

〔論 文〕

協業事業による多角化とブランド価値の深化

——ジョルジオ アルマーニの事例から——

大 村 邦 年

目 次

- I はじめに
- II 多角化に関する議論
- III 協業事業体に関する議論
- IV ジョルジオ アルマーニ (GIORGIO ARMANI) の事例
 - 1. ブランド価値形成
 - 1) 医学の道からファッションビジネスの世界へ
 - 2) バイヤーからデザイナーへ転身
 - 3) 一流デザイナーとして飛躍
 - 2. 事業領域の拡張
 - 3. ラインの拡張
 - 4. ファッションの枠組みを超えた非関連型多角化
 - 1) レストラン・カフェ事業
 - 2) インテリア事業
 - 3) フラワーアレンジメント事業
 - 4) チョコレート事業
 - 5) コスメティックス (化粧品)・香水事業
 - 5. イノベーションを生んだ協業事業
- V まとめ

I はじめに

近年、ファッションはさまざまな外部環境の変化や顧客ニーズの高い成熟度と多様性によって、ビジネスの大きな転換期を迎えている。これまでと違った経営を志向する新たなビジネスモデルの構築が大きな課題となっている。

このような状況下において、新たな多角化戦略の観点から、同業種の企業間による業務提携や異業種の企業間による協業や連携ネットワークを形成し、相互が保有するブランド価値を巧みに組み合わせ、共有化させるという協業によ

る事業組織を構築させるビジネスモデルが注目されている。国内外のファッション企業では、すでにこの協業 (cooperative) 事業モデルを実践し、これまでのビジネス領域を拡張させながら急成長している企業が生まれている。

企業はこれまでも規模や業績拡大をめざすために、既存事業の範囲を超えて新たな事業領域へ拡張させる多角化の経営戦略をとることがある。特に大企業では、本業以外の多角化によって、複数の異なった事業領域を営んでいることが多い。一方、2000年代に入り頻繁に、事業の「選択と集中 (比較優位の徹底)」の重要性が謳われてきた。これは事業の絞り込みを指しているのではなく、成熟した市場において、事業シェアの拡大や合理化による価値創造の困難性を示している。いずれにしても企業が持続的に事業を継続させる際に、単一事業展開のみでは、リスク分散が果たせないことや、将来の市場規模の限界を考慮すると複数の事業領域をもつことが不可欠であると考えられる。

本稿では、理論的アプローチとして「多角化」と「協業」の先行研究をレビューしながら、そのロジックを整理する。また、実証的アプローチとしてイタリアを代表する高級ファッションブランドの「ジョルジオ アルマーニ」を事例として、保有するブランド価値を最大限に多角化戦略に活用し、協業事業モデルによって事業領域を拡張させ成功している、新たな多角化のあり方について議論することを目的とする。

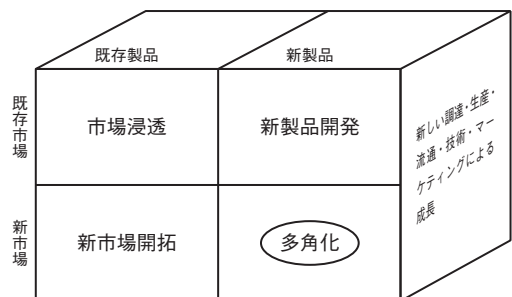
II 多角化に関する議論

多角化とは、企業のもつ経営資源を新たな製品・市場へ展開し、さらにはそのようにして既存の経営資源の拡充、発展を図ることであり、企業が従来からの事業活動とは異なる事業活動を付け加えてゆく行動のことで、異なる事業活動が単一の企業内に統合された状態である(石井・奥村・加護野・野中 1996, 加護野 1976)。企業は、経営環境の変化に対応するために新たな経営ビジョンや方針を策定する際、事業領域全体をどうするかについて戦略的に決定させなければならない。そこで、企業を成長させるのか、現状維持でよいのかという意思決定の判断をする必要性に迫られることになる。その成長戦略の基盤となる手法は、多角化による複数の事業展開をおこなうことである(大村 2014)。

多角化の先行研究は、これまでに多くの論者(Ansoff 1965, Penrose 1959, Raynor 2007, Rumelt 1974, 加護野 2004, 三品 2006, 吉原 1986 他)によって、議論されてきた。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)。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、あるいは専門型企業の方が好業績であると指摘した。Penrose(1959)は、成長する企業はあつと多角化をおこなうか、多角化することによって企業は成長していく。すなわち、企業は一つの市場や特定の製品だけを対象にしていれば、必然的に成長が事業領域の枠内に限られ、必然的に成長の限界が生じることになることを指摘した。Fisher(1961)やBerry(1975)は、企業が新しい事業領域で多角化をおこなえば、既存の技術や経営資源を活用する思考が働き、新たな競争優位を獲得する可能性があることを体系的な理論化によって明らかにした。企業規模に対

して事業領域拡張の経済規模が相対的に小さいほど多角化の動機は強い。加えて、多角化レベルが高い企業と事業間収益の相関性が小さい事業構成をもつ企業は、収益の安定性が高いと考えられる。

Ansoff(1965)は、企業の経営戦略には成長を実現させるための事業領域の意思決定について、成長ベクトル(growth vector)という理論で明らかにした。この理論は、企業は製品と市場という2つによって分けられ、その製品が既存であるか新規かによって、①市場浸透、②市場開発、③製品開発、④多角化、という4つの成長戦略がとれることを明らかにした(図1)。企業はこれら4つ戦略のうち、市場浸透がもしくはそれを含めた複数の戦略を組み合わせることにより、自社が取り組むべき製品・市場の構造を決定する。なかでも多角化は、製品・市場の範囲を広げることから、最もダイナミックな企業成長戦略といえる(中橋 2008)。また、多角化を成長戦略として捉えた場合、水平的、垂直的、同心的、コングロマリットのという4つの多角化に分類し、さらに4つの多角化を関連型と非関連型に分類(図2)した。関連型多角化は、製品、技術、流通チャンネルなどのように企業が保有する何らかの知識やスキルを活用して、新しい分野で事業を展開することをいう。非関連型多角化は、マネジメントとファイナンス能力以外の経営資源を保有することなく、既存事業以外の領域に進出することである。一般



出所) アンソフ(1965, 邦訳1969)

図1 アンソフの成長ベクトル

		需要・新しいニーズ		
		既存市場と同じタイプ	類似タイプ	新しいタイプ
新製品	関連型多角化	水平的多角化	同心的多角化	同心的多角化
	非関連型多角化	垂直的多角化	同心的多角化	コングロマリットの多角化

