

〔論 文〕

アパレル企業の多角化戦略とその本質

大 村 邦 年

目 次

- I はじめに
- II 多角化戦略に関する先行研究
- III 多角化戦略の2つの要因
 - 1. 外的要因と戦略変更
 - 1) 経済不況と市場収縮
 - 2) 新たな消費者ニーズ
 - 3) 内部志向と外部志向
 - 2. 内的要因と戦略変更
 - 1) 未利用資源の有効利用
 - 2) 目標と実績のギャップ
 - 3) 蓄積された顧客情報
- IV 多角化の導入プロセス
 - 1. 問題発生型
 - 2. 経営資源適応型
 - 3. 企業家型
- V 多角化への企業組織
 - 1. 分社型
 - 2. 事業部制組織
- VI まとめ

I はじめに

企業が成長していく上で、事業分野を拡大して多角的に事業展開することは決して珍しくなく、多くの大企業は、1つの事業領域にとどまらず複数の事業を営んでいることが多い。

一般的に、多角化とは、企業が従来の事業活動とは異質な事業活動を付け加えてゆく行動のことであり、異質な事業活動が単一の企業内に統合された状態と定義される(加護野1976)。しかし、多角化にもさまざまなパターンが存在

し、そのようなパターンを生み出すのが多角化戦略(diversification strategy)である。

国内外のアパレル企業でも、ブランド資産を活用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と連鎖を念頭に多角化戦略が進展しているのである。その多角化の特徴は、単にスピードが速いだけでなく、これまでと違って、事業領域がきわめて広範囲にわたっていることである。

例えば、ファストファッション「ZARA」を有するスペインINDITEX社¹⁾は、その事業領域は小売業の枠を大きく越え、金融、保険、通信、インフラ、不動産、飲食をはじめとして、地域開発事業にまで拡張し、スペイン最大の企業へと成長している。イタリアBenetton社²⁾は、国内の高速道路やさまざまなインフラ事業をファッションからコア事業へと移転させ、もはやアパレル企業という領域では説明することはできない企業となった。ラグジュアリーブランドのLVMH³⁾(モエ ヘネシー・ルイヴィトングループ)は、5つの事業領域を持ち、世界最大の免税店チェーンDFS(ディエフエス)がグループ全体の収益性に大きく貢献している。ジョルジオ アルマーニ⁴⁾(Giorgio Armani)やブルガリ⁵⁾(BVLGARI)は、ブランド価値そのものをインスパイア(inspire)させたホテルやレストラン、カフェ事業が大成功し、新たな顧客獲得からブランド価値をさらに強固なものにしている。

また、国内に目を向けるとサマンサ タバサ⁶⁾

(Samantha Thavasa) やビームス⁷⁾ (BEAMS), ユナイテッドアローズ⁸⁾ (UNITED ARROWS) など若者に人気のショップがスイーツやカフェなどの飲食事業を中心に多角化を推進させ、ブランド浸透と価値向上という新たな好循環サイクルを創出させている。

これらのアパレル企業の多角化戦略は、最大の経営資源といえるブランド価値を巧みに利用し、複合型小売業 (conglomerant) という異業種事業間のシナジー効果⁹⁾ (synergy effect) を生み出す「組み合わせ型業態」の構築をめざしていると考えられる。しかしながら、アパレル企業の多角化が急速に進んでいるにもかかわらず、それを広汎的に分析する理論的枠組は皆無といえる状況が存在している。この分析枠組の皆無性は、大規模流通小売企業や製造企業を対象とした、膨大な多角化理論の研究業績とは対照的であるといえる。

本稿の目的は、このアパレル企業の多角化戦略に着目し、これまでに蓄積された多角化理論に関する先行研究を検証することにより、その戦略分析をおこなうために必要な理論的枠組を明示させることである。そして、「どのような分析視点が必要なのか」、「どのような概念に着目しなければならないのか」を示唆することも課題となる。

II 多角化戦略に関する先行研究

企業の多角化戦略に関する先行研究は、これまでに多くの論者によって、理論化へさまざまなアプローチがなされている (Ansoff, 1965, Penrose 1959, Raynor 2007, Rumelt 1974, 加護野 2004, 三品 2006, 吉原 1986 他)。

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、多角化戦略による

複数の事業展開をおこなうことである。

多角化の意思決定の理論的枠組は、主に2つのアプローチから区分することができる (加護野 1976, 吉原・伊丹・佐久間・加護野 1984)。

まず、多角化への投資効果と規模の経済¹⁰⁾ (economies of scale) 性という観点からのアプローチである。ここでいう投資効果とは、単一事業への資金の集中投資ではなく、関連性の少ない複数の事業領域への分散投資であり、企業全体のリスク回避という視点でおこなうことである。もし企業判断がリスク回避策を選択した場合、分散投資による事業領域の拡張という多角化戦略を選択したことになる。一方、既存事業に規模の経済性が十分に存在している場合には、多角化を抑制しようとする作用とともに、事業のバージョンアップをめざす専門化へと導く作用も働くことになる。一般的に企業収益の安定化への要求が強く、また企業全体の規模と比較して事業領域拡張の経済規模が相対的に小さい企業ほど、多角化の動機は強いと考えられる。さらに、多角化レベルが高い企業ほど、また事業間の収益の相関が小さい事業構成をもつ企業ほど、収益性の安定が高いと考えられる。この観点の体系的な理論化は、Fisher (1961) や Berry (1975) によっておこなわれているが、一般的には企業買収や合併という観点からのアプローチでこの理論的枠組が採用されることが多い

