

立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）
大学院生研究
2014年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院 ビジネスデザイン	研究科 ビジネスデザイン	専攻
研究代表者 (2015年3月現在のものを記入)	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
	ビジネスデザイン研究科 博士課程後期課程3年	馬場 正実 印	
指導教員	所属・職名	氏名	
	ビジネスデザイン研究科教授	高岡 美佳 印	
自然・人文・社会の別	社会	個人・共同の別	個人
研究課題	人口オーナス期におけるファッション産業の企業戦略に関する研究		
研究組織 (2015年3月現在のものを記入)	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
	ビジネスデザイン研究科 博士課程後期課程3年	馬場 正実	
研究期間	2014 年度		
研究経費	(支出金額) 200,000 円 / (採択金額) 200,000 円		

研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

本研究は、ミクロ視点からの商品・サービスの同質化とコモディティ化、そしてマクロ視点からのデフレの進行と内需の縮小という日本が直面する深刻な状況を踏まえて、その範囲をファッション産業にフォーカスし、その企業戦略について論じるものである。ファッション産業では市場のセグメント化が進行しており、マス・マーケティングを成功させることは非常に困難である。市場のセグメント方法は一つではなく、多くの細分化のための変数が存在している。本研究の目的は、ファッション企業のビジネスモデルを消費者の行動特性と企業のブランド戦略の両側面から明らかにすることである。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[ビジネスモデル] [ラグジュアリーブランド] [SPAブランド]

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

消費者の好みが多様化し、販売予測の精度が低下する今日において、アパレル企業は、多品種少ロット生産を余儀なくされ、効率悪化とともに不良在庫化のリスクを持つ。また同時にデータには表出されない売れ筋商品の欠品による機会ロスも発生する。これら2つのロスを限りなく削減するために適切な商品政策を採用し、店舗展開や在庫管理の改革を実現したビジネスモデルがSPAである。SPAによるアパレル業界のバリューチェーンとは、主要活動である企画・開発、生産、物流、広告・宣伝、店頭販売、アフターサービスをいかに一気通貫させるかを競うビジネスモデルであると考えられる。

またSPAは、企画・生産から販売までを自社でコントロール可能なモデルであるため、自ブランドの顧客ニーズを的確にキャッチすることができ、情報ネットワークを駆使して販売動向をチェックし、素早い対応が可能となる。その結果、欠品による機会ロスや売れ残りによる残在庫ロスが発生しにくく効率化をはかることができるマーケットイン型のビジネスモデルであるとも言える。ただし妥協のないSPAの追求は、市場の反応を極端に反映させるため同質化が発生する。一方、ラグジュアリー・ブランドでは、プロダクトアウト型によるビジネスモデルを採用しつつ存在感を誇示している。SPAブランドを延期戦略とすると、ラグジュアリー・ブランドのそれは投機戦略と考えられる。投機戦略は最終商品の需要予測を行い、実需が確定する前に計画的に最終製品の生産と物流を実施する方法である。投機戦略では見込生産の形態をとるため、大量生産によるスケールメリットを確保しやすく、商品の研究開発に十分な時間を確保できるため、ブランドの個性を活かした魅力的な商品の企画・開発が実践できる。ラグジュアリー・ブランドはSPAブランドと比較して価格が高い。高い価格設定が通用する理由は、ラグジュアリー・ブランドのコア価値である希少価値と排他性を消費者に感じさせることに成功しているからである。

続いて、ファッション業界の主要企業の粗利率と営業利益率の関係について比較研究を実施した。粗利率と営業利益率がともに高い象限にLVMH, Hermesといったラグジュアリー・ブランドがプロットされ、粗利率と営業利益率がともに低い象限にはGAP, ファーストリテイリング, しまむらといったSPAブランドがプロットされた。INDITEX, H&Mといったグローバルファストファッション企業は粗利率が高い比較的営業利益率も高い象限にプロットされた。つまりラグジュアリー・ブランドは、その品質の高さから推察して原価が低いとは考えにくいから、プレミアム価格の実現によって高い粗利率が獲得できるビジネスモデルと考えられる。一方SPAブランドは、マーケットイン型のため商品での差別化が困難であることから価格競争を余儀なくされ、粗利率が確保しにくく、販売管理費も多くかかるため営業利益率も低いビジネスモデルと言うことができる。その中において、最も粗利率と営業利益率の高いブランドとしてCOACHの際立った存在が見て取れる。

