

日系ファッション企業におけるグローバル戦略の考察

学籍番号：57183032

氏名：後藤 潤

ゼミ名称：競争戦略と市場創造戦略

主査：池上 重輔 教授 副査：今村 英明 教授

概要

本稿は、低迷が続いている日系ファッション企業の成長戦略としてのグローバル戦略を考察する。地域差はあるものの、世界のファッション業界全体としては成長しており、2018年は4%から5%の伸びを示し、成長を続けている企業も少なくない。一方日本のファッション市場を見てみると、2009年のリーマンショック時を下限として緩やかに回復基調ではあるが、1990年をピークとする市場規模15兆円から直近では9兆円弱となっており30年弱で6兆円もの規模を失い、多くの日系ファッション企業は低成長もしくは赤字に陥っている。海外ブランドの成長源泉はグローバル化であり、積極的に海外市場を開拓することで成長を遂げてきているが、日本のファッション企業は総じて海外市場では苦戦している。本稿では先行している海外グローバルファッション企業分析を通じ、日本のファッション企業がどのような戦略を採用すべきかを考察したい。

本稿は、7章から構成されている。第2章にてファッション業界の構造を分析する。第3章にて2000年代で急拡大を遂げているファストファッション企業について及びラグジュアリーブランドについて分析をする。第4章において日本におけるファッション業界の構造分析及び課題を考察する。第5章において海外ブランドの事例よりグローバル化の成功要因を考察する。第6章にて日本のファッション企業が採用すべき戦略について提案を述べた上で第7章にて結論とする。

先行している海外グローバルファッション企業は「国内企業買収」もしくは「海外企業買収」を行いながら競争力を強化し自国を越えて海外市場を開拓していることがわかった。買収を行わない場合は、戦略的提携によって自社のバリューチェーンを強化し独自性の強いブランディングが行えるようにしながら海外市場を攻略している。伸び悩んでいるとはいえ、日本は米国、中国に次いで世界で3位のファッション消費市場規模があるだけでなくアジアからの訪日客も急増している。アジアという今後の主要市場に位置している立脚点を活かし、日系ファッション企業も海外ファッション企業買収を行いグローバル化を進めるべきだ。かつては欧州の無名デザイナーを日本企業が支援することでグローバルブランドに育て上げた。海外デザイナーインキュベーションとM&Aを組み合わせたハイブリッド型を提案する。

<目次>

1. はじめに
 2. ファッション業界 市場分析
 - 2.1 市場規模
 - 2.2 バリューチェーン分析
 - 2.3 5F 分析
 3. 価格帯別業界分析
 - 3.1 ファストファッション業界分析 ボリュームセグメント
 - 3.2 ラグジュアリー・プレミアム業界分析 ラグジュアリー～トレンドセグメント
 4. 日本のファッション業界について 市場規模、カテゴリー別売上分析
 5. 戦略考察
 - 5.1 グローバル競争事例
 - 5.1.1 グローバル競争戦略（活動拠点、競争優位の源泉）
 - 5.1.2 海外展開
 - 5.2 日本国内における海外進出事例
 - 5.2.1 ファッション企業によるブランド買収事例・レナウン
 - 5.2.2 商社によるブランド買収：事例 伊藤忠
 - 5.2.3 デザイナーインキュベーション事例
 6. 戦略提案
 7. 結論
- 謝辞
- 参考文献

1. はじめに

日本国内ファッション企業は総じて苦戦が続いている。低価格セグメントは海外ファストファッション企業が2000年代以降日本でも規模を拡大していることで競争が激化。従来日本では規模の大きかった中価格帯セグメントは国内経済成長鈍化や人口減少に伴い苦戦が続いている。一部宝飾品企業を除き、日本においては海外のラグジュアリーブランドと肩を並べられるような高価格帯セグメントに属する企業は存在しない。日本のファッション市場規模は横ばい状態が続いている。海外市場を鑑みると、LVMHなどの「ラグジュアリー」企業は好調を維持。ファストファッション企業であるZaraを要するInditexグループやユニクロ事業を中心としたファーストリテイリングも成長を続けている。

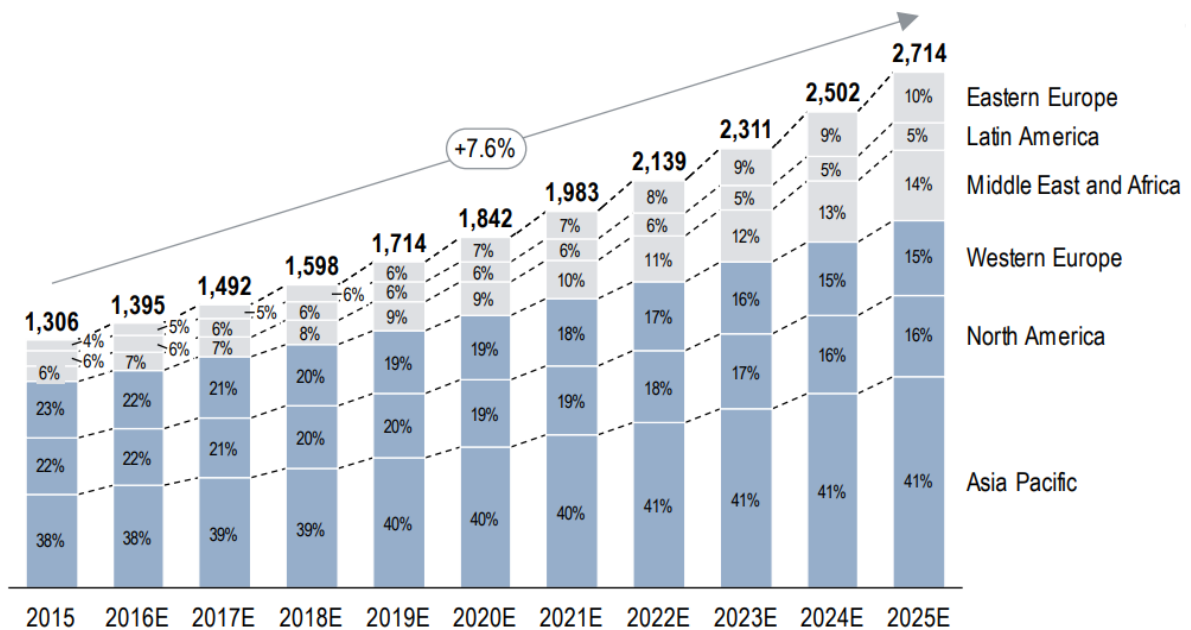
マーケットセグメントを高価格帯から順に「ラグジュアリー」「トレンド」「ボリューム」と3分割し、海外企業の事例・戦略分析を行う。国内人口の減少、少子高齢化により国内需要だけでは今までの規模を維持することすら難しくなっていくことを踏まえると、グローバル化への対応が必須と考える。日系ファッション企業の海外進出については現状成功例が乏しいが、世界のファッションブランドはグローバル化に成功している例が多々ある。日系ファッション企業も現状の売上規模だけを見ればグローバルファッションブランドと比較しても十分な規模ではあるが、世界から見たブランド認知度の低さに加えて国内需要の停滞を鑑みると、次なる成長の原資はグローバル化にこそある。

先行しているグローバルプレイヤーの戦略を分析したのちに、日系ファッション企業が先行しているグローバルプレイヤーと戦っていくためにどのような戦略を取るべきか考察及び提案を行う。本稿では分析スコープをファッション企業とする。ファッション業界はバリューチェーンの上流から下流まで様々なプレイヤーが存在しているが、素材生産開発や小売りのみといった企業ではなく、自社でブランド開発を担っている企業を中心に分析する。



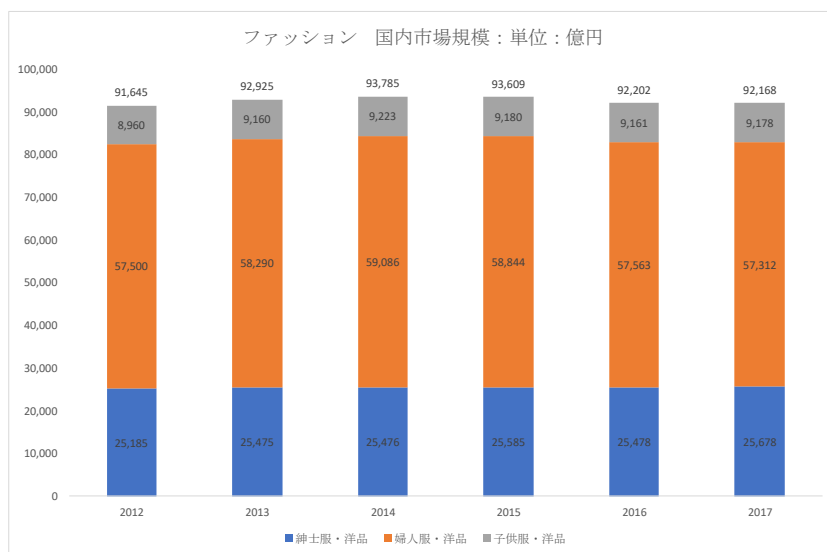
2. ファッション業界 市場分析

表1 単位 bil USD



Source: Euromonitor, Roland Berger

表 2



出所：矢野経済研究所

表 1 に世界におけるファッション市場の規模及び見通しを示す。この表からはグローバル市場では依然として成長産業であることが理解できる一方、表 2 における日本国内のファッション市場は横ばいである。日本国内においてはファッション産業への悲観論が喧伝されているが、エリア別のシェアについては主要ファッション製品消費エリアとして中国を中心としたアジア、北米、ヨーロッパが大きなシェアを占めている。北米、ヨーロッパ市場は成熟化が進行しているため、今後の成長が期待される原資としてアジアの存在感が増していくことが予想できる。

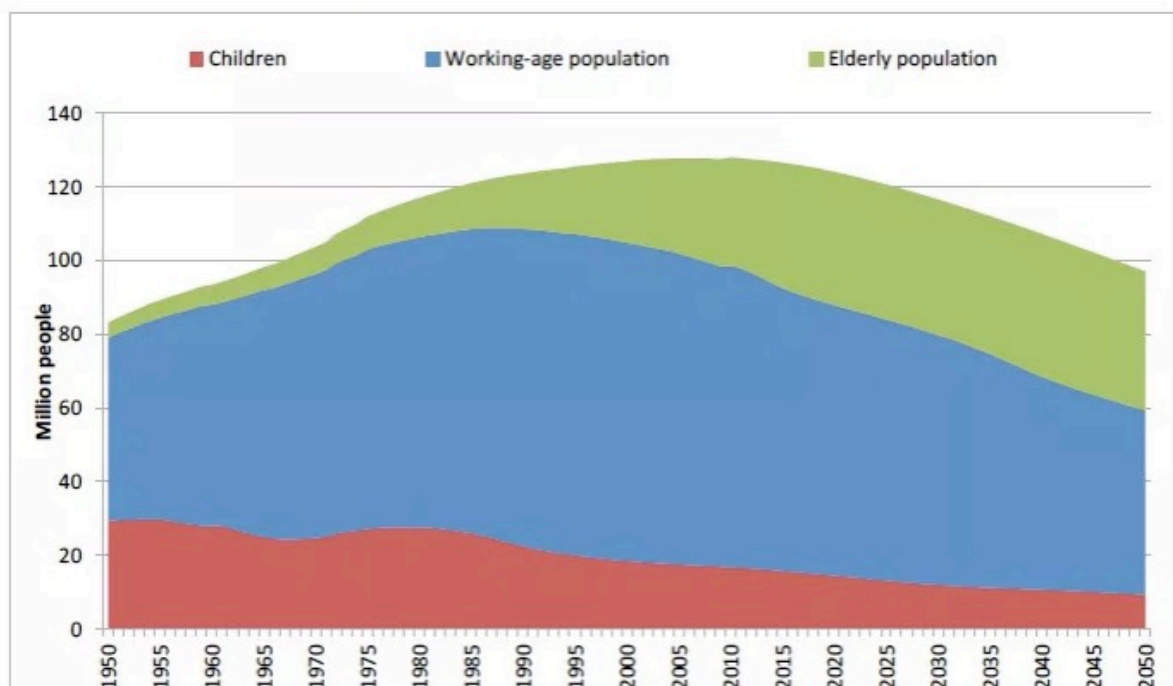
グローバル市場から見た現在の日本の市場規模は中国、米国に次いで 3 位である。豊富な中間層がファッション消費を支えてきたが、バブル崩壊以降長引く経済不況により家計支出

