

〔論 文〕

ライフスタイルを基軸とした多角化ビジネスの進展

——日欧ファッション企業の事例から——

大 村 邦 年

目 次

- I はじめに
- II ファッションビジネスの5つの壁
 - 1. 商品の同質化
 - 2. 百貨店ビジネスの衰退
 - 3. eコマースビジネスの拡大
 - 4. 労働者不足
 - 5. 新たな消費者動向と多角化
- III ライフスタイルの先行研究レビュー
 - 1. 社会学での概念
 - 2. マーケティングでの概念
 - 3. 心理学での概念
- IV ライフスタイルを起因とした事業の多角化
- V 日欧の多角化によるライフスタイルビジネス
 - 1. 日欧ファッション企業の現状
 - 2. ジュングループ(株式会社ジュン)の事例
 - 3. Alberto del Biondi社(イタリア・ヴェネト州パドヴァ)の事例
- VI まとめ

I はじめに

近年、日本のファッションビジネスは大きな転換期を迎えている。これまでのビジネスモデルでは通用しない時代になったという危機感が変化をもたらしている。かつてファッションは衣料品を中心にトレンドを生み出し、時代を象徴する存在であった。しかし、今やその存在感すら薄れているような状況下にある。ファッションは、これまでコミュニケーションツールのひとつとして成長してきたが、インターネットの急速な普及から、情報伝達のスピードに個

人差がなくなり、消費におけるファッションへの優先順位が下がり、ファッショントレンドを人より先に取り入れることのコミュニケーション価値が相対的に低下している。

また、日本国内の経済環境は、数年前まで金融緩和や財政拡大、成長戦略による3本の矢といわれるアベノミクスや訪日観光客増加によるインバウンド効果から回復への期待値が高かった。しかし、実体経済はデフレ脱却にはほど遠く、財政再建も拡大でなく緊急財政、成長戦略は構造改革に終始し、徐々にインバウンド効果も消費者の志向の変化から収束しており、ファッション業界全体としても業績確保が困難な状況であり、閉塞感に覆われている。加えて、少子高齢化と人口減少による不可避な市場収縮と複雑に多様化した顧客ニーズを満たすための価値提供は、移ろいやすさという多様性と消費生活の成熟化から予測困難性という大きな問題も存在している。

ファッションビジネスでは、消費者のライフスタイルや価値観の多様化が進展し、個性化を求めるニーズによってマーケット機能は複雑化している。例えば2015年から2016年にかけて、ワールドやオンワード樫山、TSIホールディングスなど大手アパレル企業が、拡大したブランドの統廃合による集約化と1,000店舗以上の不採算店舗閉鎖という大規模なリストラを断行したことからも、現状の困難性が理解できる。

また、グローバルな問題として、欧州の難民問題や頻発するテロ事件、北朝鮮問題、トランプ発言など、その影響が瞬く間に世界市場へ負のスパイラルとして伝播し、世界市場において

も国内同様にビジネス環境が混迷かつ不確実な経済環境下にあるといえる。

しかし、そのような状況下で消費者がもつ、個々人の異なった価値提供をおこない、消費者との店頭接点による社会環境や市場、生活環境の変化に対して、敏感に適応させながらビジネス領域を拡張させているファッション企業がある(大村 2017)。その要因は、自ら保有するブランド価値を巧みに有効活用させることから、ライフスタイルを念頭に本業以外の事業領域へ進出する「価値創造」をキーワードとした新たな多角化が特徴となっている。具体的には、これまでの業種業態という垣根を超えた「複合型組み合わせ小売業(conglomerant)」というビジネスモデルの構築である。

多角化に関する先行研究では、Ansoff(1965)やPenrose(1959, 1980, 1995), Chandler(1962), Rumelt(1974), Raynor(2007)など多くの研究がおこなわれ、これまで国内外の企業や研究者に大きな影響を与えてきた。加護野(2004)は、多角化を「選択と集中」という観点から捉えれば、企業の多角化度と企業業績の連関性について、集中度が強い本業重点型、あるいは専業型企業の方が好業績であると指摘した。吉原他(1984)は、日本企業の多角化の成果分析をおこない、(1)日本企業の多角化レベルが米国企業に比べて低いこと、(2)関連分野重点型多角化をおこなっている企業の方が比較的高い業績を維持している、と指摘している(大村 2017)。しかし、ここ数年来、ファッションビジネスでは「選択と集中」と相反する「拡張と分散」という概念による異業種である「複合型組み合わせ小売業」の新たな多角化が進行している。その背景には、消費者のニーズやウォンツに適合させるライフスタイルという概念が基盤となっている。つまり成熟化された市場では、価値提供のひとつの視点として、消費者の生活の在り様というライフスタイルに目を向けなければならないという仮説が成り立つといえる。

本稿では、「拡張と分散」という新機軸の多角化で事業拡大している日本とイタリアのファッ

ション企業を実証研究から比較し、そのビジネスの本質を明らかにしながらライフスタイルという視点の重要性と、今後の多角化の在り方を示唆することを目的とする。

Ⅱ ファッションビジネスの5つの壁

2016年の日本におけるファッション市場は商品供給量が27億2,600万点で、その消費量は13億1,300万点となり、約半数が売れ残っているという過剰供給の状況にある。その結果、「売り上げ低迷→売れ筋集中化→市場の同質化→低価格競争」といった悪循環のスパイラルに陥っているといえるだろう。筆者は、これまで日本学術振興会科学研究費補助金 研究活動スタート支援「アパレル企業におけるビジネスモデルの進化—SPA型¹⁾からFF型²⁾へ—」(課題番号23830110, 平成23～24年度)、阪南大学産業経済研究所助成研究費学内競争的資金(研究A)「アパレル企業の最新ビジネスモデルに関する研究」(平成25～27年度)、日本学術振興会科学研究費助成事業 基盤研究(C)「日欧ファッション企業における「新機軸の多角化戦略」の研究」(課題番号16K03967, 平成28～30年度)の助成によって、ファッションビジネスに携わる多くの実務家にインタビュー調査をおこなってきた。これらをとおして、抽出されたファッションビジネスの問題点について、整理すると次のとおりとなる。

1. 商品の同質化

アパレル企業の商品開発は、先ず過去の実績を中心とした内部に蓄積されたデータの情報収集・情報処理・情報利用から始められる。つまり、「売れたモノ」「売れなかったモノ」を分析する作業である。開発担当者であるマーチャンダイザー(MD)は、収集したデータを基に、(1)消費者情報、(2)店頭情報、(3)売上実績情報、(4)競合ブランド情報、(5)素材情報、と情報を細分化させる。一方、商品デザインの担当者であるデザイナーは、(1)海外ファッショ

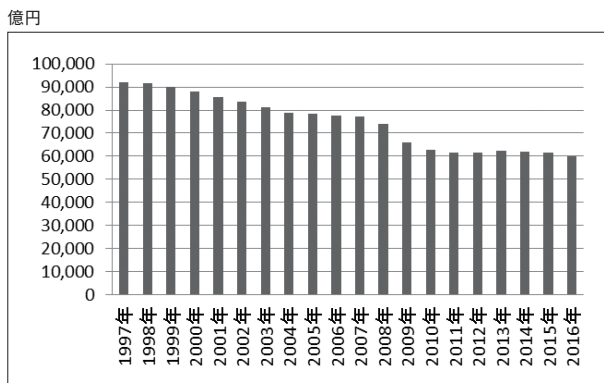
ン情報, (2) 国内ファッション情報, (3) 店頭バイヤー予測情報, を収集し, デザインコンセプト決定に反映させる。このMDとデザイナーの二つの情報を関連部署横断的な企画会議で議論しながら, 商品群が組み立てられていく。しかしながら, マーケットインの市場では, 消費者ニーズの移ろいやすい多様性から, 市場と企画のズレやギャップがたびたび生じることになる。ここで, 企業は, 決定された商品の初期生産を多品種小ロットでおこない, さまざまな情報コンテンツを駆使してシーズンインの後, 店舗情報を収集しながら, 企画商品の「選択と集中」という追加生産重視型のビジネスへと展開していくことになる。その背景には, SPA型ビジネスモデルでの成功が基盤となっている。しかし, SPAは1990年代競争優位の戦略であったため, 2010年代に多くの企業が一斉に導入し, 市場動向と連動した期中生産重視型となり, 結果同じようなトレンドの商品群によって, 差別化が困難となり, 価格競争へと向かっていった。

また, 企業は開発コストを圧縮させ, 多様な消費者ニーズに対応させ機動性を確保するため, 商品企画と生産業務をアウトソーシングするOEM³⁾やODM⁴⁾が常態化していった。とりわけ大手繊維商社は, 素材や縫製工場までの一

貫工程を商社型OEMというビジネスモデルの構築をおこない, 市場にはブランドが違って同じアイテムなら素材も仕様も同じという同質化が進み, ファッションそのものが陳腐化していった。

