

令和元年6月18日現在

機関番号：34425

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03967

研究課題名(和文)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

研究課題名(英文) Research on the Effort of Japanese and European fashion Companies to use Innovative Diversification Strategy.

研究代表者

大村 邦年 (OMURA, KUNITOSHI)

阪南大学・流通学部・教授

研究者番号：60611936

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、日欧ファッション企業が顧客のライフスタイルの変化に適応するように、事業領域の拡張による「新機軸の多角化戦略」が進展していることに着目している。その成功要因は、異業種企業間の水平的かつ戦略的な連携を含めた協業事業であることを明らかにした。また、「新機軸の多角化戦略」には、(1)本業のブランド価値を有効活用する付加的多角化、(2)ものづくり匠集団との水平連携による多角化、(3)事業細分化による予期せぬ多角化、(4)企業組織を強化するための多角化、(5)異業種コラボレーションによる新市場創造の多角化、という5つのパターンが存在することを示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義は、ファッション企業の多角化による新規市場参入には、資本力に依存するM&A(企業買収や提携)中心の戦略を採用するのではなく、自社のブランド価値の確認と活用によって、新規市場の創造をめざす新たな5つのパターンの重要性を明示化したことである。また、「ものづくり」の専門特化型企业との水平的提携ネットワークの構築が成功の鍵であることを導き出した。今後、顧客ニーズに適応する異業種企業間のパートナーシップと協業事業体が進展し、イノベーションといえる新たな市場が生まれる可能性も考えられるであろう。さらに、専門特化型企业の存在価値を明らかにしたことは、多角化の在り方へ示唆を与えることになる。

研究成果の概要(英文)：This research focuses on the effort of Japanese and European fashion companies to develop "Innovative Diversification Strategy" by expanding business in order to adapt to the people's changing life styles. The important factors turned out to be horizontal and strategic cooperations between companies that are not in the same industry. Also, "Innovative Diversification Strategy" includes five patterns (1) To diversify to add extra values to make a good use of the main business brand (2) To diversify business via horizontal cooperation with designers (3) To expectedly diversify by dividing up departments (4) Diversify to strengthen company (5) To diversify by creating a new market by collaborating with companies that are in the same fashion industry.

研究分野：社会科学

キーワード：ビジネスモデル ファッション 多角化 ブランド マーケティング

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

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これまでも決して珍しくなく、大企業の多くは、ひと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。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)。あるいは、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る(石井・奥村・加護野・野中 1996)。これまで Penrose(1959, 1980, 1995)や Chandler(1962), Rumelt(1974), Raynor(2007)をはじめとして数多くの多角化に関する研究がおこなわれ、国内外の企業や研究者などに多大な影響を与えてきた。本研究では Ansoff(1965)が示した多角化の方向選択をシナジー効果(結合効果)と新規市場開発という視点から考察した成長ベクトルという概念が研究基盤となっている。多角化にもさまざまなパターンが存在するが、本研究では本業のブランド価値に異業種の専門特化性を加えることにより、新たな市場を創出している多角化戦略に焦点をあてる。

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)。例えば、ファストファッション「ZARA」を有するスペイン INDITEX 社は、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、もはやファッション企業という領域では説明することのできない企業変革を果たしている。ラグジュアリーブランドの LVMH(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)がグループ収益全体の35%をあげ、業績に大きく貢献している。ジョルジオ アルマーニやブルガリでは、ブランド価値そのものを内包させたホテルやレストラン、カフェ事業が大成功し、新たな顧客獲得によりブランド価値をさらに強固なものにしている。

また、国内企業に目を向けるとサマンサ タバサやピームス、ユナイテッドアローズ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、ブランド浸透とその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。マッシュグループは、ナイキやアシックスとジョギングシューズを共同開発し、さらに JA 全農と連携して、ファッション・スポーツ・健康フードを組み合わせた自主編成のライフスタイル提案型の新業態を始めている。これらのファッション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活用させながら、異業種の専門特化型企业との水平(対等)連携を構築し、シナジー効果を生み出す、いわば「匠ネットワーク型」といえる新たなビジネスモデルの構築をめざしていると考えられる。しかしながら、このようなファッション企業のイノベーションといえる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な枠組みや実証研究は皆無である。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、まったく対照的であるといえる。

本研究では、このファッション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体系化するとともに、フィールドリサーチを中心とした実証的研究からその戦略分析をおこなうために必要な理論的枠組みを明らかにする。その過程において、理論的枠組みの「分析視点」や「基本的概念」を注視し、これまでと違った多面的なアプローチを試みながら、新たな多角化戦略における研究基盤の確立を目指すことになる。

2. 研究の目的

近年、事業拡大する日欧のファッション企業は、顧客ニーズの成熟と多様性に適応させるため、異業種の専門特化型企业との連携ネットワークを構築し、広範囲にビジネス領域を拡張させている。そして、経営資源である本業のブランド価値に専門特化という特殊性を加えて、新たな市場創出という多角化をおこない、急成長している。しかしながら、この新機軸ともいえる多角化に関する学術的な研究は、申請者の知る限りにおいて国内外を問わず、ほとんどなされていない。