出所) アンソフ (1965, 邦訳1969) を筆者加工 (2014)。

図2 多角化における成長ベクトル

的に、成長性は多角化の程度が高い企業ほど高いが、収益性は多角化が中程度の企業が優れているといわれる (大村 2014)。

Ⅲ 協業事業体に関する議論

協業とは、多数の労働者が一つの生産過程に集まり協力して、労働に従事することである。現代社会の協業では、一般的に組合組織として認識され、参加する中小企業の事業を統合する組合形態のひとつと考えられている。事業活動に取り組む同業種の中小企業が、従来から営んできた事業を統合することで、事業規模の適正化や技術水準の向上、設備および経営の近代化と合理化を図り、生産性や販売能力の向上をめざすことが主要な目的となる。協業組合の企業は、事業の一部分を統合する一部協業とすべての事業を統合する全部協業のいずれかを選択する。どちらの場合でも組合に参加する企業は必ず事業者でなければならず、組合に統合した事業については原則として組合員の事業として活動することはできなくなる。つまり、共同で実施したい事業のみを統合することができる形態といえる。

ところが近年では、消費者のニーズに適合する製品やサービスの開発は、これまでにないような製品やサービスの新規性が求められるため、個別の企業や業種では目的達成が難しい場合が存在する。そのためにバリュー・チェーン¹⁾の段階や業種を越えて、企業の活動が統合化される動きも生じ、同業種協業や異業種協業

など新たなビジネスモデルとして注目されている。

特に、ものづくりをおこなう中小・中堅企業の間では、協業関係を組織化する動きが活発にみられ、存立地域を基盤として関係性の再構築をめざす取り組みが顕在化している。例えば、共同受注体制を組織化し、顧客からの受注窓口の一本化や、製品開発を共同体によっておこなうなどの動向がある。その要因は大手メーカーからの受注減少への対応という共通課題が背景にある。これらの協業に向けた中小企業の活動は、受注の一本化であるならば、異業種への参入の可能性や大手企業に対する交渉力の強化を目的とした活動として捉えられる。また、独自製品の開発であれば、大手企業を直接的な顧客とせず、中小企業が自社製品の開発・製造・販売を内製化するための新事業確立のための活動として捉えることもできる。本来は、同業種の垣根を超えた中小企業間の連携は特に目新しいものではなく、これまで異業種交流などの場で、さまざまな関係構築が模索されてきた。また、行政(官)による多くの支援制度によって、産学・産産など多様な主体によって構成される連携組織の形成が促進されてきた(大倉 2014)。しかしながら、連携や交流を目的とする組織がある中で、協業関係を具体的にどのような方法で、誰がコントロールするのかに関する研究はなされていない。筆者は、この点に着目し、マネジメントの観点からブランド価値を保有する企業間の協業事業の組織形成による多角化を研究課題としている。

協業に関する議論は、最初に A. Smith (1776) の『富国論』において、協業とは経済的に新たな生産力として、生産性を高める手法として分業の具体例として瓶の生産工程を示しながら、資本主義社会の構造を「分業に依拠する協業」と「労働価値」に基づいて論じた。また、K. Marx (1884) の『資本論』では、同じ生産過程において、あるいは、異なっているが関連している生産のさまざまな過程において、肩をならべ一緒に計画的に労働する多くの人々の労働の形態が協業と定義している。そして同種同質の労働をおこなう協業形態を「単純協業」と呼び、「単純協業」をおこなうためには多数の労働者を雇う資本集積が必要となり、加えて労働者を指揮監督する資本機能が必要となるため、これを資本主義的生産の出発点と考えた。次の段階の「分業による協業」は、異種労働による手工業的な分業という、協業のより発展した形態とし、生産プロセスをその典型とみなした。さらに、生産する作業場内の分業による生産力の発展は社会的分業および市場の拡大を促進し、それによってもたらされる機械制大工業を労働手段の変革を伴うもっとも発展した協業形態として捉えている(杉村 2014)。しかし、本稿では協業を労働生産という視点ではなく、企業が競争優位性を持続させる、ひとつの経営戦略として捉えている。

例えば、2018年10月トヨタとソフトバンクの異業種間で「新しいモビリティサービスの構築」というビジョンで戦略的提携と協業事業体といえる新会社設立が発表された。顧客の需要に合わせてジャスト・イン・タイムの配車を行う地域連携型オンデマンド交通と企業を対象にしたチャトルサービスであるが、その背景には異業種でありながら価値と理念共有によって市場創造の目的が存在することが着想要因となっている。また、ファッション業界では、業界大手のオンワード樫山とストライプインターナショナルのアパレル同業種間で、ファッション分野における「次世代ビジネスモデル」を協業による開発をめざし、戦略的パートナーシップ

を締結した。まずは、両社の EC モールに相互の基幹ブランドを出店させ、相互の顧客基盤を活用しながらオンラインでの共同販促をおこなうなど、情報化社会に対応させる。リアル(実)店舗では、集客力や販売力の強化を目的に、両社のビジネス基盤を活用した共同店舗開発や相互送客などの取り組みを推進させる。オンワード樫山の強みは、グローバルな企画生産体制のプラットフォームであり、ストライプの強みは、商品企画力やマーケティング力である。これらを有効に活用するなどして、両社の商品力の強化に向けた共同マーチャンダイジングをおこなうことを推進する。将来的には、協働事業体の構築も視野に入れながら、戦略的パートナーシップを強化していくという。最終的には、アパレル小売業の在り方を変えるほどの新規テクノロジーが次々と生まれ、EC や二次流通の拡大で業界構造が激変する中で、2社が知見を出し合うことでアパレルメーカーとしての競争優位性を維持、拡大させることをめざしているのである。次章では、アルマーニが事業領域を超えたブランドビジネスを成功させている要因が協業事業の組織を形成し、多角化を進展させていることを明らかにする。

IV ジョルジオ アルマーニ (GIORGIO ARMANI) の事例

ジョルジオ アルマーニは、1934年イタリア・ピアチェンツァ生まれのデザイナーのジョルジオ・アルマーニ (Giorgio Armani) によって創業されたファッションブランドである。1980年代後半から、イタリアファッションが新規性と高感度な商品として、米国や日本をはじめ世界で広く認知され、ジャンニ・ヴェルサーチ (Gianni Versace)²⁾、ジャンフランコ・フェレ (Gianfranco Ferré)³⁾、とともにミラノを代表するデザイナーブランド「3G」として注目された。現在アルマーニは、イタリアファッション業界の中でも最も権威の高いブランドといわれている。本社および本店は、イタリア・ミラ