次に、企業価値を保持することは、長期的に利益を生み出し、事業を継続させなければならない。そのためには、(1) 一定の成長率を維持しなければならないという仮説、(2) 製品市場での成長は、製品ライフ・サイクル¹¹⁾ (product life cycle) に従わねばならないという仮説のもとで、多角化がこの二つの仮説ギャップを補てんするための有効手段であるという観点からのアプローチが必要である。つまり、多角化戦略は、企業成長の鍵となる製品ライフ・サイクルの呪縛から解き放つという意図のもと、経営資源をより有望な事業領域へ向かわせる行動と考えるべきである。この行動は、事業領域間の

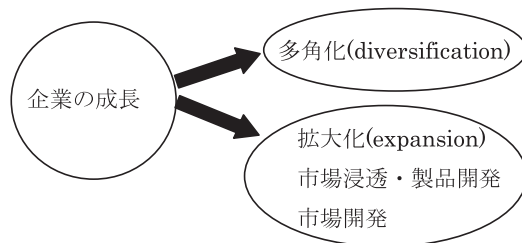
競争という側面と、経営資源が何らかの形で専門化、特殊化されていくという側面に注目すれば、この理論のもう一つの要素は経営資源の移転可能性であるといえる。多角化の理論では、経営資源の特殊化は、一定の製品の生産・販売活動についての特殊化ではなく、そこから不断に形成される技術上・競争上のインヘリタンス（継承）の特殊化としてとらえられ、そのインヘリタンスを有効に活用できる分野への経営資源の移転は可能であるという仮説がおかれるのが普通である。この理論によると、目標（必要）成長率と既存製品市場の実質成長率のギャップが大きい企業ほど強い多角化の動機をもち、十分なインヘリタンスをもつ企業ほど多角化の可能性が高いと考えられる。また、インヘリタンスを有効に利用できる関連分野に限定した多角化戦略をとる企業ほど、高い成果をあげることができると考えられる。さらに、インヘリタンスという観点からみると無関連分野への多角化戦略をとる企業ほど外部成長への依存度が大きいと考えられる、この観点による理論化はPenrose (1959), Marris (1964), Albach (1965) などにより研究がおこなわれているが、目標・予想ギャップとインヘリタンスの重視という点からみれば、Ansoff (1965) による製品市場選択問題の構造化理論がこの枠組の根幹をなすといえる（加護野 1976）。

Ansoffは、戦略として企業の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）の理論を提唱した。この理論によれば、企業は製品と市場という2つの分類軸を用いて、その既存か新規かによって、市場浸透、市場開発、製品開発、多角化とい

う4つの成長戦略がとれることを図1、表1のとおりに示した。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（Scope）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とらえた場合、表2に示すとおり、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

図1 企業の成長戦略



出所) 筆者が作成

表1 アンソフの成長ベクトル

	製品		
市場		既 存	新 規
既 存		市場浸透	製品開発
新 規		市場開発	多角化

出所) アンソフ (1965, 邦訳1969)

表2 多角化における成長ベクトル

		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	コングロマリット的多角化

出所) アンソフ (1965, 邦訳1969) を筆者加工。

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。

Ⅲ 多角化戦略の2つの要因

近年、国内のアパレル企業は、政府の景気対策である大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資（三本の矢といわれるアベノミクス）による成長戦略への期待感から首都圏を中心に開業された大型商業施設（SC）への出店を加速させている。しかしながら、将来的な市場環境をみると少子高齢化と人口減少による市場収縮と消費者ニーズの多様性など不可避な課題に直面している実体がある（大村 2011）。

さて、アパレル企業の多角化を促進させるには、さまざまな要因が考えられるが、本稿では外部環境に起因する外的要因と内部環境の変化に起因する内的要因という2つ要因とその戦略変更から検討する。

1. 外的要因と戦略変更

1) 経済不況と市場収縮

バブル経済崩壊から2000年代に入り、国内アパレル市場動向をみると、少子高齢化と人口減少の影響や2008年欧州政府債務危機に端を発した世界同時不況が直撃し、1991年のピーク時に12兆円あった市場規模は、2012年には9兆1600億円で大きく収縮した。この間、多くのアパレル企業が経営不振に陥り、事業縮小や吸収合併など大きな影響を受けることになった。また、戦後50年以上にわたりアパレル企業にとって、重要な販売チャネルであった百貨店の衰退が一気に顕在化し、生き残りをかけた合併・統廃合によって負の影響（取引条件の変更）といえる強い圧力から営業撤退という厳しい判断をすることになった（大村 2011）。また、海外ファストファッション企業などによる市場進出もあり厳しい企業業績が続いている。

2) 新たな消費者ニーズ

ここ数年来、新たな消費者ニーズとして、価格、品質に加えて、個性という三点志向が強い消費者がマス市場を形成するようになってきた。つまり、アパレル市場の喫緊課題は、製品ライフ・サイクルのフェド（fad）化と消費者が購入対象とする商品の選択において、価格や品質のみならず差別化による個性という価値を重視する傾向にあることである。今日、消費者の購買基準が過去に経験したことがない、複雑かつ複合的な価値連鎖（value chain）を求めているのである（大村 2012）。しかしながら、これらの厳しい外部環境の変化に対して、巧みに適応させながら、新たな多角化戦略によって急成長しているアパレル企業が多く存在している。それらの企業は自らのポジショニングと強みを一旦リセットし、ゼロから見直し、保有するブランド価値に経営資源を集中投資するという戦略をとり、業績を急回復させているのである。これまでのアパレル企業は、画一的な多店舗化と店舗大型化による量的拡大依存型のビジネスモデルで大きく成長を遂げてきたが、外部環境の変化により修正を余儀なくさせられた。

