

2015 年度 博士学位申請論文

ファッション産業の企業戦略に関する研究
－ キャズム理論に着目して

Study on Corporate Strategy of Fashion Industry
: Focus on Chasm Theory

指導教員 高岡 美佳 教授

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科ビジネスデザイン専攻

馬場 正実
BABA, Masami

目次

序章 本研究の問題意識と研究目的.....	1
問題意識	1
研究目的	6
本論文の構成	7
第1章 日本におけるファッション産業の概況.....	8
1-1 日本のファッション産業の変遷	8
1-2 日本のファッション産業をめぐる環境変化	11
1-3 日本のファッション産業の課題	14
第2章 ブランド研究のアプローチ.....	20
2-1 ブランド研究の変遷	20
2-1-1 ブランド・ロイヤルティ・マネジメントの議論	21
2-1-2 ブランド・エクイティの議論	24
2-1-3 ブランド・アイデンティティの議論	27
2-2 ブランド構築における価値と関係性	29
2-2-1 価値に関する議論	30
2-2-2 関係性に関する議論	32
2-2-3 価値の共創と関係性	33
2-3 ブランド戦略におけるブランド拡張	35
第3章 消費者間ネットワークと購買行動.....	39
3-1 ネットワーク外部性	39
3-1-1 バンドワゴン効果とスノップ効果	39
3-1-2 構造同値と直接結合	41
3-2 イノベーションの普及過程理論	42
3-2-1 イノベーションの普及過程理論	43
3-2-2 製品ライフサイクルに基づく普及プロセス	46
3-3 キャズム理論のファッションビジネスへの展開	49
3-3-1 キャズム理論	50
3-3-2 キャズムを越える成長戦略	51
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.....	54
4-1 ファッション産業のビジネスモデル	54
4-2 ラグジュアリー・ブランドのビジネスモデル	56
4-2-1 ラグジュアリー・ブランドの定義	56
4-2-2 ラグジュアリー・ブランド戦略のフレームワークとキャズム	58

4-3 SPA ブランドのビジネスモデル.....	62
4-3-1 SPA ブランドの定義.....	63
4-3-2 SPA ブランド戦略のフレームワークとキャズム.....	64
第5章 実証分析.....	74
5-1 キャズムを越えている状態の定義.....	74
5-2 質的比較分析及び事例分析.....	76
5-3 ヒアリング調査.....	88
第6章 キャズムを越えるための企業戦略.....	98
6-1 ブランド拡張による事業戦略.....	99
6-1-1 検証対象.....	100
6-1-2 戦略の概要及びビジネスモデルの考察.....	101
6-2 スケールメリットの働く機能戦略.....	102
6-2-1 検証対象.....	104
6-2-2 戦略の概要及びビジネスモデルの考察.....	105
6-3 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.....	107
6-3-1 検証対象.....	108
6-3-2 戦略の概要及びビジネスモデルの考察.....	109
終章 総括と展望.....	115
本論文のまとめ.....	115
本論文の結論.....	122
本論文の課題と今後の展望.....	124
謝辞.....	125
参考文献等一覧.....	126

序章 本研究の問題意識と研究目的

問題意識

ファッション産業とは、紡績・染色加工・織物・縫製・アパレル・流通・小売という、繊維産業における多段階工程の最終的な出口であるとともに、食、住、サービスを含むライフスタイル全般において重要な要素を占めており、生活文化関連産業として、様々な産業とも密接に関連しているとともに、大きな経済利益を確保することができる可能性を有する付加価値産業である¹。経済産業省の定義ではそうであるが、付加価値のつけ方において、企業と消費者のコミュニケーションは大きく変化してきている。本稿では、ファッション企業と消費者とが双方向のコミュニケーションをはかると同時に、変化するファッション市場に対して常にクリエイションをし続けることによって、顧客満足を達成する産業であると定義する。ところでファッション産業は、他の産業同様、すでに物質的豊かさを達成し²、知識、サービス、デザイン、コンテンツ等、心の豊かさに関わる価値が求められつつある³。

企業の事業戦略に目を移すと、成功しうるブランドの事業戦略とは、ブランドを競争相手から差異化し、そのブランドに独自のポジショニングを与えるものである。この差異化するための独自性とは、特定の顧客層に対して特定の価値を提供できる能力であり、その戦略には選択が重要となってくる。特定の STP に対しての 4P's 展開⁴であるポジショニング戦略が、多様性に満ちた今日のファッションビジネスにおける有効な事業戦略であると考えられている。ところが以下にあげるいくつかの環境変化が、ファッションビジネスのポジショニング戦略に深刻な影響を与えている。

一つは 2000 年前後から始まったデフレの進行である⁵。1980 年代中盤から 1990 年代前

¹ 経済産業省（2010）「ファッション政策の検討ワーキンググループ報告書」p.2 より引用。

² 内閣府「国民生活に関する世論調査」における生活者意識の移り変わりをみると、1979 年以降、一貫して「モノの豊かさ」よりも「心の豊かさ」に生活の重心をおく人の割合が増加し続けている。またモノの豊かさから心の豊かさへ生活の重心が変化していることに伴い、家計支出動向も変化してきている。モノ自体への支出額がバブル崩壊直後の 1992 年にピークを迎えた以降は減少し続けているのに対し、サービスに関する支出額は一貫して増加している。経済産業省（2007）「生活関連産業（日用品）の高付加価値化に向けた提言」p.3 を参照。

³ 経済産業省製造産業局繊維課による「ファッション産業人材育成事業」平成 15 年度中間報告においても、「ファッション産業は情緒的価値を扱う産業であり、社会の成熟に伴って人々が心の豊かさや個性をより一層追求するに従い、今後ますます市場が拡大するビジネス分野である」と報告されている。経済産業省（2003）「「ファッション産業人材育成事業」について（中間報告）」製造産業局繊維課 p.1 を参照。

⁴ STP とは、Segmentation、Targeting、Positioning の頭文字をとったものである。市場を細分化して主たるターゲットを決め、製品やサービスの心理的位置づけを決め、その上で最適なマーケティング諸活動である 4P's (Product、Price、Place、Promotion) を市場に向けて調整していく。STP については、池尾、青木、南、井上（2010）『マーケティング』有斐閣 p.13、4P's については、池尾、青木、南、井上（2010）前掲書 p.15 を参照。

⁵ 内閣府による平成 13 年度年次経済財政報告によると、消費者物価指数（CPI、生鮮食品除く総合）は、1999 年秋以降前年割れしており、1999 年が前年比 0.0%、2000 年が同マイナス 0.4%となった後、2001 年（1～9 月）は同マイナス 0.9%となっている。内閣府（2001）「年次経済財政報告」p.39 を参照。月例経

半にかけてのバブル期においては、生産から販売までのサプライチェーンにおいて発生するすべてのコストにマージンを乗せた金額を最終消費者の購買価格に設定していた。しかし、1998年10月ユニクロのフリース1,900円キャンペーンの実施⁶とともに出現したSPA業態による業界構造の変革により、価格競争は激しさを増した。つまり日本経済全体に深刻なデフレの波が押し寄せるとともに、ファッション産業においても新たなビジネスモデルの出現により低価格化が進むことになったのである。

二つめは百貨店を中心とした既存流通チャネルの衰退である。図1は、全国百貨店売上高を1990年から2013年まで時系列に見たものである。1991年の全国百貨店全体の売上高は97,131億円あった。しかしその後、1997年の91,876億円をピークに2012年の61,453億円まで毎年前年比減を継続し、ようやく2013年に62,171億円と前年売上を上回った。

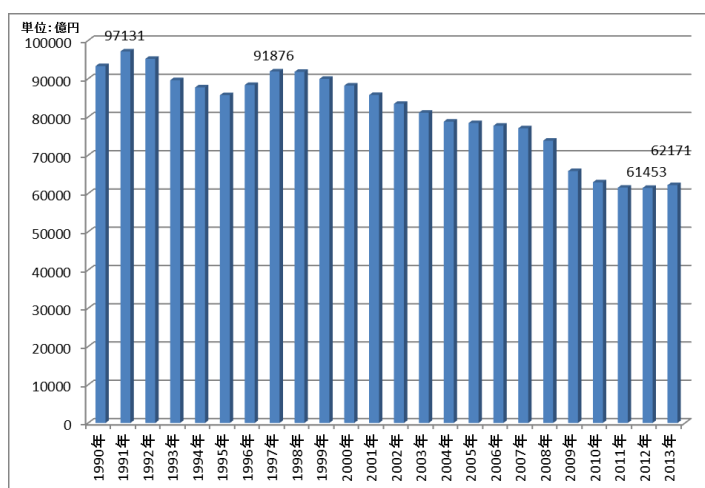


図1 全国百貨店売上高推移

(出所) 日本百貨店協会「百貨店売上高」⁷より作成

この百貨店売上の推移は、百貨店の伝統的フォーマット⁸の限界を意味している。成長期の百貨店は、都市への人口集中による豊かな立地独占を背景に、取扱商品カテゴリーを拡大し、ワンストップでの異業種集積による相乗的な顧客吸引効果を生み出すことに成功した⁹。この成長過程において構築された百貨店の伝統的フォーマットは、郊外型ショッピングセンターや専門店そしてE・コマース等の台頭による業態間競争の激化や消費者行動の変容等による環境変化の影響を受け、増収継続が困難になったのである。

済報告では、1999年から2年以上に渡り物価下落が続いていた我が国はデフレにあると判断した。こうした記述は2006年年央まで続いた。その後、2009年11月になり、再び物価の持続的な下落が続いていることから、デフレ状況にあるとの判断を行った。内閣府(2012)「年次経済財政報告」p.55を参照。

⁶ ファーストリテイリング社HP (<http://www.fastretailing.com/jp/about/history/>)より。

⁷ 日本百貨店協会HP (http://www.depart.or.jp/common_department_store_sale/list)より。

⁸ 田村(2008)は、フォーマットとは業態の分化した種々なかたちのことであり、企業の戦略行動を反映するものであると言っている。田村正紀(2008)『業態の盛衰』千倉書房 p.25を参照。

⁹ 田村(2008)前掲書, p.207を参照。

表 1 織物・衣服・身の回り品小売業における事業所数、従業者数の推移（従業者が常時 50 人未満）

（出所）経済産業省商業統計¹⁰より作成

年	事業所数		従業者 (人)
	法人	個人	
1972	205,979	45,432	751,299
1974	216,928	50,193	755,205
1976	227,352	56,618	774,924
1979	236,904	64,475	782,749
1982	242,864	72,386	793,417
1985	229,606	75,792	754,871
1988	236,581	87,816	799,777
1991	240,994	101,781	808,597
1994	225,714	101,971	788,950
1997	209,420	98,363	726,130
1999	201,762	97,434	747,552
2002	185,937	92,720	719,710
2004	177,851	92,446	696,102
2007	166,732	93,112	676,614

同様にアパレル商品を取扱うブティック形態の中小小売店も著しい縮小傾向にある。表 1 は、従業者が常時 50 人未満の織物・衣服・身の回り品小売業における事業所数、従業者数の推移を表したものである。1972 年と 2007 年を比較すると、事業所数は 80.9%と減少し、そのうち個人経営の事業所数は 45.8%と激減している。近代流通業の特質が環境変化へのその適応能力にある中で、とりわけ中小小売店の中でも個人商店の場合には、生業店が多く、そのため環境変化への適応能力は極めて低く、業種も立地場所もそのまま、また品揃え、価格、接客方式、サービスなどの小売ミックスを環境変化に対応して大きく変えようとする店舗も少ない¹¹。日本のファッション産業の成長過程において、国内アパレル企業の多くは、この百貨店と商品の卸先としての中小小売店に主たる販売網を依存してきた経緯がある。

そして三つめは、ファッション産業におけるグローバル化の進展である。1978 年 3 月にルイ・ヴィトンが百貨店に公式に出店して以来¹²、欧米ブランドは、日本市場を良質顧客が存在する魅力あるマーケットと捉え、日本法人を作り¹³、インポートブランドマーケットとして展開を拡大していった。それらは主にラグジュアリー・ブランド¹⁴が中心であり、

¹⁰ 経済産業省(2006)「産業細分類別、年次別の事業所数、従業者数、年間商品販売額、商品手持額及び売場面積」より。

¹¹ 田村(2008)前掲書, p.186 を参照。

¹² Dana Thomas (2007) ” DELUXE ” (実川元子訳(2009)『墮落する高級ブランド』講談社) p.79 を参照。

¹³ ルイ・ヴィトンは 1981 年にルイ・ヴィトン・ジャパン社設立。Dana Thomas (2007) 前掲書, p.79 を参照。またクリスチャン・ディオールは、1953 年に百貨店の大丸と提携して日本では初めてとなるファッションショーを開催し日本に進出を果たす。2003 年 12 月 7 日には、東京の青山・表参道に、銀座の旗艦店を上回るほどのゴージャスな LVMH の拠点とも言えるディオール・ブティックをオープン。

<http://www.brandhistory-5dior.com/04/003.html> を参照。

¹⁴ Jackson & Haid (2002) はラグジュアリー・ブランドを次のように定義している。「ラグジュアリー・ブランドは一般的にステータスの象徴、憧れ (desirability) の対象であり、消費者はそれを所有することによって「認知されたステータス (perceived status)」を得られると信じ、製品そのものの機能的な効用の価値をはるかに上回るプレミアム価格を支払ってでもそれを購買しようとするブランドである」。本研究においては、ラグジュアリー・ブランドを「ステータスの象徴、憧れの対象であり、消費者はそれを所有することによって認知されたステータスを得られると信じ、常に高い水準の prestige を付加されることによって製品そのものの機能的な効用の価値をはるかに上回るプレミアム価格を支払ってでもそれを購買しようとするブランド」と定義する。Jackson & Haid (2002) “Gucci Group: The New family of Luxury Brands, A Case Study” International Journal of New Product Development and Innovation Management, 4 (2),

ファッション性、価格、品質ともに世界をリードするポジションであった。しかし H&M・Forever21・Zara に代表されるファストファッション¹⁵企業の日本市場への進出は、さらに国内小売業の競争激化に拍車をかけた。マルチナショナル展開の生産背景を利用し、ファッション性のみならず低価格による優位性を発揮してきた。彼らは銀座、原宿といった首都圏エリアを皮切りに、今や全国の主要エリアを席卷し続けている¹⁶。これはデフレの進行とともに国内ファッション企業の収益獲得に大きなダメージを与えている。グローバル化のもう一つの現象がラグジュアリー・ブランドの進出である。これまでラグジュアリー・ブランド店舗は銀座並木通りを中心にメゾン形態で点在していた。ところが 1990 年代後半の金融危機以降、銀座通り沿いの 1 階で路面営業をしていた大手銀行が相次いで撤退し、その跡にこれらのラグジュアリー・ブランドが旗艦店として出店していった¹⁷。彼らは銀座市場を高額消費のシンボリックなエリアと位置づけ、多額の出店投資をアジア各地域への拡大の足がかりとして行なっていた。2008 年に起きたリーマン・ショック以降の高額品消費の回復基調は、前述の低価格ファストファッションブームとは相反する消費の二極化¹⁸を日本市場にもたらした。従来のように消費者を所得でセグメンテーションして購買行動を探ってもそこからは何も見えてこない。高級外車に乗りながら衣食住は徹底して節約をする人、ラグジュアリー・ブランドの服を着て 100 円ショップに行く人が存在するのである。また、1990 年代後半バブル崩壊後も、ラグジュアリー消費は他の消費財と比べ緩やかな下落傾向に留まった。そこには支持するブランドに対して主体的に啓蒙を深める OL の姿が見られた。彼女らは雑誌媒体から当該ブランドの歴史や哲学そして商品情報の詳細を入手した。この自らブランドを学習する姿勢は、単にモノだけでつながっている消費者からは見ることができない。日本のファッション産業は、デフレの進行、既存流通チャネルの衰退そしてグローバル化の進展等の環境変化による大きな影響を受け、各企業は従来

pp.161-172 を参照。

¹⁵ 川島 (2009) は、手軽に、気楽に、安く、日常的に着ることができるファッション衣料と定義しており、低価格、高品質、ファッション性にその特徴があるとして、ファッション性に関しては、パリ、ミラノ、ニューヨーク等の最新のコレクション情報をトレンドとしていち早くデザインに取り入れ、それをどこよりも早く商品化するそのスピード感をもってファストとしている。川嶋幸太郎 (2009) 『ファストファッション戦争』産経新聞出版 p.12 を参照。

¹⁶ 2014 年 8 月時点での H&M の日本国内店舗数は 43 店舗 (株式会社 H&M HR マネージャー山田裕介氏へのヒアリングにより)、Forever21 は 14 店舗 (合同会社 FOREVER 21 JAPAN RETAIL カントリーマネージャー高橋慎也氏へのヒアリングにより)、ZARA は 80 店舗 (株式会社ザラ・ジャパン採用マネージャー渡部亜朱加氏へのヒアリングにより)。

¹⁷ 朝日新聞 DIGITAL2015 年 4 月 28 日号 http://www.asahi.com/and_w/fashion/SDI2015042833021.html を参照。

¹⁸ ここで言う消費の二極化とは、特定のカテゴリーでは慎重かつ意識的にワンランク上の商品やサービスを購入するが、他の多くのカテゴリーではワンランク下の消費を行うことを意味する。新しい流行のコートやジャケットは、ラグジュアリー・ブランドの高価なものを購入するが、インナーや下着等それ以外のアイテムはユニクロの低価格商品を購入するケースのこと。Silverstein & Fiske & Butman (2003) “Trading Up” (杉田浩章監訳 (2004) 『なぜ高くても買ってしまうのか』ダイヤモンド社) pp.34-35 を参照。いずれにしても、中間の価格帯のものが買われにくくなりつつある。

の事業戦略及びそれに伴う機能戦略の修正を余儀なくされているのである¹⁹。

このように日本のファッション産業を取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、多くの企業が環境変化への対応と競争激化への対策に苦慮している。各企業は、STP+4P'sのマーケティングモデルを駆使して、商品・サービスの改良、価格の引き下げ、Eコマース等新たな業態への挑戦、そして数々のプロモーションを仕掛けて収益改善に取り組んでいる。しかし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。

例えば、筆者は実務において以下の経験をしている²⁰。カジュアルウェアにおいてポロシャツは主力アイテムとなる。我々は、従来2万円前後で販売していたポロシャツを3割ほど低価格のプライスレンジで供給するため、用途をゴルフに特化して機能素材開発にトライをした²¹。またデザインもゴルフでの着用を意識してスマートさとベーシック感を心がけた。市場もゴルフ熱が高まってきていた背景もあり、この試みは新規顧客の獲得に寄与し、新たな4P'sによるマーケティング戦略を実施した2008年には一時的に客数が増加した。店頭において、ゴルフに関わるプロモーションも実施されるなど話題性も高まり、成功の機運を誰もが疑わなかった。ところがその後、半年、1年が経過するにつれ、既存の顧客の来店が減少し、一気に売上は下がっていった。顧客の大半は、品質の低下とゴルフウェアへの移行に対する不満を口にした。機能素材は、低価格であるが決して品質が悪いわけではない。それまでも顧客はゴルフにも従来のポロシャツを着用していたのである。にもかかわらず顧客は離反していった。顧客がブランドに求めていたものは、ブランドらしさであり、変わらぬ心の中でのポジションだったのである。一方、この施策により獲得した新規顧客も定着率は低く、当該ブランドの客数はさらに減少していった。

また近年、ブログやSNSなどのソーシャルメディアが普及し、その利用者が増加している。ファッション領域においても、「今年は何が流行するのか」「他の消費者は何を購入しているのか」「特定ブランドの新製品の評判は」「どこで最も安く購入可能か」といった情報が瞬時に消費者に届くようになり、同時に消費者もこれらの情報をいつでもどこでも簡単に発信できるようになった。つまり各ブランドのSTP+4P'sの事業戦略は、ITを使いこなす消費者によって比較検討が可能になり、情報発信力と情報受信量が増大した消費者のブランド選別への影響力は格段に大きくなったのである。これまでにない拡散速度、匿名性などの特徴を持ち合わせるソーシャルメディアの普及²²は、ネガティブな面からも

¹⁹ 日本のファッション産業で起こっている環境変化に関しては、第1章でその課題とともに詳述する。

²⁰ 筆者は、2006年2月から2011年4月まで高感度・高品質のカジュアルウェアを提案するパリコレクションで著名なブランドを日本市場においてライセンスビジネスとして事業展開した経験を持つ。

²¹ 機能素材とは、UVカット対応や、吸水速乾などゴルフウェアとして着用する際に必要と考えられる機能を持つ特殊素材であり、従来の天然素材100%のものと比較して原材料のコストは安くなる。

²² 平成24年末のインターネット利用者数は、平成23年末より42万人増加して9,652万人（前年比0.4%増）、人口普及率は79.5%（前年差0.4ポイント増）となった。また主なソーシャルメディアの利用率は、全体で57.1%と過半数を超えた。前年に比べ最も利用率が伸びたLINEは、20代の80.3%が利用、40代

ポジティブな面からもファッション産業の各企業の事業戦略に影響を与えている。

研究目的

前述の背景を踏まえ、本研究では、STP+4P's に変わるマーケティング施策として、消費者間の影響に着目したマーケティング施策について考察を進める。1962年にE.M.Rogersによって『イノベーションの普及 (Diffusion of Innovations)』が発表され、それ以来現在に至るまで多くの調査に基づいてイノベーション普及過程に関する一般モデルは修正、拡張がなされてきた。その後ハイテク業界においてG.A.Mooreにより『キャズム (Crossing the Chasm)』が発表され、ハイテク・マーケティングの基本原則としてさまざまな研究が海外を中心に行われている。

新製品の普及において、当初はその製品には既存の市場価値もなければ、用途も確立されていない。あるのは一部の利用者だけが認めた価値ある機能だけである。そして次に、この製品の価値が顧客に理解され、妥当な価格で安定供給されることが実証されれば、新たなメインストリーム市場が形成される。少数のビジョナリーで構成される初期市場から、多数の実利主義者で構成されるメインストリーム市場へと移り変わるところに深い溝、すなわちキャズムが存在している²³。安定的に成功をもたらしてくれるメインストリーム市場で成功を収めるためには、このキャズムを越えなければならない。

本研究の目的は、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。その際、ファッション企業の事業戦略と同時にファッション消費者の行動特性にも着目する。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。また顕示性の強いファッションブランドの商品は、口コミによって強い影響を受ける²⁴といった先行研究も確認できる。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

以下の全ての年代で利用率が30ポイント以上増加している。インターネット利用者数は、総務省平成25年版情報通信白書第4章第3節「インターネットの利用動向」を、ソーシャルメディアの利用率は、総務省「平成25年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」を参照。

²³ Rogers(1962)のイノベーションの普及過程理論を受けて、Moore(1999)は少数のビジョナリーで構成される初期市場の採用者をイノベーター(2.5%)、オピニオンリーダー(13.5%)とし、多数の実利主義者で構成されるメインストリーム市場の採用者をアーリー・マジョリティ(34%)、レイト・マジョリティ(34%)、ラガード(16%)に分類した。E. M. Rogers (2003) “DIFFUSION of INNOVATIONS 5th Edition” (三藤利雄訳(2012)『イノベーションの普及』翔泳社)を参照。Rogers(1962)は、1962年にDIFFUSION of INNOVATIONSを出した後、研究成果をさらに追記する形で版を重ね、2003年に5th Editionを出している。G. A. Moore (1999) “CROSSING THE CHASM: Revised” (川又政治訳(2012)『キャズム』翔泳社)、p.5を参照。

²⁴ 桑島由芙(2007)「関係性から見る購買行動—ネットワーク分析を用いて—」東京大学COEものづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper No. 144を参照。

影響を受けるのかという分析視角が必要であろう。本稿がイノベーションの普及理論と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。

本論文の構成

論文の流れとしては、この後の第1章で議論の背景を明確にするために、本研究の対象となる日本のファッション産業の変遷を時系列ごとに振り返り、消費者、アパレル企業、小売企業それぞれの進化してきた過程を確認する。消費者を構成するファッション生活環境と、企業を構成するファッションビジネス環境は、時代とともに変化するものである。そのためファッション産業における消費者をめぐる環境変化と企業をめぐる環境変化それぞれの影響の大きい要素を抽出する。その上で、本項が前提とする日本のファッション産業における課題を述べる。

続く第2章では、本研究の対象領域であるファッション産業のブランドマネジメントを考察するにあたり、ブランド研究の先行研究を振り返る。さらに、ブランド・エクイティを有効的に活用するための代表的方法として注目されているブランド拡張について、ブランドマネジメントの戦略課題として先行研究を確認し、ラグジュアリー・ブランドにおけるセカンドラインの有効性に関して詳述する。第3章では、これまでの消費者行動論では、消費者一人一人すなわち個人を対象とした研究が主流であったが、消費者間における情報の流通性が高まっている今日の社会においては、個人を対象としたモデルでは、分析に自ずと限界がある点を論じ、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を強調する。その上で本稿の分析視角であるイノベーションの普及過程理論及びキャズム理論についてその概念を詳述する。

その後、第4章においてファッション産業の戦略体系を俯瞰して述べ、ビジネスモデルごとのイノベーション戦略の可能性について仮説を展開していく。ラグジュアリー・ブランドのブランドマネジメントに関しては、商品価値とは何であるかを論じ、その本質を明らかにし、ラグジュアリー・ブランドにおけるキャズムの越え方を、商品戦略ポートフォリオを用いて論述する。また、SPAブランドにおけるキャズムの越え方については、事業戦略の全体像及び機能戦略の詳細を述べて明らかにする。続く第5章では、キャズムを越えている状態について本稿における定義化を行い、質的比較分析及びヒアリング調査によってその整合性を検証する。そして第6章において、キャズムを越えている状態の定義を踏まえて、キャズムの越え方のパターンを具体的な企業戦略を考察することにより明らかにする。最後の終章では、結びとして本研究の成果をまとめた上で、妥当性と意義を問うため、残っている問題点を解明するための今後の課題と展望を述べる。

第1章 日本におけるファッション産業の概況

日本のファッション産業を取り巻く環境はめまぐるしく変化をしており、多くの企業は業績が悪化し、倒産に追い込まれるケースも少なくない²⁵。一方、その環境変化を認識し、激しい企業間競争に勝ち残っている企業も数多く存在する。本稿では、その対象をファッション産業にフォーカスし、その事業戦略及び機能戦略を考察する。本章では、対象となる日本のファッション産業の変遷を振り返り、現在日本のファッション産業が抱える問題に関して、取り巻く環境変化を検討した上で論じていく。

それは、ファッション産業をめぐる環境変化により、企業がキャズムを越えることが困難になってきているからである。環境変化により、競争環境が激化し、また消費者の購買動向が変化することで、従来のマーケティング戦略が通用しなくなってきているとも換言できる。新たなマーケティング戦略、すなわち STP+4P's におけるポジショニング戦略を環境変化に対応して取り直すためには、新たな投資が必要となる。よって、長期的に投資可能なキャッシュを獲得するために、企業はキャズムを越えなくてはならないと考えることができる。それでは、ファッション産業の課題を明らかにするため、日本のファッション産業の変遷から見ていくことにしよう。

1-1 日本のファッション産業の変遷

日本のファッション産業が、現在のような既製服を対象としたビジネスに進化したのは、1960年代中盤頃からと言われている²⁶。木下（2009）は、「日本のアパレル産業は、1960年代に産業としての基盤を形成し、1970年代前半期までに確立した。この時期に大量生産・大量販売体制が確立し、全国市場が成立し、消費者側から見た衣服既製服ができあがった」としている²⁷。1960年代以前のファッションビジネスは、特定の顧客を対象とした仕立服が担っており、当時の消費者は、まだモノとしての衣服を消費していた時代であったことから、生活必需品としての衣料や洋裁用の生地を提供する企業がその中心を占めていた²⁸。1950年の朝鮮動乱を経て、1954年12月に日本は高度経済成長期に入るが、人々は所得の増加とともに生活も向上し、衣料品の購入にも品質や感覚のよさを求めるようになり、企画力と販売力をもったアパレルメーカーが出現する²⁹。

さらに1960年代中盤以降、ヤングマーケットの消費者意識の変化に合わせて、TPOやトータルコーディネートそしてファッショントレンドなどを提案する新たなファッション

²⁵ 2013年度のアパレル関連業者の倒産件数は290件で、卸・小売別に見ると、卸業者は前年度比18.0%増の151件と増加に転じた一方、小売業者では同17.3%減の139件にとどまった。帝国データバンク（2014）「アパレル関連業者の倒産動向調査」p.2を参照。

²⁶ 木下明浩(2009)「日本におけるアパレル産業の成立」立命館経営学,第48巻第4号,p.191を参照。

²⁷ 木下（2009）前掲書,pp.191-192より引用。

²⁸ 日本ファッション教育振興協会（2003）『ファッションビジネスⅡ』p.17を参照。

²⁹ 繊維ファッション情報センター（1996）『アパレル産業概論』繊維産業構造改善事業協会 p.64を参照。

ビジネスが誕生した³⁰。アパレルメーカーでは、レナウン、オンワード樫山、ワコールなどが、この時期に株式上場を果たしている³¹。企業では、ブランドを軸とした商品構成が必要となり、営業部門と並列してマーチャンダイジング部門が設けられるようになった³²。この時代の消費者は、自らコーディネートが組めるスキルを持ってはいないため、企業がTPOやトータルコーディネートの見本を提示し、そのシーズンの流行のキャンペーン活動等を行っていた³³。

1960年代後半にヤングマーケットを形成した消費者は、1973年のオイルショック以降より個性化が進み、現在のアパレル企業系SPA³⁴企業の原型となったDCブランド³⁵が登場する³⁶。イッセイ・ミヤケ、ケンゾー、コム・デ・ギャルソン、ワイズといった日本人デザイナーの作品がパリコレクション等で世界のバイヤーやジャーナリストの人気を集め、世界中から東京がファッションの情報発信地として注目されることになった³⁷。

小売業界では、DCブランドの誕生から少し遅れて1980年代中盤に、現在のセレクトショップ³⁸の原型として、ユナイテッドアローズ、ビームス、シップスなどの専門店が誕生する³⁹。彼らは、原宿など新しいエリアへの路面店展開やファッションビルに次々と出店していった⁴⁰。オイルショック以降1970年代中盤から低迷していた百貨店も、1980年代に入ると、DC企業による百貨店でのインショップ展開の開始や、その後1980年代後半のインポートブームもあり、ファッション消費が保守化する波のなか盛況になっていき、1970年代から1980年代の大型店は、百貨店、量販店に加えて、百貨店系ショッピングセンターや量販店系ショッピングセンターのほか、ファッションビル、駅ビルなどのショッピングセンターが次々と新設される時期であった⁴¹。

³⁰ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.17を参照。

³¹ レナウンは、1969年に東京・大阪各証券取引所第一部に上場。オンワード樫山は、1964年に東京・大阪・名古屋各証券取引所第一部に上場。そしてワコールは、1971年に東京・大阪各証券取引所第一部に上場している。各社有価証券報告書より。

³² 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.17を参照。

³³ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,pp.17-18を参照。

³⁴ SPAとはGAP会長のDonald Fisherが1986年に発表したSpecialty store retailer of private label apparelの頭文字を組み合わせた造語で、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売業態を言う。鈴木理恵（2000）「アパレル産業に見るSCMとしてのSPAの課題」日本消費経済学会,p.225を参照。

³⁵ DCとはデザイナーズ（Designer's）& キャラクターズ（Character's）の略。

³⁶ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.18を参照。

³⁷ 繊維ファッション情報センター（1996）前掲書,p.67を参照。

³⁸ セレクトショップという言葉は、日本でしか通用しない和製英語である。海外では、複数のブランドを置いている店と言う意味で、Multi-brand-Shopという語が用いられている。

越後修（2008）「「深さ」を迫る顧客創造（I）」開発論集第82号,北海学園大学,p.96を参照。

³⁹ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.18を参照。

⁴⁰ ユナイテッドアローズは、1990年7月に1号店を東京都渋谷区神宮前6丁目明治通り沿いにオープン。（<http://www.united-arrows.co.jp/corporate/history.html>より）ビームスは、1976年原宿に6坪の洋品店「AMERICAN LIFE SHOP BEAMS」を開業。（<http://www.fashionsnap.com/inside/fukubito-beams-yo-shitara/>より）シップスは、1977年銀座にセレクトショップ「SHIPS」をオープン。

（<http://www.shipltd.co.jp/recruit/company/index.html>より）

（<http://www.shipltd.co.jp/recruit/company/index.html>より）

⁴¹ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,pp.17-18を参照。

その後 1990 年代初頭のバブル崩壊⁴²を経て、日本のファッション産業は以下の 2 つの方向を辿ることになる。前述のように、1970 年代以降、個性化に伴う消費者のファッション化が進み、消費者自らが商品やブランドを選択する時代に入った。それに加えて、バブル崩壊後の経済状況は、低成長が続き消費活動も低迷する⁴³。この状況下で日本のファッション産業は、SPA、セレクトショップ、高額ブランドショップが支持される一方で、価格追求型ビジネス⁴⁴にも消費者の注目が集まっていたのである⁴⁵。こうして 1990 年代以降、アパレル企業では SPA が浮上し、小売企業では SPA 及びセレクトショップが台頭することになる。

その後 2000 年以降は、欧米系ファストファッション企業の日本進出が活発になってくる⁴⁶。その背景には、日本の消費者が流行に敏感であることや、アジア進出への足掛かりとしてのプロモーションの意味合いがあると考えられる⁴⁷。またパソコン、インターネット、携帯電話、スマートフォンの普及により、ネット通販が活況を呈している⁴⁸。IT の進展は、消費者の生活環境を一変させ、いつでもどこでも多くの人や企業とのコミュニケーションが可能になり、これまで主に業界人が入手していたグローバルファッション情報をダウンロードしたり、SNS 等を通してファッション情報のコミュニケーションをしたり、ネットを通しての商品購入が増加している⁴⁹。こうしてネット通販市場が著しい伸びを示す中、リアル店舗を有する小売企業も、ネットとリアルを融合させるオムニチャネル⁵⁰戦略に取り組み始めている⁵¹。

⁴² 内閣府経済社会総合研究所（2011）「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」では、「1990 年以降、資産価格は下落に転じ始め、バブルは崩壊過程に入っていき」とある。内閣府（2011）「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」経済社会総合研究所、第 3 部第 2 章、p.375 を参照。

⁴³ 1980 年度からバブル崩壊までの平均経済成長率（名目：6.3%、実質：4.3%）とバブル崩壊後から 2011 年度までの平均経済成長率（名目：▲0.1%、実質：0.8%）を比較するとその差は歴然としている。内閣府『国民経済計算』GDP 統計より。

⁴⁴ 序章で述べた 1998 年 10 月ユニクロのフリース 1,900 円キャンペーンの実施とともに出現した SPA 業態による業界構造の変革のこと。

⁴⁵ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書、pp.18-19 を参照。

⁴⁶ ザラ・ジャパンは 1997 年に日本法人設立（株式会社ザラ・ジャパン採用マネージャー渡部亜生加氏へのヒアリングにより）。H&M は 2008 年に日本 1 号店を銀座中央通りに出店（株式会社 H&M HR マネージャー山田裕介氏へのヒアリングにより）。Forever21 は 2009 年に日本 1 号店を原宿に出店（合同会社 FOREVER 21 JAPAN RETAIL カントリーマネージャー高橋慎也氏へのヒアリングにより）。

⁴⁷ ファストファッション企業は、ファッション性の高いトレンド商品を、低価格かつ短いリードタイムで提供することを強みに、国内主要都市に大型旗艦店での出店を進めている。遠藤拓哉（2010）「アパレル企業の現状と展望」株式会社みずほコーポレート銀行、p.2 を参照。

⁴⁸ ファーストトゥデイ社（ZOZOTOWN を運営）は、平成 20 年 3 月期売上高 8,584 百万円に対して平成 25 年 3 月期売上高は 35,050 百万円と 408.3%の増加。マガシーク社は平成 20 年 3 月期売上高 7,100 百万円に対して平成 25 年 3 月期売上高は 9,487 百万円と 33.6%の増加。各社有価証券報告書より。

⁴⁹ 山村貴敬（2011）「ファッション産業の現状と今後の展望」日本貿易会月報 2011 年 2 月号、No.689、p.11 を参照。

⁵⁰ 総務省は、「Online to Offline（ネットからリアルへの誘引）」の説明に際し、「すべての（オムニ）顧客接点（チャネル）」という意味で、O2O をオムニチャネルと呼ばれることもあるとしている。総務省平成 25 年版情報通信白書第 1 章第 1 節「新たな ICT トrend＝「スマート ICT」が生み出す日本の元気と成長」を参照。

⁵¹ みずほ銀行産業調査部（2014）「オムニチャネル時代の到来」Mizuho Short Industry Focus 第 101 号 p.1

ここまで、日本のファッション産業形成の概要に関して、1950年代から順に、消費者、流通、ファッション企業の変遷として整理を試みた。歴史的事実としてこれを取り扱うことにより、ファッション産業の形成が、マーケティング活動の変遷であることを確認することができた。つまり、ファッション企業の果たす商品企画機能や販売機能そして消費者に対するブランド構築といったマーケティング機能が、ファッション産業形成における重要な役割を果たしてきたとすることができる。次節では、ファッション企業がキャズムを越えにくくなった背景に、どのような環境変化が起因しているのかを考察していく。

1-2 日本のファッション産業をめぐる環境変化

前節では、日本のファッション産業の変遷を時系列に沿って辿ってきた。ファッション産業は、商品やサービスを使用する消費者と、それを企画、生産、販売する企業の関係によって成り立っている。そのためファッション産業においては、消費者をめぐる環境変化と企業をめぐる環境変化を考察する必要がある。まず、消費者をめぐる環境変化として次の4つの変化をあげ、それぞれの詳細について論述する。それは、ファッション消費者自身の進化、ITの進展、グローバル化、そして環境問題への関心の4つである。

第1に、ファッション消費者自身の進化に関して述べる。前節において、1960年代以前のモノを消費する時代を経て、1970年代以降は、心の豊かさを求めるようになったと論じた。その後の40年の間に、消費者の商品を選択するスキルは段階的に進化し、現在のファッション消費者は、自主コーディネートスキルの向上に伴って、自身の価値観で自分らしいライフスタイルを創造し、自分に相応しいブランドや商品を選択してコーディネートするようになっている⁵²。こうした消費者のファッションの進化は、トータルファッション化を促進させることになり、バッグ、靴、帽子、アクセサリなど、アパレル商品を取り巻く各種の服飾雑貨は非常に重要視されるようになった⁵³。

消費者の自主コーディネートスキルの向上は、企業がキャズムを越えることにどのような影響を与えることになるのだろうか。消費者にとって、自らの価値観やライフスタイルに合致した商品を選択するスキルが上がるということは、企業にとっては、多くの価値観に対応する商品を品揃えする必要が生じることになる。一つの商品が、多くの消費者の価値観に対応できれば、大量生産によるスケールメリットが働き、高い利益率を獲得することが可能である⁵⁴。しかし、価値観が多様化し、消費者が求める商品もアパレル商品だけでなく服飾雑貨まで広がるようになると、企業は多品種小ロット生産を余儀なくされ、キャズムを越えることが困難になるのである。

を参照。

⁵² 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.21を参照。

⁵³ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.21を参照。

⁵⁴ 例えばユニクロでは、インナーアイテムや保温性に優れた素材など、ファッション性よりもシンプルで機能的な消費を開発することにより、これを実現している。

第2は、ITの進展である。すでに生活のシーンにパソコン、インターネット、スマートフォン、タブレット端末などが急速に普及しており、新しい情報の入手を容易にし、いつでもどこでも多くの人がコミュニケーションできるようになった⁵⁵。例をあげると、これまではファッションビジネス従事者に限定されていたグローバルファッション情報⁵⁶もインターネットを通して一消費者でも簡単に手に入れることが可能になった。またすでに熟知している商品をリピート購入するケースや、特に拘りを持たないコモディティ化した商品を購入するケースでは、ネット通販で購入することもできる⁵⁷。序章で述べたように、消費者をめぐるITの進展は、ネットワークの中に身を置く個人が、各ブランドのSTP+4P'sの事業戦略を容易に比較検討することを可能にした。それによりSTP+4P'sのポジショニングに基づくマーケティング戦略が、これまでのようには機能しにくくなり、キャズムを越えることが困難になるのである。

続いて、第3のグローバル化である。海外ファストファッション企業の日本参入等、グローバル化現象は、ビジネスにおいては新たな競争構造を生み出したが、消費者にとってはグローバル消費を可能にした。今日のファッション消費者は、雑誌メディアによる海外情報の入手のほか、インターネットの普及によっても、世界のファッション情報をいつでも手に入れることが可能であり、世界のブランドの中から自分が求める商品を容易に選択することができる。世界展開しているブランドと日本国内だけで展開している企業とを比較すれば、当然一品番あたりの生産数量は世界規模の方が多くなる。これはスケールメリットによる原価率の低減を享受でき、よりよい物をより安く消費者に提供することが可能となる。この新しい競争の出現により、これまで越えられていたキャズムが越えられなくなってしまう状況が見られるようになった。

第4は、環境問題への関心である。環境問題の中でエコロジーの問題は、当初1970年代には、高度経済成長の結果として露呈することになった公害問題などが起因しており、消費者は今一度自らの生活を顧みることにより、澄んだきれいな水、清い空気、自然な色などファッションシーンにも自然回帰のトレンドが多く取り上げられた⁵⁸。しかし今日のエコロジーで話題に上る地球温暖化問題や廃棄物問題などは、日常生活とは一線を画した地球全体の生態系に関わる問題であり、今日の消費者は、モノを大切に購入し、大切に使用するというポリシーを持つようになり、大切に使うのに値するデザインや品質に商品価値を認めているのである⁵⁹。最近では、エシカルという言葉が耳にする機会が増えてきた。エシカルとは、倫理的、道徳上という意味の形容詞で、ファッションを通じた環境保全や

⁵⁵ 本項序章「問題意識」注22を参照。

⁵⁶ 世界の5大コレクション（パリコレクション、ミラノコレクション、ロンドンコレクション、ニューヨークコレクション、東京コレクション）等もELLE ONLINE（<http://www.elle.co.jp/catwalk/paris>）で閲覧ができる。

⁵⁷ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.21を参照。

⁵⁸ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.22を参照。

⁵⁹ 同前。

社会貢献といった倫理的活動をエシカルファッションのように表現する⁶⁰。従来は、デザインが優れているかどうか重要視されていたが、前提として倫理的に正しく製造されているかが問われるようになった。現時点では、消費者の環境問題への関心が企業のキャズムを越えることへのハードルになっているケースは顕在化していないが、いずれ海外生産工場での労務環境⁶¹や、原材料となる綿花栽培における化学肥料や農薬の働く人への健康への影響⁶²等が、広く知れ渡ってくると、不買運動にも発展することが考えられる。つまり、消費者の環境問題への関心を配慮することが、キャズムを越えるための前提条件になる可能性も否定できないということである。

引き続き、企業を構成するファッションビジネスにおける環境変化に関して順に論述する。まず初めに認識すべき環境変化は、グローバル化の進展である。グローバル化現象は、日本のファッション企業にとって、新たな競争を生み出すことになった。世界有数のファッション市場である日本マーケットに対して、前述のファストファッション企業を中心に、マルチナショナル展開をするファッション企業が進出し、競争が繰り広げられる。この競争は、従来の国内ファッション企業間の競争とは異なる次元で競われる。ZARA を運営するインディテックスグループは全世界で 6,390 店舗⁶³、H&M は 3,300 店舗⁶⁴展開しており、日本企業でマルチナショナル展開をしているユニクロでも 1,460 店舗⁶⁵、しまむらで 1,299 店舗⁶⁶とその展開店舗数に大きな差がある。これは展開商品数と比例することになり、店舗数が多いほど生産数は多くなり、それだけスケールメリットが効いて 1 点当たりのコストは安くなり、価格競争力が高くなるのである。

次に認識すべき環境変化は、IT の活用である。ファッション産業においても、マーケティング、流通、販売、マーチャンダイジング、デザイン、パターンメイキング、生産管理等各分野で IT が活用されている⁶⁷。これらの業務で IT 化が進むことにより、そこに従事するスタッフを日常業務から解放し、彼らが創造的な業務や戦略的な業務においてそのスキルを発揮することを可能にし、IT ではできない感性の領域や理性に基づく分析力等人間

⁶⁰ 「倫理的な」という意味だが、主にオーガニックやエコロジー素材を使用した服、生産者と公正な取引を行うフェアトレードファッションなどを指す。国際 NGO(非政府組織)の活発な取り組みなどもあって、グローバルアパレル企業でもエシカルに関する行動が広がっている。途上国における労働環境を向上させたり、人体や環境に影響を及ぼす薬剤の使用を規制するのは、健全な消費社会を築く上でも大事な事と考えられている。織研新聞 2014 年 5 月 28 日より。

⁶¹ Alexandra Chan, Students & Scholars Against Corporate Misbehaviour (2015)「中国国内ユニクロ下請け工場における労働環境調査報告書」を参照。

⁶² 普通の綿花栽培では、かなりの量の化学肥料と農薬が使われおり、農薬は害虫駆除、雑草の管理、防カビや殺菌消毒、収穫前の落葉剤などで、国ごとに厳しい規制が設けられている。NPO 法人日本オーガニック・コットン教会ホームページ (http://www.joca.gr.jp/about_oc/aboutoc_01.html) を参照。

⁶³ インディテックスホームページ (http://www.inditex.com/en/our_group/international_presence) を参照。

⁶⁴ H&M ホームページ (<http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/fashion-for-all/sales-markets.html>) を参照。

⁶⁵ ファーストリテイリングホームページ (<http://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/>) を参照。

⁶⁶ しまむらホームページ

(<http://www.shimamura.gr.jp/company/data/?PHPSESSID=b8qoedhd4ve4pi47k0uhll3263>) を参照。

⁶⁷ 日本ファッション教育振興協会 (2003) 前掲書,p.23 を参照。

にしかできない業務において資源集中ができるようになる⁶⁸。一方で、消費者をめぐる環境変化で述べたように、ITの進化は、各ブランドのSTP+4P'sの事業戦略を消費者が容易に比較検討することを可能にし、それによりSTP+4P'sのポジショニングに基づくマーケティング戦略が、これまでのようには機能しにくくなっている点は無視できない。

続いての環境変化は、エコロジーへの対応があげられる。自然環境に負荷をかけないオーガニック素材や、天然素材、リサイクル素材を使用し、弱い立場にある小規模生産者や職人に正しい労働条件で仕事を作るフェアトレードや、地域の伝統、技術を継承しながらクリエイトされるエシカルファッションの重要性が高まっている。筆者がライセンス事業として携わったKATHARINE HAMNETTは、環境問題に積極的に取り組んでおり、そのデザインする作品にもそれが色濃く表れている。ファーストラインとは別にセカンドブランドとしてKATHARINE “E” HAMNETTまで展開しており、中央のEは、Environment（環境）、Ethic（倫理）、Eleanor（デザイナーキャサリンハムネットのミドルネームの頭文字）を意味し、100%オーガニック・コットンを使用し、製造工程ではできる限り化学物質を使わず、CO2排出量の少ない輸送手段を選ぶなど、環境への配慮とファッションを両立させている⁶⁹。こういったセカンドブランドによるエシカルへの取り組みは、ファーストラインで築き上げたブランドのイメージを維持しつつ、消費者の新たなニーズに対応したブランド拡張の成功事例と言える。

1-3 日本のファッション産業の課題

本章ではここまで、本研究の対象領域であるファッション産業の概況に関して、時系列での変遷を振り返り、それを踏まえて現在見出すことができる消費者をめぐる環境変化と企業をめぐる環境変化について論じてきた。本節では、それらの環境変化がもたらす日本のファッション産業の課題について本研究の立場を論述する。

経済産業省の小売販売額統計によると1996年度をピークに小売業の販売額は減少が続いている⁷⁰。この間日本のGDPは十数%伸びているにもかかわらず、日本国内の小売販売額は図2で示すように下落しているのである。

⁶⁸ 日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書,p.23を参照。

⁶⁹ キャサリンハムネットホームページ（<https://www.katharinhamnett.jp/item/keh/>）を参照。

⁷⁰ 内閣府経済社会総合研究所及び経済産業省業種別商業販売額より。

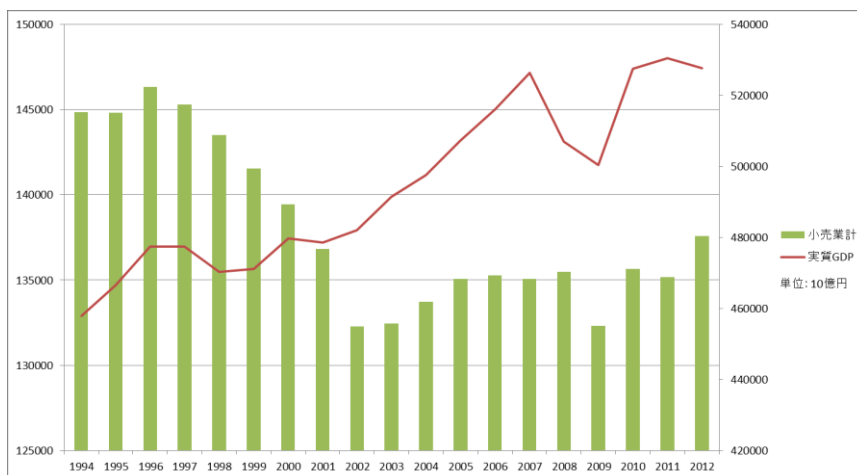


図 2 小売業販売額及び実質 GDP 推移

(出所) 内閣府経済社会総合研究所及び経済産業省業種別商業販売額より作成

つまり GDP が成長しているにもかかわらず、内需の縮小が同時に進行している。企業は、この現状を打破しようと価格競争力アップを強力に推進しているが、売上の減少に歯止めはかからない。利益確保のために生産性向上を目指しコストカットに終始している。結果として人件費削減・人員削減を招き、さらに日本国内の消費が落ち込んでいるのである。それでは日本のファッション産業はどうであろうか。図 3 で示す通り、日本のファッション産業の小売市場は 10 兆円の規模があり世界でも有数の巨大マーケットであるが、1990 年代以降縮小傾向にある⁷¹。

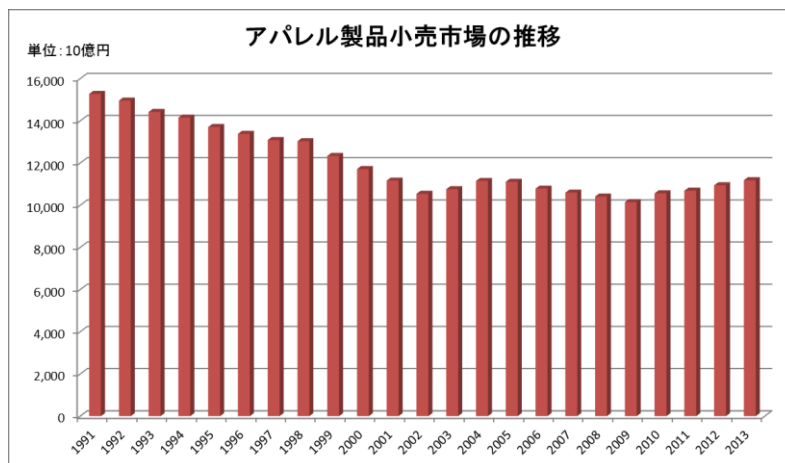


図 3 アパレル製品小売市場の推移

(出所) 経済産業省「商業販売統計」より作成

主に、不況の深刻化による消費者の家計消費支出における衣料品の占める割合の減少⁷²と (図 4 参照)、中国を中心とするアジア諸国からの安価な輸入品の増加が要因と考えられる。