に占めるファッションへの消費額は減少し続けており、日本市場は横ばいの状態である。日本国内における人口推移見通しを表 3 に示す。少子高齢化は進行中であり、ファッション消費の中心世代は減少を続ける見通しとなっている。

2000 年代以降はファストファッションと呼ばれる低価格でありながら付加価値の高い製品を販売するグローバル SPA 企業の台頭により、価格下落圧力は強まっている。グローバル SPA 企業とは ZARA を要する Inditex グループ、H&M や GAP など代表され、グローバルにサプライチェーンを最適化しながら自社直営小売店にて販売するグローバル SPA モデルにてグローバルに成長し続けている。バリューチェーンの垂直統合を進めることでスピーディな生産・販売体制を構築している点に強みを有している。

ファッション市場の最も上位価格帯を構成するラグジュアリーブランドについてはルイヴィトン代表とする LVMH グループ、グッチやバレンシアガなどを要するケリングやカルティエを要するリシュモンといったコングロマリット企業がグローバルに活躍している。パリ、ミラノ、ニューヨークといった都市で開催されるファッションウィークにてトレンドを発信し、希少性のある製品を世界中の一級都市における旗艦店舗及び直営小売店舗にて販売するモデルとなっている。厳選された素材を用いた職人の手作業により作られる点を付加価値とし、広告ヴィジュアルや店舗における体験によって夢を膨らませることで高価格にて販売を可能としている。この戦略を実行するために、素材開発からブランド自ら手掛ける、工場を傘下に収める、希少技術を有する職人を保護するといった生産工程まで囲い込みを行い、バリューチェーンにおける上流工程を自社に取り込んでいる。

表 3



Source: OECD Historical Population Data and Projections (1950-2050).

表 4

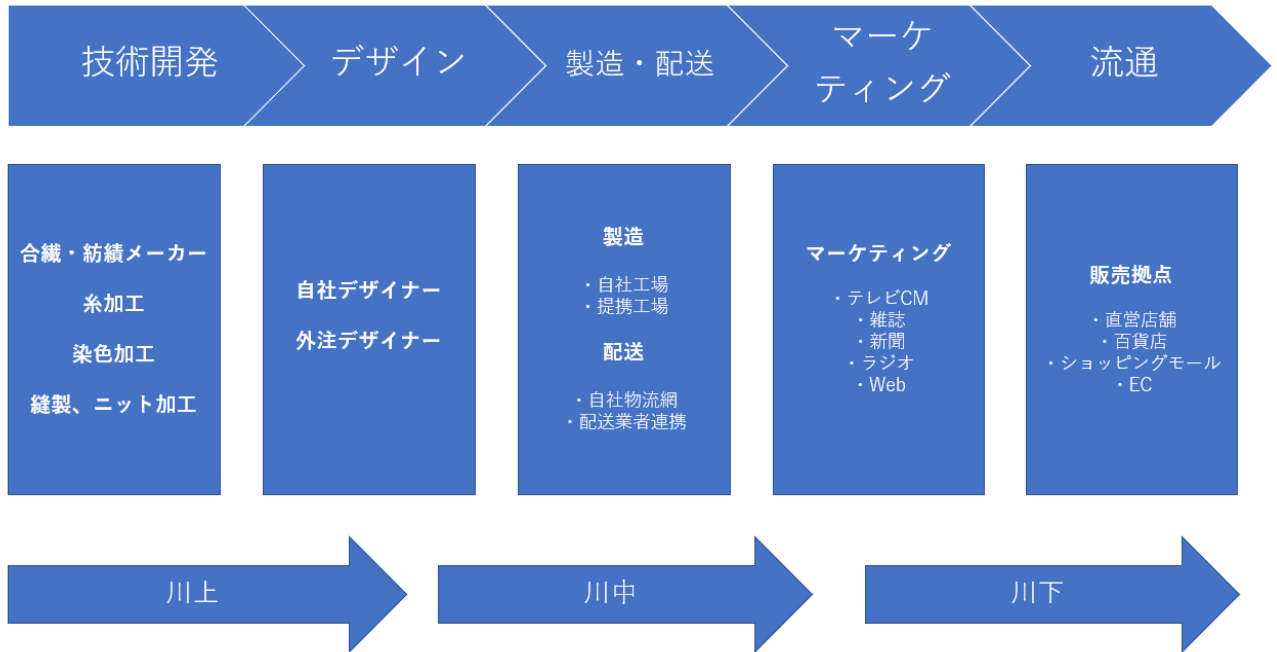


表 4 にてバリューチェーン分析にてファッション業界の全体像をまとめた。川上、川中、川下と大きく 3 つに分類される。川上工程として日本国内で例を挙げると東レや帝人などの合織・紡績メーカーが素材開発の代表的な企業である。かつては糸加工業者、染色加工業者、縫製業者といったそれぞれが分業していたところを大手企業が垂直統合を図り自社に取り込んでいった。大手企業はそれらの会社を子会社化しないまでも設備投資支援、発注保証などを通して、分業体制となっていた企業を垂直統合しながら囲い込んでいったケースが多い。

川上への垂直統合の事例としてシャネル社について述べる。同社のブランドバリューの源泉は独自の哲学とそれらを表現するための圧倒的な技術力にある。シャネル社は子会社パラフェクション (Paraffection) を通じて、“メティエダール”と呼ばれる伝統工芸のアトリエや、高級素材を製造する企業を買収・運営している。古くはパラフェクション設立以前の 1985 年にまで遡り、ボタンや宝飾を扱うデリュー (Derues) を取得。以降、羽飾りのルマリエ (Lemarié)、靴のマサロ (Massaro)、刺繍のルサージュ (Lesage) など、クチュールの工房が次々と傘下に収まった。このようにラグジュアリーブランドは川上工程への垂直統合戦略を採用することで差別化を図っている。

出来上がった素材を用いてデザイナーが製品イメージを製造元に伝え、工場にて製品化され販売拠点へ配送されていく。ラグジュアリーブランドはパリ、ミラノなどで開催されるファッションウィークを主要な製品発表の場として用いている。従来はここでの発表を中心にマーケティング・コミュニケーションサイクルが設計されていた。しかし近年ではデジタル配信によって即座に情報拡散が可能となっているため、一部ブランドではファッションウィークと同時にライブ配信、即座に店頭展開開始もしくは先行受注といった形に変化してきている。

ここまでが従来のフローだが、川上から川下まで全てのプロセスにおいて変化及び競争が激しくなっている。素材開発においても工賃・原材料コストが上昇しているためコストダウンが難しい。製造過程においても同様にチャイナプラスワンを各社検証しながらいかに

して安く安定したクオリティの製品を製造するかに苦心している。素材開発における差別化の困難さを示す事例として、日本におけるニット編み機械製造・販売のトップメーカーである島精機製作所の事例を述べる。同社の売上における8割が横編み機事業であり、1995年に無縫製の横編機「ホールガーメント」を開発し他社にない技術力を強みにしている。2012年以降スポーツメーカーによるニットスニーカーの世界的なヒットもあり、同社においても2013年から2018年にかけて売上拡大してきた。しかし他社による模倣が急速に進み安価な廉価版が市場に出回ることによって同社は著しく売上を落としている。ニット素材のスニーカーが爆発的なヒットを遂げたことで市場も拡大している中で、技術リーダーシップ戦略によって差別化を図ってきた同社製品は圧倒的に支持されてきたが、技術による囲い込みが出来ず他社による追従を許す結果となった。

マーケティング領域について述べる。広告による費用対効果も一般的には下がってきているため、広告戦略の再構築が急務となっている。ファッション業界にはPR専門を請け負うエージェントも数社存在しているが、彼らの強みは業界内のネットワークである場合が多い。業界内著名人、友人同士といった狭い世界でクローズドな情報発信をすることによる情報格差が付加価値であった時代から、SNS普及後のオープンかつコネクティッドな情報発信にシフトしてきている中で、これまでと同じような手法では顧客にメッセージが適切に届かなくなっている。PRエージェントにどの程度依存すべきか、広告代理店とどのようなコミュニケーションをすべきか課題は多い。

流通について述べる。2019年に北米百貨店バーニーズニューヨーク破綻、2018年に英国百貨店ハウス・オブ・フレイザーが経営破綻するなど、流通販路としての百貨店は苦戦が続いている。表5にて日本におけるファッション流通の主要販路である百貨店の業績推移を示す。百貨店における衣料品販売のピークは1991年の4.1兆円であり以降は下降を続けている。百貨店も不採算店舗については閉店を進めているが、三井不動産、森ビルなどディベロッパー主導によるショッピングモールの開発・出店は加速している。ファッション企業にとって自社の販売拠点をどのように管理・運営していくかがビジネスの生命線になる。

店舗売上の不振と反比例するように、イーコマースは拡大を続けている。経済産業省の発表による2018年度、日本における「衣類・服飾雑貨」のEC市場規模は1兆7,728億円（前年比伸び率7.74%）だ。日本ではイーコマースの比率は未だ10%前後で推移しているが、中国、米国、欧州では日本よりも高い水準にあり今後も成長が期待される分野と考えられる。直営店舗、百貨店、ショッピングモール、E-commerceと販路が複雑になってきているため広告宣伝から購買までの一気通貫のカスタマージャーニー設計が重要になってくるであろう。

