



ロシアのメンズブランド —HENDERSON の分析

アザット・カユモフ

概要

本稿では、ロシア軽工業において最も成功している企業の一例として HENDERSON について検討する。同社は男性用の服とアクセサリー、特にビジネススタイルの服の製造・販売に特化している。さらに同社の特徴として挙げられるのは、積極的な企業の社会的責任（CSR）活動を実施し、現代的な経営戦略を採用していることである。

1. ロシアの縫製業・繊維産業の現状

現在のロシアにおける軽工業の特徴は、相反する動きが見られることである。というのは、生産量が増加し、品質も向上し、消費需要が伸びている一方で輸入が減少しているからである。しかしながら、一般的にロシアの消費需要は外国製品に向けられ、消費者は外国製の商品を購入することを好む。

輸入依存度の高さは、ロシアの縫製業の弱点の一つである。なぜなら、ロシアの生産者は必ずしも外国製品と競争し市場で効果的に活動することができないからである。ところが、市場の状況は大きく変わった。西欧の供給者が撤退したた

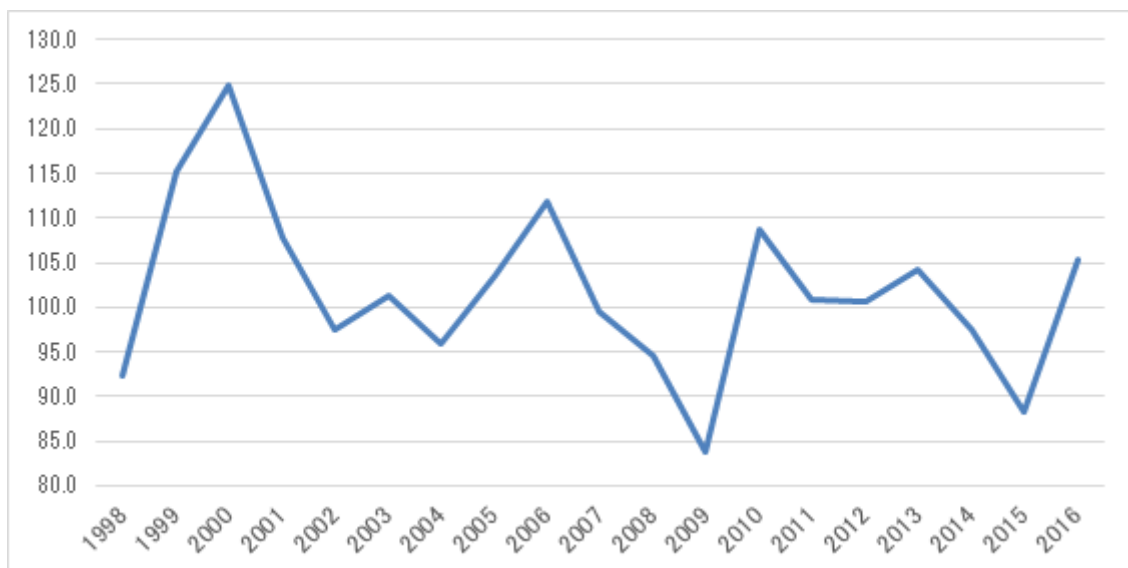
め、ロシアの生産者が需要を満たし、縫製業を発展させることが必要となっているのである。

ロシアの繊維業の研究者らが明らかにしているところによると、ロシアの生産者は、科学技術・財政などの面で適切な国家支援が得られず、外国企業との競争で厳しい状況に置かれている。また効果的な国家産業政策が不十分である上、企業の生産条件は不公平で、生産設備が老朽化している。また外国に原材料の供給を頼り、ロシアの消費者は欧米市場を好み、投資が不足しているなどの問題を抱えている¹。

縫製業と繊維産業は互いの生産に影響を及ぼし、密接に関連している。図 1 では、1998 年から 2016 年にかけてのロシアにおける縫製業と繊維産業の動態を示している。2009 年に縫製業と繊維産業は危機的状況から浮上し、その後、成長を維持したことが分かる。しかし 2014 年に市場変化が生じ、2015 年まで減少し続けた。2016 年には、縫製業と繊維産業の生産は対前年比 105.3%となった。