⁷¹ 経済産業省「商業販売統計」より。

⁷² 総務省統計局「家計調査年報」より。

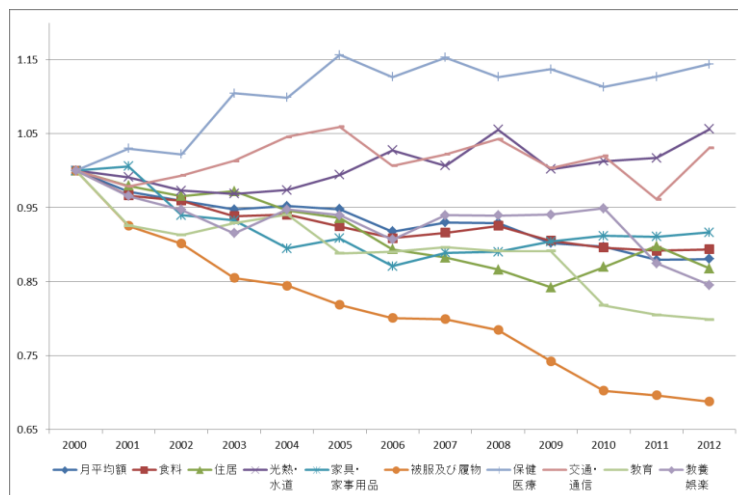


図4 消費支出の増減率の推移

(出所) 総務省統計局「家計調査年報」より作成

一方、表2のアパレル製品統計を見ると、2007年から2012年にかけて衣料品の流通状況は金額ベースでは89.3%と大きく減少しているのに対し、数量ベースでは97.1%と微減に留まっているのが分かる⁷³。

表2 アパレル製品統計

(出所) 経産省生産動態統計及び財務省貿易統計より作成

	数量ベース(単位:1,000点)			金額ベース(単位:百万円)			単価ベース(単位:円)		
	計	国産	輸入	計	国産	輸入	計	国産	輸入
2007年	4,588,613	872,033	3,716,580	2,920,244	512,392	2,407,852	636.4	587.6	647.9
2008年	4,420,367	760,415	3,659,952	2,716,460	463,819	2,252,641	614.5	610.0	615.5
2009年	4,443,849	695,928	3,747,921	2,433,364	407,518	2,025,846	547.6	585.6	540.5
2010年	4,411,057	664,384	3,746,673	2,359,577	369,746	1,989,831	534.9	556.5	531.1
2011年	4,523,345	585,993	3,937,352	2,532,715	308,976	2,223,739	559.9	527.3	564.8
2012年	4,454,837	586,812	3,868,025	2,606,678	316,678	2,290,000	585.1	539.7	592.0
2007年/2012年	97.1%	67.3%	104.1%	89.3%	61.8%	95.1%	91.9%	91.8%	91.4%

まさに日本のファッション市場ではデフレ基調が継続しているのである。1点当たりの単価の下落が進む中、縮小する国産衣料に対して2007年度比104.1%と輸入衣料の数量増加により日本のアパレル製品の流通数量は小売市場の縮小ほど減ってはいないのである。現象としてはファストファッションの店舗が拡大し⁷⁴、低価格カジュアルチェーン店⁷⁵が消費者の支持を集めるようになった。この流れはアパレル市場全体にカジュアル化を加速させ、低価格が不可欠な価値となった。このようにアパレル製品の数量ベースの流通量がそれほ

⁷³ 経産省生産動態統計及び財務省貿易統計より。

⁷⁴ ZARA、H&M、Forever21、GAP等の日本市場への進出。

⁷⁵ ユニクロ、GU、しまむら等日本の低価格カジュアルチェーン店のこと。

ど減少せずに、小売金額だけが減少を続けているということは、市場は在庫であふれ、企業の収益を圧迫していることが読み取れる。

また図5からは、海外からの輸入による調達が増加が、国内繊維産業の事業所数及び従業員数を大幅に減少させていることがわかる。

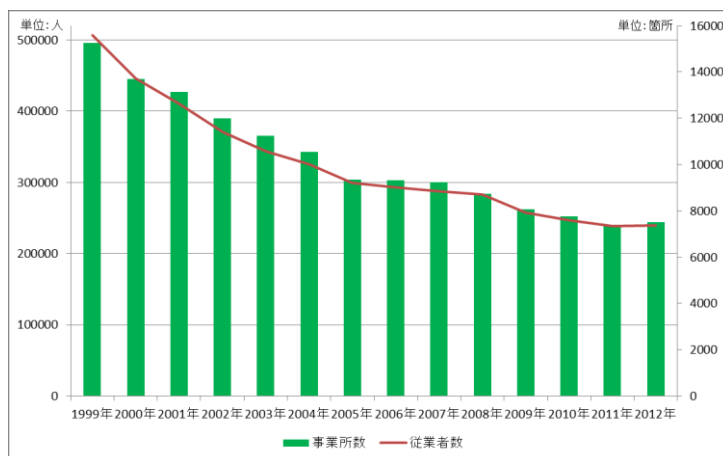


図5 繊維産業の事業所数及び従業員数

(出所) 経済産業省工業統計より作成

ただしここ数年の事業所数及び従業員数の推移を見ると、前述の数量ベースでの流通量同様それほど減少はしていない⁷⁶。つまりデフレが進む状況において、市場は供給過剰が進み在庫であふれ返り、金額ベースの流通量が激減する中で事業所数が微減に留まっていることから、日本のファッション産業の競争環境は激しさを増していることが推察できる。

ここまでマクロ視点のデータを用いて、日本のファッション産業が内需の縮小及び海外輸入衣料の増加そしてデフレの進行の影響から競争激化が進んでいる点を指摘した。続いては、ファッション産業の特徴を整理し、マーケットの同質化についてその課題を述べる。

ファッション産業には次の3つの特徴がある。第1はシーズン性が存在するとともに本質的にトレンドに左右される流行商品を扱う点である。第2はアイテム・デザイン・サイズ・カラー等SKU⁷⁷が非常に多いという点で、第3は消費者の好みが多様化し販売予測が困難な点である。特に3つめの消費者の好みの多様化は、1つのブランドによってすべての消費者のニーズに対応することが困難なことを示している。ターゲットのニーズごとにブランドは存在可能であり、それがファッション産業の参入障壁の低さ⁷⁸と競争関係に影響を与えていると言える。これまでも消費者の好みの多様化は認識されてきたが、企業は売れ筋商品に追随した商品企画によりマーケットの同質化が起きている⁷⁹。前節で述べた

⁷⁶ 経済産業省工業統計より。

⁷⁷ 流通業において、最終小売などの販売・商品提供の現場で商品の実販売量や在庫を管理する際に用いられる商品識別の最小単位のこと。

⁷⁸ ファッション産業は、一社あたりの売上が低く、規制も少ないことから新規参入が容易である。

⁷⁹ SPAのビジネスモデルでは、市場で売れた商品を欠品させずに追加生産して供給するため、消費者ニ

エコロジー対応の環境変化や価格低下に対する生産性向上を優先するため、企業は商圏内の競合ブランドとの競争において、差別化ポイントを見出そうとするよりも相互に模倣しあう意識が強く働いてしまう。つまり一人でも多くの消費者に商品を購入してもらうためには、特異な個性の強い商品を少ロットで展開するよりも、売れ筋追求型の戦略を取らざるを得ないのが実情である。また価格競争が激化するなかで利益を捻出するには、原価を抑えるために無難な商品は、スケールメリットを利かせる目的で大量発注するか、企画・生産機能を OEM⁸⁰・ODM⁸¹先にアウトソーシングして経費を抑えることになる。多様化した消費者ニーズに対応していくためには、独自性を創出するクリエイションの醸成が不可欠である。クリエイションはなかなか売上に繋がらないため、売れ筋追求型に走り同質化に陥ってしまいがちであるが、多種多様な独自性の創出のためには、クリエイション能力を強化することが急がれる。

本研究における日本のファッション産業の課題として、最後にブランド力の低下をあげる。日本のファッション企業が展開するブランドで戦略的にマルチナショナル展開に成功している代表ブランドはファーストリテイリング社が運営するユニクロであろう。逆にマルチナショナル展開の一つとして日本のマーケットに参入してきたファッションブランドは、ラグジュアリー・ブランドからファストファッションブランドまで数多く存在する。これらの企業は、日本市場の消費地としてのポテンシャルを高く評価し、ファーストラインからセカンドラインまたアウトレットに至るまで幅広く日本全国の各流通に進出している。前節で論じたように、日本の消費者の商品を選択するスキルやコーディネートスキルは段階的に進化してきた。また IT の進展は、消費者のファッション進化とグローバル化を後押しするとともに、新たな情報入手機会や購買機会を創出し、従来の戦略の修正は迫られるとしても、企業のビジネスチャンスは格段に増えている。さらにグローバル化の進展と環境問題への関心の高まりも企業の新業態開発への布石となっている。にもかかわらず日本のファッションブランドにおいてユニクロ以外に顕著な成功をおさめるブランドが見当たらないのも実情である。

本稿は、ファッション産業における企業の事業戦略に関して検討を試みるものである。本章では、日本のファッション産業の変遷を振り返り、さらに消費者と企業それぞれを取り巻く環境について考察を深めてきた。各企業は、激しい競争環境の中で、進化する消費者のニーズに対応するため、STP+4P's に基づくマーケティング施策を講じているが、それが皮肉なことにマーケットの同質化を招き、競争力を失ってしまっていることをファッション産業の課題として論じた。環境変化に対応するためには、新たな事業戦略が必要となる。本章冒頭で述べたとおり、新たなマーケティング戦略、すなわち STP+4P's にお

ーズに合致した商品を各社が先を競って供給することになる。

⁸⁰ Original Equipment Manufacturer 相手先のブランド名で製造する企業。

⁸¹ Original Design Manufacturer 委託元のブランドで製品を生産する企業のうち、特に製品を設計からうけおい、生産する企業を ODM と呼ぶ。

るポジショニング戦略を環境変化に対応して取り直すためには、新たな投資が必要となるのである。よって、長期的に投資可能なキャッシュを獲得するために、企業はキャズムを越えなくてはならないとの分析視角を本稿では採用している。続く次章では、ファッションビジネスをブランドマネジメントの視点から検討するため、ブランド研究の先行研究を時系列で確認する。その上で、企業がキャズムを越えるために採用すべき戦略を見出すため、価値と関係性の観点を考察し、さらにブランドマネジメントにおけるブランド拡張戦略についてその基本フレームを検討する。

第2章 ブランド研究のアプローチ

第1章では、日本のファッション産業の概観について、企業サイドと消費者サイド両方の側面から、その歴史と本研究において認識すべき環境の変化を論じ、それを踏まえた課題を明示した。マクロ視点では、内需の縮小、デフレの進行、海外からの輸入の増加により、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述べ、ミクロ視点では、企業が激しい競争環境の中で、消費者が求める商品やサービスを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。

これら本稿の課題に立ち返って、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、また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ためには、供給側からのブランドマネジメント及び消費者側からの購買行動の双方を検討する必要がある。本章では、ブランドに関する先行研究を整理し、続く第3章において消費者間ネットワークと購買行動の概念について詳述する。

2-1 ブランド研究の変遷

田中(1997)は、「ブランドに対する関心・注目は1980年代の後半から欧米を中心に始まり、1988年にマーケティング・サイエンス・インスティテュートにおけるコンファレンスでブランドがそのテーマとして取り上げられ、その後1991年にサンフランシスコにおける「広告と消費者心理」会議においてブランド・エクイティがテーマとして取り上げられることで高まっていった⁸²⁾」と言っている。このブランド現象について田中(1997)は、広範囲において共通の関心と呼んだこと、そしてブランドへの関心が研究者と実務家の両方であった点をその特徴として指摘している⁸³⁾。

また広範囲にわたってブランドへの関心が研究者と実務家の両方で掻き立てられた理由について、田中(1997)は次の4つをあげている⁸⁴⁾。一つは、1990年前後に欧米で起こった大型のブランド買収であり、いずれの買収も買収するブランドの実体価格をはるかに上回る買収価格を支払っており、ブランドが実体価格以上の価値を持つという関係者の共通認識を生み出したこと。二つは、世界的にインフレが終息して、1990年代に入り米国、欧州、日本において消費財の価格競争が激化し、いかにして価格競争から自社商品を救い出

⁸²⁾ 田中洋(1997)「ブランド志向のマーケティング管理概念序説」城西大学,p.71より引用。

⁸³⁾ 田中(1997)前掲書,pp.71-72を参照。

⁸⁴⁾ 田中(1997)前掲書,pp.72-73を参照。

すかという実務家の必要性が生じたこと。そして三つは、ブランド拡張への注目で、今日の企業にとって、新製品の成功に伴うリスクを減じることが重要性を増したため、既存のブランドを別の商品領域に活用するブランド拡張が注目されたこと。さらに四つは、流通のチャンネル支配力が1990年代に入ってさらに強化されたことで、流通発信のプライベートブランドの開発は、メーカーのナショナル・ブランドに対して大きな影響を与えたのである⁸⁵。

ブランド研究の変遷について高橋(2010)は、近年のブランド論の中心は1984年から始まる「ブランド・ロイヤルティ・マネジメント」、1991年から1995年の「ブランド・エクイティ」、そして1996年から1999年の「ブランド・アイデンティティ」を経て、2000年以降の経験的価値としての「ブランド・エクスペリエンス」へと変遷しつつあると述べている⁸⁶。また青木(2011)が主張するように、1950年代から始まるブランド研究ではあるが、エクイティ概念が登場する以前、ブランドのイメージやロイヤルティについての研究は別個に行われる傾向が強く、ブランドに対する認識も断片的なもので、実務的にもブランドマネージャー制が導入されるなどその重要性や管理の必要性は認識されつつも、マーケティングの手段としてブランドを捉えるのが一般的である⁸⁷。そして新たに登場したブランド・エクイティ論のユニークさを、ブランドをより全体的な視点から捉えることの重要性を強調すると共に、マーケティングの結果としてブランドを捉える視点として提示しており⁸⁸、ブランドのあるべき姿としてのアイデンティティの明確化と共有化こそが強いブランドを構築する上での必須条件とし、ブランド・アイデンティティをマーケティングの起点として捉えている⁸⁹。

続いて次項より、ブランド・ロイヤルティ・マネジメント、ブランド・エクイティ、ブランド・アイデンティティの順にそれぞれの概念の位置づけを検討していく。

2-1-1 ブランド・ロイヤルティ・マネジメントの議論

ブランド・ロイヤルティに関する研究は、1923年にハーバード・ビジネス・レビューに掲載されたCopelandによる購買シェアに関する調査が初めである⁹⁰。その当時は、ブランド・ロイヤルティを測定するための手法が開発されなかったため一旦停滞し、1942年にChurchillが消費者パネルを利用したブランド・ロイヤルティ測定を可能にしたことによっ

⁸⁵ 田中(1997)前掲書,pp.72-73を参照。

⁸⁶ 高橋広行(2010)「消費者行動とブランド論(2):ブランド論の変遷と位置づけの整理」関西学院商学研究(62), pp.17-18を参照。

⁸⁷ 青木幸弘(2011)「ブランド研究における近年の展開:価値と関係性の問題を中心に」関西学院商学論究58(4),p.47を参照。

⁸⁸ 青木(2011)前掲書,p.47を参照。

⁸⁹ 青木(2011)前掲書,p.49を参照。

⁹⁰ Robert East, Malcolm Wright, Marc Vanhuele(2008)“Consumer Behavior: Applications in Marketing” SAGE Publications, pp.27-28を参照。

て進展していくことになる⁹¹。その後 1960 年代以降、消費者のブランド選択行動の予測のための確率モデルの研究へと発展し、1971 年のインディアナ大学における Jacoby と Olson のブランド・ロイヤルティの定義化と測定尺度の提唱により本格化される⁹²。この段階でのブランド・ロイヤルティ概念は、特定のブランドを集中的・継続的に購買する傾向として捉えられている⁹³。そして 1980 年代以降、消費者行動研究が消費者の購買行動の心理プロセスに注目していく流れにおいて、行動的ブランド・ロイヤルティの媒介変数としての態度概念への注目がなされるようになった⁹⁴。その後の研究においても、行動的側面と心理的側面の双方からロイヤルティを捉えることで共通してきており、1999 年の Oliver の枠組みで指摘するように、研究対象をサービス財だけでなく消費財にも適用し、経験や体験消費の視点を含んでおり、ロイヤルティ形成とは、信念・態度・感情・意図という伝統的な態度構造に準拠した認知的ロイヤルティ、感情的ロイヤルティ、意欲的ロイヤルティ、行動的ロイヤルティの各段階においてロイヤルになるとし、すべての段階を踏まえた状態が真のロイヤルティになる⁹⁵。

続いて、Aaker のブランド・ロイヤルティの枠組みについて確認をする。Aaker (1991) は、ブランド・ロイヤルティに関して「どの事業にとっても新しい顧客を獲得するにはコストがかかり、その顧客を維持するのは相対的にコストが低い。特に、既存の顧客があるブランドに満足しているか、または好んでいる場合にはそうである。事実多くの市場で、スイッチング・コストが小さく、既存のブランドへのコミットの程度が小さくても、顧客間には実際には惰性がある。顧客基盤のロイヤルティは競争的行為への攻撃を弱める。競争業者は満足している顧客を引きつける資源を費やそうとはしないであろう。さらに、ロイヤルティが高いと、顧客はブランドを常に利用可能であると考えるので、より強い取引のテコになる⁹⁶」と言っている。また同書において Aaker が主張するように、ロイヤルティの構成概念には、行動の測定、スイッチング・コスト、満足の測定、ブランドに対する好意、コミットメントの 5 つがあり、特にブランド・ロイヤルティのすべての水準の鍵となる問題は満足の測定であり、もっと重要なことは不満足の測定である⁹⁷。

⁹¹ 菅野佐織(2011)「ブランド・リレーションシップ概念の整理と課題」駒澤大学経営研究所, p.177 を参照。

⁹² 和田充夫 (2002)『ブランド価値共創』同文館出版, p.40 を参照。和田(2002)は、Jacoby と Olson の学問的バックグラウンドは産業心理学であり、彼ら以前のブランドに関する長い研究の系譜は、まさにブランド・ロイヤルティの定義化と測定尺度の探索そのものあるいはそれだけであり、研究の主たる対象は行動的ブランド・ロイヤルティ論であったと言っている。さらにこの行動的ブランド・ロイヤルティの定義化と測定は、ほとんどマーケティング戦略的に意味を持たないと言及している。

⁹³ 青木(2011)前掲書, p.46 を参照。

⁹⁴ 菅野(2011)前掲書, pp.177-178 を参照。菅野(2011)は、ブランド・ロイヤルティ概念は行動的側面のみならず、態度的側面を反映した概念として発展していったことで、今日のブランド・ロイヤルティ概念の重層性につながったとしている。

⁹⁵ 高橋(2010)前掲書, p.20 を参照。

⁹⁶ D.A.Aaker (1991) "Managing Brand Equity" (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳(1994)『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社) ,p.25 より引用。

⁹⁷ D.A.Aaker (1991)前掲書, pp.58-62 を参照。

さらに、Aaker (1996) は、ブランド・ロイヤルティに関して「ブランドを売買するために価値を付与するとき重要になる考え方である⁹⁸」と言っており、「ロイヤルな顧客基盤を持たないブランドは、攻撃を受けやすく、ロイヤルな顧客を創造する可能性があるときだけ、ブランドは価値を持つ⁹⁹」と言及している。つまりブランド・ロイヤルティは、うまく管理され、利用されれば、マーケティング・コストの削減、取引のコツ、新規顧客の誘引、競争上の脅威に対応する時機といった価値を与える潜在力を持つ戦略的資産であることを示しているのである¹⁰⁰。

Aaker (1991) は、ロイヤルティにはいくつかの水準があり、最高水準のコミットしている顧客から、最低水準のロイヤルではないブランドには完全に関心を持たないスイチャーまたは価格の重視者まで、各水準を図6のロイヤルティのピラミッドのように示している。

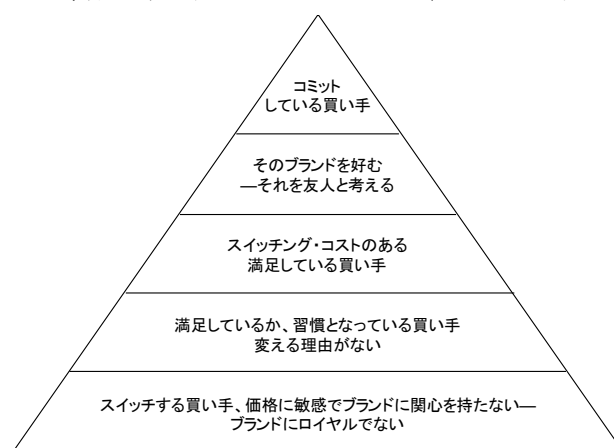


図6 ロイヤルティのピラミッド

(出所) D・A・アーカー (1991) より引用¹⁰¹

この議論を高橋 (2010) は、心理的側面においてロイヤルである消費者は高いコミットメントを示し、認知的動機と感情的動機をベースにした多様性を前提として形成されていき、より高次のロイヤルであることから、ブランドにコミットしている消費者はスイッチしないとしている¹⁰²。このように使用経験¹⁰³とともに醸成されるブランドへのコミットが、ロイヤルティの水準に影響を与え、高次のロイヤルを勝ち得る源泉になると考えられる。

上記を踏まえ、ブランド・ロイヤルティを構築する企業サイドの利点について最後にまとめる。一つは顧客の離反防止や再購買確率の向上、二番目はブランド拡張やライン拡張

⁹⁸ D.A.Aaker (1996) "Building Strong Brands" (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳(1997)『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社) p.26 より引用。

⁹⁹ 同前。

¹⁰⁰ D.A.Aaker (1991)前掲書,p.63 を参照。

¹⁰¹ D.A.Aaker (1991)前掲書,p.53 より引用。

¹⁰² 高橋(2010)前掲書,p.24 を参照。

¹⁰³ Aaker(1991)は、使用経験をブランドを購入する頻度と捉え、ブランド・ロイヤルティは使用経験とより密接に結びつく点で、ブランド・エクイティの他の主な次元と質的に異なっていると述べている。

D.A.Aaker (1991)前掲書,p.56 を参照。

の容易さ、三番目は自社ブランドを利用する際、他の関連商品や同じ店に置いてあるものを買ってもらえる併売率を向上させる効果、四番目はプレミアム価格販売の実現、五番目はロイヤルティの高い顧客のニーズを商品に反映させることによる次のヒット商品の開発、六番目は良い口コミを利用した新規顧客開拓、そして七番目は顧客維持や獲得に伴うマーケティング・コストの削減やキャッシュフローの増大である¹⁰⁴。このようにブランド・ロイヤルティは、マーケティングの手段として管理・運用する概念であると考えられる。

2-1-2 ブランド・エクイティの議論

続いて本項では、1991年以降マーケティングの結果としてブランドを捉える視点から議論が活発化したブランド・エクイティに関して考察する。ロイヤルティ論の流れと並行する形で、Aaker や Keller がブランド・エクイティ概念を提唱したことで、続く議論の中心はマーケティングの結果としてのブランド・エクイティに移っていった¹⁰⁵。和田（2002）は、「Aaker のブランド・エクイティ論における最大の貢献は、ブランドを企業資産（エクイティ）と位置づけたことであり、強いブランドこそが、流通に支持された消費者に支持され、結果として高いシェアを獲得することになり、まさにブランドは企業にとっての経営資源でありエクイティである¹⁰⁶」と言っている。Aaker のいうブランド・エクイティとは、「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合であり、エクイティは、企業かつまたは企業の顧客への製品やサービスの価値を増やすか、または減少させる。そして、ブランド・エクイティの基礎になっている資産や負債は通常ブランド・ロイヤルティ、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、パテント、トレードマーク、チャネルなどの他の所有権のあるブランド資産の5つのカテゴリーにグループ化できる¹⁰⁷」としている。

ブランド・ロイヤルティは、前述のとおり、当該ブランドにコミットしている顧客の多さであり、ブランド・エクイティの中心をなすものである。またブランド認知は、文字通りブランドの知名度の高さであるが、消費者行動研究でいわれている、想起集合に当該ブランドがどの程度入っているかを示すものである¹⁰⁸。Keller（2010）はブランド認知について、ブランド再認とブランド再生から成り立っているとし、ブランド再認とは、ブランド

¹⁰⁴ 高橋(2010)前掲書,p.18 を参照。

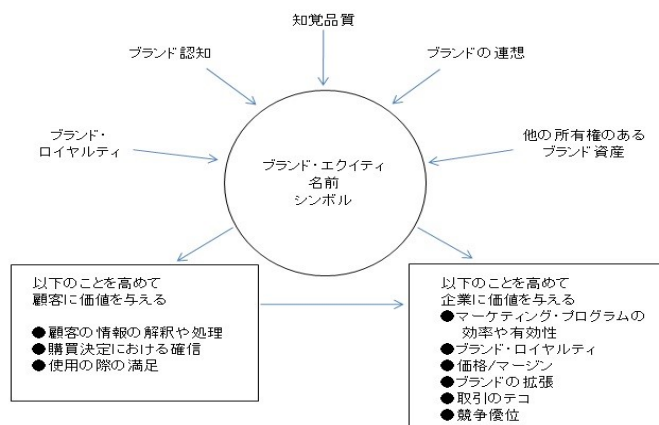
¹⁰⁵ 高橋(2010)前掲書,p.27 を参照。

¹⁰⁶ 和田(2002)前掲書,p.43 より引用。

¹⁰⁷ D.A.Aaker (1991)前掲書,pp.20-21 より引用。Aaker(1991)は、資産または負債がブランド・エクイティの基礎になるためには、製品やサービスがブランドの名前かつまたはシンボルに関連している必要があり、ブランド・ネームまたはシンボルが変化するとすれば、いくつかの資産や負債は新しい名前やシンボルにシフトするが、そのいくつかまたはすべてが影響を受けるか、または消えることすらあると言っている。

¹⁰⁸ 和田(2002)前掲書,pp.44-45 を参照。しかし和田(2002)は、認知ブランド・ロイヤルティ論におけるロイヤルティ分類からすると、ブランドが想起集合に含まれていることは必要条件とはなっても、ブランド・ロイヤルティ形成の十分条件にはならないと言っている。

が手がかりとして与えられたときに、消費者が過去に当該ブランドに接した経験を強く思い出す能力であり、ブランド再生は、製品カテゴリー、そのカテゴリーが満たすニーズ、購買状況や使用状況が手がかりとして与えられたときに、消費者が当該ブランドを記憶から呼び起こす能力であるとしている¹⁰⁹。続いて知覚品質という概念は、市場シェアやROIを規定する独立変数の一つであり、供給する側が仕様書などで規定する品質とは異なり、顧客自身が知覚する品質レベルということの意味している¹¹⁰。Aaker (1991)によれば、知覚品質の判断の基礎にある次元は、コンテクストに依存し、所与のコンテクストに関連する次元を知るためには、何らかの探索的調査を通常行い、それから明らかになった各次元の相対的重要性を評価することが必要である¹¹¹。「ブランド認知が高まれば次にブランドイメージの連想を強化していくことが重要である。認知されたブランド連想には、強さ、好ましさ、ユニークさといった次元があり、特に重要なことは連想がこの順で保持されることである¹¹²」と Keller は述べている。つまりブランド連想がいかにかユニークであっても、好意度が高くなければ意味がなく、ブランド連想の好意度がいかにか好ましく、望ましいものであっても、消費者が実際に再生できるだけの強さを持っていなければ無意味である¹¹³。当該ブランド名を消費者が想起することによってどれだけ多くの概念を想起しうるかというブランド連想は、ブランド拡張にもかかわっており、消費者が当該ブランド名を想起することによって、当該ブランドが商品カテゴリーにおいて、あるいは商品カテゴリーを超えてブランドコンセプトをどれだけ支持しうるかということになる¹¹⁴。



¹⁰⁹ K.L.Keller(2008) "Strategic Brand Management Third Edition" (恩蔵直人監訳(2010)『戦略的ブランドマネジメント第3版』東急エージェンシー) ,p.57 を参照。さらに Keller はブランド認知を深さと幅によっても説明されるとし、深さとはブランドの再生あるいは再認されやすさと関係し、幅とはブランドが思い浮かべられる購買状況や消費状況の多様さと関係し、多様であるほど様々なシーンが手がかりとなり想起が促されることになるとしている。

¹¹⁰ 和田(2002)前掲書,p.45 を参照。

¹¹¹ D.A.Aaker (1991)前掲書,p.122 を参照。

¹¹² K.L.Keller(2008)前掲書,pp.62-66 より引用。

¹¹³ 高橋 (2010)前掲書, p.32 を参照。

¹¹⁴ 和田(2002)前掲書,p.46 を参照。和田(2002)は、逆説的に当該ブランドコンセプトがプロダクト・コンセプトを脱却してどれだけカテゴリー拡張ができるかが重要であり、それを追求するには、ブランド価値は基本価値・便宜価値を越え、感覚価値・観念価値というブランド価値が意味を持つと主張している。

図7 ブランド・エクイティ

(出所) D・A・アーカー (1994) より引用¹¹⁵

図7は、Aakerによる5つの資産のカテゴリーがブランド・エクイティの基礎になることが示されている概念図である。この図から、ブランド・エクイティが顧客や企業の価値創出に寄与していることが確認できる。一般的に、ブランド・エクイティの資産は顧客に対して価値を増やしたり減らしたりし、顧客が製品やブランドに関する巨大な情報を解釈し、処理し、貯蔵するのに役立ち、それは顧客の購買決定の確信に影響し、知覚品質やブランド連想が顧客の使用・経験の満足を高めることがより重要である¹¹⁶。一方、ブランド・エクイティは企業に対しても次の6つの価値を提供してくれる。第一は、新しい顧客を引き付け、古い顧客を再び引き付けるプログラムの強化である。第二に、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想はブランド・ロイヤルティを高めることができる。つまり、ブランド・ロイヤルティはブランド・エクイティの次元の一つであると同時に、他の次元からその影響を受けるものなのである。第三に、ブランド・エクイティはプレミアムのついた価格を決定でき、プロモーションへの依存を小さくして、通常より高いマージンを与えてくれる。第四に、ブランド・エクイティはブランドの拡張を通じて成長の舞台を与えることができる。第五に、ブランド・エクイティは流通チャネルのテコとなりうる。強いブランドは、販売の棚を獲得し、マーケティングのプログラムを実行する際の協調を獲得する場合に強みを発揮する。そして最後に、ブランド・エクイティの資産は競争優位をしばしば与え、競争業者に対する真の障壁となることが多い¹¹⁷。

ブランド・エクイティの議論の最後に、Keller (2008) のブランド・エクイティに対する概念を考察する。Keller (2008) は、顧客ベースのブランド・エクイティ (Customer-Based Brand Equity : CBBE) のモデル化に挑み、CBBE を次のように定義している。「CBBE とは、あるブランドのマーケティング活動に対する消費者の反応にブランド知識が及ぼす差別化効果であり、ブランドが特定されたときに、そうでないときと比較して、顧客がその製品や販売方法に好意的な反応を示す場合、そのブランドはポジティブな顧客ベースのブランド・エクイティを有する¹¹⁸」。CBBE モデルによれば、ブランド構築には一連の段階を踏む必要があり、第一段階はブランドと顧客とのアイデンティフィケーション(同一化)、第二段階は顧客のマインド内にブランド・ミーニング (意味) の総体の構築、第三段階はブランド・アイデンティフィケーションとブランド・ミーニングに対して顧客の適切なレスポンスを引き出すこと、そして第四は強く活発なロイヤルティのリレーションシップ(関係) の創出の段階で、前の段階の目標が達成されなければ、次の段階の目標も達成できな

¹¹⁵ D.A.Aaker (1991)前掲書,p.22 より引用。

¹¹⁶ D.A.Aaker (1991)前掲書,pp.21-23 を参照。

¹¹⁷ D.A.Aaker (1991)前掲書,pp.23-24 を参照。

¹¹⁸ K.L.Keller(2008)前掲書,pp.50-51 より引用。

いというものである¹¹⁹。アイデンティティ、ミーニング、レスポンス、リレーションシップの段階の順を重要視しており、アイデンティティの創出なしにはミーニングを生み出すことはできず、正しいミーニングを生み出さなければレスポンスは得られず、そして適切なレスポンスが得られなければリレーションシップを構築できないと捉えている¹²⁰。

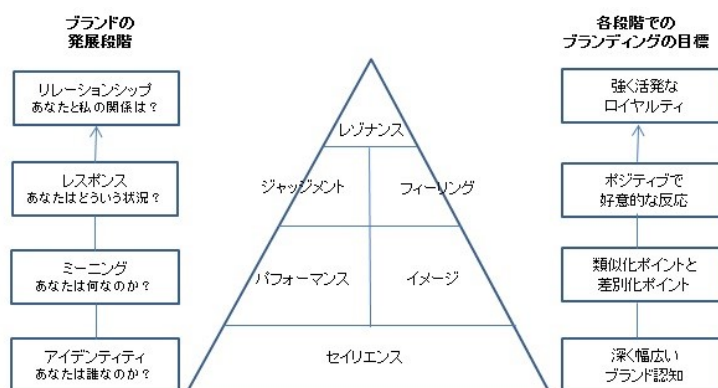


図8 CBBEピラミッド

(出所) K・L・ケラー (2010) より引用¹²¹

ブランド・アイデンティティの確立、すなわち顧客との間のブランド・セイリエンス（ブランドの突出性）の創出の視点から、次にマーケティングの起点としてのブランド・アイデンティティについて議論を展開する。

2-1-3 ブランド・アイデンティティの議論

その後ブランド研究は、ブランド・エクイティの概念からブランドマネジメントへと移っていく¹²²。つまりブランド・エクイティを認識したうえで、その資産価値を維持、強化するための議論としてブランド・アイデンティティが展開されるのである¹²³。Aaker (1996) は、ブランド・アイデンティティを「ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合である。この連想はブランドが何を表しているかを示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味する。」¹²⁴と定義している。田中 (1997) は、この定義に示されたブランド・アイデンティティを「商品の売り手の意志に発する概念で

¹¹⁹ K.L.Keller(2008)前掲書,pp.66-67 を参照。

¹²⁰ K.L.Keller(2008)前掲書,p.67 を参照。

¹²¹ K.L.Keller(2008)前掲書,p.68 より引用。

¹²² ブランドマネジメントの研究は、ブランドコンセプト管理に注目した議論として C. Whan Park, Sandra Milberg and Robert Lawson らの論文等に見出すことができる。そこではブランド管理を導入期、精緻化期、強化期の三段階に分けて検討しており、ブランドイメージを企業が長期的・段階的にマネジメントする必要性を説いている。C. W. Park, S. Milberg and R. Lawson(1991) "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency" Journal of Consumer Research, Vol. 18, No. 2, pp.185-193 を参照。

¹²³ 青木(2011)は、「いかにして強いブランドを構築するか」という実践的命題、あるいは「強いブランドとは何か」という本質的命題が意識され始め、新たな概念として「ブランド・アイデンティティ」が提示されたと捉えている。青木(2011)前掲書, pp.48-49 を参照。

¹²⁴ D.A.Aaker (1996)前掲書, p.86 より引用。

あり、ある意味で画期的な態度変更である¹²⁵」と言及している。さらに Aaker (1996) は、「ブランド・アイデンティティは、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益を含む価値提案を行うことによって、ブランドと顧客との関係を確立するのに役立つなければならない¹²⁶」とも述べている。これについては、田中 (1997) が主張するように、顧客の自己表現的便益に触れている点が重要であり、これまでもブランドが消費者に与える利便として機能と情緒をあげることは多かったが、新たに自己表現的便益をあげることで、ブランドが顧客との間に長期的な関係を産出するといった視点を提供している¹²⁷。

さらに Aaker (1996) が強く主張するブランド・アイデンティティの概念は、ブランドの概念を拡張することの有用性である¹²⁸。またブランド・ポジションをブランド・アイデンティティの一部として捉え、競合ブランドに対する優位と位置づけている¹²⁹。つまり、いかにしてブランド・エクイティを高めて、強いブランド構築を実現するかといった実践的ブランドマネジメントの領域にブランド・アイデンティティの概念はシフトしてきているのである。このようにブランド論が実践論、具体論へと議論が移行していく背景には、伝統的マーケティングが、機能的特性と便益のマーケティングであり、情報処理アプローチを中心とした実証主義的なアプローチだけでは、多様化する消費者のニーズを捉えきれなくなった点も無視できない¹³⁰。

本節では、ブランド研究の変遷を 1984 年から始まる「ブランド・ロイヤルティ・マネジメント」、1991 年から 1995 年の「ブランド・エクイティ」、そして 1996 年から 1999 年の「ブランド・アイデンティティ」の順に進んできた。2000 年代に入ると全社的な視点からブランド戦略、事業戦略、組織文化の整合性を目的とした「戦略的ブランド経営」の議論が登場する¹³¹。次節においては、このような戦略論の領域でブランドの議論が高まっている中、価値の創造にフォーカスしたブランド研究について論じていく。

¹²⁵ 田中(1997)前掲書,p.75 より引用。田中(1997)は、ブランド概念が単なる心理的概念であることを越え、ブランドを創造する送り手側の視点を重視しようとしている点を評価している。さらにこれが決して送り手側の商品中心発想を意味せず、逆に顧客を本来の意味で中心化する方法であるとも言っている。

¹²⁶ D.A.Aaker (1996)前掲書, p.86 より引用。

¹²⁷ 田中(1997)前掲書,p.75 を参照。

¹²⁸ D.A.Aaker (1996)前掲書, p.87 を参照。ブランド・アイデンティティは、コア・アイデンティティと拡張アイデンティティから構成され、コア・アイデンティティすなわちブランドの中心にあって普遍的な本質は、ブランドが新しい市場や製品に使われてもほとんど変わらないかもしれない。拡張アイデンティティは、まとまりと意味のあるグループに分けられ、豊かさと完全性を与えるブランド・アイデンティティの諸要素が含まれるとしている。

¹²⁹ D.A.Aaker (1996)前掲書, p.90 を参照。

¹³⁰ 高橋(2010)前掲書,pp.36-37 を参照。高橋(2010)は、消費者の多様化に対応することによるコモディティ化の促進も懸念している。消費者の多様化への対応は、カテゴリー・ニーズとブランドのポジショニングを不明瞭にし、市場細分化の成立を困難なものとしてしまう。そのためブランドのロイヤルティは脆弱になり、消費者と個々のブランドとの関係が希薄化し、結果的に自らの市場を自らの戦略によってコモディティ化へ促してしまうと言っている。

¹³¹ 青木(2011)前掲書, pp.52-53 を参照。

2-2 ブランド構築における価値と関係性

楠木（2006）は、「コモディティ化は、ほとんどの企業にとって最も忌むべき「敵」である¹³²」と言っている。2000年前後から始まったデフレの進行とともに¹³³、製品やサービスのコモディティ化は急速に進行し、企業は自ら作り上げた価値を獲得し維持することが難しくなった。顧客が求める価値は、単なるモノの価値を超えて、経験価値といったコトの価値へとシフトする中、適切な形で顧客価値を伝達し実現することの重要性は急速に高まっている¹³⁴。

また田中（1997）は、「ブランドはまず、企業の起こした何らかの「革新」を維持、保存、発展させる役割を果たしており、一度起きた革新を顧客にとっての「価値」と「関係」の二つに転化することが重要なマーケティング管理上の課題になる¹³⁵」と言及している。そして関係とは、価値が購入や情報接触の過程を経て「絆」に転化した結果と見られ、ブランドの持つ革新性が次第に、価値に転化させられ、さらに関係の次元に転化する過程を想定することができるとし、このように形成されたブランドと顧客の関係は長期にわたって交換関係を持続させる¹³⁶。

和田（2002）が指摘するように、ブランド価値は、感覚価値と観念価値の二つの融合されたものであり、基本価値と便宜価値にはブランド価値は存在しない¹³⁷。

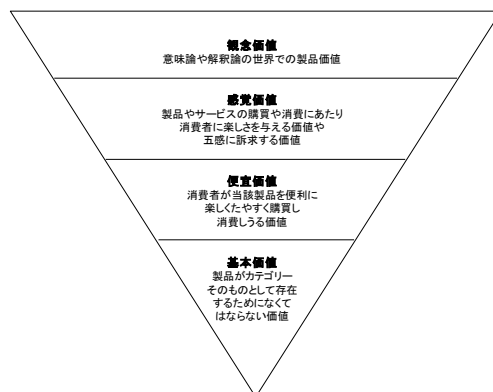


図9 製品の価値構造と形態

（出所）和田（2002）より引用¹³⁸

¹³² 楠木建(2006)「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」一橋ビジネスレビュー、第53巻第4号,p.7より引用。戦略の本質は競合他社との「違い」を作ることであり、コモディティ化してしまふと製品やサービスの競合他社との違いは作りにくくなり、顧客に提示できる他者との違いは価格だけになると言っている。

¹³³ 本稿序章 p.1 を参照。

¹³⁴ 青木(2011)前掲書, p.53 を参照。

¹³⁵ 田中(1997)前掲書, pp.76-79 より引用。ここで「価値」とは顧客にとってそのブランドが相対的に有意な意味を持って考えられる程度のことであり、「関係」とはそのブランドが顧客にとって自分に関係があると感じられる程度のことを指している。

¹³⁶ 同前。

¹³⁷ 和田(2002)前掲書,p.25 を参照。

¹³⁸ 和田(2002)前掲書,p.19 より引用。基本価値とは、製品がカテゴリーそのものとして存在するためになくはない価値であり、その製品の必要条件を示している。便宜価値は、消費者が当該製品を便利に

和田（1999）は、「たとえ効用を生み出す製品力に基づくブランド・エクイティであっても、一度強力な品質や機能面での差別化製品が誕生したり、消費や購買におけるルーティン化状態に陥ったりすれば、そのブランドのエクイティは危険に晒されることになり、ここに製品の品質や機能を超えたブランド価値を構築することの重要性と、製品と消費者を融合に導く関係性マーケティングの必要性が認められる¹³⁹⁾」としている。

このように2000年以降に展開されているブランド研究は、コモディティ化が進行する状況下の戦略課題の中で、価値と関係性というブランド構築における二つのテーマを中心に議論がなされていると言えよう。次項ではまず価値に関する議論についての考察を試みる。

2-2-1 価値に関する議論

2000年代に入りブランド研究の議論が経験価値に移っていく背景として、高橋（2010）は、次の3つをその理由に挙げている。第一の要因は、これまでの研究が購買までのプロセスを重視した研究が多く、購入後のプロセスに焦点を当ててこなかったこと、第二は伝統的なマーケティングが「機能的特性と便益のマーケティング」であり、情報処理アプローチを中心とした実証主義的なアプローチだけでは消費者を捉えきれなくなってきたこと、そして第三の理由は、次々と新製品が市場に投入されていくようなプロダクトベースの「リセット型マーケティング」の限界である¹⁴⁰⁾。機能的特性と便益マーケティングを駆使して消費の多様化に対応したことにより、ブランドのポジショニングは曖昧になり、ブランドのロイヤルティが希薄化し、結果的に自らの市場を自らの戦略によってコモディティ化へと促してしまったのである¹⁴¹⁾。コモディティ化を回避するためには、ブランドが経験を演出していくことによって、より高い付加価値を消費者に提供することが重要になる¹⁴²⁾。

こうして経験価値に関する議論は活発化し、Schmitt（1999;2003）は、経験価値マーケティングは、感覚、感情、精神への刺激によって引き起こされる経験価値に焦点をあてたプロセス志向であり、購買後や消費している間に生まれる経験価値にこそ真の意味での顧客満足ロイヤルティが生まれると主張している¹⁴³⁾。そしてその実践のためのアプローチとし

楽しくたやすく購買し消費しうる価値である。感覚価値は、製品やサービスの購買や消費にあたって、消費者に楽しさを与える価値であったり、消費者の五感に訴求する価値であったりする。また観念価値は、意味論や解釈論の世界での製品価値である。

¹³⁹⁾ 和田充夫（1999）『関係性マーケティングの構図：マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣、pp.212-213より引用。

¹⁴⁰⁾ 高橋(2010)前掲書、pp.36-37を参照。

¹⁴¹⁾ 高橋(2010)前掲書、pp.37-38を参照。

¹⁴²⁾ Pine, Gilmore(1999)“The Experience Economy”（岡本慶一・小高尚子訳(2005)『【新訳】経験経済』ダイヤモンド社）、p.117を参照。Pine, Gilmore(1999)は、経済価値がコモディティ化の時代に、モノは代替可能物であるため、カスタム化は不可能であるが、製造を通じて製品となることで差別化が可能となるが、製品間の競争が激化することで差異は次第になくなる。そのため製品が競合と差別性を拡大していくには提供方法をカスタム化することでサービス価値へと競争のステージを変えていくことが必要となる。さらにサービスを演出するカスタム化によって、消費者は経験価値を享受すると言っている。

¹⁴³⁾ Schmitt（1999）“Experimental Marketing”（嶋村和恵・広瀬盛一訳(2000)『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社）、pp.46-49を参照。

て表3の5段階を経験価値マネジメントのステップとして提示している¹⁴⁴。

表3 経験価値マネジメントフレームワークの5段階

(出所) Schmitt (2003) より引用¹⁴⁵

第一段階	顧客の経験価値世界を分析する
第二段階	顧客価値プラットフォームを構築する
第三段階	ブランド経験価値をデザインする
第四段階	顧客インターフェイスを構築する
第五段階	継続的なイノベーションに取り組む

第一段階は、顧客の経験価値世界を分析する段階であり、顧客が行動を起こす社会文化的な意味やライフスタイルを分析し、インサイトを発見することで経験価値の対象を理解することである。顧客接点での経験価値を把握することの目的は、マーケッターが顧客の意思決定プロセスを通じて、顧客の経験価値を高められる方法の理解を深めていくことにある¹⁴⁶。

第二段階は、経験価値プラットフォームを構築する段階である。経験価値プラットフォームは、戦略と実践との重要な接点であり、望ましい経験価値についての動的で、五感に訴える、多くの次元からなる経験価値ポジショニングを含んでおり、顧客が製品に期待できる経験価値のプロミスの特徴づけてもいる¹⁴⁷。経験価値ポジショニングは、ブランドが示す経験価値を、イメージを主として形で描き出したものであり、また経験価値プロミスを決定するためには、感覚的経験価値 (SENSE)、情緒的経験価値 (FEEL)、認知的経験価値 (THINK)、肉体的経験価値、行動、ライフスタイル (ACT)、準拠集団や文化と関連づけることで生じる社会的アイデンティティ経験価値 (RELATE) から考えることが有効である¹⁴⁸。

第三段階は、ブランド経験価値をデザインする段階である。顧客のブランド経験価値を達成する出発点は経験価値的特性や製品のエッセティックスの検討で、続いてロゴやシンボル、パッケージ、小売空間において訴求する「ルック&フィール」を考え、最後に広告等のコミュニケーションによる適切な経験価値のメッセージやイメージがブランド経験価値を完成させる¹⁴⁹。

第四段階は、顧客インターフェイスを構築する段階である。顧客インターフェイスには、小売店舗、手紙、電話、FAX等を通じた企業と顧客とのあらゆるやりとりがあり、顧客と企業との動的な接触として、顧客インターフェイスは、本質と柔軟性のミックス、スタイ

¹⁴⁴ Schmitt (2003) “Customer Experience Management” (嶋村和恵・広瀬盛一訳(2004)『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社), p.32を参照。

¹⁴⁵ Schmitt (2003)前掲書,p.32より引用。

¹⁴⁶ Schmitt (2003)前掲書,pp.79-80を参照。

¹⁴⁷ Schmitt (2003)前掲書,p.33を参照。

¹⁴⁸ Schmitt (2003)前掲書,p.120を参照。

¹⁴⁹ Schmitt (2003)前掲書,p.34を参照。

ルと実体の適切なミックス、そして顧客の時間を活用するといった問題を提起する。これらの問題を扱うために、企業は適切な従業員を採用して訓練し、適切なテクノロジーを利用する必要がある¹⁵⁰。

最後の第五段階は、継続的なイノベーションに取り組む段階である。画期的な新製品、小さなイノベーション、マーケティング・イノベーションのいずれからもたらされたにせよ、イノベーションには、経験価値のあらゆる改善策が含まれる。継続的なイノベーションに取り組むためには、前向きなプロセスやマネジメントのアプローチが重要である¹⁵¹。

このように 2000 年代に入り、ブランド価値は、製品やサービスのそれ自体が生み出す価値を超えて、経験価値という感覚的、情緒的、認知的、肉体的、社会的なものにまで拡大してきた。次項では、関係性をめぐる議論に関して検討を進めていく。

2-2-2 関係性に関する議論

関係性に関する議論は、1990 年代に展開された統合型マーケティング・コミュニケーションやリレーションシップ・マーケティングの影響を受けて、ブランド・リレーションシップの問題として次の 2 つの流れで議論された¹⁵²。一つは、ブランドを介した顧客との関係性の構築と維持のあり方を問題とする研究と、もう一つは、顧客とブランドとの直接的な関係性としてブランド・リレーションシップを捉え、情動的な絆や愛着などの問題を重視する立場の研究である¹⁵³。また Aaker, Joachimsthaler (2000) によれば、「消費者とブランドの関係性の構築が、ブランドに長期継続的な競争優位性をもたらすものであり¹⁵⁴」、前述の Keller (2010) も、「顧客ベースのブランド・エクイティ・ピラミッドにおいて、その最終段階が顧客がブランドに対して有する最終的なリレーションシップである¹⁵⁵」と言及している。

和田 (2002) は、従来のマネジリアル・マーケティング¹⁵⁶と関係性マーケティングの違いを次の表 4 のようにまとめている。

表 4 マネジリアル・マーケティングと関係性マーケティング

(出所) 和田 (2002) より引用¹⁵⁷

¹⁵⁰ Schmitt (2003)前掲書,p.195 を参照。

¹⁵¹ Schmitt (2003)前掲書,p.225 を参照。

¹⁵² 青木(2011)前掲書, pp.56-57 を参照。

¹⁵³ 青木(2011)前掲書, p. 57 を参照。

¹⁵⁴ D.A.Aaker and E. Joachimsthaler (2000), “Brand Leadership” (阿久津聡訳(2000)『ブランド・リーダーシップ―「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社), p.34 より引用。

¹⁵⁵ K.L.Keller(2008)前掲書,p.84 を参照。ここで Keller(2008)は、顧客とブランドのリレーションシップは、ブランド・レゾナンスと強いブランド構築の基盤であるとしており、ブランド・レゾナンスをこのリレーションシップの性格と、顧客がブランドにどれだけ「同調」しているかであると定義している。

