

氏名	馬場 正実
学位の種類	博士 (経営管理学)
報告番号	甲第429号
学位授与年月日	2016年3月31日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日 文部省令第9号) 第4条第1項該当
学位論文題目	ファッション産業の企業戦略に関する研究 -ギャズム理論に着目して Study on Corporate Strategy of Fashion Industry : Focus on Chasm Theory
審査委員	(主査) 高岡 美佳 野崎 俊一 山中 伸彦

I. 論文の内容の要旨

(1) 論文の構成

- 序章 本研究の問題意識と研究目的
- 第1章 日本におけるファッション産業の概況
- 第2章 ブランド研究のアプローチ
- 第3章 消費者間ネットワークと購買行動
- 第4章 ファッション産業のビジネスモデルとキャズムの関係
- 第5章 実証分析
- 第6章 キャズムを越えるための企業戦略
- 終章 総括と展望

(2) 論文の内容要旨

本論文の目的は、ファッションブランドにおいて、なぜ企業はキャズムを越えないと存続できないのかを明らかにし、どのようなキャズムの越え方が存在するのかを考察することである。近年、日本のファッション産業は、デフレの進行、内需の縮小、グローバル化等の影響を受けて混迷している。各企業は従来のマーケティングモデルを駆使して収益改善に取り組んでいるが、顧客ターゲットを既存の手法で把握した上で採用される新たな施策は、時として既存顧客の離反を招き、ブランドの競争優位が失われるケースも少なくない。これまで、消費者行動論では、消費者一人一人すなわち「個人」を対象として、その情報処理プロセスに注目し、消費行動をモデル化してきた。しかし昨今のように、消費者間における情報の流通性が高まっている社会においては、個人を対象としたモデルでは、分析に自ずと限界がある。孤立した消費者ではなく、ネットワークの中に身を置く消費者が、購買行動をする際にネットワークからどのような影響を受けるのかという分析視角が必要であろう。本論文がキャズム理論に着目するのは、このような理由からである。

各章の要約は、次の通りである。

まず、第1章では、上記の問題意識を受けて、企業サイドと消費者サイドの両側面から、その歴史と本論文において認識すべき経営環境の変化を論じ、それを踏まえた課題を明示した。消費者をめぐる象徴的な環境変化として、ファッションをめぐる消費者の価値観の変化、ITの進展、グローバル化、そして環境問題への関心の4点をあげ、同時に企業サイドから見たファッションビジネス環境の変化として、グローバル化の進展、ITの活用、エコロジーへの対応を導出した。続いて、内需の縮小、デフレの進行、海外からの輸入の増加に関して、マクロデータを引用しながら、日本のファッション産業をとりまく競争環境が大きく変化している点を指摘した。さらにミクロ的視点では、企業が激しい競争環境のもと、消費者が求める商品やサービスについてSTP+4P'sに基づく従来のマーケティング戦略によって対応することにより、かえってマーケットの同質化を促進してしまっている点を指摘した。そしてグローバル化の進展により、海外のラグジュアリー・ブランドや

ファストファッションブランドが日本市場で隆盛を極めるなか、日本のファッション企業は勢いを失い、そのブランド力が低下している点を課題として抽出した。

続く第2章では、ブランド・マーケティング研究のアプローチを検討した。ブランド・マーケティングは、STP+4P'sのマーケティングモデルを構築し、それを実践、管理していく活動である。研究の蓄積はあるものの、今日のファッション産業における競争環境の変化は、従来のブランド論の概念では捉えきれない。本章では、供給側の視点からブランド研究の変遷を振り返ることによって、ブランド戦略に関する理論的考察を体系的に整理した。先行研究が示すように、「価値提供」から「価値共創」へのマーケティングにおける発想の転換や、ブランド・エクイティの活用戦略としてのブランド拡張の概念は、ファッション企業がキャズムを越えて成長を果たすための重要なヒントを内包している。