3) 内部志向と外部志向

ここで、企業がとった戦略変更を整理すると以下のとおりである。

内部志向的な戦略変更は、①ブランド価値と物販体制の見直しによる効率化、②SPA型ビジネスモデル¹²⁾導入による仕入と在庫管理の合理化、③労働コストの抑制、④財務体質の改善を基軸とした経営のスリム化であった。但し、②は負の外部環境の変化を好機ととらえ、これまで暗黙知化されてきたビジネスシステムを根本から覆し、世界のファッションビジネスの大きな潮流であるSPAという最新の経営手法を導入したのである。

外部志向的な戦略変更としては、アパレル事業と関連し、シナジー効果を生み出すような新たな事業領域を探し出し、多角化をめざすことであった。企業は保有するブランド価値を長

期的な成長戦略のコアツールとして位置づけ、ファッションビジネス領域の拡張というミッションのもと、スイーツフードやカフェレストランなど飲食事業を中心にファッションとの価値創造というシナジー効果を模索したのである。また、異業種間の企業(ブランド)対企業(ブランド)という新たな提携から生まれる新商品開発や互いに保有する顧客情報の共有化など、これまでになかったコラボレーションの事業行動も積極的におこなわれた。

2. 内的要因と戦略変更

1) 未利用資源の有効利用

内的要因は、企業内部に留保された未利用資源の有効利用である。企業は事業を遂行することとおして、ヒト(人的資源)、モノ(物的資源)、カネ(金融的資源)、情報(情報的資源)などさまざまな経営資源をもっている。しかし既存事業だけでは活用しきれていない余剰資源が蓄積している現実が存在する。この余剰資源を他の新規事業へ無償、あるいは低コストで転用することが可能であれば、大きな投資をおこなうことなく新規事業に参入することはより容易となり、大きな源泉に生まれ変わることができる。

アパレル企業の多角化では、特に重要な余剰資源といえるのは、店舗大型化にともなった物的資源である店舗内のムダな遊休空間および人的資源である余剰人員である。アパレル企業の飲食事業への多角化は、店舗内の遊休空間をカフェやレストランなどに転用するという戦略変更が迅速におこなわれ成果をあげている。これは飲食事業に転用可能な店舗空間やブランドのもつ消費者の感性に語りかける商品特性が大きく影響していると考えられる。

2) 目標と実績のギャップ

目標到達のギャップという内部要因も指摘できる。目標到達ギャップとは、企業が収益や成長の目標値などを定め、実際の達成水準とどの位乖離しているのかを示すものである。目標の

期待値と実際の達成値との間に生じるマイナスのギャップが存在した時、そのギャップはマイナスの目標到達ギャップという。企業はこれまでどおりの行動ではマイナスの目標到達ギャップを補填することができないと分かれば、おのずと戦略を変更することになる。アパレル企業の都心好立地にある大型店舗では、さまざまな固定・変動経費が高く、必然的に求められる売上予算という目標値も高い。多くの大型店舗は、不確実な消費者のニーズの変化や多様性に翻弄され、売上予算未達成が連続することから目標到達ギャップを生み出し、店舗の経営基盤そのものが揺らぎ、見直しを迫られることになる。大型多店舗化という量的拡大依存型の成長戦略をとってきたアパレル企業は、抜本的な戦略変更を余儀なくされたのである。こうしたマイナスの目標到達ギャップを埋める処方策として取り組んだのが、カフェレストランなど飲食事業への多角化戦略であった。

3) 蓄積された顧客情報

アパレル企業は、これまでの店舗運営をとおして、膨大な顧客リスト情報が内部に蓄積されている。この蓄積された顧客情報の存在が多角化を誘発するひとつの内部要因になっている。店舗での接客は、徹底したワンツー・ワンの個別対応が多く、商品とともに接客サービスが重要な差別化戦略となっている。優秀な販売員は固定客を確保・維持していくために、顧客との間にロイヤリティといえるほどの強い人間関係を築いていることが多い。顧客が求める多様なニーズを取り込み、可能な限り店舗内でそのニーズを吸収しようとする買い回り誘導行動が飲食事業参入への内部要因となっている。

IV 多角化の導入プロセス

前章の多角化戦略の外的・内的という2つの要因によって、アパレル企業は飲食事業への多角化を推進することになった。しかし実際に企業が内的要因と外的要因をどのように認識し、

どのような多角化行動への意思決定に結びつけていくのかは決して画一的ではない。そこで、本章ではいくつかの形態に分けて検討を加えることにする。企業が実際に多角化を進める動機は、外的要因と内的要因を多角化導入の意思決定に結びつけるプロセスであり、以下の3つに類型化することができる(吉原・佐久間・伊丹・加護野 1984)。

1. 問題発生型

このタイプの多角化は外的要因としてあげた外部環境の変化で、特に消費者ニーズとして、価格、品質、個性という三点志向がマス市場を新たに形成したことに誘因される。Knight (1967) は多角化行動とイノベーション(innovation)との観点からアプローチを試みた。企業が外部環境の変化によって業績が低下すれば、不満足が生じることになり、その対応策として製品市場においてイノベーションといえる多角化がおこなわれることになる。この形態の特徴は、企業を多角化へ進ませるような外部環境の変化があればこそ、多角化への意思決定判断がおこなわれるという受動的な意味合いがあることである。それゆえ多角化に必要なさまざまな経営資源が十分に蓄積されない状況で実行されることになり、結果的に失敗するケースが多いことが指摘される。