¹⁵⁶ 和田(2002)の言うマネジリアル・マーケティングとは、オルダーソンの OBS(Organized Behavioral System)を基礎とし、W. レイザーと E.J. ケリーによって提唱されたシステムズ・アプローチに基づいたマーケティング・ミックス論のことを意味している。和田(2002)前掲書, p.32 を参照。

¹⁵⁷ 和田(2002)前掲書, p.33 より引用。

	マネジリアル マーケティング	関係性 マーケティング
基本概念	適合(Fit)	交互作用(インタラクト)
中心点	他者(顧客)	自他(企業と顧客)
顧客観	潜在需要保有者	相互支援者
行動目的	需要創造・拡大	価値共創・共有
コミュニケーション流	一方向的説得	双方向的対話
タイムフレーム	一時的短期的	長期継続的
マーケティング手段	マーケティング・ミックス	インタラクティブ・コミュニケーション
成果形態	購買・市場シェア	信頼・融合・共感

マネジリアル・マーケティングと関係性マーケティングの違いは、前者が消費者を潜在的な需要保有者と仮定しているのに対して、後者は成熟市場において消費者は新たな潜在需要を持っていない消費者と仮定している点である¹⁵⁸。そうすると消費者の需要潜在性に依存することなく、製品供給者が独自に、あるいは消費者とともに需要を共創し、その需要を共有していかなければならないため、インタラクションと長期継続的關係維持が必要となるのである¹⁵⁹。

こうして関係性に関する議論は、従来のマーケティング理論による一方向的な視点から、消費者との双方向的コミュニケーションによる価値の共創へと大きくシフトしてきた。青木(2011)が言うように、このような価値と関係性という2つの基軸での整理は、ブランドを持続的競争優位の源泉として捉える戦略論的な視点とも合致し、また価値の創造と獲得そして維持に重きを置く近年の戦略論の考え方にも相応するものである¹⁶⁰。さらに次項では、2000年代のブランド研究の新たな関心である価値共創への考察を試みる。

2-2-3 価値の共創と関係性

価値共創の考え方は、Prahalad, Ramaswamy (2004)により次のように提示されている¹⁶¹。価値共創は、企業が一方的に価値を創造でき、価値は専ら製品やサービスの中にあるといった従来型の価値提供の前提を否定し、価値は企業と消費者が様々な接点で共創する経験の中から生まれるものである¹⁶²。この価値提供から価値共創への転換は、2000年代に新たなマーケティングの視点として登場したS-Dロジックとも呼応する形で議論されている¹⁶³。

¹⁵⁸ 和田(2002)前掲書, p.32を参照。関係性マーケティングでは、この世にあまたの製品サービスが満ち溢れている状態の中で、潜在的にも顕在的にも、これ以上の新たな製品サービス需要は存在しないということ为前提としている。

¹⁵⁹ 和田(2002)前掲書, p.34を参照。製品サービスを供給する企業と消費者との間のインタラクションとは、従来のような一方的で説得的なコミュニケーションではなく、双方向的な対話によるコミュニケーションが必要となる。

¹⁶⁰ 青木(2011)前掲書, p. 58を参照。

¹⁶¹ C.K. Prahalad and V. Ramaswamy (2004) “The Future of Competition” Harvard business school press (有賀裕子訳(2004)『価値共創の未来へ：顧客と企業の Co-Creation』武田ランダムハウスジャパン), pp.28-39を参照。

¹⁶² C.K. Prahalad and V. Ramaswamy (2004) 前掲書, pp.37-39を参照。

¹⁶³ 青木幸弘(2013)「「ブランド価値共創」研究の視点と枠組：S-Dロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」関西学院商学論究 60(4), p.86を参照。青木(2013)は、このような潮流変化の背景には、

青木（2013）によれば、「価値を生み出すのは企業であり、モノとしての製品に埋め込まれた価値が、企業から顧客へと一方的に提供されるとする従来型の G-D ロジック（goods-dominant logic）に対して、モノはサービスに包摂されるとする S-D ロジック（service-dominant logic）では、価値を生み出すのは企業と顧客の双方であり、様々な顧客接点や相互作用を通して、双方向的な形で価値は共創される¹⁶⁴」と考えられている。また井上・村松（2010）は、G-D ロジックでは、購買時にモノが貨幣と交換される際の交換価値を重視するのに対して、S-D ロジックでは、購買の前後も含む消費や使用の様々な文脈の中で、企業と顧客の共創によって実現される使用価値ないし文脈価値を重視する点に特徴があるとしている¹⁶⁵。

青木（2011）は、「G-D ロジックから S-D ロジックへの転換、あるいは価値提供から価値共創への転換とは、価値があるから製品を買うのではなくて、むしろ消費することによって価値は生まれるという認識ないし発想の転換でもある¹⁶⁶」と述べている。南（2008）もまた、企業と顧客との相互作用を重視するという視点は、必然的に、顧客との関係性という概念が持つ意味を改めて問い直すことにもつながるとしている¹⁶⁷。そして、顧客にとって意味ある価値を実現するために、顧客と価値を共創し、顧客との価値共創のために顧客との関係性を志向し、顧客との価値共創の結果として、顧客との関係性が強化されるといった循環の形成に注目している¹⁶⁸。青木（2011）が主張するように、そのような循環の中心に位置するのがブランドであり、価値共創を通じた関係性の構築こそがブランド戦略の最重要課題である¹⁶⁹。

価値共創を通じた関係性の構築において、近年普及の著しいソーシャルメディアによって、ネット・コミュニティの影響力は急速に拡大している¹⁷⁰。Kotler（2010）は、未来のマーケティング活動の基盤として、共創、コミュニティ化、キャラクター構築をあげている¹⁷¹。そして情報技術のうち、安価なコンピューターや携帯電話、低コストのインターネ

様々な製品・サービスにおいて進行するコモディティ化といった市場環境の変化に加えて、製品とサービスの融合といったブランド化する客体自体の変化、あるいはインターネットの急速な普及とソーシャルメディアの台頭といった情報メディア環境の変化などがあると言っている。

¹⁶⁴ 青木(2013)前掲書,p.88 より引用。

¹⁶⁵ 井上崇道・村松潤一(2010)『サービス・ドミナント・ロジック：マーケティング研究への新たな視座』同文館出版,pp.34-35 を参照。

¹⁶⁶ 青木(2011)前掲書,p.60 より引用。

¹⁶⁷ 南知恵子(2008)「顧客との価値共創：サービス・ドミナント・ロジックを手がかりに」マーケティング・ジャーナル第 27 巻第 3 号, pp.2-3 を参照。南(2008)が言う関係性とは、顧客との価値共創を前提として顧客接点やコミュニケーションを意図的にデザインすることで形成される関係性、あるいはそこでの価値共創の結果として生み出される顧客との絆としての関係性である。

¹⁶⁸ 南(2008)前掲書, pp.2-3 を参照。

¹⁶⁹ 青木(2011)前掲書,p.61 を参照。

¹⁷⁰ 池尾恭一(2003)『ネット・コミュニティのマーケティング戦略：デジタル消費社会への戦略対応』有斐閣,pp.2-3 を参照。

¹⁷¹ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, (恩蔵直人監訳 (2010)『コトラーのマーケティング 3.0：ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版) pp58-62 を参照。Kotler(2010)は、マーケティング 1.0 を製品中心の段階、マーケティング 2.0 を消費者志向の段階、そしてマーケティング 3.0 を価値主導の段階と定義付

ット、そしてオープンソースをニューウェーブの技術と呼び、この技術によって個人が自己を表現することや、他の人々と協働することを可能にする¹⁷²。

表5 マーケティングの未来
(出所) Kotler (2010) より引用¹⁷³

マーケティングの構成要素	今日のマーケティング・コンセプト	未来のマーケティング・コンセプト
製品管理	4P (製品、価格、流通、プロモーション)	共創
顧客管理	STP (セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)	コミュニティ化
ブランド管理	ブランド構築	キャラクターの構築

同様に青木 (2011) も、ブランドを通じたアイデンティティの明確化と顧客との価値共創、そしてコミュニティを活用した関係性の構築と維持は、これからのマーケティングにおいて重要な課題であると捉えている¹⁷⁴。

本章ではここまで、ファッション産業の各企業やブランドのキャズムの越え方を明らかにするため、ブランド研究の先行研究を整理し、強いブランド戦略を構築する概念について時系列に沿って辿ってきた。特に Aaker (1991) が、ブランド・エクイティの概念を発表して以降のブランド研究の変遷に関して、ブランド構築における価値と関係性の視点から、ブランドを持続的競争優位の源泉として捉える戦略論として整理してきた。次節ではさらに、どのようなキャズムの越え方が存在するのかを具体的に考察する前に、ブランド戦略におけるブランド拡張に関して先行研究を検討する。

2-3 ブランド戦略におけるブランド拡張

本節では、本稿の研究目的である「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、そしてどのようなキャズムの越え方が存在するのか」を考察するにあたり、ブランド戦略におけるブランド拡張に関して先行研究を明らかにする。

Kotler (2000) によれば、ブランド戦略には次の 5 つの選択肢がある¹⁷⁵。それは、ライン拡張¹⁷⁶、ブランド拡張¹⁷⁷、マルチブランド¹⁷⁸、新ブランド¹⁷⁹、共同ブランド¹⁸⁰の 5 つで

けている。

¹⁷² P. Kotler et al.(2010)前掲書, p.20 を参照。

¹⁷³ P. Kotler et al.(2010)前掲書, p.59 より引用。

¹⁷⁴ 青木(2011)前掲書,pp.61-62 を参照。

¹⁷⁵ P. Kotler (2000) “Marketing Management : Millennium Edition, Tenth Edition” (恩蔵直人監訳(2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版(第 10 版)』ピアソン・エデュケーション) p.512 を参照。

¹⁷⁶ ブランド名はそのまま、既存の製品カテゴリーに新しいサイズや味を加える。P. Kotler (2000)前掲書 p.512 より引用。

¹⁷⁷ ブランド名を新製品カテゴリーにも使う。P. Kotler (2000)前掲書 p.512 より引用。

ある。また Keller (2008) は、「ブランド拡張とは、企業が新製品の導入にあたり、すでに確立されているブランド・ネームを用いることである¹⁸¹」と定義している。そして「ブランド拡張には、現在の親ブランドと同一製品カテゴリ内で、新しい市場セグメントをターゲットとする新製品に親ブランドを適用するライン拡張と、親ブランドを用いて、現在の製品カテゴリとは異なる製品カテゴリへ参入するカテゴリ拡張の2つに分類される¹⁸²」としている。このようにブランド拡張に関する研究は、古くは Fry (1967)、Roman (1969)、Neuhaus and Taylor (1972) まで遡って散見でき、本格的に研究されるようになったのは、Tauber (1981) がブランド拡張を企業の成長戦略として位置づけてからと言われている¹⁸³。

本章では、ブランド研究の変遷を振り返り、1984年から始まるブランド・ロイヤルティ・マネジメント、1991年から1995年のブランド・エクイティ、そして1996年から1999年のブランド・アイデンティティを経て、2000年以降の経験価値と関係性そして価値共創の概念を整理してきた。これまでの考察からわかるように、ブランドがもつ資産的価値の重要性を主張するブランド・エクイティの概念から、いかにして強いブランドを構築するかを論じるブランドマネジメントの概念に移行してきている。洪 (2011) は、ブランドマネジメントの課題を、ブランドを中核とする無形資産が生み出す付加価値を維持、強化し、それを有効活用することにあるとしており、その意味からもブランドマネジメント戦略は、ブランド・エクイティの構築維持戦略と、ブランド・エクイティの活用戦略の2つに分けることができる¹⁸⁴。

ブランド・エクイティの活用戦略は、長期にわたるマーケティング諸活動や、消費者の購買経験等を通じて蓄積されたブランド資産を戦略的に活用するもので、ブランドの資産価値を成果に結びつけるという意味において非常に重要なものである¹⁸⁵。ブランド・エクイティの活用戦略のひとつにあげられるのが、コ・ブランディング (co-branding)¹⁸⁶であ

¹⁷⁸ 同じ製品カテゴリに新しいブランド名を導入する。同前。

¹⁷⁹ 新しいカテゴリの製品に新しいブランド名をつける。同前。

¹⁸⁰ ブランド名に2つ以上の有名なブランド名を用いる。同前。

¹⁸¹ K.L.Keller(2008)前掲書,p.595より引用。

¹⁸² 同前。

¹⁸³ 洪廷和(2009)「ブランド拡張における適合性概念の再検討」経営研究, 大阪市立大学, 60(1), pp.55-56を参照。洪(2009)は、1980年代以降のブランド拡張研究は、既存ブランドの付与が新製品に及ぼす影響に関する研究とブランド拡張により市場導入された新製品が既存ブランドに及ぼす影響に関する研究の大きく2つに分けることができると言っている。

¹⁸⁴ 洪廷和(2011)「ブランド拡張の研究課題」大阪市大論集,第128号,p.30を参照。

¹⁸⁵ 洪(2011)前掲書, pp.30-31を参照。企業は、強いブランドを構築すれば、それを経営資源として活用することが可能となり、新製品の市場導入において、そのブランド資産を戦略的に活用すれば、レバレッジ効果が得られるようになる。

¹⁸⁶ コ・ブランディング (co-branding) とは、別会社のブランドが、何らかの形で水平的に結び付くことを言う。横方向での企業間ブランド構築には、ブランド結束戦略 (バンドリング) とブランド架橋戦略 (ブリッジング) があり、ブランド間での提携がさらに進むと、製品カテゴリを超えた新しい提携メガブランドが生まれることもある。小川孔輔(2009)『マーケティング入門』日本経済新聞出版社, p.654を参照。

る¹⁸⁷。コ・ブランディングは、ブランド提携 (brand alliance) と呼ばれ、優れた製品やサービスを創造したり、効果のある戦略的または戦術的ブランド構築プログラムを実行したりするために、2 社以上の企業がそれぞれのブランドを結びつけることである¹⁸⁸。そして、もう一つのブランド・エクイティの活用戦略が、ブランド拡張である¹⁸⁹。一般的に、コ・ブランディングが水平方向での展開であるのに対して、ブランド拡張は垂直方向での活用である¹⁹⁰。いずれのブランド・エクイティの活用戦略も、既存のブランド・エクイティを戦略的に活用することで新製品の成果向上を図る点においては共通しているが、コ・ブランドはそれぞれの企業が保有するブランド・エクイティの相乗効果を狙っているのに対して、ブランド拡張は過去に蓄積されたブランド資産を単純に有効活用しようとするものである¹⁹¹。

ここまでブランド・エクイティの活用戦略としてのブランド拡張について先行研究を振り返ってきた。小林 (1994) によると、新製品を開発した後、新規ブランドを付与して育成すべきか、それともすでに確立している既存ブランドを付与して市場導入を行うかは企業的意思決定においても重要な課題である¹⁹²。洪 (2011) は、ブランド拡張に対する注目が高まった理由として、次の3つをあげている¹⁹³。一つは、新ブランドの育成に伴う莫大な費用とブランド拡張の新製品導入の有効性である。二つめは、新ブランドと比べて、新製品の市場参入コストを削減できる点、そして三つめは、消費者の知覚リスクの削減である。

ブランド拡張は多くのメリットを企業に提供するが、新製品の受容を容易にするものと、親ブランドや企業全体にベネフィットをもたらすものとに分類できる¹⁹⁴。しかし欠点も多数存在する。ライン拡張が多岐にわたると、消費者はどの製品のバージョンが自分にとって最適なのか混乱してしまい、さらには不満を持ってしまうことがある¹⁹⁵。また拡張が失敗した場合に、その過程で親ブランドのイメージまで毀損してしまうことも考えられる。ブランド拡張には、親ブランドが新製品に及ぼす影響だけではなく、新製品の市場導入が親ブランドに及ぼす影響もあるのである¹⁹⁶。たとえブランド拡張の売上が好調だったとし

¹⁸⁷ 洪(2011)前掲書, p.31 を参照。

¹⁸⁸ D.A.Aaker (2004) "Brand Portfolio Strategy" (阿久津聡訳(2005)『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社), p.206 を参照。ある会社に欠けている能力や資産を他の会社が持っている場合、提携によってそれまで不可能だった新しい製品やサービスの提供とブランド構築活動がタイミングよく行える。

¹⁸⁹ 洪(2011)前掲書, p.32 を参照。

¹⁹⁰ 小川(2009)前掲書, p.648 を参照。小川(2009)は、上方向にブランド拡張を行うのをメガブランド化戦略で、下方向に消費者ニーズやセグメントに細かく対応していくのをサブブランド化戦略としている。

¹⁹¹ 洪(2011)前掲書, p.33 を参照。

¹⁹² 小林哲(1994)「ブランド拡張の基本概念と戦略課題」経営研究, 第45巻, 第3号, pp.67-88 を参照。

¹⁹³ 洪(2011)前掲書, pp.36-38 を参照。

¹⁹⁴ K.L.Keller(2008)前掲書, p.596 を参照。

¹⁹⁵ K.L.Keller(2008)前掲書, p.607 を参照。

¹⁹⁶ 洪(2011)前掲書, p.39 を参照。洪(2011)は、前者を拡張新製品効果、後者をフィードバック効果と呼んでいる。

ても、この収益は親ブランドが提供する既存製品から拡張製品へ、消費者が単にスイッチした結果だったということもある¹⁹⁷。また特定カテゴリーとの一体感の欠如やイメージの弱まりが、高級ブランドや名声のあるブランドにおいて、ブランドの希釈化として影響を及ぼすこともある¹⁹⁸。

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てきた。先般のファッション産業を襲う環境変化の波は、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のブランド力を大きく低下させている。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は、ファッション企業が成長を果たすための重要なヒントが数多く包含されていると考えられる。続く次章では、「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、そしてどのようなキャズムの越え方が存在するのか」を考察するために、消費者側の視点から消費者間ネットワークと購買行動に関する議論を展開する。

¹⁹⁷ K.L.Keller(2008)前掲書,p.610 を参照。

¹⁹⁸ K.L.Keller(2008)前掲書,pp.612-613 を参照。ブランドが希釈化するのを防ぐため、ブランド拡張によって成長しようとするファッション企業の多くが、小売業者と独占的ライセンス契約で提携しているとKeller(2008)は言う。

第3章 消費者間ネットワークと購買行動

本稿の目的は、なぜ企業はキャズムを越えないと存続できないのか、またどのようなキャズムの越え方が存在するのかを対象領域をファッションブランドにフォーカスして考察することである。その際、ファッション企業の事業戦略及びファッション消費者の行動特性の両面に着目して議論を進める。これまでの消費者行動論では、消費者を一人の個人として、その情報処理プロセスに注目し、消費行動をモデル化する先行研究が中心であった¹⁹⁹。しかし消費者間における情報の流通性が高まっている昨今の社会においては、個人を対象としたモデルでは、自ずと分析に限界が生じる。またファッションブランドの商品に関しては、その顕示性の強さから、クチコミによって強い影響を受けるといった先行研究も確認できる²⁰⁰。前章でのブランドに関する先行研究に続き、本章では、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視点で先行研究を検討する。

3-1 ネットワーク外部性

ファッションブランドの商品は、生活必需品としての衣服を消費者が個人として選択し購買するばかりでなく、情報探索の中でのクチコミや、多くの人が同じ商品を持っている際に購買意欲が増減するなど、他者からの強い影響を受けることがある。第1章で述べたように、ITの進展により、生活のシーンにパソコン、インターネット、スマートフォン、タブレット端末などが急速に普及しており、それらは新しい情報の入手を容易にし、いつでもどこでも多くの人がコミュニケーションできる環境を整えるようになった。このコミュニケーション環境の変化は、ファッションブランドにおける消費者の購買行動に大きな影響を与えていると言えよう。

本章では、他者から受ける影響についての先行研究をレビューし、ファッション消費における消費者の購買行動について本稿の枠組みを提示する。まず第1節において、ネットワーク外部性のバンドワゴン効果とスノップ効果について検討し、続く第2節で購入時期に注目したイノベーションの普及過程理論に関して考察を試みる。

3-1-1 バンドワゴン効果とスノップ効果

まず本項では、ネットワーク外部性を取り扱った先行研究として、Leibenstein (1950) のバンドワゴン効果とスノップ効果について論じていく。Morgenstern (1948) が論じた、「市場需要関数が文字通りの意味で個人需要関数の単純和とはならない²⁰¹」という需要の

¹⁹⁹ 桑島 (2007)前掲書, p.1 より引用。

²⁰⁰ 桑島 (2007)前掲書, p.2 を参照。

²⁰¹ O. Morgenstern (1948) "Demand Theory Reconsidered" Quarterly Journal of Economics, Vol. 62 Issue 2, p.165 より引用。

非加法性を受けて、Leibenstein (1950) は、需要の非加法性を効用の外部効果として発展させた²⁰²。Leibenstein (1950) によると、効用の外部効果とは、他者が同じ財を購入することによって、自分の効用が正ないし負の直接的影響を受けることを言い、外部効果には次の3つがあるとしている²⁰³。一つ目が、他者が同じ財を購入することによって自分の効用が上昇する場合でこれをバンドワゴン効果、二つ目は、他者が同じ財を購入することによって自分の効用が低下する場合をスノップ効果、そして価格が高ければ高いほど自分の効用が増すような顕示的消費をヴェブレン効果²⁰⁴としている。依田 (2001) が主張するには、バンドワゴン効果は、後にネットワーク外部性と呼ばれるようになったものと実質的に等しい²⁰⁵。つまりネットワーク外部性とは、同じ財やサービスを消費する個人の数が多ければ多いほど、その財やサービスの消費から得られる効用が高まる効果を指すと言える²⁰⁶。

Leibenstein (1950) によるバンドワゴン効果とスノップ効果をファッション消費に対して適用してみよう。バンドワゴン効果はネットワーク内で、ある特定のファッション商品を購入するメンバー数が増大すればするほど、さらにネットワーク内でそのファッション商品を購入するメンバー数を増大させようとする作用が強くなる効果と理解することができる。一方、スノップ効果はその逆にネットワーク内である特定のファッション商品を購入するメンバー数が増大すればするほど、逆にネットワーク内でそのファッション商品を購入するメンバー数を減少させようとする作用が強くなる効果と理解することができる。またヴェブレン効果は、ラグジュアリー・ブランドの商品を購入する際の見せびらかしや、商品の価格が高く、それを手に入れること自体に特別な消費意識や欲求が生まれる効果と理解することができる。

またネットワークから受ける影響に関して Baudrillard (1972) が言うように、パーソナル・ネットワーク内で人間は本来模倣しつつ差別化を指向すると考えられるため、ネットワーク内においては同調への圧力と差別化への圧力が同時に働いていると考えられる²⁰⁷。そして Baudrillard (1972) はオークションを例にとり、オークションで高い値段で落札さ

²⁰² 依田高典(1999)「ネットワーク外部性の経済理論 (前)」経済セミナー(537)日本評論社 p.2 を参照。

²⁰³ H. Leibenstein(1950) "Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand" *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 64, No. 2, p.207 を参照。

²⁰⁴ Veblen(1899)は、「高度に組織化されたあらゆる産業社会では、立派な評判を得るための基礎は、究極的に金銭的な力に依存しており、金銭的な力を示し、高名を獲得したり維持したりする手段が、財の顕示的消費である」と言っている。Veblen (1899) "The Theory of the Leisure Class" (高哲男訳 (1998) 『有閑階級の理論』筑摩書房) p.99 より引用。

²⁰⁵ 依田高典(2001)『ネットワーク・エコノミクス』日本評論社,p.93 を参照。

²⁰⁶ ネットワーク外部性は、人によっては需要の側の規模の経済と呼ばれることがあるように、論理としては供給側の規模の経済と同じであり、参入が閉ざされて独占が生じる。田中辰雄、矢崎敬人、村上礼子、下津秀幸(2005)「ネットワーク外部性とスイッチング・コストの経済分析」公正取引委員会競争政策研究センター共同研究, p.1 を参照。

²⁰⁷ J. Baudrillard (1972) "Pour Une Critique de L'economie Politique du Signe" (今村仁司、宇波彰、桜井哲夫訳 (1982) 『記号の経済学批判』法政大学出版局) ,pp.43-50 及び pp.129-139 を参照。Baudrillard (1972)は、商品所有もネットワーク内でのアイデンティティになると述べている。

れたからといって、そのモノの使用価値や交換価値が増えたわけではなく、オークションによって増大したのは記号価値であり、どんなに金を使ってもいいから相手より優位に立ちたい、自分を際立たせたいという無謀さが記号価値を生み出すのであると論じている。

続いて、他者からの影響、他者への影響として、商品の購買行動における相互作用としてのクチコミについて論じる。桑島（2007）が指摘するように、クチコミによって伝達される情報は商品に対して、好意的な正のクチコミつまり購買を促進する情報と非好意的な負のクチコミすなわち購入を阻害する情報、そしてどちらにも分類されない中立的なクチコミに分けられる²⁰⁸。前述のスノップ効果は、他者が同じ財を購入することによって自分の効用が低下する負の影響をもたらす効果であるが、クチコミの研究においては、好意的なクチコミは購入を促進し、否定的なクチコミは購入を阻害するという正の方向性のみを考慮されている²⁰⁹。しかし前述の Baudrillard（1972）が、商品所有もネットワーク内でのアイデンティティになると述べたように、自分の知人からの好意的なクチコミによって商品を購入することは、アイデンティティを真似することになる可能性もあると考えられるため、桑島（2007）が主張するように、商品所有が自分のアイデンティティを表すような商品では、他者の商品所有は購買に対して必ずしも正の効果のみをもたらすとは限らないと考えられる²¹⁰。特に顕示性の強いファッションブランドの商品などは、クチコミの強い影響を受けると言えよう。

3-1-2 構造同値と直接結合

他者からの影響に関する先行研究として、ネットワーク特性である直接結合と構造同値について Burt（1987）の考察に触れてみる。Burt（1987）は、イノベーションなどの普及に関して、他者の採用を参考に自分のイノベーションに対する採用を決定するというような事象を社会的伝染と呼び、イノベーションなどの情報の移転を起こしうる二者間の関係について直接結合と構造同値の二つを挙げている²¹¹。直接結合モデルでは、「エゴと他者間のコミュニケーションが強いほど、他者の採用はエゴの採用を促進し、他者とイノベーションについて議論することで、エゴは採用のコストや便益に関するある規範的・社会的な理解に到達する²¹²」と考えられ、構造同値モデルでは、「エゴと他者間の競争を強調し、それ以外の人との関係が似ていればいるほど、エゴの他社に対する競争心はかきたてられ、エゴは魅力的に見える他者が採用したイノベーションをすぐに採用するようにな

²⁰⁸ 桑島（2007）前掲書，pp.4-5 を参照。

²⁰⁹ 桑島（2007）前掲書，p.5 を参照。

²¹⁰ 同前。

²¹¹ R. S. Burt(1987) “Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence” *American Journal of Sociology*, Vol. 92, No. 6, pp.1289-1291 を参照。Burt(1987)の定義によると、直接結合とは直接的に深い繋がりのある人間関係で、構造同値とは二者の保持している周囲の人間関係あるいは社会関係が同様である状態をいう。

²¹² Burt(1987)前掲書，p.1289 より引用。

る²¹³」と考えられている。そして Burt (1987) は、ネットワークの構造を調査した結果、直接結合よりも構造同値の方が社会的伝播を生み出しやすいことを明らかにした²¹⁴。

また桑島 (2008) は、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かについて、社会ネットワーク分析の手法を用いて調査を試みている²¹⁵。この調査により、顕示性の強い財においては、直接結合している人は同じ商品を所有しておらず、直接結合のない構造同値の関係にある人は同じ商品を所有しているという二つの事実関係が明らかになった。つまり、ブランド商品の購入決定の際には、直接結合ではスノッブ効果が、構造同値ではバンドワゴン効果が働くと考えることができる²¹⁶。この先行研究により、消費者が商品所有をネットワーク内におけるアイデンティティであると感じる顕示性の強いブランド品のような財においては、消費者の外部性がバンドワゴン効果とスノッブ効果の両方を引き起こすこととその発生条件が明示されたとと言える²¹⁷。

ここまで本節では、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視点で考察を深めてきた。ネットワーク外部性を取り扱った先行研究として、1 項でバンドワゴン効果とスノッブ効果について、2 項で構造同値と直接結合について論じた。しかしファッション産業のマーケティングにおいて、研究面でも実務面でもこの概念は十分に活かされているとは言えないのが現状である。続く次節では、他者からの影響を購入時期の観点から論じたイノベーションの普及過程理論について検討を試みる。

3-2 イノベーションの普及過程理論

本稿は、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を採用している。そこで本節では、イノベーションの過程を社会的なコミュニケーションのプロセスと捉え、購入時期の早い人が遅い人に影響を与えるという議論を展開した Rogers (1962) のイノベーションの普及過程理論について考察する²¹⁸。首藤 (2012) が述べるように、「アカデミ

²¹³ Burt(1987)前掲書, p.1291 より引用。

²¹⁴ Burt(1987)前掲書, pp.1287-1335 を参照。

²¹⁵ 桑島由美(2008)「消費者間ネットワークと購買行動—スノッブ効果とバンドワゴン効果—」グローバルビジネスリサーチセンター, 赤門マネジメント・レビュー7巻4号を参照。顕示性の強い商品であるブランド品を対象にして、消費者のパーソナル・ネットワークと消費所有の関係を調査し、分析を実施している。

²¹⁶ 桑島(2008)前掲書, pp.199-200 を参照。

²¹⁷ 桑島、小林(2005)は、顕示性の低い財においては直接結合かつ構造同値の関係にある消費者においてバンドワゴン効果が働くことを示している。顕示性が低いということは、消費するときに他者のことを気にしないということにつながるためスノッブ効果が弱まるが、バンドワゴン効果は同様にあると考えられている。桑島由美、小林大祐 (2005)「Web ネットワークにおけるクチコミ効果」東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No. 56 を参照。

²¹⁸ E.M.Rogers (2003) “DIFFUSION of INNOVATIONS 5th Edition” (三藤利雄訳 (2012) 『イノベーシ

ックの世界の中で、イノベーションそれ自体に注目が集まりながらも、その普及に関して論じられることが相対的に少ないのは、イノベーション研究が主に経営学者によって進められてきたから²¹⁹⁾であり、イノベーションの普及に関する研究はまだ十分に注目されているとは言えない。

本稿の目的である、なぜ企業はキャズムを越えないと存続できないのか、またどのようなキャズムの越え方が存在するのかを対象領域をファッションブランドにフォーカスして考察するため、ファッション商品の一つのイノベーションとして捉え、それをどのように販売していくのかをイノベーションの普及過程理論の概念とメカニズムを用いて検討していく。

3-2-1 イノベーションの普及過程理論

Rogers (1962) は、「普及とは、イノベーションが、あるコミュニケーション・チャネルを通じて、時間の経過の中で社会システムの成員の間に伝達される過程の事である²²⁰⁾」と述べている。またメッセージが新しいアイデアに関わるものであると言う点で、普及はコミュニケーションの特殊な形式の一つであるとし、コミュニケーションについて「一方向的で線形的なものではなくて、収束へと向かう双方向的な過程であって、個々人はある特定の効果を生み出すために他者にメッセージを伝達するもの²²¹⁾」と定義している。

ここでいうイノベーションとは、「個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物²²²⁾」のことで、技術²²³⁾と同義語として使用している。そして「イノベーション決定過程は本来的に情報探索活動と情報処理活動であり、この活動によって人はイノベーションのもたらす優位性と劣位性に関する不確実性を減少させるように動機付けられる²²⁴⁾」と述べている。つまり新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物は、不確実性をもたらすものであり、不確実性は情報によって減少されていく。不確実性を減少させる情報はイノベーションが持つ新しさに関連していると考えられる。

ヨンの普及』翔泳社)を参照。Rogers (1962) は、1962年にDIFFUSION of INNOVATIONSを出した後、研究成果をさらに追記する形で版を重ね、2003年に5th Editionを出している。

²¹⁹⁾ 首藤総一郎(2012)「Rogersのイノベーション普及理論の拡張—経営現象に適用するにあたって—」*Reitaku International Journal of Economic Studies* Vol.20(1), pp.97-98より引用。首藤(2012)によれば、1990年から2010年までの期間において、「イノベーション」というワードがタイトルに入っている論文の総数は6,469本であるが、その中で「普及」というワードも同時にタイトルに入っている論文の数は79本と、わずか1%程度でしかない。

²²⁰⁾ Rogers(2003)前掲書, p.8より引用。

²²¹⁾ 同前。

²²²⁾ Rogers(2003)前掲書, p.16より引用。

²²³⁾ Rogers (1962) は技術を、こうあって欲しいと思う成果の達成に関わる因果関係に不確実性が内在するとき、これを減じる手段的な活動のための綿密な計画のことに定義し、物質あるいは物体であって、技術を具現化する道具よりなるハードウェアとしての側面と、道具を利用するための情報基盤からなるソフトウェアとしての側面があるとしている。Rogers(2003)前掲書, pp.17-18を参照。

²²⁴⁾ Rogers(2003)前掲書, p.19より引用。

しかし、この不確実性を減少させる情報は、イノベーションが新しいと知覚されたものであるため、Rogers (1962) の言う潜在的採用者はその情報を持っていない。青池 (2007) が指摘するように、「イノベーションについての不確実性を減少させる情報は、イノベーションの潜在的採用者である人々やその他の採用の単位の内部ではなく、外部に存在しており、情報はコミュニケーション・チャンネルを通して行われるコミュニケーションによって得ることが必要となる²²⁵」のである。Rogers (1962) は、このイノベーションが存在しているという情報を潜在的採用者に伝達するのに最も早くて効率的な方法をラジオ、テレビ、新聞などのマスメディア・チャンネルであるとし、他方、人を説得して新しいアイデアを受け入れさせるには、対人チャンネルが有効であるとしている²²⁶。

Rogers (1962) のイノベーションの普及過程理論は、前述のように、購入する時期が早い人が遅い人に影響を与えるという購入時期を視点としている。Rogers (1962) は、普及における時間軸を次の3つに整理している。一つは、人がイノベーションに関する知識を獲得する段階から採用ないし拒絶に至るイノベーション決定過程である。二つは、社会システム内の他の個人ないし成員と比較して、ある個人ないし成員がイノベーションを採用するまでの遅速という意味での革新性、三つ目は、社会システムにおけるイノベーションの採用速度である²²⁷。そして社会システムの成員を革新性に基づいて分類したものを採用者カテゴリーと呼び、消費者の商品購入に対する態度を新しい商品に対する購入の早い順から、イノベーター、初期採用者（オピニオンリーダー）、初期多数派（アーリー・マジョリティ）、後期多数派（レイト・マジョリティ）、ラガードの5つ採用者カテゴリーに分類した²²⁸。

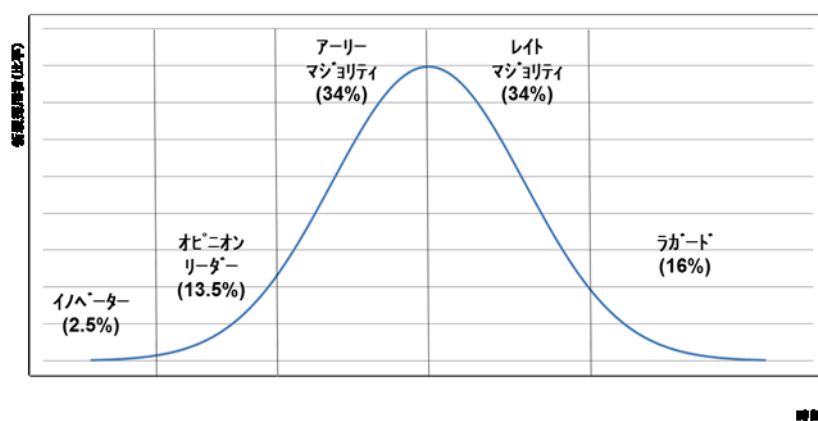


図 10 革新性に基づいた採用者カテゴリー

²²⁵ 青池慎一 (2007) 『イノベーション普及過程論』慶應義塾大学出版会, p.6 より引用。

²²⁶ Rogers (2003)前掲書,p.25 を参照。マスメディア・チャンネルは、一人ないし少数のメッセージを多数のオーディエンスに到達させることが可能なチャンネルであるとし、対人チャンネルとは対面的な情報交換のことで、特に社会経済的地位や教育などの点で同等である個人をつなぐ上で有効であるとしている。

²²⁷ Rogers (2003)前掲書,p.27 を参照。

²²⁸ Rogers (2003)前掲書,pp.228-235 を参照。

(出所) E.M.Rogers "Diffusion of Innovation"より引用²²⁹

ここで Rogers (1962) による各採用者カテゴリーの特徴を詳述する²³⁰。イノベーターの際立った特質は冒険的で、大胆なこと、そして危険を引き受ける人間であろうとすることである。イノベーションがうまくいかない場合でも、その損害を進んで引き受けようとする。そして新しいアイデアの社会システム²³¹への流れという点で、ゲートキーピングの役割を果たしている。またほとんどの社会システムにおいて、他のどのカテゴリーよりも初期採用者（オピニオンリーダー）の影響力が強い。潜在的な採用者は、イノベーションについての助言や情報を初期採用者から入手しようとする。初期採用者の役割は、新しいアイデアを採用して、そのイノベーションに対する主観的評価を、個人間ネットワークを通じて周囲に伝えることにある。初期多数派（アーリー・マジョリティ）は、新しいアイデアに対して慎重であり、イノベーターやオピニオンリーダーに比べ、イノベーション採用決定にかかる時間が長い。人々が採用してから、慎重にそのイノベーションを採用し、人に先んじて採用することはめったにない。採用が非常に早い人と遅い人を連結するつなぎ役として重要な役割を果たし、社会システムの対人ネットワークにおける相互連絡役を演じている。後期多数派（レイト・マジョリティ）は、社会システムの平均的な成員が新しいアイデアを採用した直後にそれを採用する。新しいアイデアが有用であることを確信することはできるが、採用の動機付けには仲間からの圧力すなわち社会システム構成員の大多数が採用するような状態が必要となる。ラガードは、社会システム内で、新しいアイデアを最後に採用する人々で、社会のネットワークの中では、ほとんど孤立している。判断の基準は過去に置かれており、多くの場合、過去の世代はどうだったか、という考え方で判断をする。新しいアイデアに対して、懐疑的で、伝統志向であることが、新しいアイデアの採用を遅らせてしまう。

首藤 (2012) が述べるように、Rogers (1962) のイノベーションの普及過程理論は、「イノベーション普及について考える際の基礎となっているが、全く批判がないわけではなく、これをベースに、ビジネスシステムという点の追加や選択的情報伝達といった概念の追加のような修整が加わることが必要である²³²」。本稿で検討するファッションビジネスの領域での応用といった経営学での理論展開を試みることによって、イノベーションの普及過程理論の有用性が認識され、発展していくことを期待している。次項では、ファッションブランドでの理論展開のため、製品ライフサイクルに基づく普及プロセスについて議論を進める。

²²⁹ Rogers (2003)前掲書,p.229 より引用。

²³⁰ Rogers (2003)前掲書,pp.228-235 を参照。

²³¹ ここでいう社会システムとは、「共通目標を達成するために、共同的問題解決に従事している相互に関連している一組の諸単位と定義」され、「社会システムの構成単位は、個人であったり、非公式グループや組織であったり、サブシステムであったりする」ものである。Rogers(2003)前掲書,p.32 より引用。

²³² 首藤(2012)前掲書, p.101 より引用。

3-2-2 製品ライフサイクルに基づく普及プロセス

Kotler (2000) は、製品にライフサイクルがあると考えるなら、次の4点を認めることになると言っている²³³。第一に製品の寿命は限られていること、第二に製品の売上にはいくつかの段階を経過し、各段階で売り手はさまざまな試練、機会、問題に直面すること、第三に収益は製品ライフサイクルの段階によって上昇したり下落したりすること、そして最後は製品ライフサイクルの各段階に対応したマーケティング、財務、製造、購買、人的資源の戦略が必要になることである。さらに Kotler (2000) が言うように、ほとんどの製品ライフサイクルの曲線は鐘型を描き、この曲線は一般に、導入期、成長期、成熟期、衰退期という4段階に分けることができる²³⁴。

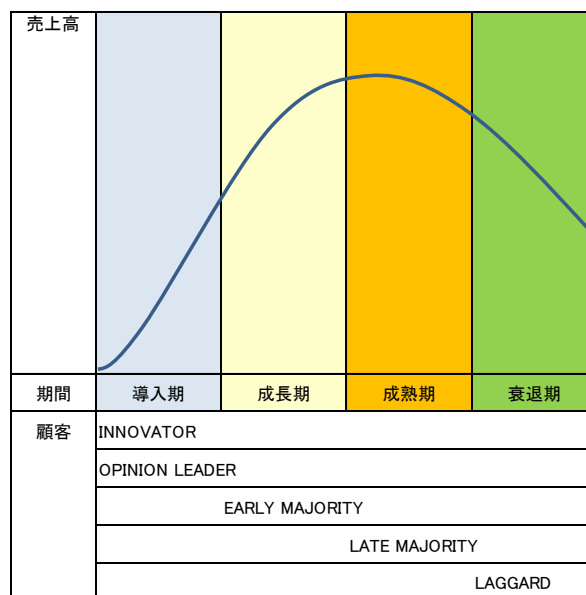


図 11 製品ライフサイクルと採用者カテゴリー

(出所) 筆者作成

図 11 は、製品ライフサイクルの各段階とその期間に想定される採用者カテゴリーを示したものである。新しい製品の販売を開始した直後の導入期においては認知度がそれほど高くないため需要量は低い。この時期はスキミング戦略²³⁵が採られることが多く、対象顧客として、イノベーターとオピニオンリーダーの一部が想定される。続いて一度認知されて成長期に入ると需要量は急激に増加するため、市場に参入する競合も増加する。製品の良さが市場で認知・浸透されることで売上が大きく伸びる時期である。対象顧客として、オ

²³³ P. Kotler (2000)前掲書, p.378 を参照。

²³⁴ 同前。導入期は、製品が市場に導入され、売上がゆっくりと成長する期間で、この段階では製品の導入に伴う費用が大きいため収益はない。成長期は、製品が急速に市場に受け入れられ収益が大きく向上する期間。成熟期は、製品がすでに潜在的な買い手のほとんどに受け入れられてしまったため、売上の成長が減速する期間。収益は安定するか、競争の激化により減少する。衰退期は、製品の売上が低下傾向を示し、収益が減少する期間。

²³⁵ 新製品導入の初期段階で利益を確保しようとする価格付け戦略。小川孔輔(2009)前掲書, p.400 を参照。

ピニオンリーダーの一部とアーリー・マジョリティが想定される。成熟期に入り需要量は頭打ちとなるものの、市場参入業者はさらに増加するため競争が激化する。需要が一巡して、売上は伸びず、利益率はピークとなる。また市場占有率も固定化してくるため、ここからは価格競争も激しくなり、限られた市場規模の中で、製品シェアを奪いあう状況になりやすい。対象顧客として、レイト・マジョリティとラガードの一部が想定される。衰退期に入ると需要量は減少し、市場から競合が撤退していく。売上は徐々に低下して、資金需要は少なくなるが、撤退を考慮すべきステージと考えられる。対象顧客として、ラガードの一部が想定されるが、あまり期待はできない。

ここで、製品ライフサイクルに基づく普及プロセスの理解を深めるため、ファッションビジネスへのこの概念の適用を試みる。

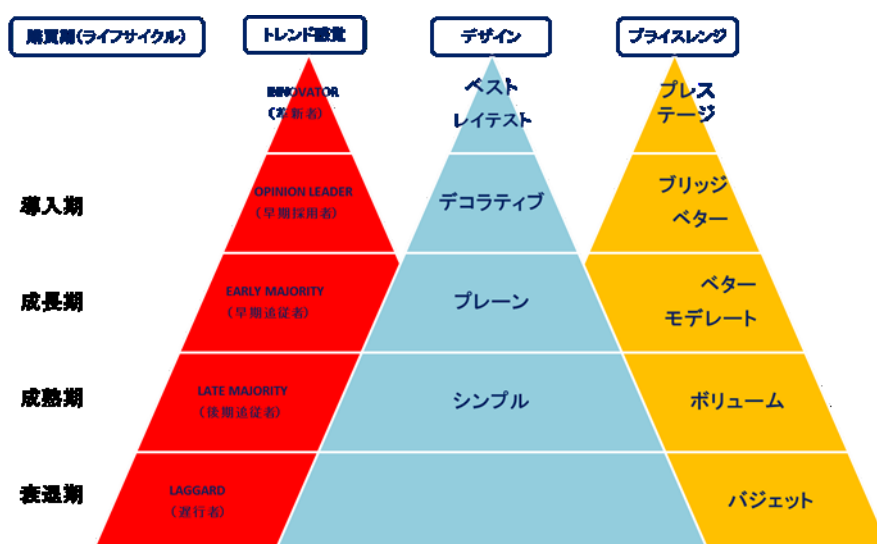


図 12 製品ライフサイクルに基づくクラス分類

(出所) 筆者作成

図 12 は、製品ライフサイクルに基づいて、その時期に想定される採用者カテゴリーとデザイン特徴そしてプライスレンジ²³⁶を表したものである。導入期のイノベーターやピニオンリーダーの一部は、革新的でオリジナリティのある新商品を進んで採用するため、デザイン的には最新のものが、最もトレンドを取り入れたデコラティブなものが想定される。また商品の目新しさだけで購入するため価格を気にすることもなく、プレステージプライスも通用する傾向にある。成長期のピニオンリーダーの一部とアーリー・マジョリティは、やや保守的な側面を持つため、デザインテイストはプレーンで、中間価格帯のプライスレンジとなる。その後の成熟期は市場参入業者がさらに増加し競争が激化するため、価格競争が起こり、デザインもトレンドへの関心が薄いことからシンプルなものとなる。ラ

²³⁶ 繊維ファッション産学協議会では、ファッション商品のプライスレンジをグレード別に上から、プレステージ、ブリッジ、ベター、モデレート、ボリューム、バジェットの順に設定している。繊維ファッション産学協議会ホームページ(<http://www.fashionbiznavi.org/fbIndustry/apparel/merchandisingmap/>)を参照。

ガード層が買いまわる衰退期になると、売り切りを図るため価格はほぼクリアランスセールプライスとなり、商品は売れ残った残品の集約となる。このように製品ライフサイクルと採用者カテゴリーそしてデザイン、プライスレンジには一定の関連が存在することを確認できる。

続いて、ファッション業界の秋冬シーズンにフォーカスして、製品ライフサイクルと採用者カテゴリーそして店頭でのファッションビジネスの展開について述べる。

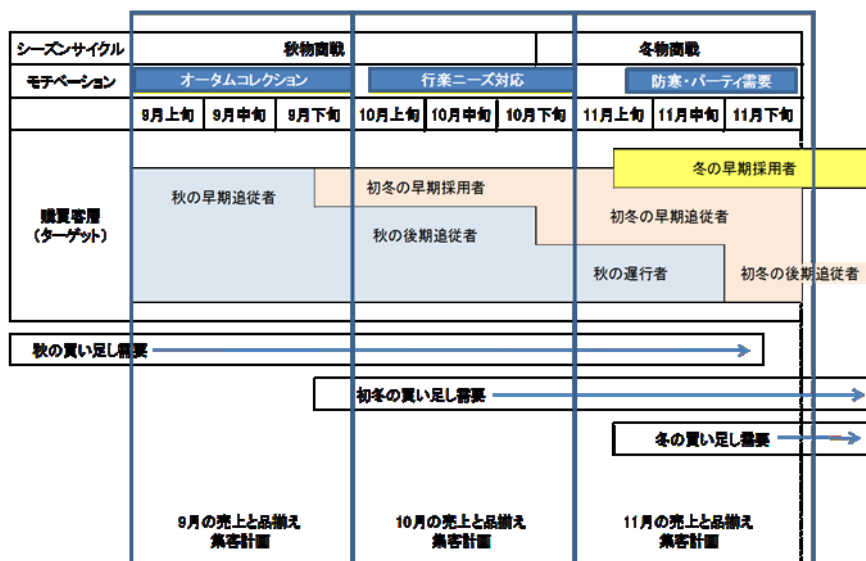
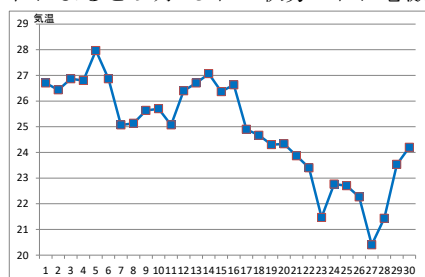


図 13 ファッションビジネスの秋冬商戦

(出所) 筆者作成

図 13 は、9月から11月までの3ヵ月間のファッションビジネスの展開事例を表したものである。実際の気温や季節感また歳時記とは別にファッションビジネスでは、秋物商戦、冬物商戦が展開される。9月は秋分の日までは残暑が続き²³⁷、実際は半袖の夏物を着用している消費者が大半である。しかし店頭では、オートムコレクションと銘打った集客活動により秋のアーリー・マジョリティをターゲットとした訴求²³⁸が行われている。すでに8

²³⁷ 9月の2012年から2014年の3ヵ年の日別平均気温を気象庁過去の気象データよりグラフ化した。これによると9月23日の秋分の日に急激に気温が下がっていることがわかる。



²³⁸ ルミネでは、ルミネカード10%オフキャンペーンが2014年9月12日(金)から16日(火)まで開催された。またマルイのマルコとマルオの7日間キャンペーンは2014年9月23日(火)から29日(月)まで開催された。

月には秋のイノベーターとオピニオンリーダーの購買はほぼ済んでいる状況である。9月下旬になると、店頭では秋のアーリー・マジョリティに混じり、館の割引集客イベントをきっかけに秋のレイト・マジョリティが動き出す。同時に一足早く初冬のイノベーターが冬物の物色を始める最大動員のタイミングとなる。1月1日を第1週としてこの9月下旬の第39週が流通において秋のピーク週と想定されるためさまざまな施策が講じられる。10月に入ると秋の行楽シーズンを迎え、店頭では行楽ニーズ対応の企画によって秋のレイト・マジョリティを対象とした展開が行われる。店頭の秋物の売り場はボリューム感をアピールし、新製品の採用に懐疑的なレイト・マジョリティに対し、売れた実績のある秋物をビジュアルプレゼンテーションやPOP等により訴求する。同時に初冬のオピニオンリーダーに対しては、冬物商品をイメージよく整然と陳列して他ブランドとの差別化ポイントを打ち出していく。11月は秋物に関しては、ファッションに全く関心の低いラガードに対して売り尽くしセール等の価格訴求²³⁹で販売していく。またオピニオンリーダーの影響を受けた初冬のアーリー・マジョリティに気温の低下とともに初冬のトレンドを提案しつつ、翌12月のパーティーニーズや防寒ニーズの演出が始まるのもこの時期である。

このようにファッション産業の小売の最前線では、採用者カテゴリーごとの消費者の購買動向を予測して、各シーズンの製品ライフサイクルに合致したマーケティング戦略が実践されている。特に消費者の購買意欲が高まる時期に効果的な集客プランを講じることは、ファッションビジネスにおいて重要なKFS²⁴⁰となる。続いて次節では、なぜ企業はキャズムを越えないと存続できないのか、またどのようなキャズムの越え方が存在するのかを明らかにするにあたり、キャズム理論について詳細を検討していく。