ノ市マンツォーニ通りにあり、筆者は研究活動で幾度も同社を訪問している。本店は、中心ブランド「ジョルジオ アルマーニ」の他にも、幅広い客層に対応させるために「エンポリオ アルマーニ (EMPORIO ARMANI)」「アルマーニ ジーンズ (ARMANI JEANS)」「アルマーニ エックスチェンジ (ARMANI EXCHANGE)」など顧客ニーズやターゲットを細分化させたフルアイテムの衣料品が展示され、その他に靴や靴、アクセサリ、化粧品、香水、スポーツ関連商品などアルマーニが提案するすべてが理解できる品揃えとなっている。また、アルマーニが経営する5つ星ホテル、ミシュランレストラン、高級バー(カフェ)、ブックショップ、花屋が本店に併設されている。同じ建物には本社があり、ホテル、レストラン、リゾート開発、インテリア家具、フード開発、工業デザイン、建築・商業空間設計などの各事業部のオフィスになっている。それらのすべてが「アルマーニ」という冠で統一し、ブランド価値を多角化によって一層の向上と拡張、浸透をめざしている。つまり、「アルマーニ」は、事業領域を超えてブランド価値という経営資源を有効活用していることがビジネスの特徴となっている。

1. ブランド価値形成

1) 医学の道からファッションビジネスの世界へ

イタリアを代表する高級ファッションブランドである「ジョルジオ アルマーニ」は、1975年法人設立された。創業者であるジョルジオ・アルマーニは、厳しい家庭に生まれ、将来医師になるよう厳しい教育を受け、ミラノ大学で医学を学んだ。しかし徴兵期間を終えた後に大学を退学し、イタリア随一の有名百貨店「ラ・リナシェンテ」⁴⁾の紳士服バイヤーとしてファッションの世界に入った。そこで度々英国に出張する機会を得たことから、英国式の素材や仕立ての基礎知識を修得し、後の独自の解釈による英国式クラシックなデザインスタイルに大いに影響を与えることになった。

2) バイヤーからデザイナーへ転身

紳士服バイヤーとしての実績と誠実な仕事ぶりから、1964年人気デザイナーであるニノ・セルッティ⁵⁾に認められ、セルッティ社の紳士服ブランド「ヒットマン」のデザイナーに大抜擢されることになり、ニノ・セルッティからデザイン手法を学び、デザイナーとしての基礎を固めることになった。そして、わずか6年間でデザイナーとしての先天的な才能を発揮し、大ヒット商品を生み出し、1970年にフリーデザイナーとして個人アトリエを設立した。独立後は、アレグリ、バグッタ、ジボ、ヒルトン、エルメネジルド・ゼニアなど多くの有名ブランドからの依頼でデザイン提供をおこないながら、多様なファッションデザインの経験価値を蓄積させていった。

1974年に自らの紳士服ブランド「ジョルジオ アルマーニ」を発表し、1975年ジョルジオ アルマーニ社を設立し、1976年婦人服のオートクチュールとプレタポルテのデザインも手がけるようになった。婦人服のデザインは、紳士服の機能性を応用し、女性らしい雰囲気と贅沢な素材を使用し、美しいシルエットに着心地の良さを追求した、作品は独特のカッティング技術によって一躍ミラノコレクションで高い評価を得ることになった。当時の時代背景は、働く活動的な女性の「キャリアウーマン時代」を迎えようとしていた時期と重なり、アルマーニのスーツスタイルは、米国や欧州の主要百貨店のバイヤーやファッション誌が注目した。1979年フランス高級ブランド「エマニュエル・ウングロ (EMANUEL UNGARO)」⁶⁾のプレタポルテデザイナーに招聘され就任し、パリコレクションでも注目を浴びることになった。1980年ハリウッド映画『アメリカン・ジゴロ』で主演男優リチャード・ギア⁷⁾の衣装担当に抜擢される機会に恵まれ、映画の世界的ヒットにともない、ハリウッドで一躍有名となり多くのハリウッド映画スターがアルマーニの服を着るようになった。

3) 一流デザイナーとして飛躍

1981年に米国市場を意識したセカンドライン「エンポリオ アルマーニ」と「アルマーニ ジーンズ」をスタートさせ、全米を中心に一躍人気ファッションブランドとして認知された。1982年ファッションデザイナーでは、フランス人デザイナーのクリスチャン・ディオールに次いで、米国「タイム誌」の表紙を飾り、アルマーニブランドの商品価値が世界市場へと飛躍的に浸透することになった。1984年独特のソフトスーツを発表し、たちまち世界的な大ブームを起し、婦人服にも紳士服のパターンを活かしたいわゆる「キャリアウーマン」の代表的なスーツスタイルを牽引した。また、ブランディング戦略という観点では、広報活動にも注力し、1986年に有名な映画監督マーティン・スコセッシ⁸⁾を起用した「エンポリオ アルマーニ」のTVコマーシャルを製作し欧米各国で放映され、1992年には同じくデヴィッド・リンチ⁹⁾監督を起用した女性用香水「ジオ」のキャンペーン映像を全世界で公開し、フルアイテムを網羅するファッションブランドとして確固たるポジションを獲得した。また、2000年には、アルマーニ自身のデザイナー活動の一部始終を撮影したドキュメンタリー映画が製作され、日本をはじめとする主要国で公開し、流行を創造するファッションリーダーのひとりとして存在感を示した。

2. 事業領域の拡張

2004年より本格的なビジネスの多角化をめざし、ミラノ市内にアルマーニ&リゾートのホテル事業を開始し、2005年アルマーニ社創立30周年を記念して、東京六本木ヒルズにある森美術館において「ジョルジオ アルマーニ」大回顧展を開催した。2007年には東京商圏の中心地である銀座にアルマーニ銀座タワーを建設し、大きな反響を起こした。同タワーは、アルマーニの世界観を具現化する旗艦店と位置づけ、地上12階・地下2階の14階層から構成されている。「ジョルジオ アルマーニ」と「エンポリオ アル

マーニ」の2ブランドを中心に世界初のアルマーニが事業展開する新規事業である美容健康スパ施設をはじめ、高級レストランや日用雑貨品を中心とするホームインテリア「アルマーニカーザ (ARMANI CASA)」など、アルマーニのライフスタイルをトータルで提案する新たな複合型ブランドストアとして開業した。また、建築学的にも注目を浴び、外観は斬新な竹のモチーフが全面に施された特徴的な建物であり、建築意匠としても高い評価を受け、多くの建築家が見学に訪れている。