2. 百貨店ビジネスの衰退

日本における百貨店は, 小売業における唯一の大規模業態として, 長きにわたり中核を成してきた。しかしながら, 日本百貨店協会の統計資料によれば, バブル崩壊直前の1991年の売上高9兆7,130億円をピークに減少基調となり, 2016年には5兆9,780億と遂に6兆円を割り込んだ。これは25年間で40%近く売上規模が縮小したことになる。その要因は, 大都市圏や地方に関わらず大型商業施設開発やモールなどの新業態の生成やオンラインショッピングの進展, ファストファッションなどの低価格帯商品の市場浸透などがあげられる。1960年代以降, ファッション企業は百貨店の成長と共に売場出店を繰り返し, 一般大衆を対象に消費財のひとつとして百貨店売上の中心として成長してきた。しかし, 百貨店の衰退(図1)の進行が強まったことにより, 経営基盤を揺るがすことになり, 近年では多くの退店が余儀なくされている。



出所) 日本百貨店協会統計資料から筆者が加工作成。

図1 百貨店20年間の売上推移

3. eコマースビジネスの拡大

ファッションビジネスでは、インターネット技術を駆使したeコマースを手掛けるブランドは珍しくない時代となった。日本においては、2004年ファッションに特化したオンラインショッピングモールの運営を手掛けた株式会社スタートトゥデイの運営するゾゾタウン⁵⁾(ZOZOTOWN)が急成長し、その成功から2007年東証マザーズ、2012年2月にはわずか7年で東証一部に上場し、注目を浴びることになった。当時を振り返ると1990年代からワールドやオンワード樫山、三陽商会など大手アパレル企業がいち早く自社でeコマースを手掛けていたが、目的意識の曖昧さから成功しているようなサイトは皆無であった。その後、楽天市場やヤフーのオンラインモール、加えてファッション専門モールが続々と参入し、ファッションビジネスは一気にeコマースなどインターネットの商用化へと進展し、現在ではさまざまなデジタルプロモーションの重要性について着目するようになってきている。このような状況下で百貨店や専門店などのリアル(実)店舗は、売上を大きく減少させている。

今後の消費者はショールーミング⁶⁾化された購入行動をとり、これまでのクリック&モルタル⁷⁾の次元をはるかに超えたオムニチャネル化⁸⁾が一般的となる。ファッションビジネスは、グローバルな商品力とオムニチャネルに適應するマーケティング力が必要となるだろう。特に販売戦略ではオムニチャネル構築とリアル店舗のショールーム化が不可欠となることは間違いないと考える。

4. 労働者不足

アパレル企業は人手不足が顕在化しているが、これは業界の構造的な問題が原因であり、解決することはたやすいものではない。

1990年代から急増した大型ショッピングセンターは、店舗の売場面積を大幅に増加させてきた。バブル崩壊後、総消費需要額が大きく増加することがない中で、売場面積が増加したた

め、売場の生産性は著しく低下し、アパレル企業のみならず多くの小売業の構造的な問題と指摘されてきた。

アパレル企業はさらに需要が伸びないにも関わらず、低価格実現のためのコスト低減を理由として、一気に海外生産へシフトしたため、商品単価は下落し、販売数量を増加させることが売上高と利益確保できると取り組んできた。結果として、必然的に物流コストと過剰店舗による販売コスト(労働コスト)の増大という矛盾の構造変化が起こることになった。つまり売上高や利益が伸びない状況下での労働コストの経費増につながっているのである。当初、この問題を解決させるためにもっとも人員比率の高い販売スタッフを契約販売員へ移行させ、パート・アルバイトの販売員で乗り切ろうとした。それでも対応が難しくなり、さらに正社員や非正規社員、パート・アルバイトのすべての賃金水準を抑え、人件費の増加を抑制した。労働分配率の観点から見ると、人件費比率が経営の中で適正であるかどうかは、粗利益に対しての人件費の比率がどうかで評価される。一般的に企業は粗利益予算が達しない場合、その処方箋として人件費をカットし、経営バランスを合わせる行動をおこなう。そこで、大手アパレル企業は、販売スタッフの専門職を養成するという御旗の下、販売専門会社を次々と設立し、分社化を促進させた。また、本社から遠隔(遠距離)の店舗については販売代行会社へアウトソーシングして、安易な店舗運営をおこなってきた。この結果、プロフェッショナルでスキルの高い販売員が少なくなり、販売職の可能性や能力の引き出し方、人生をかけて追求し取り組むべき仕事としての定義が曖昧な状況に陥ってしまった。

結果、「何のために働くのか」「仕事の喜びとは何か」「自分らしさを発揮し幸せな人生を歩むためには何に取り組むべきなのか」「仲間と働くことの難しさと楽しさとは何なのか」などを思考する余裕や意思すら失ってしまう企業が増大している。これが現在のアパレル業界の

現状であり、販売員という仕事の不人気につながってしまったことは間違いないと指摘する。

5. 新たな消費者動向と多角化

冒頭で述べたように、消費者の求める価値、つまりニーズやウォンツには移ろいやすい多様性と消費の成熟化という大きな障壁がファッションビジネスで顕在化している。これまで消費者に支持され競争優位を持続していたSPAやファストファッションも成長が止まり、市場は成熟期から衰退期に入ったといわれている。

その中でうまく不確実な環境に適応させビジネス領域を拡張させながら、成長しているファッション企業がある。その大きな要因は、自らのブランド価値を最大限に活用させながら、本業以外の事業領域へ進出している多角化である。この多角化は、これまでとはまったく異質の手法がとられている。例えば、2010年頃からデフレ環境の真っ只中の状況下で、積極的に投資活動をおこない、スポーツやフード・スイーツ事業に参入した。また、海外のカフェやフードブランドと合弁会社を設立し、新規事業として全国展開し、多くの成功事例が頻繁に見られるようになってきた。その成功要因は、ファッションビジネスで培った競争優位のブランド価値やノウハウを活かして、自主運営を基本とした経営戦略で新しい市場を創造していることである(大村 2017)。これまでのファッション＝衣料品を売るのではなく、消費者の求めるニーズや価値を細分化させながら、個人のライフスタイル(lifestyle)そのものを提案し、さまざまな異業種を有機的に組み合わせるといって、これまでにない新たなビジネスモデルが構築されようとしている。

次章では、この新たな市場を創造している、ブランドの価値連鎖によるライフスタイルビジネスに焦点をあてる。

Ⅲ ライフスタイルの先行研究レビュー

近年、国内外の企業が商品や店舗開発をおこ

なう場合は、必ずライフスタイルとそのコンセプトを明らかにすることが重要なテーマとなる。ここで、ライフスタイルの概念について整理しておく。ライフスタイルの先行研究のレビューから導かれることは3つのアプローチが存在していることである。区分すると(1)社会学、(2)マーケティング、(3)心理学、という異なる研究領域で議論され、概念自体は多義的であることが指摘されてきた。一般的には、衣食住の単なる生活様式や行動様式を選別するだけでなく、個人の人生観や価値観、習慣などの生き方やアイデンティティ(identity)なども含まれた概念として捉えられている。また、人々の生活様式、行動様式、思考様式といった複雑な生活側面の社会的・文化的・心理的な差異を全体的な形で表現した言葉として使われている。

1. 社会学での概念

社会学における概念は、「社会階層と社会的地位との関連性」について議論されてきた。Weber(1905)は、心理的かつ精神的要素として、社会階層を経済的区分だけで考えることはきわめて不十分であると指摘し、社会階層の生活様式、生活態度、人生観などから考察した。そして、社会階層を理解するためには、財の消費や教育方法、価値観や生活態度といった複合的な要素をもつ生活者という観点から、「階層の内部で共有された複合的なパターン」としてライフスタイルを定義づけた(仁平 2004, 大村 2017)。Duncan(1969)は「ライフスタイルとは、集団に属する人々にとっては同調すべき規範であると同時に、それを代表するシンボルを意味することがある」とした(洪 2007)。また、Feldman & Thielbar(1972)は、アメリカ社会の多様性と顕在化する類似性を客観的に整理するためにライフスタイルという概念を考えた。ライフスタイル概念の曖昧さを捉えながら、ライフスタイルの特徴として、(1)ひとつの集団現象であること、(2)生活の多面的かつ多領域に浸透していくこと、(3)生きがい、または個

価値観を含んでいること、(4)いくつかの社会的変数に応じて変異すること、(5)アメリカン・ライフスタイルとは、アメリカ文化と社会の反映であること、を明らかにした(仁平 2004, 大村 2017)。

2. マーケティングでの概念

マーケティングにおける概念は、1963年米国マーケティング協会(American Marketing Association)が主催した「ライフスタイルの影響と市場行動」をテーマにしたシンポジウムから本格的に始まったといわれている。シンポジウムでは、ライフスタイルの代表的な研究者であった、Lazer, Levy, Mooreが登壇し、概念について議論が展開された。