3-3 キャズム理論のファッションビジネスへの展開

滝田(2004)は、イノベーションの普及過程理論の先行研究に関して、「ロジャースを始めとしたこれまでの普及研究では、普及現象の理論的説明をしてきているが、いったいどのようにすれば、あるイノベーションが普及するか、つまりクリティカル・マス点²⁴¹を超えられるのか、その方法について明確に論じたものはないと思われる。あるイノベーター的な製品やサービスを市場に送り出そうとしている企業などにとって、既存研究は、そのマーケティング戦略・戦術立案の際に、方法論的な示唆を与えることが困難であるとい

²³⁹ 11月のマルイのマルコとマルオの7日間キャンペーンは2014年11月19日(水)から25日(火)まで開催予定となっている。

²⁴⁰ Key Factor for Success の略。成功要因、業界における戦略立案において最も重要視すべきポイントのこと。

²⁴¹ 普及に関するそれ以外の先行研究の概念として、主に経済学の分野で論じられるクリティカル・マス点というものがある。ある製品・サービスの普及初期において、ある一点を超えると普及が加速する点である。閾値、臨界点とも呼ばれている。滝田辰夫(2004)「ハイテク・マーケティングモデルの実証的研究—iモードを題材として」メディア・コミュニケーション(54)、慶応義塾大学メディア・コミュニケーション研究所, p.114 を参照。

う問題が存在する²⁴²」と述べている。日本のファッション企業が、取り巻く環境の変化に翻弄される中、いかにしてそれぞれに突き付けられた課題を克服し存続していくか、本稿はその示唆を与えることに貢献をしていきたいと考える。本節では、G.A.Moore (1999) が提唱するハイテク・マーケティングモデルであるキャズム理論について考察を試みる。

3-3-1 キャズム理論

Moore (1999) は、ハイテク製品を市場に浸透させていくときの最重要課題として、「キャズムをいかにして超えるか」をあげている²⁴³。キャズムとは、「少数のビジョナリーで構成される初期市場から、多数の実利主義者で構成されるメインストリーム市場へと移り変わるところに、パッキリと口を開けて待ち受ける深い溝²⁴⁴」であるとしている。

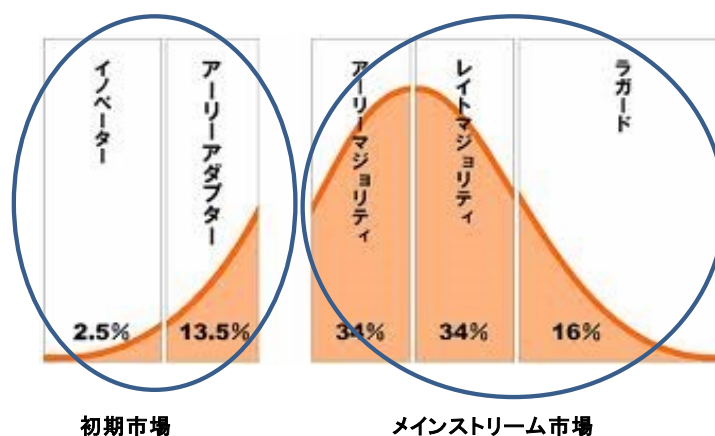


図 14 キャズム理論 (テクノロジー・ライフサイクル)

(出所) G. A. Moore "CROSSING THE CHASM : Revised" より作成²⁴⁵

Moore (1999) による図 14 で示した正規分布図と、先に示した Rogers (1962) による普及の正規分布図 (図 10) とでは、「ライフサイクルの構成要素、すなわち顧客グループは変わっていないが、隣り合うそれぞれのグループとのあいだに新たなクラック (隙間) を見てとれる。これは隣り合う顧客グループのあいだに不連続な関係が生じたことを意味し、ある顧客グループに対して、ベル・カーブ上でその左に位置する顧客グループに対するのと同じ方法で製品が提示された場合には、全く効果を発揮しないということを意味している²⁴⁶」。そして最も大きく深い溝が、アーリー・アダプターとアーリー・マジョリティのあ

²⁴² 滝田(2004)前掲書, p.114 より引用。

²⁴³ G. A. Moore (1999) 前掲書, p.5 を参照。

²⁴⁴ Moore (1999) 前掲書, p.5 より引用。Moore (1999)は、革新的なハイテク製品とは、例外なく一時的な流行から始まり、その製品には既存の市場価値もなければ用途も確立されておらず、そこにあるのは一部の利用者だけが認めた「何かすごい機能」だけで、これを初期市場と呼んでいる。そして次にこの製品でいったい何ができるかと注目されるが、製品が売れない時期つまりキャズムがやってくるとしている。

²⁴⁵ Moore (1999) 前掲書, p.24 を参照。

²⁴⁶ Moore (1999) 前掲書, pp.23-24 より引用。イノベーターとアーリー・アダプターとのあいだのクラック

いだにあるキャズムである。アーリー・アダプターとアーリー・マジョリティとでは、その属性に大きな隔りがある。Moore (1999) は、「アーリー・アダプターが購入しようとしているのは変革のための手段であり、アーリー・マジョリティは、現行オペレーションの生産性を改善する手段を購入しようとする²⁴⁷」と言う。また、アーリー・アダプターとアーリー・マジョリティに共通点が少ないため、アーリー・アダプターがアーリー・マジョリティの適切な先行事例となり得ないということと、アーリー・マジョリティが掲げる目標を達成するためには、製品の購入決定をする際に参考となる先行事例が必須である点を指摘している²⁴⁸。

しかし、実際に多くの企業は、イノベーターとアーリー・アダプターで構成される初期市場で成功した方法と同じ方法で、アーリー・マジョリティ以降のメインストリーム市場を攻めている。初期市場で成功した後メインストリーム市場で失敗するのは、Moore (1999) が主張するように、「アーリー・アダプターとのビジネスがアーリー・マジョリティとのビジネスとは根本的に異なることを、経営者が理解していないことがその要因である²⁴⁹」。つまり両者の新しい商品の採用基準には大きな違いがあり、後者は採用に対して非常に慎重な姿勢をとる。そのためアーリー・アダプターとアーリー・マジョリティのあいだには大きなキャズムが存在することになる。しかし滝田 (2004) は、「一度キャズムを越えることができれば、その製品・サービスは大きな普及に向けての躍進を遂げることができる²⁵⁰」とも言っている。次項では、キャズムを越える成長戦略について議論を深める。

3-3-2 キャズムを越える成長戦略

前項で見てきたように、アーリー・アダプターまでの初期市場とアーリー・マジョリティ以降のメインストリーム市場のあいだには大きなキャズムが存在する。それはそれぞれの属性に違いがありニーズも異なるためである。Moore (1999) は、「初期市場では売上が順調に伸び、関係者はうまく上昇気流に乗ったと判断するが、これは初期市場における特殊な受注であり、必ずしもメインストリーム市場での成功を約束するものではない²⁵¹」と述べている。初期市場を構成する採用者カテゴリーのうち、最初に採用するイノベーターは、新製品についてそのものの価値を理解しており、既存の製品に比べてどのような点

は、これまで実現できなかったことが新しいテクノロジーによって実現できるということをテクノロジーに疎い人たちにも理解させることで超えられるとし、アーリー・マジョリティとレイト・マジョリティのあいだのクラックは、製品を飛躍的に使いやすくすることで超えるとしている。

²⁴⁷ Moore (1999) 前掲書, p.29 より引用。

²⁴⁸ Moore (1999) 前掲書, p.30 を参照。唯一、アーリー・マジョリティにとって参考になる先行事例は、他のアーリー・マジョリティであるが、そのアーリー・マジョリティは、有用な先行事例をいくつか見てもなければ製品を購入しないという壁にぶつかる。これを Moore (1999) は、キャッチ 22(解決策を見出せない理不尽な状況のこと)と呼ぶ。

²⁴⁹ Moore (1999) 前掲書, pp.37-38 より引用。

²⁵⁰ 滝田(2004)前掲書, p.116 より引用。

²⁵¹ Moore (1999) 前掲書, p.37 より引用。

が優れているかを評価できる人たちである²⁵²。そしてアーリー・アダプターも、新たな製品をいち早く採用する人であり、他の採用者カテゴリーに比べて価格に対してもっとも寛容なグループと言える²⁵³。このように新製品についての価値を理解し、新製品をいち早く採用し、価格に対して寛容な初期市場に新製品を売り込むことは比較的容易であるが、キャズムを越えてメインストリーム市場に販売を拡大しようとするところには大きな困難が待っているのである。

ところが、図 14 の分布モデルからも明らかなように、販売量に占める初期市場の割合は決して大きくはない²⁵⁴。ビジネスを成功に導くためには、キャズムを越えていかにしてメインストリーム市場を取り込むかが重要なポイントとなる。もしキャズムを越えることができずに、初期市場の顧客にしか新製品を販売することができないとすると、生産や販売において規模の経済性を発揮することはできない。逆にキャズムを越えてメインストリーム市場の顧客にまで新製品の普及が到達すると、十分な販売量が確保できることになり、生産や販売における規模の経済性を発揮することができる。そうなれば競争力のあるコスト構造が実現し、ビジネスを成功に導くことが可能となる。

ここからは、キャズムを越えるためにはどのような方策があるかを考察していく。Moore (1999) は、「キャズムを越えるときの大原則は、特定のニッチ市場を攻略地点として設定し、持てる勢力を総動員してそのニッチ市場を支配すること²⁵⁵」が重要であると言っている。そして、その特定のニッチ市場に対して、ホールプロダクトを提示し²⁵⁶、クチコミの力を利用し²⁵⁷、マーケット・リーダーになることが必要であるとしている²⁵⁸。つまりキャズムを越えるためには、「ホールプロダクトによる梃子の原理、クチコミの効果、そしてマーケットにおけるリーダーシップを実現するために、一つか二つのマーケット・セグ

²⁵² Moore (1999) 前掲書, pp.45-51 を参照。イノベーターが果たす役割は、製品やサービスが市場に浸透していくための橋頭堡であり、初期段階における先行事例であり、機能改善を目的とした実験台である。

²⁵³ Moore (1999) 前掲書, pp.51-58 を参照。Moore (1999) は、アーリー・アダプターは、製品ライフサイクルの初期に、多額の収入と大きな宣伝効果をもたらしてくれる存在であり、彼らが求めているのは単なる改善ではなく、ブレークスルーであると言っている。

²⁵⁴ Rogers (2003) によると、イノベーターとアーリー・アダプターを合わせた初期市場の採用者カテゴリーは、社会システムの成員のうちの 16% を占める。逆に考えると初期市場の構成比は、16% しかないとも言える。Rogers (2003) 前掲書, p.229 を参照。

²⁵⁵ Moore (1999) 前掲書, p.144 より引用。Moore (1999) が指摘するのは、まず想定されるマーケット全体をいくつかのマーケット・セグメントに分割し、各セグメントの将来性について調査後、いくつかのターゲットとする最終候補について、市場規模、可能な販売チャネル、そしてライバル会社に対する差別化要因などを推定し、最後にこの中から一つ選んで、そのセグメントに全精力を傾けることである。

²⁵⁶ Moore (1999) 前掲書, p.106 を参照。ホールプロダクトとは、顧客の目的を達成するために必要とされる一連の製品やサービスのことであり、またベンダーが顧客に説明する製品の機能、つまり価値命題と、製品が実際に発揮する機能とのあいだには差があるため、その差を埋めるために、本来の製品に各種のサービスや補助的な製品を付け加えてホールプロダクトを作り出すと述べている。Moore (1999) 前掲書, p.180 より引用。

²⁵⁷ Moore (1999) 前掲書, pp.107-108 を参照。クチコミ効果がないと、製品を売り込むのに苦労することになり、その結果、販売コストは上がり、売上は不安定になる。

²⁵⁸ Moore (1999) 前掲書, p.108 を参照。ホールプロダクトは、マーケット・リーダーの製品を中心に形成され、それ以外はあり得ないため。

メントに絞り込み、そのセグメントを支配する²⁵⁹」ということが必要不可欠になる。Moore (1999) が主張するように、キャズム理論では、キャズムを越える上で重要なアーリー・マジョリティのマーケットのうち、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という戦略を提唱している²⁶⁰。

ここまで、Moore (1999) のキャズムを越える戦略に関して議論を深めてきた。Moore (1999) は、ハイテク製品を対象にこの理論を展開しているが、本稿が対象とするファッションビジネスに対しても十分適応可能な戦略ではないだろうか。ハイテク企業は、通常資本規模も小さく、利用できる経営資源にも限界がある²⁶¹。第1章で論じたように、日本のファッション産業は、消費者の好みの多様化により、1つのブランドによってすべての消費者のニーズに対応することが困難な状況になっている。そのため、ハイテク産業と同様に中小規模の多数の企業が熾烈な競争を繰り広げている。ファッション産業においても、キャズムを越えてメインストリーム市場を攻略するには、特定のニッチ市場にターゲットを絞り込み、ホールプロダクトによる梃子の原理とクチコミの効果を利用して、そのニッチ市場でマーケット・リーダーの座を手中に入れることが必須である。そのニッチ市場でマーケット・リーダーになった後、次のニッチ市場に移り、これを繰り返すことで市場を拡大させていく戦略は、1つのブランドですべての市場を網羅的に攻める戦略とは大きく異なるものである。第2章でブランド・エクイティの活用戦略としてのブランド拡張について論じたが、まさにブランド拡張戦略は、Moore (1999) が提唱するキャズムを越える戦略の具体的な事例と言える。キャズムを越えることができずに、初期市場16%で留まっているのは、前述のように、生産や販売において規模の経済性を発揮することができず、競争力のないコスト構造に収益が圧迫され、ビジネスを成功に導くことは困難である。次章では、ファッション産業のビジネスモデルについてさらに考察を深めていく。

²⁵⁹ Moore (1999) 前掲書, p.111 より引用。さらに Moore (1999) は、この目標を達成するという強い意志が伴わなければ、メインストリーム市場に到達するという可能性は低いと言っている。

²⁶⁰ Moore (1999) 前掲書, p.61 を参照。Moore (1999) は、これをボーリングに例え、先頭のピンを倒せば、それに続いて二番ピン (すなわち次のマーケット・セグメント) を倒すこともできるということから「ボーリングレーン戦略」と名付けている。

²⁶¹ 滝田(2004)前掲書, p.123 を参照。

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1章で検討したように、日本の消費者の商品を選択するスキルやコーディネートスキルは段階的に進化してきた。またITの進展は、消費者のファッション進化とグローバル化を後押しするとともに、新たな情報入手機会や購買機会を創出している。ファッション消費者自身の進化、ITの進展、そしてグローバル化の影響により、本稿が対象とするファッション産業では、従来のSTP+4P'sに基づくマーケティング施策は、これまでのようには機能しにくくなると考えられる。特に、これまでになかった拡散速度、匿名性などの特徴を持ち合わせるソーシャルメディアの普及は、消費者間の影響に着目したマーケティング施策の必要性を高めることになったと言えよう。

そこで本稿における理論的背景について、第2章においてブランドに関する先行研究を、続く第3章においては消費者間ネットワークと購買行動の概念を議論してきた。第2章では、ブランド戦略に関する理論的考察を体系的に整理した。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のブランド力が大きく低下していることから、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採用が有効である点を確認した。また第3章では、キャズムを越えることができず、初期市場で留まっていたは、生産や販売において規模の経済性を発揮することができず、競争力のないコスト構造に収益が圧迫され、ビジネスを成功に導くことが困難であることを導出した。

それを踏まえて本章では、ファッション産業における企業のブランドマネジメントに関して、供給サイドの企業視点から検討を試みる。前章3節において、キャズム理論の先行研究について詳述したが、一般的にキャズム理論は、特定のブランドや製品をその対象としている。本研究では、ファッション産業の企業戦略のモデル化にトライをするため、キャズム理論の対象を企業に置き換えて考察している²⁶²。またキャズムの越え方に関しては、ファッション産業全体として考察するには限界があるため、まず第1節において、ファッション産業のビジネスモデルの分類を行う。

4-1 ファッション産業のビジネスモデル

第1章で議論したように、ファッション産業には3つの特徴がある。一つは、シーズン性が存在するとともに本質的にトレンドに左右される流行商品を扱う点であり、二つ目は、

²⁶² ファッション企業がビジネスを成功に導くためには、特定の製品やサービスと同様、キャズムを越えていかにしてメインストリーム市場を取り込むかが重要なポイントとなる。もしキャズムを越えることができずに、初期市場でしか顧客の支持を得られないとすると、生産や販売において規模の経済性を発揮することはできない。逆にキャズムを越えてメインストリーム市場の顧客にまで企業として普及が到達すると、十分な販売量が確保できることになり、生産や販売における規模の経済性を発揮することができる。

SKU が非常に多いという点、そして三つ目は、消費者の好みの多様化により販売予測が困難な点である。これらの特徴は、ファッション産業においては、1 つのブランドによってすべての消費者のニーズに対応することが困難であることを示しており、同時にターゲットのニーズごとにブランドが存在可能であることを表しているとも言えよう²⁶³。本節では、まず本稿で取り扱うファッション産業は、どのような切り口によって細分化が可能かを議論する。

Corbellini & Saviolo (2009) によれば、ファッション産業は、製品の最終用途、得意先そして価格のまとまりという三つの基準での細分化が可能である²⁶⁴。最終用途とは、製品の機能や使用目的のことで、外用衣類、下着、水着などに分けられ、製品目的の違いにより、素材、デザイン、構造、仕様の過程は様々に変わってくるため、それぞれの製品目的と技術や製造過程との間には強い関係性がある²⁶⁵。得意先に基づく細分化に関しては、得意先が B to C モデルの最終消費者であるか、B to B モデルの卸先かで分けられる。前者は企業が最終消費者に直接供給するモデルで、企業の直営店やアウトレット店舗、また E コマース等を通して販売がなされる。後者は仲介的な専門販売業者や小売業者が含まれ、小売チャネルの企業と、卸売チャネルの企業とでは、サプライチェーンの構造や仕組みにおいてその違いがある²⁶⁶。また価格についての Corbellini & Saviolo (2009) の主張によると、ファッション産業では、クチュール、既製服、ディフュージョン、ブリッジ、大衆向けマスの 5 つにセグメント分けがなされることが多く、価格、品質、ファッション性や芸術的要素、製品の差異化、需要の不確定性、イメージの独占感においてそれぞれの違いを見出すことができる²⁶⁷。

ファッション産業には、市場セグメント、流通チャネル、ブランド価値の提案そして保有する組織ケイパビリティから、差別化するための選択肢が数多く存在するため、ビジネスモデルが存在している²⁶⁸。Corbellini & Saviolo (2009) によるとファッション産業のビジネスモデルは、市場に対して提供されるものの価値提示、価値提示によって標的にされる

²⁶³ Corbellini & Saviolo (2009) が指摘するように、成功する戦略とは、企業を競争相手から差異化し、その企業に独自の位置づけを与えるものであり、この独自性とは、特定の顧客層に特定の価値を提供できる能力と結びついている。Corbellini & Saviolo (2009) "MANAGING FASHION AND LUXURY COMPANIES" (長沢伸也/森本美紀訳 (2013) 『ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメント』東洋経済新報社) p.136 を参照。

²⁶⁴ Corbellini & Saviolo (2009) 前掲書, p.138 を参照。

²⁶⁵ 同前。また製品の使用場面も市場細分化に重要な要素となっている。

²⁶⁶ Corbellini & Saviolo (2009) 前掲書, p.139 を参照。小売チャネルの企業でも、最終消費者の特性によって、子供服、紳士服、婦人服といった業種に区分される。

²⁶⁷ Corbellini & Saviolo (2009) 前掲書, pp.140-141 を参照。この価格セグメントは、単なる市場標準価格による細分化を超えて、各セグメント内部で重要な成功要因を持つ異なったビジネスモデルの形成につながっている。

²⁶⁸ Corbellini & Saviolo (2009) 前掲書, p.161 を参照。ビジネスモデルとは、企業の側面（目的、提供物、戦略、社会基盤、組織構造、業務過程を表現するために、企業によって使われる幅広い範囲の非公式・公式的説明に適用する専門用語である。またどのようにして企業が事業を行い、お金を儲けているのかを簡略化された記述としてビジネスモデルを定義することが可能である。

得意客セグメント、得意客に到達し得意客に価値を提示するためのコミュニケーションと流通チャンネル、バリューチェーンが組織される方法の 4 つに分けることができる²⁶⁹。Corbellini & Saviolo (2009) は、これら 4 つの要素を結合させて、ファッションデザイナーズ・ブランド、ラグジュアリー・ブランド、プレミアム・ブランド、ファストファッション小売業者の 4 つにビジネスモデルを分類している²⁷⁰。本稿においては、これら 4 つの要素と日本のマーケット状況を考慮して、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 つに分けて考察する。SPA ブランドとラグジュアリー・ブランドでは、収益構造と企業戦略があきらかに異なる。それぞれのビジネスモデルの詳細は、次節において改めて検討しよう。

4-2 ラグジュアリー・ブランドのビジネスモデル

前節で展開したファッション産業に存在するビジネスモデルに関する議論を踏まえ、本節からは、ラグジュアリー・ブランドと SPA ブランドについて考察を深める。それぞれのブランドに関して、本項における定義を明確にし、ビジネスモデルの特徴を詳述する。

ボストンコンサルティンググループによって、2014 年 1 月 31 日に発表された世界のラグジュアリービジネス市場に関する調査レポート²⁷¹によると、サービスも含めたラグジュアリー商品の市場は、約 1 兆 8,000 億ドルと推定される。そのうち従来型ラグジュアリー商品市場は約 3,900 億ドルと見られ、2012 年から 2013 年の 2 年間の年平均成長率は 11% と推計されている²⁷²。このように伸張著しいラグジュアリー・ブランドが、どのようにキャズムを越えて成長を実現しているのか解明していこう。

4-2-1 ラグジュアリー・ブランドの定義

ラグジュアリー・ブランドのビジネスモデルを検証するためには、予め本稿におけるその明確な定義を設定しなくてはならない。なぜならばラグジュアリー・ブランドは、存在自体は認識されているが共通した明確な定義がなく、プレミアム価格の高額商品をそう呼ぶこともあれば、ヨーロッパ発信のファッションやレザーグッズそして時計やジュエリーなどを総称してそう呼ぶこともあるからである²⁷³。

²⁶⁹ Corbellini & Saviolo (2009)前掲書,pp.161-180 を参照。

²⁷⁰ Corbellini & Saviolo (2009)前掲書,p.162 を参照。アルマーニやゼニアのようなブランド名は、異なる市場やセグメントの中で競争するために、異なるビジネスモデルを使用しているとしている。例として、アルマーニグループは、ファッションデザイナーズ・ブランドの中では、ジョルジオ アルマーニで、プレミアム・ブランドの中ではエンポリオ アルマーニで競争をしている。

²⁷¹ ボストンコンサルティンググループ(2014)“Shock of the New Chic : Dealing with New Complexity in the Business of Luxury” ボストンコンサルティンググループを参照。

²⁷² ボストンコンサルティンググループ(2014)前掲書を参照。ボストンコンサルティンググループでは、従来型ラグジュアリー商品市場とは服飾品、皮革製品、時計、宝飾品の市場とし、それ以外に高級車市場と旅行や食事などの体験型ラグジュアリー市場を加えてラグジュアリー市場としている。

²⁷³ 金順心(2010)「ラグジュアリー・ブランドの構成要素に関する先行研究の展開-プレステージと排他性、

Jackson & Haid (2002) は次のように定義している²⁷⁴。ラグジュアリー・ブランドは一般的にステータスの象徴、憧れ (desirability) の対象であり、消費者はそれを所有することによって「認知されたステータス (perceived status)」を得られると信じ、製品そのものの機能的な効用の価値をはるかに上回るプレミアム価格を支払ってでもそれを購入しようとするブランドである。また Kapfere & Bastien (2009) による定義では、「ラグジュアリーとは、希少性 (rarity) や高価格、官能性、創造性、細部へのこだわり、時代、質、想像力というよく知られた基準のすべてにおいて製品ラインの究極版 (ultimate version) である²⁷⁵」と言っており、「ただしプレミアムの延長線がラグジュアリーではなく、ラグジュアリーで成功するためには名声 (prestige) を付加する必要がある²⁷⁶」と述べている。

本稿では、これらの先行研究を踏まえてラグジュアリー・ブランドを次のように定義する。ラグジュアリー・ブランドとは、ステータスの象徴、憧れの対象であり、消費者はそれを所有することによって認知されたステータスを得られると信じ、常に高い水準のプレステージを付加されることによって製品そのものの機能的な効用の価値をはるかに上回るプレミアム価格を支払ってでもそれを購入しようとするブランドである。

ラグジュアリー・ブランドの購買行動は Veblen (1899) 『有閑階級の理論²⁷⁷』で述べられている顕示的消費の典型として説明されてきた。その後、様々なラグジュアリー消費の研究を経て、Vigneron & Johnson (1999) は、ブランドのプレステージについて考察を試み、「プレステージを構成する要素として、顕示的価値、独自の価値、社会的価値、快楽的価値、知覚品質価値がある²⁷⁸」と導出している。



図 15 Prestige を求める消費者行動

希少価値を中心として-」商学研究科紀要 70,早稲田大学大学院, p.71 を参照。

²⁷⁴ Jackson & Haid (2002)前掲書, pp.161-172 より引用。

²⁷⁵ Kapfere & Bastien (2009) “THE LUXURY STRATEGY” (長沢伸也訳 (2011) 『ラグジュアリー戦略』東洋経済新報社) pp.72-73 より引用。

²⁷⁶ Kapfere & Bastien (2009)前掲書, p.75 より引用。

²⁷⁷ Veblen (1899) 前掲書を参照。

²⁷⁸ Vigneron & Johnson (1999) “A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior” Academy of Marketing Science Review, Vol.9 No.1, pp.1-15 より引用。Vigneron & Johnson (1999)は、プレステージについて個人・集団に付与される社会的ないし文化的な高い価値づけ、威信、名声と説明している。

(出所) Vigneron & Johnson (1999)より引用²⁷⁹

図 15 は、Vigneron & Johnson (1999) による prestige を求める消費者行動を概念化したものである。縦軸に自己意識、横軸に prestige における価格の重要性をとり、効用の外部効果と価格の重要性を関連付けた先行研究と言える。Vigneron & Johnson (1999) が言うように、ラグジュアリー・ブランドとは、prestige・ブランドのカテゴリーの中に属する概念として最も prestige 性が大きいと認知されるブランドである²⁸⁰。

さらに Phau & Prendergast (2000) は、ラグジュアリー・ブランドのコア価値として排他性 (exclusive) を感じさせることを付け加えており²⁸¹、これは prestige を維持するためには、高い認知度と売上高を達成しながらも排他性を感じさせなければならないというラグジュアリー・ブランドの持つ二律背反の宿命を意味している。つまり多くの消費者が特定のブランドを所有することになれば前述の顕示的価値と独自の価値はなくなり prestige 性は低下する。そこで prestige 性を維持するためには希少性 (rarity) を提示する必要が生じることになる。前章で検討した、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論点が、ラグジュアリー・ブランドの消費行動には不可欠であり、バンドワゴン効果とスノッブ効果そしてヴェブレン効果をコントロールするブランドマネジメントが求められると言えよう。

このように、ラグジュアリー・ブランドがその prestige 性を維持するためには、高い認知度と売上高を達成しながらもこれらの希少性を認識させることによって排他性を感じさせなければならない。すなわち、ラグジュアリー・ブランドの prestige を決めるコア価値はこの希少価値と排他性にあるといっても過言ではない。

4-2-2 ラグジュアリー・ブランド戦略のフレームワークとキャズム

続いて本項では、ラグジュアリー・ブランドのブランドマネジメントの本質を明らかにするため、ラグジュアリー・ブランドにおける商品価値とは何であるかを論じる。

延岡 (2011) が述べるように、商品価値には機能の高さによって客観的に決まる部分だけでなく、顧客の解釈と意味づけによって創られる価値がある²⁸²。延岡 (2011) は、前者の価値を機能的価値と呼び、客観的に価値基準が定まった機能的な評価によって決まる価値と定義し、後者の価値を意味的価値と呼び、顧客が商品に対して主観的に意味づけすることによって生まれる価値と定義している²⁸³。

²⁷⁹ Vigneron & Johnson (1999)前掲書, p.4 より引用。

²⁸⁰ 同前。

²⁸¹ Phau & Prendergast (2000) “Consuming Luxury Brands : The relevance of the ‘Rarity Principle’” *Journal of Brand Management*, Vol.8, pp.122-138 を参照。

²⁸² 延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社 p.100 より引用。

²⁸³ 延岡(2011)前掲書, p104 より引用。

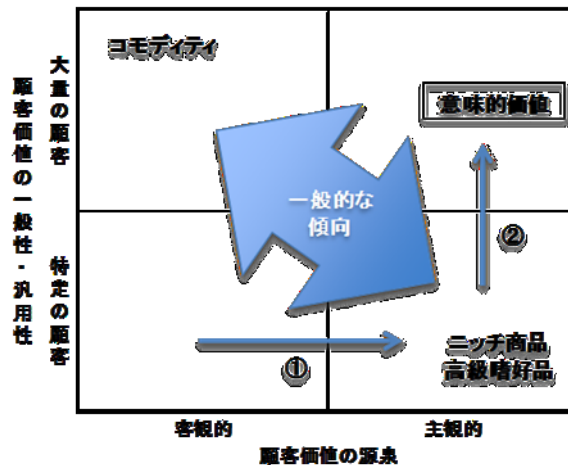


図 16 意味的価値創出の 2 ステップ

(出所) 延岡 (2011) p.123 より引用²⁸⁴

さらに延岡 (2011) は、図 16 を用いて、一般的な傾向として、主観的な顧客価値は汎用性が低く、逆に客観的な評価軸のある機能的価値は汎用性が高いと主張し、客観的・汎用的な価値であれば大量の顧客へ販売が可能で、主観的・特殊的な価値であれば特定の顧客にしか販売できないという関係を指摘している²⁸⁵。その上で、主観的な価値であるからこそ、顧客がこだわりを持って意味づけるような価値は、多くの顧客の間で共感を生む場合が少なくない、意味的価値の重要性を説いている²⁸⁶。

ここで、ラグジュアリー・ブランドの商品価値をこのロジックにあてはめて考えてみよう。憧れやステータスといった精神的価値や、ヴェブレン効果とスノブ効果を用いた prestige の維持による快楽的価値など、ラグジュアリー・ブランドの商品価値は意味的価値のウェイトが高いと考えられる。prestige を維持するためには、顧客に対して彼らが主観的に意味づけすることによって生まれる価値を高めることが求められる。それはそのブランドと顧客が互いに影響しあうことによって共創する価値であると言ってもよいだろう²⁸⁷。そのブランドを所有することによって得られる優越感や接客を受けることによって感じる満足感など、ステータスな要素は意味的価値を探るうえで重要な対象となる。あるラグジュアリー・ブランドを特定の顧客が感覚的に好きであると感じ、高価であっても購入したいと思えば、その顧客にとっての商品価値は高まり意味的価値が創出される。

²⁸⁴ 延岡(2011)前掲書, p.123 より引用。

²⁸⁵ 延岡(2011)前掲書, pp.122-123 を参照。ここで延岡 (2011) は、コモディティ化する理由について、客観的な価値は主観的な価値よりも、顧客がこだわる度合いが低く、大きな対価を払おうとしない傾向がある点と、客観的に認められている価値であれば、多くの競合企業がターゲットとし、過当競争になる点の二つをあげている。

²⁸⁶ 延岡(2011)前掲書, pp.122-126 を参照。ヒット曲やベストセラー小説、またアップルや任天堂の商品などを大量の顧客が同様に主観的な意味づけをする意味的価値によってヒットを生む事例としている。

²⁸⁷ 延岡(2011)は、顧客がもつ潜在的な暗黙知と製造企業との共創によって意味的価値は生まれると主張している。延岡(2011)前掲書, p.121 を参照。

顧客にその商品の機能の高さ以上の価格を支払う意思があるということは、機能を含めた商品全体に対して、それぞれの顧客が意味的価値を見出していると言えるのではないだろうか。そしてその主観的な価値をこだわりの強いオピニオンリーダーが他の顧客へ普及させ汎用性を高めていく。そのことで大量の顧客の獲得が可能となり、スケールメリットが生まれるのである。この意味的価値の創出こそ、ラグジュアリー・ブランドがキャズムを越えるための重要なポイントであり、ITの進展によりクチコミにつながるコミュニケーションが増えた今、意味的価値の共有はよりされやすくなったと言えよう。

次にラグジュアリー・ブランドにおける、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ブランドマネジメントについて述べる。図17は筆者が自身のアパレル企業におけるブランドマネジメントの経験から考案した商品戦略ポートフォリオである。利益率と希少性の関係からその商品の役割やポジションを明らかにするため、縦軸を利益率、横軸を販売量として4つの領域を設定する。

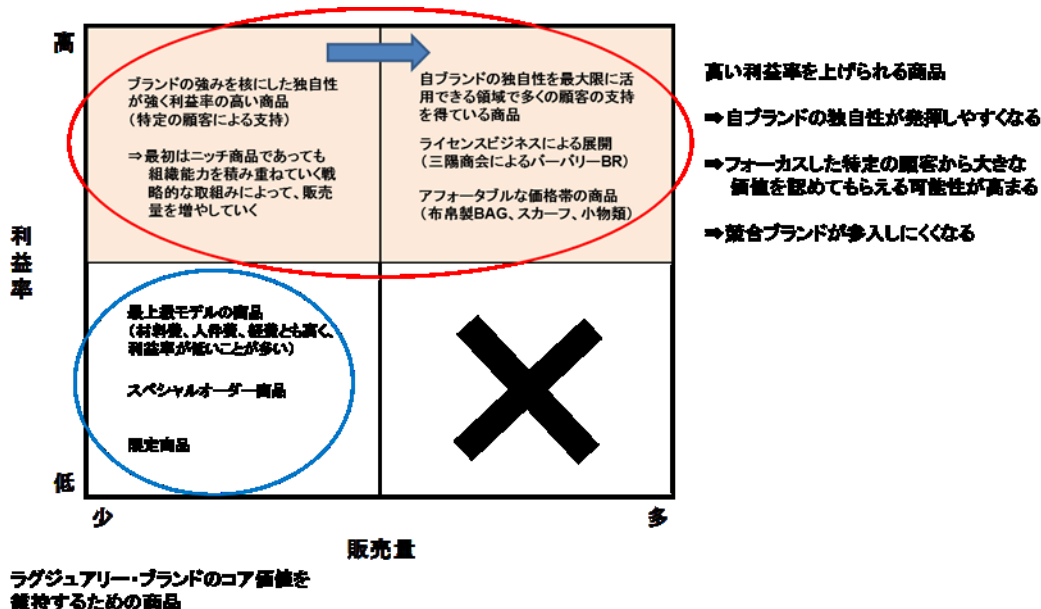


図 17 商品戦略ポートフォリオ (筆者作成)

右下の象限は、販売量が多いが利益率は少ない商品のため事業への貢献度は低い。一方左下の象限はそのブランドの最上級モデルの商品や、限定商品またスペシャルオーダー商品などである。例えば一枚革から作った数量限定の高級バッグなどは材料費・人件費・経費ともに高く利益率は低い²⁸⁸。しかしこの象限の商品は、そのブランドのコア価値を維持・向上するためには不可欠である。スノップ価値やヴェブレン価値を感じたイノベーターやアーリー・アダプターに対して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する。そして前述のようにオピニオンリーダーが他の顧客へ普及させ汎用性を高めていく

²⁸⁸ なぜならば、羊も牛も背中のおおきさに限りがあるため一枚の革から作られるバッグの個数は限定されるからである。

のである。

そしてこの商品戦略マップで最も重要な象限は利益率の高い上部の2つの領域である。いずれもブランドの強みを核に独自性を生かし高い利益率を上げている商品である。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。利益率を低下させずに販売量を増やす例としては、ライセンスビジネス²⁸⁹の展開やアフォーダブルな価格帯の商品展開²⁹⁰があげられる。一枚革を原材料にしたバッグに対して、布帛を原材料にしたバッグは大量生産が可能であり²⁹¹、新たな支持顧客の創造を実現することが可能となる。

ラグジュアリー・ブランドのマネジメントにおいて最も重要なことは、キャズムを越えて、利益額の最大化を目指すことである。その実現に向けてポートフォリオの各象限を戦略的にコントロールすることが求められる。希少性を提示し左下の象限の商品のみで排他的にビジネスを継続していくことは、プレステージ性を維持するためには効果を発揮するが、利益額の向上には寄与しにくい。一方利益率の高い商品でいかにして販売量を増やしていくかを追求すると、希少価値がなくなりラグジュアリー・ブランドのコア価値が毀損するリスクがある。多くのラグジュアリー・ブランドでは、その矛盾にジレンマがあり、少数のイノベーターとアーリー・アダプターで構成される初期市場から多数のマジョリティで構成されるメインストリーム市場の間に待ち受けるキャズムを越えることができず、利益額の獲得に苦戦を強いられている。そのためにもポートフォリオの各象限の戦略的なコントロールによってキャズムを越える必要があり、そこにラグジュアリー戦略の可能性があるとと言える。具体的なラグジュアリー・ブランドのキャズムを越える戦略事例については、章を改めて検討する。

続いて、ラグジュアリー・ブランドの新たな潮流に着目して議論を深めてみよう。そもそも日本のファッション市場は、同調傾向の強いマーケットである²⁹²。階級意識の強いヨーロッパとは大きく異なり、誰もがブランド製品を持つことを許容する日本社会のトレンドにより 1980 年代終盤のバブル期においては、横並びからさらにワンランク上を目指す人々が、日本では手に入らないラグジュアリー・ブランドを求めて、ヨーロッパのブラン

²⁸⁹ 株式会社三陽商会は、1965年のバーバリーコートの日における輸入販売を契機に、1970年には日本国内におけるバーバリー・ブランドのアパレル商品の企画・製造・販売についてバーバリーグループよりライセンス供与を受け、また1996年にバーバリー・ブルーレーベル、1998年にはバーバリー・ブラックレーベルを立ち上げるなど、約半世紀に亘る積極的な事業拡大を通して、日本市場におけるバーバリー・ブランドの価値および認知度の飛躍的向上を実現した。平成26年5月19日付IRニュース「バーバリーのライセンス契約について」株式会社三陽商会を参照。

²⁹⁰ アフォーダブルとは「手頃な」という意味で、この場合高額な皮革製品に対して、布帛製バッグやスカーフ、小物といった買いやすい価格の製品を指す。

²⁹¹ 前述の通り羊や牛の一枚革では、大きさに限りがあり、色や風合いもそれぞれ異なるため、大量生産には不向きである。しかし布帛織物であれば、均一に何メートルでも生産は可能であり、一枚革よりもはるかに低コストで原材料の手配ができる。

²⁹² 吉水由美子(2005)「コラムマンスリーファッションレポート」2005年7月号、伊藤忠ファッションシステム、p.2を参照。

ドショップに群がった²⁹³。その後 1995 年のグッチ・プラダブームの頃よりブランドはモード化が進み、その価値観がステータスからトレンドへと変化していき、自分の属する集団で流行っているブランドを持ちたいという意識が顕在化した²⁹⁴。こうして日本のファッション市場に自分の属する集団意識としてブランド消費が台頭していった。

その後 2000 年以降ブランドのモード化はさらに加速し、消費者はシーズンごとのトレンドをキャッチアップすることへの辟易とした感情を持つようになり、特定のブランドを支持するのかという判断基準やどのブランドを支持するのかという選択基準が、他者との同調から自分という最小単位へ変化した²⁹⁵。その後の実際の市場では、富裕層において行われる自分のためのブランド消費はより高価格化し、一方でマス層の同調のためのブランド消費はより低価格へシフトするという二極化現象が起こっている²⁹⁶。

この状況で登場したのが、これらの自分確認のニーズを的確にとらえたアクセシブルラグジュアリー・ブランドである²⁹⁷。これらのブランドは、トレンドを取り入れたデザインと 5 万円前後という買いやすい価格で、売上げを伸張させている。これらのブランドは、百貨店のインショップや路面店だけでなく、従来ブランドのステータス性を損ねるとして軽視されていたショッピングセンターやアウトレットにも販路を拡大している²⁹⁸。ラグジュアリー・ブランドが歴史と伝統に裏付けられたプロダクトアウト型のビジネスモデルで、SPA ブランドが市場の反応を反映したマーケットイン型のビジネスモデルであるのに対して、アクセシブルラグジュアリー・ブランドは、ラグジュアリー・ブランドのステータス感と高い品質を維持しながら、消費者のニーズを的確に捉えたトレンド表現と、手に届く価格設定そして幅広い販売チャネルの活用で高収益を実現するビジネスモデルであると言える。

4-3 SPA ブランドのビジネスモデル

ラグジュアリー・ブランドに続き本節では、SPA ブランドのビジネスモデルについて検討する。本稿第 1 章第 1 節日本のファッション産業の変遷で振り返ったように、1970 年代以降、個性化に伴う消費者のファッション化が進み、消費者自らが商品やブランドを選択する時代に入った。その後、バブル崩壊の経済状況によって低成長が続き、消費活動は低迷を極めている。また我が国のアパレル産業は、反物の産地と消費地を結ぶ必要性から問屋が流通の中で大きな機能を果たしてきた²⁹⁹。この状況下で、進化する消費者に対して、

²⁹³ 吉水(2005)前掲書,pp.2-5 を参照。

²⁹⁴ 同前。

²⁹⁵ 同前。

²⁹⁶ 同前。

²⁹⁷ アクセシブルラグジュアリー・ブランドの代表的ブランドは、COACH やフルラ、ケイト・スペード、マイケル・コース等である。

²⁹⁸ 同前。

²⁹⁹ 鈴木 (2000)前掲書,p.225 を参照。一方アメリカの場合、伝統的に紡績企業と生地メーカーが一体の所

そのニーズを的確にキャッチし、効率的に商品・サービスの供給を図るために生まれたのが SPA つまり製造小売業のビジネスモデルである³⁰⁰。

4-3-1 SPA ブランドの定義

SPA とは GAP 会長の Donald Fisher が 1986 年に発表した Specialty store retailer of private label apparel の頭文字を組み合わせた造語で、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売業態を言う³⁰¹。本稿では、素材調達から企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などすべての工程を一つの流れとして捉え、サプライチェーン全体のムダやロスを極小化するビジネスモデルと定義したい。従来の流通構造で言われるアパレルメーカーの機能とアパレル小売業の機能を統合し、流通経路を集約することで、高いマージンが獲得できる仕組みを構築している³⁰²。SPA によるアパレル業界のバリューチェーン³⁰³とは、主要活動である企画・開発、生産、物流、広告・宣伝、店頭販売、アフターサービスをいかに一気通貫させるかを競うビジネスモデルであると言える。

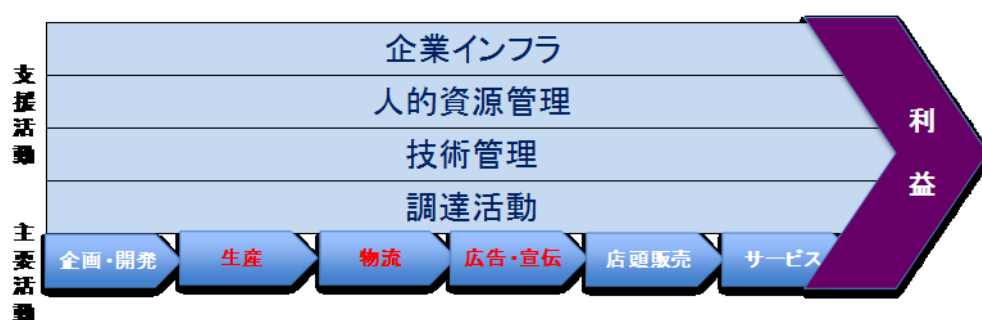


図 18 アパレル企業バリューチェーン

(出所) M.E.Porter (1985) を参考に作成³⁰⁴

また SPA は、企画・生産から販売までを自社でコントロール可能なモデルであるため、自ブランドの顧客ニーズを的確にキャッチすることができ、情報ネットワークを駆使して販売動向をチェックし³⁰⁵、素早い対応が可能となる。その結果、欠品による機会ロスや売

が多く、その段階の企業が商品のマーケティング戦略を立てて、いわゆる小売りに提案する形をとっている形態が主力である。

³⁰⁰ SPA の台頭は、日本のファッション産業が抱えてきた、リスク不在の流通構造や膨大なロスを分配しあう多段階流通の矛盾に対して、それを解決する動きを与えた。織研新聞社(1999)『ファッションビジネス成長の条件ー日本流 SPA の挑戦ー』織研新聞社, P.16 を参照。

³⁰¹ 同前。

³⁰² 日本ファッション教育振興協会 (2003) 前掲書, p.25 を参照。

³⁰³ バリューチェーンとは、事業活動を機能ごとに分類し、どの部分(機能)で付加価値が生み出されているか、競合と比較してどの部分に強み・弱みがあるかを分析し、事業戦略の有効性や改善の方向を探ること。M.E.Porter(1985) “COMPETITIVE ADVANTAGE” (土岐坤訳 (1985) 『競争優位の戦略ーいかに高業績を持続させるかー』ダイヤモンド社) pp.58-61 を参照。

³⁰⁴ M.E.Porter(1985)前掲書, p.49 の価値連鎖の基本形を参考に作成。

³⁰⁵ 織研新聞社(1999)前掲書, p.111 を参照。SPA では、POS データの分析が、市場の変化に製造・販売の仕組みを対応させる情報となっていることがポイントである。

れ残りによる残在庫ロスが発生しにくく効率化をはかることができるマーケットイン型のビジネスモデルであるとも言える。

特に SPA のビジネスモデルにおいては、欠品による機会ロスの削減が注目される。織研新聞社（1999）で述べられているように、SPA 出現までのビジネスモデルが売り消し型であったのに対し、SPA の条件はまず企画機能があり、期中フォローができ、限りなく顧客に近づくことによる、需要予測機能を駆使した累計の概念による売り足し型である³⁰⁶。つまり、イノベーターとアーリー・アダプターの初期市場での売れ筋商品を、情報ネットワークを駆使して早期に把握し、欠品させずに売り足していくことによってキャズムを越えるビジネスモデルと換言することもできる。続く次項では、この SPA ブランドにおけるキャズムの越え方を、SPA の事業戦略の全体像及び機能戦略の詳細を検討することで明らかにする。

4-3-2 SPA ブランド戦略のフレームワークとキャズム

SPA ブランドにおけるキャズムを越えるブランドマネジメントを検討するにあたり、SPA の事業運営の全体像を整理してみよう。

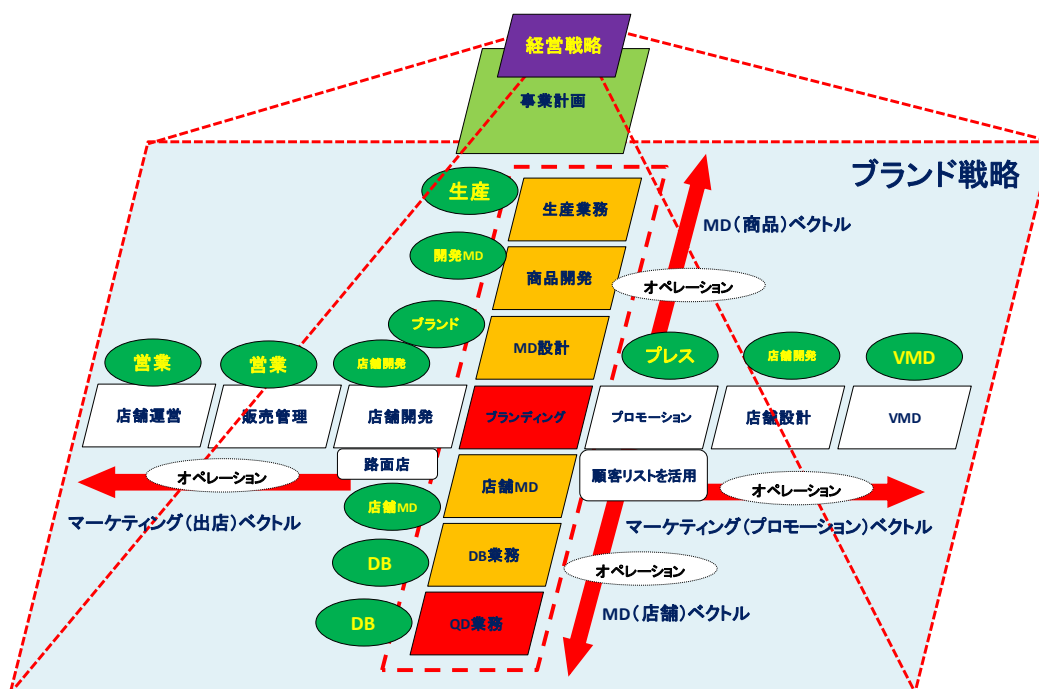


図 19 ファッション事業運営の全体像

(出所) 筆者作成

³⁰⁶ 織研新聞社(1999)前掲書, p.106 を参照。織研新聞社(1999)では、バブル期以前の品揃え専門店は死に筋排除に走り、同質化と価格競争を招いたが、その後登場した SPA は仮説・検証サイクルの確立により、機会損失の減少に成功したと捉えている。

図 19 をご覧いただきたい。企業はまず全社の経営戦略に基づき、単一もしくは複数のブランド事業計画を立案する。続いて各ブランドの事業計画を達成するために差別化されたブランド戦略を構築しなければならない。そしてブランド戦略を実践するために、各業務の精度向上を目指し次のオペレーションベクトルに業務を分解し組織化している。一つはマーチャダイジング（以下 MD）³⁰⁷商品系ベクトルである。ここではブランディングコンセプトに基づき MD 設計、商品開発、生産業務が執行される。二つめは MD 店舗系ベクトルである。各ブランドのそれぞれの店舗の MD 計画をブランディングコンセプトに基づき店舗 MD が立案し、品揃えの責任を担当する。商品展開後は各店舗の売り上げ状況に基づき、倉庫からの追加投入や店舗間の在庫移動をディストリビュート（以下 DB）業務³⁰⁸として実践する。さらに DB は MD や生産担当者と連携して、売れ筋商品の追加生産と配分業務を行う。ここまでの二つが図 19 の縦のベクトルで示した商品系オペレーションである。

続いて横のベクトルで示されたマーケティング系オペレーションについて述べる。三つめのオペレーションはマーケティングにおける出店系ベクトルである。ここではブランディングコンセプトに基づき新規出店や不振店舗の退店及びリプレイスや改装リニューアルを担当する店舗開発、営業機能として各卸先や E コマース等のチャネルの管理を担当する販売管理、そして同じく営業機能として直営店舗のオペレーション管理を担当する店舗運営が組織される。4つめのオペレーションはマーケティングにおけるプロモーションベクトルである。ブランディングコンセプトに基づき一般消費者やブランド顧客に向けたブランドからのメッセージを担当するプロモーション、新規出店やリニューアル店舗のパフォーマンスを最大化するための店舗図面をデザインする店舗設計、そして商品 MD 計画を可視化して店頭で表現するビジュアルマーチャダイジング³⁰⁹が組織される。このように全社の経営戦略を踏まえ、各ブランドの事業計画に基づいて事業部内の連繋を組織的に機能させることで事業を成功させることが事業運営の全体像である。