2. 経営資源適応型

Penrose (1959) は企業内部に蓄積された未利用資源の有効利用しようとする意思決定から企業の多角化が推進されると指摘した。この資源適応型多角化は未使用資源である、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を新規事業へ無償、または低コストで転用しようとする試みである。問題発生型の多角化と比較して、調達すべき大きな投資は特に必要がない。また、その意思決定が外部環境の変化に影響されたものではなく、直接的な関連もないため、適時に迅速的な判断をおこなえばすぐに多角化がおこなえる特徴がある。

アパレル企業は、事業特性といえるモノ(店舗)やヒト(販売スタッフ)という経営資源を多く保有している。さらに物販サービス業という観点からみれば対面接客による接客術のノウハウも蓄積されている。特に大型店舗の場合、物的資源である店舗内のムダな遊休空間および人的資源の余剰人員がある。飲食事業への多角化は、この店舗内の遊休空間をカフェやレストランなどに転用することから多角化が始まり、この意思決定プロセスが迅速におこなわれたことにより、新たな価値創造という成果をあげている。

3. 企業家型

企業家は、自社の経営戦略を策定するにあたって、事業の競争優位の獲得と持続をめざし、どのような事業を選択すべきかを考える。経営戦略とは、どのような事業をおこなうべきかという意思決定(戦略的決定)とその事業を継続的に遂行するために何をすべきかの意思決定(戦術的決定)のことをさす。特に戦略的決定をおこなう場合には、市場成長が見込まれる事業領域と外的環境変化の予測分析をおこない、有望な事業に進出しようとする企業家精神に富んだ資質が重要である。従って、外部環境に大きな変化が起きる前に、多角化をおこなうことは問題発生型とは異なり、多くの未使用資源を経営資源として蓄積している資源適応型の多角化とは違うといえる。このようなタイプを企業家型の多角化といえる。

V 多角化への企業組織

企業は、多角化を具体的に進めるにあたって、有効かつ効率性の高い組織を編成することが重要となる。アパレル企業の多角化については、保有するブランド価値をどのように多角化戦略の中でストーリーとして上手く結びつけることができることが成功の鍵となる。先ず、プロジェクト形式で編成されるチーム組織は、ブランド力を活かした戦略と具体的な事業内容と

の最適化をめざすことがミッションとなる。そして、注力しなければならないことは、多角化を進める事業組織を本社からスピノフ (spin off) させた分社型なのか、あるいは社内のガバナンスを効かせる事業部制組織 (divisional organization) かという選択である。

1. 分社型

分社型とは、会社組織の一部を切り離して新しい会社を設立することや、新しく異質の事業を始めるために新会社を設立することをいう。このように分社化することにより、①不確実性の高い新事業を別会社として運営することにより本社のリスクをヘッジできる、②組織単位が小さいため組織内のコミュニケーションや意思決定が柔軟で迅速である、③独立した組織として運営されるため、組織構成員の動機づけがしやすく、モチベーションも高いなどのメリットがある。また、事業の独立採算制と意思決定の分権化に特徴があり、多角化企業はこの分社型組織というグループを編成することによって、各企業の事業領域を確定させ、さまざまな権限を委譲することで自律性を与えている。

神戸のアパレル老舗企業であるジャヴァグループは、持ち株会社ジャヴァホールディングスを中心として、ブランド事業を担当する部門が本社組織の事業部制ではなく、制度上独立した組織で7社によるグループを形成し、すべて本社ビルに同居している。ジャヴァは1964年細川数夫によって創業され、1970年から保有するブランドを次々と分社化させ、当時アパレル業界では最先端の分社型組織によるビジネスシステムを構築した。また、婦人服専門メーカーでありながら、いち早く関連事業領域である子供服事業へ分社型による多角化を進め、この成功によりジャヴァグループは一躍全国的な有名企業となった。このジャヴァの分社型多角化戦略は、成功モデルとして、多くの同業他社も追随することになった。現在では、分社型組織を成功させたアパレル企業として、グループ連結売上高は451億9300万円(2014年3月期)、従業

員2454名の日本でも有力なアパレル企業のひとつに成長している。

2. 事業部制組織

事業部制組織は、本社 (Head) と複数の独立事業部 (Branch) から構成される組織である。事業部は、製品別と市場別にその担当業務の業績に責任をもたなければならない。各事業部は他の事業部から独立していることが組織として第一原則となる。Drucker (1954) はこのような事業部制組織が独自の市場と製品を有し、その損益にまで責任をもつ、自立的な製品別事業部に、経営活動を組織化することを「連邦制分権化」と呼んだ (中橋 2001)。多角化にコミットさせる製品別事業部の場合、その事業遂行について、最初から終わりまで、つまり自己完結した機能を権限委譲されることになる。また事業部は独立採算であることも求められる。すなわち、各事業で生み出される業績は各事業部に委譲した権限を使った活動の評価としてみなされるのである。本社では、全社の経営戦略と目標を立て、各事業部にヒト・モノ・カネ・情報という経営資源をどのように効果的に分配するかということを集中的におこなう役割を担う。

アパレル企業の多角化戦略では、新規事業のスタートアップ段階において、この事業部制組織を採用し、その後、新規事業の規模の拡大とともに分社型へと移行させることが多い。