本研究の目的は、この新たな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体系化するとともに、「ブランド価値」「専門特化」「連携ネットワーク」を基軸とした視点から「新機軸の多角化戦略」の概念を構築し、その理論的枠組みを実証的な側面から明らかにし、環境変化を起因とした多様化する顧客ニーズへの適合化に資するモデルを提示することである。

3. 研究の方法

本研究では、日欧ファッション企業の多角化の実態を異業種の専門特化型企业との水平連携によって生まれるシナジー効果により領域拡張させていることに着目して研究を進めていく。この新機軸といえる多角化を「ブランド価値」「専門特化」「連携ネットワーク」を基軸として、

理論的研究と実証的研究（事例研究）の両面からアプローチをおこなう。

平成 28 年度においては、文献・資料および事例収集、事例分析を通じて概念上のプロトタイプ的な理論モデルの構築をおこなうことが中心となる。研究方法は図 1 に示すとおり、実証的研究(事例研究)と理論的研究の両面からのアプローチで構成される。まず実証的研究は、研究対象企業に関する国内外のあらゆる文献・資料、事例研究の収集とその分析をおこないながら、その多角化戦略のビジネスモデルについての仮説を検討する。さらに、その仮説に基づく企業トップをはじめとする各レベル層への直接インタビューや消費者への店頭アンケート、フィールド調査など定期・定点的な観察を複数回おこない、仮説の検証・見直しという PDCA サイクルの方法で調査精度を高めることになる。収集されたデータは、科学的検証を加え、ビジネスモデルの分析枠組みの構築をめざす。理論的研究は、多角化に関連する文献や先行研究レビューを中心として、「連携ネットワーク」「市場参入と撤退」「戦略的マーケティング」「ブランド戦略」など広範囲にわたり、その情報収集と分析をおこなうことになる。そして、多角化に関する理論構築の枠組みと研究ベクトルの方向性を確認し、実証研究から導かれた分析枠組みを加えて、概念上のプロトタイプ的な理論モデルを構築することが中心的な作業となる。

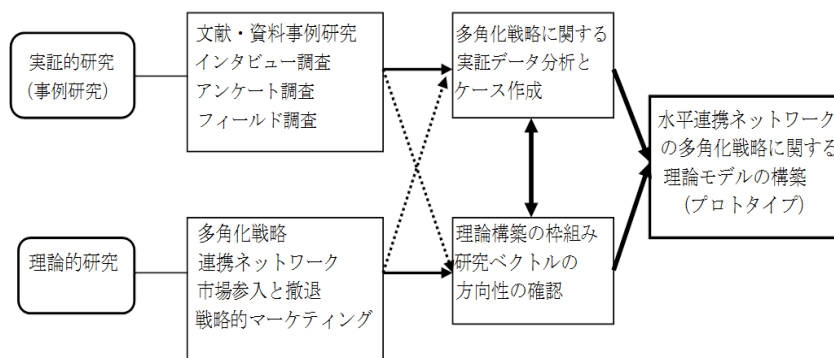


図 1 研究方法

平成 29 年度は、(1) 文献・資料研究の継続、(2) 事例研究の継続、(3) フィールドワーク・調査・分析、(4) 文献渉猟の継続、(5) プロトタイプの理論モデル修正、をおこないながら、モデルの精緻化に努めることが、中心的な作業となる。また、事例研究として、国外での現地調査及び研究機関での情報交換をおこない研究の深耕化を図る。

最終年度にあたる平成 30 年度は、(1) 国内外の事例研究の見直し、(2) 理論モデルの精緻化、(3) 理論モデルの構築、をめざすことになる。実証的研究によって収集した多くのデータにより、理論モデルの仮説検証をおこなったうえで、修正を加える最終作業をおこなう。そして、ファッション企業の経営資源であるブランド価値に異業種の専門特化型企業との水平連携(協業)による多角化戦略の新たな理論的枠組みを明らかにして研究総括をおこなう。

4. 研究成果

(1) 理論的研究

理論的研究では、Ansoff の多角化の方向選択をシナジー効果(結合効果)と新規市場開発という視点から考察した成長ベクトル(growth vector)という概念を基盤としながら、同時に Drucker の共通の「技術」「市場」という側面からのアプローチも加えて、複視眼的な観点から検証をおこなった。成長ベクトル理論は、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、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明らかにした。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。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 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(図 2)。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である。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をさす。

		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	コングロマリット多角化

図 2 多角化における成長ベクトル
出所) アンソフ(1965, 邦訳 1969) を筆者加工。

本研究の日欧ファッション企業への

調査データを「ブランド価値」「専門特化」「連携ネットワーク」を基軸とした視点から「新機軸の多角化戦略」の実態を理論的に整理すると、多くは企業が初期段階では関連型多角化をお