表5

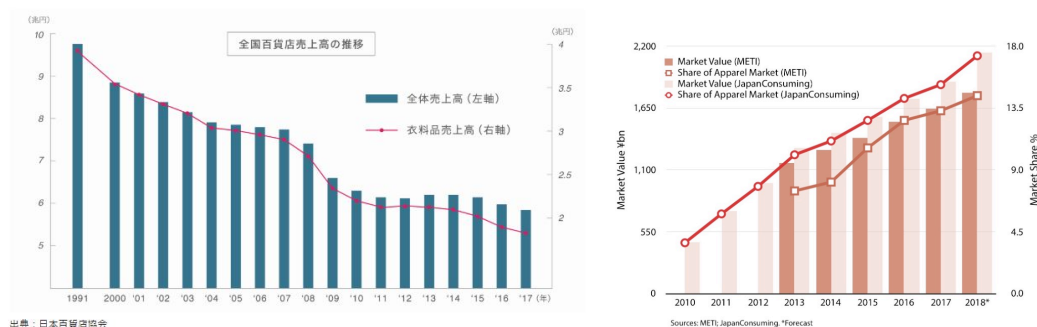


表 6

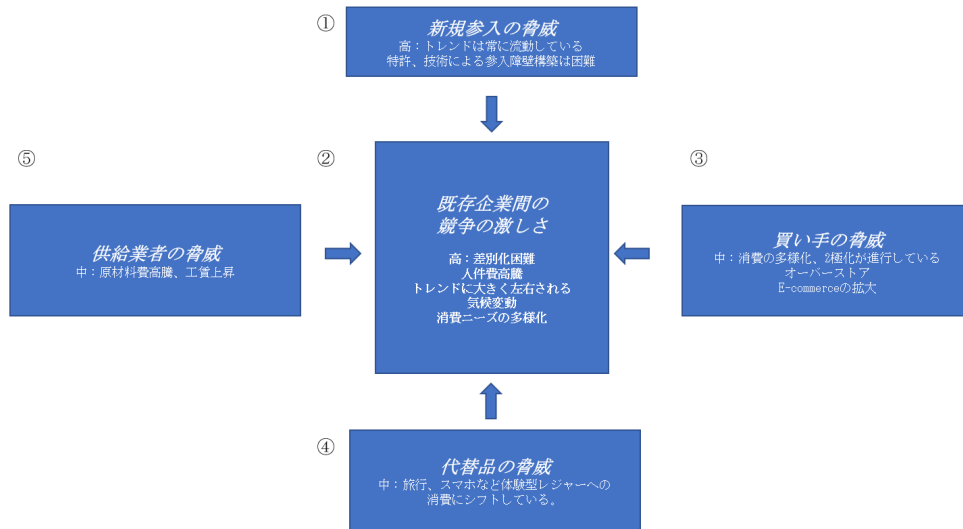


表 6 では 5Force フレームワークにてグローバルにおけるファッション業界の外部環境分析を行った。各項目に対する考察は後述するが、全ての項目で高い、もしくは中程度と考えられるため、非常に競争が激しく儲けにくい業界であると分析できる。しかし表 23 の通り、グローバル TOP20 の企業が業界の利益の多数を占めておりそれ以下は低利益もしくは赤字といったレポートもあるため勝者と敗者の差が明確でありグローバルマーケットでトッププレイヤーになることができれば高収益となると考えられる。

①新規参入の脅威について述べる。製菓や電化製品のように特許で囲い込むことが出来ず、規制で守ることも出来ないため新規参入の脅威は非常に高い。昨今はデジタルを積極的に活用することにより低コストでブランド情報を発信することも可能であるだけでなく、「シタテル」といった小規模から大規模までを柔軟に対応できる生産機能が提供可能な衣服生産プラットフォーム提供企業も出てきているため、アイデアをカタチにしやすい状況となっている。このような背景を踏まえ、市場におけるニッチなニーズであっても対応していく小規模ブランドの勃興が増えてくる可能性が高い。

②既存企業間の競争の激しさについて述べる。ファッション業界には中小零細企業から大企業まで様々な企業が生存している。前述の通り新規参入のハードルが低だけでなく、多様化した消費ニーズを捉えることで小規模ブランドであっても市場から退場せずに存続するため、企業数が淘汰されずに乱立状態になる。よって既存企業間における競争も激化する。

③買い手の脅威について述べる。米国バーニーズニューヨークや英国ハウス・オブ・フレージャーの経営破綻が示すように百貨店ビジネスは全体としてみると苦戦している。ブランド対百貨店という構図で分析すれば、買い手としての百貨店の交渉力は従来ほどの脅威ではない。しかし買い手を消費者として定義した場合には脅威のレベルは高い。デジタルの台頭により、これまでは店舗こそが販売の拠点であったが、消費者は店舗をショールームとして使用し実際の購入はウェブから行うといった購買行動にシフトしてきている。ブランド側のオペレーション及びカスタマーエクスペリエンスを根本から変えなくては現在の消費者のニーズを満たすことはできないため設計の見直しを迫られている。現状既に多くのブランドが過度な出店戦略によるオーバーストア状態に陥り店舗効率は下がり利益率の低下を招いている中で戦術の転換が急務である。既存ファストファッション企業のさらに安価かつトレンドを

迅速に反映したディスラプターの成長により消費者も価格に対してますますシビアになってきており、一部のブランドはセール売上に依存する状況になってしまい利益を圧迫している。

④代替品の脅威として、旅行、イベントなどの体験型レジャーの台頭、スマホシフトといったリスクにも晒されている。ファッションで自己表現をするのではなく、音楽イベントに参加する、現地に行かなければ体験できない瞬間をインスタグラムなどに投稿することによって自己充足感を高める消費者も増えている。従来であれば雑誌、テレビCMなどでイメージを訴求し需要を喚起、店頭来店による購買といったフローであった。近年は企業の一方的な広告では消費者の需要を喚起できず、むしろマイナスな印象が強い。コミュニケーションの主戦場はデジタルへ移行している中で新しい販路として e-commerce も急成長しており、デジタル中心へカスタマージャーニーが移行する中で、ビジネスモデル再構築が必要である。

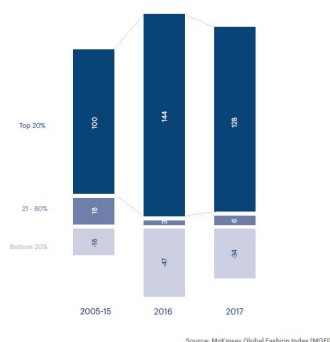
それだけでなく、環境問題への対応もファッション業界にとって重要な課題となっている。消費者は製品がエコフレンドリーなモノであるかどうか、企業姿勢としてサステナブルなモノ作りに取り組んでいるかを考慮している。消費者が求めているからといった受動的な理由ではなく、自発的な取り組みとしてファッション企業もこれらの課題に取り組む必要がある。それらを反映して、リセールマーケットが著しく拡大している。下記表 7 に示す通り、2022 年にはリセールマーケットがグローバルでおよそ 2 兆円もの市場規模になるとしての統計もあり、ブランドとしてこれらのマーケットに如何に向き合うかは重要になってくるであろう。

⑤供給業者の脅威について述べる。工賃の上昇だけでなく、近年では環境負荷を考慮したモノ作りを行うことを社会から強く求められている。社会課題を克服しながら自社にとって適切なコストでモノ作りを行っていく困難さは上昇し続けている。財務基盤が盤石な企業は供給業者を買収・統合するなどしながら自社内に囲い込みを行いリスク低減を図っているが全ての企業が同様の取り組みをできるわけではないため、工場を持たないファッション企業にとっては死活問題となってきている。

以上の通り、外部環境としては非常に難しい市場であることは疑いようがない。このような状況を踏まえファストファッション企業はコストリーダーシップ戦略を実現する方法として SPA（自社企画生産・販売）へシフトし、規模を追求していったと考えられる。生産規模を拡大することによって累積効果により単位当たりの生産コストを低下させることができる。仕込んだ製品を世界中に張り巡らせた販売拠点網によって販売を行うビジネスモデルとなっている。

表 7

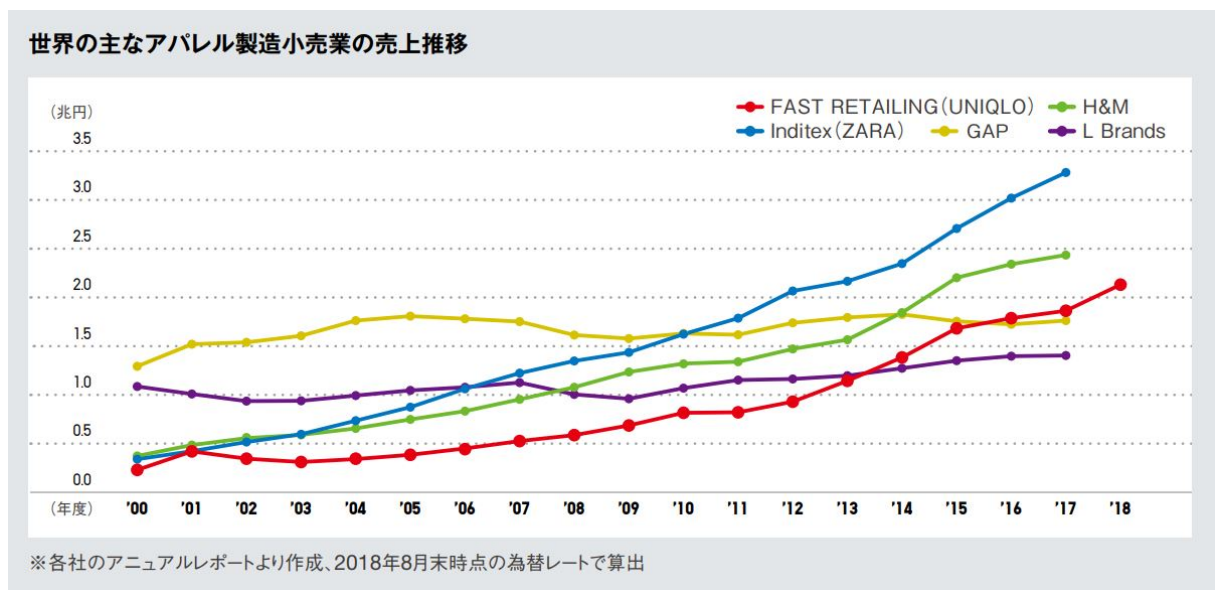
Exhibit 17:
The top 20 percent of fashion companies generated 128 percent of industry economic profit
 Fashion companies' contribution to industry economic profit 2005-2015 vs. 2016 vs. 2017 %
 Based on publicly listed companies.



3. 価格帯別業界分析

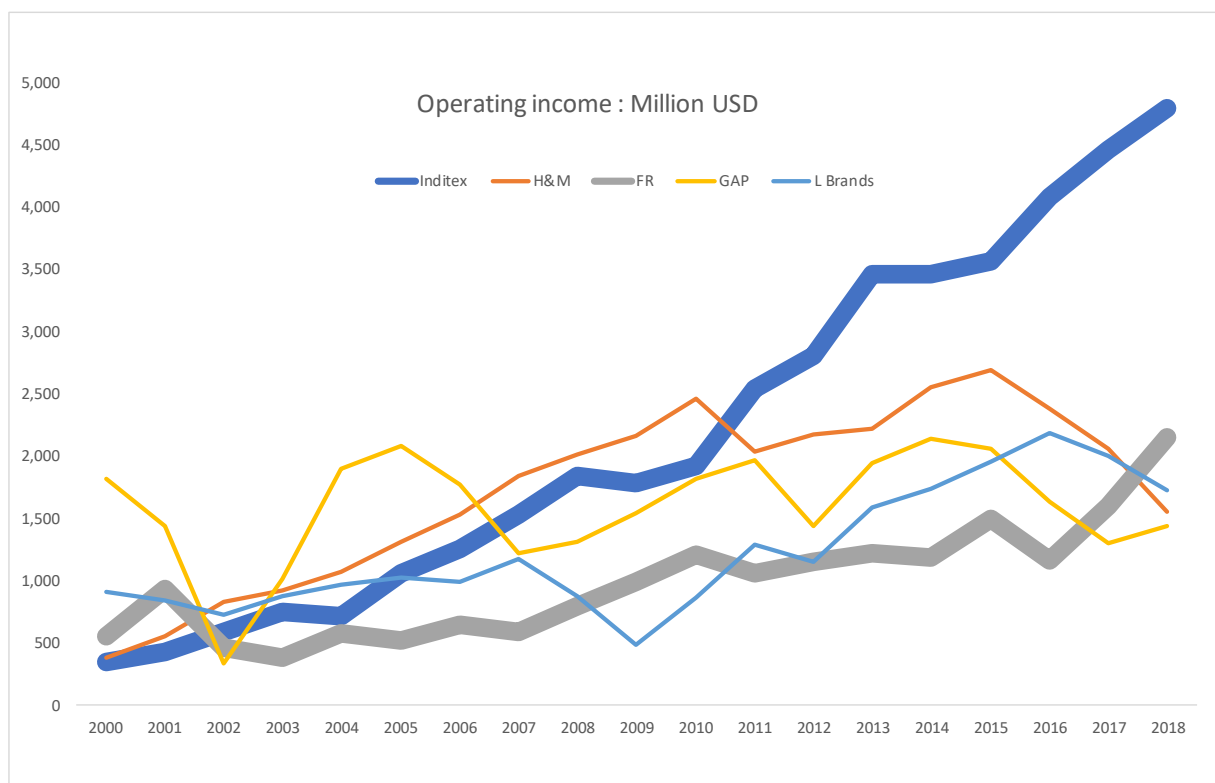
1 節ファストファッション業界

表 8



出所：FR 決算資料より

表 9



出所：各社決算資料より筆者作成

本節にてファストファッションセグメントにおける業界分析を行う。ファストファッションセグメントにおける、売上上位5社の売上推移を表8に示す。米国、欧州、日本それぞれの企業がグローバルに競争している。総じて全てのプレイヤーが成長を続けてきたが、2000年代前半のトップ企業であったギャップは成長が鈍化している。H&Mも2015年より営業利益が減少し続けており、現在ではスペインのInditex、日本のファーストリテイリングが躍進している。