例えば「SAZABY」や「Afternoon Tea」などのブランドでバッグ・アクセサリ・生活雑貨・衣料品などの企画・販売をおこなっている株式会社サザビーリーグは、アパレル企業の中でも事業領域の拡張による多角化戦略を成功させたことで注目されている。本来は1972年家具の輸入家具の卸販売事業を目的として設立されたが、1981年家具と関連した生活雑貨事業と店舗内に「トレンドィで上質な」というコンセプトのカフェを併設した複合型物販サービス事業「Afternoon Tea」第1号店をオープンさせた。当時は、本社事業部制組織による独立採算システムを導入し、高感度でオシャレな顧客層の圧

倒的な支持を獲得し、瞬く間に全国に店舗網を確立させた。1985年新たな多角化戦略として、生活雑貨との関連事業として「ライフスタイル提案」のコンセプトのもと、アパレルブランド「SAZABY」、1990年アクセサリーブランド「agate」を発表し、ここで家具・生活雑貨・カフェ・アパレル・アクセサリーという5事業部に組織化されることになった。1994年には、スターバックス(STARBUCKS) コーヒーが日本進出するに際し、「Afternoon Tea」で成功を収めている同社へ日本総代理店のオファーが舞い込んできた。そこで新たな多角化事業として、社内にスターバックス事業部(のちに1995年米国本社との合併でスターバックスコーヒージャパンを設立。現在同社の株式保有率41.1%)を設置し、日本市場におけるスターバックスコーヒーブランドの価値創造に大きな役割を果たした。その後、レストラン事業、ファッション関連ブランドの多角化戦略を推進していった。同社は各事業部の売上規模が50億円に達した段階で、分社型へ移行させるという経営戦

略をとっており、事業部制と分社制のメリットを認知しながら、うまく使い分けた企業といえる。同社以外で飲食事業を中心に多角化を推進させているアパレル企業は、表3のとおりである。

(株)マッシュスタイルラボは、人気ファッションブランド「gelato pique(ジェラート ピケ)」や「snidel(スナイデル)」などを展開し、国内外で急成長しているアパレル企業である。2014年8月に同社をコア企業として、株式会社マッシュホールディングスを設立し、持ち株会社としてホールディングカンパニー制に移行させた。筆者がこれまでに同社に関して注目した点は①CGグラフィックアニメーション制作企業から多角化戦略によりファッション事業へ異業種参入したこと、②市場収縮が顕著なファッション市場において、わずか7年間で売上高ゼロから250億円へ急成長したこと、③強みを生かしたデジタルコンテンツの巧みな組み合わせによるプロモーション活動がファッション事業の大きな成長の駆動力となり、これまでにない

表3 主な国内アパレル企業の飲食事業を中心とした多角化事業

企業名	事業	主な商品	組織	アパレル事業との関係
ベイクルーズ	フード飲食	カフェ	事業部制	併設複合型
		ハンバーガー	事業部制	独立
		カレー	事業部制	独立
	エステサロン	エステ	事業部制	独立
オンワード樫山	ホテル	グアム	分社型	独立
	ゴルフ場	国内外3ヶ所	分社型	独立
	レストラン	フランス料理	分社型	独立
マッシュホールディングス	スイーツ・飲料	飲食	分社型	独立ブランド名使用
	スイーツ・飲料	オーガニック飲食	分社型	独立ブランド名使用
アーバンリサーチ	フード飲食	カフェ	事業部制	併設複合型
ナノ・ユニバース	レストラン	フランス料理	事業部制	併設複合型
	フード飲食	パン・ジュース他	事業部制	併設複合型
サマンサ タバサ	スイーツ・飲料	ケーキ、ラスクカフェ	事業部制	併設複合型
ビームス	スイーツ・飲料	ソフトクリーム	事業部制	独立
ユナイテッド・アローズ	フード飲食	カフェ	事業部制	併設複合型
ワールド	レストラン	フランス料理	分社型	独立

出所) 筆者が作成。

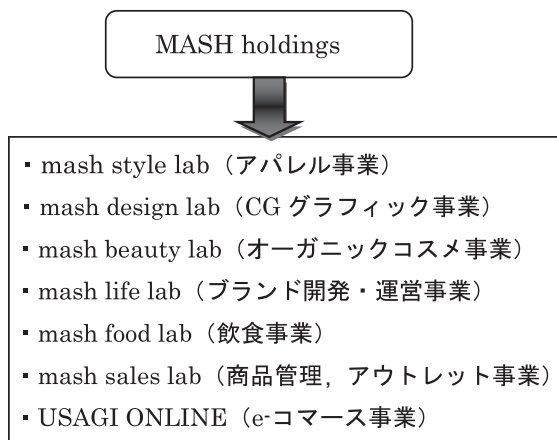
ビジネスモデルとして新規性があることがあげられる(大村2012)。株式会社マッシュホールディングスは、新会社を含む事業会社7社で構成され、売上高規模はグループ全体で約300億円(2013年8月期)となった。代表には創業者である近藤広幸が就任している(筆者は、これまで科学研究費補助金や阪南大学産業経済研究所助成研究(A)の研究活動で近藤社長へのインタビュー調査を7回おこなっている)。今回の分社化への移行で、コア企業であった(株)マッシュスタイルラボはファッションに特化した企業として再編されることになった。また、これまで事業部制組織であったCGとWEBの2つの事業は新たに分社化させ、近藤の共同創業者でホールディングス副代表である畠山広文が社長を務める(株)マッシュデザインラボを設立させた。また、2014年秋に発表する新ブランドを含めたグローバルブランドの開発・運営をおこなう(株)マッシュライフラボ、すべてのマッシュグループの商品資産管理のほか、新たな多角化戦略としてアウトレット事業を開発・運営する(株)マッシュセールスラボ、オンライン・ショッピングモールを展開する(株)ウサギオンラインを新たに法人会社として設立させた。また設立当初から分社型企业として「Cosme Kitchen (コス