2010年ホテル事業の海外初進出となるアルマーニホテル・ドバイを開業した。世界一の高層ビルとして有名なブルジュ・ハリファビルのコンコース階から8階までと、38階から39階をホテルとし、室内設計とサービス等すべてにわたり、ジョルジオ・アルマーニが自ら企画立案・デザインを手がけた。160室の客室を有し、日本料理店や本場イタリア料理店など8つの斬新なレストランがある。アルマーニストアは、アルマーニブランドの美意識の集合体といえる豊富な商品群が配置されている。

2011年には、最高レベルの5つ星ホテルであるアルマーニホテル・ミラノを高級ショッピングエリアであるマンツォーニ通りに大型旗艦店とともに開業した。ホテルの建物は1937年にイタリアの建築家エンリコ・A・グリッフィーニによって建てられた歴史ある建造物で、内部をアルマーニ自身が考える究極の美学を具現化する空間に創り変えている。建物内には松久信幸のレストラン「NOBU」や1階の寿司バーと2階のレストランは地元の人々の高い評価を得ている。すぐ隣の建物には「アルマーニカーザ」の大規模なインテリアの店舗があり、ホテル内のすべての内装は「アルマーニカーザ」のインテリアコレクションの特別アイテムが使用されて、アルマーニのデザイン哲学やイメージが細部まで注ぎ込まれている。8・9階フロアは特にアルマーニがこだわり、新設されたパブリックエリアにより構成され、全面ガラス張りの窓からミラノの街が一望できる。8階に

Mar. 2019

協業事業による多角化とブランド価値の深化

はメインダイニング「アルマーニ レストラン (ARMANI Ristorante)」と「アルマーニ バー (ARMANI Bamboo Bar)」を併設したラウンジ「アルマーニ ラウンジ (ARMANI Lounge)」があり、多種多様な用途に応じて贅沢に利用できるようになっている。9階にはスパ「アルマーニ スパ (ARMANI Spa)」があって、特筆すべきはコーナーにあるジャグジー施設である。大きな浴槽からは、歴史的建造物ドゥオーモからコロソコモの最新高層建築群まで壮大なミラノの全景を見渡すことができる。すべての客室はスイートを含めて全95室あり、標準タイプの

部屋も45m²の広さが確保されている。室内のアメニティもすべてアルマーニブランドで埋め尽くされ、宿泊客にとってアルマーニの世界観を凝縮させたラグジュアリーな空間となっている。今後は、東京とニューヨーク、ロンドン、上海が計画されている。

ジョルジオ アルマーニ社の経営戦略は、細部にわたるまでブランド価値を基盤とし、そのブランド力を巧みな多角化戦略によって付加価値を生み、高業績をあげている。事業内容は、コアとなるファッションアパレルと化粧品、リゾート・ホテル開発、高級レストラン、書籍、

表1 ジョルジオ アルマーニ社成長への軌跡

1975年	ジョルジオ アルマーニ社 (GIORGIO ARMANI S.p.A) をジョルジオ・アルマーニとセルジオ・ガレオットイの共同出資で創業。紳士服「ジョルジオ アルマーニ」を開始。
1976年	プレタポルテの婦人服を開始。
1979年	高級ブランド「エマニュエル ウンガロ (EMANUEL UNGARO)」デザイナーに就任。
1981年	セカンドライン「エンポリオ アルマーニ」と「アルマーニ ジーンズ」を発表。米国を中心に高い売上業績をあげる。「アルマーニ」のブランド価値が浸透する。
1982年	タイム誌の表紙をジョルジオ・アルマーニが飾り、世界的なブランドとして地位を確立する。この頃から「モード界の帝王」と言われ始める。事業領域の拡張をめざし、ファッションの関連型多角化を推進し、香水専門企業との協業事業によって婦人用香水事業を開始。
1984年	男性用香水を発表。アルマーニ現象といわれた、世界的なアルマーニスーツの大ブームが起こり、イタリアを代表するファッションブランドとして確立される。
1986年	非関連型多角化とし異業種の通信事業にタルテル社との協業事業体を構築し、ノットウルノ電話を発売。
1987年	「ジョルジオ アルマーニ・オッキアリ」(メガネ)と「ジョルジオ アルマーニ・カルツェ」(靴下)を発表し、専門特化型企業との協業システムにより、順調に事業拡大していく。
1995年	スキーウェアとゴルフウェアを発表。
2000年	加速的に専門特化型企業との協業システムにより多角化を加速する。フラワーアレンジメント事業「ヴィア・マンツォーニ31」を開始。インテリア事業「アルマーニ カーザ」を開始。香水・化粧品事業「ジョルジオ アルマーニ・コスメティックス」を開始。
2004年	ミラノ市内にアルマーニ & リゾートのホテル事業を開始。同時にレストラン事業及び旅行事業も開始する。
2005年	アルマーニ社創立30周年記念として、「ジョルジオ アルマーニ」大回顧展を開催。開催地 東京、ニューヨーク、パリ、ロンドン、ミラノ、上海 出版事業「アルマーニブックショップ」を開始。 チョコレート事業 「アルマーニ チョコレート」を専門企業との協業により開始。
2007年	東京銀座に世界最大規模の旗艦店「アルマーニ銀座タワー」を開店する。 携帯電話事業 サムスン電子と協業事業体で「GIORGIO ARMANI PHONE」を開始。
2010年	「アルマーニホテル・ドバイ」を開業。
2011年	ミラノ・マンツォーニ通りに最高レベルの5つ星ホテルである「アルマーニホテル・ミラノ」及び旗艦店を開業。同時に本社を同じ建物内に移転し、拠点集中化を図る。

出所) 筆者が作成。

チョコレート、フラワーアレンジメントなど多岐にわたっている。2017年12月期決算は、売上高23億3000万ユーロ(約3005億円)、純利益2億4240万ユーロ(約312億円)の売上高規模になっている。2017年米国経済誌「フォーブス」は、アルマーニをイタリア国内で最も優秀な経営者として評価している。

3. ラインの拡張

アルマーニブランドの商品コンセプトは、「ナチュラル・着心地」を基本とし、現代社会の顧客ニーズであるライフスタイルの提案に適合している。常にデザインを探究していくと最終的にシンプルな商品に帰結するという考えがある。デザインは、1970年代半ば以降に人気が出たエグゼクティブな男女向けのスーツが代表的である。男性服出身のデザイナーだけに、仕事着が本領なのであり、「ファッションはその時代のライフスタイルに合ったもの。女性が男性のように働く時代には、オフィスで心地よく着ることができる服が基本となる。デザイナーの自己満足でしかない着飾った服はナンセンスである」と考え、機能性重視のデザインを生み出すことをポリシーとしている。