ここでは業界トップ企業であるInditex社と日本企業であるファーストリテイリング社（以下FR）の分析を中心に行いたい。両社共に好調を維持し続けているがそれぞれ戦略は異なっているため差異の分析を行うことで同セグメントにおける勝ちパターンについて考察を進め、ギャップ、H&Mの不調要因を述べる。

まずFRについてだが、柳井氏が父親より事業を引き継ぎ現在の規模まで成長を遂げている。メンズファッション小売りからスタートした同社は、アパレルメーカーから商品を仕入れ販売するという形態であったが、ユニクロブランド立ち上げ以降、完全プライベートレーベル化を図り販売から企画までを行うSPA業態へ変化していった。

次にInditexはアマンシオ・オルテガ氏がスペインにて女性向けバスローブ・ランジェリーの製造・卸売りをしていたが、小売業者から理不尽な返品をされてしまったことでキャッシュを確保するために自社が直接小売り業として販売することからSPA業態へ変化していった。加えてスペインの百貨店チェーンと商談をした際には担当者が全くマーケットを見ていない的外れは商品要求をしてきたことで、自ら消費者を理解し直接販売するビジネスモデルへの転換を決意した。

「世界中のすべての女性におしゃれになってほしい」といった信念からヨーロッパのファッショントレンドをいち早く商品化する仕組みをInditexは作り上げている。自国スペインを中心にモロッコ、ポルトガルといった近隣国で製造し世界中の店舗にタイムリーに配送するだけでなく需要予測の正確性を上げ続け顧客の反応を見ながら作り足しているためムダな在庫を持たないオペレーションが徹底している。

一方のFRは「Lifewear」「本当に良い服」をミッションに掲げながらマスに受け入れられる定番商品を作り続けている。ヒートテック、ウルトラライトダウンといった定番商品はジェンダーレスなだけでなく、国境を越えて受け入れられる定番商品となっている。現経営者の柳井氏自身が店長として店頭における経験を重視していることもあり「個店経営」をキーワードに店舗店長がイニシアチブを持ってオペレーション出来る体制を整えている。それぞれの創業者が異なる理念から始めたファッションビジネスではあるが、SPAという同じ方式を取りながらワールドワイドにぶつかり合っている。

表9、表10にてFR、Inditexの営業利益推移についてまとめた。Inditexは非常に高い利益率をキープしている一方、FRは海外展開加速と共に利益率が低下している。しかし中国市場が軌道に乗ってきており大幅に改善してきている。国内ファッション企業と比較しても依然として高い水準にあることがわかる。

表 9

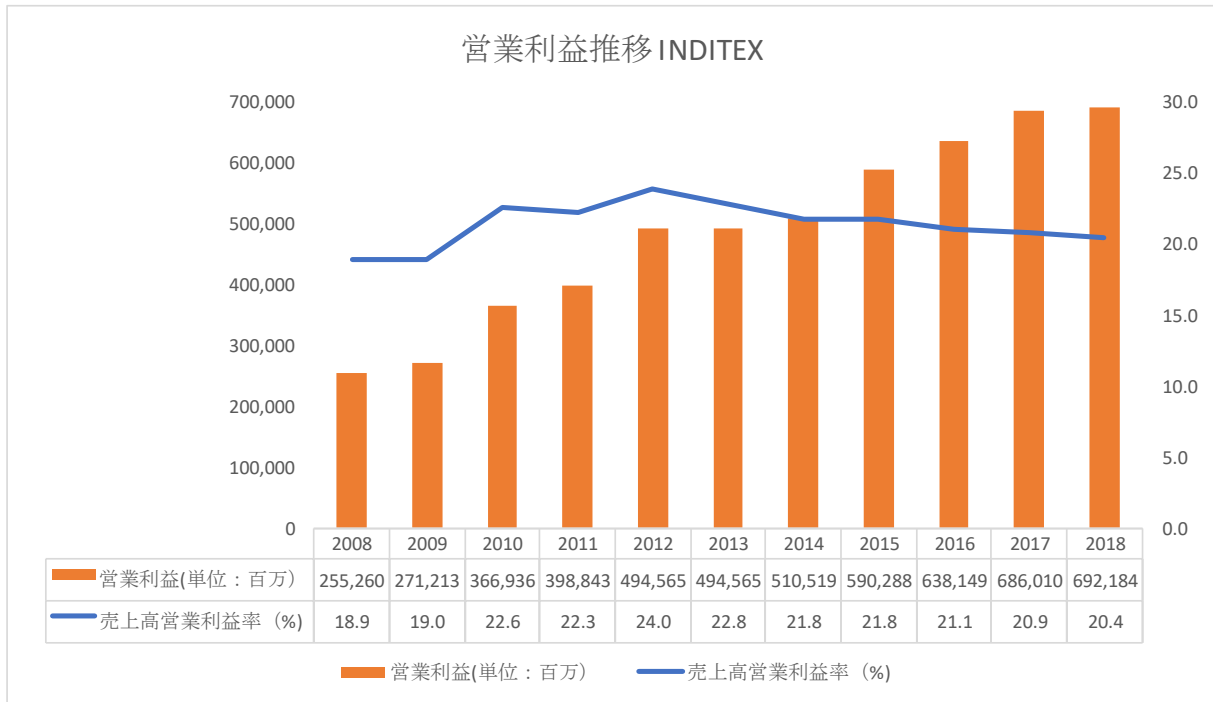


表 10

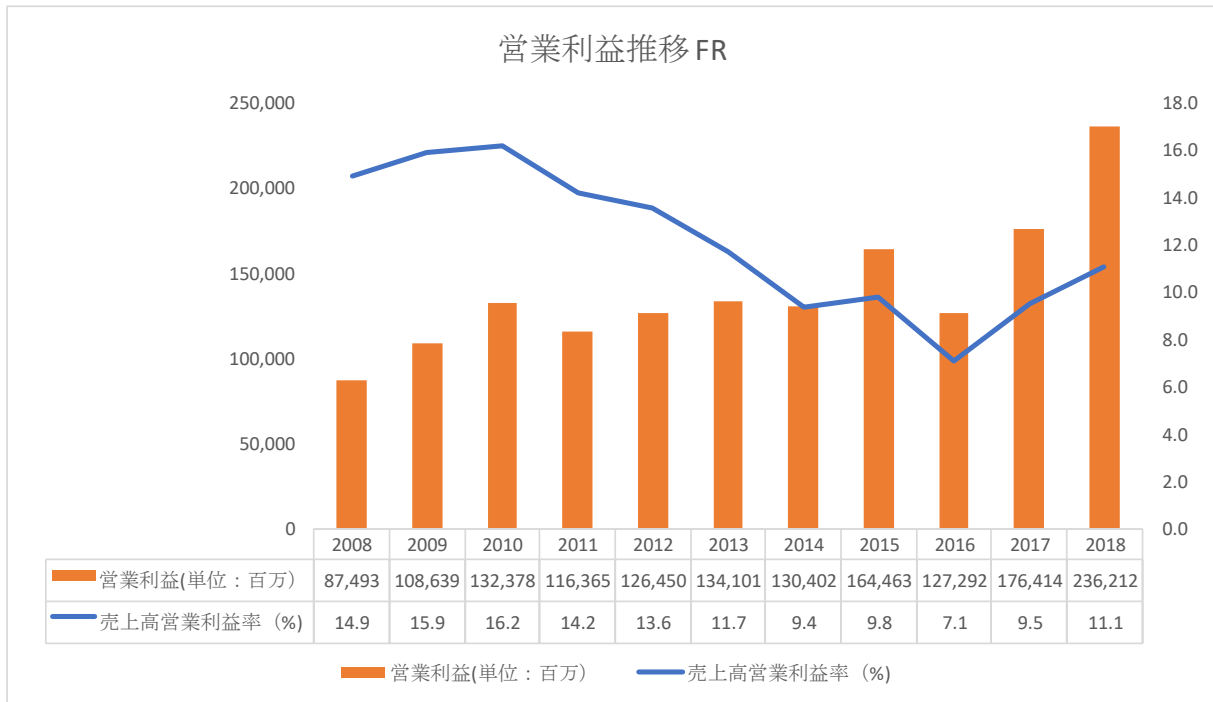


表 11

	FR	しまむら	青山商事	ワールド	オンワード	アダストリア	AOKI	TSI
売上高 単位：百万	2,130,060	546,944	250,300	249,861	240,652	222,664	193,918	165,009
営業利益率	11.1%	4.7%	5.8%	5.9%	1.9%	3.2%	6.9%	1.4%

出所：各社決算資料より

表 12



ここで、改めてバリューチェーン分析により両社の内部環境分析を行うことで両社の強みを分析する。それぞれ企画・製造、販売までを一貫して手掛ける SPA 企業であるが、ユニークネスを生み出すべく差別化しているポイントは異なる。Inditex は素材開発においてユニークネスは追求していないが、データセンター、物流拠点構築については投資を加速させている。まずは Inditex の強みについて述べる。

同社は「ヨーロッパの最新トレンドをどこよりも早く製品化し百貨店価格の半額で店頭へ届ける」目標を実現するためのバリューチェーン最適化が図られている。スペインから最も遠い国であっても最長で 2 日で配送される仕組みを構築しており、顧客の購買動向をスペイン本社に即座に反映できる仕組みが出来上がっている。Inditex の店長はカスタマーからのリクエストを定期的にスペインへ報告しているだけでなく、自店舗がある街並みを写真に撮ることで実際に生活している人のスタイリングをスペイン本国と共有している。この業務を通してスペイン本社は顧客の需要予測正確性を改善し続けている。製造拠点もスペインを中心に近隣諸国に集約させているため、シーズンが立ち上がる際には 3 週間分の在庫のみを手配しているのみで以降は動向を踏まえながら適宜調整を繰り返している。

常に最新のトレンドを反映させたクイックな商品作りが出来る体制を構築しているので値下げを前提とした価格設定をする必要がない。表 13 にて FR と Inditex 主要アイテムの最低価格、最高価格、プライスポイント（売れ筋商品価格）をまとめた。

Inditex はトレンド商品を扱っているため総じてプライスレンジが高くかつ幅広くなっている。さらに売れ筋商品価格についても FR より高い。需要動向を常にモニタリングしながら作り出す生産体制が構築出来ているため、過度な値引きをすることなく適正価格で売りぬくことが出来ていることで売上原価を低く抑えることに成功している。

Inditex は広告宣伝費について公の資料に情報開示していない。FR については直近で 3.8% となっている。Inditex は基本的に一切広告を打たず、店舗こそが広告と戦略上定義しているので店舗内装、アクセスしやすい立地、魅力的な商品を揃えることを主軸においている。