さらにファッション業界の主要企業の営業利益率と総資本回転率の関係についても考察した。販売活動や管理活動の効率性を見る指標と総資本の運用効率を見る指標から各企業の特徴を明らかにするためである。LVMH, Hermesといったラグジュアリー・ブランドは、営業利益率は高い象限にいますが、総資本回転率は低い象限にプロットされた。確かにHermesの店舗にお客様が行列をなしている風景は見たことがない。一人のお客様に十分な接客時間をかけて効率は決して良くないが、一点単価の高い販売スタイルである。また店舗投資も坪当たり100万円を優に越える設計施工がその特徴である。一方GAP, ファーストリテイリング, しまむらといったSPAブランドは、営業利益率は低いですが、総資本回転率は圧倒的に高い象限にプロットされている。多くの客数をセルフ販売方式でさばき薄利多売を追求している。店舗投資も坪当たり30万円を切る設計施工で、店舗数を増やすことで一店舗当たりのコストを低減している。INDITEX, H&Mといったグローバルファストファッション企業は、SPAブランド同様総資本回転率の比較的高い象限にプロットされている。その中においてまた営業利益率、総資本回転率がともに高いCOACHの特徴的なポジションを確認することができた。

ファッション産業のビジネスモデル類型に関する知見を踏まえ、サーベイリサーチを実施した。リサーチ課題を「それぞれのビジネスモデルは初期市場からメインストリーム市場への移行を阻害するキャズムの有無においてそれらの違いが存在する」と定義し、「ラグジュアリー・ブランドはキャズムを利用して排他性と希少価値を創出している」「SPAブランドではキャズムを最小限に食い止めてスムーズにメインストリーム市場に移行することが重要である」という2つの仮説を設定した。分析モデルには、CSポートフォリオ分析を用い、そのブランドを構成する各属性について、顧客の期待(重要度)とパフォーマンス評価(満足度)から成る2次元にプロットし、各属性が顧客にどのように評価されているか因果関係を分析した。またそれぞれのブランドの採用者カテゴリーごとの他者から受ける影響についても併せて調査を実施した。またサーベイリサーチとともに、それぞれのビジネスモデルごとに企業を選定し、インタビュー調査と文献調査を通じて企業戦略について検討を試みた。

ラグジュアリー・ブランドは、他者への影響や他者からの影響に関して積極的な傾向が表れた。これはラグジュアリー・ブランドの消費者行動が他者の存在、つまりネットワークの中に身を置く個人として消費者を捉える外部効果によって分析が可能であることを示唆している。初期市場の消費者が全体の38.9%存在するラグジュアリー・ブランドは、スノップ効果及びヴェブレン効果が作用することによって、「自分の好きなブランドは人に知られたくない」といった排他的な傾向が強い。そのため必要以上の露出を控え、希少価値を創出することによって、メインストリーム市場とのキャズムを戦略的に作り、顧客への求心力を高めていると言える。

研究成果の概要 つづき

一方 SPA ブランドに関しては、圧倒的に価格の重要度と満足度が高いことが確認できた。またメインストリーム市場の比率が 94.8%と新しい商品の採用に懐疑的な消費者が多い。商品はあくまでも実用性によって購入すると答えた比率が高く、他者への影響や他者からの影響を受けにくいのがその特徴である。SPA ブランドが最大限のパフォーマンスを発揮するには、初期市場からメインストリーム市場への移行を阻害するキャズムを最小限に食い止めてスムーズにメインストリーム市場に移行することが重要であると考えられる。