ファーストラインである「ジョルジオ アルマーニ」は、ブランドの軸であり、コレクションラインといわれている。春夏・秋冬もののミラノコレクションでは、シーズン毎にデザイナーであるジョルジオ・アルマーニのイメージがほぼ100パーセント表現された製品が発表されている。商品価格帯よりも創造性を優先させているため、必然的に高額となり、スーツは15万円～20万円以上する。高額なこともあり、市場に出回る数はセカンドラインの「エンポリオ アルマーニ」やビジネスラインの「アルマーニ コレツィオーニ (ARMANI COLLEZIONI)」と比較すると少なめである。「エンポリオ アルマーニ」は、1981年にジョルジオ・アルマーニが発表した。アルマーニのデザインを世に知らしめたニューヨークの高級衣料品専門店であるバーニーズから、「よりビジネスのシーン

に対応したスーツを」との依頼を受けてのことだった。エンポリオとはイタリア語で市場を意味していて、より一般的な消費者を意識している。ハイエンドで創造性重視な「ジョルジオ アルマーニ」に対して、遊び心ある若々しいデザインが特徴である。現在では、ドレスからスーツ、時計やTシャツまで幅広く手がけている。一般のマーケットを意識し、価格設定が低くしている。安いスーツでは5万円前後から、高いものでも10万円もあれば色々なデザインの選択ができるところが人気になっている。安いとはいっても一流ブランドのスーツである。品質が一流の製品となっており、高い評価を得ている。日常生活で着る分には、ファーストラインの「ジョルジオ アルマーニ」と比べても大差はない。

「アルマーニ エクステンジ」は、アルマーニのデザイナーとしての想いが若者の文化にインスパイアされ発足した、カジュアルファッションラインである。セカンドラインの「エンポリオ アルマーニ」と同様に価格帯のブランドである。若者を中心にハイセンスでファッション性があるため人気ブランドとなっている。

また、これらのブランドとは別に、上級スー



出所) 筆者が作成。

図3 アルマーニブランドの多角化

表2 アルマーニのブランドラインの位置づけ

ブランド名	商品の位置づけ
ジョルジオ アルマーニ	ファーストラインのプレタポルテコレクションでブランド戦略の中核をなす。
エンポリオ アルマーニ	スポーティな日常着を提案するディフュージョンライン。
EA7	エンポリオのスポーツライン
アルマーニ コレツィオーニ	2017年エンポリオと統合
アルマーニ ジーンズ	ジーンズライン。2017年エンポリオと統合
アルマーニ エクスチェンジ	低価格帯のカジュアルライン
アルマーニ プリヴェ	アルマーニの最高級オートクチュール
アルマーニ ジュニア	次世代のアルマーニ顧客を醸成する子供服
メイド トゥ メジャー (MTM)	自分だけのスーツを求める最上級の素材と技術のパターンオーダーメイドサービス。

出所) 筆者が作成。 ※各ブランドのコレクションは、すべて男女別で構成されている。

顧客向けへの差別化戦略として、最上級の素材と技術、そしてジョルジオ・アルマーニならではの高いファッション性を実感することができる「メイド トゥ メジャー (MTM)」を2017年からスタートさせた。MTMが他のオーダーメイドと大きく異なるのは、そのファッション性であり、クラシックからモードまでどのような体型にあわせても「ジョルジオ アルマーニ」らしい美しいシルエットを保持しながら、世界最高峰の技術と豊富なバリエーションによって、顧客の個性を表現することが可能となるオーダーシステムである。

4. ファッションの枠組みを超えた非関連型多角化

アルマーニはファッションブランドとして立ち上げられたブランドであるが、創業から40年を経過したアルマーニというブランドは実に多彩な事業を展開している。ブランド価値を利用したブランドの多角化は珍しいことではないが、アルマーニほどさまざまな事業を展開しているラグジュアリーブランドはあまりない。アルマーニが展開している事業は、前述のとおり、本業であるファッション関連のラインだけでも、「ジョルジオ アルマーニ」「エンポリオ アルマーニ」、そのスポーツライン「EA7」「アルマーニ コレツィオーニ」「アルマーニ ジーンズ」「アルマーニ エクスチェンジ」オートク

チュールの「アルマーニ プリヴェ」「アルマーニ ジュニア」、加えてオーバー注文服の「メイド トゥ メジャー」と関連型多角化である。しかし、さらにインテリアを手がける「アルマーニ カーザ (ARMANI CASA)」、フランス最大手のロレアルと協業事業として香水やコスメの「アルマーニ ビューティ」、ホテル事業の「アルマーニ ホテル」、レストラン・カフェ事業の「アルマーニ リストランテ」、花を扱う「アルマーニ フィオリ (ARMANI Fiori)」、チョコレート「アルマーニ ドルチェ」、など実に多岐にわたる。以下に、主な事業の概要について列記する。

1) レストラン・カフェ事業

今でこそ日本にもアルマーニ銀座タワーや東京青山に「エンポリオ アルマーニ」カフェなどを展開し、アメリカやアジア、ヨーロッパに多数の店舗展開をおこなっているレストラン事業であるが、事業開始のころは、多くの失敗を経験している。

1989年に「エンポリオ アルマーニ」の大型店舗をフェレンツェにオープンする際に、経営不振から閉店に追い込まれていた現地で有名なレストラン「ドネイ」を買収し、店舗を復活させた。店舗面積800m²もあるエンポリオのショップのうち、150m²を「ドネイ」の店舗にした。建築家のジャンカルロ・オルテッリのデザインで

アルマーニ風のミニマルなデザインではなく、古きよき時代の温もりのあるレストランにリノベーションしたが、すでに失敗したレストランとして昔の名声を失ったフィレンツェでは受け入れられることはなく、わずか2年で大赤字を計上し閉店となった。しかし、アルマーニはこの教訓を活かし、独自の料理メニューを開発し、「アルマーニ・リストランテ」として立ち上げ、地元で人気の料理店として認知させることに成功させ、その後のレストラン・カフェ事業の展開に大きな経験価値を蓄積した。

2) インテリア事業

2000年に立ち上げた「アルマーニ カーザ」は、アルマーニのライフスタイルが見事にインテリアに集約されたラインとなっている。アルマーニは、もともと「家」に対する思い入れが強く、訪れる場所すべてに家を持ちたい思うほどであった。ゆえにレストラン・カフェ事業も含め、衣・食・住のすべてを形成するインテリアの事業領域には違和感はないと考えられる。「アルマーニ カーザ」は、ファッションデザイナーのアルマーニらしく、テキスタイルやマテリアルに対するこだわりが強く、直線的ラインで幾何学的なパターン、ミニマルでありながら軽やかなスタイルはまさにアルマーニの洋服をそのままインテリアにしたようなものであり、誰が見ても、すぐにアルマーニだと分かるほど特徴的な商品群である。