既に述べたように、ロシアの消費者は、ソ連の計画経済の時代から歴史的に定着してきた西洋の生産者を好む傾向が強い。

図 1 1998～2016 年のロシアにおける縫製業と繊維産業の動向（対前年比、%）



出所：ロシア公式統計に基づき筆者作成。

2. 「HENDERSON」のブランド戦略

「HENDERSON ロシア（ГК HENDERSON-Р о с с и я）」（以下、HENDERSON）が設立されたのは 1993 年のことである。同社は米国の Fruit of the Loom の洋服と TYCO-Matchbox の玩具のディストリビューターであった。同年、ポーランドでは HENDERSON ブランドの最初のシャツコレクションが製作されたが、ロシアの消費者が HENDERSON のポーランド製の商品を購入できるようになったのは 1996 年になってからであった。1998 年からは、モスクワ市をはじめ全国で同社の出店と店舗展開が始まった。2007 年の時点で、HENDERSON は全国 17 都市に 46 店舗を持つまでになった。ロシアにおいて、HENDERSON ブランドはさまざまな賞を獲得している。例えば「ブランド・オブ・ザ・イヤー2006（Брэнд года／EFFIE 2006）」を受賞している。



撮影者：Kaiumova Leysan(カユモワ・レイサン)氏

HENDERSON は、スポーツ、慈善団体、芸術家や、さまざまなイベント、コンクールのパートナーとして活動している。例えば、ユニホームを開発し、多くのイベントのスポンサーになっている。2010 年、HENDERSON は最初のパートナーを抱えるようになった。このパートナーはロシアアイスホッケー連盟と FC スパルタク・モスクワである。2011 年には「ビジネスの成功」という全ロシアコンクール、バイオリニストの Karen Shahgaldyan 氏（ツアーのパートナー）、トラの調教師の Artur Bagdasarov 氏と Karina Bagdasarova 氏（ツアーのパートナー）がパートナーとなった。2012 年には、2 度の世界チャンピオンに輝き、米国の New Jersey Devils のストライカーにしてロシア全国アイスホッケーチームの選手である Ilya Kovalchuk 氏（HENDERSON の公式イメージキャラクター）、ロシアサッカー連合、モスクワ国際関係大学（MGIMO）の舞踏会、チェーホフ名称モスクワ芸

術座が、HENDERSON のパートナーになった。

さらに同年、HENDERSON は「モスクワにおける国際父の日」というイベントを開始した。2013 年には、モスクワ・ヴィルトゥオーゾ室内管弦楽団「アーティスト」という慈善団体が新たにパートナーに加わった。2014 年には、Vladimir Spivakov 国際チャリティー財団とも協力し始めた。また同年、HENDERSON は「ゴロダ・マステスラベリ (Г о р о д а М а с т е р с л а в л ь)」という子ども向けの職業テーマパークのスポンサーとなった。2015 年には「SOS 子どもの村」という国際非政府組織 (NGO) と協力してキャンペーンを行った。そして 2016 年、「Friends」財団が新しいパートナーとなった。さらに、HENDERSON はロシアの Charity Shop という慈善団体と協力している。

折に触れて、ロシアの人気俳優コンスタンチン・ハベンスキー氏、テレビキャスター、ショーマン、プロデューサーであるガリク・マチロシアン氏が、HENDERSON の広告塔の役割を果たしてきた。HENDERSON の現在のミッションは「男性をファッショナブルでエレガントにし、生活の質を向上させる」ことである²。

HENDERSON は、2017 年時点で 58 都市に高品質の男性用既製服を販売するための専門店を持っている。加えて、同社がイタリア製や英国製の 3,000 以上の素材を使用した HENDERSON Su Misura のオーダーメイドサービスを提供し始めたということは注目に値する。このサービスは、モスクワ市、サンクトペテルブルク市、クラスノヤルスク市、ウラジオストク市、およびピャチゴルスク市の店舗で既に提供されている。

3. 「HENDERSON」の商品開発とラインアップ

HENDERSON が提供する製品には、男性用の洋服、靴、バッグ、アクセサリなどがある。男性用の洋服の最低価格、最高価格、平均価格を見てみよう (表 1)。また、靴やバッグ、アクセサリの最低価格、最高価格、平均価格は、表 2、表 3 の通りである。

表1 男性用の服の最低価格、最高価格、平均価格

ルーブル(1ルーブル=約17円)	最低価格	平均価格	最高価格
ワイシャツ	1,595	3,818	8,999
セーター	2,595	4,631	9,999
ポロシャツ	1,995	4,381	6,999
Tシャツ	995	2,535	3,999
ジャケット	1,995	11,713	19,999
コート・ハーフコート	14,995	17,371	27,999
レインコート	9,995	14,997	17,999
スーツ	16,950	30,405	38,998
ジャケット	9,995	20,011	25,999
チョッキ	8,999	8,999	8,999
ズボン	1,995	7,616	12,999
ジーンズ	1,995	4,843	7,999
ショートパンツ	3,599	3,770	3,999
下着	485	804	1,299
サマーアンダーウェア	1,595	2,275	2,999
靴下	195	407	699
ホームウェア	595	1,901	4,999
スポーツウェア	1,295	2,208	3,995