第3章では、ファッション消費者の行動特性に着目して議論を進めた。次章以降でファッション産業のビジネスモデルとキャズムの関係を検討するため、イノベーター理論及びキャズム理論の先行研究に関して整理した。Rogers (1962) は、採用者カテゴリーを新しい商品に対する購入の早い順から、イノベーター (2.5%)、オピニオンリーダー (13.5%)、アーリー・マジョリティ (34%)、レイト・マジョリティ (34%)、ラガード (16%) の5つのタイプに分類しているが、オピニオンリーダーとアーリー・マジョリティとは、新しい商品の採用基準に大きな違いがあり、後者は採用に対して非常に慎重な姿勢をとる。そのため両者の間には大きな溝つまりキャズムが存在する。Moore (1999) は、キャズムを越えるためには、特定のニッチ市場にターゲットを定め、そのニッチ市場でマーケットリーダーになった後、次のターゲットニッチに移り、これを繰り返すことで市場を拡大させていく戦略を提唱している。

第4章は、ファッション産業のビジネスモデルとキャズムの関係について考察した章である。本章では、ファッション産業のビジネスモデルをSPAブランド、ラグジュアリー・ブランドの2つに分けて、それぞれのビジネスモデルごとに、どのようにしてキャズムを越え、メインストリーム市場にスムーズに移行するかについて詳述した。ラグジュアリー・ブランドにおいては、希少性の創出によって排他性を感じさせつつ高い認知度と売上高を達成するマネジメントが求められる。そこで縦軸に利益率、横軸に販売量を示した商品戦略マップを提案した。ブランドのコア価値を維持・向上するためには、利益率が低く、販売量も制限される商品が必要となる。スノップ価値やヴェブレン価値を感じた初期市場の採用者に対してこれらの商品を訴求することによって、彼らはこれらの商品を早期に採用し、他の顧客へ普及させ汎用性を高めていく。しかし同時に利益率の高い商品を開発しその販売量を増加させていくことも必須である。ブランドの強みを核に独自性を生かすことで、最初はニッチ商品であっても組織能力を積み重ねていく戦略的な取組みによって多くの顧客の支持を得て、販売量を増やし、スケールメリットを獲得していくのである。SPAブランドにおいては、事業数値の責任を担うブランドMDの重要性を説いた。SPAブランドがキャズムを越えるためには、在庫ロスを最小化すると同時に販売機会ロスも最小化す

る必要があり、そのために売上を予測し、在庫・仕入・発注状況をマネジメントしなくてはならない。MD 業務のロジックを生産から販売までの一連の流れとして管理し、売上推移に応じた適切な発注スキームを確立することによって効率性と収益性を上げることが可能となる。

第5章では、キャズムを越えて持続的な発展を実現している状態に関して実証分析を試みた。本章の第1節では、まず、キャズムを越えている状態について「ある一定の規模を獲得することによって、スケールメリットを働かせ、原価率を軽減し、固定費を捻出するに十分な限界利益を計上できている状態」と定義した。fm 比率が低く、固定費を捻出するに十分な限界利益を計上できているだけでなく、マジョリティ層の支持を獲得する水準の規模を持ち合わせている状態と定義した点が本論文の特徴といえる。第2節では、質的比較分析(QCA)の手法を用いて、キャズムを越えて高い利益成長を続ける状態はどのような原因条件が揃うと実現するのかについて、その経路パターンを明らかにした。QCAの結果、6種の経路パターンを明示することができ、その結果をふまえて、ユニテッドアローズの企業事例を用いて経路の考察を実施した。続く第3節で、どの程度の規模水準を越えるとキャズムを越えるためのスケールメリットが働くのかという点について、布帛製品とニット製品の製作工程の違いを明らかにした上で、ヒアリング調査を実施した。本節における調査を通じて、スケールメリットが働くある一定の規模とは、アイテムごとにどの程度であるかを生産数量とコストの相関関係として確認することができた。