インテリアブランドの場合はファッションとは違い、フランスよりもイタリアの方が世界で圧倒的に人気があり、イタリアンモダンの「カッシーナ」⁹⁾や「アルフレックス」¹⁰⁾といったインテリア専門のイタリアンブランドはともて人気が高い。「アルマーニ カーザ」はこういったブランドとも生産企画の協業連携を構築しつつ、これらのブランドと肩を並べるくらいの存在感とポジションを獲得している。

3) フラワーアレンジメント事業

フラワーアレンジメント事業は、インテリア

事業「アルマーニ カーザ」と同時にミラノアルマーニショップ「ヴィア・マンツォーニ31」で2000年から開始した。同時期に始めたことからインテリアの一環と思われるが、フラワーアレンジメント的な要素として、日本の生花にも通じる美的感覚を兼ね備えているといわれている。設立当初から、材料仕入れや専門的知識を獲得するため、イタリア国内に点在する生花生産者や業者、フラワーデザイナーとの独自のネットワークによって、アルマーニとの協業組織を構築している。現在では、ミュンヘンや香港、マナマ、クアラルンプール、ドバイ、アンマン、ソウルと世界各国にアルマーニの店舗内で展開している。

4) チョコレート事業

近年では、ラグジュアリーブランドであるブルガリやグッチなどもチョコレートを生産販売している。チョコレートはラグジュアリーブランドの中でもブランド価値を表現する重要な商品と評価され始めている。チョコレートに刻印されたアルマーニのAロゴは、ファッションブランドらしくチョコレートとは思えないほどゴージャスなパッケージに入り、アルマーニそのものを表現している。アルマーニ・ドルチェは世界の有力百貨店やアルマーニの大型店舗網で出店を重ねており、日本ではアルマーニ銀座タワー内に店舗がある。チョコレートの生産は、イタリア有数の歴史と名声を誇るF社と協業連携しており、アルマーニのブランドコンセプトに沿った商品開発がおこなわれている。

5) コスメティックス(化粧品)・香水事業

アルマーニは、香水をスタートした1980年代にロレアル¹¹⁾とライセンス契約をおこない、2000年に「ジョルジオ・アルマーニ・コスメティックス」としてスタートさせた。現在は、「ジョルジオ・アルマーニ・ビューティ」となっているが、ロレアルとのライセンスより一歩踏み込んだ、協業事業での契約は継続しており、実質的にロレアルの店舗網においても販売さ



出所) 筆者が作成。

図4 アルマーニの非関連型多角化

れている。多くのブランドでは、香水やコスメティックスでは専門特化型企業とのライセンス契約等で外部委託している場合が多いが、アルマーニのように協業事業というビジネススタイルは珍しいといえる。

以上のように、アルマーニはファッション以外の事業領域へ展開し多角化を推進している。しかしながら、ビジネスをストーリーと捉えるならば、ファッションとは関連性の高い事業が多いことも確かである。

5. イノベーションを生んだ協業事業

アルマーニは、創業してすぐに成功したため、ブランドマネジメントという経営戦略に対して注力できず、受注量の生産背景と資金力という経営に重要な基盤が脆弱であった。そこでアルマーニは、理念共有と相互理解に依拠するパートナーシップの構築という観点から、生産つまり縫製工場との協業による経営手法を模索した。ここで、旧知であった高度な縫製技術を持つ専門特化型企業であるGFT社と生産について、協業事業として取り組むことにした。当初の合意では、GFT社がアルマーニの在庫品を一括で買い取り、アルマーニの商品コレクションにかかる膨大な費用負担をおこなうこと

であった。当時はまだ生産体制も「MADE IN ITALY」という言葉すら存在していない時代であったが、このアルマーニとGFT社との事業提携は、その後イタリアのファッションビジネスの在り方を根本から変えるほどの大きなものであった。これまでは、デザイナーが生産専門企業と協業という形で融合させるビジネスモデルは考えられることもなかった。つまりデザインとマネジメントの分業が成立したことにより、デザイナーはデザインに没頭し、革新的なデザインが生まれ、商品生産できるシステムというイノベーションが生まれたのである。このことが、不況であったイタリアファッションが斬新なスタイリングから瞬く間に世界的なブームとなった起因となったと指摘できる。

さらに、もうひとつのイノベーションは、セールス形態の変化があげられる。これまでの営業担当者は、取引先や顧客のところまで出向き契約や販売活動をおこなっていた。アルマーニは、これまでの営業方式では、自らのブランドコンセプトや制作の意図が伝わらず、アルマーニのブランド価値の向上には繋がらないと考えていた。ここでアルマーニは、本社に全コレクションを陳列するショールームを設置し、バイヤーが発注するためには足を運ばせるとい

う方式に変えた。アルマーニは以前のバイヤーでの経験を活かした、セールスモデルを構築したのである。これが米国の高級百貨店「サックス・フィフス・アベニュー」かアルマーニのブランド価値を認識させ、初めて大口受注という成果として現れ、一躍注目されることになった。他にも「エンポリオ アルマーニ」ジーンズとベーシックラインを製造するSIM社があるが、GFT社と同じ協業システムを導入している。1986年SIM社は、アルマーニ社の成長に合わせるように好業績を続けたことから、ミラノ証券取引所に上場するまでに至った。

しかし、アルマーニはファッションビジネスの成功により潤沢な資金を獲得した。そして徐々に経営のエキスパートを雇用し、これまでの専門特化型企業との関係性の見直し、積極的な資本参加をおこないながら、最終的に生産プロセスもアルマーニ社の管理下におくようになった。一般的にブランドビジネスは、自社による生産から規模の拡大に伴って生産補填として外部委託に移行していくことが多い。しかし、アルマーニは、小さな規模の時代においては専門特化型企業と協業連携をおこない、規模が拡大した時点で自主生産・管理体制に移行させる戦略をとっている。しかしながら、ファッション以外の異業種との多角化では、事業領域の専門特化型企業との関係性を維持し、巧みな協業事業組織を構築している。

V まとめ

本稿は、多角化のひとつの戦略として同業種、または異業種企業間の戦略的連携も含めた協業事業が新たなブランド価値の深化にどのような影響をもたらすのかを「問い」としている。この「問い」に必要な先行研究は、「多角化」と「協業」についてレビューをおこなった。多角化は、企業の最もダイナミックな成長戦略であり、多角化戦略が高い企業ほど成長性は高いが、経営資源の負荷も大きく、収益性では中程度の企業の方が優れていることを再認識した。協業につ