個別企業の戦略に関しては以下の結果を得た。ラグジュアリー・ブランドの LVMH グループでは、ブランドイメージと高品質を維持しながら売上を増大させている。また同時に伝統を毀損することなく革新的な新製品開発に取り組むという二律背反する要求を両立するビジネスモデルを実践していることを導出した。続いて、国内 SPA ブランドのワールドからは次の示唆を得た。市場には多くの競合ブランドが存在し、売れ筋商品は概ねどのブランドでも同様である。SPA のメリットを最大限に生かし店頭で売れ筋商品を追加投入しても短期間で価格競争に巻き込まれてしまうリスクを孕んでいる。グローバル SPA ブランドのファーストリテイリングは、高品質なカジュアルウェアを手頃な価格で提供し、他社に真似のできない独自商品を販売している。SPA のメリットを生かした商品戦略と、グローバルな販売戦略により高い成長を続けている。

アクセシブルラグジュアリー・ブランドとして取り上げる COACH は、収益性・安全性指標ともに高いレベルにある。COACH は、ラグジュアリー・ブランドが定番商品を大切に長期間販売し続ける中で、月に 1 回新商品を展開する形をとっている。新商品が次々と出てくるため、欲しいと思った時が購入する時となり、店頭の鮮度維持に貢献している。アクセシブルラグジュアリーという新たな市場を創造した点、顧客や競合他社を含めたマーケットの動向を常に意識している点、そしてマルチチャネルを通じた販売体制が大きな特徴である。

サーベイリサーチにより得られたビジネスモデルごとの消費者行動特性の違いと、個別の企業調査から明らかになった企業戦略の違いが財務データにどのように反映されるのであろうか。ラグジュアリー・ブランドの LVMH グループは、安全性指標及び収益性指標に関して他企業と比較し高い水準にあるが、最も顕著な数値は一店舗当たりの資産に見られる。安い店舗を数多く持つのではなく、世界各国の高い土地に豪華な店舗を少なく所有することによって、ラグジュアリー・ブランドのコア価値である希少価値と排他性を演出し、ステータス観の醸成と消費者のヴェブレン効果を狙っていることがわかる。またアクセシブルラグジュアリー・ブランドの COACH は、圧倒的な収益性指標の高さと安全性の高水準が見て取れる。ラグジュアリー・ブランドと比較して、一店舗当たりの資産が低く、総資本回転率も非常に高いビジネスモデルと言える。ROA の高さがその秀でた収益性を顕著に物語っている。

続いて SPA ブランドであるが、WORLD は確かに売上高は成長しているが、収益性指標及び安全性指標共に他の 3 社と比較して低く、本研究の問題意識である日本国内ファッション市場の競争環境の厳しさを痛感する。一方でファーストリテイリングに関しては、その高い安全性指標とグローバル展開の推進による成長性が特徴と見られる。

本研究を通じて得られた結論は、以下の通りである。ファッション産業では、財務分析及び採用者カテゴリーによる実証分析により、ラグジュアリー・ブランドと SPA ブランドのビジネスモデルを確認した。それぞれのビジネスモデルは、他者への影響や他者からの影響によって、初期市場からメインストリーム市場への移行を阻害するキャズムを巧みに利用するか、キャズムを最小限に食い止めてスムーズにメインストリーム市場に移行するかの違いがあり、企業はそれを考慮してそれぞれのブランドマネジメントを実践している。またアクセシブルラグジュアリー・ブランドは、2 つのビジネスモデルの特徴を商品戦略とマルチチャネル戦略において結合することで高い成長性と収益性そして安全性を実現している。つまり自ブランドの採用者カテゴリーの特徴を認識し、それに見合った適切なブランドマネジメントを実践することによって、競争が激化するファッション産業において、企業が生き残りを図る可能性を見出すことができると考える。

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

④ 2014/7/26 日本経営診断学会関東部会にて発表
「ファッション産業の企業戦略に関する研究」