メキッチン)」を運営する(株)マッシュビューティラボとカフェレストランなどの開発・運営を手掛ける(株)マッシュフードラボは、グループ企業に加わるようになった。グループ概要は図2のとおりである。グループ企業の株式すべては、ホールディングス代表の近藤が100%保有することになり、グループトップの経営責任を明確化にさせた。そして各グループ企業との距離感が近い分社化による「スモールカンパニー」を実現させ、個々のグループ企業がそれぞれの目標に向けてスムーズに機能する体制を整え、各事業の更なる成長に繋げていくという企業経営をめざしている。近藤は今後5ヶ年計画でグループ連結売上高1000億円という目標を掲げている。

VI まとめ

本稿は、アパレル企業の多角化戦略を分析するために必要ないくつかの理論的枠組について検討してきた。事業の多角化は、企業的意思決定の結果であり、意思決定に影響したさまざまな外的・内的な背景要因が存在していることが理解できた。問題は、その背景要因を経営者が危機感、あるいはミッションと位置づけて愚

図2 グループ概要図



出所) マッシュホールディングスHP
(www.mash-holdings.com/)

直に考え、企業家型の導入プロセスをたどって意思決定したのかが重要なテーマであることを発見した。サザビーリーグは当初から多角化を意図し、家具事業と関連した生活雑貨事業をスタートさせ、さらに店舗内にカフェを併設した3つの事業体を組み合わせた複合型物販サービス事業という新たな価値を創造するビジネスモデルを生み出した。この組み合わせられた事業の一つひとつがお互いにシナジー効果を発揮する、つまり、消費者からみて、連続的なストーリー性が明確であるがゆえに、受け入れられたのではないかと考えられる。

このようにアパレル企業の多角化戦略の意思決定は、既存事業と新規事業とを連鎖させるストーリー性が非常に重要となり、成功するか否かのターニングポイントになるといっても過言ではない。しかし、さまざまな議論の中で、多角化戦略をおこなうための理論性をもつ包括的な分析枠組を明示するまでには至っていない。

アパレル企業の多角化は、これまでの代表的な大型流通企業や製造企業を対象とした多くの先行研究だけでは、とらえることができない。あるいは、アパレル企業とは、本質的にそれらと異なったステージのもとで展開されてきたとも考えられる。ゆえに、アパレル企業の多角化戦略は、独自の観点と概念をもって、顧客のロイヤリティ (loyalty) の源泉であるブランド価値という目にもえない経営資源という視点も加えて研究がなされなければならない。

今後さらにアパレル企業の多角化がブランド価値のプラス連鎖がシナジー効果を生み出すという新たなアプローチにより、戦略論でいう競争優位のビジネスモデルの創出へ結びつくことになっていくことだろう。この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これからの課題となってくる。

【付 記】

本稿は2013-2014年度阪南大学産業経済研究所助成研究 (A)「アパレル企業の最新ビジネスモデルに関する研究」の研究成果の一部である。

注

- 1) INDITEX社 (Industrias de Diseño Textil, S.A.): スペインのガリシア州ア・コルーニャに本社を置くファストファッションのアパレル企業である。創業者アマンシオ・オルテガ (Amancio Ortega Gaona) 氏は2013年フォーブス世界長者番付5位である。マドリード証券取引所上場企業しており、2014年1月末現在で全世界に6,009店舗で総売上高229億2000万米ドル (約2兆5000億円: 当時換算レート108円) であり、世界衣料品専門店売上ランキング第1位。主要ブランドはザラ (ZARA) で同社売上高の75%を占めている。その他マッシモ・ドゥッティ (Massimo Dutti), ベルシュカ (Bershka), オイショ (Oysho), ストラディバリウス (Stradivarius), プル・アンド・ベア (Pull & Bear), ザラ・ホーム (Zara Home) などのブランドを展開している。
- 2) Benetton社 (BENETTON, spa): 1965年にトレヴィーゾでルチアーノ・ベネトン (Luciano Benetton) により創業。現在はイタリアを代表する国際企業のひとつである。ユナイテッド・カラーズ・オブ・ベネトン (UNITED COLORS OF BENETTON) をトップブランドにシスレー (SISLEY), プレイライフ (Playlife), キラー・ループ (Killer Loop) などのブランドを展開している。グループ企業にはスキー用品で有名なノルディカ, ローラーブレード, イタリア高速道路社アウトストラダおよび高速道路のサービスエリアから展開したレストランチェーンの「アウトグリル」(Autogrill) などがある。
- 3) LVMHグループ (Moët Hennessy & Louis Vuitton S.A.): 1987年に、ルイ・ヴィトン社 (1854年創業: 服飾皮革製品) とモエ・ヘネシー社 (1743年創業: 酒類製造販売) が合併して誕生した。経営戦略は、ポートフォリオ・マネジメントを採用し、5つの事業部門 (①ワイン・スピリッツ, ②ファッション & レザーグッズ, ③パフューム & コスメティクス, ④ウォッチ & ジュエリー, ⑤セレクトティブ・リテリング) からなる多様なブランドを傘下に収めている。現在はフランスやイタリア, スペインなどのヨーロッパを中心に35社61の高級ブランドを持つほか、免税店のDFSなどを傘下に収めている世界有数のコングロマーリット企業である。
- 4) ジョルジオ アルマーニ (GIORGIO ARMANI S.p.A.): イタリアを代表するファッションデザイナーの1人で、ミラノを基盤にコレクションを持つジャンフランコ・フェレジャンフランコ・フェッレ (Gianfranco Ferré) とジャンニ・ヴェルサーチ (Gianni Versace) と共に「ミラノの3G」として