H&M についても、ヨーロッパの最新トレンドを反映させたリーズナブルな商品が強みだが、生産能力、物流拠点網が Inditex と大きく異なっている。Inditex のように自社で生産拠点を

有していないため、デザインから製造までのプロセスが長くなる。店舗網の広がりに応じて生産ロットも増えてくるため、トレンドを外した場合のリスクが大きくなる。過剰在庫を避けるために値引きによる販売が行われるため、利益を押し下げる要因となる。ギャップについても H&M と同様に生産はサプライヤーに委託しているため、Inditex のようなクイックレスポンス体制は構築できていない。H&M、ギャップ両社は「多品種大量生産」となり販売計画が予測を下回った場合はセールで処分する仕組みとなっている。

表 13

FR VS INDITEX	FR			INDITEX		
	Price range		Price point ※Best seller price	Price range		Price point ※Best seller price
	Low	High		Low	High	
Jacket	3,990	5,990	5,990	6,990	17,990	9,990
Shirts	1,990	4,990	1,990	4,990	9,990	5,990
Knit	1,990	7,990	2,990	1,990	23,900	5,990
Dress	1,990	6,990	1,990	5,990	13,900	7,990
Skirt	1,990	3,990	1,990	3,990	13,990	5,990
Denim	2,990	3,990	3,990	4,990	7,990	5,990

出所：齊藤 考浩, 『ユニクロ対 ZARA』, 日本経済新聞出版社, 2014 年
次に FR の強みについて述べる。ヒートテックに代表されるように、素材開発から徹底的にこだわった製品展開が特徴としてあげられる。デザインについては定番商品を主力としているため Inditex のように毎シーズン大きく変化させるのではなく万人に受け入れられるデザインを主眼としている。

フリースブームに始まりヒートテック、ウルトラライトダウンなど「高機能性商品」をシーズン中に如何に欠品せずに売っていくかが商品戦略の要となっている。誰もが着られる定番品に、圧倒的な機能性を付加して値ごろ感があるプライスレンジで幅広い顧客に購入頂くための生産販売体制構築が重要指針となっている。高機能性商品を手ごろな価格で提供するコストリーダーシップを実現するためにはボリュームが必要となるため「少品種大量生産」にて製造を行っている。

東レとの戦略的提携によってユニークな素材開発を行い、アクセンチュアとの提携によりグローバル経営管理インフラの構築、ダイフクとの提携により物流体制の強化、グーグルとの提携によるデジタルイノベーションの推進と積極的に外部のトップ企業との提携を進めている。全てを自社で囲い込むのではなく、各業界のスペシャリストとの戦略的提携を通じて事業を推進している。

両社どちらも SPA モデルだが、Inditex の方がより一層自社での囲い込み（内製化）が進んでいる。上述したように旬のファッションを素早く製作し店舗に届けるためにはデザインと製造を内製化し柔軟なサプライチェーンを構築する必要がある。大規模自社工場を有し、生産の 57% をスペイン付近で行うことで顧客の要望に応える生産体制が敷かれている。2009 年に自社で航空貨物手配会社を立ち上げることで世界中に商品をクイックデリバリーしている。顧客を飽きさせないために週に 2 回（月曜、金曜）に必ず商品をデリバリーし、新作 5 割、商品補充 5 割を目安に常に店頭が新鮮な状況になるよう徹底されている。

Inditex にとってはトレンド商品を少しでも早く製品化するために自国スペインに近い所で自社工場を始めとした強固な生産・配送体制が強みとなっているがFRにとっては大量に発注した製品を適時適量売りぬくことが重要な指針となってくる。経験曲線効果を考慮すると当初はコストがかかった製品であっても徐々に単位当たりコストは下がってくると考えられるだけでなく、販売量が増えてくれば必然的に発注量も増えるのでボリュームディスカウント交渉も可能になるであろう。

事業のグローバル化に伴いパートナー工場も中国だけでなくインドネシア、バングラデシュ、ベトナムといった広がりを見せている。自動車などと同様、キーとなる市場の近くで生産・販売を行う方が効率も良いので今後は生産拠点問題についてはFRにとって重要な案件となってくると考えている。

表 14

	FR	INDITEX
出店国数	18	96
直営店舗数	3,294	7,475
総店舗面積(m ²)	2,392,618	4,739,427
平均店舗サイズ(m ²)	726	634

上記表 14 において両社の店舗網について比較を行った。いち早くグローバル化に成功した Inditex は出店国数、店舗数共に FR より非常に多くなっている。総店舗面積から一店舗当たりの平均店舗サイズを割り出したが、FR の店舗が Inditex よりも大きい。要因として FR は郊外のロードサイド店からビジネスを拡大し徐々に都心部へ進出していった背景が挙げられる。2000 年代前半までは都市部であっても家賃負担を鑑みて駅の上層階や小型店舗などで出店を進めていたがブランド認知度向上、売上拡大に伴って徐々に大型旗艦店舗へ転換していった。同社のターゲットユーザーは幅広くジェンダーレス、エイジレス、低価格となっているため店舗の大型化は同社のビジネスモデルの根幹となっている。

一方 Inditex における出店戦略として世界中のランドマークとなる場所、顧客のアクセスが良い場所を掲げている。一般的なファッションブランドであれば売上高の 5%程度を広告宣伝費とするケースが多いが、Inditex はマス広告を一切行わない。店舗こそが広告であり、広告に投資するのであれば商品価格を適正にする、利便性の高い購入体験実現へ投資をするといったポリシーから世界中の主要都市部の一等地へ出店を進めている。必ずしも店舗の大型化を必要としていないため、FR と比較すると一店舗当たりの平均はやや小さい。

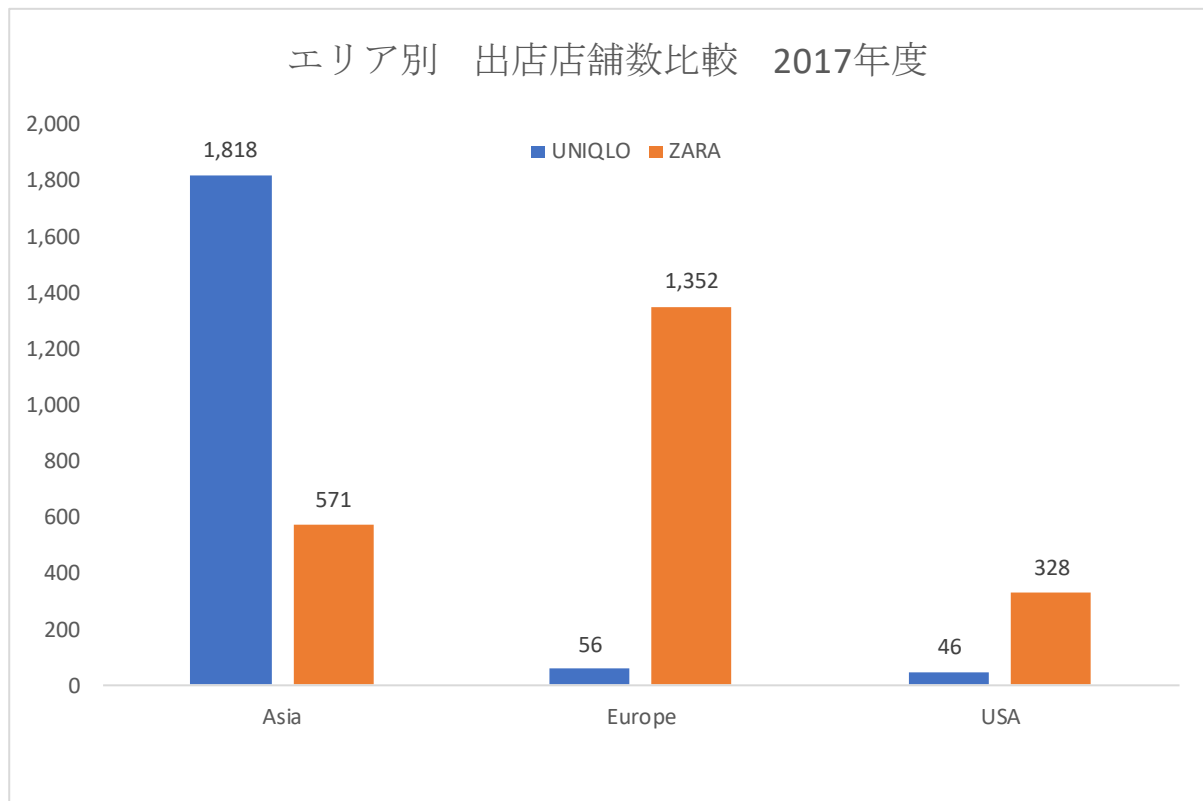
表 15

単位：億円 2017年度 ブランド別 売上高

TOTAL	18,619	TOTAL	32,801
Uniqlo	15,188	ZARA	21,517
Gu	1,991	Bershka	2,883
Other(sm all brands)	1,440	M assim o Dutti	2,285
		P ull & Bear	2,262
		Strad ivarius	1,916
		Zara Hom e	1,075
		O ysho	738
		U terque	126

両社が運営しているブランド別の売上を参照する。どちらも主力事業が圧倒的なシェアを占めている点は共通しているが、FRはUniqlo以外の事業としてはGuが成長しているもののそれ以外のブランド規模は小さい。InditexはZARA以外に5ブランドが1,000億円を越える規模になっておりM&Aによりポートフォリオを拡充させていることが理解できる。「ファッション」を軸にしているInditexに対して「定番品」に機能性を付加して低価格で提案しているFRにとっては今後のポートフォリオをどうすべきか戦略的課題となるであろう。

表 16



Uniqlo、Zaraブランドにて出店エリア比較を行った。出店エリアを見てみるとZARAはヨーロッパに偏り、Uniqloはアジアを中心に拡大を続けている。グローバルトレンドを鑑みてヨーロッパは成熟化、低成長になってきており、アジアを始めとした成長市場を押さえられるかどうか今後の成長に向けた重要な指針となってくると考えられる。Zaraも現在では世界中に店舗網が広がっているが、当初はスペイン近隣、ヨーロッパ、次に文化圏の近い国、そ

して日本、アジアといった順番で拡大をしていた背景があり、自国を出て海外市場に入るエントリー戦略のためには自社のオペレーション及び物流がどれくらいのスピードでグローバル対応できるかだけでなく、商品が受け入れられる土壌があるかどうかを緻密に分析する必要がある。

ギャップ、H&Mの売上構成は自国市場に大きく偏っており、成長市場であるアジアを攻略できていない。ギャップにおける2016年から2018年のCAGRは-11%となっており苦戦をしていることがわかる。H&Mはアジアにおける売上高は伸びてきているが

FRは日本国内事業の成長が止まってきたものの、アジア事業が大きく売上を牽引してきている。今後は各社が次の成長原資を求めてアジアでシェア競争になることが予想されるためいち早くアジア市場を攻略することが重要になる。

表 17

Sales by geography (% of total)	Europe	USA	ASIA
GAP	3.7%	88.8%	7.5%
H&M	68.2%	16.6%	15.2%
Ind itex	61.3%	15.5%	23.2%
FR	7.4%	9.9%	82.7%

2 節ラグジュアリー業界分析

本節にて、ラグジュアリー業界について分析をする。欧州、米国においてブランド間の M&A が加速している。欧州ブランドコングロマリット企業売上上位 3 社を下記表 18 にまとめた。業界のトッププレイヤーであるルイヴィトンを主要ブランドとする LVMH、グッチ、イブ・サンローランを傘下に持つケリング、カルティエなど宝飾品ブランドを強みとする Richomd の 3 社を中心に考察を進める。