それでは上述の事業運営を SPA ブランドの各企業・各ブランドはどのように組織化しているのだろうか。

³⁰⁷ AMA(アメリカ・マーケティング協会)によると、マーチャダイジングとは、「マーケティング活動における、最適な商品、サービスを、最適な場所と時期に、最適な数量と価格で取り扱うことに関する計画」と定義されている。日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書、p.90 より引用。

³⁰⁸ 各店ごとの売上規模や在庫状況に応じて、納品量の分配とタイミングを、アイテムごとに決定する業務。日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書、p.172 より引用。

³⁰⁹ ビジュアルマーチャダイジングとは、SI(ショップアイデンティティ)のさまざまな要素と、ショップのマーチャダイジングを視覚的な手法に基づいて表現・演出すること。VMD と呼ばれることが多い。日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書、p.102 より引用。

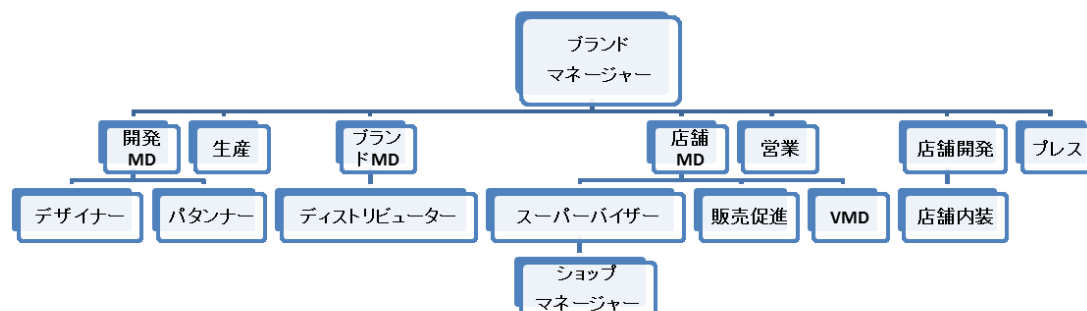


図 20 ファッション事業におけるモデル組織図

(出所) 筆者作成

図 20 は、筆者のこれまでのファッション業界での実務経験から、ファッション事業におけるモデルとなる組織図を整理したものである。図 19 で示したファッション事業運営の全体像と合わせてみると、各業務を組織図のどの職種が担うのかが明らかになる。以下各職種のミッション及び役割を解説する。

ブランドの事業計画は、ブランドマネージャーが全責任を持つ。すべての事業運営の権限はこのブランドマネージャーに集約されている。MD 商品系ベクトルの各オペレーションは、デザイナーやパタンナーといった商品開発の専門職をマネジメントする開発 MD と、コスト管理、納期管理、品質管理の生産業務をマネジメントする生産が執行する。開発 MD には商品開発力が求められる。売上に貢献する新規商品を開発する力もしくは既存商品も含めた売上上位の商品のパワーを維持する能力と言ってもよい。つまりトレンドを取り入れた魅力ある新規商品と独自性のある定番商品をいかに組織として開発できるかが問われる能力である。生産管理職は、不良品の削減や納期遵守により機会ロスの極小化が図れたか、また収益性やキャッシュフローに直結する原価、ロット、リードタイムの改善ができたかが求められる職種である。

続いて MD 店舗系ベクトルのオペレーションは、店舗 MD が管掌する。店舗 MD の指揮のもと店舗の運営責任をスーパーバイザーが担い、各店舗のショップマネージャー(店長)が実践する。スーパーバイザーには店舗着地力が求められる。これは MD の意思をいかに店頭に着地させることができたかを測る指標である。まず前年比を達成した店舗構成比から店舗着地力の改善と達成度を測り、客数や客単価等の売上分解により MD の意思と販売オペレーションの連動性の改善と達成度を測る。そして展開 SKU の稼働率により、店頭フェイスコントロール力の改善と達成度を測り、VP³¹⁰商品の計画比により VMD 着地率と設計力の達成度を測る。また店舗 MD のもとには、店舗の集客を担う販売促進と売場作りの

³¹⁰ Visual Presentation の略。商品のもつ価値を最大限に表現すると同時に、店のコンセプトや店のブランドイメージを具体的に表現すること。オリンパスシステムズファッション用語集 <http://www.uvas.ne.jp/word.html> より引用。

責任を担う VMD が組織され、各店舗の支援部隊として業務にあたる。またマーケティングにおける出店系ベクトルは店舗開発と営業がその責務を担い、マーケティングにおけるプロモーションベクトルはプレス³¹¹がそのオペレーションにあたる。

ブランドマネージャーのもと事業数値の責任を担うのがブランド MD である。ブランド MD は全組織の要となる存在であり、このポジションがブランド事業の命運を握ることになる。ブランド MD には次の 2 つの重要な能力が求められる。1 つめは MD 設計力である。前年に比べどの程度成長したのか、計画に対してどの程度達成できたのかをコントロールするため、売上高、粗利金額、キャッシュフロー、消化率、既存店実績等の指標をもとに MD 計画を立案することが求められる。2 つめは週次 PDCA サイクルである。数値データを元にした週次動向分析力と戦略立案能力そして仮説、検証、修正のサイクル業務を実行する力が求められる。アイテム別にプロパー構成比、プロパー粗利、セール粗利、MD 予測比、非稼働在庫等の計画比、前年比、前週比を分析し状況を把握する。そして数値分析とともに定性情報も収集し、前週戦略の検証と次週戦略の決定を行う。また売れた商品と売れない商品の特徴を検証し、売れ筋キーワードと死に筋キーワードを把握する力も必要となる。これらの分析をもとに MD マップでの展開品番、MD キーワード、カラー、スタイリングの検証と修正を実行するのである。ブランド MD の配下にはディストリビューターが置かれる。この職種には在庫コントロール力が求められる。在庫週数、残在庫率、換金率、欠品率等の指標から機会ロスを極小化することで売上を上げることができたのか、在庫ロスを極小化することで収益性を上げることができたのかを測る能力である。ここまで述べた SPA ブランドにおける事業運営は、あくまでも全社経営戦略に則った事業計画の達成がその目的となる。

ここまで、SPA の事業運営の全体像とモデルとなる組織図に関して詳細を述べてきた。そこで、ここでいう全社経営戦略とは何を意味するかを、本項の意図に則って触れておきたい。第 1 章で、ファッション産業をめぐる環境変化により、競争環境が激化し、また消費者の購買動向が変化することで、従来のマーケティング戦略が通用しなくなってきた点を指摘した。新たなマーケティング戦略、すなわち STP+4P's におけるポジショニング戦略を環境変化に対応して取り直すためには、新たな投資が必要となる。よって、短期的に利益を上げることができても、長期的に投資可能なキャッシュを獲得しておかなければ新たなマーケティング戦略を実施することは困難になり、存続が危ぶまれることになる。そのために、企業はキャズムを越えるための全社経営戦略が必要になると考えることができる。

ここでユナイテッドアローズの全社経営戦略を見てみよう。ユナイテッドアローズでは、豊かさと上質感をキーワードに、ハイグレードなライフスタイルを追求するブランド

³¹¹ 商品や写真の貸し出し、取材のアレンジメント、記者発表、ショーや展示会の企画、デザイナーの秘書業務など、広報・販促の多様な仕事。日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書、p.175 より引用。

「UNITED ARROWS」を頂点に、精神的な美しさと若さの永続をテーマに、フリーダムでスタンダードな提案をするブランド「BEAUTY & YOUTH UNITED ARROWS」そして BeHappy〜ココロにいいオシャレな毎日〜さまざまなライフスタイルにピッタリとフィットする程よいトレンド感をそなえたブランド「UNITED ARROWS green label relaxing」をグループの売上と収益を牽引する事業としてポートフォリオを組んでいる³¹²。さらに次の主力事業を担う小型ブランドやニッチマーケットをアイテム特化で攻めるブランドを全社のポートフォリオに組み込み、全体で 20 のブランドで全社経営戦略を実践している³¹³。単独ブランドでキャズムを越える難易度が高まる中、ユナイテッドアローズでは、20 のブランドのポートフォリオでキャズムを越えることによって、長期目標実現を目指していると言えよう³¹⁴。続いては、全社経営戦略に基づき、ポートフォリオの中で個別の SPA ブランドがいかんにして利益を獲得するか、そのための方法論を詳述していこう。

まず、SPA ブランドにおける事業計画の考え方について詳しく説明を加えていく。ファッションビジネスの 3 つの特徴をもう一度思い出していただきたい。第 1 は、シーズン性が存在するとともに本質的にトレンドに左右される流行商品を扱う点である。第 2 は、アイテム・デザイン・サイズ・カラー等 SKU が非常に多いという点である。そして第 3 は、消費者の好みが多様化し販売予測が困難な点である。これらの特徴により、企業は多品種少ロット生産を余儀なくされ、効率悪化を招くとともに、不良在庫化のリスクが大きくなる。同時にデータには表出されない売れ筋商品の欠品による機会ロスも発生しているということを述べてきた。これら不良在庫と欠品という 2 つのロスの発生リスクこそ、SPA ブランドにとって、メインストリーム市場へのスムーズな移行を阻害するキャズムであると言えよう。では SPA ブランドではどのように事業計画を立案するのであろうか。

³¹² ユナイテッドアローズ公式ホームページ IR 情報より。 <https://www.united-arrows.co.jp/ir/store/index.html>

³¹³ 株式会社ユナイテッドアローズ有価証券報告書—第 26 期(平成 26 年 4 月 1 日—平成 27 年 3 月 31 日)より。これは、長期的な目標として平成 25 年 5 月に新たに平成 34 年 3 月期 (2022 年 3 月期) を最終年度として策定された長期ビジョン「UA VISION2022」に基づいている。

³¹⁴ 多くの企業が複数ブランドによるポートフォリオを活用してキャズムを越える中、ブランド単体としてキャズムを越えることに成功している企業も存在する。その代表的企業が ZARA であろう。ZARA のビジネスモデルでは、ターゲットの設定において、多くのブランドが世代で自ブランドの対象顧客を設定する中、最先端のファッショントレンドをイノベーター、アーリー・アダプター、アーリー・マジョリティに向けて発信することによって、20 代から 60 代まで、幅広い世代のファッションリーダーを取り込むことに成功している。ターゲットは採用者カテゴリーの初期市場とアーリー・マジョリティの一部であるが、全世界の幅広い年代層に採用させることで、スケールメリットが働いてコストを抑えることができ、最先端の魅力ある商品を低価格で提供することを可能にしている。ターゲットを世代で切らずに、幅広い年代層に支持されるケースとしては、ZARA の他、ロンハーマン等のライフスタイル提案のブランド等が挙げられる。セグメンテーション変数に心理的変数を採用することで、商品やサービスを明確に他ブランドと差別化することを可能にし、幅広い年代層や地域での採用を実現している。

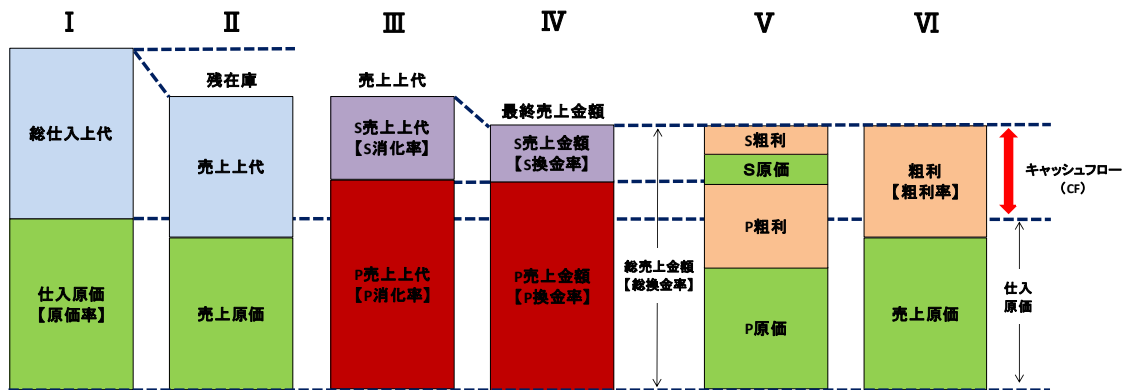


図 21 ファッションブランドにおける事業計画の考え方

(出所) 筆者作成

図 21 は、SPA ブランドの事業計画の考え方を筆者の経験により図式化したものである。この事業計画は前述通り全社経営戦略に基づき、各ブランドに落とし込まれ事業部長が立案する。事業計画のうち売上計画及び売上総利益計画に関して本項においてその考え方を詳述する。この事業計画は当該ブランドの年度、半期、四半期、月度といった事業期間ベースに適用できる。さらに当該ブランドのシーズン、アイテム、チャネル、店舗ごとにも適用可能である。I は総仕入金額を示している。ファッション商品はシーズン性とトレンドの存在により売れ残りによる残在庫が発生する。つまり II は総仕入金額から残在庫金額を差し引いた金額である。III は II を値引きなしのプロパー売上の元上代と値引きして販売するセール売上の元上代に分けて示したものである。III から IV に関しては、プロパー売上は値引きが発生しないためプロパー売上元上代とプロパー売上金額はイコールとなり、セール売上については値引き金額をセール売上元上代から差し引いたセール売上金額に換算した違いを表している。つまり IV から VI までの金額が損益計算書の売上高と等しくなる。V はプロパー売上金額とセール売上金額をさらにプロパー粗利とプロパー原価、そしてセール粗利とセール原価に分解したものである。こうして最終的な事業計画の売上高は VI の粗利と売上原価に分解され、VI から I の仕入原価を差し引いた金額がキャッシュフローとして企業に残ることになる。

それでは各ブランドの事業計画はどこにその違いを見出すことになるのであろうか。その違いが最終的な売上総利益率（粗利）に反映されることになる。まずもって確認すべき指標は III のプロパー消化率³¹⁵である。

$$\text{プロパー消化率} = \text{プロパー売上上代金額} \div \text{総仕入上代金額} \times 100$$

³¹⁵ 正規上代消化率とも言われる。プロパーとは商品を定価で売り上げた数量・金額のこと。日本ファッション教育振興協会（2003）前掲書、p.195 を参照。

この指標からは仕入れたすべての商品がどの程度値引きせずにプロパー価格で販売できたかが分かり、プロパー消化率が高いほど粗利率が高まるわけで最も重要な KPI となる。次に確認すべき指標は I の原価率である。

$$\text{原価率} = \text{仕入原価} \div \text{総仕入上代金額} \times 100$$

この指標が低いほど粗利率が高まることになるが、一方で仕入原価と商品の品質には関連性があるため当該ブランドの一定の品質を維持する原価金額はキープしなければならない。続いて確認すべき指標は IV のセール換金率であろう。

$$\text{セール換金率} = \text{セール売上金額} \div \text{セール売上上代金額} \times 100$$

この指標によって残在庫にも影響を与えることになり最終的な売上高も決定することになる KPI である。以上述べてきたように、各ブランドの事業計画においては、プロパー消化率、原価率、セール換金率が重要な KPI であると言うことができる。この指標をコントロールするために必要となるオペレーションを精度アップさせることにより最終的な売上高、売上総利益の予算達成が見込まれ、キャズムを越えて事業を成功に導くことができるのである。

SPA によるファッション産業のバリューチェーンとは、主要活動である企画・開発、生産、物流、広告・宣伝、店頭販売、アフターサービスをいかに一気通貫させるかを競うビジネスモデルであると考えられる。バリューチェーン全体が同期しており、マーケットの需要に合わせて売上と在庫のコントロールが可能である。続いては、SPA ブランドがキャズムを越えるための生産と販売のバランスロジックに関して論述していく。

SPA ブランドのビジネスモデルは、企画・生産から販売までを自社でコントロール可能なモデルであるため、自ブランドの顧客ニーズを的確にキャッチすることができ、情報ネットワークを駆使して販売動向をチェックし、素早い対応が可能となる。その結果、欠品による機会ロスや売れ残りによる残在庫ロスが発生しにくく効率化をはかることができる。SPA ブランドは、マーケットの需要に合わせて売上と在庫をコントロールするため、企画、生産から販売までの一気通貫したマネジメントが求められる。そのためには、ブランド全体の事業数値を掌握するブランド MD の存在が重要である。初回発注ロジック、配分ロジック、非稼働・売切りロジック、生販コントロール、稼働在庫・非稼働在庫の概念を用いてブランドの利益の最大化を実現する役割を担う。

MD 業務の 1 つは、成長性の追求即ち売場の拡大を図ることである。新たな市場、需要を創造し売上を上げることが求められる。ここでの指標は既存店の前年比となる。2 つめの MD 業務は、収益性の追求である。より少ない資金でより大きな売上と利益を実現する

ためには、適正な仕入と高い換金率が必要となる。3 つめの MD 業務は効率性の追求である。有効活用されていない資産（在庫）は保有しないことが重要であり、機会ロスと在庫ロスを削減させることが求められる。収益性と効率性においては ROI がその指標となる。

$$\begin{aligned} \text{商品版 ROI} &= \text{売上総利益} \div \text{仕入金額（投資額）} \\ &= (\text{換金額} - \text{原価金額}) \div \text{仕入金額（投資額）} \end{aligned}$$

効率性と収益性をあげるためには、MD 業務に関して以下のロジックを運用することが求められる。すなわち初回発注に関するロジック（以下、初回発注ロジック）と追加発注に関するロジック（以下、追加発注ロジック）である。初回発注ロジックと追加発注ロジックは生産と販売のバランスをとるロジックであることから生販バランスロジックと呼ばれている。そして売れている在庫を売れている店舗に適正に配分するロジックを配分ロジックとし、売れ行きの悪い在庫を見定めて早期の換金を図るロジックを非稼働・売切りロジックとする。続いて各ロジックについて詳述を試みる。

初回発注ロジックにおいては、どの商品を何点販売するかの仮説設定に基づき適正な発注の実行を行う。仮説設定とは商品ごとのランキングの設定である。その目的は、店頭を常に活性化しながら売れ筋商品に奥行きを持たせることである。

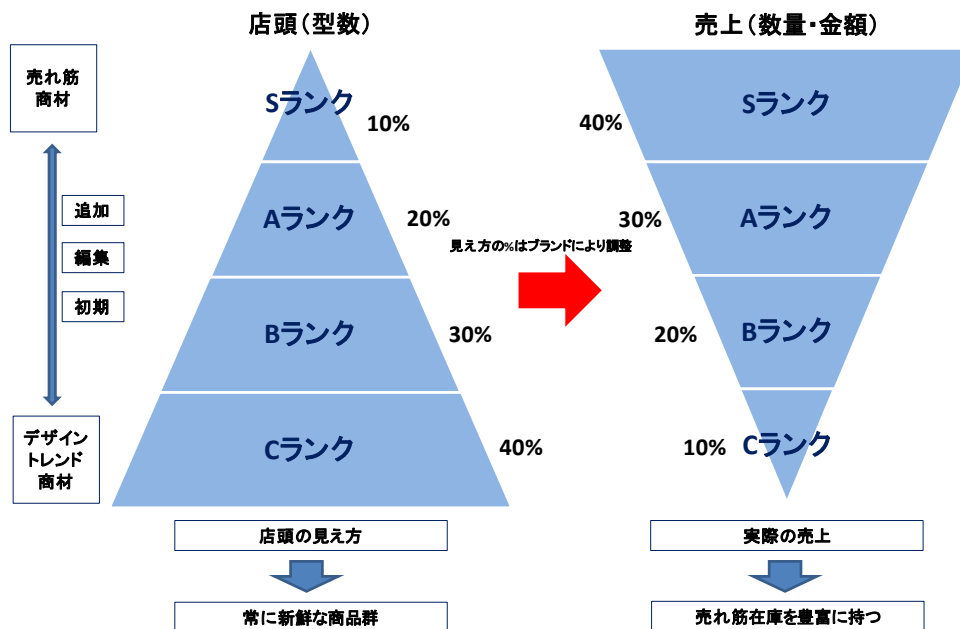


図 22 ランキング MD

(出所) 筆者作成

つまり店頭の見え方は常に新鮮な商品群が品揃えされていることが重要であり、デザイン性がありトレンドを取り入れた旬な商品のバリエーションが求められる。売れ筋商材を S ランクと設定し、売れ筋から順に A ランク B ランクそしてデザイン商材を C ランクとす

ると、店頭展開の型数はよりデザイン性がありトレンドを取り入れた C ランクの商品が多く必要となる。一方で実際の売上はイノベーター理論の項で述べたように、アーリー・マジョリティ層 (34%) からレイト・マジョリティ層 (34%) のボリュームが多いためこのようにはならない。彼らは決してデザイン性の強い商材を求めているわけではないため売れ筋商材の S ランクの商品を豊富に持つ必要がある。そのため初回発注においては MD がランキング MD を運用して適正な発注を実行することが求められる。同時に主となる可能性の高い原材料について MD がその背景を押さえて、売れ筋商材 S ランク商品に育てていくことも必要である。つまり、S ランクの商品が売れ筋商材として計画通りに売れていくことこそ、SPA ブランドがキャズムを越えている状態とすることができる。

次のステップは配分ロジックである。店舗ごとの販売計画に基づき、ディストリビューターと店舗 MD が連携をとって適正な初回配分を行う。その後店頭の在庫週数を保ち、SKU 稼働率を上げるために、ディストリビューターと店舗 MD は販売不振店舗から販売好調店舗への在庫の店舗間移動を実施する。こうして各店に効率的な配分がなされ、量と質ともに高い精度の調整が図られていく。同時に MD は追加発注ロジックに基づき、初回発注の換金スピードと残在庫を考慮した上で過去の指数から追加発注枠を算出し、適時、適量の発注を実施する。

続いてはディストリビューターと店舗 MD による非稼働・売切りロジックがスタートする。潜在的な非稼働商品をデータから早期に読み取り、店頭の鮮度管理のために売り場から引き上げて割引販売やアウトレット店舗への在庫移動により処分をはかる。不振商品はいかなる場合にも発生する可能性があるため、早めにそれを見極めて早期換金することにより、事業全体の換金率が高まる。

以上の初回発注ロジック、配分ロジック、追加発注ロジック、非稼働・売切りロジックからなる 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週次で管理し、売上推移に応じた適切な発注枠を算出することによって効率性と収益性をあげることが可能となる。言い換えれば、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機会ロスも最小化させなくてはならず、そのために売上を予測し、在庫・仕入・発注状況を週次で管理することが重要なのである。生販バランスロジックの運用とは、週次管理の徹底により必要最低限の在庫で事業を運営することを可能とするロジックのことである。初回発注のリスク回避つまり実績に基づく小刻みな発注により在庫金利が軽減され、販売計画を毎週修正し現在の商品力を考慮することで適正な在庫の把握が可能となる。また発注リードタイム³¹⁶から逆算して、常に売上に連動した先 2 週から数週分の在庫を持つことで、売上のピーク前に在庫のピークを迎えることも実現でき、機会ロスを最小化す

³¹⁶ 商品が発注されてから、納品されるまでに必要とされる時間(期間)のこと。なお、商品企画をしてから生産・納品されるまでの期間をさすこともある。日本ファッション教育振興協会 (2003) 前掲書, p.124 より引用。

することもできる。

ここまで、ファッション産業のビジネスモデルを収益構造と企業戦略の異なるラグジュアリー・ブランドと SPA ブランドに分類して、それぞれのブランドが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論じてきた。ラグジュアリー・ブランドにおいては、商品戦略ポートフォリオの各象限を戦略的にコントロールする必要を説いた。希少性を提示するため、販売量も利益率も低い象限の商品のみで排他的にビジネスを継続していくことは、prestige性を維持することはできても、利益額の向上は望めない。その一方で、利益率の高い商品で販売量を上げていくと、希少価値がなくなりラグジュアリー・ブランドのコア価値を毀損するリスクがある。多くのラグジュアリー・ブランドでは、その矛盾にジレンマがあり、初期市場から多数のメインストリーム市場の間に待ち受けるキャズムを越えることができずにいる。そのためにもポートフォリオの各象限の戦略的なコントロールが必要であり、それによってキャズムを越えることが可能になると言及した。また SPA ブランドでは、ユナイテッドアローズのケースで見られたように、20 のブランドのポートフォリオでキャズムを越えることによって、長期目標実現を目指していることを確認した。さらに全社経営戦略に基づき、ポートフォリオの中で個別の SPA ブランドがいかにして利益を獲得するか、その具体的な方法論を事業計画立案、ランキング MD、配分ロジック等に分けて詳述した。SPA ブランドが利益を獲得するためには、在庫ロスをも最小化すると同時に機会ロスも最小化させなくてはならず、そのために売上を予測し、在庫・仕入・発注状況を週次で管理することが必要であると説いた。

次章では、なぜキャズムを越えないと企業は存続できないのかを、どの程度製造過程でスケールメリットが働くのかを財務諸表の数値で示すことにより検証してみよう。

第5章 実証分析

これまでのファッション産業に関する既存研究では、日本のファッション業界の1990年代以前とそれ以降のSPA化が加速した経緯について定性的に論じられたものと³¹⁷、個別の事業やブランドにフォーカスした事例研究の手法による調査³¹⁸が主流となっていた。ファッション産業に関して、これまで包括的な実証研究が行われたことは稀である。

本章では、キャズムを越えている状態について定義化を行い、質的比較分析(Qualitative Comparative Analysis: QCA)を用いて、キャズムを越えて高い利益成長を続ける状態が、どのような原因条件が揃うと実現するのか、その経路パターンを明らかにする。その上で、それらの関連を個別企業の事例に照らして検証を試みる。さらにフロントラインの企業の仕入れ先となる商社、OEM/ODM企業へのヒアリング調査を行い、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を客観的に検証する。

5-1 キャズムを越えている状態の定義

本稿序章において、ファッションビジネスにおける事業戦略に関して、以下のように論じた。「成功しうるブランドの事業戦略とは、ブランドを競争相手から差異化し、そのブランドに独自のポジショニングを与えるものである。この差異化するための独自性とは、特定の顧客層に対して特定の価値を提供できる能力であり、その戦略には選択が重要となってくる。特定のSTPに対しての4P's展開であるポジショニング戦略が、多様性に満ちた今日のファッションビジネスにおける有効な事業戦略であると考えられている³¹⁹」。

特定の顧客層に対して特定の価値を提供できる能力とは、ニッチマーケットのマニア層に対して、顧客価値を提供するための能力と言い換えることができよう。新たに誕生するブランドでは、特定のSTPに対して独自性の強い4P'sを展開することによって、顧客に対する新たな価値を作り上げ、支持を拡大していく。しかし、デフレの進行や百貨店を中心とした既存流通チャネルの衰退、そしてグローバル化といった近年の環境変化の波は、こうしたブランドのポジショニング戦略に大きな影響を与えることになった。ニッチマーケットで独自性を発揮しているブランドも、環境変化への対応を迫られることによって、やがて庶民化、大衆化が進んでいく。大衆化の進展は、次第にマーケットの拡大をもたらす。

³¹⁷ 日本政策金融公庫(2010)「中小アパレル産業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略～消費者主導で急速に変化する流行市場への対応策～」日本公庫総研レポートNO.2010-2、橋本雅隆(2008)「我が国のアパレル業界の構造と特徴その1」横浜商大論集 41(2), 185-204, 横浜商科大学、橋本雅隆(2009)「我が国のアパレル業界の構造と特徴その2」横浜商大論集 42(2), 81-101, 横浜商科大学を参照。

³¹⁸ 藤田健、石井淳蔵(2000)「ワールドにおける生産と販売の革新 (<特集> 開発・生産・営業のインターフェイス)」国民経済雑誌 182(1), 49-67, 神戸大学、越後修、袴田輝(2008)「「深さ」を追求する顧客創造(1): ユナイテッドアローズの情報マネジメント」開発論集 82, 83-112, 北海学園大学、越後修、袴田輝(2009)「「深さ」を追求する顧客創造(2): ユナイテッドアローズの情報マネジメント」開発論集 83, 59-98, 北海学園大学を参照。

³¹⁹ 本稿序章 p.1 より引用。

マーケットの拡大とともに参入者は増大し、やがてよい物をより安く提供する競争が発生することになる。競争がある状況では、競争に打ち勝つためにスケールメリットを働かせる必要が生じる。それまでは、特定の顧客層に対して特定の価値を提供することで十分利益を獲得できていたブランドも、よい物をより安く提供する競争の発生によって利益を獲得するためにスケールメリットが働くある一定の規模を追いかけるようになるのである。

この一連の競争状況をイノベーションの普及理論に照らし合わせて論じてみよう。ニッチマーケットの特定のマニア層とは、Rogers (1962) のイノベーションの普及過程理論を受けて、Moore (1999) が分類した少数のビジョナリーで構成される初期市場の採用者を指す。すなわち初期市場の採用者とは、全採用者の 2.5%にあたるイノベーターと、13.5%を占めるオピニオンリーダーのことである。本稿第3章で述べたように、イノベーターは製品がどのように役立つかというよりも新しいテクノロジーに強い関心があり、製品ライフサイクルの最も早い時期に購入をする。続くオピニオンリーダーもライフサイクルのかなり早い時期に新製品を購入するが、イノベーターと違い新たなテクノロジーがもたらす利点を検討し、それを正当に評価し、自らの直感と先見性を拠り所として採用を決める。しかしイノベーターとオピニオンリーダーの初期市場は、合わせても全採用者の16%にしかすぎない。ニッチマーケットで独自性を発揮し続けることが可能であればよいが、近年の環境変化への対応を迫られることによって、大衆化を避けることは困難である。大衆化が進み、マーケットが拡大し、参入者が増え、よい物をより安く提供する競争が発生すると、初期市場からその市場を拡大し、アーリー・マジョリティ (34%)、レイトマジョリティ (34%) へと駒を進めざるを得なくなるのである。初期市場からマジョリティ層へとプロセスを進めていくには、それぞれの段階で捉えた顧客グループを、次の段階の顧客グループを攻略するための先行事例として活用することが重要となる³²⁰。初期市場からアーリー・マジョリティの間を分かち深く大きな溝こそキャズムである。このキャズムを越えて、マジョリティ層にスムーズに移行していくことで68%の市場を獲得するためには、スケールメリットを働かせることが必要となるのである。

つまりキャズムを越えている状態とは、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することができる。キャズムを越えている状態を定義する際に重要なことは、ある一定の規模を獲得しているか否かである。固定費を捻出するために十分な限界利益を計上できている状態は、決してキャズムを越えていることが前提にはならない。キャズムを越えていなかったとしても、特定のニッチマーケットにおいて、特定の顧客に対して支持を得て、最小限の固定費によってそれを上回る限界利益を上げることも可能である。しかしファッションビジネスにおける特定のニッチマーケットの顧客に対し、支持を

³²⁰ Moore (1999) 前掲書, pp.18-19 より引用。

得続けようとするならば、他に類を見ない独自性を発揮しつつ、希少性を維持する必要が生じる。それを実現するには、優れたデザイン開発や品質の向上を求めることになり、結果として原価率は高くなり、売上総利益すなわち限界利益は逡減することになる。さらに特定の顧客層を引き付けるためには、販管費の増加は避けられず³²¹、固定費が上昇することによって、fm 比率が 100%を越えてしまうリスクを孕んでいる。そのためには特定の顧客の支持を越えて、さらに多くの顧客層を獲得することが求められる³²²。よってキャズムを越えている状態とは、単に 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ばかりでなく、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言うことができる。このようにファッションブランドは、キャズムを越えることによってはじめて固定費を捻出するに十分な限界利益を獲得することができるのである。

しかし一方で、キャズムを越えている状況に関して、普及の進行状況が全体のどの程度まで到達したかを、財務データ等から数値的に判断することは非常に困難である。また単独ブランドでキャズムを越えるケースや、複数ブランドのポートフォリオによってキャズムを越えるケース等、企業ごとにその戦略はさまざまである。そこで、本節で論じた定義を、企業の実務の中で、実証研究としてどのように表現できるかを、続く次節で、質的比較分析及び企業事例を用いて明らかにしていく。

5-2 質的比較分析及び事例分析

本節では、前節で定義したキャズムを越えている状態についての実証分析を行う。本節では、質的比較分析（以下「QCA」という。）を用いて、どのような原因条件が揃うと、キャズムを越えることができるのか、その経路パターンを分析する。QCA は、事例比較の手法として、1980 年代に Ragin によって発展した分析手法である³²³。QCA は、統計分析が使えず、スモールデータとしかいえないような少数事例から因果関係を引き出そうとする定型的な方法で、欧米では社会科学の主要分野に急速に広がったのに対し、我が国での QCA 利用は、経営学においてまだほとんど普及していない新規性の高い研究手法である³²⁴。

³²¹ 顧客維持のためにかかる販管費としては、製造や販売に携わるスタッフの person 費や、顧客を集客するための販売促進費、そして商品やサービスを提供する場としての店舗の賃借料等が考えられる。

³²² 前述のように、大衆化が進み、マーケットが拡大し、参入者が増え、よい物をより安く提供する競争が発生すると、初期市場からその市場を拡大してマジョリティ層を狙っていくことになる。

³²³ Charles C. Ragin (1987) "The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Strategies, University of California Press" (鹿又伸夫監訳 (1993) 『社会科学における比較研究—質的分析と計量的分析の統合にむけて』ミネルヴァ書房) ,pp.34-35 を参照。

³²⁴ 田村正紀(2015)『経営事例の質的比較分析—スモールデータで因果を探る』白桃書房,pp.1-3 を参照。この手法は、ある結果がどのような原因条件によって生じているかを不十分な数のスモールデータでも分析が可能な手法で、急速な環境変化が日々起こる経営の領域での流動的であいまいな概念にも適用できる。事例間の体系的な比較にブール代数による表現とブール代数式の簡単化の技法を応用する手法である。ブール代数とは、積集合や和集合、あるいは論理積や論理和といった集合・論理演算を抽象化した演算体系のことである。

QCA の利点に関して、石田（2010）は以下の 5 点を挙げている³²⁵。社会現象の多様性と因果関係の複雑性を分析できること、論理的で体系的な比較ができること、分析手続きが客観的であること、数多くの事例を処理できること、そしてより節約的な説明モデルを提供できることである。特に因果関係の複雑性をブール代数式の形で分析できる点は、回帰分析に代表される統計分析が交互作用効果の統計的検定を行うために多数のサンプルを必要とするのに対し、有用性が高いと言えよう。一方、QCA の課題について、石田（2010）は、データの 2 値化の問題、観察されない事例である論理的残余項を用いる点、事例に対する敏感さ、分析に用いる原因条件をどのように選択するかという問題、因果経路のメカニズムがブラックボックスに入っていること、そして時間的変化を考慮していない点を指摘している³²⁶。しかし、統計モデルでは逸脱例として扱われるような少数ケースの条件組み合わせも、多元因果において同等の価値が与えられるという QCA の特徴は、創発事象における因果関係を扱う経営学の分析上大いに役立つものである³²⁷。

本研究では、キャズムを越えて高い利益成長を続ける状態が、どのような原因条件が揃うと実現するのか、その経路パターンを明らかにする。前節で、キャズムを越えている状態を、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。キャズムを越えているかどうかは、採用者のどのカテゴリーまで普及が到達しているかを示すことであるが、前節で述べたように、現実的に個別ブランドにおける普及の到達度を数値で示すことは非常に困難である。本項では、普及の達成状態を企業の実務の事象で表現することとする。そこで原因条件として、グローバル展開をしているか、アウトレットを展開しているか、そして店舗数がある一定の規模あるかを設定した。また原価率を軽減し、固定費を捻出するに十分な限界利益を計上できているかを示す指標として、fm 比率³²⁸を原因条件に追加した。さらに、販売管理費との因果関係を確認するため、人件費、賃借料、広告宣伝費の売上高に対する比率を加えた。この 7 つの原因条件の因果経路を QCA によって分析し、キャズムを越えている状態の企業の実務におけるパターンを一般解として導出した。

事例選択にあたっては、ファッション産業の企業をビジネスモデルの違いに注目して分類をし、その代表企業を抽出した。図 23 は、アパレル産業の取引構造の全体像を示したものである。

³²⁵ 石田淳(2010)「テーマ別研究動向（質的比較分析研究〔QCA〕）」社会学評論 61(1), p.93 を参照。

³²⁶ 石田(2010)前掲書, p.93 より引用。

³²⁷ 田村(2015)前掲書, p.2 を参照。

³²⁸ fm 比率とは、Fixed Cost（固定費）÷Margin（売上総利益）のことで、販管費等の固定費を売上から変動費である原価を差し引いた限界利益で除した値のこと。100%未満であれば利益が出ている状態である。また、有価証券報告書の損益計算書から抽出した売上原価は、全部原価計算となっている。本来 fm 比率の計算では、直接原価計算による変動費を使用するが、本稿では全部原価計算による売上原価を採用した。

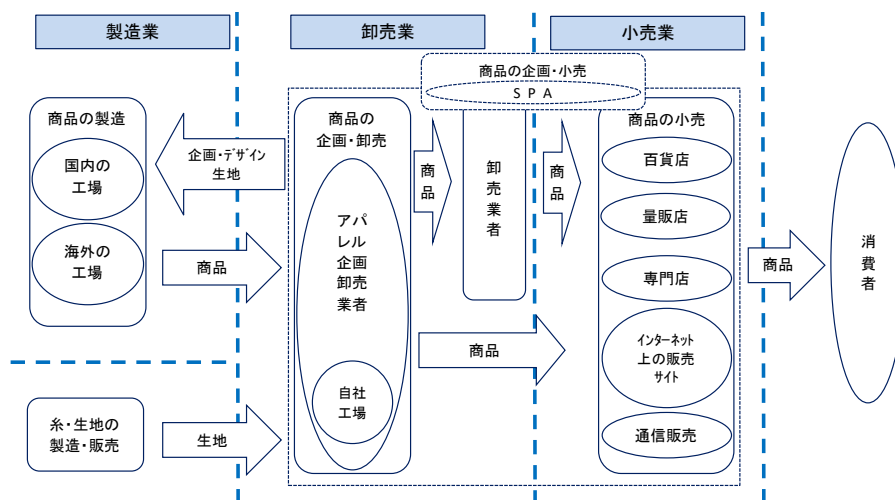


図 23 アパレル産業の取引構造

(出所)「中小アパレル産業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略」より引用³²⁹

ファッション産業では、アパレル企画卸売業者が製品の企画を行い、小売業者に対して、展示会や営業活動を通じて、そのサンプルを提示しながら商談を行う³³⁰。次に、アパレル企画卸売業者は、企画に沿った生地を調達の上、自社あるいは外注先の縫製工場で生産し、それを小売業者に納品する³³¹。また SPA 業態が登場してからは、自社ブランドのアパレル製品を企画するとともに、外注先の縫製工場で生産し、さらに自社の店舗で消費者向けに販売するビジネスモデルが主流となった³³²。他資本の小売業者への卸取引や自社の直営店を通じて販売される製造小売業のほか、近年では、インターネット上の販売サイトを通じて販売される EC が活況を呈している³³³。

上記に基づき分類方法は、ビジネスモデルのタイプで違いを明確にするため、バリューチェーンを「企画」、「卸」、「小売」の4つに分け、企業ごとにどの機能を持つかを検証した³³⁴。バリューチェーンの組み合わせについては、各企業の有価証券報告書の事業の内容欄を参照し、その組み合わせを設定した。その結果、「企画+卸+小売」、「企画+小売」、「企画+卸」に分かれることになった。またグローバル展開をはかるファッション企業は、「グローバルラグジュアリー」、「グローバル SPA」のいずれかに分類した。この分類方法に基づき、表 6 のように 5 つの 카테고리 からそれぞれ 3 社ずつ事例選択を行った。

表 6 カテゴリ別事例選択企業

³²⁹ 日本政策金融公庫 (2010)「中小アパレル産業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略～消費者主導で急速に変化する流行市場への対応策～」日本公庫総研レポート NO.2010-2, P.2 より引用。

³³⁰ 日本政策金融公庫 (2010)前掲書, P.2 より引用。

³³¹ このアパレル企画卸売業者が小売業者に納品する取引形態を卸取引という。

³³² 日本政策金融公庫 (2010)前掲書, P.2 より引用。

³³³ 同前。

³³⁴ バリューチェーンの「製造」に関しては、ほとんどの企業が他資本の工場や商社から仕入れており、自社工場を所有していたとしても、仕入を利用していることから、本研究の分類作業からは除外した。

分類	企業名
グローバルラグジュアリー	PRADA, COACH, Salvatore Ferragamo
グローバルSPA	GAP, Inditex, ファーストリテイリング
企画+卸+小売	ワールド、三陽商会、TSIホールディングス
企画+小売	アダストリア、しまむら、ユナイテッドアローズ
企画+卸	ゲンゼ、クロスプラス、東京ソワール

表7は、15の事例ごとの7つの原因条件の元データである。本研究で使用している財務諸表データは、各企業のホームページIR情報及び金融庁EDINET³³⁵から平成26年度のもの入手している。

表7 事例別原因条件の元データ-1

企業名	カテゴリー	fm比率	原価率	人件費率	家賃比率	広告宣伝費率	売上	原価	売上総利益	販売費及び一般管理費	営業利益	店舗数
PRADA	グローバルラグジュアリー	70.3%	28.2%	36.5%	-	4.4%	1,751	494	1,258	884	373	594
COACH	グローバルラグジュアリー	66.0%	31.4%	5.9%	-	5.0%	4,806	1,509	3,297	2,177	1,120	503
Salvatore Ferragamo	グローバルラグジュアリー	73.1%	36.9%	29.0%	-	5.1%	957	353	603	435	169	375
GAP	グローバルSPA	65.9%	61.0%	-	7.9%	3.9%	16,148	9,855	6,293	4,144	2,149	3,280
Inditex	グローバルSPA	60.4%	40.7%	16.1%	9.9%	-	16,724	6,802	9,923	5,997	3,926	6,683
ファーストリテイリング	グローバルSPA	78.5%	49.4%	13.4%	10.0%	4.4%	1,382,935	683,162	699,773	569,371	130,402	2,982
ワールド	企画+卸+小売	96.9%	43.4%	15.1%	17.1%	2.3%	317,337	137,861	179,476	173,834	5,642	3,862
TSIホールディングス	企画+卸+小売	101.2%	49.4%	12.1%	11.8%	-	181,972	89,973	91,999	93,127	-1,128	2,200
三陽商会	企画+卸+小売	86.3%	51.5%	21.5%	3.7%	4.6%	106,350	54,792	51,558	44,505	7,053	1,653
アダストリア	企画+小売	93.2%	44.6%	15.6%	17.2%	3.1%	153,273	68,404	84,869	79,107	5,762	1,356
しまむら	企画+小売	74.8%	67.7%	8.9%	5.3%	2.6%	501,898	339,736	162,162	120,294	41,868	1,931
ユナイテッドアローズ	企画+小売	80.1%	46.7%	10.3%	12.5%	1.9%	128,489	59,997	68,492	54,843	13,649	242
ゲンゼ	企画+卸	87.6%	75.1%	5.4%	-	1.4%	142,425	107,007	35,418	31,043	4,375	8
クロスプラス	企画+卸	125.2%	81.3%	5.9%	3.4%	-	78,490	63,781	14,709	18,380	-3,671	40
東京ソワール	企画+卸	95.4%	52.2%	29.2%	1.7%	2.1%	18,062	9,419	8,643	8,278	365	15

表8 事例別原因条件の元データ-2

		原因条件							
		グローバル展開	アウトレット展開	店舗数 1000店舗以上	fm比率 83.7%以下	人件費比率 16.1%以上	賃借料比率 9.1%以上	広告宣伝費比率 3.4%以上	
事例	グローバルラグジュアリー	PRADA	1	1	594	70.3%	36.5%	-	4.4%
		COACH	1	1	503	66.0%	5.9%	-	5.0%
		Ferragamo	1	1	375	73.1%	29.0%	-	5.1%
	グローバルSPA	GAP	1	1	3280	65.9%	-	7.9%	3.9%
		Inditex	1	0	6683	60.4%	16.1%	9.9%	-
		ファーストリテイリング	1	0	2982	78.5%	13.4%	10.0%	4.4%
	企画+卸+小売	ワールド	0	1	3862	96.9%	15.1%	17.1%	2.3%
		TSIホールディングス	0	1	2200	101.2%	12.1%	11.8%	-
		三陽商会	1	1	1653	86.3%	21.5%	3.7%	4.6%
	企画+小売	アダストリアホールディングス	0	1	1356	93.2%	15.6%	17.2%	3.1%
		しまむら	0	0	1931	74.8%	8.9%	5.3%	2.6%
		ユナイテッドアローズ	0	1	242	80.1%	10.3%	12.5%	1.9%
	企画+卸	ゲンゼ	0	0	8	87.6%	5.4%	-	1.4%
		クロスプラス	0	0	40	125.2%	5.9%	3.4%	-
		東京ソワール	0	0	15	95.4%	29.2%	1.7%	2.1%

³³⁵ <http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/EKW0EZ0001.html?lgKbn=2&dflg=0&iflg=0> を参照。

表 8 は、さらに元データをクリスプ集合³³⁶型のデータ行列に整理していくために形式を整えたものである。グローバル展開とアウトレット展開に関しては、展開しているか否かによって、店舗数は 1,000 店舗以上か否かによって、1 と 0 の 2 値を与えた。また、fm 比率及び各販売管理費の売上高に対する比率は、15 の事例の平均値以上か否かで 1 と 0 の 2 値を与えた。表 9 は、クリスプ集合型のデータ行列である。素条件つまり単独条件は、クリスプ集合の場合、その条件が存在すれば 1、存在しなければ 0 になる。また結果の列は、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れば 1、そうでなければ 0 である。

表 9 クリスプ集合型のデータ行列

			原因条件							結果
			グローバル展開	アウトレット展開	店舗数 1000店舗以上	fm比率 83.7%以下	人件費比率 16.1%以上	賃借料比率 9.1%以上	広告宣伝費比率 3.4%以上	キャッシュを越えて 高い利益成長を続けている
事例	グローバル ラグジュアリー	PRADA	1	1	0	1	1	0	1	1
		COACH	1	1	0	1	0	0	1	1
		Ferragamo	1	1	0	1	1	0	1	0
	グローバル SPA	GAP	1	1	1	1	0	0	1	1
		Inditex	1	0	1	1	1	1	0	1
		ファーストリテイリング	1	0	1	1	0	1	1	1
	企画+部 +小売	ワールド	0	1	1	0	0	1	0	0
		TSJホールディングス	0	1	1	0	0	1	0	0
		三陽商会	1	1	1	0	1	0	1	1
	企画+小売	アグストリアホールディングス	0	1	1	0	0	1	0	0
		しまむら	0	0	1	1	0	0	0	1
		ユナイテッドアローズ	0	1	0	1	0	1	0	1
	企画+部	ガンゼ	0	0	0	0	0	0	0	0
		クロスプラス	0	0	0	0	0	0	0	0
			東京ソフール	0	0	0	0	1	0	0

次に、このデータ行列を fsQCA の真理表分析の計算プログラム、つまり真理表アルゴリズムを使って、原因条件の論理的に可能なあらゆる組み合わせを作り、表 10 の真理表を作成した。さらに、最簡解の結果を示すと表 11 のようになる。この解は、キャッシュを越えて高い利益成長を続けるために、どのような要因条件を組み合わせればよいかについて、6 種の経路があることを示している。解被覆度は 87.5%とかなり良好な結果を示しており、いずれの因果経路も 1.00 と高い整合性を示している³³⁷。

表 10 真理表

³³⁶ クリスプ集合では、集合に入る成員資格は完全か不完全かのいずれかである。つまり、クリスプ集合は、集合の境界が明確に固定されている集合であるため有界集合である。したがって、その成員スコアは 1 か 0 になる。田村(2015)前掲書, p.35 を参照。

³³⁷ 真理表分析が、経験データによってどの程度に支持されるかは、整合性と被覆度の 2 側面がある。整合性は、原因条件の各構成パターンが結果への十分条件である点で、どの程度に整合的であることを示したものである。また被覆度は、一つの原因条件あるいはその構成が結果を説明する程度を示したものである。田村(2015)前掲書, pp.148-150 を参照。

グローバル展開 global	アウトレット展開 outlet	店舗数 1000店舗以上 store	fm比率 83.7%以下 fm	人件費比率 16.1%以上 personnel	賃借料比率 9.1%以上 rent	広告宣伝費比率 3.4%以上 advertising	事例数	キャズムを越えて 高い利益成長を 続けている chasm	素整合性 raw consist.
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1.00
1	1	1	0	1	0	1	1	1	1.00
1	1	0	1	0	0	1	1	1	1.00
1	0	1	1	1	1	0	1	1	1.00
1	0	1	1	0	1	1	1	1	1.00
0	1	0	1	0	1	0	1	1	1.00
0	0	1	1	0	0	0	1	1	1.00
1	1	0	1	1	0	1	2	0	0.50
0	0	0	0	1	0	0	1	0	0.00
0	0	0	0	0	0	0	2	0	0.00
0	1	1	0	0	1	0	3	0	0.00

表 11 真理表分析の最簡解の論理式

	素被覆度 raw coverage	固有被覆度 unique coverage	整合性 consistency
global*outlet*fm*~personnel*~rent*advertising	0.250000	0.250000	1.000000
~global*~outlet*store*fm*~personnel*~rent*~advertising	0.125000	0.125000	1.000000
~global*outlet*~store*fm*~personnel*rent*~advertising	0.125000	0.125000	1.000000
global*~outlet*store*fm*personnel*rent*~advertising	0.125000	0.125000	1.000000
global*outlet*store*~fm*personnel*~rent*advertising	0.125000	0.125000	1.000000
global*~outlet*store*fm*~personnel*rent*advertising	0.125000	0.125000	1.000000

solution coverage (解被覆度) : 0.875000

solution consistency (解整合性) : 1.000000

ここで、キャズムを越えて高い利益成長を続ける 6 種の経路について、それぞれの論理式を改めて確認してみよう。

- (1) グローバル展開でアウトレットを持ち、かつ fm 比率が低くスケールメリットが効いており、販管費は広告宣伝費に厚く投資をしている企業
- (2) グローバル展開はせず、アウトレットも展開せずに、多くの店舗数を持つことでスケールメリットを働かせ、販管費は低めにコントロールしている企業
- (3) ドメスティックにこだわることで、店舗数はグローバル企業に及ばないが、販管費では出店経費にしっかり投資して、アウトレットも含めた店舗数拡大によるスケールメリットで原価率を抑え、高い利益率を確保している企業
- (4) グローバル展開のファストファッションブランドで、店舗数によるスケールメリットを実現し、広告宣伝費をかけずに、販売スタッフの人件費を手厚くキープしている企業
- (5) ライセンスによる世界的なブランドの価値を広告宣伝により訴求し、百貨店チャンネル³³⁸での人的販売の質を高めることでキャズムを越えている企業

³³⁸ 賃借料に経費をかけていないことから、店舗は直営店ではなく、百貨店での展開が想定される。百貨店では、家賃ではなく、買取り、委託、売上仕入の 3 種類の取引形態がある。日本ファッション教育振興会(2003)前掲書, P.136 を参照。