有名。1934年イタリアのピアチェンツァに生まれる。ミラノ大学医学部に入学したが、兵役後は医学の道に戻らずビジネスの世界に進む。1957年から1964年までミラノの百貨店「ラ・リナシェンテ」でウィンドウドレッサー・バイヤーを務める。消費者の求めるデザイン・素材に詳しく、また生産工程流通に詳しく豊富な知識のあったアルマーニは、スカウトされたことを機に、1965年にセルッティのメンズウェアのデザイナーに就任。ニノ・セルッティから多くのデザインテクニックを学んだ。1970年独立しフリーデザイナーとなり、紳士服デザイナーとして数社の仕事をこなす。1975年、セルジオ・ガレオッティと共にジョルジオ アルマーニ社を設立。これまではメンズデザイナーとして活動してきたが、このとき初めてレディースのデザインもスタートさせる。紳士服の機能性を応用し、女性らしい雰囲気、贅沢な素材と美しいシルエットに着心地の良さを追求し、絶妙なカッティング技術で一躍脚光を浴びることになった。時代背景がキャリアウーマン時代を迎えようとしていた米国のバイヤーやファッション誌の注目を集めた。1979年、エレウノのデザイナーに就任。1981年、ディフュージョンライン「エンポリオ・アルマーニ」を発表。同年、「アルマーニ ジーンズ」も発表。

アルマーニは「ジャケットの帝王」等と呼ばれて、モード界の最先端に位置。完璧主義者として有名で、「マエストロ・ディ・マエストロ」(巨匠中の巨匠)と呼ばれ、独自の荘厳なスタンスを展開している。映画衣装も多数手がけ、数々の映画に衣装提供し、アカデミー賞ではジュリアロバーツ、ミラ・ソルヴィーノ、リチャード・ギア等、多くの俳優がアルマーニの服を着ている。

5) ブルガリ (BVLGARI) :

1884年創業の高級ジュエリーブランドとして有名。その細工の妙は、同じ形のモチーフを精巧に重ねて壮大な建物に仕上げるというギリシャ建築の手法にヒントを得ており、カラーバリエーションの華やかさはファッションへの造詣の深さと、抜群のセンスから生まれたものといわれている。有名なブルガリストイルは20世紀初頭の宝飾界を支配していたアル・デコ、アル・ヌーヴォー、ロココといったフランスの宝飾様式を離れ、ギリシャやローマの古典主義の作品である。ペンダントヘッドなどのモチーフとして多用されるゾディアック(星座)は、ギリシャ神話がそのルーツとなっている。

代表作としては、ゴールドやシルバーの素材をコイル状に巻くという工芸技術を用いたトウボガスラインや、蛇をモチーフにしたスネークリング、括弧をモチーフにしたバレンテシ、オ

ニクスなどの宝石をはめ込んだブルガリ・ブルガリシリーズがあげられる。1906年時計の製造を始め、ブルガリはヨーロッパの上流階級に洗練されたタイムピースを届けていたが、本格的に製造を始めたのは1970年代後半になってからである。1977年、現在でも世界中で人気を誇る最初の腕時計のシリーズ「ブルガリ・ブルガリ」を発表した。デザインに関しては時代を大きくリード、装飾要素としてのロゴを、他に先駆けて使用したのも特徴のひとつである。

1980年には、腕時計分野に本格的に参入するため、スイスに腕時計製造専門のブルガリ・タイム社を設立し、複雑で精巧な時計の自社一貫製造を手掛けることができることも世界でも数少ないブランドのひとつとなっている。コレクションは、ディアゴノ、アルミニウム、レクタンゴロなど、エレガント且つスポーティーな雰囲気の商品を次々と投入し、世界を席巻することになった。宝飾品に比べ腕時計製造の歴史は浅いが、その洗練されたデザイン力が高く評価され、本格参入から20余年の間に、時計ブランドとしても知名度を獲得している。

現在では時計、宝飾品はもちろん、香水、アイウェア、ホームウェア、バッグ、ホテル業とブルガリは総合ラグジュアリーブランドとしての地位を確立している。

6) サマンサ タバサ (Samantha Thavasa)

1994年 バッグの輸入販売をおこなっていた寺田和正氏(現代表取締役)が株式会社サマンサ タバサジャパンリミテッドを創業。同年渋谷バルコに1号店出店する。ピンクやブルーを基にしたバッグは価格帯の値頃感もあり、たちまち大評判となり、一気に多店舗展開をおこなう。2003年 ジュエリー事業に参入。バッグとのシナジー効果とヒルトン姉妹やビヨンセ、ヴィクトリア・ベッカム、シャラポアとのコラボレーション広告により人気を博し、業界で不動の地位を獲得する。2005年 マザーズに上場し、同年アパレル事業とスポーツ事業に参入する。

また、2012年には、スイーツ事業やエアターミナル内にバッグとカフェの複合店舗を出店し、本格的な多角化複合企業をめざしている。2014年2月期売上高285億円となっている。