表 18 単位：百万ユーロ

KEY figures	LVM H	KER ING	RICHM OND
Revenue	46,826	13,665	10,979
Gross margin	31,201	10,198	7,150
Profit from recurring operations	10,003	3,944	1,844
Netprofit	6,990	2,658	1,221

表 18 より 3 社ともに非常に高い利益率を維持しており前述の Inditex と同水準の利益率にてビジネスを展開している。ラグジュアリー業界の高利益率の要因として、商品原価率の低さが挙げられる。裏を返せば、「差別化」を追求し続けることでプレミアムプライスにて商品を販売することを追求するビジネスモデルとなっている。前節のファストファッション企業群は総じて「コストリーダーシップ戦略」を追求しており、ラグジュアリー業界とは異なる戦略を採用している。コストリーダーシップ戦略の中でも、ユニクロは定番品の価格と価値のバランス、Zara はトレンド商品を適正価格で提供し続けること、といったようにその方向性は企業毎に異なっている。

差別化を支える基盤として①「現地国」生産への拘り、②直営店舗展開の 2 点が主要因として考えられる。まずは「現地国」への拘りについて述べる。一部例外ブランドはあるものの LVMH はフランス、ケリングはイタリア、Richmond の時計はスイスといった、それぞれの自国で生産される背景、素材への拘りを追求し続けることで他の製品では代替不可能なレベルになるまでブランドへの投資をし続ける。ルイヴィトンであれば王族に愛用されたトランクというヒストリーから始まり、伝統と革新が共存する唯一無二の存在であることを訴求し続けることで世界中の幅広い消費者を魅了し続けている。上記の 3 社には含まれないが、ラグジュアリーブランドの代表的なブランドであるエルメス社は安定したレザーの供給を維持し続けるために、皮革生産を行う企業（タナリー）を買収することで、最上級の牛革は常にエルメスが独占し続ける体制を強化している。シャネルの事例同様、バリューチェーンにおける上流工程を統合することで生み出される独自性の極めて高い製品作りを土台にしながら巧みなマーケティング活動によって差別化を追求している。

ここまで見てきたようにラグジュアリーの定義としてはタイムレス、職人の手作業による卓越したクオリティ、比較級ではなく最上級（比類なき存在）といった表現されるものである。価格と商品クオリティを比較するようなファストファッションブランドとはもちろん異なるだけでなく、所謂同カテゴリーに属する商品、サービスとも競合しないような唯一無二の存在となるようブランディングされているブランドをラグジュアリーブランド、それに向けた戦略をラグジュアリー戦略と定義出来る。

次に「直営店舗展開」について述べる。3 社共に共通している点として直営店舗における売上比率の高さが挙げられる。概ね 7 割前後を直営店舗で売上しており、残り 3 割が卸となって

いる。ファッションブランドがグローバル化するセオリーとして下記の 4 ステップがまとめられている (Moore et al., 2000)

- 1. Wholesales in capital cities department stores
- 2. Opening Flagship stores within capital cities
- 3. Opening diffusion brands stores within capital cities
- 4. Opening diffusion store in key provincial cities

昨今のトレンドとしてディフュージョンラインは撤退し、本体のブランドへの投資を加速させるケースが多い。従来、ラグジュアリーブランドを文字通り「普及」するための戦略としてブランドレーベルを分けながらも、容易に連想できるネーミングを付与しながら価格を抑えた製品ラインナップを揃えた上で異なる店舗展開を行ってきた。洋服やハンドバッグだけでなく、香水、サングラスといった小物をラインナップとして拡充しエントリープライスとして若年層もリーチできる価格設定になっていることが多い。ディフュージョンラインはブランド側がライセンスとしてロイヤリティを徴収するビジネスモデルの場合もあり、ラグジュアリーカテゴリーの創造性を担保するための財務的補完の役割を担っているケースもあった。しかし昨今ブランドの「普及」は十分進んだだけでなく、ディフュージョンラインを運営することでかえってブランドが薄まる、運営コストがかかるといった理由からディフュージョンラインを終了し本体のブランドへ集中する、もしくは単なるディフュージョンラインではなくより個性を持った別のブランドとしてポジショニングを分けていくケースが増えてきている。特に本章で取り上げた 3 つのコングロマリット企業の傘下ブランドにとってはライセンス及び卸売でキャッシュ及びブランド認知度を獲得するフェーズは終わり、直営店舗における最上のサービス提供にシフトしているのである。

サービス面だけでなく、商品カテゴリーの拡大に伴う店舗拡大路線も挙げられる。ラグジュアリーブランドはそれぞれ圧倒的な定番商品を有しておりこれらの付加価値を高め続けるために広告宣伝、素材開発を進化させ続けている。価格は上がり続けてしまうため、顧客層の拡大を図るためにも主力商品とは異なるカテゴリーにてエントリー商材となるカテゴリーを開発している。バッグから始まったブランドが革小物全般を作り、洋服、香水、家具など多岐にわたるカテゴリーを開発し続けた結果、店舗も拡大化し続けており各社ともに世界の一等地に巨大な旗艦店を建築し顧客を魅了し続けている。

表 19

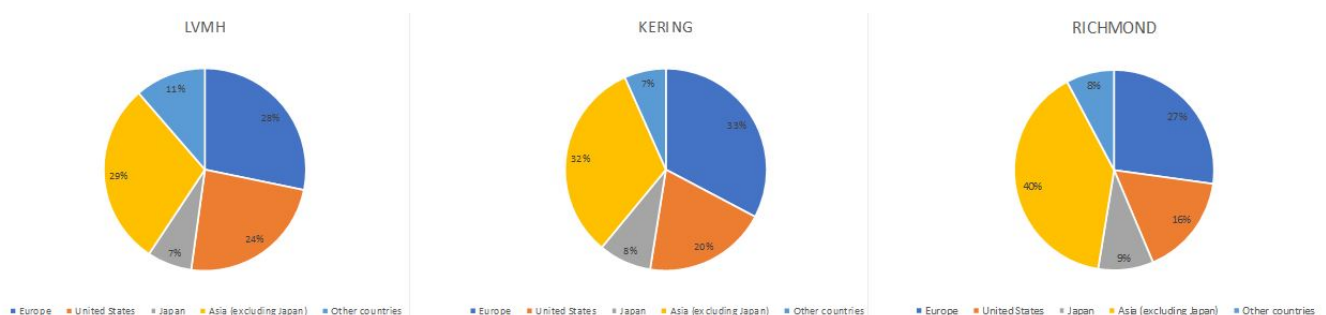


表 19 にて 3 社の海外売上比率をまとめた。こちらも概ね似通った売上シェアとなっている点が理解できる。本国マーケットであるヨーロッパが約 3 割、日本を除くアジアが 3 割から 4 割、北米が 2 割、日本が 1 割弱、残りその他で 1 割弱といった内訳である。ファストファッション企業もグローバル化が進んでいるが、Inditex は自国スペインが約 2 割弱であるが、

出店の多くはヨーロッパに偏っている。ユニクロについても日本を中心に近年では中国を中心としたアジアにおける出店が加速。確かにフランス・パリでの旗艦店、アメリカ・ニューヨークでの旗艦店出店など欧州、米国での出店イメージがあるものの実態としては自国及びそこから近いマーケットで売上を構成している。

欧州ラグジュアリーブランドに関しては本国マーケットに加えて、確かに北米市場も2割前後と無視できない規模ではあるが、日本を含むアジア市場が40%~50%を占めており存在感が増してきている。欧州ラグジュアリーブランドにとってアジアが今後の成長原資となっていることが理解できる。

次に、米国ファッション企業、ラグジュアリー/プレミアムブランドについて述べる。

表 20 単位：百万ドル

KEY figures	PVH	RALPH LAUREN	TAPESTRY	CAPRI	Tiffany
Revenue	9,657	6,313	6,027	5,238	4,442
Gross margin	5,308	3,886	4,054	3,180	2,811
Profit from recurring operations	875	562	814	735	790
Netprofit	745	431	643	542	586

表 20 にて米国におけるファストファッション、小売り企業を除いたラグジュアリー/プレミアムブランド企業売上上位5社をまとめた。近年のトレンドとして欧州と同様、M&Aによる企業合併が相次いでいる。ラルフローレン、ティファニー以外の3社はM&Aを経て生まれたホールディングカンパニーである。

PVHはトミーヒルフィガー、カルバンクラインを主力ブランドに抱えるファッション企業である。タペストリーはコーチ、ケイトスペード、スチュワートワイツマン3ブランドを抱える雑貨中心のブランド、カプリは米国のマイケルコース社がイタリアのヴェルサーチェ、英国のジミーチュウを買収したことで生まれた企業である。PVH、タペストリーの2社については米国ブランド同士のM&Aである。PVHはアパレルを主力としたライフスタイルブランド、タペストリーはハンドバッグを中心とした雑貨が主力のブランド同士によるM&Aということで事業領域の交差点は非常に多い。合併によりオペレーションの効率化、メディアの共同購買といったアクションにより事業間シナジーは大きいと考えられる。

特筆すべきはカプリによる国境を大きく超えたクロスボーダーM&Aの動向であろう。事業領域についてもジミーチュウはシューズ及びハンドバッグなどの雑貨ブランド、ヴェルサーチェは極めてファッション性の高いクチュール（仕立服）&既製服を扱い、マイケルコースはアパレルから雑貨までトータルに扱うライフスタイルブランドと事業領域は必ずしも重なっていない。買収が発表された当初からシナジーについて投資家から疑問の声があがり、2014年から直近まで株価は伸び悩み低調を続けている。ブランド創業者兼デザイナーであるマイケルコース氏はかつてLVMH社傘下ブランドであるセリーヌでデザイナーを務めた経験があり、その際にアメリカ版のLVMHを作りたいと感じたとされている。現時点ではまだ成功とはいえないが、日本企業としてこのような貪欲な姿勢は見習うべき点が多いであろう。

執筆時点ではまだ決着はついていないが、ティファニーに対してLVMHが買収の意向を示しており両社で協議中との報道がなされている。LVMHが所有する中で最重要ブランドであるルイヴィトンが2019年10月に米国3拠点目となる工場をテキサス州に建設した。前述の「現地国」へのこだわりこそが差別化要因である点からは乖離するアクションだが、地政学的要因、重要市場であるアメリカ市場の更なる成長を模索した戦略と推察できる。過去にもLVMH

はアメリカブランドを買収するも比較的早期に手放している。今回のティファニー社買収がLVMHによるこれまでのブランド買収と同様にスムーズに進行するかは疑問が残るが、次の成長に向けて同社がクロスボーダーM&Aに強気である姿勢が伺える。

下記表より、ティファニーは北米及びアジアで順調に売り上げを構築しているが、意外にヨーロッパではシェア11%に留まっている。確かに欧州には自国のハイジュエラーが存在しており競争も激しいのであろうが、日本1国の売上よりも低いことを鑑みるとこの辺りがLVMH社と合併することでさらなるヨーロッパ市場を攻略できるとみている可能性がある。確かに自国同士のM&AとクロスボーダーM&Aの難易度は後者の方が遥かに高い。ラルフローレンについては北米、ヨーロッパ市場どちらも伸び悩んでいるだけでなく、各社が伸びているアジア市場が伸びていない。成長が伸び悩んでいる同社にとって今後の成長を模索する過程においてどのエリアを伸ばしていくのか再考が必要であろう。

