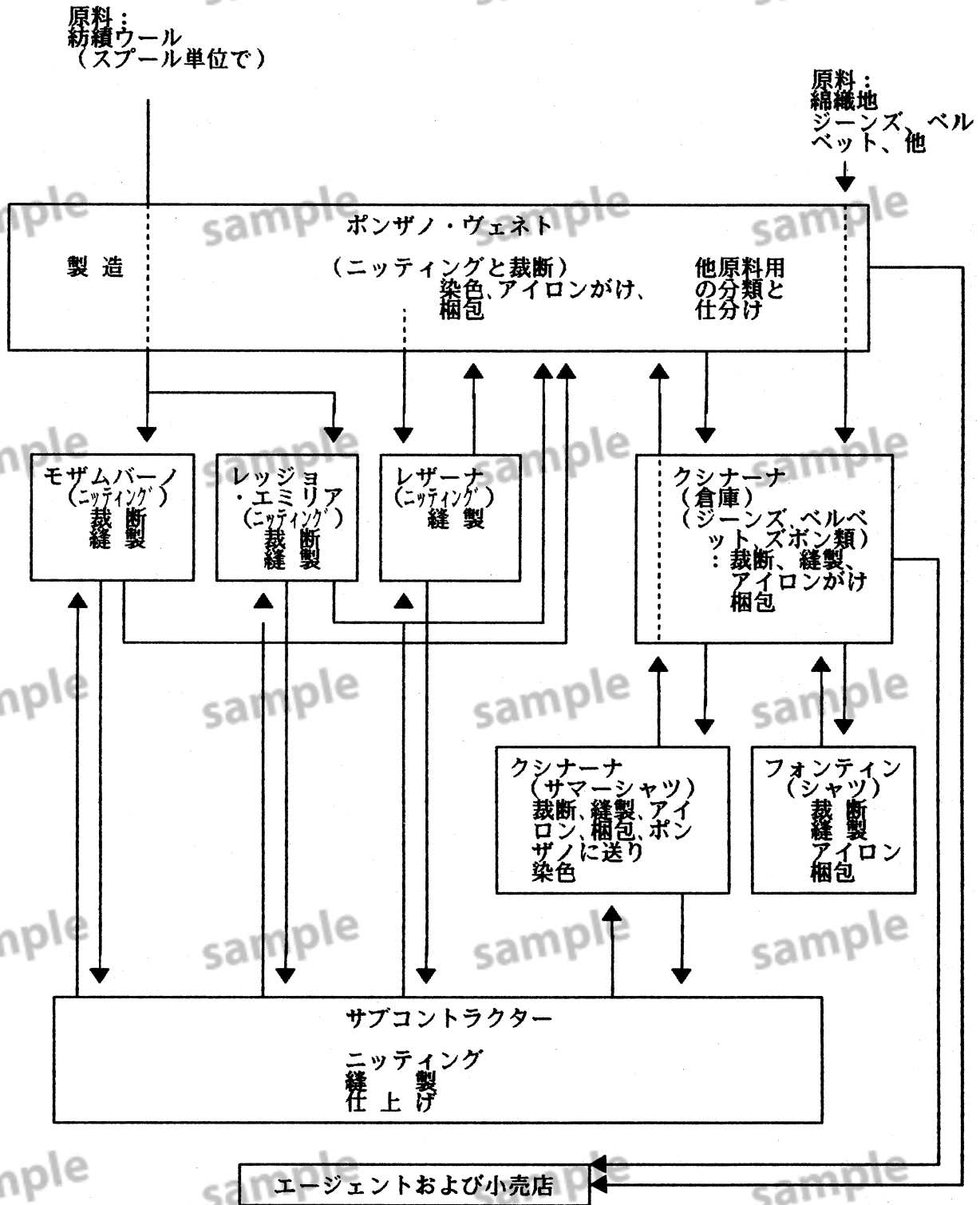
社名	ブランド名	店舗数	販売高 (単位:千ドル)	販促予算 (単位:百万リラ)			計
				新聞	雑誌	テレビ	
ベネトン	ベネトン, シスレー	012, 1,120		56	656	243	955
マリフィッチョ・ ピアーベ	ステファネル	150	N.A.	39	312	87	438
マリフィッチョ・ トリネース	カッパスポーツ	100		- ^b	- ^b	- ^b	- ^b
セブレス	セブレス	N.A.	N.A.	-	255	-	255
BBB	Gervi Max Ragazzi	N.A.	N.A.	-	201	37	238
スーザン・ ウォーカー	キム	N.A.	N.A.	-	167	-	167

a. 1981年の対ドル平均為替レートは約1120リラである。

b. カッパスポーツ製品の小売業者が宣伝費を負担。

付属資料5

ベネトンの工場とサブコントラクターの作業流れ図



付属資料6

代表的なベネトンショップ、欧州の競合店、
米国の若い女性向けアパレルの専門チェーンの利益比較

項 目	代表的ベネトン ショップ	ヨーロッパの 競合店	アメリカ専門店 チェーンストア
年間売上高(ドル)	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 400,000
販売スペース(平方フィート)	400	1,200	2,000
保管スペース(平方フィート)	-	300	150
所在地のタイプ	ダウンタウン 地 区	ダウンタウン 地 区	郊外ショッピング モ ー ル
対販売価格比でみた初期マージン	44%	50%	52%
対販売価格比でみた現実マージン	39%	45%	44%
一点あたりの平均価格(ドル)	\$ 30	\$ 40	\$ 23 ^a
一取引当りの平均金額(ドル)	\$ 36	\$ 50	\$ 35 ^a
一週あたりの従業員時間	90	200	230
一週あたりの販売時間	45	45	76
店舗の平均在庫(原価)	\$ 30,000	\$ 50,000	\$ 95,000
経費類別対売上高比率:			
販売商品原価	61%	55%	56%
人件費	14	29	22
貸借料	5	7	5
雑費	8	6	8
純益	12%	3%	9%

a. これらの数字はカジュアルウェアにデザイナーの服を導入している場合のものである。デザイナー物をおいていない店舗では一枚当り18ドルほどの平均価格と考えられる。デザイナー物を特徴としている店はベネトンの製品に比較できる商品で、平均一枚あたり55ドルほどである。

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sam

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 7年6月・200