(6) 低価格戦略のため人的オペレーションには投資せず、グローバル展開でのスケールメリットによって、キャズムを越える企業

各十分条件経路の固有被覆度から見ると、各経路の重要性がわかる。(1)の経路が最も高くなっている。グローバル展開による世界規模の商品展開量でスケールメリットが働き、アウトレット店舗での低価格設定を実現して、キャズムを越えたマジョリティ層への訴求を可能にしている。さらにファーストラインのイメージ戦略と認知度向上のため、広告宣伝費に多くの投資を図っていることが推察できる。(6)の経路も同様にグローバル展開によるスケールメリットの事例である。(2)、(3)、(4)の4つの経路は、いずれも店舗数によるスケールメリットによって原価率を抑えていることを示している。これらの経路では、店舗数の拡大によるスケールメリットで利益を獲得し、その利益をさらに次の投資に有効的に活用することでキャズムを越えていることが読み取れる。(5)の経路では、世界的なラグジュアリー・ブランドのライセンスブランドを国内で展開し、広告宣伝費への投資と人的資源への投資によって価値の最大化をはかるケースである。

本項におけるキャズムを越えている状態の定義は、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る点を重視している。6種の経路のうち、5番目を除いては、いずれもキャズムを越えるためにスケールメリットを働かせていることが認識できる。そこで、個別企業の事例分析として、第4章3節で取り上げたユナイテッドアローズのケースを用いて、それを明らかにしていく³³⁹。キャズムを越えているケース分析として、大手総合アパレル企業に関しては、展開ブランド数が多く、複数の要因が重なってスケールメリットが働いているため、本研究のケースとして適さないと判断した。またラグジュアリー・ブランドに関しては、コングロマリット企業の中の単独ブランドの財務データを抽出することが困難であり、国内外の単独ブランドでキャズムを越えている企業についても、財務データを公表していないケースが大半である。ユナイテッドアローズに関しては、キャズムを越えている企業として、IR情報の開示も透明性が高く、公平にタイムリーに、そして継続的自発的に提供し続けていることから、ケース分析の対象企業として最も相応しい企業として選択をした。

表 12 ユナイテッドアローズの沿革

(出所) ユナイテッドアローズ公式ホームページより筆者作成³⁴⁰

³³⁹ ユナイテッドアローズへのヒアリングは、2001年から2014年まで同社に在籍し、人財開発グループ長、お客様相談室長、人事副部長として活躍された富島公彦氏に2015年10月19日に実施。

³⁴⁰ ユナイテッドアローズ公式ホームページより。<http://www.united-arrows.co.jp/corporate/history.html>

1989年	10月	東京都渋谷区(神宮前2丁目)に株式会社ユニテッドアローズを設立。重松理が代表取締役社長に就任。
1990年	7月	ユニテッドアローズの1号店を東京都渋谷区神宮前6丁目明治通り沿いにオープン。
1992年	10月	ユニテッドアローズのフラッグシップ・ショップとして「ユニテッドアローズ原宿本店」を東京都渋谷区(神宮前3丁目)にオープン。
1997年	3月	メンズクロージングの最高峰に位置付ける「ザ ソプリンハウス」を東京都中央区銀座4丁目にオープン。
1999年	2月	駅ビルへ進出。「ユニテッドアローズ横浜店」を「ルミネ横浜」内にオープン。
1999年	7月	日本証券業協会(現ジャスダック)に株式を店頭登録。
1999年	9月	グリーンレーベルリラクシング事業の本格出店を開始。ユニテッドアローズグリーンレーベルリラクシング新宿店、町田店をオープン。
1999年	12月	クロムハーツ事業の本格出店を開始。「クロムハーツキー」を東京都港区南青山6丁目にオープン。
2000年	9月	ユニテッドアローズレーベルイメーjistア「ディストリクトユニテッドアローズ」を渋谷区神宮前5丁目にオープン。
2000年	10月	アウトレットモールへの出店を開始。
2001年	2月	ウィメンズストアブランド「チェンジズユニテッドアローズ」をスタート。1号店を東京都渋谷区神宮前5丁目にオープン。(2007年1月をもって営業終了)
2001年	2月	ウィメンズストアブランド「アナザーエディション」をスタート。1号店を東京都渋谷区神宮前2丁目にオープン。
2002年	2月	メンズブランド「時しらす」をスタート。1号店を東京都渋谷区にオープン。(2011年3月をもって営業終了)
2002年	3月	東京証券取引所市場第二部に株式を上場。
2002年	9月	ウィメンズの靴とバッグのセレクトショップ「オデット エ オディール ユニテッドアローズ」をスタート。1号店を新宿区西新宿「ルミネ新宿ルミネ1」内にオープン。
2003年	3月	東京証券取引所市場第一部に銘柄を指定。
2003年	8月	ウィメンズストアブランド「ドローウ」をスタート。1号店を東京都港区南青山5丁目にオープン。
2003年	9月	ユニテッドアローズ事業のフラッグシップ・ショップである「ユニテッドアローズ原宿本店」(東京都渋谷区神宮前3丁目)を「ユニテッドアローズ原宿本店メンズ館」に、本社ビル(渋谷区神宮前2丁目)を「ユニテッドアローズ原宿本店ウィメンズ館」にリニューアルオープン。
2004年	6月	岩城哲哉が代表取締役社長に就任。
2005年	5月	「チェンジズユニテッドアローズ」から生まれた新しいウィメンズストアブランド「ジュエルチェンジズ」をスタート。1号店を東京都新宿区「ルミネ1」内にオープン。
2005年	5月	「ゆたかな大人」に向けたメンズストアブランド「タージリン・デイズ」をスタート。路面店を丸の内中通りにオープン。(2008年2月をもって営業終了)
2005年	9月	(株) スタートトゥデイが展開する通販サイト「ZOZOTOWN」に主力事業「ユニテッドアローズ」をオープンし、本格出店開始。
2005年	11月	イタリヤ製の靴等の輸入、卸売および販売を主たる(株) フィーゴの全株式を買い取り子会社化。
2006年	3月	グリーンレーベルリラクシング事業からスピンアウトしたウィメンズストアブランド「ファサードグリーンレーベルリラクシング」をスタート。1号店を東京都中央区「松屋銀座」内にオープン。(2008年7月をもって営業終了)
2006年	3月	グリーンレーベルリラクシング事業からスピンアウトしたメンズストアブランド「オドナタグリーンレーベルリラクシング」をスタート。1号店を大阪府大阪市北区「大丸梅田店」内にオープン。(2008年7月をもって営業終了)
2006年	9月	ユニテッドアローズ事業をドレステイストが軸の「ユニテッドアローズ」とカジュアルテイストが軸の「ビューティ&ユースユニテッドアローズ」に分割。分割後初となるショップを東京都千代田区「有楽町西武ファッション館」内にそれぞれオープン。
2006年	9月	メンズストアブランド「リカー、ウーマン&ティアーズ」を東京都港区「FROM-1st」内にオープン。(2010年2月をもって営業終了)
2006年	9月	英国のインテリア・雑貨ブランド「キャス・キッドソン」の日本における店舗展開をスタート。1号店を東京都渋谷区猿樂町にオープン。(2011年1月をもって営業終了)
2007年	3月	グリーンレーベルリラクシング事業がデズニー社とのコラボレーションによる子供服ブランド「ディズニーストア・パイ・ネイチャー・フォー・ユニテッドアローズ」の店舗展開をスタート。1号店を東京都目黒区自由が丘にオープン。(2008年3月をもって営業終了)
2007年	4月	自社運営通販サイト「LICLIS」をオープン。(2008年2月をもって営業終了)
2007年	8月	女性向け衣料品および身の回り品の企画および小売を主たる事業とする(株)ヘレニアル ユニテッドアローズを子会社として設立。三菱商事(株)との資本・業務提携に合意。
2007年	9月	「チェンジズユニテッドアローズ」から生まれた新しいウィメンズストアブランド「ジュエルチェンジズ」をスタート。1号店を東京都新宿区「ルミネ1」内にオープン。ユニテッドアローズ原宿本店メンズ館をリニューアルオープン。
2007年	9月	オリジナルスポーツウェアブランド「サウズグッド」をスタート。1号店を東京都新宿区「ルミネ新宿ルミネ2」内にオープン。(2009年7月をもって営業終了)
2008年	5月	衣料品および身の回り品の小売を主たる事業とする(株) コーエンを子会社として設立。
2009年	4月	重松理が代表取締役社長執行役員に就任。
2009年	9月	自社運営通販サイト「UNITED ARROWS LTD. ONLINE STORE」をオープン。
2010年	4月	「ユニテッドアローズ原宿本店メンズ館」をリニューアルオープン。B1Fに「UNITED ARROWS&SON'S」が誕生。
2010年	7月	「トラフィックチャンネル」へ進出。空港進出ストアブランドとして「Z エアポートストア ユニテッドアローズ」をスタート。成田空港第2ターミナル・羽田空港第2ターミナルへオープン。
2010年	10月	「ユニテッドアローズ原宿本店ウィメンズ館」がリニューアルオープン。「衣・食・住・遊・美・癒」をキーワードにネイルサロンやお料理教室・ワークショップの開催をスタート。
2010年	10月	ユニテッドアローズウィメンズが、新チャンネルテレビ通販「SHOP CHANNEL」に進出。
2010年	12月	(株)ヘレニアル ユニテッドアローズを清算終了。
2011年	2月	ユニテッドアローズウィメンズがオンラインショップとして百貨店への進出をスタート。兵庫県神戸市中央区「大丸神戸店」内にオープン。
2011年	3月	「アナザーエディション」「オデット エ オディール ユニテッドアローズ」「ジュエルチェンジズ」3ストアブランドミックスによる「アーキペラジ ユニテッドアローズ」をスタート。1号店を福岡県福岡市博多区博多駅直結「博多阪急」内にオープン。
2011年	10月	老舗文房具専門店「銀座・伊東屋」とのコラボレートコーナー「itoya WITH UNITED ARROWS」を、有楽町の「阪急MEN'S TOKYO」内にオープン。初のライセンス事業を開始。
2011年	11月	駅ナカへの進出ストアブランドとして「ザ ステーションストア ユニテッドアローズ」をスタート。1号店を表参道駅「Echika表参道」内にオープン。
2011年	12月	高速道路のサービスエリア・パーキングエリアへの進出ストアブランドとして「ザ ハイウェイストア ユニテッドアローズ」をスタート。1号店を東名高速道路海老名サービスエリア(上り線)「イクスパーサ海老名」内にオープン。
2012年	3月	連結売上高が初めて1,000億円を達成。
2012年	4月	竹田光広が代表取締役社長執行役員に就任。
2012年	4月	野村不動産株式会社の住宅シリーズ「PROUD」と「UNITED ARROWS」ライセンスとの共同提案による住空間「PROUD with UNITED ARROWS」をスタート。ライセンス事業による初の重提案を開始。
2012年	9月	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ事業のメンズオリジナル企画レーベル「モンキータム」の単独店舗「モンキータム ビューティ&ユース ユニテッドアローズ」をスタート。1号店を「ルミネエスト新宿」内にオープン。
2013年	4月	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ事業がニューヨーク発セレクトショップ「ステイプン アラン」の日本における店舗展開をスタート。1号店を「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 渋谷公園通り店」B1Fにオープン。
2013年	8月	台湾での事業展開に向けて台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS Taiwan LTD.) を子会社として設立。
2013年	9月	(株) コーエンの直営通販サイト「coen ONLINE STORE」をオープン。
2013年	9月	(株) コーエンの大型旗艦店「コーエン ジェネラルストア」1号店を、東京都新宿区「西武 新宿へべ」内にオープン。
2013年	10月	ユニテッドアローズ事業初となる海外直営店「ユニテッドアローズ 台北店」を、台湾台北市に路面店でオープン。
2014年	2月	精神的に成熟した大人の男女に向けた新事業「アストラット」をスタート。1号店を、大阪府大阪市北区「阪急百貨店うめだ本店」内にオープン。
2014年	3月	オリジナルシューズを中心としたウィメンズストアブランド「ボウジヨウコウ」をスタート。1号店を、千葉県船橋市「船橋ららぽーとTOKYO-BAY南館」内にオープン。
2014年	4月	ユニテッドアローズ事業の百貨店に向けたメンズレーベルストア「ボウ & アローズ」がスタート。大阪府大阪市北区「大丸梅田店」内と北海道札幌市「大丸札幌店」内にオープン。
2014年	5月	ビューティ&ユース ユニテッドアローズ事業初となる海外直営店「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ 台北店」を、台湾台北市に路面店でオープン。

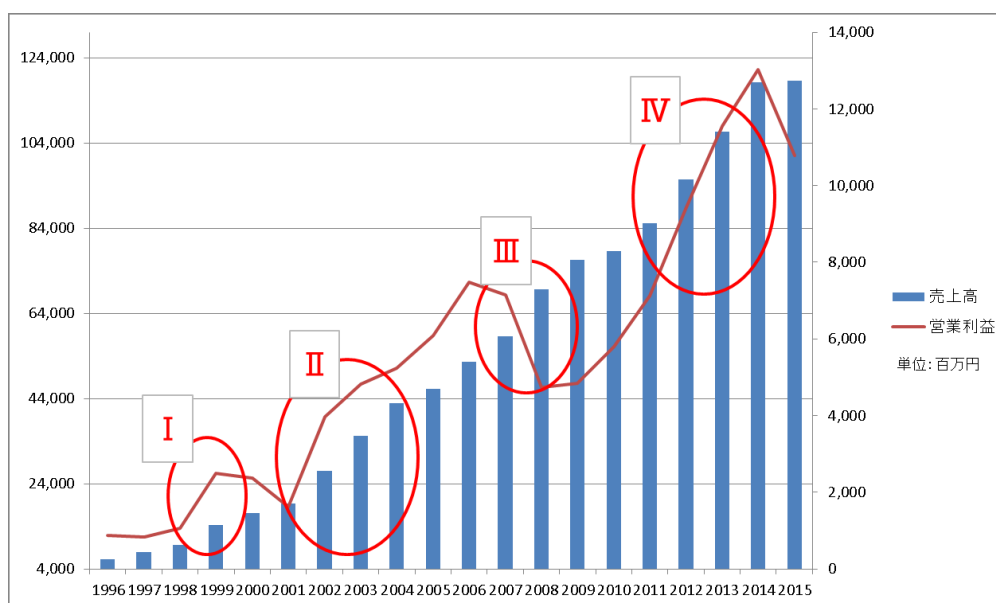


図 24 ユナイテッドアローズ業績推移

(出所) ユナイテッドアローズ有価証券報告書³⁴¹より筆者作成

ユナイテッドアローズは、独自のセンスで、国内外から調達したデザイナーズブランドとオリジナル企画の紳士服・婦人服および雑貨等の商品をミックスし販売するセレクトショップを展開する企業である³⁴²。

表 12 は、1989 年 10 月にユナイテッドアローズが設立されてからの変遷を時系列にまとめたものである。図 24 が示す通り、同社は一貫して売上高を成長させている。その中で、1998 年から 1999 年の I の時期に、売上高前年比 148.3%、営業利益前年比 238.2%と大きく成長を果たしている。この I の時期は、駅ビルへの出店およびグリーンレーベルリラクシング事業とクロムハーツ事業の本格出店の開始が重なる。それまでは、ユナイテッドアローズ 1 ブランドで、セレクトショップ業態での競争をその感性とセレクト力を競争優位として基礎固めを図ってきた。ここで初めて、複数ブランド展開とマス市場を狙った新チャネルへの出店に踏み出している。

続く大きな成長は、2001 年から 2004 年にかけての II の時期である。ここでは、アウトレットモールへの出店およびウィメンズストアブランド「チェンジズユナイテッドアローズ」、ウィメンズストアブランド「アナザーエディション」、メンズブランド「時しらず」、そしてウィメンズの靴とバッグのセレクトショップ「オデット エ オディール ユナイテッドアローズ」のスタートに着手している。それまでのメンズを中心としたターゲット設定をレディースに拡大し、さらに消費者のライフスタイルの変化に対応して雑貨関連商品へとプロダクトの幅を広げている。2004 年 3 月のこの時点で、店舗数は 56 店舗となり、1

³⁴¹ ユナイテッドアローズの有価証券報告者は、第 7 期（1996 年 3 月期）より閲覧が可能。またそれ以前は、ユナイテッドアローズ単体で 10 店舗に満たない規模のため、1996 年 3 月期以降のデータで本項検証への影響はないと考える。データはすべて単体で抽出。

³⁴² ユナイテッドアローズ公式ホームページより。http://www.united-arrows.co.jp/corporate/business.html

ブランド単体では実現できなかった積極的な出店攻勢によって成長を続けた時期と言えるであろう³⁴³。

ディズニー社等とのコラボレーションやオリジナルスポーツストアブランド「サウンズグッド」、そして自社運営通販サイト「LICLIS」のスタートにより売上高は順調に成長を果たしたユナイテッドアローズだったが、2007年から2008年にかけてのⅢの時期は、営業利益が大きく減少する局面を迎えている。すでに店舗数は100店舗を越え、流通からの出店要請も高まる中、売上高の成長を上回る販管費の増大がこの結果を招くことになった。ここで、創業者の重松理が代表取締役社長執行役員に就任し、自社運営通販サイト

「UNITED ARROWS LTD. ONLINE STORE」のオープンや「ユナイテッドアローズ原宿本店メンズ館」のリニューアルオープン等経営改革に着手する。そして2010年以降のⅣの時期は、新チャネルのテレビ通販、駅ナカ、高速道路のサービスエリア・パーキングエリアへの出店や、老舗文房具専門店、不動産会社とのコラボレーションに取組み、2015年3月期末時点で242店舗を展開し、売上高、営業利益ともに大きく伸長することになった。

本稿で定義したキャズムを越えている状態とは、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である。続いては、キャズムを越えている状態の視点から、ユナイテッドアローズを検証してみよう。前述のように、ユナイテッドアローズは、創業以来着実に売上高を成長させてきた。売上高の拡大にあたっては、「ユナイテッドアローズ」1ブランド単体で競争優位を構築した上で、7年目の1999年度にブランド拡張として「グリーンレーベルリラクシング」、「クロムハーツ」の新ブランドをスタートし、その後も大きな成長の背景にブランド拡張への投資を確認することができる。2015年3月期末時点において、20のブランド・ポートフォリオを用いて事業を運営している。同社は、セレクトショップを展開する企業であるため、それぞれのブランドはストアブランドであり、ブランド拡張による事業規模の拡大は店舗数の増加に比例することになる。

表13 ユナイテッドアローズ年度別原価率及び期末店舗数推移(売上高/原価/売上総利益 単位:百万円)

(出所) ユナイテッドアローズ IR 情報³⁴⁴より筆者作成

	1996年 3月期	1997年 3月期	1998年 3月期	1999年 3月期	2000年 3月期	2001年 3月期	2002年 3月期	2003年 3月期	2004年 3月期	2005年 3月期
売上高	6,244	7,955	9,662	14,333	17,016	19,314	26,943	35,271	42,903	46,330
原価	3,108	3,912	4,712	6,550	7,573	9,125	12,505	16,417	20,181	21,694
原価率	49.8%	49.2%	48.8%	45.7%	44.5%	47.2%	46.4%	46.5%	47.0%	46.8%
売上総利益	3,136	4,043	4,950	7,783	9,443	10,189	14,438	18,854	22,722	24,636
販管費	2,269	3,220	3,899	5,280	7,065	8,558	10,473	14,030	17,481	18,556
営業利益	867	823	1,051	2,503	2,378	1,631	3,965	4,824	5,241	6,080
期末店舗数	12	15	16	18	24	31	37	45	56	67
fm比率	72.4%	79.6%	78.8%	67.8%	74.8%	84.0%	72.5%	74.4%	76.9%	75.3%

³⁴³ 出店に伴う投資を可能にするため、2002年3月に東京証券取引所市場第二部に株式を上場し、翌2003年3月には東京証券取引所市場第一部に銘柄を指定するに至っている。

³⁴⁴ ユナイテッドアローズ公式ホームページ IR 情報より。

<http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/data/databook.html>

	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期
売上高	52,610	58,666	69,560	76,582	78,657	85,090	95,406	106,605	118,212	118,657
原価	24,312	26,914	34,137	37,617	38,238	40,364	43,770	49,106	55,624	57,744
原価率	46.2%	45.9%	49.1%	49.1%	48.6%	47.4%	45.9%	46.1%	47.1%	48.7%
売上総利益	28,298	31,752	35,423	38,965	40,419	44,726	51,636	57,499	62,588	60,913
販管費	20,811	24,604	30,686	34,127	34,627	37,600	42,237	45,955	49,568	50,121
営業利益	7,487	7,148	4,737	4,838	5,792	7,126	9,399	11,544	13,020	10,792
期末店舗数	79	105	128	138	153	161	185	208	231	242
fm比率	73.5%	77.5%	86.6%	87.6%	85.7%	84.1%	81.8%	79.9%	79.2%	82.3%

表 13 は、ユナイテッドアローズの規模の増加を示す年度期末の店舗数の推移と、各年度の原価率を示したものである。1996 年度から 1998 年度の原価率は 49.8%から 48.8%と微減であるのに対し、1998 年度から 1999 年度にかけて、48.8%から 45.7%と大きく低減し、売上総利益を飛躍的に拡大させている。これはまさに、「ユナイテッドアローズ」1 ブランド単体で競争優位を積み上げていた 1998 年度までと、1999 年度にブランド拡張として「グリーンレーベルリラクシング」、「クロムハーツ」の新ブランドを立ち上げた前述と符合する。新たなマーケットを取り込むためのブランド拡張³⁴⁵により、店舗数が増加することによって規模を獲得し、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売上総利益を計上できていることが分かる。これはブランド単体で、特定のニッチマーケットにおいて、特定の顧客に対して支持を得て、最小限の固定費によってそれを上回る限界利益を上げる状態から、特定の顧客の支持を越えて、さらに多くの顧客層を獲得し、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を実現したということになる。すなわちユナイテッドアローズは、この 1999 年度の段階で、本稿で定義したキャズムを越える状態に達したと言えるだろう。

その後の同社の店舗数と原価率、そして事業成長の軌跡を辿ってみよう。それぞれの局面における環境変化は、参入者の増大をもたらし、やがてよい物をより安く提供する競争が発生する。前述の通り、競争がある状況では、競争に打ち勝つためにスケールメリットを働かせる必要が生じ、一定の規模を追いかけることになる。2007 年度には、15 ブランドのポートフォリオにより、105 店舗展開まで規模が拡大している。この時点での原価率は 45.9%で、売上総利益 31,752 千円を獲得した。その後も前述の通り、環境変化に対応し、新チャネルへの進出や他資本とのコラボレーションに積極的に取り組み、2013 年度には 200 店舗を突破し、キャズムを越え続けることによって成長を果たしている。

続いて、ユナイテッドアローズがキャズムを越えることによって、スケールメリットを働かせ、原価率を軽減して、売上総利益を計上し、さらにその利益をどこに投資してきた

³⁴⁵ 「ユナイテッドアローズ」は、自主企画商品及び国内外からの仕入商品によりファッション性の高い衣料品・雑貨等の小売りを行う業態に対して、「グリーンレーベルリラクシング」は、「ユナイテッドアローズ」業態では十分にカバーしきれなかった高感度ファミリーまでの取り込みを狙って、メンズ・ウィメンズの重衣料、カジュアル衣料、マタニティ衣料、キッズ衣料の他、雑貨やペット用品等、ベーシックでかつ高品質・高感度な商品群をフェアプライスで展開する業態。また「クロムハーツ」は、エグゼクティブクラスや女性等へ顧客層を広げるために、シルバーアクセサリーと皮製品を中心に展開する業態。ユナイテッドアローズ 2000 年 3 月期有価証券報告書を参照。

かを検証していこう。

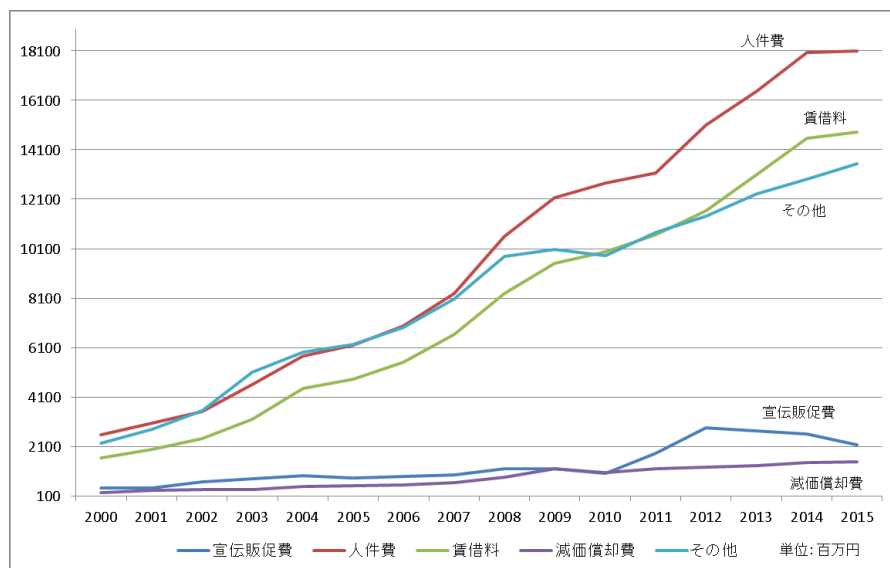


図 25 ユナイテッドアローズ年度別主要販管費の推移

(出所) ユナイテッドアローズ有価証券報告書より筆者作成

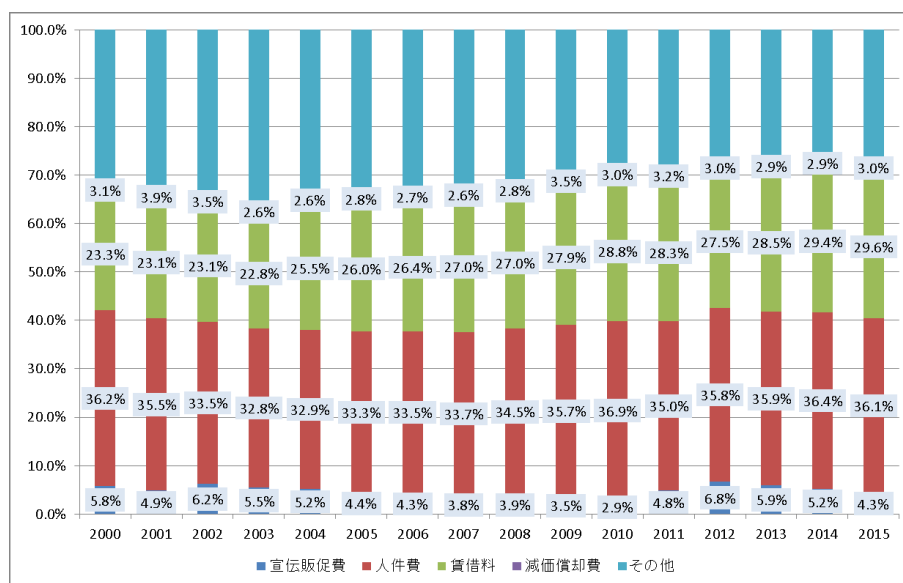


図 26 ユナイテッドアローズ年度別主要販管費構成比

(出所) ユナイテッドアローズ有価証券報告書より筆者作成

図 25 は、ユナイテッドアローズの 2000 年度以降の主要販管費である人件費、賃借料、宣伝販促費、減価償却費の推移をグラフで示したものである。スタッフの人件費及び商品やサービスを提供する場としての店舗の賃借料に販管費の多くを費やしていることが見てとれる。また図 26 は、同期間の主要販管費の構成比の推移である。2000 年度から 2015 年度まで、人件費は 36% のシェアを維持しているのに対して、店舗の賃借料については、23.3% から 29.6% と大きく構成比を上げていることが分かる。これは販管費を効率よく活用して

売上高を高めるために、商品やサービスを提供する場としての店舗を同社が最も重要視していることを表していると言えるだろう。社是を「店はお客様のためにある」と掲げる同社の経営理念³⁴⁶は、まさに店舗への投資が経営戦略の中心に位置することを確認できるものである。

ここまでキャズムを越えている状態の定義に関して論じてきた。fm 比率を 100%未満にコントロールし、さらにマジョリティ層の支持を獲得できる水準の規模を追求するには、スケールメリットを働かせて原価率を下げることと、固定費すなわち販管費を効率よく活用して売上高を高めて売上総利益を上げる必要があることが分かった。次節では、規模すなわち生産数量がある水準を越えるとスケールメリットが働くことをヒアリング調査によって解明していく。

5-3 ヒアリング調査

第1節で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。本稿の定義は、ある一定の規模を持ち合わせることによって、初めてスケールメリットが働き、原価率を軽減することが可能になるとした点に特徴がある。本節では、アパレル製品の原価構造に着目し、フロントラインの企業の仕入れ先となる商社、OEM/ODM 企業へのヒアリング調査を行い、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を客観的に検討する。

繊維や糸から作られる布地は、大別すると織物、編物、不織布に分類され、布地の大半は、織物と編物によって占められている³⁴⁷。アパレル製品の原価構造を検証するにあたり、布地の大半を占める布帛とニットについて考察をしていく。布帛とニットの基本的な相違点は、布帛が経糸と緯糸の交差によって、一枚の布地を構成しているのに対して、ニットは糸を円型にした輪すなわちループの連続したつながりによって一枚の布地を構成している³⁴⁸。ここで、布帛製品とニット製品の相違点をさらに明らかにするため、製作工程を比較してみよう。

図 27 は、布帛とニットの製作工程を比較したものである。時間的にも作業の幅についても、それぞれにかなりの差があることがわかる。特にニット製品は、企画段階でのテキスタイルワークと製作工程での編立て作業に特殊性がある。ニットの製作工程の最大の特徴は、布帛のそれがすでに完成している生地を基にしてデザイン・パターンなどを作成する

³⁴⁶ ユナイテッドアローズ公式ホームページ企業情報を参照。

<http://www.united-arrows.co.jp/corporate/philosophy.html>

³⁴⁷ 中小企業基盤整備機構(1995)「アパレル生産管理 I 生産システムとメーカーの業務」繊維産業構造改善事業協会, 第1部第4章, p.103 より引用。織物は以下「布帛」、編物は以下「ニット」と呼ぶ。

³⁴⁸ 同前。ニットは、このループの形成方向によって経編と緯編に分類される。また丸編機によってジャージー使用されたものを「カットソー (カット・アンド・ソーン=cut and sewn の略)」と呼び、製作工程は布帛製品とほぼ同様。

のに対して、ニットは糸の段階からデザイナーが関わり、テキスタイルの分野まで担当するので仕事の幅が広がることである³⁴⁹。また製作工程の編立て作業は、サンプル作成段階での糸ロスの問題などからコスト面にも影響を与えている³⁵⁰。さらに技術的、専門的知識面から比較してみると、布帛は縫製に重点があるため、ミシンなど最低限の設備で一貫したものづくりが可能であるが、ニットは、編立て作業やリンク縫製³⁵¹など独特の工程があるため、それぞれの専門職の力が必要となり、共同作業、分業の傾向が強まる特徴がある³⁵²。

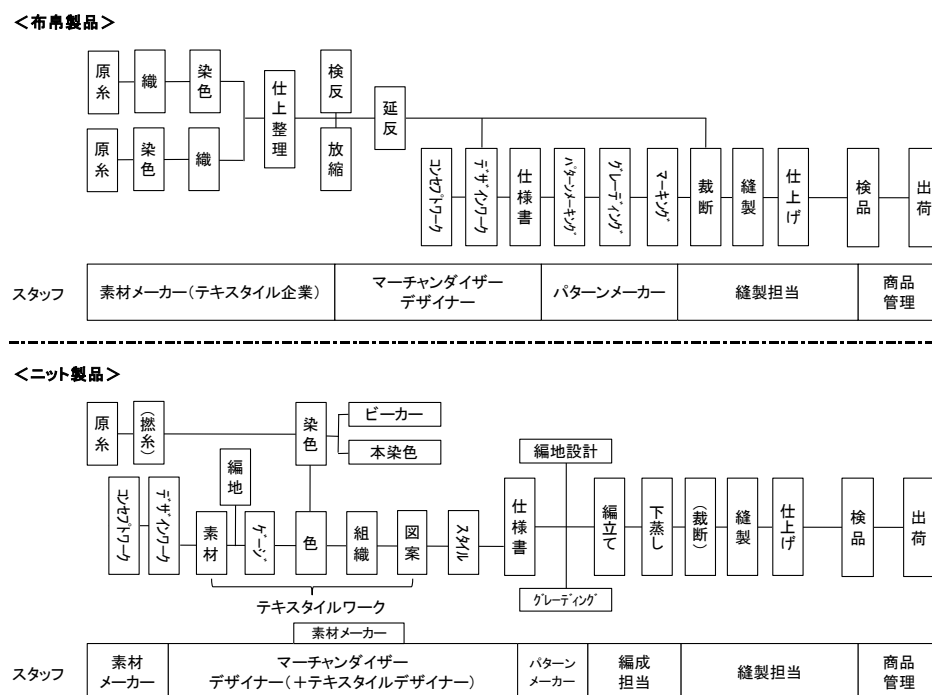


図 27 布帛とニットの製作工程比較

(出所) 繊維産業構造改善事業協会より³⁵³

表 14 は、計画原価の算出方法をまとめたものである。商業に比べ製造業は多くの原価要素に加え、間接部門の費用の配分配賦などの計算が必要となり、要求される品質や機能や生産数量などを前提に、その量及び歩留りから原料費を決定し、編立てや縫製については、標準時間（基本時間+余裕率）と生産部門 1 人あたり総労務費から労務費の工賃を決め、

³⁴⁹ 中小企業基盤整備機構(1995)「ニットアパレル 3 工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会、第 3 部第 2 章、p.144 より引用。

³⁵⁰ 同前。

³⁵¹ リンキングは、パーツ同志や付属編みとの接合を編目同志をかがり合わせることによって行うもの。単環縫いのため、かがり部分の伸びがよく、かさばらず、美しい接合ができ、衿付け、袖付け、前立て付けに多く使われる。中小企業基盤整備機構(1995)「ニットアパレル 3 工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会、第 3 部第 3 章、p.289 より引用。

³⁵² 中小企業基盤整備機構(1995)「ニットアパレル 3 工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会、第 3 部第 2 章、p.144 より引用。

³⁵³ 中小企業基盤整備機構(1995)「ニットアパレル 3 工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会、第 3 部第 2 章、p.142 より引用。

さらに編立て及び縫製別に直課される費用と生産部門の間接経費とをそれぞれ1人あたりの基準によって経費としての工賃を導出する³⁵⁴。多品種小ロットの要求が厳しくなったファッション業界では、消費者の多様化に対応したものづくりを強めれば強めるほど、複雑で緻密な原価管理が必要となる。続いて、アパレル製品の生産背景に関して、ヒアリング調査を実施し、原価構造の実情を明らかにする。

表 14 計画製造原価の算出法

(出所) 繊維産業構造改善事業協会より³⁵⁵

原価要素	標準または基準	原価
原材料 材料費	原料別・製品別の必要量、生産ロット別ロス% 糸別ロス%・製品別必要量	標準量×(1+ロス%)×原料@/枚 必要量×(1+ロス%)×糸の@/枚の合計
付属品費 包装品費	付属品別の生産ロット別ロス% 包装品別の生産ロット別ロス%	付属品別@×(1+ロス%)の合計 包装品別@×(1+ロス%)の合計
編立総労務費 編立直課経費 編立配賦経費	生産部門総労務費/人/H、生産数係数、標準時間 直課経費/人/H(経費/日÷人員÷8H) 配賦経費/人/H(経費/日÷人員÷8H)	総労務費/人/H×標準時間×係数 経費/人/H×編立標準時間×係数 経費/人/H×編立標準時間×係数
縫製総労務費 縫製直課経費 縫製配賦経費	生産部門総労務費/人/H、生産数係数、標準時間 直課経費/人/H(経費/日÷人員÷8H) 配賦経費/人/H(経費/日÷人員÷8H)	総労務費/人/H×標準時間×係数 経費/人/H×編立標準時間×係数 経費/人/H×編立標準時間×係数
外注費	支払予定原価(品種別・仕様別)	支払予定原価
製造費計		原材料費+加工賃=製造原価

1枚あたり・1日8時間

本節のヒアリング調査では、アパレル製品においてどの程度の規模水準を超えるとスケールメリットが働くのかを明らかにすることを目的とした。ヒアリング調査の対象は、各ブランドに商品を調達する側の商社、OEM/ODM企業とした。ヒアリング先として、主にニット製品及び布帛製品のOEM生産に従事するアークインターナショナル株式会社³⁵⁶、大手商社の資本力を生かし素材開発から生産管理そして物流までグローバルな調達支援を手掛ける三井物産インターファッション株式会社³⁵⁷、機能素材を使用する大手スポーツアパレルのOEMとともに自社ブランドも展開する株式会社セクレ³⁵⁸、そしてプリーツ加工

³⁵⁴ 中小企業基盤整備機構(1995)「ニットアパレル3工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会，第2部第2章，pp.70-71を参照。

³⁵⁵ 中小企業基盤整備機構(1995)「ニットアパレル3工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会，第2部第2章，p.70より引用。生産ロット別ロス%は、生産をスムーズに進める上に最低必要な余分や不良品混入などで、生産数が小さいほど大きくなる。通常1~3%程度である。生産数係数は生産ロットの数量の大小によるそのロットの生産完了までに要した総時間の単位枚数当たりの時間比で計算される。その生産に切替えるために最低必要時間（編立なら機械掃除、柄替え、糸の取替え、度目調節等）と標準時間×生産総数の時間との合計時間の1枚あたりの比で表す。通常300枚を1.00とした場合、50枚ロットでは1.03~1.06程度で算出する。

³⁵⁶ アークインターナショナル株式会社へのヒアリング調査は、2015年5月11日に、岡本秀樹事業部長への対面の聞き取り形式で実施。同社は、本章第1節で分類した企画+卸+小売カテゴリーの大手アパレル企業や、企画+小売のセレクトショップ企業に対してOEM、ODM生産を行い、最終製品の形で販売している。

³⁵⁷ 三井物産インターファッション株式会社へのヒアリング調査は、2015年3月3日に、倉持薫営業統括本部第二事業部第一部長への対面の聞き取り形式で実施。同社は、紳士服・婦人服・子供服を取扱い、あらゆる衣料品アイテムは勿論、ファッション雑貨、更には生活雑貨を手掛けている。また海外において原材料や製品の加工基地を確保し、取引先の要望に沿った商品調達を実現している。

³⁵⁸ 株式会社セクレへのヒアリング調査は、2015年4月30日に、松尾範一代表取締役への対面の聞き取

の特殊技術を競争優位としハイグレードなアパレル企業に対して OEM/ODM 生産を提供する株式会社ウノテキスタイル³⁵⁹を選択した。これらの企業は、本章第 1 節で分類した国内カテゴリーの「企画+卸+小売」、「企画+小売」、「企画+卸」、「EC」の企業を取引先として網羅しており、国内アパレル企業の生産背景を客観的に検証することが可能なヒアリング先である。

まずニット製品の原価構造から見てみよう。ニット製品の原材料は糸のため重量で計算される。1kg あたりの FOB³⁶⁰で原材料の仕入交渉は行われ、ハイゲージニット³⁶¹の原料となる 2/48 梳毛³⁶²の場合、今回アークインターナショナル株式会社では、5 トン購入で 1kg 単価 33.5US\$、10 トン購入で 1kg 単価 26US\$での交渉となった。5 トンと 10 トンで 22.38% の原材料のコスト減がスケールメリットとして働くことになる。同社の販売先は、本章第 1 節で分類した「企画+小売」カテゴリーの企業で、通常ニット製品の原材料の場合 5 トンでも 1 社あたりとしては過剰な水準となる。そこで同社は、他の販売先数社分と抱き合わせで 2/48 梳毛を 10 トン購入し、スケールメリットを享受することにした。またニット製品の場合、図 27 で示したように、原糸はローホワイトという色を染める前段階の生成り状態で値決めをする。そのため販売先ごとに染色工程で色を変えることによりリスクヘッジが可能となる。さらにその原糸を使用してどのアイテム（セーター、カーディガン、ストールなど）を作るのか、またどのサイズで作るのかによってリスクヘッジは可能となっていく。前述したニットの製造工程の特徴は、製造工程の各段階に業者が参入することになり、各段階でスケールメリットが働くことを意味する³⁶³。

一方、布帛製品はどうであろうか。前述のように、ニット製品は、編立て作業やリンキング縫製など独特の工程があるため、複雑化と専門化への対応が求められるのに対し、布帛製品は、縫製に重点があるため、ミシンなど最低限の設備で一貫したものづくりが可能である。そのため布帛製品の原価は、縫製にかかる工賃と原材料及び材料費が大半を占めることになる。アークインターナショナル株式会社では、国内大手アパレル企業の U ブラ

り形式で実施。同社は、スポーツウェアに特化した OEM 生産で企画+卸+小売カテゴリーのスポーツアパレル企業や企画+小売カテゴリーの企業に商品供給をしている。

³⁵⁹ 株式会社ウノテキスタイルへのヒアリング調査は、2015 年 2 月 4 日に、営業担当三井堅太郎氏への対面の聞き取り形式で実施。同社は、福井県内に協工場 7 社を有し、特殊用途のパイル織物とプリーツ製品、シャーリング製品を企画+卸+小売カテゴリーの総合アパレルメーカーや企画+卸カテゴリーの企業に生産・販売している。

³⁶⁰ ニット製品の OEM 生産を強みとするアークインターナショナル株式会社では、生産国の大半は国外となっている。FOB とは、貿易取引において、CIF と共に最も多く用いられる取引条件の一つで、「本船甲板渡し条件（本船渡条件、本船渡し、本船積込渡し）」のことをいう。これは、輸出契約を結んだ輸出業者（売主）が貨物を積み地の港（輸出港）で本船に積み込むまでの費用（国内輸送費、輸出検査費、輸出梱包費、輸出通関費、船積費等）と危険（リスク）を負担し、一方でそれ以降の費用（運賃、海上保険料、輸入関税、通関手数料等）とリスクは輸入業者（買主）が負担するという取引条件である。金融情報サイト iFinance HP (<http://www.ifinance.ne.jp/glossary/business/bus020.html>) より。

³⁶¹ ハイゲージニットは細い糸でしっかりと編んである、網目の細かい薄手のニットのこと。

³⁶² 48 番手の糸を 2 本使いで編んである梳毛紡績でひいたウールのこと。「よんばちそうし」と呼ばれる。

³⁶³ 撚糸、染色、編立て、縫製、二次加工、三次加工と製造工程ごとに工賃による原価が発生するため。

ンドの OEM 生産に携わっている。U ブランドの場合、布帛製品の 1 型あたりのロット生産量は約 5,000 枚が平均である。ニット製品の原材料は糸のため重量で計算されるのに対し、布帛製品の原材料は生地反数で計算される³⁶⁴。1 反の生地から作れる女性用ブラウスの着数は、要尺³⁶⁵にもよるが、一般的に 65 枚程度である。仮に U ブランドで試算すると 5,000 枚生産するために必要な生地は約 77 反となる。通常 1 型あたり 3 色展開するので、1 型あたりの生地は 20 反から 30 反ずつ必要になる。アークインターナショナル株式会社では 20 反を超えると 1m 単価が通常 1,000 円のは、スケールメリットにより 700 円で仕入れることが可能となる。逆に、展開店舗数が少なく 1 型 1 色あたり最低限の 65 枚で生産すると、通常 1m 単価の 1,000 円で仕入れることになる。ただし、アークインターナショナル株式会社では布帛の場合、いくら反数を多く発注したからといって、1m 単価が半額になったりすることはない。一般的なブランドでの 1m 単価の違いは 15% から 20% のことである。

続いて、布帛製品の生産背景について、三井物産インターファッション株式会社からのヒアリング調査から得られた知見を紹介する。三井物産インターファッション株式会社曰く、アパレル布帛製品の原価は、アパレルメーカーのパワーバランスで決定することが一般的で、次いでデザインの難易度や生産数量で決まると言われる。さらに海外生産においては、為替と効率、関税、物流、原料背景といった要素が産地決定要因となり原価が決まっていく。ここで三井物産インターファッション株式会社が取引する工場の状況について詳細を述べる。

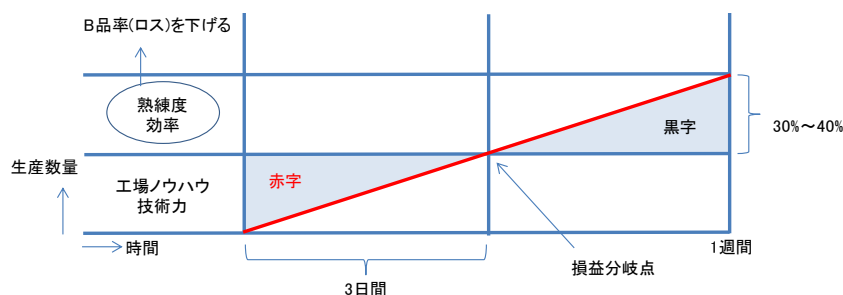


図 28 アパレル布帛製品を扱う工場の稼働効率

(出所) 三井物産インターファッション株式会社へのヒアリング調査より

図 28 は、1 ライン 50 名の布帛製品を取り扱う工場の時間ごとの生産数量の推移と、損益分岐点の関係を示したものである。1990 年代後半の SPA 業態の出現以降、アパレル企業から依頼される発注から納品までの日数は年々短期化している³⁶⁶。生産数量に関わらず、納品までの日数は変わらないため、ラインごとに損益分岐点に達するまでの期間に工場の

³⁶⁴ 1 反は 46m~50m の長さが一般的である。

³⁶⁵ 1 着の衣服を作るために必要となる生地長さのこと。

³⁶⁶ 三井物産インターファッション株式会社によると、それ以前は原材料が揃ってから納品までは 40 日から 60 日あった。SPA 業態が出現してからは、売れてから作るまたはなるべく販売時期に近づけて作るようになった。そのためオーダーを受けてから納品までの日数は約 7 日間まで短期化している。

持つノウハウや技術力をフル稼働して当該製品への習熟度を上げ³⁶⁷、効率を上げるとともに不良品の発生を抑えることが求められる。つまりここでは、時間軸は変わらなくても生産数量の増加とともに単位コストが低減する経験効果³⁶⁸によるスケールメリットが働いていると言える。

次に、カテゴリーに特化した生産を営む株式会社セクレのヒアリング調査結果を確認しよう。株式会社セクレはスポーツアパレルのカテゴリーを強みとしている。スポーツアパレル市場は、2000年以降低迷を続けている中で、気軽に始められ自分のペースで取り組めることを特徴としたパーソナルスポーツアパレル市場は2008年からの3年間で年率14.5%の拡大基調にある³⁶⁹。パーソナルスポーツアパレルには、既存のスポーツアパレルブランドが得意としている、競技種目に分断されたきめ細やかな製品ラインナップではなく、カジュアルアパレルブランドが強みとしている価格や商品力が求められるようになっている³⁷⁰。つまり、消費者ニーズを早期に製品開発に反映できるSPA型のビジネスモデルを採用して、カジュアルアパレルブランドに負けない商品開発力と価格競争力を整備する必要がある³⁷¹。株式会社セクレでは、まさにこの領域に特化してOEM生産を展開している。株式会社セクレの優位性は、他社が多品種小ロットの卸事業で苦戦を強いられる中、チャンネル規模の大きいカジュアルアパレルブランドと提携することでロットサイズを確保し、さらにどのスポーツカテゴリーでも共通に使用可能なインナーアイテムを主軸にすることでまとまったロット数を確保してスケールメリットを実現している点である。主軸となる原材料でスケールメリットを働かせるために、株式会社セクレはカラーとデザインのバリエーション³⁷²を増やす戦略を採用している。またスポーツウェアのインナーアイテムには吸水速乾やUVカット対応といった機能素材の使用が必須であり、これらの素材開発にも注力し商品力の向上に努めている。

逆に株式会社セクレでは、オリジナルの柄素材についてもスケールメリットを働かせる工夫を凝らしている。通常オリジナルの柄物はそのブランドの象徴的なイメージを表現するため、テキスタイルデザイナーを投入して、オリジナリティあふれるこだわった素材開発をする。こだわりのある独自性の強い柄物は、反面コストも高くなり、印象が強いこと

³⁶⁷ 三井物産インターファッション株式会社によると、熟練度を上げるには、機械の調整や工員間のコミュニケーション・連携そして暗黙知の共有が重要となる。

³⁶⁸ 経験効果とは、生産量や作業量が増えるとその分その製造や思考に対する経験則が積上げられ、製造や思考、作業の効率が高まっていき、単位生産コストが低下する効果のこと。

³⁶⁹ 上田唯人(2010)「急成長するパーソナルスポーツアパレル~新たなユーザーの志向がもたらす市場の変容~」NRI Knowledge Insight 2010年春特別号, p.1より引用。パーソナルスポーツに取組むユーザーは、機能性ではカジュアル仕様と競技仕様の間であり、価格は少し低めの範囲に位置付けられる。この領域は、カジュアルアパレルブランドなど、既存のスポーツアパレルブランド以外が一角を占め、参入障壁の低さから多くのブランドが参入している。

³⁷⁰ 上田(2010)前掲書, p.2より引用。

³⁷¹ 同前。

³⁷² 株式会社セクレでは、カラー展開は4色、デザインバリエーションも3型をキープして同一素材のスケールメリットを生み出している。

により消費者サイドでスノップ効果が働くため、量産に踏み切れないものである。しかし株式会社セクレでは、オリジナルの柄物の開発に昇華転写プリント³⁷³の技術を使い、手軽に低コストで、さらに量産可能な原材料を活用して商品開発をしている。また生機³⁷⁴さえ確保していれば、いつでもスピーディな増産が可能である。

4社目は、株式会社ウノテキスタイルについてヒアリング調査の概要を述べる。株式会社ウノテキスタイルはプリント加工の技術を強みとして、こだわりを持った上質な国内ブランドへの卸販売を生業としている。デザイン開発力と品質の高さには定評があり、こだわりを持った老舗ブランドからの信頼は厚い。しかしこだわりの強さと、取引先の顧客特性³⁷⁵から量産が効きにくいデメリットを抱えている。そのため取引先からは多品種小ロットでのオーダーがほとんどであり、原材料の種類も多く、デザイン開発時の仕様変更も頻発し、コストは必然的に高くなる。ブランドバリューの高い取引先であれば売価設定を高くして粗利を確保することが可能であるが、企画+卸カテゴリーの大半の企業はニッチ市場で激しい価格競争に直面していることから、高い売価設定も困難である。そのため株式会社ウノテキスタイルの取引先アパレル企業は、資金繰りが行き詰まり、廃業に追い込まれるケースも少なくないのが実情である。

以上、4社へのヒアリング調査を通じて、アパレル製品の原価構造に着目した考察を展開してきた。最後に、スケールメリットが働くある一定の規模について、ヒアリング対象企業から提供を受けた個別ブランドの生産数量と原価金額の関係を列挙する。

表 15 生産数量とコストの関係 (各社へのヒアリング調査より筆者作成)