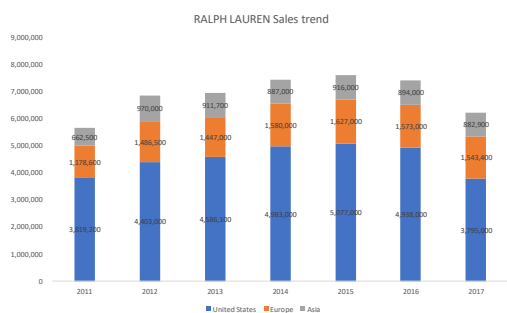
米国ファッション企業においてもグローバルにバランスよく売上を構築している企業はなく、本国マーケット+アジア、もしくはヨーロッパといった形でブランドの強みが発揮できる市場で競争をしている。確かにクロスボーダーM&Aは非常にハードルの高い戦略ではある。特にファッション企業にとって国境を越えるということティファニーとLVMH社の事例を鑑みると今後のグローバル戦略においては国境を越えたM&Aも積極的に活用していく必要があると考えられる。

表 21 単位：百万ドル

BY region	PVH	RALPH LAUREN	TAPESTRY	CAPRI	Tiffany
Europe	3,362	1,660	NA	1,279	504
United States	5,010	3,203	3,685	3,182	1,960
Japan	NA	NA	NA	NA	643
Asia	1,164	1,041	1,930	777	1,239
Other countries	121	409	412	NA	96

表 22 海外売上比率：エリア別

BY region	PVH	RALPH LAUREN	TAPESTRY	CAPRI	Tiffany
Europe	35%	26%	NA	24%	11%
United States	52%	51%	61%	61%	44%
Japan	NA	NA	NA	NA	14%
Asia	12%	16%	32%	15%	28%
Other countries	1%	6%	7%	NA	2%



出所：決算資料より

4. 日本のファッション業界について 市場規模、カテゴリー別売上分析

表 23

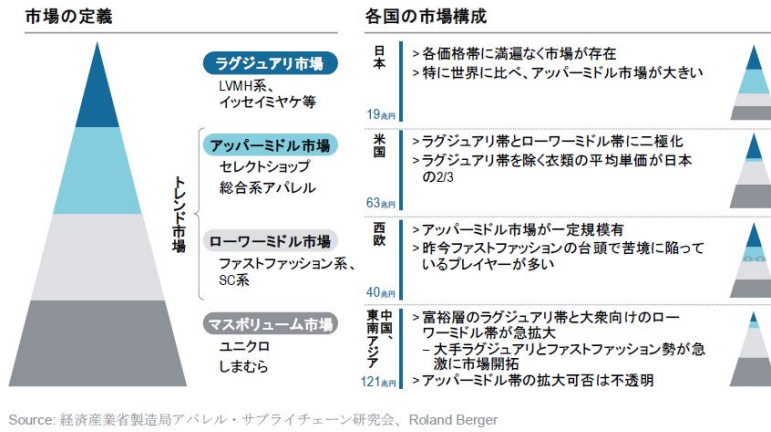
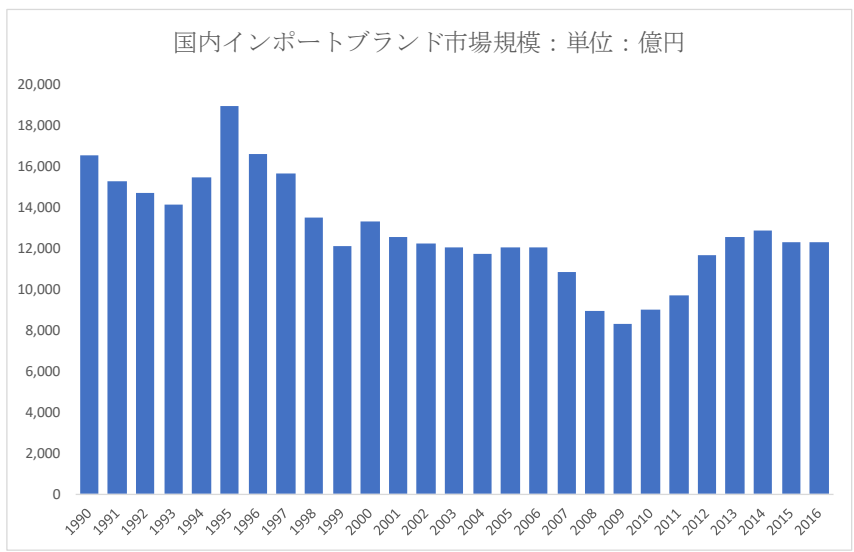


表 24



出所：矢野経済研究所

日本におけるファッション市場は「ラグジュアリー」「トレンド」「ボリューム」の3つのカテゴリーにて構成されている。現状日本の衣料品小売り市場規模は腕時計や宝飾品を除いておおよそ9兆円である。リーマンショック以降一時的に9兆円を下回っていたが、13年以降は徐々に回復。しかし大幅な成長をすることなく直近数年間はほぼ横ばいとなっており、ピーク時の売上には遠く及ばない。日本における衣料品マーケット全体としては成熟期に入っており、価格競争も激化している。Inditex や H&M、GAP など外資系ファストファッションも日本のマーケットに進出してきているだけでなく、少子高齢化、労働者人口の減少を考慮すると今後も日本における衣料品市場は厳しいものとなることが予想される。

表 24 が示すように、海外ブランドの日本における市場規模は 2016 年時点で 1 兆 2 千億円と統計データが示している。矢野経済研究所が発行している『インポートマーケット&ブランド年鑑』が公表する各ブランド売上から筆者による推計によると、おおよそラグジュアリー市場 6,000 億円、トレンド市場 4,000 億円、ボリューム市場 2,500 億円と考えられる。バブル崩壊以降の売上後退期、97 年消費増税前の駆け込み及びブランドブームによる売上回復、以降 2000 年代においてはほぼ横ばいであったがリーマンショック以降の停滞期を経て現在はインバウンド消費に支えられながら復調してきている。

2000 年代まではラグジュアリーからトレンドセグメント（中～高価格帯）が中心であった

が、ZARA、H&M などファストファッションブランドの台頭は日本のアパレル企業にとって非常に大きなインパクトとなった。なぜなら海外のファッション市場と比較して、日本の市場はトレンド市場の規模が大きいという特徴が挙げられるからだ。米国、ヨーロッパの市場はラグジュアリー、マスボリュームの規模が大きい2極化した構造であったが、日本は1990年まで百貨店が牽引役となって衣料品市場を牽引してきた。都市部のみならず全国主要都市に百貨店の出店が続いたことにより日本全国アップパーからローワーミドルの市場規模が拡大した。しかし近年では海外市場と同様、ミドル市場にいた顧客層がマス・ボリュームブランドへの下位カテゴリーへの購買にシフト、一部のアップパーミドル層はラグジュアリーカテゴリーへシフトすることで市場の2極化が進んでいる。

前述の通り、百貨店売上はピーク時から減少を続けているが、中国人ツーリストの増加により一時復調傾向である。しかし彼らが購入しているブランドは非常に偏っている。欧州ラグジュアリーブランド、宝飾品がメインであり、日本ブランドで支持されているものとしては化粧品及び家電製品などであろう。一部日本のデザイナーズブランドなどは海外ツーリストから熱狂的に支持されているが、日本のアパレル企業が総じて恩恵を受けているわけではない。

ツーリスト売上が突出しているブランドの一例としてイッセイミヤケ社の雑貨ブランドであるバオバオイッセイミヤケについて述べる。三角形のピースを集めたモチーフが特徴的なデザインであり軽快さも相まって非常に人気のバッグブランドである。実際に購入している人の大半は海外ツーリストである。2000年にスタートしたブランドだが、タイの王女が式典の際に同ブランドのバッグを持って参加されたことで、中国を始めとしてアジア中で話題となり日本の店舗へ海外からの来店が殺到している。単価30,000円～50,000円程度ということでラグジュアリーブランドと比較すれば手取りやすい。生産数に限りがあるようで常時入場制限をしながら販売をコントロールしている。本事例はブランド側が意図したセレブリティマーケティングではないと言われているが、イッセイミヤケ社が強みとする他のブランドにはないモノを生み出すデザイン力があるからこそ外国人ツーリストを魅了する結果となったのだろう。

多くの日系アパレル企業は百貨店の要請と共にブランド開発を行ってきた。例えば百貨店の2Fはヤング、3Fはキャリア、4Fはミセスといった区切りを元にそれぞれの階に合致するブランド開発を行い百貨店の売り場スペースを確保してきた。成長期は売場スペースを確保しさえすれば売上も比例してついてきたが、結果として百貨店が苦境に陥りだして以降も負のスパイラルから脱却できていない。かつてはブランドが顧客買上データを直接保持できず、データ管理まで百貨店が全て管轄していた。それにより百貨店側のみが館内のユーザー情報を保持していたことでブランド側は彼らの要請する商品単価、テイストに合致する業態開発をしていた。

アパレル企業側については要請を受けた後、生産をOEM企業や商社にそのまま委託するケースが多い。委託先商社も複数のアパレルメーカーと取引を行うため、完成品として市場に投入される商品が、ブランドネームが異なるだけで全く違いのないもので溢れかえってしまった。流通に依存するのではなく、イッセイミヤケのように自らイニシアチブを取ってブランドコンセプトを磨き市場を開拓していかなくは日系のファッション企業はこれまでの規模を維持していくことは難しい。

百貨店売上高における衣料品販売額の推移は前述の通り非常に厳しい。訪日外国人増加や2020年東京オリンピックに向けて、各百貨店は売場改装へ投資を加速させているが、改装プランの中で飲食など物販以外のスペースが拡充し衣料は減少している。日本のファッション企業において必ずしも追い風にはならないため、今後の販売拠点をどのように構築するかは非常に重要である。

日本の百貨店の特殊性として取引形態があげられる。海外百貨店における主要な取引形態は「買取」が主であり、文字通り在庫リスクは百貨店側が負っている。一方日本の百貨店における主要取引形態は「売上仕入」といった特殊な形態を取っている。これは売上が計上された時点で商品の所有権が百貨店に移るものであり、売れるまでは在庫リスクはブランド側が負っている。百貨店の仕入れ担当者の主業務は商品のバイイングではなく、ブランド誘致及び出店条件交渉となっている。誘致だけではなく、これまでは圧倒的な強い買い手としてのポジションを百貨店が有していたため、自店舗に来店する顧客動向を分析しアパレルメーカーにその需要を満たすようなブランド開発をさせることも仕入れ担当者が行ってきた。

メーカー側にとっては百貨店流通に依存したブランド開発を行ってきたため、海外ブランドと比較して、直営店舗展開のオペレーション構築経験の乏しさ、流通経由ではない顧客動向を踏まえたブランド開発が出来ておらず未だに高い委託料を百貨店に払いながら低い利益率に悩んでいる現状から抜け出せていない。

マッキンゼー社と英国を拠点にしたファッションビジネスメディア、ビジネスオブファッションがまとめた営業利益率世界トップ20社に日本の上場しているファッション企業を加えたデータを表23にまとめた。先行している海外グローバル企業と比較して日本企業は①低い営業利益率②低い海外売上高比率にあることがわかる。

トップ企業20社平均営業利益率16%に対して日本企業は10%にも及んでいない。データにはラグジュアリー企業、ファストファッション企業、ナイキなどのスポーツ系企業からトレンドに属する企業幅広くラインナップしている。総じて日本企業より高い営業利益率であることが理解できる。日本におけるSPA業態の草分けであるワールドや青山商事などは若干高い営業利益率となっているが、グローバルトップ企業と比較した際にはまだ乖離が大きい。流通における販売構成を分析すると、日本は売上構成の多くを百貨店・ファッションモールで構築し直営路面店舗は低いが、海外では直営店舗が売上の核となっている。ワールドなどのSPAモデル型企業は直営店舗売上の比率がやや高いケースも散見されるが、一店舗当たりの売上が小さいため販管費の割合が高くなる。