いては、ものづくり現場の生産プロセスにおける「労働と分業」という議論が多く、実際に近年では、ものづくりをおこなう中小・中堅企業の間では、協業関係を組織化する動きが活発にみられ、存立地域を基盤として関係性の再構築への取り組みが顕在化していることが分かった。一般的に強いブランドを有する企業の多角化は、ブランド価値を有効活用することによって、新規参入の事業領域内でシナジー効果から、一層のブランド価値の深耕化と企業全体の売上高増加という2つの期待感が背景にある。他方、もし多角化に失敗するならば、ブランド価値が一気に破壊されるという大きなリスクも背負っている。

本稿の事例としたイタリアを代表する高級ファッションブランドのアルマーニ社は、先ず紳士服の「ジョルジオ アルマーニ」をコアブランドとして、顧客層を細分化させ、女性服から子供服までコレクションラインを増やすことに取り組み、「エンポリオ アルマーニ」、そのスポーツライン「EA7」「アルマーニ コレツィオーニ」「アルマーニ ジーンズ」「アルマーニ エクスチェンジ」オートクチュールの「アルマーニ プリヴェ」「アルマーニ ジュニア」、加えてオーバー注文服の「メイド トゥ メジャー」と拡張し、ファッションに関連する鞆や靴、香水、時計等の関連型多角化も推進させブランド価値を形成したことから、ファッションブランドとして確固たる地位を築いていった。このプロセスには、創業間もないころに、自らの経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の脆弱性を補う観点から、優良な縫製企業や販売企業とパートナーとしての協業が不可欠であったことは容易に考えられる。この協業によって、ジョルジオ・アルマーニは、デザインに比重をかけることができ、「モードの帝王」といわれるほど偉大なデザイナーと世界で認知されることになった。このように、イタリア国内のものづくりの匠技と経営資源をもつ専門特化型企業との協業モデルの経営戦略をうまく取り入れたことから、同じ協業モデルを用いて異業種参入を積極的におこ

ない、「アルマーニ カーザ」や「アルマーニ レストラン」「アルマーニ ホテル」等の非関連型多角化も推し進め、新たにファッション以外の上級層の顧客を獲得し、ブランド価値をより拡げ、深化させることに成功したといえる。

今後、企業がおこなう多角化の考え方は、ブランド価値をもつ企業同士の協業モデルを志向することが重要であり、相互の価値連鎖を生み出すシナジー効果を念頭に、新たな市場を創造するという崇高な企業間のビジョンが重要となるであろう。これが戦略論でいえば多角化による競争優位の持続と市場創出へ結びつくことになっていくであろう。今後は、協業によるブランド価値を活かした競争優位の多角化を理論的に体系化することが課題となっていく。

【付 記】

本稿は、平成30年度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) バリュチェーン

バリュチェーン (Value Chain) とは、原材料や部品パーツの調達活動から商品製造や商品加工、出荷配送、マーケティング、顧客（消費者）への販売、アフターサービス（カスタマーサポート）までの一連の事業活動を個々の工程の集合体ではなく価値 (Value) の連鎖 (Chain) として捉える考え方である。

2) ジャンニ・ヴェルサーチ (Gianni Versace)

イタリアの革新的なファッションデザイナーであり、1978年自身のファッションブランドの「ヴェルサーチ (VERSERCE)」の創業者である。デザインは、華やかで豪華、芸術的で装飾的なスタイルで知られている。また同時代にイタリア・ミラノを発祥として世界中のファッションを席巻したジョルジオ・アルマーニ (Giorgio Armani)、ジャンフランコ・フェレ (Gianfranco Ferré) の3人のことを「ミラノの3G」とも呼ばれた。特にジョルジオ・アルマーニとは、正反対のデザインでファッション界に大きな影響力を持つ者同士としてライバル視された。また1990年代のファッションショーにおけるスーパーモデルブームの火付け役としても時代の大きな流れを牽引した。一方、

舞台衣装デザイナーとしても才能を開花させ、友人であるエリック・クラブトンやダイアナ元妃、ナオミ・キャンベル、デュラン・デュラン、マドンナ、プリンス、エルトン・ジョン、シェール、ステイニングなどさまざまな著名人のための衣装デザインをおこなった。とりわけ音楽業界のポピュラーミュージックとの積極的な協業をおこなった最初のデザイナーの一人とも評される。ジャンニ・ヴェルサーチは1997年フロリダの別荘前で暗殺され、50歳で亡くなった。その悲劇的かつセンセーショナルな最期は、世界中で報道された。

3) ジャンフランコ・フェレ (Gianfranco Ferré)

イタリア・ミラノの「3G」の1人として称えられ、ジャンニ・ヴェルサーチとジョルジオ・アルマーニとともに1980年代後半のミラノのモードシーンを牽引した。ミラノ大学建築学科を卒業し、建築士の資格を持つ彼のデザインする服は構築的で、エレガントなシルエットが特徴といえる。1978年「ジャンフランコ・フェレ」をミラノコレクションで発表し、1989年、クリスチャン・ディオールのチーフデザイナーに就任する。クリスチャンディオールのオートクチュールとプレタポルテ、アクセサリを担当した。フランス人以外のデザイナーが、有名メゾンのチーフに就任することは、ファッション史上初めての快挙であった。生涯のキャリアでは、最高位のL'Occchio d'Oro賞を6度も受賞していることから、特出したデザイナーであることが理解できる。またインドで長期滞在した経験から、すべてのデザインの中に東洋文化の影響が見られる。

4) ラ・リナシエンテ (La Rinascente)

ミラノの中心、大聖堂ドゥオーモの横という好立地にある。開業は1865年と歴史があり、イタリア国内のミラノ、ローマ、フィレンツェなど11店舗をもつ高級百貨店である。ラ・リナシエンテの特長は道路に面した1階のショーウィンドウ・ディスプレイである。展示は、約1週間という早いサイクルで次々と趣向を凝らしたディスプレイに変えられ、毎回デザイン性が高く商品を題材にしたアートといわれている。

5) ニノ・セルツィ (Nino Cerruti)

イタリアのファッションデザイナーで1930年生まれ。20歳で毛織物業「チェルツィ 1881」の経営を引き継ぎ、1957年紳士服プレタポルテの生産に取組み、「ヒットマン」をミラノコレクションで発表し、好評を得た。1963年スコットランドでニットウェア製造企業「チェルナイア」を設立し、1967年パリにブティック「チェルツィ 1881」を開業し、紳士服コレクションを発表する。また、ブランド名を「ヒットマン」から「チェルツィ」に改めて以降、レディース&メンズアパレル以外に