出所：HENDERSON のウェブサイトより筆者作成（2019年4月1日現在）

表2 靴の最低価格、最高価格、平均価格

ルーブル(1ルーブル=約17円)	最低価格	平均価格	最高価格
ブーツ	3,995	5,486	6,995
シューズ	2,995	7,227	10,999
モカシン	4,545	7,057	7,999
ジョギングシューズ	2,495	5,477	8,999
スニーカー	1,495	5,287	9,999
サンダル・ビーチサンダル	695	2,164	4,999
靴用アクセサリ	159	534	1,469

出所：表1に同じ

表3 バッグやアクセサリーの最低価格、最高価格、平均価格

ルーブル(1ルーブル=約 1.7 円)	最低価格	平均価格	最高価格
かばん・リュックサック	2,995	10,225	19,999
トラベルバッグ	8,999	9,499	9,999
ネクタイ	595	1,839	2,999
蝶ネクタイ	1,595	2,527	4,999
ハンカチ	1,299	1,313	1,399
カフスボタン・ネクタイピン	995	2,329	3,499
ベルト・サスペンダー	995	2,950	3,999
財布	2,599	4,094	6,999
キーケース・名刺入れ	1,599	2,611	5,999
帽子	495	2,491	5,999
傘	2,999	3,599	3,999
スカーフ	995	1,920	2,999
手袋	895	2,306	3,999
香水	1,895	2,835	3,599
化粧品	1,799	1,899	1,999
ギフトラッピング	359	470	599
ギフトカード	1,500	—	1,500
その他のアクセサリー	239	239	239
眼鏡	2,495	3,748	5,999
ブレスレット	995	2,921	3,999

出所：表1に同じ

HENDERSON はクラシックなビジネススタイルの服、またカジュアルウェアやスポーツウェアなどのコレクションを顧客に提供している。同社の商品価格帯は市場の平均的な価格より高いが、中には中所得者でも購入できる製品もある。

HENDERSON ブランドはロシアのブランドであり、本社はモスクワの北西に接するヒムキ市にある。だが、商品はロシア、香港、タイ、イタリア、英国、台湾、中国、ポルトガルなど世界中の工場で製造されている。同社は 1,500 人を雇用している³。

男性用衣料のメーカーは幅広い製品を提供しており、最新コレクションでは革新的な技術を使用している。例えば、しわにならないような Journey シリーズの Thomas Mason、アイロンがいらない Non Iron、伸縮性・弾力性のある動きやすい Stretch、色あせしにくい Garment Wash などの繊維製品である。さらに最近、

HENDERSON は REDA Dry Sense という繊維を服で使用するようになった。これは特別な加工によって撥水・防汚効果がある。また、工場と手作業による縫製を組み合わせたハーフキャンバス技術も利用している。HENDERSON の代表者によれば、この技術を利用しているのは世界のブランドのうち 10%程度である。

HENDERSON のもう一つの新技术は、羽毛を 4 層に仕立てたリバーシブルのベストに用いられている。このベストはアクティブなライフスタイルを送る顧客向けの製品である。この他、HENDERSON のバッグ・財布には、書類、銀行カード、通信機器の情報を遠隔から読み取ることを防ぐ「RFID」という特別なセキュリティ技術がある。

HENDERSON の製品は品質が高く、モデル開発には欧州の専門家の協力を得ている、と保証している。加えて、同社は店舗を「サロン・高級品店」と、生産工場を「モードの家」と名付けている。そのため、顧客は特別扱いされているというぜいたく感を味わうことができる。私見によれば、同社の主な対象顧客は 27 歳以上で、平均よりも高い収入を得ている男性である。彼らはオフィスで働き、優れていて、エリート（マネジメント・トップマネジメント）であると感じることを願っている。

HENDERSON は、ロシアアイスホッケー連盟、モスクワ・ヴィルトゥオーゾ室内管弦楽団を支援するなどのさまざまなマーケティングツールを通じてターゲットとなる顧客グループを魅了し、市場シェアを拡大している。さらに、同社はロシアの人気のある芸能人、司会者、アスリートや、ロシアの宇宙飛行士セルゲイ・ザリョーティン氏、ロシアにおけるイタリア大使である Pasquale Q. Terracciano 氏、REDA の最高営業部長である Fulvio Galimberti 氏などと協力している。