7) ビームス (BEAMS)

1976年に設立された主にオリジナルのファッションアイテムを販売する日本で代表的なセレクトショップである。BEAMSの始まりは、新光紙器株式会社(現新光株式会社)がオイルショック時に本業が不振になり、多角経営の一環としてアパレル事業を並行してはじめてのがはじまりである。現在、全国で144店舗以上、海外12店舗を持

ち、「BEAMS」,「International Gallery BEAMS」,「Ray BEAMS」など9種類の人気ブランドを展開し、売上高612億円(2013/2)となっている。

8) ユナイテッドアローズ (UNITED ARROWS)

日本を代表するセレクトショップ、およびそのオリジナルブランド。1989年元ビームス常務の重松理氏たちが大手アパレル企業であるワールドの支援を受け立ち上げた。会社名は、毛利元就の「三本の矢」の考えを根拠にした「東矢理念」に由来する。ファッション感度の高い層をターゲットとし、自社デザイナーがデザイン・プロデュースした衣類や小物などを全国の直営店で販売する他、海外の衣類や装飾品、小物類の輸入・販売も手がける。また、セレクトショップ運営会社としては唯一の株式上場企業(東証一部)である。現在、全国190店舗を持ち、売上高1066億円(2013/3)となっている。「UNITED ARROWS」「Another Edition」など22ブランドを展開している。

9) シナジー効果 (synergy effect)

異なる事業間の結合効果のこと。全体が部分の単純合計よりも大きくなることを意味している。シナジー効果があるときには、一定の成果をあげるために投入される資源を結合効果がない場合よりも少なくすむことができる。同一の資源を投入すれば、より大きな成果が期待できる。それゆえに、シナジー効果は、新たな事業展開の根拠を与える。

10) 規模の経済 (economies of scale)

生産規模が拡大され、産出数が増加することに伴って、一単位の製品やサービスを産出する平均費用が、低下すること。同時に、生産量の増加によって固定費用の負担が分散されるため、生産以外の機能でも、規模の経済は発生するとされる。発生要因としては、生産量が増加しても固定費が変わらない、あるいは必要とする労働量がさほど増加しないことなどがある。

また規模の経済は分業を高度化させ、専門化を促進させる。この理由としては、生産量が増えたことで、従業員が従来よりも活動の関心を限定することができ、専門性の高い技術を身に付ける可能性が高まることが挙げられる。また熟練労働者には高い賃金を要するため、それなりの生産量がなければ、それを補えないという側面もある。加えて、規模の経済は、特定の業界内において利益を出すことのできる企業数の上限を決める要因にもなる。

11) 製品ライフ・サイクル (product life cycle)

一般的な製品にみられる時間推移に伴う売上高の変化のことである。時間を横軸、売上高を縦軸とすると、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4段階を経ながらS字型のカーブを描く。

それぞれの段階で、製品と利用方法についての顧客の理解度の違い、競合の強さの違い、マーケティング組織の発達段階発達段階の違いなどにおいて特徴が見られ、それに伴ってマーケティング戦略課題が異なってくるため、おのずとマーケティング戦略も違ったものとなる

12) SPA型ビジネスモデル (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。アパレル業界では、米国ギャップ社が最初に導入した。

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。
 遠藤泰弘 (1988)『分社経営の実際』日本経済新聞社。
 大村邦年 (2004)「アパレル業界の変遷と展望」小西一彦編『マーケティングの理論と実践』兵庫県立大学経済経営研究所, 63-70ページ。
 大村邦年 (2005)「アパレルマーケティングの実際」小西一彦編『マーケティングの理論と実践 (第2版)』六甲出版販売, 41-63ページ。
 大村邦年 (2008)「海外ファッション企業の新たなブランド戦略—ルイ・ヴィトンの事例から—」小西一彦編『新時代のマーケティング—理論と実践—』六甲出版販売, 47-67ページ。
 大村邦年 (2011)「百貨店のリストラクチャリングへの新機軸」小西一彦編『新時代マーケティングへの挑戦—理論と実践—』六甲出版販売, 38-66ページ。
 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—」『阪南論集社会科学編』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—」『阪南論集社会科学編』第48巻第1号, 23-36ページ。
 加護野忠男 (1976)「製品市場戦略と企業成果」『国民経済』133 (3)。
 加護野忠男 (1980)『経営組織の環境適応』白桃書房。
 加護野忠男 (1997)『日本型経営の復権』PHP研究所。
 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。
- 加護野忠男・上野恭祐・吉村典久(2006)「本社の付加価値」『組織科学』Vol.14, No.2, 4-14ページ。
- 楠木健(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 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。
- 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。
- 松岡真宏(2001)『小売業の最適戦略』日本経済新聞社。
- 三品和宏(2006)『経営戦略を聞いなおす』ちくま新書, 2006年。
- 三品和広(2008)「基本戦略と利益成長:日本企業1,013社の実証分析」『国民経済雑誌』第197巻第3号, 13-23ページ。
- 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)。
- 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. アンスフ(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)。
- Knight, K.E. (1967) "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process" *Jornal of Business*, Vol.40, No.4.
- Marris, R. (1964) "*Economic Theory of Managerial Capitalism*", London, MacMillan.
- Penrose, E.T. (1959) "*The Theory of the Growth of the Firm*" Oxford, Basil Blackwell.
- 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)。

参考資料

マッシュホールディングス HP
(www.mash-holdings.com/)

(2014年7月18日掲載決定)