前章における分析結果をふまえて、第6章では、キャズムを越えるための企業戦略について検討した。ブランド拡張による事業戦略では、PRADAの事例を検討した。PRADAのブランド拡張には、水平方向へのブランド拡張とともに、セカンドライン MIU MIUのような垂直方向へのブランド拡張の2方向がある。セカンドラインへのブランド拡張は、普及版としての位置づけにより、大量生産を是とするため、スケールメリットが働き、経験効果による高品質の実現とともに原価率の低減を享受することができる。スケールメリットを作用させるための機能戦略に関しては、COACHの事例を取り上げた。COACHは、ファーストエントリーとしての商品をアウトレット限定商品として展開している。アウトレット限定商品は、デザインがシンプルで低価格であり、さらに多くの販売量を確保できるため、原材料にも大量生産が可能な素材が使用されスケールメリットが働く。そして、メインストリーム市場をダイレクトに攻めるポジショニング戦略の事例としては、ファーストリテイリングを取り上げた。高品質でベーシックそして低価格をブランドコンセプトとするユニクロは、ファッション性を重要視する初期市場の採用者をあえて想定していない。商品はあくまでも実用性によって購入する傾向の強いメインストリーム市場の採用者に対して、競争優位性を集中し、ファッション性の低い機能重視の低価格な商品を開発することでキャズム自体を最小限に抑えて持続的な成長を果たしている。

以上が、本論文の各章の概要であるが、上記の検討結果をふまえて、申請者は「終章 総括と展望」において、次のようにまとめている。

本論文が導き出した「なぜ企業はキャズムを越えないと存続できないか」の理由は、キャズムを越えないと企業が競合相手に勝つための新たな選択肢が持てなくなる点に求められる。グローバルなレベルで競争が激化しているファッション産業においては、次の一手となる選択肢を数多く持つことにより、STPにおけるポジショニング戦略を有利に展開することができる。したがって、選択肢を数多く持ち、環境変化に敏感に対応しつつ、競合相手の出方に合わせて勝つための施策を講じる必要がある。キャズムを越えることによって、固定費を捻出するに十分な限界利益を計上でき、結果として企業はキャッシュを獲得し投資余力が生まれる。その余力を利用して、利益を上澄みするか、販売価格を下げてより多くの消費者の支持を得るか、新製品開発に投資するか、広告宣伝費に投入してブランド認知を上げるかといったマーケティング上の4Pに関してとるべき次の選択肢が増えるのである。

II. 論文審査の結果の要旨

馬場氏が本論文中で指摘したように、わが国のファッション市場が縮小傾向にある中で、日本の伝統的ファッション企業は自社ブランドを十分にマネジメントできず収益の低下を招いている。一方で、経営管理学の視点に立ち、その原因を探るとともに解決策を提示している研究実績は少ない。本論文はその原因として、「企業が全体としてキャズムを越えていない」という仮説を立て、キャズムを越えるパターンに関してデータを用いて実証している。従前は、特定の財を取り上げて社会における当該財の普及プロセスを分析するのに用いていたキャズム理論を、個別企業のブランド戦略に当てはめて一定の研究成果を導き出したという点で、非常に意欲的な論文であると評価できる。

自社内に数多くのブランドを有する日本のファッション企業は、現在、個別ブランドに関するSTPをベースに戦略を立案・実行しているが、今後は生き残りを賭けてブランドポートフォリオマネジメントを徹底する必要がある。本論文の最大の貢献は、ポートフォリオマネジメントを行う際に、各ブランドを組み合わせることでブランド拡張やリポジニング等を行いながら、まさに「全体としてキャズムを越える」状態を維持して利益を獲得し、投資余力を保持していくことが重要であることを示唆した点にある。

本論文の分析から得られた知見は、当該分野の研究の進展に貢献したと判断し、審査員一同は、本論文の筆者である馬場正実氏が博士（経営管理学）の学位を受けるに価するものとする。