Lazerの主張は、ライフスタイルを「社会や集団によるシステム」概念として考え、「ライフスタイルは、ある種の文化や集団の生活様式を他の生活様式から識別するような構成要素がある。そして集団の性質と関連して、その生活行動のパターンに注目し、そこから見られるパターンを明示させるものである。ゆえに文化や価値観、資源、シンボル、ライセンス、サンクションとしての力の結果として表れるものである。例えば、消費者の購買と消費行動も社会のライフスタイルを反映していると考えられる。加えて国民や家族としてのライフスタイル、消費者としてのライフスタイル、さまざまな社会階層としてのライフスタイル、そして、ライフサイクルの異なる段階に位置する特定集団のライフスタイルについて検討することが論理的である」とした。さらにライフスタイルはその段階的な構成要因の影響から、個人レベルのライフスタイルだけでなく、社会や集団レベルまで概念を広義なものとして捉えている(大村 2017)。次にLevyの主張は、Lazerの対論として社会や集団ではなく、「個人のライフスタイル」に焦点をあてた。ライフスタイルは「動的なひとつの大きな複合的といえるシンボル」と位置づけながら、「消費者は自分を主張するため、複数のライフスタイルをもっている。つまり、

多くの生活にある資源の組み合わせや個人の活動を暗示しており、個人のライフスタイルは生活空間の認知や利用など特徴的なパターンと密接に関連し、体系的にこれらの価値観と一致する」とした。そして、個人のライフスタイルは「自己概念」に近似した概念であると指摘した。よって心理学的な観点から個人に焦点をおいて、個人特性としてのライフスタイルを問題提起した。最後にMooreの主張は、視点を変えて、製品計画と開発ということからライフスタイル研究の重要性を提言し、「家族のライフスタイル」について論じた。ライフスタイルとは、家族構成員がさまざまな製品や出来事、資源に合うことに基づいて作られた生活様式であり、消費と購買の相互関係に関して、ライフスタイルに基づいて作られた事象である。よって、消費者が製品を買うのは、ライフスタイル・パッケージの中身を満たすためである」と述べた。加えて家族の周期変化からライフスタイルが規定されると考え、「流動性のある家族のライフスタイルと購買行動」の関連性も指摘した。

このようにそれぞれ異なった観点からライフスタイル概念の定義づけがおこなわれたが、基本的には消費者のライフスタイルを想定したものだ。ライフスタイルについて議論する場合には、どのような分析レベルでライフスタイルを問題とするのかを明らかにすることが重要となると考えられる。

日本の代表的な先行研究では、村田(1980)がライフスタイルの概念を「企業行動の対象といえる消費者は、消費行動を起こす前に消費しようとする意識があり、消費意識に助けられて消費構造の中で行動が生まれてくるものである。すなわち、消費意識の具現化する形が、消費行動という新たな形を形成する」とした。このような消費行動や購買行動の根幹には、生活意識や生活構造、生活行動という3つの構成要素が存在し、生活構造と生活意識という2つの要素が相互に補完関係をもちながら、生活行動を規定するシステムであると捉えた。井関(1978)はライフスタイルの概念について、「消費者から

生活者への発想転換に着目し、生活の維持と発展のための生活課題を解決しようとするプロセスから、動機づけられものである」と指摘した。さらに、生活意識や構造、行動という3つの次元を含むパターン化されたシステムであると定義した。つまりライフスタイルとは、生活課題の解決や充足の方法であると考えた。

このようにマーケティングのライフスタイル概念は、研究アプローチによって大きな違いがあり、明らかな定義は確立されていないことがわかる。この点は、これまでも概念の曖昧さとして問題視されてきた。

3. 心理学での概念

心理学者のAdler(1926)は、ライフスタイルの概念として「目標へ向けて一貫した動きや人生のさまざまな問題に対して、創造的に対処する個人固有の行動である」という、個人心理学という観点から考察した(仁平 2004)。つまり、人はどのような行動を起こすにも目的があり、その目的を達成するために行動することを導き出した。また、個人のライフスタイルには、(1)依存型、(2)競合型、(3)自立型、の3つの行動パターンがあり、自立型がもっとも健全なライフスタイルといえ、個人の人生目標の追求のためには、必ず自らの行動が不可欠であると指摘した。

IV ライフスタイルを起因とした事業の多角化

日本において、ライフスタイル業態が注目されるようになったのは、2000年代に入ってからである。消費者は、豊かさと将来の不安の中から、あらゆる生活志向が欧米型の成熟期に入り、モノに対する価値観が所有から使用へと変化した。モノをもつだけではなく、モノが生活にどのように影響するかを考え始め、欧米風の質のよい生活スタイルを求めるようになっていく。欲しいモノを買うために店舗へ行くという消費者行動が変化し、店舗の役割や存在意義そ

のものが問われ始めていることが指摘できる。その背景には、インターネットの身近なコンテンツであるスマートフォン(多種機能携帯電話)の急速な普及がある。瞬時に世界のオンラインサイトにアクセスすることが可能となり、「いつでも、どこでも、好きな時に、好きなモノを買える」という消費者行動が形成されたのである(大村 2017)。また、百貨店やSCなど大型商業施設のオーバーストアー化によって、店舗数の過剰供給という点も要因である。アパレル市場規模はここ10年間で約1兆円も収縮しているが、逆に売場面積は約30%も増床しており、生産性や効率の低下が課題となっている。実店舗はこれまでのように単に商品を販売するのではなく、消費者にどのような付加価値を提供できるのかが、不可欠な時代を迎えていると考える。その付加価値とは、流通チャネルを全方位に拡げ、有機的な組み合わせを実現させるオムニチャネル戦略であり、店舗提案の発信力を備えたビジネスモデルの構築が重要となる。

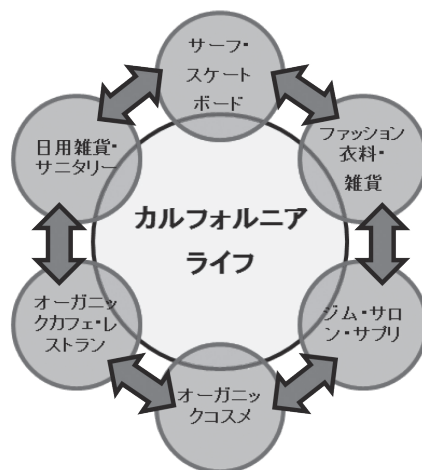
ファッションビジネスは、ビジネス自体の本質を問わねばならない「欲しいモノがない」「モノを買わない」「モノが売れない」という消費者購買行動や経済環境の変化に直面している。最終的には、原点回帰に戻りファッションの存在意義を問うことから考える必要がある。

ところが、この変化に適合するように、新たな価値観を提供するライフスタイル提案型ビジネスが進展している。そこから見えてくるのは、現代社会の消費者ニーズの姿である。消費者は自らの感性で、選ぶモノを選別し、自らモノを組み合わせることに満足感と価値を見出すというニーズの行動である。例えば、衣料や雑貨、コスメ、自然派フードなどアイテムにとられない事業の枠を超えた、多角化による多種多様な商品調達であり、それらを取り扱うセレクトショップが圧倒的な支持を獲得している。筆者は、このようなセレクトショップのマネジメントを多角化により誘発されたライフスタイル提案型ビジネスという。このビジネスは、決してアパレルだけから生まれたのではなく、日

用雑貨やインテリア、フード、家具業界などからも生成されたことが特徴といえる。アパレルでは、衣料品をコア商品とするセレクトショップが、長期にわたり経営ノウハウという経験価値を蓄積してきた。そのノウハウといえる目利き力や商品調達力、マーケティング力である競争優位性を再強化し、消費者に対して独自のライフシーンを語りかけるライフスタイル提案型のビジネスモデルをおこなっている。

ライフスタイルを提案するビジネスモデルは、米国ロサンゼルスに店舗を構えるセレクトショップのロンハーマン⁹⁾ (Ron Herman) が創り出した。オーナーであるロンハーマンは、サーフ用品を中心に扱うセレクトショップのフレッドシーガル¹⁰⁾ (Fred Segal) で名バイヤーとして有名であった。そして1976年ロサンゼルス・メルローズ通りに独自のセレクトショップを設立した。彼は店舗コンセプトを「California Style of Life」として、一貫してコンセプトに合致する品揃えで提案をおこなっている(図2)。ロンハーマンの経営理念は「ファッションとは愛にあふれ、刺激的で楽しく、自由であるべきだ」としている。その実現のために、店舗の天井を3.5メートルの高さにして、明る

い太陽の陽射しが直接天窓から入るように工夫し、顧客にリラックスした雰囲気の中でショッピングを楽しめる店舗環境を創り出した。同社の品揃えの中心となる商品は、サーフボードやスケートボードであり、ボードスポーツに関連した商品が数多く品揃えされている。そして、黒く日焼けした肌に合うような優しい自然素材やカラーバリエーション、そしてスタイリングはカジュアルからフォーマルまで、すべてのライフシーンで楽しめるような提案が店舗の強みとなっている。取扱い商品は、サーフボードを中心としたスポーツ用品とツーリング自転車、メンズ・レディス・キッズなどの衣料品、アクセサリ、日用雑貨品、オーガニックコスメティックとフード、ミュージックCD、書籍など顧客の生活シーンに適応する充実した品揃えで構成されている。最近の商品構成は、SPA化によるプライベートブランドが中心となり、その他に世界各国からセレクトしたブランド商品を展開している。また、店内にはパワーフードといわれるオーガニック食材を基本としたカフェレストランを併設している。加えてスポーツジムからトリートメントサロン、健康増進用サプリメントの販売まで多義にわたる。ロンハーマ