■企画+卸+小売カテゴリー					
企業名	株式会社三陽商会	ブランド名			BIANCA EPOCA
ニット	生産数量	1,000枚以上	500~1,000枚	300枚未満	
	原産国	中国	中国	中国	
	コスト	¥3,370	¥3,500	¥3,680	
希望小売価格	¥12,000	コスト率 28.1%	コスト率 29.2%	コスト率 30.7%	
(出所)アークインターナショナル株式会社より					
企業名	株式会社トリキ	ブランド名			ユキ トリイ
アウター	生産数量	300枚以上	100枚~300枚	100枚未満	
	原産国	中国	中国	国内	
	コスト	¥10,000	¥12,000	¥15,000	
希望小売価格	¥70,000	コスト率 14.3%	コスト率 17.1%	コスト率 21.4%	
(出所)株式会社ウノテキスタイルより					
企業名	株式会社トリキ	ブランド名			ユキ トリイ
ボトム	生産数量	300枚以上	100枚~300枚	100枚未満	
	原産国	中国	中国	国内	
	コスト	¥6,500	¥7,000	¥7,500	
希望小売価格	¥36,000	コスト率 18.1%	コスト率 19.4%	コスト率 20.8%	
(出所)株式会社ウノテキスタイルより					

³⁷³ 昇華転写インクはプリンタで転写紙にプリント後、高温の転写機に布と一緒に通すことにより、転写紙にプリントされたインクが液体から瞬時に気体となり繊維に染色される。布自体の風合いを残しながら染料の鮮やかな明るい画像が得られ、耐擦過性や耐水性もあることから、Tシャツやユニフォームなど多くの用途で使われるようになっている。

³⁷⁴ 布生地を染加工する前の布生地のこと。「きばた」と呼ぶ。

³⁷⁵ よい商品を顔の見える顧客に対して丁寧に販売するビジネスモデルのため、同じ商品が市場に大量に出回ることを顧客はよしとしない傾向がある。

■企画+小売カテゴリー

企業名	株式会社ノーリーズ		ブランド名	FREDY & GLOSTER	
ニット	生産数量	1,000枚以上	500~1,000枚	300枚未満	
	原産国	中国	中国	中国	
	コスト	¥2,250	¥2,350	¥2,470	
希望小売価格	¥7,800	コスト率 28.8%	コスト率 30.1%	コスト率 31.7%	

(出所) アークインターナショナル株式会社より

企業名	株式会社ノーリーズ		ブランド名	NOLLEY'S	
ニット	生産数量	1,000枚以上	500~1,000枚	300枚未満	
	原産国	中国	中国	中国	
	コスト	¥4,300	¥4,500	¥4,750	
希望小売価格	¥15,000	コスト率 28.7%	コスト率 30.0%	コスト率 31.7%	

(出所) アークインターナショナル株式会社より

企業名	株式会社アングローバル		ブランド名	マーガレットハウエル	
ニット	生産数量	1,000枚以上	500~1,000枚	300枚未満	
	原産国	中国	中国	中国	
	コスト	¥4,850	¥5,150	¥5,400	
希望小売価格	¥18,000	コスト率 26.9%	コスト率 28.6%	コスト率 30.0%	

(出所) アークインターナショナル株式会社より

企業名	A社		ブランド名	Aブランド	
アウター	生産数量	30,000枚	5,000枚	1,000枚	
	原産国	中国	中国	中国	
	コスト	¥1,200	¥1,500	¥1,600	
希望小売価格	¥5,900	コスト率 20.3%	コスト率 25.4%	コスト率 27.1%	

(出所) 株式会社セクレより

企業名	A社		ブランド名	Aブランド	
ボトム	生産数量	30,000枚	5,000枚	1,000枚	
	原産国	中国	中国	中国	
	コスト	¥1,000	¥1,200	¥1,300	
希望小売価格	¥4,900	コスト率 20.4%	コスト率 24.5%	コスト率 26.5%	

(出所) 株式会社セクレより

企業名	A社		ブランド名	Aブランド	
カットソー	生産数量	30,000枚	5,000枚	1,000枚	
	原産国	中国	中国	中国	
	コスト	¥700	¥800	¥900	
希望小売価格	¥2,900	コスト率 24.1%	コスト率 27.6%	コスト率 31.0%	

(出所) 株式会社セクレより

企業名	M社		ブランド名	Mブランド	
アウター	生産数量	10,000枚	3,000枚	500枚	
	原産国	中国	ベトナム	日本	
	コスト	¥1,900	¥2,000	¥2,200	
希望小売価格	¥7,900	コスト率 24.1%	コスト率 25.3%	コスト率 27.8%	

(出所) 株式会社セクレより

企業名	M社		ブランド名	Mブランド	
ボトム	生産数量	10,000枚	3,000枚	500枚	
	原産国	中国	ベトナム	日本	
	コスト	¥1,400	¥1,600	¥1,800	
希望小売価格	¥5,900	コスト率 23.7%	コスト率 27.1%	コスト率 30.5%	

(出所) 株式会社セクレより

企業名	M社		ブランド名	Mブランド	
カットソー	生産数量	10,000枚	3,000枚	500枚	
	原産国	中国	ベトナム	日本	
	コスト	¥1,200	¥1,200	¥1,500	
希望小売価格	¥4,900	コスト率 24.5%	コスト率 24.5%	コスト率 30.6%	

(出所) 株式会社セクレより

■企画+卸カテゴリ

企業名		株式会社ジオン商事			ブランド名		Chamois(シヤミー)		
アウター	生産数量	300枚以上	100枚~300枚	100枚未満					
	原産国	中国	中国	国内					
	コスト	¥9,000	¥11,000	¥13,000					
希望小売価格	¥40,000	コスト率 22.5%	コスト率 27.5%	コスト率 32.5%					

(出所)株式会社ウノテキスタイルより

企業名		株式会社ジオン商事			ブランド名		Chamois(シヤミー)		
ボトム	生産数量	300枚以上	100枚~300枚	100枚未満					
	原産国	中国	中国	国内					
	コスト	¥5,000	¥6,000	¥7,000					
希望小売価格	¥28,000	コスト率 17.9%	コスト率 21.4%	コスト率 25.0%					

(出所)株式会社ウノテキスタイルより

■ECカテゴリ

企業名		田村駒株式会社			ブランド名		東京ソアール(QVC用ブランド)		
アウター	生産数量	2,000枚以上	500枚~1,000枚	500枚未満					
	原産国	中国	中国	国内					
	コスト	¥3,500	¥4,500	¥6,500					
希望小売価格	¥21,000	コスト率 16.7%	コスト率 21.4%	コスト率 31.0%					

(出所)株式会社ウノテキスタイルより

企業名		田村駒株式会社			ブランド名		東京ソアール(QVC用ブランド)		
ワンピース	生産数量	2,000枚以上	500枚~1,000枚	500枚未満					
	原産国	中国	中国	国内					
	コスト	¥2,800	¥3,800	¥5,800					
希望小売価格	¥18,000	コスト率 15.6%	コスト率 21.1%	コスト率 32.2%					

(出所)株式会社ウノテキスタイルより

まず個別ブランドを俯瞰して考察してみよう。いずれのブランドにおいても、生産数量が増えるにしたがいコストは逡減する傾向にある。また生産数量によってコスト率³⁷⁶に著しく違いが見られるケースは、株式会社トリキで展開するユキ トリイのアウターアイテムと、東京ソアールのQVC用ブランドのワンピースである。前者は、100枚未満を国内生産とし、300枚以上を中国生産にした場合に、コストが33.3%低くなっている。これはそもそも中国では100枚ロットの生産を受けてくれるところが少なく³⁷⁷、希少性が必要な製品に関して、やむなくコストは高くなるが少ロット生産を受けてくれる国内生産を採用するケースである³⁷⁸。後者も国内と中国といった原産国の違いによるところもあるが、やはり500枚未満と2,000枚以上の生産数量の違いがコストに大きく影響している。前述の三井物産インターファッション株式会社からのヒアリング調査曰く、アパレル布帛製品の原価は、アパレルメーカーのパワーバランスで決定することが一般的であり、次いでデザインの難易度や生産数量で決まると言われている通り、スケールメリットが働くある一定の規模が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として確認することができた。

続いて、ヒアリング対象企業から提供を受けた個別ブランドを本章第2節で分類したカテゴリ別に見てみよう。企画+小売+卸カテゴリには、大手総合アパレルや老舗のコ

³⁷⁶ ここでのコスト率とは、コスト金額を希望小売価格で除したものとする。

³⁷⁷ アセアン諸国の課題として、生産ロットの大きさと、リードタイムの長さ、通関手続きの煩雑さを上げている。矢野経済研究所(2011)「平成22年度経済連携促進のための産業高度化推進事業報告書」, p.14を参照。

³⁷⁸ 株式会社ウノテキスタイル営業担当三井堅太郎氏への対面の聞き取り調査より。

レクシオンブランドが分類されるため、企業力やブランド力を裏付けとした高い希望小売価格の設定が通用する。そのため株式会社トリキで展開するユキ トリイでは、プレミアム価格による高い売上総利益の獲得が可能になり、少ロット生産により希少性を実現し、コレクシオンブランドとしての商品価値を維持している。

企画+小売カテゴリーでは、総じてコスト率は他のカテゴリーと比較して高い水準にあり、少ロットでの生産は見られなかった。このカテゴリーは、SPA のビジネスモデルを採用している企業やブランドが多く、市場での熾烈な価格競争を強いられており、希望小売価格を高め設定することは困難である。そのため第4章で詳述したランキング MD のような MD スキルを駆使することによって、スケールメリットが働くある一定の規模を維持する必要がある。

一方、企画+卸カテゴリーは、展示会による受注生産方式を採用しているため、少ロット生産を余儀なくされ、スケールメリットの働く生産数量を確保することは非常に困難である。そのため希望小売価格を高め設定し、売上総利益を維持しようと試みるが、第1章で述べた、進化した消費者と IT の活用によりいつでもどこでも価格を比較検討できる今日の環境変化は、それを許さない厳しい状況を生み出している。

最後に、EC カテゴリーの企業やブランドであるが、これらのリアル店舗を持たない web 販売は、展開商品型数が少なくても十分に通用する。そのため展開商品型数を絞り込むことによって、スケールメリットの働く生産数量を確保することが可能である。さらに店舗投資や販売員の人件費も不要なため、高い利益率の獲得が見込めるビジネスモデルとして注目を集めている。

ここまで本章では、キャズムを越えている状態について定義化を行い、質的比較分析 (QCA) を用いて、キャズムを越えて高い利益成長を続ける状態が、どのような原因条件が揃うと実現するのか、その経路パターンを検証してきた。本項で試みた QCA によると、キャズムを越えるためには、グローバル展開や、店舗数を拡大することによって、スケールメリットを働かせて原価率を下げ、さらに販管費を効率よく活用して売上高を高め、売上総利益を上げる必要があることを導いた。さらにフロントラインの企業の仕入れ先となる商社、OEM/ODM 企業へのヒアリング調査を行い、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を客観的に検証した。その結果、スケールメリットが働くある一定の規模が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として確認することができた。続く次章では、個別の企業やブランドの戦略に着目し、どのようなキャズムの越え方が存在するのか、そしてキャズムを越えることにどのような意味があるのかを明らかにする。

第6章 キャズムを越えるための企業戦略

本章では、前章で検討した「キャズムを越えている状態の定義」を踏まえて、キャズムの越え方のパターンを具体的な企業戦略を考察することにより明らかにする。本稿ではキャズムを越えている状態を、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。単に 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ばかりでなく、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その特徴と言える³⁷⁹。

個別企業のキャズムの越え方を検討するに際し、今一度ファッション産業を取り巻く環境変化について振り返ろう³⁸⁰。消費者の商品を選択するスキルは段階的に進化を遂げてきた。現在のファッション消費者は、コーディネートスキルの向上に伴い、自身の価値観で自分らしいライフスタイルを創造し、自分に相応しいブランドや商品を選択してコーディネートするようになっている。こうした消費者のファッションの進化は、トータルファッション化を促進させることになり、バッグ、靴、帽子、アクセサリなど、アパレル商品を取り巻く各種の服飾雑貨は非常に重要視されるようになった。

また近年、パソコン、インターネット、スマートフォン、タブレット端末などが急速に普及した。これらの IT 技術の進展は、新しい情報の入手を容易にし、いつでもどこでも多くの人がコミュニケーションできる環境が整備された。消費者の商品を選択するスキルの進化とともに、消費者をめぐる IT の進展は、ネットワークの中に身を置く個人が、各ブランドの STP+4P's の事業戦略を容易に比較検討することを可能にし、それにより STP+4P's のポジショニングに基づくマーケティング戦略が、これまでのようには機能しにくくなったと言える。

さらに海外ファストファッション企業の日本参入等、グローバル化現象も、新たな競争構造を生み出した。世界有数のファッション市場である日本マーケットに対して、ファストファッション企業を中心に、マルチナショナル展開をするファッション企業が進出し、激しい競争が繰り広げられている。この競争は、従来の国内ファッション企業間の競争とは異なる次元で競われている。グローバル企業と国内企業では、展開店舗数に大きな差がある。これは展開商品数と比例することになり、店舗数が多いほど生産数は多くなり、それだけスケールメリットが効いて 1 点当たりのコストは安くなり、価格競争力が高くなるのである。

そして 4 つ目の環境変化として、エコロジーへの対応をあげた。今日の消費者は、モノ

³⁷⁹ 本稿第 5 章を参照。

³⁸⁰ 本稿第 1 章において、ファッション産業を取り巻く環境変化を、ファッション消費者自身の進化、IT の進展、グローバル化、そして環境問題への関心の 4 つに注目して論じた。

を大切に購入し、大切に使用するというポリシーを持つようになり、大切に使うのに値するデザインや品質に商品価値を認めている。自然環境に負荷をかけないオーガニック素材や、天然素材、リサイクル素材を使用し、弱い立場にある小規模生産者や職人に正しい労働条件で仕事を作るフェアトレードや、地域の伝統、技術を継承しながらクリエイトされるエシカルファッションの重要性が高まっている。セカンドブランドによるエシカルへの取組みは、ファーストラインで築き上げたブランドのイメージを維持しつつ、消費者の新たなニーズに対応したブランド拡張のケースと考えられる。

これらのファッション産業を取り巻く環境変化は、企業の経営戦略³⁸¹に対し、プラスマイナス両面において、さまざまな影響を与えている。企業は、これらの環境変化の中、キャズムを越えることによって利益を獲得している。本章では、どのようなキャズムの越え方が存在するのか、そしてキャズムを越えることにどのような意味があるのかを個別の企業に着目して検討を試みる。

6-1 ブランド拡張による事業戦略

第2章で述べたように、Keller (2008) は、「ブランド拡張とは、企業が新製品の導入にあたり、すでに確立されているブランド・ネームを用いることである³⁸²」と定義している。そして「ブランド拡張には、現在の親ブランドと同一製品カテゴリー内で、新しい市場セグメントをターゲットとする新製品に親ブランドを適用するライン拡張と、親ブランドを用いて、現在の製品カテゴリーとは異なる製品カテゴリーへ参入するカテゴリー拡張の2つに分類される³⁸³」としている。

また洪 (2011) は、ブランドマネジメントの課題を、ブランドを中核とする無形資産が生み出す付加価値を維持、強化し、それを有効活用することにあるとしており、その意味からもブランドマネジメント戦略は、ブランド・エクイティの構築維持戦略と、ブランド・エクイティの活用戦略の2つに分けることができるとしている³⁸⁴。コ・ブランディングとともに、ブランド・エクイティの活用戦略の一つであるブランド拡張は、既存のブランド・エクイティを戦略的に活用することで新製品の成果向上を図る点に特徴がある。

本節では、ブランド拡張を活用してキャズムを越え、成長を続ける事業戦略について考

³⁸¹ 西門(1987)によると、「経営戦略は従来とは異なった革新的内容と創造性をともなう単発的な計画と考えられたに過ぎない。しかしその後、環境の変化と競争の激化に伴い経営戦略の重要性が次第に認識されるようになり、1970年代に入ると企業の存続に不可欠のものと認識され、情報処理手段としてのコンピューターの発達と共に経営戦略にかんする様々な手法も開発されるに至った」と言っている。西門正巳(1987)「戦略経営論に関する一考察」岡山大学経済学会雑誌、第19巻(1号)、p.4より引用。

³⁸² K.L.Keller(2008)前掲書,p.595より引用。

³⁸³ 同前。

³⁸⁴ 洪廷和(2011)「ブランド拡張の研究課題」大阪市大論集,第128号,p.30を参照。また洪(2011)が述べているように、ブランド・エクイティの活用戦略は、長期にわたるマーケティング諸活動や、消費者の購買経験等を通じて蓄積されたブランド資産を戦略的に活用するもので、ブランドの資産価値を成果に結びつけるという意味において非常に重要なものである。

察をする。オートクチュールから出現したラグジュアリー・ブランドは、ピラミッド型とギャラクシー型という2つのブランド拡張のアプローチを採用している³⁸⁵。アルマーニのようなイタリアのメゾンでは、頂点のオートクチュールは存在しないが、ジョルジオ アルマーニ、アルマーニ コレツィオーニ、若者向きのエンポリオ アルマーニ、さらにこれらの下部に位置するアルマーニ エクスチェンジやアルマーニ ジーンズがピラミッド型に配置されている³⁸⁶。このブランド拡張によるキャズムの越え方に関して、PRADA のケースを見ていこう。

6-1-1 検証対象

表16は、PRADAの2014年度及び2013年度2カ年の財務データである。PRADAの損益計算書を見ると、すべての項目で成長を果たしている。また自己資本比率も高く、流動比率は200%を越え、安全性も高い水準にある。特にPRADAの原価率は、2013年27.9%、2014年26.2%と、低い状態でコントロールされている³⁸⁷。これにより高い売上総利益率を得て、収益性は非常に高い。fm比率も64.5%と高い収益率を維持しており、固定費を十分に上回るマージンを獲得している。

表16 PRADA 指標

(出所) Financial Reports より筆者作成

■損益計算書DATA (単位: thousands of EUR)				■貸借対照表DATA (単位: thousands of EUR)			
	2014年度	2013年度	前年比		2014年度	2013年度	前年比
売上	3,587,347	3,297,219	108.8%	流動資産	1,461,596	1,387,449	105.3%
原価	938,698	920,678	102.0%	固定資産	2,426,696	1,997,830	121.5%
売上総利益	2,648,649	2,376,541	111.4%	資産合計	3,888,292	3,385,279	114.9%
販売費及び一般管理費	1,709,412	1,486,760	115.0%	流動負債	706,475	742,062	95.2%
営業利益	939,237	889,781	105.6%	固定負債	480,277	312,725	153.6%
経常利益	922,896	883,616	104.4%	純資産	2,701,540	2,330,492	115.9%
純利益	627,785	625,681	100.3%	負債純資産合計	3,888,292	3,385,279	114.9%

■収益性指標				■安全性指標			
	2014年度	2013年度	前年比		2014年度	2013年度	前年比
売上高売上総利益率	73.8%	72.1%	102.4%	自己資本比率	69.5%	68.8%	100.9%
売上高営業利益率	26.2%	27.0%	97.0%	流動比率	206.9%	187.0%	110.7%
売上高経常利益率	25.7%	26.8%	96.0%	固定比率	89.8%	85.7%	104.8%
売上高純利益率	17.5%	19.0%	92.2%	■成長性指標			
ROE	23.2%	26.8%	86.6%		2014年度	2013年度	前年比
ROA	16.1%	18.5%	87.4%	売上	3,587,347	3,297,219	108.8%

■fm比率			
	2014年度	2013年度	前年比
fm比率	64.5%	62.6%	103.2%
原価率	26.2%	27.9%	93.7%

■店舗数 (単位: 百万円)			
	2014年度	2013年度	前年比
店舗数	540	461	117.1%
総資産/店舗数	1,012	952	106.3%

2013年1€=129.6円で換算
2014年1€=140.5円で換算
http://ecodb.net/exchange/euro_jpy.html

³⁸⁵ ブランドは、価格におけるさらなる手の届きやすさや、アクセサリへの伸張によって価格の引き下げをもたらす垂直型伸張と、ブランド精神という中心の周囲で軌道を描いて回るように、相対的な価格の水準を変えずに、顧客の他の領域での生活様式を提案する水平型伸張の2つのブランド拡張のやり方を持っている。Kafere & Bastien (2009)前掲書, pp.244-250 を参照。

³⁸⁶ Kafere & Bastien (2009)前掲書, p.247 を参照。

³⁸⁷ 本稿第5章においてカテゴリー別財務諸表分析を行ったが、グローバルラグジュアリーカテゴリーの原価率平均は34.6%、グローバルSPAの平均49.4%と比較してもPRADAの原価率の低さがうかがえる。

検証対象の PRADA は、1913 年ミラノのヴィットリオエマヌエール 2 世ガレリアにレザーハンドバッグ、旅行トランク、美容ケース、そして洗練された高級アクセサリーの高級店をオープンさせた³⁸⁸。創始者のマリオ・プラダは、オリジナリティあふれるデザインとハンドクラフトの高級な素材そして洗練された技術により欧州オートクチュール界の最もエレガントなステータスに登りつめた。そして 1919 年には、イタリア王室の公式サプライヤーとなり、確固たる名声と威信を手に入れた。

マリオの死後、娘のルイーザ・プラダが跡を継ぎ、PRADA は皮革製品の高級店として継続したが、時代の変化により豪華な高級品は消費者のライフスタイルにそぐわなくなり、経営は苦しくなっていた。そこでマリオの孫娘ミウッチャ・プラダは、1972 年にトスカーナのパトリツィオ・ベルテッリとの提携ビジネスを開始する。この転機を切り抜けた PRADA は再びファッションブランドの最前線に躍進することになる。その後 1980 年代に入り、ナイロン素材のバッグに PRADA のロゴを冠した三角形のプレートが付けられ、ブランドのシンボルマークとして広く認知されていった。現代的で革新的な素材使いや女性らしさを表現するデザインの斬新さを競争優位に、バッグからシューズそしてウェアラインまで商品ラインナップを拡げ、1986 年にはニューヨークとマドリッドにも出店を果たし、世界中から注目される人気ファッションブランドに成長し現在に至る。

6-1-2 戦略の概要及びビジネスモデルの考察

本項では、PRADA の成長の背景にあるキャズムを越える戦略について検討していく。1980 年代以降の PRADA の成長は、事業戦略としてのブランド拡張にあると言える。1988 年にレディースラインを発表した後、1993 年にはセカンドラインの MIU MIU を発表した³⁸⁹。続く 1994 年にメンズコレクションを開始し、1998 年には PRADA SPORTS を発表して、その秋には続けざまにアクティブスポーツという新ラインを登場させている。さらに 1999 年以降は、HELMUT LANG、JIL SANDER、イギリスの靴ブランド CHURCHS を買収し規模の拡大を図っている。

PRADA のブランド拡張には、ファーストラインの皮革製品からシューズ、ウェア、サングラス、メンズといった水平方向へのブランド拡張と、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。本稿第 4 章ラグジュアリー・ブランドのビジネスモデルで論じたように³⁹⁰、ファーストラインに関しては、希少性や高価格、官能性、創造性、細部へのこだわりを追求するため大量生産は避けねばならない。セカンドラ

³⁸⁸ PRADA の事例研究は、PRADA GROUP “Annual Report 2013”に基づくものである。

³⁸⁹ MIU MIU のブランド名は、ミウッチャの幼少時の愛称に由来している。PRADA GROUP “Annual Report 2013”, p.15 を参照。

³⁹⁰ 高い認知度と売上高を達成しながらも排他性を感じさせなければならないというラグジュアリー・ブランドには二律背反の宿命を持っている。つまり多くの消費者が特定のブランドを所有することになれば前述の顕示的価値と独自の価値はなくなりプレステージ性は低下する。そこでプレステージ性を維持するためには希少性 (rarity) を提示する必要性が生じることになる。

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、エントリー価格の実現を可能にする。大量生産は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。

PRADA グループは、高品質の実現と革新的なデザイン開発により、ブランドを継続的に成功へと導くため、統合されたバリューチェーンを運営する能力を備えている。高いデザイン開発能力と組織運営により戦略的に統合された PRADA グループのビジネスモデルは、技術ノウハウ、品質基準、生産コスト制御の維持のみならず、革新的なデザイン性を毀損することなく、ビジネスに必要な生産量を柔軟に確保する能力も持ち合わせていると表現できる。PRADA の工場では、プロトタイプとサンプルの大部分及び完成品の一部を生産することが可能であり、1,950 名の従業員を持っている。残りの生産も厳格な品質管理のもと外部メーカーに委託がなされている。

これらのブランド拡張により PRADA は世界的にモードを牽引するブランドとして君臨しているが、ファーストラインへのこだわりもその特徴として述べておかねばならない。ラグージつまり旅行鞆へのこだわりは今でも健在で、創業当初誕生したベルガメナと呼ばれるトランクは、いまだに木製の枠にレザーを引き延ばして縫製するという、当時さながらの製法が採用されている。1 点製造するのに 1 週間の膨大な手間をかけて手作りがなされているのである。創業者であるマリオ・プラダの精神を現代に継承したミウッチャ・プラダには、ファーストラインとしての 100 年の歴史とそれを支えた職人へのリスペクトがあるのであろう。確固たるファーストラインがあつてのブランド拡張戦略であり、裏付けのないブランド拡張戦略では、キャズムを越えることが困難である。100 年の歴史と世界的に認知されたモードを牽引する PRADA に対して、イノベーター、オピニオンリーダーの初期市場の採用者が支持を表明し、そのファーストラインへの信頼を認識したメインストリーム市場のマジョリティ層が、PRADA グループのアイデンティティを継承しつつも手の届く価格帯であるセカンドライン MIU MIU を採用するのである。

6-2 スケールメリットの働く機能戦略

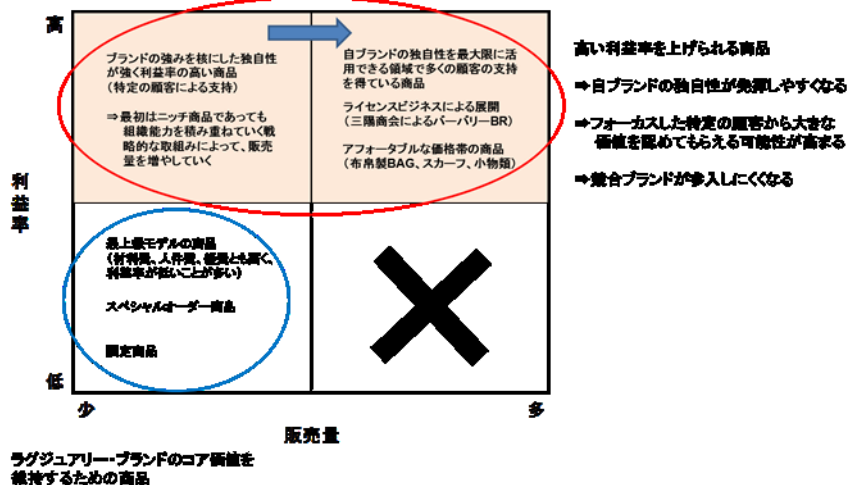
ブランド拡張によりセカンドブランドを展開する事業戦略を採用してキャズムを越えるケースに続き、本節ではファーストラインとは別にスケールメリットの働く商品開発を行う機能戦略を採用しキャズムを越えるケースについて議論を深める。

ここで企業の経営戦略の概念を整理しておきたい。Hofer & Schendel (1978) は、経営戦略について次のように述べている³⁹¹。トップ・マネジメントの策定した経営戦略は各階層のマネジメントを通して現場の活動の中に忠実に展開され、具体的な成果とならなければならない。そこで管理階層と関連して経営戦略も全社レベルの企業戦略、事業部レベルの

³⁹¹ Hofer, C. W. and Schendel, D.(1978) “Strategy Formulation : Analytical Concept”, West Publishing Company (奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎訳(1981)『戦略策定』千倉書房),pp.16-19 及び pp.33-36 を参照。

事業戦略、そして部門レベルの機能戦略の階層において捉えられる。よって、前節のブランド拡張は、事業部レベルの戦略のため事業戦略と捉えられ、本節で論じるスケールメリットの働く商品開発に関しては、機能戦略として捉えることができる。

本稿第4章で、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ラグジュアリー・ブランドのブランドマネジメントに関して論じた。再掲となる図17は、筆者自身のアパレル企業におけるブランドマネジメントの経験から考案した商品戦略ポートフォリオである。ブランドマネジメントにおいて最も重要なことは、キャズムを越えて、利益額の最大化を目指すことである。その実現に向けて各象限を戦略的にコントロールすることが求められる。希少性を提示し左下の象限の商品のみで排他的にビジネスを継続していくことは、プレステージ性を維持するためには効果を発揮するが、利益額の向上には寄与しにくい。一方利益率の高い商品でいかにして販売量を上げていくかを追求すると、希少価値がなくなりラグジュアリー・ブランドのコア価値が毀損するリスクがある。多くのラグジュアリー・ブランドでは、その矛盾にジレンマがあり、少数のイノベーターとアーリー・アダプターで構成される初期市場から多数のマジョリティで構成されるメインストリーム市場の間に待ち受けるキャズムを越えることができず、利益額の獲得に苦戦を強いられている。そのためにも各象限の戦略的なコントロールによってキャズムを越える必要があり、そこにラグジュアリー戦略の可能性があると考える。



(再掲) 図17 商品戦略ポートフォリオ (筆者作成)

本節で展開するキャズムを越えるケースは、左下の象限のファーストラインとは別に、右上の象限の高い利益率を上げられるスケールメリットの働く商品開発と流通を機能戦略として実践するケースである。第4章でアクセシブルラグジュアリー・ブランドについて論じた。ここでは個別企業の事例として COACH を取り上げる。COACH は、財務諸表から読み取れる収益性指標及び安全性指標ともに高いレベルにあり、ラグジュアリー・ブランドと SPA ブランドのそれぞれの秀でた要素を競争優位として取り入れ成長を続けてい

る企業である³⁹²。

6-2-1 検証対象

表 17 は、COACH の 2014 年度及び 2013 年度 2 ヶ年の財務データである。COACH の原価率は、2013 年 27.1%、2014 年 31.4%と、事例研究で取り上げたブランドの中で PRADA について低い。これにより高い売上総利益率を得ることによって、COACH の収益性指標は他と比べて圧倒的に高く、安全指標も高い水準にある。fm 比率も 66.0%と高い収益率を維持しており、アクセシブルラグジュアリー市場の競争激化³⁹³により成長性指標は鈍化した。固定費を十分に上回るマージンを獲得している。

表 17 COACH 指標

(出所) Financial Reports より筆者作成

■損益計算書DATA (単位:US1,000\$)				■貸借対照表DATA (単位:US1,000\$)			
	2014年度	2013年度	前年比		2014年度	2013年度	前年比
売上	4,806,226	5,075,390	94.7%	流動資産	1,855,217	2,070,947	89.6%
原価	1,509,263	1,377,242	109.6%	固定資産	1,807,914	1,460,950	123.7%
売上総利益	3,296,963	3,698,148	89.2%	資産合計	3,663,131	3,531,897	103.7%
販売費及び一般管理費	2,176,889	2,173,607	100.2%	流動負債	813,118	722,510	112.5%
営業利益	1,120,074	1,524,541	73.5%	固定負債	429,360	400,229	107.3%
経常利益	1,122,255	1,520,526	73.8%	純資産	2,420,653	2,409,158	100.5%
純利益	781,336	1,034,420	75.5%	負債純資産合計	3,663,131	3,531,897	103.7%

■収益性指標				■安全性指標			
	2014年度	2013年度	前年比		2014年度	2013年度	前年比
売上高売上総利益率	68.6%	72.9%	94.1%	自己資本比率	66.1%	68.2%	96.9%
売上高営業利益率	23.3%	30.0%	77.6%	流動比率	228.2%	286.6%	79.6%
売上高経常利益率	23.4%	30.0%	77.9%	固定比率	74.7%	60.6%	123.2%
売上高純利益率	16.3%	20.4%	79.8%	■成長性指標			
ROE	32.3%	42.9%	75.2%		2013年度	2012年度	前年比
ROA	21.3%	29.3%	72.8%	売上	4,806,226	5,075,390	94.7%

fm比率			
	2014年度	2013年度	前年比
fm比率	66.0%	58.8%	112.3%
原価率	31.4%	27.1%	115.7%

■店舗数 (単位:百万円)			
	2014年度	2013年度	前年比
店舗数	1,014	953	106.4%
総資産/店舗数	353	296	119.2%

2012年1\$=79.79円で換算
2013年1\$=97.59円で換算
http://ecodb.net/exchange/usd_jpy.html

検証対象の COACH は、1941 年にニューヨークマンハッタンの小規模なロフトで 5 人の職人が始めた事業である。職人の 1 人が野球のグローブのような革を使って財布やベルトを作ったら、どんなに丈夫で機能的なものができるであろうかという発想から作られた。非常に堅牢で丈夫そうな革を使った製品が COACH ブランドのルーツである。その後 1962 年にクリエイティブディレクターのボニー・カシンが入社し、初めてハンドバッグを作ることになる。そして 1973 年に今でも COACH のコアなシルエットとして位置づけられている「ダッフルサック」が発表されるのである。これが COACH にとっての 1 番目のイノベ

³⁹² COACH の事例研究は、コーチ・ジャパン合同会社前田 VP へのインタビュー調査を 2013 年 7 月 9 日に実施した。

³⁹³ アクセシブルラグジュアリー市場では、マイケル・コース、ケイトスペードといったブランドの台頭により成長著しい COACH の成長にも陰りが見られた。YUCASEE media 2014 年 6 月 20 日を参照。

ーションである。つまり COACH は堅牢で丈夫な機能的な製品からボニー・カシンによってファッションへと大きく舵が切られたのである。このファッションブランドへの転身は後のクリエイティブディレクターである 1996 年入社のリード・クラッコフに受け継がれていくことになる。1996 年当時ヨーロッパの COACH の競合ブランドであるグッチやプラダそしてアメリカ国内の競合ケイトスペードやナインウエストがアメリカマーケットにおいてシェアを伸ばしてきた。彼らはハンドバッグにファッションテイストを取り入れることによって消費者の支持を得ていたため、COACH においても丈夫で機能的で堅いイメージから脱却する必要があったのである。

1979 年に COACH ブランドの中興の祖と言ふべき現会長のルー・フランクフォートが COACH に入社する。当時の COACH の販売形態は百貨店への卸販売が中心であった。卸販売とは直接消費者に販売する小売業者に対して販売活動を行う取引形態をいう。そこで彼はメールオーダーのカタログを作成し、消費者との直接販売の接点を築き上げた。その後マンハッタンに 5 坪ほどの小さな路面店をオープンし、プリミティブなスタイルの小売事業をスタートさせたのである。ここが COACH のターニングポイントであり、2 番目のイノベーションと考えることができる。

さらに 2000 年にはニューヨークのストックマーケットに上場を果たし、2011 年には香港の証券取引所にも上場している。それまでのプライベートカンパニーからパブリックカンパニーへと成長していく。これが 3 番目のイノベーションであり、これを機に 2001 年にはコーチ・ジャパンを立ち上げ、2011 年に上海にコーチ・チャイナを作り非常に大きな旗艦店をオープンさせている。こうしてマンハッタンの小さな工場から今では世界 25 カ国以上でビジネスを展開するマルチナショナル企業に変貌を遂げた。4 番目のイノベーションである。

このように COACH の成長の裏には、クラフトマンシップからリテイルビジネスへ、ハンドバッグメーカーからファッションブランドへ、プライベートブランドからパブリックカンパニーへ、そしてマンハッタンから世界へという 4 つのイノベーションがあったことを確認できる。

6-2-2 戦略の概要及びビジネスモデルの考察

続いて COACH のキャズムを越える戦略について論じる。COACH の戦略を述べるには、潜在的に存在していたマーケットの顕在化を避けることはできない。手の届く高級品、価格だけではなく感覚的にも少しだけ高級なテイストのブランド、彼らはアクセシブルラグジュアリーと呼んでいる。ルイ・ヴィトンやグッチ、プラダやエルメスといったヨーロッパのラグジュアリー・ブランドのハンドバッグは裾野の価格帯で 10 万円、高い物は 100 万円近くのものまで存在する。一方日本国内のサザビーや吉田鞆などは 2 万円程度で購入することができる。10 年前までは 2 万円のハンドバッグの次は 10 万円のハンドバッグで

あった。そこに4万円から6万円くらいのマーケットを作ったのがCOACHである。女性の消費者はブランド志向が強いと言われているが、高級ブランドの商品を何点も購入するには無理がある。また彼女たちはエステや旅行などにも消費対象が広がっているため、限られた資金をブランドに向けさせるために、アクセシブルラグジュアリーという考え方が必要となったのである。

アクセシブルラグジュアリー市場の顕在化を大きく進めることができた要因は、マルチチャネルのその販売体制にある。路面の直営店や百貨店のショッピングインショップ、アウトレットショップや空港内のデューティフリー等にも多くのCOACHの店舗は存在する。さらに最近ではネット販売の成長が目覚ましく、自社運営のEコマースとともにZOZOTOWNやAmazonといった他資本のモール型Eコマースとのコラボも活発である。

マルチチャネルにおいては、フラッグシップストアとファクトリーアウトレットの共存によるブランド価値の毀損が懸念される。しかしCOACHのチャネルに関する考え方は明確である。ファクトリーアウトレットだけしか存在しないブランド、ファクトリーアウトレットの売上が大きいブランドは存在しない。ブランドとして憧れの存在であり続けることが結果的にファクトリーアウトレットの事業拡大に結びつくものであり、これは二律背反するものではなく、連動することであると考えている。COACHでは2013年4月に開業した表参道店が9店舗目のフラッグシップストアになる。COACHのファーストラインとして、常に新しいデザイン、常に新しいハイレベルのサービス、そこでしか手に入らない商品を展開し続けることによって、憧れのブランドであり続けることが可能になる。そのファーストエントリーとしてファクトリーアウトレットを位置づけている。ファクトリーアウトレットは非常に手の届きやすい価格帯になっているため、そこで商品を体験し実感して、次にフルプライスのチャネル、百貨店やフラッグシップストアにステップアップしていくようチャネル設計されている。つまり憧れのブランドであり続けるためのフラッグシップストアの役割とより手の届きやすいチャネルとしてのファクトリーアウトレットの役割は明確に分かれていると彼らは考えているのである。

COACHのファクトリーアウトレットでは、アウトレット限定商品が展開されている。ファーストエントリーとしての手の届きやすい商品は、価格帯もデザインもCOACHブランドに不慣れな消費者をつかむ商品でなければならない。前述の商品戦略ポートフォリオの右上の象限に位置する商品がこれに当たる。多くの販売量と高い利益率がこの象限の特徴である。アウトレット限定商品は多くのファーストエントリー客の支持を得る必要から、ファーストラインの半額から70%offの価格帯で販売される。また初めてCOACHブランドを使用する消費者に抵抗なく使用していただけるようシンプルなデザインであることが多い。シンプルで低価格でさらに多くの販売量を実現するため、原材料も大量生産が可能な

布帛が使用される³⁹⁴。大量生産によるスケールメリットを働かせることによって高い利益率を実現する商品開発を COACH はアウトレット限定商品で実践しているのである。

COACH のキャズムの越え方は、アクセシブルラグジュアリーという今までになかった新たなポジションに参入した点と、フラッグシップストアとファクトリーアウトレットの共存に成功した点であると言えることができる。ファーストエントリーとしてファクトリーアウトレットを位置づけ、非常に手の届きやすい価格帯になっているため、そこで商品を体験し実感して、次にフルプライスのチャンネル、百貨店やフラッグシップストアにステップアップしていくようチャンネル設計がされている。つまり憧れのブランドであり続けるためのフラッグシップストアの役割とより手の届きやすいチャンネルとしてのファクトリーアウトレットの役割を戦略的に分化することによって、キャズムを越えているのである。

6-3 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

ここまで、ブランド拡張による事業戦略、そしてファーストラインとは別にスケールメリットの働く商品開発を行う機能戦略を駆使してキャズムを越える企業の戦略を考察してきた。続く本節では、あえてファッション性を追求せず、イノベーターとオピニオンリーダーからなる初期市場は狙わず、機能重視の低価格な商品を開発することでキャズムを最小限に抑え、初めからメインストリーム市場を想定するケースを見ていこう。

メインストリーム市場の採用者は、初期市場の採用者と比較して新たなトレンドや流行に対して懐疑的で、ファッション性よりも機能性を重視する傾向が強い。Moore (1999) が言うように、アーリー・マジョリティは新製品の採用には保守的で、実用性を重んじる点でアーリーアダプターと一線を画する³⁹⁵。さらにレイト・マジョリティは、製品の購入が決まった後でも、自分で使うことに多少の抵抗を感じる特性を持っているとし、ラガードに至っては、新しい製品には見向きもしないとまで言及している。このようにファッション性よりも実用性や機能性を重視するメインストリーム市場に対して、直接アプローチすることで、初めからキャズムを越えている状況を創出するポジショニング戦略も考えられよう。

機能重視の低価格な商品を開発することでキャズムを最小限に抑え、初めからメインストリーム市場を想定するポジショニング戦略をとるケースの代表格がファーストリテイリングである。ファーストリテイリングは、SPA として高品質なカジュアルウェアを手頃な価格で提供し、他社に真似のできない独自商品を販売している。初めからキャズムを越えている状況を創出するこの戦略は、グローバル市場においても同様の結果を生み出している。ファーストリテイリングは、2001年9月に海外進出を英国でスタートした。2014年8

³⁹⁴ レザーは動物の体の大きさ以上は原材料として使用できないためコストは高くなり、大量生産には向かない。

³⁹⁵ Moore (1999) 前掲書, p.16 を参照。

月末現在の店舗数は、国内 852 店舗に対し海外 633 店舗と、海外事業の売上高はユニクロ事業全体の約 36.6%を占めている。SPA のメリットを生かした商品戦略と、日本国内の内需縮小が進む中でのグローバルな販売戦略によりファーストリテイリングは成長を続けているのである³⁹⁶。

6-3-1 検証対象

表 18 は、ファーストリテイリングの 2014 年度及び 2013 年度 2 ヶ年の財務データである。SPA ブランドの原価率をラグジュアリー・ブランド PRADA のそれと比べてみよう。PRADA の原価率 26.2%に対してファーストリテイリングの原価率は 49.4%とかなりの高い水準になっている。しかし企画、デザイン、素材調達、生産工場の品質管理、販売までの全プロセスを一貫して行う SPA ビジネスモデルの実現により、低価格であるが高品質な商品開発を可能にしている。彼らは、素材、品質、機能性にこだわった独自商品を開発することによって、今までにない新しい価値をもつ服を創造し、世界中のお客様に満足をお届けすることを目指し高い成長率を実現しているのである。

表 18 ファーストリテイリング指標

(出所) 決算短信より筆者作成

■損益計算書DATA (単位:百万円)				■貸借対照表DATA (単位:百万円)			
	2014年度	2013年度	前年比		2014年度	2013年度	前年比
売上	1,382,935	1,142,971	121.0%	流動資産	717,037	637,537	112.5%
原価	683,161	577,826	118.2%	固定資産	275,270	263,670	104.4%
売上総利益	699,773	565,145	123.8%	資産合計	992,307	901,208	110.1%
販売費及び一般管理費	545,195	426,177	127.9%	流動負債	273,196	217,578	125.6%
営業利益	130,402	134,101	97.2%	固定負債	83,069	93,902	88.5%
経常利益	135,470	155,732	87.0%	純資産	636,042	589,728	107.9%
純利益	79,337	107,474	73.8%	負債純資産合計	992,307	901,208	110.1%

■収益性指標				■安全性指標			
	2014年度	2013年度	前年比		2014年度	2013年度	前年比
売上高売上総利益率	50.6%	49.4%	102.3%	自己資本比率	64.1%	65.4%	98.0%
売上高営業利益率	9.4%	11.7%	80.4%	流動比率	262.5%	293.0%	89.6%
売上高経常利益率	9.8%	13.6%	71.9%	固定比率	43.3%	44.7%	96.8%
売上高純利益率	5.7%	9.4%	61.0%	■成長性指標			
ROE	12.5%	18.2%	68.4%		2013年度	2012年度	前年比
ROA	8.0%	11.9%	67.0%	売上	1,382,935	1,142,971	121.0%

■fm比率			
	2014年度	2013年度	前年比
fm比率	77.9%	75.4%	103.3%
原価率	49.4%	50.6%	97.7%

■店舗数 (単位:百万円)			
	2014年度	2013年度	前年比
店舗数	2,753	2,449	112.4%
総資産/店舗数	360	368	97.9%

検証対象のファーストリテイリングは、ユニクロを中核ビジネスとして、ジーユー、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、J Brand など複数のブランドを展開している。1998 年に都心への出店を開始すると同時に、フリースキャンペーンを展開し、日本中にユニクロブームを巻き起こした。その後はショッピングモールへの出店

³⁹⁶ ファーストリテイリングの事例研究は、文献調査及び株式会社ファーストリテイリング山崎様への 2014 年 3 月 7 日のインタビュー調査に基づくものである。

や、大都市圏への旗艦店の出店も行っている。2014年時点で、基幹ブランドであるユニクロ事業の成長の軸足は海外へ移っている。また2006年に立ち上げたジーユー事業も、低価格でファッション性が高いブランドとして、日本市場で成功を収めている。店舗数は2014年8月末現在276店舗まで拡大し、2014年度の売上高は1,075億円と1,000億円を突破した。ジーユーもユニクロ同様、SPAのビジネスモデルによる独自商品を開発し、競争力が高いブランドに育ってきている。

ここで国内と海外におけるユニクロ事業に関して詳細を述べる。国内の2014年8月期売上高は7,156億円と前年比で4.7%成長しており、ファーストリテイリング連結売上高の51.7%を占める主力ビジネスである。これは主に、既存店売上高が1.9%増となったこと、スクラップ&ビルドによる店舗大型化で1店舗当たりの売上高が増加したことによるものである。商品的にも、年間を通して、ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズムなどの機能性の優れたコア商品が好調に推移している。一方海外の2014年8月期売上高も4,136億円と前年比で64.7%成長している。グレーターチャイナ³⁹⁷、韓国、欧州では好調な既存店売上を達成し、全体の成長に大きく寄与している。グレーターチャイナの売上高は2,081億円、営業利益は248億円と急成長が実現している。

6-3-2 戦略の概要及びビジネスモデルの考察

ファーストリテイリングの戦略とビジネスモデルを考察するにあたり、前述の連結売上高81.6%を占める主力ビジネスであるユニクロにフォーカスして進めていく。ユニクロの事業戦略は、素材、品質、機能性にこだわった独自商品を開発、国内大都市圏での大型店の出店、海外ユニクロ事業の拡大そしてヒートテックの開発に大きな特徴が見られる。

ユニクロの商品開発には、消費者からの要望が常に生かされている。ユニクロのカスタマーセンターに寄せられる消費者の声は、年間約7万件とも言われ、ヒートテックを例にとると、「もっと柔らかい感触の暖かインナーがほしい」「発熱・保温機能だけでなく、肌の乾燥を防ぐ機能も加えてほしい」「色数をもっと増やしてほしい」という声を生かし改良を重ね続けている。また素材開発チームが高品質な素材をローコストで調達できるのも、世界中の素材メーカーと直接交渉を重ねて、大量に仕入れているからである。例をあげると、ユニクロのデニムは、世界的企業であるカイハラ株式会社から、ユニクロ仕様で紡績・染色された高品質のデニム生地を調達しており、定番商品のエクストラファインコットンの無地Tシャツには、世界中の綿花から3%しか採取できないといわれている超長綿を使用している。そして何千万枚といった大量の規模で均一な品質の商品を生産するためには、工場の生産技術と生産管理といったクオリティーコントロールが重要である。ユニクロでは、日本の繊維産業で豊富な経験をもつ「匠」と呼ばれる技術者グループを中国

³⁹⁷ グレーターチャイナは、中国本土、香港、そして台湾を含む地域概念である。

の委託工場に派遣し、技術指導を行っている。同時に、生産管理部門の担当者は、上海事務所を基点に毎週工場に出向き、商品の品質チェックと生産進捗管理を行っているのである。

国内大都市圏での大型店の出店もユニクロ事業の重要な戦略である。ユニクロのブランドイメージと集客力がアップするにつれて、百貨店やファッションビルのディベロッパーにとっても、ユニクロは魅力的なテナントとして捉えられるようになってきた。出店要望も増加しており、2009年からは百貨店や路面店への出店が加速している。こうした立地の良い大都市の店舗は、消費者の人気も非常に高く、売上の高い店舗である。客層の広がり期待することもできるため、ユニクロブランドの価値をさらに向上していくことが可能である。もともと日本市場におけるユニクロは、郊外型のロードサイド店を中心に全国へ店舗網を拡大してきた。2004年からはショッピングセンターの出店ブームの波に乗り、出店数を増加させ、さらに2005年からは大型店の開発にも着手し、着実に日本国内の売場面積を伸ばしている。現在は、売場面積が200～250坪の標準店から500坪規模以上の大型店へと、出店の軸足が大きく転換している。売場面積が拡大すると、1㎡当たりの売上高や利益が低下するのが小売業の常識であったが、ユニクロでは収益性の高い大型店のビジネスモデルを確立できている。そのため大型店も、標準店の平均的な1㎡当たりの売上高と営業利益を確保することができているのである。

続いて海外ユニクロ事業について詳述する。前述のように、2014年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は4,136億円、営業利益347億円となっている。海外の売上高は、ユニクロ事業全体の36.6%に成長してきている。また海外出店のもう一つの重要な戦略となってくるのが、グローバル旗艦店を世界の主要都市に出店していくことである。グローバル旗艦店は、ユニクロの「高品質でベーシック」というブランドコンセプトを世界中の人たちに伝える情報発信基地の役割を果たすことになる。2006年秋にニューヨークのソーホー地区に初のグローバル旗艦店をオープンして以来、ロンドン、パリ、上海、大阪心斎橋、台北、ニューヨーク5番街、ソウルにグローバル旗艦店を出店し、2012年3月には9番目となるグローバル旗艦店を銀座に出店した。

ユニクロの事業戦略の4つめとしてヒートテックの開発に関して述べる。綿のインナーが中心だったユニクロに「機能性インナーがほしい」という強い思いが出発点となり、開発されたのがヒートテックである。当初はメンズ向けに発熱、保温、吸汗速乾機能を備えた秋冬向けのインナーアイテムとして2004年秋冬に販売をスタートした。翌年にはウィメンズ向けにも販売を開始し、従来のヒートテックの糸にミルクプロテイン（脱脂粉乳）を練りこむことにより、しっとりとした風合いとしなやかな感触を出すことに成功した。その結果、2007年秋冬には生産が追いつかず、欠品が発生するまでの好評を得ている。ユニクロは決して妥協することなく、常に世界品質の商品づくりを目指している。2006年6月に結んだ東レとユニクロの戦略的パートナーシップも、その現れである。ユニクロが目