こないながら、多様な顧客ニーズへの適合化を志向する中で、徐々に非関連型のコングロマリットの多角化へ移行していることが明確となった。また、この過程から、さらに研究を深耕化させるためには、協業に関する理論整理が必要となった。

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、肩をならべ一緒にあって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。次の段階である「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ている。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、本研究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ることにより、理論的に整合性が担保されることになると考える。

(2) 実証的研究

本研究期間では、実証的研究の研究対象としてファッション企業国内 18 社(延 52 回、154 時間)、国外 7 社(延 15 回、65 時間)にインタビューを中心とした現地調査を実施した。

国内

日本の 2018 年度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。このようなファッションビジネスの現状について実地調査した結果、商品の同質化と百貨店ビジネスの衰退、e コマースビジネスの急速な拡大、労働者不足、変化する消費者購買行動、が課題としてあげられた。ところがこのような中から新たな試みが生まれつつある。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。しかしながらマネジメントとして、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が重要となってくる。

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シ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ライジングをおこなうことを推進している。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。同じような動きは、ジュングループとマッシュホールディングスが協業事業として 2

社ですべてのファッション関連商品をEC百貨店という概念から2019年10月から特化型モール運営をはじめることからも大きな潮流であることが理解できるであろう。

ジュングループの多角化の特長は、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(図3)。これらの事業規模は、チェーンストアやフランチャイズ、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。

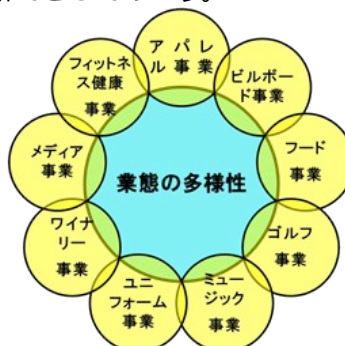


図3 ジュングループの業態の多様性
出所) ジュングループ公式ホームページを参照し筆者が作成。

海外

イタリアでの現地企業調査では、ALBERTO DEL BIONDI 社 (PADOVA) と Cose Belle D' Italia 社 (MILAN), GIORGIO ARMANI (MILAN), GUCCI 本社 (FIRENZE) を含め有力な7社から全面的な協力を得ることができた。加えて、ファッション高等教育機関である Domus Academy (MILAN) の教員と意見交換及び情報収集をおこない研究に関連する多くの知見を得た。調査企業で共通したところは、クラフトマンシップへの哲学的ともいえる「MADE IN ITALY」を背景にした、崇高な理念と高い技術力に裏付けされた「ものづくり」を基盤とする企業間「連携ネットワーク」による新たな多角化という秀逸性である。多角化はどのような時代であっても変わらぬ企業価値とブランド価値を探究する姿勢がビジネスの根幹となっていることがわかった。

最終年度に調査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」と拡張した。さらにファッションに関連する靴や靴、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 カーサ」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(図4)、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広げ、深化させることに成功したといえる。



図4 アルマーニの非関連型多角化
出所) 筆者が作成。

以上の結果、研究目的である、「ブランド価値」「専門特化」「連携ネットワーク」を基軸とした「新機軸の多角化戦略」の概念とその理論的枠組みを実証的な側面から検証し、多様化する顧客ニーズへの適合化に資するモデルとは、以下の5つの多角化パターンが有効であると指摘する。

- 本業のブランド価値を有効活用する付加的多角化
- ものづくり匠集団との水平連携による多角化→協業事業体
- 事業細分化による予期せぬ多角化
- 企業組織を強化するための多角化
- 異業種コラボによる新市場創造の多角化

(3) まとめ

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。

今後、日本においても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と考える。今後は、協業によるブランド価値を活かした「新機軸の多角化戦略」をさらに理論的に体系化することが課題となっていく。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

大村 邦年、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、阪南論集 社会科学編、査読無、第54巻第2号、2019、pp.105 - 119
<http://id.nii.ac.jp/1104/00002401/>

大村 邦年、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、平成30年度研究成果報告書、2019、1 - 180

大村 邦年、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、阪南論集 社会科学編、査読無、第53巻第2号、2018、pp.145 - 164
<http://id.nii.ac.jp/1104/00001724/>

〔学会発表〕(計3件)

大村 邦年、ファッションビジネスにおけるライフスタイルを基軸とした多角化戦略、日本流通学会第32回全国大会、2018

大村 邦年、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、日本流通学会関西・中四国部会第122回定例研究会、2018

大村 邦年、ファッションにみる環境適応行動とビジネスモデルの進化、日本流通学会第30回全国大会、2016

〔図書〕(計1件)

大村 邦年、晃洋書房、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、2017、244

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ等

特になし

6. 研究組織

(1)研究分担者

なし

(2)研究協力者

なし

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。