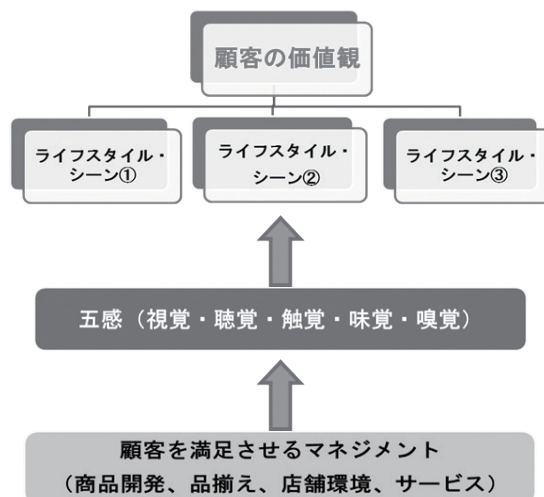
出所) 大村 (2017) 『ファッションビジネスの進化』より引用し筆者が加工。

図2 ロンハーマンのライフスタイル業態

ンによって選ばれた高感度な商品群の業態(図2)は、男女を問わず多くの富裕層やファッション感度の高い顧客層に絶大な支持と信頼を獲得している。2016年には、米国西海岸を中心に15店舗を運営し好調な業績を上げているが、あえてセレクト専門店という競争優位性を継続させるため、国内の出店を意識的に抑制している(大村 2017)。ロンハーマンは、2009年海外初となる旗艦店を東京の千駄ヶ谷にオープンした。従来から日本から海外オンラインサイトでの好調な売上が示していた通り、瞬く間にブランド浸透が図られた。特にブランドイメージと日本の消費者ニーズに合わせるため、カリフォルニアライフが感じられる日本限定アイテム商品を開発している。現在、日本国内では主要都市中心に12店舗出店しているが、その中には神奈川辻堂、軽井沢、逗子マリーナといった場所も含まれる。

また、ライフスタイルを提案する場合、重要となることは消費者が求める価値観の到達点を明確にすることである。価値観は多様化しているが、求めているものは、商品と消費者をつな

ぐストーリー(ものがたり)である。ストーリーは、商品の担い手(企業や職人)がもつ歴史や、商品がめざすもの、商品編集者の想いなどを顧客の五感(視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚)に訴えかけ、さらに共感させることによって価値を共有したいと思考し、購買させることが可能となる。そのためには、提案するコンセプトを決定しなければならない。コンセプトは「顧客視点での商品(製品・サービス)の定義」であり、商品の性能やサービス基準とは異なる。つまり、提案しようとする商品と店舗空間、店内の香り、BGMミュージック、メニュー、ディスプレイ、什器、そして販売員の雰囲気と接客力すべてが、ヒトの五感(視覚・聴覚・触覚・味覚・嗅覚)に訴えながら、有機的につながる必要がある。さらに、重要な因子として、顧客の得る便益そのものである訴求価値と、どのような場所や時間帯、目的で使われるか、さらにそれらの可能性を見る「使用シーン」が重要となる。この訴求価値と使用シーンは最終的に顧客の価値観となるため、常に合わせて考える必要がある(図3)。



出所) 大村 (2017) 『ファッションビジネスの進化』より引用。

図3 ライフスタイルビジネスのフレームワーク

V 日欧の多角化によるライフスタイルビジネス

1. 日欧ファッション企業の現状

近年、国内外のファッション企業では、ブランドという最大の経営資源を巧みに活用したライフスタイルを基盤とした異業種参入による多角化が頻繁におこなわれている。いわばファッションの世界で強いブランド価値を所有する企業が、さらにブランド価値の拡張を念頭に多角化戦略が進展しているのである。そこには、単にスピードが速いだけでなく、これまでと違って、ブランド価値を共進させながら、事業領域がきわめて広範囲にわたり、自主編成していることに大きな特徴がある(大村 2014)。

2017年8月に実施したJSPS 科 研 費 JP16K03967の助成によるイタリア調査では、アパレル企業であるBenetton社が国内の鉄道や高速道路のインフラ事業への多角化進出をおこない、付随する約600店舗の駅売店やドライブイン経営でも高収益をあげている。ジョルジオ・アルマーニやブルガリは、高感度なブランド価値そのものを発信する5つ星高級デザイナーズホテルやレストラン・カフェ事業が成功し、新たな顧客獲得によりブランド価値をさらに強固なものにしている。加えて、フェラガモやブラダ、グッチはアート事業による多角化を基軸に、美術館や博物館、芸術美術専門のブックショップや出版事業をおこない、ブランドのラグジュアリー価値を向上させていることなどが明らかになった。また、イタリア国内の「MADE IN ITALY」にこだわる異業種の中小企業が「ライフスタイルも満たすモノづくり」を共通理念として、多角化共同体を法人化しているケースも新たなビジネスモデルとして注視しなければならない。

スペインでは、世界最大のアパレル企業であるファストファッション「ZARA」を有するINDITEX社は、その事業領域をファッションという枠組みを大きく越え、スペイン国内の金融、保険、通信、インフラ、不動産、飲食店

チェーンをはじめとして事業を拡張し、国内最大の企業へと成長している。創業者であるアマncio・オルテガは、総資産7兆5,710億円の世界第2位の大富豪となっている。

また、フランスのラグジュアリーブランドであるコングロマリット¹¹⁾(conglomerate)企業LVMH(モエ ヘネシー・ルイヴィトングループ)は、5つの多角化事業を推進し、その中から世界最大の免税店チェーンDFS(ディエフエス)がグループ収益全体の35%をあげ、業績に大きく貢献している。

一方、日本国内企業では、サザビーリーグ(SAZABY LEAGUE)やビームス(BEAMS)、ユナイテッドアローズ(UNITED ARROWS)、サマンサ タバサ(Samantha Thavasa)、など多くの若者に人気があるブランド群が、スイーツやカフェなどの飲食事業を中心にブランド浸透とその価値向上という多角化を推進させ、マネジメントの好循環サイクルを創出させている(大村 2017)。また、コンピュータ・グラフィックスからアパレル企業へと企業変革したマッシュグループは、ナイキやアシックスなどスポーツ専門企業とジョギングシューズを共同開発し、さらに農産物関連企業との協業によるパワーフード事業など、「ファッション・スポーツ・健康フード」を組み合わせたライフスタイル提案型という新業態を開発している。これらの多角化に共通するのは、保有するブランド価値を巧みに活用させながら、異業種である専門特化型企業との水平(対等)連携を構築し、シナジー効果を生み出していく、いわば「匠ネットワーク型」であると考えられる。

2. ジングループ(株式会社ジュン)の事例

筆者は、これまで研究活動をとおして、(株)サザビーリーグがライフスタイルを基盤として、家具卸売業からファッション関連へと事業領域の拡張という多角化をおこない、複合型物販サービス事業「Afternoon Tea」「SAZABY」という新業態のビジネスモデルを構築し、日本で

稀なライフスタイル提案型企業へ成長したことを明らかにしてきた(大村 2014)。一方アパレル企業がライフスタイル提案という新たな視点による商品企画をおこないながら、企業変革と

いえる脱アパレルを自ら宣言したジュングループについて事例研究対象として取り上げる。先ず、同社の会社概要と沿革は以下のとおりである(表1, 表2)。

表1 ジュングループの会社概要

【商号】	ジュングループ(株式会社ジュン)
【本社】	東京都港区
【支店】	大阪, 名古屋, 神戸, 札幌, 福岡, 仙台, 広島, 上海
【設立】	1958年12月9日
【資本金】	11億円(グループ総計)
【従業員数】	3,190人
【代表者】	代表取締役社長 佐々木 進
【事業内容】	<ol style="list-style-type: none"> 1. レディース・メンズのファッション製品全般の企画, 製造, 販売 2. レストラン・カフェ事業の運営, 開発 3. ワイナリー事業の運営 4. ゴルフ場事業の運営 5. ホテル事業の運営 6. 建築および室内内装の設計施工 7. ラジオ番組の企画制作およびサウンドプロデュース 8. 屋外広告媒体の企画制作