も靴、カバン、香水などトータルに展開する。1965年から1970年まで修行時代のジョルジオ・アルマーニがデザイナーを担当していた。1968年パリで公式にデビューし、1977年婦人物プレタポルテの量産を始め、1979年香水、紳士用化粧品の開発に着手した。

6) エマニュエル・ウンガロ (Emanuel Ungaro)

エマニュエル・ウンガロは1933年生まれで、パリを拠点とするファッションデザイナーである。1957年クリストバル・バレンシアガの下で2年間アシスタントとして経験を積み、1965年に自らの名を冠したクチュールブランド「エマニュエル・ウンガロ」を立ち上げた。1967年パリのアベニュー・モンテーニュに店舗を開業する。デザインの特长は、エレガントなドレープや大胆な色使いで知られ、ジャックリン・ケネディや女優のキャサリン・ドヌーヴらを顧客に持っていた。1996年イタリアの老舗高級ブランドの「サルヴァトーレ フェラガモ社」にブランドを売却した。

7) リチャード・ギア (Richard Tiffany Gere)

1949年生まれの映画俳優。マサチューセッツ大学で哲学を専攻した後、いくつかの劇団に入り演技や声楽を勉強する。ブロードウェイで『グリース』などの舞台に立った。映画は1975年『ニューヨーク麻薬捜査線』でデビューしたが、評価は低かった。1978年ハリウッド映画『天国の日々』での大抜擢で注目され、『アメリカン・ジゴロ』と1982年製作された『愛と青春の旅だち』で一気に女性ファンを獲得し、一躍大スターに成長した。一時低迷期もあったが1990年『プリティ・ウーマン』で再び注目を浴び、現在に至るまで安定した人気を誇る映画スターである。

8) マーティン・スコセッシ (Martin Scorsese)

1942年生まれの米国の映画監督兼脚本家、映画プロデューサー。イタリア移民社会で育ったため、その人格形成と作品の双方にはその出自が深く影響し、腐敗した矛盾に満ちた現実のなかでいかに人間としての倫理と善良さを実践できるか、それがしばしば不可能であることの苦悩を追求する映画が多い。また、そのなかでは人間の人間に対する無理解と不寛容の直接的表現として、リアルな暴力描写が重要な位置を占める。アカデミー賞では、6度目のノミネート『ディパーテッド』により第79回アカデミー賞監督賞・作品賞を受賞した。2011年、テレビドラマ『ボードウォーク・エンパイア 欲望の街』で第63回エミー賞ドラマ部門最優秀監督賞も受賞している。

9) カッシーナ (Cassina)

世界最高峰の家具メーカーである。1927年教会にある木製椅子の製造事業などをしていた会社をカッシーナ兄弟がミラノで『Cassina.S.p.A』という

社名で正式に会社化したことがカッシーナの始まりである。当時のイタリアでは、世界大戦が終わり、時代とともに家具事業が職人の仕事から産業化していく過程でした。世の中の動きに合わせて、カッシーナはデザイナーとコラボレーションしながら、デザイン性の高い家具を工業的に生産し、カッシーナの家具が評価され始めた。1950年イタリアデザイン界の父といわれるジオ・ポンティとカッシーナが出会い、豪華客船内の家具などを手がけたことで、さらにカッシーナの名が世間に広まっていった。その後もカッシーナは数々の有名なデザイナーや建築家たちとコラボレーションしながら素晴らしい作品を世に送り出し続け、現在に至るまで、そのブランド力を高め続けている。

10) アルフレックス (arflex)

最高級のイタリア家具ブランドである。世界で最も家具デザインが優れているといわれるイタリアで1951年に創業された。ブランド名は、イタリア語で家具という意味の「arredamenti (アレダメンティ)」と英語で柔軟性・適応性という意味の「flexibility (フレキシビリティ)」を合わせてarflexと名付けられた。つまり、生活に適応した家具への思いが込められているのである。また、アルフレックスのソファは座り心地・触り心地にこだわり、一点一点丁寧に創りだされ、ソファの縫製作業も熟練の職人が手作業でおこなっている。

11) ロレアル

1909年フランス人化学者のウジェール・シュエレルによって設立された世界最大の化粧品会社である。特に、化粧品、ヘアカラー、ヘアケア、スキンケア、日焼け防止、香水の分野を中心に成長した。同社は、ヘアカラー分野からその事業を始めたがすぐに美容の他の分野にも進出した。現在、ロレアルからは50以上のブランドが市販されており、ヘアカラーのほかパーマ、スタイリング、ボディケア、スキンケア、洗顔、香水など美容のあらゆる分野において多くの製品を販売している。またロレアル製品はあらゆる流通経路を通して販売されており、ヘアサロンや香水売場からスーパーマーケット、ドラッグストア、薬局、通信販売、ネット販売などさまざまな販路がある。

参考文献

- 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。
 大倉邦夫 (2014) 「社会的協働に関する研究の動向」『人文社会論叢 社会科学篇』第31巻, 27-49ページ。

Mar. 2019

協業事業による多角化とブランド価値の深化

- 大村邦年 (2014) 「アパレル企業の多角化戦略とその本質」『阪南論集 社会科学編』第50巻第1号, 17-29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』見洋書房。
- 小野伸一 (2013) 「組織経営の古典的著作を読むVI—エディス・ペンローズ『企業成長の理論—』」『経済のプリズム』No.119
- 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。
- 杉村めぐる (2014) 「資本主義的協業の二重的性格に関する理論的考察—資本主義的協業の必然性と対立性—」『工学院大学研究論叢』第51巻第2号, 41-60ページ。
- 千村典生 (2001) 『戦後ファッションストーリー 1945-2000』平凡社。
- 千村典生 (2009) 『ファッションの歴史』平凡社。
- 中橋國藏 (2001) 『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版。
- 成実弘至 (2016) 『20世紀ファッションの文化史：時代をつくった10人』河出書房新社。
- 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。
- 深井晃子 (2005) 『ファッションの世紀—共振する20世紀のファッションとアート』平凡社。
- 三品和広 (2006) 『経営戦略を問いなおす』ちくま新書。
- 横田一敏 (2008) 『ファッションの二十世紀』集英社新書。
- 横田尚美 (2012) 『20世紀からのファッション史—リバイバルとリスタイル』原書房。
- 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), StrategicMarketManagement, JohnWileyandSons.
(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 Point of 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.
- 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.L. (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)。

(2018年11月23日掲載決定)