指す世界品質に対して、東レは技術力と生産力で応え続け、ヒートテックの原糸も飛躍的な進化を遂げた。東レの石川工場ではヒートテック専用の製造ラインを増設し、需要の高まりに対応している。こうして2011年秋冬には、全世界でインナー、靴下、ウォーマー類、ジーンズなどすべてのヒートテック商品1億枚を完売するまでに成長することとなった。

次にユニクロのビジネスモデルについてその特徴を述べる。ユニクロは、企画から生産、販売までを一貫して行うSPAのビジネスモデルを確立している。

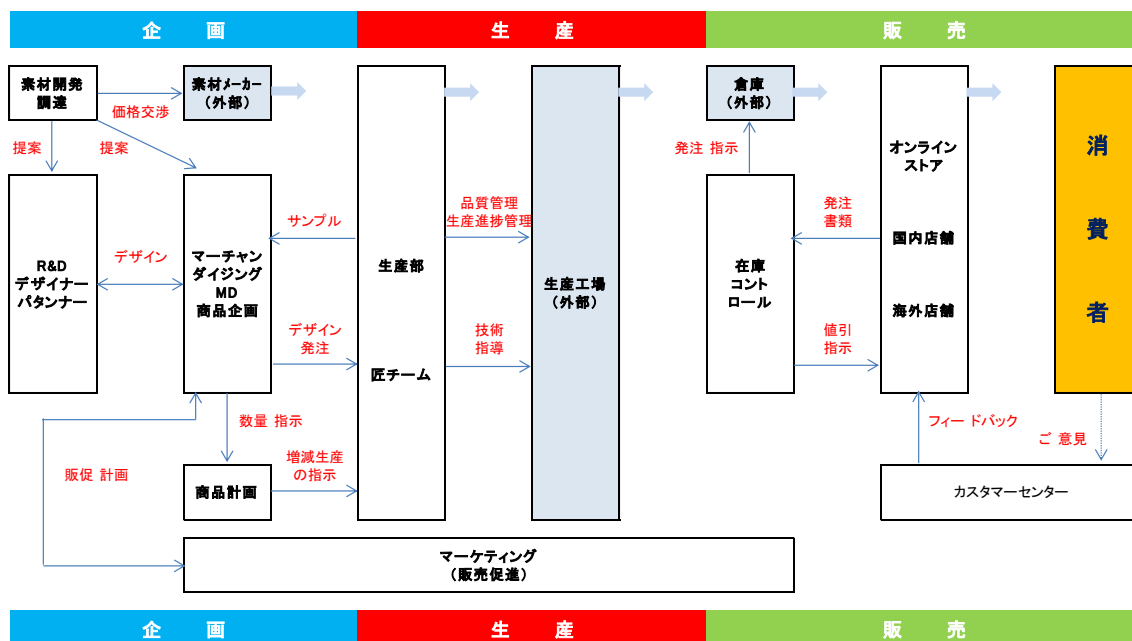


図 29 ユニクロビジネスモデル

(出所) ファーストリテイリングホームページより筆者作成

ユニクロのR&Dセンターでは、世界の最先端ファッションやライフスタイルそして新しい素材の情報などを常にリサーチしている。商品の発売の約1年前には、それらの情報をもとにしたコンセプト会議が開かれ、R&Dのデザイナーとマーチャンダイジング(MD)、マーケティング、素材開発、生産部門の各担当者たちが議論を重ねて、秋冬、春、夏の各シーズンのコンセプトを決定していく。その後、決定されたコンセプトに沿って、デザイナーたちがデザインを起し、デザインサンプルを作成していく。デザイン決定後もさらに色やシルエットの修正作業を複数回実施している。またユニクロでは、世界中の素材メーカーと直接交渉することで、高品質と大量安定調達そしてローコスト体制を実現している。そして大量に素材を発注するため、仕入れ価格はどこのアパレルメーカーよりも有利な条件を得ることが可能である。2004年9月に世界品質宣言を実施したユニクロは、素材に徹底的にこだわり、ヒートテック、プレミアムダウン、カシミアセーター、プレミアムコットンシャツなどの商品を開発している。コア商品の素材については、機能性、着心地、風合いなどについて徹底的に検討し、改善を重ねている。世界品質宣言から9年が経過し、価格が安いというユニクロのブランドイメージは、機能性素材を使った品質の良い服へと

大きく変化を遂げたのである。

商品の企画から生産までの過程で、大変に重要な役割を担っているのが、マーチャンダイザー（MD）である。MD が最初に行うのが、R&D のデザイナーとの話し合いで、シーズンごとのコンセプトに沿った商品企画、デザイン、素材を決定する。次に MD は、秋冬、春、夏の各シーズンの商品構成と生産数量を決定する。このときの重要な判断材料となるのが、綿密に練られたマーケティング戦略である。MD のもう一つの重要な仕事は、シーズン中の増産、あるいは減産の決定である。需要に合わせた生産調整の決定を、商品計画と協働で実施する。上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタの生産事務所には、約 400 名の品質、生産進捗管理の担当者や匠チームが常駐しており、担当者は毎週パートナー工場に出向き、課題を解決する。また、消費者の品質への要望は、タイムリーに生産部に届くので、問題があった場合は速やかに改善を図ることが可能である。ユニクロ事業のマルチナショナル化が進むにつれ、取引先の生産パートナーは、中国、ベトナム、バングラ デシュ、インドネシアなど世界各地に広がっている。上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタには生産事務所があり、世界最高水準の服づくりを支えている。

在庫コントロールの役割は、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新商品を送り込み、適正在庫を保つことである。また店舗からの発注要望にも対応する。シーズン終盤には、商品を完全に売り切るために、MD や営業部門と連携をとりながら、期間限定価格³⁹⁸や、売価変更のタイミングを調整していく。季節ごとにコア商品（フリース、ウルトラライトダウンジャケット、エアリズム、ヒートテックなど）を対象に、キャンペーンを実施している。キャンペーン期間中は、商品の特性や機能性などをテレビ CM 等で広く告知する。また毎週金曜日に新聞折込みチラシを全国に配布し、シーズンごとの新商品を期間限定価格で提供しているのである。

このようにユニクロでは、マルチナショナルに展開するスケールメリットを生かして、一定品質をキープした上での低価格が実現できている。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初期多数派からラグードすなわち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を最小限に抑え成長を果たしているのである。

ここまで成功している企業を検討し、キャズムの越え方にはいくつかのケースがあることを確認してきた。ブランド拡張によりセカンドブランドを展開する事業戦略を採用してキャズムを越えるケースや、ファーストラインとは別にスケールメリットの働く商品開発を行う機能戦略を採用しキャズムを越えるケース、そしてファッション性の低い機能重視

³⁹⁸ 通常価格の約 2 割から 3 割安いトライアル価格のこと。

の低価格な商品を開発することでキャズムを最小限に抑え、初めからメインストリーム市場を想定するケース等である。逆に、ファッション性の高いブランドでキャズムを越える事業戦略を採用する総合アパレルのSPA業態では、製品ライフサイクル及びブランド寿命の短縮化により業績が悪化している。またファッション性の高さや歴史に依存し、キャズムを越える工夫を避けた一部のラグジュアリー・ブランド³⁹⁹は、廃業に追い込まれるケースも見られる。

本稿序章において、成功するブランドの事業戦略とは、ブランドを競争相手から差異化し、そのブランドに独自のポジショニングを与えるものであると述べた。この差異化するための独自性とは、特定の顧客層に対して特定の価値を提供できる能力であり、その戦略には選択が重要となってくる。特定のSTPに対しての4P's展開であるポジショニング戦略が、多様性に満ちた今日のファッションビジネスにおける有効な事業戦略であると考えられている。しかし日本のファッション産業は、デフレの進行、既存流通チャネルの衰退そしてグローバル化の進展等の環境変化による大きな影響を受け、従来の事業戦略及びそれに伴う機能戦略の修正を余儀なくされている。各企業は、STP+4P'sのマーケティングモデルを駆使して、ブランドマネジメントを実践しているが、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。そこで本稿は、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、またどのようなキャズムの越え方が存在するのかを明らかにし、ファッション産業の各企業が環境変化への対応を迫られる中、生き残りを図るための戦略立案と戦略の遂行を実践し得る足がかりとなることを目指したものである。

本章では、ブランド拡張によってキャズムを越えるパターン、憧れのブランドであり続けるためにフラッグシップストアでのファーストラインの提案をしつつ、それとは別にスケールメリットの働く商品開発とチャネル展開でキャズムを越えるパターン、そして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を最小限に抑え、初めからメインストリーム市場を想定するパターンを検討してきた。本稿で定義するキャズムを越えている状態とは、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である。一部の初期市場のニッチなターゲットに集中し、fm比率をコントロールして限界利益を計上しているケースは該当せず、メインストリーム市場の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ケースである。ここで再度、なぜ企業はキャズムを越えないと存続できないのかを考えてみよう。

³⁹⁹ 1878年創業の100年以上続くイタリアの老舗高級靴ブランドTANINO CRISCIは、prestige性へのこだわりから、差別化の要であったHAND MADE ITALY規格を守るため合理化が図れず、さらに150名を超える熟練職人の人件費高騰の影響で、認知度と売上高を維持できずに2011年に事業閉鎖となった。

デフレの進行、既存流通チャネルの衰退、グローバル化の進展等の環境変化により、縮小を余儀なくされる日本のファッション産業において、企業が一定の規模を獲得し、利益を上げ続けているということは、環境変化に対応して競争相手に競い勝っているということである。市場で競争相手と戦うためには、競合企業が採用する戦略を検討し、それに勝つための施策を選択して講じる必要がある⁴⁰⁰。環境変化に対応しつつ、競合先の出方に合わせて策を講じるためには、いくつかの選択肢をもたねばならない。投資余力がなく、打つべき施策が一つしかなければ、環境変化に対応できず、競合の施策を上回る価値を消費者に提供することは困難である。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、さらに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ブランド認知を上げるかといった打つべき選択肢がキャズムを越えることによって増えるのである。

本研究が導出する「なぜ企業がキャズムを越えないと存続できないか」の理由とは、企業が競合先に競い勝つためのさまざまな選択肢が持てなくなるからである。環境変化により競争が激化する日本のファッション産業において、この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は、有利に展開できることになる。したがって選択肢を数多く持ち、環境変化に対応しつつ、競合先の出方に合わせて勝つための施策を講じるためには、企業はキャズムを越えなければならない。

⁴⁰⁰ 1993年に筆者が在籍していたワールドがOZOCを立ち上げた際、競合ブランドをナイスクラブに設定し、週ごとにナイスクラブの施策を検討し、勝つための策を講じていた。

終章 総括と展望

本章では、まず本研究の内容をまとめ、続いて結論を述べる。これを踏まえて、本研究の課題とその課題を解決するために挑戦すべき今後の展望について詳述する。

本論文のまとめ

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を続けている。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。

この背景を踏まえ、本研究では、STP+4P's に変わるマーケティング施策として、消費者間の影響に着目したマーケティングについて考察を進めた。1962年にE.M.Rogersによって『イノベーションの普及 (Diffusion of Innovations)』が発表され、それ以来現在に至るまで多くの調査に基づいてイノベーション普及過程に関する一般モデルは修正、拡張がなされてきた。その後ハイテク業界においてG.A.Mooreにより『キャズム (Crossing the Chasm)』が発表され、ハイテク・マーケティングの基本原則としてさまざまな研究が海外を中心に行われている。

新製品の普及において、当初はその製品には既存の市場価値もなければ、用途も確立されていない。あるのは一部の利用者だけが認めた価値ある機能だけである。そして次に、この製品の価値が顧客に理解され、妥当な価格で安定供給されることが実証されれば、新たなメインストリーム市場が形成される。少数のビジョナリーで構成される初期市場から、多数の実利主義者で構成されるメインストリーム市場へと移り変わるところに深い溝、すなわちキャズムが存在している。安定的に成功をもたらしてくれるメインストリーム市場で成功を収めるためには、このキャズムを越えなければならない。本研究の目的は、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。

第1章では、本研究の対象領域である日本のファッション産業の変遷を振り返り、現在日本のファッション産業が抱える問題に関して、どのような環境変化が起因しているのかを検討した。ファッション消費が活発化した1960年代以降40年の間に、消費者の商品を選択するスキルは段階的に進化し、現在のファッション消費者は、自主コーディネートスキルの向上に伴って、自身の価値観で自分らしいライフスタイルを創造し、自分に相応しいブランドや商品を選択してコーディネートするようになった。こうした消費者のファッションの進化は、トータルファッション化を促進させることになり、バッグ、靴、帽子、アクセサリなど、アパレル商品を取り巻く各種の服飾雑貨は非常に重要視されるようになっていく。

また IT の進展により、ネットワークの中に身を置く個人は、新しい情報の入手が容易になるとともに、いつでもどこでも多くの人とコミュニケーションができるようになった。これは同時に、各ブランドの STP+4P's の事業戦略を容易に比較検討することを可能にした。それにより STP+4P's のポジショニングに基づくマーケティング戦略が、これまでのようには機能しにくくなったと言える。

海外ファストファッション企業の日本参入等、グローバル化現象は、多くの消費者に対してグローバル消費を可能にした。今日のファッション消費者は、雑誌メディアによる海外情報の入手のほか、インターネットの普及により、世界のファッション情報をいつでも手に入れることが可能であり、世界のブランドの中から自分が求める商品を容易に選択することができる。

今日の消費者は、モノを大切に購入し、大切に使用するというポリシーを持つようになり、大切に使うのに値するデザインや品質に商品価値を認めている。最近では、エシカルという言葉が耳にする機会が増えてきており、従来は、デザインが優れているかどうかを重要視されていたが、前提として倫理的に正しく製造されているかが問われるようになった。ファッション消費者自身の進化、IT の進展、グローバル化、そして環境問題への関心、以上の 4 つを本研究における消費者をめぐる環境変化として認識することとした。

続いて、企業を構成するファッションビジネスにおける環境変化に関しては、グローバル化の進展、IT の活用、エコロジーへの対応を取り上げた。ファストファッション企業を中心に、マルチナショナル展開をする企業が日本市場に進出し、これまでとは異なる次元での競争が繰り広げられるようになった。異なる次元での競争は、その展開店舗数に大きな差がある。これは展開商品数と比例することになり、店舗数が多いほど生産数は多くなり、それだけスケールメリットが効いて 1 点当たりのコストは安くなり、価格競争力は高くなる。

またファッション産業においても、マーケティング、流通、販売、マーチャンダイジング、デザイン、パターンメイキング、生産管理等各分野で IT が活用されるようになった。これらの業務で IT 化が進むことにより、そこに従事するスタッフを日常業務から解放し、彼らが創造的な業務や戦略的な業務においてそのスキルを発揮することを可能にし、IT ではできない感性の領域や理性に基づく分析力等、人間にしかできない業務において資源集中ができるようになった。

そしてエコロジーへの対応としてエシカルファッションの重要性を論じた。自然環境に負荷をかけないオーガニック素材や、天然素材、リサイクル素材を使用し、弱い立場にある小規模生産者や職人に正しい労働条件で仕事を作るフェアトレード等のエシカルファッションブランドをセカンドブランドとして立ち上げる企業が現れている。セカンドブランドによるエシカルへの取組みは、ファーストラインで築き上げたブランドのイメージを維持しつつ、消費者の新たなニーズに対応したブランド拡張の成功事例となっている。

これらの環境変化を前提とし、日本のファッション産業が内需の縮小及び海外輸入衣料の増加、そしてデフレの進行の影響から競争激化が進んでいる点をマクロ視点のデータを用いて指摘した。ファッション産業の企業は、激しい競争環境の中で、消費者が求める商品やサービスを 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、かえって市場の同質化を促進させてしまっている。さらに海外のファッションブランドが、積極的にマルチナショナル展開を仕掛けている中、日本のファッションブランドにおいてユニクロ以外に顕著な成功をおさめるブランドが見当たらない点も課題として指摘した。

第2章では、ブランド研究の先行研究を時系列で確認したうえで、価値と関係性の観点を考察し、さらにブランドマネジメントにおけるブランド拡張戦略についてその基本フレームを検討した。ブランド概念の変遷については、1984年から始まるブランド・ロイヤリティ・マネジメント、1991年から1995年のブランド・エクイティ、そして1996年から1999年のブランド・アイデンティティを経て、2000年以降の経験価値と関係性そして価値共創の概念として振り返りを行った。ブランド研究の変遷は、ブランドがもつ資産的価値の重要性を主張するブランド・エクイティの概念から、いかにして強いブランドを構築するかを論じるブランドマネジメントの概念に移行してきていることが分かった。ブランドマネジメントは、ブランド・エクイティの構築維持戦略と、ブランド・エクイティの活用戦略の2つに分けることができる。このブランド・エクイティの活用戦略のひとつにあげられるのが、ブランド拡張であり、過去に蓄積されたブランド資産を垂直方向で有効活用しようとするものである。ブランド拡張は多くのメリットを企業に提供するが、新製品の受容を容易にするものと、親ブランドや企業全体にベネフィットをもたらすものとに分類できる。しかしライン拡張が多岐にわたると、消費者はどの製品のバージョンが自分にとって最適なのか混乱してしまい、拡張が失敗した場合に、その過程で親ブランドのイメージまで毀損してしまうリスクを孕んでいる。このように第2章では、ブランド戦略に関する理論的考察を体系的に整理した。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のブランド力が大きく低下していることから、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採用が有効である点を述べた。

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。これまでの消費者行動論では、消費者を一人の個人として、その情報処理プロセスに注目し、消費行動をモデル化する先行研究が中心であった。しかし消費者間における情報の流通性が高まっている昨今の社会においては、個人を対象としたモデルでは、自ずと分析に限界が生じる。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視点で先行研究を検討した。他者から受ける影響については、ネットワーク外部性のバンドワゴン効果とスノップ効果、そして

商品の購買行動における相互作用としてのクチコミについて論じた。さらにネットワーク特性である直接結合と構造同値について Burt (1987) の考察に触れた。しかしファッション産業のマーケティングにおいて、研究面でも実務面でもこの概念は十分に活かされているとは言えないのが現状である。

続いて、本稿の分析視角であるイノベーションの普及過程理論の先行研究について論じた。Rogers (1962)⁴⁰¹は、消費者の商品購入に対する態度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。ここでは、製品ライフサイクルの各段階とその期間に想定される採用者カテゴリーの関係を示し、ファッション産業の小売の最前線では、採用者カテゴリーごとの消費者の購買動向を予測して、各シーズンの製品ライフサイクルに合致したマーケティング戦略が実践されていることを提示した。

続いて、Moore (1999)⁴⁰²のキャズム理論について、その概念を詳述した。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ため両者の間には大きな溝つまりキャズムが存在する。ファッション産業においても、キャズムを越えてメインストリーム市場を攻略するには、特定のニッチ市場にターゲットを絞り込み、ホールプロダクトによる梃子の原理とクチコミの効果を利用して、そのニッチ市場でマーケット・リーダーの座を手中に入れることが必須である。キャズムを越えることができずに、初期市場で留まっていたら、生産や販売において規模の経済性を発揮することができず、競争力のないコスト構造に収益が圧迫され、ビジネスを成功に導くことは困難であることを説いた。

第4章では、ファッション産業における企業のブランドマネジメントに関して、供給サイドの企業視点から検討した。ファッション産業の特徴は次の3つである。一つはシーズン性が存在するとともに本質的にトレンドに左右される流行商品を扱う点である。二つめは、アイテム・デザイン・サイズ・カラー等SKUが非常に多いという点である。そして三つめは、消費者の好みが多様化し販売予測が困難な点である。これらの特徴により、アパレル企業は多品種少ロット生産を余儀なくされ、効率悪化を招くとともに、不良在庫化のリスクが大きくなる。同時にデータには表出されない売れ筋商品の欠品による機会ロスも発生している。これら二つのロスを限りなく削減するために適切な商品政策を採用し、店舗展開や在庫管理の改革を実現したビジネスモデルがSPAである。SPAによるファッション産業のバリューチェーンとは、主要活動である企画・開発、生産、物流、広告・宣伝、店頭販売、アフターサービスをいかに一気通貫させるかを競うビジネスモデルであると考えられる。またSPAは、企画・生産から販売までを自社でコントロール可能なモデルであ

⁴⁰¹ E. M. Rogers (2003) 前掲書を参照。

⁴⁰² G. A. Moore (1999) 前掲書を参照。

るため、自ブランドの顧客ニーズを的確にキャッチすることができ、情報ネットワークを駆使して販売動向をチェックし、素早い対応が可能となる。その結果、欠品による機会ロスや売れ残りによる残在庫ロスが発生しにくく効率化をはかることができるマーケットイン型のビジネスモデルであるとも言える。ただし妥協のない SPA の追求は市場の反応を極端に反映させるため同質化が発生する。

一方で、ファッション産業には、ラグジュアリー・ブランドに代表されるプロダクトアウト型によるビジネスモデルも存在する。SPA ブランドを延期戦略とすると、ラグジュアリー・ブランドのそれは投機戦略と考えられる。投機戦略では見込生産の形態をとるため、大量生産によるスケールメリットを確保しやすく、商品の研究開発に十分な時間を確保でき、ブランドの個性を活かした魅力的な商品の企画・開発が実践できる。また、ラグジュアリー・ブランドは SPA ブランドと比較して価格が高い。高い価格設定が通用する理由は、ラグジュアリー・ブランドのコア価値である希少価値と排他性を消費者に感じさせることに成功しているからである。

そし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、筆者のファッションビジネスでの経験を戦略のフレームワークとして整理することで詳述した。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。一枚革から作った数量限定の高級バッグなどは材料費・人件費・経費ともに高く利益率は低い。なぜならば、羊も牛も背中のおおきに限りがあるため一枚の革から作られるバッグの個数は限定されるからである。ブランドのコア価値を維持・向上するためにはこのように利益率が低く、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イノベーターやオピニオンリーダー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する。そしてオピニオンリーダーが他の顧客へ普及させ汎用性を高めていくのである。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ことが重要である。

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。続いて初回発注ロジックにおけるランキング MD の考え方、配分ロジック、非稼働・売切りロジック、生販コントロールの考え方、稼働在庫・非稼働在庫の概念を詳述し SPA ブランドの仕組みと組織に関して理解を深めた。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。

続く第5章では、ファッション産業においてキャズムを越えて持続的な発展を実現している企業について実証研究を試みた。第1節では、キャズムを越えている状態について定義化を試みた。本稿ではキャズムを越えている状態を、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。単に 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ばかりでなく、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その特徴と言える。続く第2節では、それはどのような原因条件によって達成されているか、QCA を用いて明らかにし、ユナイテッドアローズの企業事例を用いて詳しく考察を展開した。QCA の分析手法により、キャズムを越えて高い利益成長を続けるために、どのような要因条件を組み合わせればよいかについて、6種の経路パターンがあることを明示することができた。そして、fm 比率を 100%未満にコントロールし、さらにマジョリティ層の支持を獲得できる水準の規模を追求するには、スケールメリットを働かせて原価率を下げることと、固定費すなわち販管費を効率よく活用して売上高を高めて売上総利益を上げる必要があることが明らかになった。そして第3節で、ヒアリング調査を行い、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を検証した。アパレル製品の原価は、アパレルメーカーのパワーバランスで決定することが一般的であり、次いでデザインの難易度や生産数量で決まると言われている。布帛とニットの製作工程を比較し、原価構造の実態を明らかにした上で、ブランドに商品を調達する側の商社と OEM/ODM 企業へのヒアリング調査により、スケールメリットが働くある一定の規模が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として確認することができた。

第6章では、成功している企業を検討し、キャズムの越え方にはいくつかのケースがあることを確認した。ブランド拡張によりセカンドブランドを展開する事業戦略を採用してキャズムを越えるケース、ファーストラインとは別にスケールメリットの働く商品開発を行う機能戦略を採用しキャズムを越えるケース、そして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を最小限に抑え、初めからメインストリーム市場を想定するケース等である。

ブランド拡張によりセカンドブランドを展開する事業戦略を採用してキャズムを越えるケースでは、PRADA の事例を検討した。PRADA のブランド拡張には、ファーストラインの皮革製品からシューズ、ウェア、サングラス、メンズといった水平方向へのブランド拡張と、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方向があった。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、エントリー価格の実現を可能にする。大量生産は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。ブランド拡張に

より PRADA は世界的にモードを牽引するブランドとして君臨しているが、ファーストラインへのこだわりも堅持している。このこだわりにより、PRADA は先行研究であった親ブランドのイメージまで毀損してしまうリスクを回避している。

ファーストラインとは別にスケールメリットの働く商品開発を行う機能戦略を採用しキャズムを越えるケースでは、COACH の事例を取り上げた。COACH のキャズムの越え方は、アクセシブルラグジュアリーという今までになかった新たなポジションに参入した点と、フラッグシップストアとファクトリーアウトレットの共存に成功した点であると言える。ファーストエントリーとしてファクトリーアウトレットを位置づけ、非常に手の届きやすい価格帯になっているため、そこで商品を体験し実感して、次にフルプライスのチャンネル、百貨店やフラッグシップストアにステップアップしていくようチャンネル設計がされている。つまり憧れのブランドであり続けるためのフラッグシップストアの役割とより手の届きやすいチャンネルとしてのファクトリーアウトレットの役割を戦略的に分化していると言える。COACH は、このファーストエントリーとしての商品をファクトリー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するため、原材料も大量生産が可能な素材が使用されている。COACH は、大量生産によるスケールメリットをこのアウトレット限定商品で実現することでキャズムを越えている点を明示した。

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を最小限に抑え、初めからメインストリーム市場を想定するケースでは、ファーストリテイリングについて考察を試みた。ファーストリテイリングが展開するユニクロでは、マルチナショナル展開するスケールメリットを生かして、一定品質をキープした上での低価格が実現できている。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初期多数派からラグードすなわち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を最小限に抑え成長を果たしている。

逆に、ファッション性の高いブランドでキャズムを越える事業戦略を採用する総合アパレルの SPA 業態では、製品ライフサイクル及びブランド寿命の短縮化により業績が悪化している点も述べた。またファッション性の高さや歴史に依存し、キャズムを越える工夫を避けた一部のラグジュアリー・ブランドとして、イタリアの老舗高級靴ブランド TANINO CRISCI の廃業にも言及した。プレステージ性へのこだわりから、差別化の要であった HAND MADE ITALY 規格を守るため合理化が図れず、さらに 150 名を超える熟練職人の人件費高騰の影響で、認知度と売上高を維持できずに 2011 年に事業閉鎖となった事例である。

ここまで本研究の内容を章ごとに振り返ってきた。続く次節では、本研究の結論を示し、

さらにその貢献について述べる。

本論文の結論

本節では、本研究の考察を通じて得られた結論を明示する。デフレの進行、既存流通チャネルの衰退、グローバル化の進展等の環境変化により、縮小を余儀なくされる日本のファッション産業において、企業が一定の規模を獲得し、利益を上げ続けているということは、環境変化に対応して競争相手に競い勝っているということであろう。市場で競争相手と戦うためには、競合企業が採用する戦略を検討し、それに勝つための施策を選択して講じる必要がある。環境変化に対応しつつ、競合先の出方に合わせて策を講じるためには、いくつかの選択肢をもたねばならない。投資余力がなく、打つべき施策が一つしかなければ、環境変化に対応できず、競合の施策を上回る価値を消費者に提供することは困難である。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、さらに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ブランド認知を上げるかといった打つべき選択肢がキャズムを越えることによって増えるのである。

本研究が導出する「なぜ企業がキャズムを越えないと存続できないか」の理由とは、企業が競合先に競い勝つためのさまざまな選択肢が持てなくなるからである。環境変化により競争が激化する日本のファッション産業において、この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は、有利に展開できることになる。したがって選択肢を数多く持ち、環境変化に対応しつつ、競合先の出方に合わせて勝つための施策を講じるためには、企業はキャズムを越えなければならない。

再度、ラグジュアリー・ブランドのブランドマネジメントについて思い起こしていただきたい。その特徴は、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ことであると述べた。プレステージ性を維持するために、希少性を提示し、少数のイノベーターとオピニオンリーダーに対して排他的にビジネスを継続していく道を否定はしない。販管費や原価率をコントロールすることによって、初期市場から得られる売上高で利益を捻出するブランドマネジメントもあってよいだろう。しかし、ファッション産業を取り巻く環境は変化が激しく、今日の消費者が将来も同じ消費者であり続けるとは考えにくい。また、グローバル化やITの進展により競争環境も激しさを増している。環境変化に対応して競争相手に競い勝つためには、そのための選択肢を数多く持つことが必要である。つまり、ラグジュアリー・ブランドとしてファーストラインのプレステージ性とブランドの強みを核にした独自性を維持しつつ、数多くの選択肢を持つために、マジョリティで構成されるメインストリーム市場からより多くの採用者を獲得しなくてはならないのである。キャズムを越えてメインストリーム市場において一定の規模を得ることによ

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、さらにその利益を新たな選択肢に投資することが可能となる。

本稿では、ファッション産業におけるキャズムの越え方として、ブランド拡張によりセカンドブランドを展開する事業戦略を採用してキャズムを越えるケース、ファーストラインとは別にスケールメリットの働く商品開発を行う機能戦略を採用してキャズムを越えるケース、そしてファッション性の低い機能重視の低価格の商品を開発することでキャズムを最小限に抑え、初めからメインストリーム市場を想定するケースを提示した。企業がキャズムを越えないと存続できないという視点は、市場を形成している消費者に着目したアプローチである。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たこれまでのモデルでは、本稿で主張した環境変化により消費者間における情報の流動性が高まっている社会における分析に限界が生じる。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議論をさらに発展させることによって、今日のファッション産業における熾烈な企業間競争に活路を見出すことが出来るのではないだろうか。

本研究の貢献は次の3つである。一つは、イノベーター理論及びキャズム理論のファッション産業での展開である。これまでイノベーター理論及びキャズム理論は、ハイテク産業において盛んに議論がなされ発展してきたが、ファッション産業においては、ほとんど研究が行われてこなかった。ファッション製品は、SKUが多数存在し、製品ライフサイクルも短く、流行やトレンドに影響を受ける消費財である。採用者カテゴリーごとの消費行動の違いに着目することによって、企業がどのようにキャズムを越えてメインストリーム市場に移行するか、そのためにどのような選択肢が検討可能かを具体的に議論できる。

二つは、QCAの分析手法を採用した点である。これまでの事例研究では、事例記述の背景にそれらの因果関係がうかがえる研究はとても少なかった。個別事例の列挙の域を越えず、因果関係を明確に示すことが困難であったと言える。また、回帰分析等の統計分析では、それぞれの変数の値が事例間でどのように分布しているかに視点が置かれており、多くのサンプルが必要とされる上に、複数の要因の相互作用によって結果が生み出される経営の世界では、実証が困難なケースが多かった。一方QCAは、スモールデータでも結果に対する複雑な因果経路を推論することが可能な分析手法であり、QCAによる形式分析と事例研究を組み合わせることにより、経営領域の複雑な因果経路を明らかにすることができた。

そして最後の三つは、ファッション産業における実務的貢献である。本論文の研究範囲をファッション産業にフォーカスし、ビジネスモデルの理解を定量、定性両面からアプローチした研究は少ない。財務データを用いて、ファッション企業のカテゴリー分類を実施したことにより、それぞれのビジネスモデルの違いが明確になり、有効な戦略策定を示唆することが可能になったといえる。

このように本稿は、消費者行動論、ブランド論を中心に、ファッション産業及び消費財ビジネスの戦略論、組織論までをカバーする研究として貢献ができると考える。

本論文の課題と今後の展望

最後に、本論文の今後に残された課題と展望について述べる。

第1は、他の産業への応用範囲を考察することである。本論文はファッション産業にフォーカスして研究を進めてきた。同じ消費財ビジネスとして、食品や住宅関連商品への応用は可能であろうか。また旅行産業やホテル産業等のコト消費への拡大は可能なのか。コモディティ化や同質化の進行また競争環境の急激な変化は、ファッション産業同様日本の各産業で散見できる状況である。今後は、他の消費財ビジネスについても考察することで興味深い知見が得られる可能性があると考えられる。

第2は、消費者よりの視点で採用者カテゴリーごとの消費行動を検討することである。本稿ではファッション産業の企業よりの視点でキャズムを越えている状態を考察してきた。一方、各ビジネスモデルの違いによって、それらのブランドを支持する消費者の行動特性にどのような違いがあるか着手できていない。さらに各ブランドによって、それを支持する顧客の採用者カテゴリーごとにどういった違いがあるのか検討の余地がある。

第3は、本項で用いた質的比較分析（Qualitative Comparative Analysis : QCA）は、経営学の領域での新規性はあるが、一方でいくつかの批判が存在する点である。それは、データの2値化の問題、観察されない事例である論理的残余項を用いる点、事例に対する敏感さ、分析に用いる原因条件をどのように選択するかという問題、因果経路のメカニズムがブラックボックスに入っていること、そして時間的変化を考慮していない点である。

このように筆者に残された課題は決して少なくないが、ファッション産業における企業に突き付けられた課題を、経営学の見地から解決する視点に立つと、時間軸を長めにとって環境変化を検討し、企業の競争戦略としてキャズム理論を明らかにすることが極めて重要である。本稿を終えるにあたり、ファッション産業における新たな企業戦略構築を視野に入れて、キャズム理論のフレームワークを検討することが、ファッション産業の課題を解決するために有効なアプローチであることを強調して今後の研究への展望としたい。

謝辞

本研究を遂行し学位論文を執筆するにあたり、指導教官として終始暖かい激励とご指導、ご鞭撻をいただいた立教大学大学院教授高岡先生に心より感謝申し上げます。高岡先生には、研究テーマの設定から研究計画の立案、論文構成、実証分析、執筆に至るまで、多くの貴重なご指導を頂戴しました。時に厳しくご指導をいただいたこと、また優しく励ましてくださったことを通して、自らの至らない点を実感させていただくことができたことは今後の糧になるものです。この場をお借りして心より厚く御礼申し上げます。また博士後期課程における研究全般にわたる多大なご指導を賜りました立教大学大学院ビジネスデザイン研究科委員長亀川先生には深く感謝しております。また、本論文作成にあたり、審査員として多くのご助言をいただきました野崎先生、山中先生には深く感謝いたします。

本研究第5章のヒアリング調査では、元株式会社ユナイテッドアローズ富島様、アークインターナショナル株式会社岡本様、三井物産インターファッション株式会社倉持様、株式会社セクレ松尾様、株式会社ウノテキスタイル三井様に貴重な資料を提供していただくとともに有益なご助言をいただきました。ここに皆様への感謝の意を表します。

さらに第6章の事例研究において、コーチ・ジャパン合同会社前田様、株式会社ファーストリテイリング山崎様にはご多忙にもかかわらず、ひとかたならぬお世話になりました。心より感謝いたします。

また、学会活動を通じて、ご指導をいただきました多くの先生方に感謝を申し上げます。大変お世話になりありがとうございました。

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科の先生方には、博士課程前期課程から現在にわたり多くのご支援をいただくとともに、本研究遂行にあたり、日頃より有益なご助言をいただき、大きな学びを得ることができました。ここに感謝の意を表します。

最後に、これまで研究活動と実務を陰ながら支え、温かく見守り、そして辛抱強く支援してくれた家族に対し、深い感謝の意を表して謝辞と致します。

2015年11月

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科博士課程後期課程

馬場 正実

参考文献等一覧

【参考文献】

外国文献

- B. H. Schmitt (1999) “Customer Experience Marketing” (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000)『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社) .
- B. H. Schmitt (2003) “Customer Experience Management” (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2004)『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社) .
- Charles C. Ragin (1987) “The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Strategies, University of California Press” (鹿又伸夫監訳 (1993)『社会科学における比較研究－質的分析と計量的分析の統合にむけて』ミネルヴァ書房) .
- C.K. Prahalad and V. Ramaswamy (2004) “The Future of Competition” Harvard business school press (有賀裕子訳 (2004)『価値共創の未来へ：顧客と企業の Co-Creation』武田ランダムハウスジャパン) .
- Corbellini & Saviolo (2009) ”MANAGING FASHION AND LUXURY COMPANIES” (長沢伸也、森本美紀訳 (2013)『ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメント』東洋経済新報社) .
- C. W. Park, S. Milberg and R. Lawson (1991) ” Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency” Journal of Consumer Research, Vol. 18, No. 2.
- Dana Thomas (2007) ”DELUXE ” (実川元子訳 (2009)『墮落する高級ブランド』講談社) .
- D. A. Aaker (1991) ” Managing Brand Equity” (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994)『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社) .
- D. A. Aaker (1996) ” Building Strong Brands” (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997)『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社) .
- D. A. Aaker (2004) ” Brand Portfolio Strategy” (阿久津聡訳 (2005)『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社) .
- D. A. Aaker and E. Joachimsthaler (2000) “Brand Leadership” (阿久津聡訳 (2000)『ブランド・リーダーシップ－「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社) .
- E.M.Rogers (2003) “DIFFUSION of INNOVATIONS 5th Edition” (三藤利雄訳 (2012)『イノベーションの普及』翔泳社) .
- G. A. Moore (1999) ” CROSSING THE CHASM : Revised” (川又政治訳 (2012)『キャズム』翔泳社) .
- G. A .Moore (2005) ” Dealing with Darwin” (栗原潔訳 (2011)『ライフサイクルイノベーション』翔泳社) .
- H. Leibenstein (1950) ” Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand” The Quarterly Journal of Economics, Vol. 64, No. 2.

- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978) “Strategy Formulation : Analytical Concept” , West Publishing Company (奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎訳 (1981)『戦略策定』千倉書房).
- Jackson & Haid (2002) “Gucci Group: The New family of Luxury Brands, A Case Study” International Journal of New Product Development and Innovation Management, 4 (2).
- J. Baudrillard (1972) ” Pour Une Critique de Leconomie Politique du Signe” (今村仁司、宇波彰、桜井哲夫訳 (1982)『記号の経済学批判』法政大学出版社) .
- Kapferer & Bastien (2009) “THE LUXURY STRATEGY” (長沢伸也訳 (2011)『ラグジュアリー戦略』東洋経済新報社) .
- K.L.Keller (2008) ” Strategic Brand Management Third Edition” (恩蔵直人監訳 (2010)『戦略的ブランドマネジメント第3版』東急エージェンシー) .
- M. E. Porter (1985) “COMPETITIVE ADVANTAGE” (土岐坤訳 (1985)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社) .
- O. Morgenstern (1948) “Demand Theory Reconsidered” Quarterly Journal of Economics, Vol. 62 Issue 2.
- Phau & Prendergast (2000) “Consuming Luxury Brands : The relevance of the ‘Rarity Principle’” Journal of Brand Management, Vol.8.
- Pine , Gilmore (1999) “The Experience Economy” (岡本慶一・小高尚子訳 (2005)『【新訳】経験経済』ダイヤモンド社) .
- P. Kotler (2000) “Marketing Management : Millennium Edition, Tenth Edition” (恩蔵直人監訳 (2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版(第10版)』ピアソン・エデュケーション) .
- P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan (恩蔵直人監訳 (2010)『コトラーのマーケティング 3.0 : ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版) .
- Robert East, Malcolm Wright, Marc Vanhuele (2008) ” Consumer Behavior: Applications in Marketing” SAGE Publications.
- R. S. Burt (1987) “Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence” American Journal of Sociology, Vol. 92, No. 6.
- Silverstein & Fiske & Butman (2003) “Trading Up” (杉田浩章監訳 (2004)『なぜ高くても買ってしまうのか』ダイヤモンド社) .
- Veblen (1899) “The Theory of the Leisure Class” (高哲男訳 (1998)『有閑階級の理論』筑摩書房) .
- Vigneron & Johnson (1999) “A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior” Academy of Marketing Science Review, Vol.9 No.1.

和文献

Alexandra Chan, Students & Scholars Against Corporate Misbehaviour (2015) 「中国国内ユニクロ下

- 請け工場における労働環境調査報告書」.
- 青池慎一 (2007) 『イノベーション普及過程論』慶應義塾大学出版会.
- 青木幸弘 (1999) 「ブランド・ビルディングの時代」電通.
- 青木幸弘 (2011) 「ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に」関西学院商学論究 58(4).
- 青木幸弘 (2013) 「「ブランド価値共創」研究の視点と枠組：S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」関西学院商学論究 60(4).
- 池尾恭一 (2003) 『ネット・コミュニティのマーケティング戦略：デジタル消費社会への戦略対応』有斐閣.
- 石田淳 (2010) 「テーマ別研究動向（質的比較分析研究〔QCA〕）」社会学評論 61(1),
- 秋本昌士 (2012) 『イノベーションの消費者行動』成文堂.
- 池尾恭一、青木幸弘、南知恵子、井上哲浩 (2010) 『マーケティング』有斐閣.
- 伊丹敬之 (2003) 『経営資源の論理（第3版）』日本経済新聞社.
- 井上崇道、村松潤一 (2010) 『サービス・ドミナント・ロジック：マーケティング研究への新たな視座』同文館出版.
- 上田唯人 (2010) 「急成長するパーソナルスポーツアパレル~新たなユーザーの志向がもたらす市場の変容~」NRI Knowledge Insight 2010 年春特別号.
- 越後修 (2008) 「「深さ」を迫及する顧客創造（Ⅰ）」開発論集第 82 号,北海学園大学.
- 越後修 (2009) 「「深さ」を迫及する顧客創造（Ⅱ）」開発論集第 83 号,北海学園大学.
- 小川孔輔 (2009) 『マーケティング入門』日本経済新聞出版社.
- 川嶋幸太郎 (2009) 『ファストファッション戦争』産経新聞出版.
- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史—ブランド構築と小売機能の包摂—』同文館出版.
- 木下明浩 (2009) 「日本におけるアパレル産業の成立」立命館経営学, 第 48 巻第 4 号.
- 金順心 (2010) 「ラグジュアリー・ブランドの構成要素に関する先行研究の展開-プレステージと排他性、希少価値を中心として-」商学研究科紀要 70, 早稲田大学大学院.
- 楠木建 (2006) 「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」一橋ビジネスレビュー, 第 53 巻第 4 号.
- 桑島由芙 (2007) 「関係性から見る購買行動—ネットワーク分析を用いて—」東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No. 144.
- 桑島由芙 (2008) 「消費者間ネットワークと購買行動—スノッブ効果とバンドワゴン効果—」赤門マネジメント・レビュー 7 巻 4 号.
- 桑島由芙、小林大祐 (2005) 「Web ネットワークにおけるクチコミ効果」東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No. 56.
- 小林哲 (1994) 「ブランド拡張の基本概念と戦略課題」経営研究, 第 45 巻, 第 3 号.

- 西門正巳 (1987) 「戦略経営論に関する一考察」岡山大学経済学会雑誌, 第 19 卷(1 号).
- 嶋口充輝 (1984) 『戦略的マーケティングの論理-需要調整・社会対応・競争対応の科学』誠文堂新光社.
- 首藤総一郎 (2012) 「Rogers のイノベーション普及理論の拡張-経営現象に適用するにあたって-」Reitaku International Journal of Economic Studies Vol.20(1).
- 菅野佐織 (2011) 「ブランド・リレーションシップ概念の整理と課題」駒澤大学経営研究所.
- 鈴木理恵 (2000) 「アパレル産業に見る SCM としての SPA の課題」日本消費経済学会.
- 繊維ファッション情報センター (1996) 『アパレル産業概論』繊維産業構造改善事業協会.
- 繊維研新聞社 (1999) 『ファッションビジネス成長の条件: 日本流 SPA の挑戦』繊維研新聞社.
- 高橋広行 (2010) 「消費者行動とブランド論 (1)」関西学院大学大学院商学研究科研究会.
- 高橋広行 (2010) 「消費者行動とブランド論 (2)」関西学院大学大学院商学研究科研究会.
- 滝田辰夫 (2004) 「ハイテク・マーケティングモデルの実証的研究-i モードを題材として」メディア・コミュニケーション(54), 慶応義塾大学メディア・コミュニケーション研究所.
- 田中辰雄、矢崎敬人、村上礼子、下津秀幸 (2005) 「ネットワーク外部性とスイッチング・コストの経済分析」公正取引委員会競争政策研究センター共同研究.
- 田中洋 (1997) 「ブランド志向のマーケティング管理概念序説」城西大学.
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰』千倉書房.
- 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較分析-スモールデータで因果を探る』白桃書房.
- 中小企業基盤整備機構 (1995) 「アパレル生産管理 I 生産システムとメーカーの業務」繊維産業構造改善事業協会, 第 1 部第 4 章.
- 中小企業基盤整備機構 (1995) 「ニットアパレル 3 工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会, 第 2 部第 2 章.
- 中小企業基盤整備機構 (1995) 「ニットアパレル 3 工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会, 第 3 部第 2 章.
- 中小企業基盤整備機構 (1995) 「ニットアパレル 3 工場生産と製作技術」繊維産業構造改善事業協会, 第 3 部第 3 章.
- 日本経済情報課 (2004) 「日本のアパレル産業の動向」日本貿易産業機構 (JETRO).
- 日本政策金融公庫 (2010) 「中小アパレル産業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略~消費者主導で急速に変化する流行市場への対応策~」日本公庫総研レポート NO.2010-2.
- 日本ファッション教育振興協会 (2003) 『ファッションビジネス II』.
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社.
- 橋本雅隆 (2008) 「我が国のアパレル業界の構造と特徴その 1」横浜商大論集 41(2), 横浜商科大学.
- 橋本雅隆 (2009) 「我が国のアパレル業界の構造と特徴その 2」横浜商大論集 42(2), 横浜商科大学.

大学.

洪廷和 (2009) 「ブランド拡張における適合性概念の再検討」 経営研究, 大阪市立大学, 60(1).

洪廷和 (2011) 「ブランド拡張の研究課題」 大阪市大論集, 第 128 号.

藤田健、石井淳蔵 (2000) 「ワールドにおける生産と販売の革新 (<特集> 開発・生産・営業のインターフェイス)」 国民経済雑誌 182(1).

細田咲江 (2012) 「ファストファッションと若年者の消費行動」 埼玉女子短期大学研究紀要.

南知恵子 (2008) 「顧客との価値共創：サービス・ドミナント・ロジックを手がかりに」 マーケティング・ジャーナル第 27 巻第 3 号.

山村貴敬 (2011) 「ファッション産業の現状と今後の展望」 日本貿易会月報 2011 年 2 月号, No.689.

吉水由美子 (2005) 「コラムマンスリーファッションレポート」 2005 年 7 月号, 伊藤忠ファッションシステム.

依田高典 (2001) 『ネットワーク・エコノミクス』 日本評論社.

依田高典 (1999) 「ネットワーク外部性の経済理論(前)」 経済セミナー (537).

依田高典 (1999) 「ネットワーク外部性の経済理論(後)」 経済セミナー (538).

和田充夫 (1999) 『関係性マーケティングの構図：マーケティング・アズ・コミュニケーション』 有斐閣.

和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』 同文館出版.

【資料】

Alexandra Chan, Students & Scholars Against Corporate Misbehaviour (2015) 「中国国内ユニクロ下請け工場における労働環境調査報告書」

遠藤拓哉 (2010) 「アパレル企業の現状と展望」 株式会社みずほコーポレート銀行.

経済産業省 (2006) 「産業細分類別、年次別の事業所数、従業者数、年間商品販売額、商品手持額及び売場面積」.

経済産業省 (2007) 「生活関連産業（日用品）の高付加価値化に向けた提言」 製造産業局日用品室.

経済産業省 (2003) 「「ファッション産業人材育成事業」について（中間報告）」 製造産業局繊維課.

経済産業省 (2010) 「ファッション政策の検討ワーキンググループ報告書」.

総務省 (2013) 「新たな ICT トренд＝「スマート ICT」が生み出す日本の元気と成長」 平成 25 年版情報通信白書第 1 章第 1 節.

総務省 (2014) 「平成 25 年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」 情報通信政策研究所.

帝国データバンク (2014) 「アパレル関連業者の倒産動向調査」.

内閣府 (2001) 「年次経済財政報告」.
内閣府 (2012) 「年次経済財政報告」.
内閣府 (2011) 「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」 経済社会総合研究所,第3部第2章.
PRADA GROUP “Annual Report 2013”
ボストンコンサルティンググループ (2014) “Shock of the New Chic : Dealing with New Complexity in the Business of Luxury” .
みずほ銀行産業調査部 (2014) 「オムニチャネル時代の到来」 Mizuho Short Industry Focus 第101号.
矢野経済研究所 (2011) 「平成22年度経済連携促進のための産業高度化推進事業報告書」.
株式会社ユニテッドアローズ「有価証券報告書—第26期(平成26年4月1日—平成27年3月31日)」

【インターネット資料】

朝日新聞 DIGITAL 2015年4月28日号
http://www.asahi.com/and_w/fashion/SDI2015042833021.html (2015年4月30日閲覧).
インディテックス公式ホームページ
http://www.inditex.com/en/our_group/international_presence(2014年9月24日閲覧).
H&M 公式ホームページ
<http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/fashion-for-all/sales-markets.html>(2014年9月24日閲覧).
オリンパスシステムズファッション用語集
<http://www.uvas.ne.jp/word.html>(2014年11月19日閲覧).
キャサリンハムネット公式ホームページ
<https://www.katharinehamnett.jp/item/keh/>(2014年9月24日閲覧).
業界動向 SEARCH.COM
<http://gyokai-search.com/>(2015年3月6日閲覧).
金融庁 EDINET
<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/EKW0EZ0001.html?lgKbn=2&dflg=0&iflg=0>(2015年3月6日閲覧).
シップス公式ホームページ
<http://www.shipsltd.co.jp/recruit/company/index.html>(2014年9月24日閲覧).
しまむら公式ホームページ
<http://www.shimamura.gr.jp/company/data/?PHPSESSID=b8qoedhd4ve4pi47k0uhll3263>(2014年9月24日閲覧).
繊維ファッション産学協議会ホームページ
<http://www.fashionbiznavi.org/fbIndustry/apparel/merchandisingmap/>(2014年10月21日閲覧).

NPO 法人日本オーガニック・コットン教会ホームページ

http://www.joca.gr.jp/about_oc/aboutoc_01.html (2015年9月21日閲覧)

日本百貨店協会ホームページ

http://www.depart.or.jp/common_department_store_sale/list (2014年9月6日閲覧).

ファーストリテイリング公式ホームページ

<http://www.fastretailing.com/jp/about/history/> (2014年9月6日閲覧).

ファーストリテイリング公式ホームページ

<http://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/>(2014年9月24日閲覧).

Fashionsnap.com (ファッションスナップ・ドットコム)

<http://www.fashionsnap.com/inside/fukubito-beams-yo-shitara/>(2014年9月24日閲覧).

iFinance ホームページ

<http://www.ifinance.ne.jp/glossary/business/bus020.html>(2015年5月13日閲覧)

三菱UFJリサーチ&コンサルティングホームページ

<http://www.murc-kawasesouba.jp/fx/yearend/index.php?id=2013>(2015年4月2日閲覧).

モードを創造するブランド「クリスチャン・ディオール」の歴史

<http://www.brandhistory-5dior.com/04/003.html> (2014年9月6日閲覧).

YUCASEE media

<http://media.yucasee.jp/posts/index/14173> (2015年4月2日閲覧).

ユナイテッドアローズ公式ホームページ

<http://www.united-arrows.co.jp/corporate/history.html> (2014年9月24日閲覧).

<http://www.united-arrows.co.jp/ir/store/index.html> (2015年9月22日閲覧).