出所) ジュングループ会社概要から引用し筆者が一部加工。

表2 ジュングループの沿革

1958年	(株)ジュン創業。紳士服「ジュン」ブランド誕生。
1964年	銀座みゆき通りに直営ブティック1号店をオープン。
1968年	「ロベ」ブランド誕生。婦人服ファッション分野に進出する。
1969年	ファッション業界において初めてのフランチャイズチェーン1号店をオープン。
1970年	本社機能を移転, 営業本部を新設する。
1972年	ジュン(株)[現:(株)ジェイ・ハウス]を設立。レストラン・カフェテラス等の飲食部門業務の独立運営を図る。表参道に「カフェドロベ」をオープン。
1975年	栃木県那須郡那珂川町に「ジュンクラシックカントリークラブ」を開業。新しいタイプのゴルフ場をめざす。
1976年	広告媒体事業, 「ジュンファッションボード」の営業を開始。
1977年	<ジーンサラゼンジュンクラシック>JPG公認ゴルフトーナメント開催する。
1979年	(株)ジェー・ユー・エージェンシーを設立。ラジオ番組の企画制作事業を開始。ワイン事業「シャトー・ジュン」を設立。ワイン製造・販売を開始。
1987年	東京都港区に本社社屋を建築, 本部機能の充実を図る。
1990年	物流機構の改善にともない福島県白河に, 物流センター(株)ディスタを設立。2つ目のゴルフ場「ロベ倶楽部」を開場。ホテル・温泉施設を併設。
1992年	物流機構の改善にともない茨城県下館に物流センターを建設, 操業開始。
1996年	「ボンジュール・レコード」設立。ミュージックCD, レコード, アートブック等の販売を開始する。
2000年	代表取締役社長に佐々木進 就任。代表取締役会長に佐々木忠 就任。海外生産の拠点として, 中国上海に駐在員事務所を開設。
2003年	「ユナイテッドバンブー」ブランドの輸入・製造販売を開始。
2012年	(株)クロスビー・イーストを設立。「サタデーズ サーフ ニューヨーク」日本初出店。
2013年	(株)メゾン・キツネ・ジャパンを設立。「メゾン キツネ」日本初出店。
2016年	ラジオ番組リニューアル「ジュン ザ カルチャー」スタート。

出所) ジュングループ会社概要から引用し筆者が一部加工。

本事例をとおして、日本のアパレル企業が多角化戦略を遂行することによって、結果的にライフスタイルビジネス提案型へ企業変革したことを明らかにする。

1) 差別化されたファッションブランドの構築

1958年に創業され、当初は東京上野で試行的に紳士用の水着を中心とした小売専門店であったが、すぐに紳士服の自社ブランドを発表した。ブランド設立後は、当時若者を中心に大ブームであった石津謙介¹²⁾によるヴァンジャケット (VAN) のアイビールック¹³⁾に対し、配色および柄に独自性をもたせた対極ともいえるトラディショナル・ルックであった。この当時のロゴマーク「JUN」は競合の「VAN」と類字体であり、アンチVANを標榜した若者から支持を獲得した。大学生を中心とした顧客層のVANに比べ、JUNは着る人の職業を選ばない自由人という顧客層をターゲットとしていた。1964年直営店舗1号店を東京一等地である銀座みゆき通りへの進出に際し、基本デザインをヨーロッパ・カジュアル¹⁴⁾に変更し、ロゴマークも字体から蔦をイメージしたものへと刷新した。1968年新たに婦人服「ROPE」へ拡大を図り、ブランドコンセプトを「Classical Elegance」と設定し、広報活動として著名な写真家リチャード・アヴェドン¹⁵⁾を起用したイメージ広告(以下CM)によって、ブランドイメージが注目され、ヨーロッパ・スタイルの「JUN」としてファッション市場で認知された。また、トータルコーディネートによる個性的なファッションを差別化戦略のひとつとした。これは1980年代のデザイナーズブランドブームを誘発し、新たな市場を創造したと考える。また、同社の「JUN」や「DOMON」のロゴ入りTシャツの大きなブームは、ブランドロゴ名によるプロモーション効果を一気に高め、国内消費のブランド志向の起点となったことも指摘する。この点はDCブランドブーム以前に誕生した少数デザイナーズブランド(川久保玲、山

本耀司、三宅一生、コシノジュンコ、菊池武雄他)が、独自のデザインやスタイリングによって、知名度を上げたことと対照的であるが、このCMの手法はデザイナーに大きな影響を与えたことは間違いない。加えて同社のブランド「JUN」、「DOMON」、「ROPE」の市場への急速なブランド浸透効果については、いずれも和風の姓や名、風景を連想させ、ローマ字読みもできるネーミングであり、社会的な興味もたれることになった。

2) 異業種参入の多角化戦略

同社は、1958年の創業から常にファッションをひとつの文化として捉え、生活のあらゆるシーンを想定し、独自のスタイルを提案することをめざし、異業種参入をおこなってきた。多角化は音楽からゴルフ場、カフェレストラン、ワイナリーの経営にも進出し、先進的で革新的な経営スタイルが特徴となっている。カフェレストランは、基本的にグループ内のアパレル店舗に隣接されており、各ブランドのコンセプトに合致するように店舗環境が作られている。

ゴルフ事業はホテルも併設し、1975年栃木県那須郡に運営するゴルフ場の「JUN CLASSIC カントリー倶楽部」を開場した。コース設計はプロゴルファーのジーン・サラゼンにアドバイザーとしてコース設計の監修を依頼し、その結果、高感度で洒落たプレーヤーが集まる新しいスタイルのゴルフ場として好評を得た。この成功から、1990年栃木県塩谷郡に「ROPÉ CLUB ゴルフ倶楽部」をさらに気楽でカジュアルにプレーできる姉妹コースとして開場した。また、広告媒体事業として1976年に設立されたジュンファッションボードは、屋外広告の取り扱いをおこない、日本における短期型のネットワーク・リースボードの草分けとして、現在全国に約800面展開をしている。フード事業は、1972年に東京・原宿でアパートカルチャーの原点といわれるセントラルアパートで運営していたカフェレストランや、「CAFÉ DE ROPÉ」は、さまざまな文化的ジャンルのオピニオンリーダー

たちの集うサロンとして存在感を示していた。その後本格的に和洋食の飲食店舗やカフェを展開している。1979年には、山梨にワイナリー「CHATEAU JUN」を設立し、葡萄の自家栽培から製造までこだわりのワイン造りをおこない、日本のワイン文化の発展にも寄与してきた。同年には音楽プロデュース事業もスタートさせ、FMラジオを中心とした番組の企画・制作、ラジオ番組収録用スタジオの運営、ショップBGM等の音響空間デザインなどをおこなう法人を設立した。1980年には原宿に日本初となるエアロビクススタジオをオープンし、日本のスポーツ文化にも新たな流れを起こしてきた。加えてスポーツカルチャーをとおして、社会で活躍する女性をサポートすることを念頭に、2015年始まったナイキ(NIKE)との共同プロジェクト「NERGY」にも受け継がれ、日常にスポーツが溶け込んだ新しいアクティブライフスタイルを提案している。以上のようにジュングループの多角化への足跡は、本業であるアパレルと関連性のない事業が多く、当時の外部評価の面では相当厳しいものであった。しかし、その根底にはファッションを基盤としながら、消費者ニーズに適合する生活シーンを提案するビジネスへの挑戦であったのではないだろうか考える。

3) 新たなビジョン策定からライフスタイル企業をめざす

ジュングループの多角化によるビジネスモデルをさらに進化させるため、2017年新たなビジョン「JUN2020」を策定した。このビジョンとは、2020年までに、(1)売上規模の拡大という経営戦略、(2)人材の力を十分に発揮するための制度整備に関する取り組みという人材(財)戦略、(3)ビジネスのクリエイション性追求のために社員のスキルと感性力を向上させる教育戦略、によって構成されている。そして、具現化させるため社員に対して、「Human First」「Global Identity」「Extreme Quality」「Be Foolish」「Happiness for Everyone」という5つ

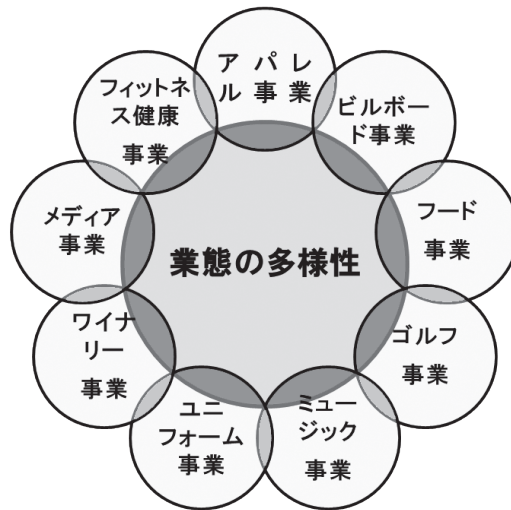
の行動指針を提示した。特に「Be Foolish」は、同社の企業理念を象徴しているといえる。自由に好きなことにのめり込む、こだわりを持つ社員像を求めているのである。例えばスポーツや音楽、グルメ、車などにのめり込めるほどの趣味をもつ人は、必ずその分野をとおしてファッションにも関心をもつようになる。つまり生活に関わる多様な分野も、すべてがファッションにつながっていくという考え方である。

4) ビジネスモデルの特長

ジュングループのビジネスモデルの特長は、業態とビジネススケールという2つのダイバーシティ(多様性)にある。ファッションは服作りのアパレルだけでなく文化であると位置づけ、フードや音楽、ゴルフ場など異業種分野にも積極的に事業拡張を続けてきた。これらの事業規模は、チェーンストア(Chain Store)やフランチャイズ、オンリーワンストアなど、外面的には同グループがおこなっていることがわからない業態も多い。しかし、共通しているのは企業ミッションとして、ライフスタイルおよびソーシャルスタイルのイノベーターであること、つまり社会と消費者に新たな価値を創出するという企業哲学であると指摘できる。