近年、ロシアではインターネットブームを迎えているが、同社は HENDERSON TV⁵ を放送し始めた。HENDERSON TV⁴ の中には、例えばロシアの俳優コンスタンチン・ハベンスキー氏が、視聴者から寄せられた質問や HENDERSON が選んだ質問に答える特別インタビューがある。放送は始まったばかりで、同社はロシア映画業界の他の代表的な俳優、アスリート、芸能人にもインタビューすることを計画している。また、同社がインスタグラム⁵、VK⁶、フェイスブック⁷などのソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）で積極的に情報発信していることは注目に値する。

HENDERSON は、サロン・高級品店およびインターネットストアの顧客のために、HENDERSON 特別会員クラブを創設した。特別会員になるには 3,000 ルーブルを支払い、カードを入手してウェブサイトで登録する必要がある。このカードを入手すると、顧客はコレクションや購入金額、日時などによって 5% から 30% までの割引特典を得られる。また、会員専用のさまざまなイベントと 24 カ月間の特別保証がある。この他、HENDERSON はセール、無料配達、顧客自身による受け取りに対する割引サービスなども提供している。また、同社は慈善活動も積極的に行っている。具体的には、販売されたギフトカードの収益から Vladimir Spivakov 国際チャリティー財団に資金を提供している。

筆者がインターネット上にある HENDERSON 製品に関するレビューを検討した限り、総じて顧客は購入した商品の品質に満足し、通常、消費者が同種の商品を購入する際に支払う価格より高いとしても妥当だ、と考えている。全体として、顧客の評価は 4.7 ポイント（5 ポイント中）である。品質に関する苦情はない。それは HENDERSON がしっかりと保証し、特別会員の場合は 24 カ月保証を提供していることの結果ではないか、と考えられる。

結論

HENDERSON は、現代の諸要件を満たす優れた政策・戦略を立てている。この政策・戦略は効率的な企業の社会的責任（CSR）活動とポジショニング、企業のミッションの具現化、グローバルな生産チェーンの利用などを含んでいる。その結果として「正しい」男性のスタイル、HENDERSON ブランドが人気を集め、またブランドロイヤルティーが高まっているのである。

¹ Климова Н. В., Мелкумян А. Э., Развитие швейных предприятий России в современных рыночных условиях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2017. №. 128.

² Официальный сайт компании HENDERSON – <https://henderson.ru>

³ Официальный сайт «Бизнес Успех» <http://bsaward.ru/>

⁴ vОфициальный Youtube канал «Дом моды HENDERSON»
<https://www.youtube.com/channel/UCWbq4w8WdBA2dVfIWzbnkog>

⁵ Официальный Instagram аккаунт «Дом моды HENDERSON»

https://www.instagram.com/henderson_fashion/

⁶ 公式的な VK 垢「Дом моды HENDERSON」 <https://vk.com/hendersonclub>

⁷ 公式的な Facebook 垢「Дом моды HENDERSON」

<https://www.facebook.com/HENDERSONclub>

参考文献

1) Климova Н. В., Мелкумян А. Э., Развитие швейных предприятий России в современных рыночных условиях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. №.128.

2) 公式的な сайт「Бизнес Успех」 <http://bsaward.ru/>

3) 公式的な сайт компании HENDERSON – <https://henderson.ru>

4) 公式的な сайт Федеральная службы государственной статистики <http://www.gks.ru>

5) 公式的な Instagram 垢「Дом моды HENDERSON」

https://www.instagram.com/henderson_fashion/

6) 公式的な Facebook 垢「Дом моды HENDERSON」

<https://www.facebook.com/HENDERSONclub>

7) 公式的な VK 垢「Дом моды HENDERSON」 <https://vk.com/hendersonclub>

8) 公式的な Youtube канал「Дом моды HENDERSON」

<https://www.youtube.com/channel/UCWbq4w8WdBAA2dVfIWzbnkog>

[執筆者] アザット・カユモフ (立教大学大学院経済学研究科修士課程 2 年)

[ロシア語からの翻訳] 蓮見 雄 (立教大学経済学部教授)

(※このレポートは、三菱 UFJ 銀行グループが海外の日系企業の駐在員向けに発信しているウェブサイト MUFG BizBuddy に 2019 年 4 月 24 日付で掲載

されたものです)