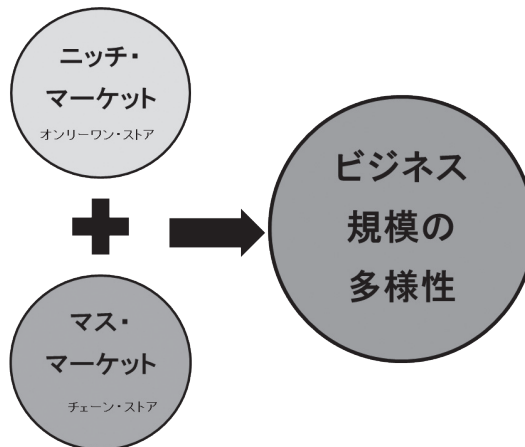
(1) 業態の多様性

多くの新業態は、実際にポートフォリオにない事業を意図的に狙ったのではなく、消費者ニーズから生まれる生活シーンを想定して、直感的におこなわれた事業が多い(図4)。例えばニューヨークの「SATURDAYS SURF NYC」とパリの「MAISON KITSUNÉ」という海外ブランド導入に際して、単に日本市場には進出していないブランドという理由でなく、背景には担当バイヤーが商品コンセプトやデザインに惚れ込んだからである。どの事業においても共通しているのは、「本物として認められるモノ作り」をしているかどうか判断基準となる。ワイナリーの多角化のケースでも、経営者自身がワインの造詣が深く「ワイン趣向の顧客に、最高の手作りワインを提供し、笑顔が見たい」と



出所) ジュングループ公式ホームページ (<https://www.jun.co.jp>) を参照し筆者が作成。

図4 ジュングループの業態の多様性



出所) ジュングループ公式ホームページ (<https://www.jun.co.jp>) を参照し筆者が作成。

図5 ジュングループのビジネス規模の多様性

ということが動機となり、最上級レベルのワイン工房を完成させている。

(2) ビジネススケールの多様性

ジュングループは、駅ビルやショッピングセンターを中心に全国展開している主力のファッションブランド「ROPÉ PICNIC」や「VIS」もあ

れば、敷地の空間にツリーハウスを設けた自然派セレクトショップ「BIOTOP」や駐車場跡地を有効活用した「THE PARKING GINZA」といった小規模ながらも個性的な店舗作りで高い評価を得るなど、多様なビジネススケールを有している。その要因は、社内に業務範囲の制約、つまり縛りがないため、マス・マーケット規模

のブランドを追求するのではなく、アトリエ的で小さな独自性の高いニッチ・マーケットのブランディングもおこなっている(図5)。このアトリエ的とは、社員を個性あふれる小さな個人商店という解釈である。個人商店が数多く集積し、協業する組織の構築がブランド特性を活かした大きな組織がマス・マーケティングもできるという考えである。最終的に社員が楽しく自らのクリエイティビティを発揮しているかを、企業価値として重視しているのではないだろうか。

3. Alberto del Biondi社(イタリア・ヴェネト州パドヴァ)の事例

本章の冒頭で述べたように、イタリア国内のファッション企業においても、日本と同じようにライフスタイルビジネスを念頭に事業の多角化が進行している。特に注目するのは、Alberto del Biondi社が実践している、「MADE IN ITALY」を基軸とした「ライフスタイルも満たすモノづくり」を共通理念として、異業種間の多角化共同体を法人化しているケースである。

まず、イタリアのファッション製品の開発と生産プロセスを議論することにより、「MADE IN ITALY」の製品特性やシステムによる差別化の競争優位を明らかにする。

1) モノづくりのプロセス

イタリアの製品開発では、一般的に10～13段階のプロセスを経て、作業が進められる。その中でも、初期段階であるGeneral themeとKey Wordの設定がもっとも重要視され、多くの情報収集と議論の時間、労力が費やされる。特徴的なことは、マーケティングによる多面的なトレンドデータを収集・分析は当然であるが、最終的に開発者(マーチャンダイザー)の個人的なアイデンティティに依拠していることである。この個人能力といえるアイデンティティの醸成には、イタリア独自の専門的教育システムが存在し、イタリアの伝統的モノづくりを継承

させるという社会環境がある。つまり外的な要因が大きく影響していることが指摘できる。

2) モノづくりの特徴と形態

イタリア製品の持続的な競争優位の源泉を整理すると、(1)さまざまな生産工程に匠集団といわれる高水準の技術を有するエクセレント企業(工房)の存在、(2)生産関連上でもっとも効率的な事業モデルとして役割分担に基づくコラボ型分業システムの編成力、が指摘できる。最近の特徴としては、最新テクノロジーと独特の熟練技術を融合させる最先端技術による生産システムが導入されている。

3) 特化型サプライヤーとの生産コラボレーション

イタリアの効率的分業システムは、独立した企業が特定の生産・加工工程によって専門性を極め、そこに競争原理のエッジを働かせることによって、「MADE IN ITALY」の高品質性と生産能力を維持し、向上させてきた。専門化したサプライヤーは、生産工程のすみ分け(細分化)をおこない、専門化から特化型へと進化し、それぞれの分野で切磋琢磨すると同時に、相互に補完しあいながら独特の匠ネットワークを構築して、コラボ型分業システム的一端を担っている。ここに「イタリアの匠ネットワークを活かすモノづくり」の競争優位の源泉があると考える。

4) Alberto del Biondi社のビジネスモデル

コラボ型分業システムの事例として、現地調査をおこなったAlberto del Biondi社(ヴェネト州・パドヴァ)を取り上げ、同社の“モノづくり”について述べる。

同社は、靴とアクセサリデザイナーであるAlberto del Biondi社長によって、1987年に創業された。Albertoは靴職人の家庭で育ち、父親の職人としての技術とプライドを見ながら育ち、幼少期からモノづくりに興味を示していたようである。その後、靴職人養成機関の専門学

校へ進みながら、工業や建築デザイン分野にも才能が開花することになった。デザイナーとして、彼の作品の「シンプル、本質性、革新性、デザイン」の追求は、靴だけにとどまらず、アクセサリーや家具、雑貨、建築、自転車、ヨットへとライフスタイル全体を意識しながら広がっている。その才能と経験値は、有名ブランドであるアルマーニやディーゼルなど多くの洗練されたクライアントからのオファーが切れることがなく、新製品開発（テーマ、コンセプト、ルック、品質、素材、デザイン等）や市場調査（マーケティングのSTPと4P）、プロトタイプ製作、最終生産指図までの一連の作業を受託している。生産に関しても、国内外の提携工場とのネットワークをもち、要求があればクイックレスポンスな対応ができる体制を構築している。今ではイタリア有数のデザイン企画の専門企業へと成長させた。同社の強みは、各分野の熟練技術者と最新テクノロジーを有し、プロトタイプ製作を事業所内のラボでおこなう内製化システムである。つまり、商品企画とその具現化であるプロトタイプが内製統治でできていることである。その結果、一般的な企画からプロトタイプの完成までの期間が半分以下にまで短縮され、完成度も非常に優れていることがビジネスモデルの競争優位の根幹となっている。また、エコをキーワードに土に戻る靴の開発など付加価値商品の開発にも積極的に経営資源を投入している。

5) ライフスタイル提案の匠集団による多角化

イタリアの伝統技術を継承することを目的として誕生した、異業種企業13社により、2013年設立されたCose Belle D'Italia社（ミラノ）が注目されている。その中核を成すのは、Alberto del Biondi社でコアメンバーとして参画しているが、代表者にはStefano Corti弁護士が就任している。特徴は、ライフスタイルに関連する異業種企業のグループ組織であることである。同社は、グループ参画企業の特化した技術や資産

を有機的に組み合わせて、新たな商品開発や市場創造、そして「MADE IN ITALY」のモノづくりの伝統を積極的に世界へ発信しようとする理念を共有している。構成企業群は、ファッション関連やアート芸術、古書復元、ヨット、モーターボート、クルーザー、メディア、エンターテイメント、建築工業デザイン、自転車、オートバイ、チョコレートなどのイタリア有数のクリエイターや事業者集団である。同社は、異業種相互間のビジネスにつながる関連性はないように見えるが、「イタリアの伝統技術の継承」「MADE IN ITALY」という崇高な理念の共有から、画期的な製品開発というイノベーションが生まれる可能性も否定できない。実際にCose Belle D'Italia社には、イタリア商業振興認定事業として官民ファンドや個人投資から多額の資金が多く集まっており、大きな期待が寄せられていることがわかる。

VI まとめ

本稿をとおして発見したことは、日欧のファッション企業が本業と関連性のないビジネス、つまり異業種・異業態へ「拡張と分散」という新機軸の多角化で事業拡大していることである。ジュングループは、本業であるアパレル事業から1969年に「ROPE」ブランドのフランチャイズシステムの導入をおこない、ファッション業界に新風といえるビジネスモデルを吹き込んだ。さらに、1972年アパレルで初めて東京原宿にカフェレストランをオープンさせ、多くの文化人といわれるオピニオンリーダーが集う、日本カルチャーの発信場所として存在感を示し注目された。また、1975年お洒落な人が気楽にゴルフを楽しめる場所としてゴルフ倶楽部の開場など、斬新な多角化をおこなってきた。今でこそアパレル企業の多角化は、珍しくない時代になっているが、当時では革新的なマネジメント手法で賛否の議論があったはずである。しかし、いずれの事業も表面的に相関関係がないように見えるが、分析してみると、ファッション

をとおした生活シーンが明確であることがわかる。ジュングループの成功要因は「ライフスタイルとソーシャルスタイルのイノベーターである」というミッションを世代が変わっても、愚直に継続して実践する「変えない経営」が競争優位になっていることを指摘したい。イタリアでは、ファッションを中心に伝統的に専門領域に特化した企業のポジショニングはきわめて高い。Alberto del Biondi社は、イタリアの伝統的なモノづくりである分業型システムをふまえて、最新テクノロジーの導入と熟練職人の匠技を見事に融合させ、ビジネスモデルに組み込んだことが競争優位性になっている。また生産部門では、独特の分業匠ネットワークを構築し、最終的に高感度で高品質の商品を生み出している。さらに同社は、独特の企業文化と組織文化をもち、きわめて収益力の高いエクセレント・カンパニーであることが現地調査をとおしてわかった。加えて同社は、ライフスタイルシーンの提案可能な異業種グループ組織法人「Cose Belle D'Italia」の中核企業としてリーダーシップを発揮し、参画企業の卓越した技術や経営資源を組み合わせ、新たな価値創造をめざしている。その価値とは、モノづくりの誇りである「MADE IN ITALY」を再び世界へ発信しようとする崇高な理念であることは間違いないだろう。

最後に、企業がライフスタイル化をめざすことは、ひとつのマーケットを同質化されたマーケットと括り、そのなかで顧客ニーズのライフスタイルシーンを抽出し、事業が可能となるように付加価値のある商品開発をおこなうことが、きわめて重要となる。このことは、たとえ競争の激しい同業態であっても、シーン設定により、例えば独自性の高い店舗の内装や商環境、マーチャンダイジング(MD)の提案によって、明確な差別化が図れるはずである。ゆえに、多様化した顧客ニーズに適応させるビジネスとは、ライフスタイル志向とその導入が有効であると考えられる。

【付 記】

本稿は、科学研究費助成事業(基盤研究(C)(課題番号(16K03967))『日欧ファッション企業における「新機軸の多角化戦略」の研究』の研究成果の一部である。

注

- 1) SPA (Speciality Store Retailer of Private Label Apparel) :
プライベートブランド製品を商品開発段階から製造、販売段階に至る流通段階を一元的管理することにより顧客ニーズへの迅速な対応(QR)を可能にする事業システムのことである。アパレル業界では、1986年米国ギャップ社が最初に導入した。
- 2) FF (Fast Fashion) 型 :
多品種・多品目のトレンド(流行)かつ圧倒的な低価格に抑えた衣料品を短期間で大量に生産、販売するファッションブランドやその業態のこと。
- 3) OEM (Original Equipment Manufacturing) :
委託者のブランドで製品を生産すること、または生産するメーカーのことである。つまり、発注する小売業側が商品企画をおこない、製造仕様書を作成し、サンプルチェックも自己責任でおこない、生産のみを製造業者に委託することである。
- 4) ODM (Original Design Manufacturing) :
委託者のブランドで製品を設計・生産することであり、商品企画までも製造業者(仕入先業者)に任せ、製品の形にとなったプロトタイプ(提案サンプル)を確認して、製品企画も含めて生産委託することである。
- 5) ゾゾタウン (ZOZOTOWN) :
国内最大規模のファッション専門通販サイトである。2004年12月にZOZOTOWNをスタートさせ、現在1,500ブランド以上の商品を扱うショッピングモールとして注目されている。運営する㈱スタートトゥデイは1995年前澤友作氏によりCD・レコードの通販会社として設立された。2000年アパレルのオンラインショッピングサイトEPROZEを開設し、通販からオンラインビジネスへと業態変更した。そして2004年新興アパレル17ブランド(マッシュスタイルラボも当然ながら出店)を母体としてファッションモールZOZOTOWNがスタートした。現在ファッション業界の人気ブランドをすべてサイト内に網羅し、海外からのアクセスも急増しており、2011年中国・韓国向けの専用サイトを開設するなど積極的なEC海外戦略を展開している。また、ヤフー、ソフトバンクとも業務提携や合同出資会社を設立し、着々と新しいECビジネスを模索している。前澤社長のECビジネスの経営戦略は①商品②サイト③集客④物流の4

点を重視し、競合他社との差別化もこの4点である。商品については、取り扱うブランドは1,500を超え、他の通販サイトにないブランドなども出店している。サイト作りに関してはデザイン性にこだわり、高感度ブランドのイメージも壊さない、独特の洗練されたイメージを作り上げている。

6) ショールーミング (Showrooming) :

ショールーミングとは、顧客が実際に訪れた店舗では商品を比較・検討するだけで、購入は同一商品を安価で販売しているECサイトなどのオンラインでおこなう購買行動のこと。リアル店舗があたかもオンラインショップのショールームのように使われるため、ショールーミングと呼ばれた。

7) クリック&モルタル (click and mortar) :

現実のビジネスインターネット上のオンライン店舗と現実存在する店舗・物流システムを組み合わせ、相乗効果を図るビジネス手法、あるいはそうした手法を取り入れた企業のこと。企業にとってのメリットは、既存ブランドが利用できる場合はネット専業企業(ピュアプレーヤー)に比べて宣伝などのマーケティングコスト(顧客獲得コスト)が安くつくこと、在庫管理や物流面などで既存インフラを共有して有効活用できることなどがあげられる。利用者にとっては、商品選択、代金の支払いや商品の受け渡しなどに関して、選択肢が広がるという点がメリットである。クリック&モルタルという表現のオリジナルは、米国の証券会社チャールズ・シュワブの社長兼共同CEO、デビッド・S・ポトラック(David S. Pottruck)といわれている。

8) オムニチャネル (omni channel) :

オムニチャネルとは、リアル店舗やオンラインストアをはじめとするあらゆる販売チャネルや流通チャネルを統合し、そうした統合販売チャネルの構築によってどのような販売チャネルからも同じように商品を購入できる環境を実現することである。オムニチャネルでは、リアル店舗やオンラインモールなどの通販サイト、自社サイト、テレビ通販、カタログ通販、ダイレクトメール、ソーシャルメディアなど、あらゆる顧客接点から同質の利便性で商品を注文・購入できるという点、およびウェブ上で注文して店舗で受け取ったり店舗で在庫がなかった商品を即座にオンラインでの問い合わせで補ったりできるような販路を融合する点、といった要素が含まれる。

9) ロン・ハーマン (Ron Herman) :

ロン・ハーマンは、Fred Segalの敏腕バイヤーであったロン・ハーマンが、1976年に米国ロサンゼルスハリウッド・メルローズアベニューにあったフレッドシーガルのメルローズ本店を引き継ぎ、自分の名を冠したショップである。商品コ

ンセプト「Style of Life California」のもと、ハイセンスな商品に共感した有名人も多く、たちまちハリウッドセレブの御用達ショップとして広く知られた。店内は西海岸のスタイルをイメージし、メンズ・ウィメンズ・キッズのウェアはもちろん、アクセサリーや雑貨なども配置し、カフェやレストランも併設している。モードからカジュアル、ラグジュアリーな雰囲気アイテムまで、カリフォルニアスタイルらしいリラックスしたスタイリングを提案している。日本では、(株)サザビーリーグが独占契約を締結し展開を開始し、2009年8月東京・千駄ヶ谷に国内1号店をオープンした。2010年には二子玉川に2号店を出店している。現在では、東京・大阪・京都・福岡・神戸・神奈川・名古屋と、全国的な拡がりを見せている。

10) フレッド シーガル (Fred Segal) :

フレッド シーガルは、1961年に米国ロサンゼルスにおいてフレッド・シーガル氏によって創業された。同店の特徴は、ライフスタイル提案型のセレクトショップの先駆けとして、アメリカを代表する輸入およびオリジナルの衣料品や雑貨を販売するセレクトショップとなった。1965年に第一号店となるMELROSE(メルローズ)店オープンを経て、1985年にサンタモニカ(SANTA MONICA)、2013年にロサンゼルス空港(LAX AIRPORT)、2014年にラスベガス(LAS VEGAS)、そして2015年に東京の代官山へ出店した。フレッドシーガルの顧客リストには海外の有名セレブリティやハリウッドスターが多く、パリス・ヒルトンやブラッド・ピット、キャメロン・ディアスなども顧客である。現在では、世界からファッション関係者や多くの観光客が訪れるロサンゼルススポットにもなっている。

11) コングロマリット (conglomerate) :

直接の関係をもたない多岐にわたる業種・業務に参入している巨大企業体の中で、複合企業ともいわれる。主に異業種企業が相乗効果を期待して買収・合併を繰り返して成立する。工業、金融業、放送・通信など、通常ならば業務関係のある会社と合併したり、事業部を子会社化、または業務の内容において直接の関係をもっていない企業の買収などによって、全く異なる業種に多数参入し企業グループとして特異なシナジー効果を発揮する企業形態のひとつがコングロマリットである。コングロマリットは、異業種間同士の相乗効果によりグループ全体の活性化(一部では、株価や企業資産の吊り上げといった思惑も込められた)が期待され、1960年代のアメリカ合衆国で盛んにおこなわれた。異業種参入の難しさに加え、期待した相乗効果がえられない、拡大したグループの収益悪化といった問題が発生しやすい企業形

態であるが、業種を超えてシナジー効果が得られた場合は、技術的・ブランドブランディングにおいて非常に強力なものである。また、それぞれが独立した業務・業種であることから、独立や解体・再編など事業再構築（リストラクチャー）が比較的ペナルティなくおこなえるため、積極的に試みられた。近年では企業にも変化する市場に対する柔軟性が要求されるため、コングロマリットの構築～解体のサイクルも1990年代以降は短くなりつつあるともいわれるが、そもそものコングロマリットという巨大企業形態自体が足かせとなることも多い。巨大複合企業体の全盛期は1960年代～1980年代であり、現在は一部を除いてほとんどが残っておらず、もっと緩い業務提携でとどめることが多い。

12) 石津謙介：

昭和後期-平成時代の服飾デザイナー、評論家として活躍した。明治44年10月20日岡山生まれで、昭和26年男性衣服専門のヴァンヂャケットを設立した。米国のハーバードやプリンストンなど有名大学の学生ファッション「アイビー룩」を提唱し、日本の若者のファッションをリードしてVANの商号を世に広めたが、ずさんな経営体質から1953年に約500億円の負債で倒産。以後は服飾関係のプロデュースや評論、講演などで活躍した。雑誌「男の服飾読本」(後の「メンズクラブ」)の創刊に関わるほか、「男の服装戦略」など多くの著書がある。

13) アイビー・룩ク：

アイビー・룩クの始まりは、1954年、米国のハーバード大学・イェール大学・プリンストン大学・コロンビア大学・ペンシルバニア大学・ブラウン大学・ダートマス大学・コーネル大学の8校によりフットボール連盟が結成された。各校にはレンガ造りの校舎に生い茂る蔦(アイビー)がシンボルとなっていたことから、アイビーリーグとネーミングされた。その彼らが好んで着ていたカジュアルファッションを1955年に国際衣服デザイナー協会がアイビー・룩クと名付けたのが始まりであるといわれている。また、IVYの語源は別の諸説もあり、INTER-VARSITY(大学間)から「I-V-Y」と呼び合っていたことから名付けられたという説もあるが、実際は定かでない。

14) ヨーロピアン・カジュアル：

ヨーロッパ・カジュアルは、ヨーロッパ人を思わせるようなカジュアルファッションのことをさす。アメリカン・カジュアルの代表である「IVY」と対比して「EC」ともいう。このヨーロッパ・カジュアルは、「イタリアン・カジュアル」と「フレンチ・カジュアル」という2つに区分される。イタリアン・カジュアルは、地中海を思わせるよう

な鮮やかな明るいカラーや突出したデザインが特徴となっている。一方、フレンチ・カジュアルは、アメリカン・カジュアルにフレンチトレンドを加味した、品良くまとめた感じのファッションが特徴である。ヨーロッパ・カジュアルは、中高年齢の人でも品良くコーディネートができるといわれ、若年層中心のアメリカン・カジュアルと比較して、年齢幅が広いといわれている。

15) リチャード・アヴェドン(Richard Avedon)：

世界的に著名な写真家である。14歳で高校の文芸雑誌の編集に関わり、母親やいとこをモデルに実験的なファッション写真を撮り始め、20歳になる前に独特の撮影スタイルを確立していた。その後はコロンビア大学で哲学を学び、アレクセイ・ブロードヴィッチのデザイン・ラボラトリーで写真を学び、ファッション誌『Harpper's BAZAAR』の専任カメラマンとなった。このときからファッション写真やポートレイトの仕事が中心となり、パリ・コレクションには40年にわたってショーを撮りつづけた。特に、モデルを美しく撮る能力に長けていることで有名で、ファッション写真にモデルの息づかいを写し込んだ男とも呼ばれた。それ以外に、依頼を受け、チャップリンやマリリン・モンローなど有名俳優を撮ってきた。また、米国の公民権運動やベトナム反戦デモといった出来事を記録した写真集も出版し、社会派写真家としても注目される存在でもあった。

参考文献

井関利明(1978)「消費者ライフスタイル理論」, 季刊消費と流通, vol.2, No.2。
 伊丹敬之(2003『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社。
 伊藤良二・須藤実和(2004)「コア事業と成長戦略」『組織科学』Vol.37, No.3, 2, 11-20ページ。
 岩田松雄(2013)『ブランド』アスコム。
 大村邦年(2012)「ファストファッションにおける競争優位のメカニズム—INDITEX社ZARAの事例を中心に—」『阪南論集』第47巻第2号, 97-113ページ。
 大村邦年(2012)「新興アパレル企業にみるデジタルプロモーション—マッシュスタイルラボの事例から—」『阪南論集』第48巻第1号, 23-38ページ。
 大村邦年(2017)『ファッションビジネスの進化—多様化する顧客ニーズに適應する, 生き抜くビジネスとは何か』晃洋書房。
 洪懷馨(2007)「ライフスタイルと購買行動の関連性：シャンプー購買についての台湾と日本の比較」『創価大学大学院紀要』22号, 55-77ページ。
 加護野忠男(1999)『<競争優位>のシステム』PHP研究所。

- 加護野忠男 (2004)「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』Vol.37, No.3, 4-10ページ。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004)『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位—』有斐閣アルマ。
- 楠木健 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋系税新報社。
- 近藤公彦 (1992)「小売企業多角化と事業定義」『岡山商大論叢』第28巻第1号, 31-52ページ。
- 柴田悟一・中橋國藏 (2001)『経営戦略・組織辞典』東京経済情報出版。
- 嶋口充輝 (1984),『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社。
- 中橋國藏 (2001)『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版。
- 中橋國藏 (2008)『経営戦略の基礎』東京経済情報出版。
- 仁平京子 (2004)「ライフスタイル概念における社会的・心理学的特質とマーケティング的特質」『商学研究論集』, 明治大学大学院。
- 日本百貨店協会 (2017)『日本百貨店協会統計年報』。
- 平山弘 (2007)『ブランド価値の創造—情報価値と経験価値の観点から—』見洋書房。
- 平山弘 (2016)『ブランド価値創造戦略に求められるもの』見洋書房。
- 村田昭治 (1979)「マーケティングにおけるライフスタイル戦略」『ライフスタイル全書—理論・技法・応用17—』, 村田昭治・井関利明・川勝久編著, 6章, ダイヤモンド社。
- 三品和広 (2006)『経営戦略を問いなおす』ちくま新書。
- 矢作敏行 (2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1984)『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社。
- Aaker, D. A. (1984), *Strategic Market Management*, John Wiley and Sons.
(野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳 (1986),『戦略市場経営』ダイヤモンド社)。
- Adler, A. (1926), "What Life Shoud Mean to you" (高尾利数訳『人生の意味の心理学』春秋社, 1984年)。
- Albach, H (1965). "Zur Theorie des wachsenden Unternehmens," in *Theorie des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstum*, hrsg. Von W. Krelle, Berlin..
- Ansoff H. I. (1965) *Corporate Strategy*. (広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率大学出版)。
- Ansoff, H. I. (1957) *Strategies for diversification*. Harvard Business Review, 35 (5), (邦訳, H. I. アンソフ (2010)「多角化戦略の本質」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『戦略論1957-1993』ダイヤモンド社)。
- Abell, D. F. (1980), *Defining the BliSiness: The Starting Pointof Strategic Planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳 (1984),『事業の定義—戦略計画策定の出発点—』千倉書房)。
- Duncan, H. D., (1969), "Symbols and Social Theory," Oxford Univ. Press. N. Y.
- Feldman, S. D. and Thielbar.G.W., (1972.), "Lifestyles: diversity in American Society," Little. Brown and Company: Boston.
- Knight, K. E (1967) "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process" *Jornal of Business*, Vol.40, No.4.
- Lazer, W., (1963), "Life Style Concepts and Marketing," in S. A. Greyser, ed., *Toward Scientific Marketing*, AMA, pp.130-131.
- Levy, S. J., (1963), "Symbolism and Life Style" in S. A. Greyser, ed., *Toward Scientific Marketing*, AMA, pp.140-141.
- Marris, R (1964) "*Economic Theory of Managerial Capitalism*", London, MacMillan.
- Moore, D. G., (1963), "Life Style in mobile Suburbia," in S. A. Greyser, ed., *Toward Scientific Marketing*, AMA, pp.150-151.
- Penrose, E. T (1959) "*The Theory of the Growth of the Firm*" Oxford, Basil Blackwell.
- Raynor, M. E., (2007), "The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to Do About It)." Currency/Doubleday.
- Rumelt.R.P (1974) "*Strategy, Structure and Economic Performancem*" Harvard Business School Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 (1977),『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社)。
- Weber, M., (1905) *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*, in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 20. Band., (富永祐治・立野保男訳『社会科学方法論』岩波文庫, 1936年)。

(2017年11月24日掲載決定)