日本の百貨店は固定賃料ではなく売上に対して一定の料率を売上から徴収するビジネスモデルのため売上が小さくても百貨店が許せば存続しやすいが、固定家賃と比較して売上が拡大しても一定量率引かれてしまうためアップサイドの儲けを享受しにくい。百貨店が主流販路となった結果、路面店開発が遅れただけでなく、店舗サイズも小さいままで完結してしまう商品カテゴリーの拡充がなされずちいさくまとまってしまうブランドが多くなってしまった。単店舗辺りの売上高も海外ブランドと比較すると低くなり販管費が大きくなってしまった。売上原価については海外企業と日本企業で大きく異なっていないにも拘わらず利益面で大きな差が出ている要因として百貨店依存の流通販路は要因であろう。

店舗サイズが小さいままで完結してしまう弊害として海外展開の苦戦につながっている。確かに日本企業にとって海外販路を開拓することは容易ではない。言語の問題、商習慣の違

いなど乗り越えるべき課題は多い。それ以上に海外に出る際に自国と大きく異なるブランド認知を日本のファッション企業は理解できていない。雑誌や交通広告でプロモーションを行い需要を喚起し、交通量が多い百貨店及びショッピングモールに出店をして需要を刈り取ってきた自国での成功体験を元に自国では有名なブランドを海外販路に乗せても海外では無名であるということを実感した上で現地に合わせたマーケティングが必要である。ラグジュアリーブランドであっても、ファストファッションブランドであっても海外企業は主要都市に大規模な旗艦店を作り消費者にブランドイメージを強く訴求している。この点で日本企業はこれまで大型店を運営するノウハウに乏しいだけでなく、そもそもこれらのスペースを埋める商品カテゴリーに乏しい。結果として日系百貨店が進出した海外店に展開するかショッピングモールでの展開からスタートしてしまい、現地にて魅力的なブランドであることが全く伝わらず多くの企業が海外事業は赤字となっている。軌道に乗るまで時間がかかってしまい自国の業績が厳しくなったタイミングで海外撤退もしくは海外事業縮小となるケースが多発している。

表 25 単位：百万ドル

Company name	Revenue	Operating income	Operating profit ratio	oversea sales ratio
LVM H	46,832	9,882	21.1%	90.4%
Nike	39,117	4,772	12.2%	59.2%
TJX Companies	38,972	4,298	11.0%	25.5%
Inditex	26,145	4,357	16.7%	83.8%
Adidas	22,083	2,358	10.7%	70.0%
H&M	22,050	1,627	7.4%	30.0%
Fast Retailing	19,179	2,127	11.1%	42.1%
Gap	16,580	1,395	8.4%	19.5%
Kering	15,620	3,742	24.0%	67.0%
Ross Stores	14,983	2,041	13.6%	0.0%
VFC Corporation	13,849	1,915	13.8%	38.0%
L Brands	13,237	1,336	10.1%	11.2%
Richemont	10,979	1,844	16.8%	73.0%
Luxottica	9,204	1,347	14.6%	78.1%
Hanes Brands	7,255	947	13.1%	25.5%
Hermès	6,500	2,115	32.5%	86.6%
しまむら	5,000	418	7.6%	11.7%
Michael Kors	4,348	690	15.9%	35.7%
Next	4,167	803	19.3%	17.0%
良品計画	4,097	447	10.9%	42.6%
Pandora	2,951	880	29.8%	52.5%
Burberry	2,720	437	16.1%	64.5%
青山商事	2,500	203	8.1%	3.0%
ワールド	2,400	130	5.4%	N/A
オンワード	2,300	48	2.1%	20.6%
アダストリア	2,000	44	2.2%	6.9%
AOKI	1,800	135	7.5%	0.0%
united arrows	1,589	111	7.0%	N/A
TSI	1,500	21	1.4%	6.3%
パル・グループホールディングス	1,232	70	5.7%	N/A
パロックジャパンリミテッド	710	47	6.6%	24.0%
レナウン	637	-26	-4.1%	N/A
三陽商会	591	-22	-3.7%	0.0%
ハニーズホールディングス	497	45	9.1%	11.6%
トウキョウベース	139	14	10.1%	N/A

出所：各社決算資料より

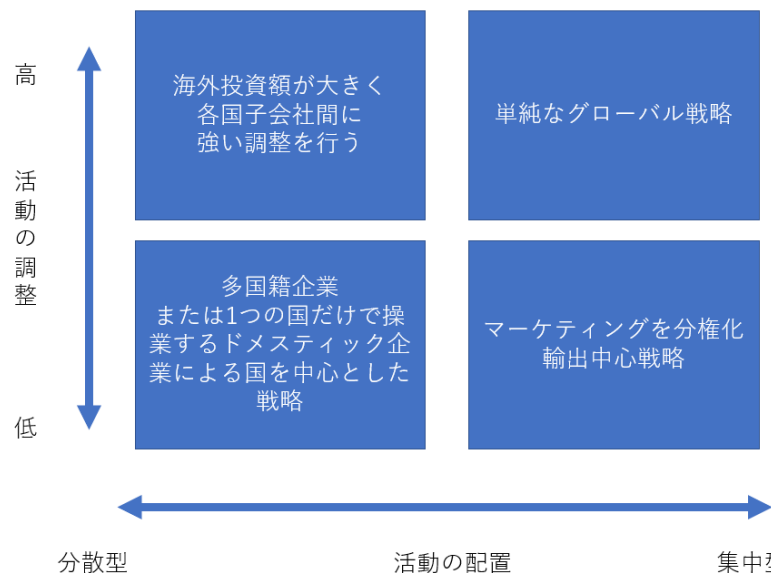
5. 戦略考察

1 節 グローバル競争事例

5.1.1 グローバル競争戦略（活動拠点、競争優位の源泉）

本章にて欧州、米国ファッション企業の戦略分析を行う。これまで見てきた通り、世界のトップ企業はグローバル化が進行している。下記の図は国際戦略のあり方を示したものである。グローバルファッション企業は意思決定機能を本国に集約させ、海外子会社は主に製品の販売を担うケースが多い。よってグローバルファッション企業は右下の象限に分類される。

表 26



出所：グローバル企業の競争戦略より

LVMH 社を例に述べる。活動の拠点はフランス本国で行っているのみならず、主要ボードメンバー全てフランス人で構成されている。現在の LVMH 社というブランド帝国を築き上げた現 CEO ベルナール・アルノー氏の子供たちもそれぞれ同社の要職についており、徹底した統治がなされている。確かに表向きはブランド買収後もそれぞれのブランドの独自性を担保しており運営はそれぞれの企業毎になっている。しかし各社に CEO や CFO を送り込むことでビジネス面でのコントロールは非常に強い。クリエイティブ面については尊重しているがオペレーション面での統治力は非常に中央集権的である。60 を越えるブランド群を抱えているがその多くがフランス系企業であることも特筆すべき点であろう。過去にはダナキャランといったアメリカ系ブランドも買収したが、早期に手放していることを考えるとフランス本国でコントロールが効きやすいところに集中していることがわかる。

同様の仕組みがイタリア系企業にも見て取れる。トッズ、プラダ、ディーゼルを要する OTB といったコングロマリット企業がイタリアにはあり、フランスほどの勢いではないが M&A が加速している。高級紳士服ブランド及び生地メーカーとして名高いエルメネジルドゼニア社のように、ファクトリーブランドとして始まりブランドへ転嫁していった事例などからも分かるように、現在でもイタリアは服飾生地輸出国として圧倒的なポジショニングを有している。そのような高付加価値な素材作りを可能としている川上工程が近くにあるといったメリットを活かして各社自国の本社が強い権限を持ちながらグローバルに製品を輸出している。海外子会社はマーケティング&販売拠点開拓の役割を担っているがグローバル戦略についてはイタリア本国が徹底管理している。

米国ファッション企業も本国に強い権限があり、海外子会社が自治権を持って各国マーケットを開拓しているのではない。日本限定商品、アジアフィットといった地域限定の商品が展開される場合もあるが本国主導にて製品計画がなされるため、海外子会社が生産から販売

まで一貫して担える例は限られている。

ザラを要する Inditex についても主要な意思決定は全てスペインで行われている。各国のカントリーマネージャーは頻繁にスペイン本国に集まることを要請され、本社主要メンバーとのミーティングを重ねている。マーケットニーズを即座に反映するグローバルサプライチェーンを構築しているが、相当数の生産関連工場をスペインに抱えていることが決算資料より理解できる。トレンド性が高い商品については調整がしやすい自国の工場にて迅速な生産を行い、比較的需要予測がしやすい商品に関しては工賃の安いアフリカ、アジアなど海外で生産を行う。出荷に関しては、上場時に得た資金をもとにスペインの航空会社を傘下に収めることでスペインから世界中にデリバリーする体制を構築した。グローバル SPA モデルの成功事例として同社が語られるケースが多いが、自国の強みを活用しながら輸出中心のモデルであるということがわかる。

日本におけるファストファッション企業であるファーストリテイリング社も本社が戦略構築の拠点となっている。ニューヨークなど世界のファッション主要都市に研究拠点を構えているが、グローバルな他ブランドとコラボレーションをする際などは全て日本本社が意思決定を行っている。生産工場については Inditex のように子会社化は進んでいないが、中国などの提携工場へ日本人技術者を派遣することで自社のアイデアが具現化されやすい仕組み作りを積極的に行っている。製品開発においては東レと共同開発を行うことで素材段階から独自性の高いものを仕込んでいく。日本企業と連携しながら独自性のある商品作りを行い世界中へ販売していることが理解できる。

製品は各国の文化、特徴を反映させたモノ作りを行うことで国ごとに立脚した強みを活かしている。前述の通り、イタリアは生地輸出国として強みを有しているだけでなく、高付加価値のファッション製造について強みがある。このような強みを生かしながら、イタリアの都市毎のカルチャーを踏襲したブランディングを行っている企業が多い。

フランスはファッションウィークの中心を担い、常にファッショントレンドの牽引役であるばかりでなく、職人の保護育成も進んでおり、職人の手作業によって生み出される希少性の高い製品を巧みなマーケティングによって世界中に発信している。

欧州における高付加価値品の製造についてはイタリア、フランスに強みがあるが、リーズナブルかつ安定した品質の製造についてはスペイン、ポルトガルが従来強みを有している。Inditex はこのような背景を踏まえて自国内及び近隣諸国の製造拠点を内製化することで現在の強みを構築していった。FR は前述の通り自社工場を有していないものの、日本人技術者が中国などの提携工場に常駐することで品質向上に努めている。その結果、ヒートテックやウルトラライトダウンといった他社には模倣困難なイノベーティブな製品作りを進めることができた。

これまで見てきたように、ファストファッション企業は「コストリーダーシップ戦略」、ラグジュアリー企業は「差別化集中戦略」を明確に追求している。「コストリーダーシップ戦略」の定義は「コスト面で最優位に立つという基本目的に沿った一連の実務政策の実行により、コストリーダーシップを取ろうという戦略」である。「差別化戦略」の定義は「自社の製品やサービスを差別化して、業界の中でも特異だと見られる何かを創造しようとする戦略」である。

競争優位

	他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲット	広いターゲット	コストリーダーシップ
	狭いターゲット	コスト集中
		差別化集中

出所：競争の戦略

ラグジュアリーブランドのターゲット顧客となる層は富裕層中心となるため広いターゲットとはいえないかもしれない。しかしグローバルには各国に一定層の富裕層が存在している。逆説的ではあるがそれぞれの国だけの富裕層相手では成長に限りがあるため、必然的にグローバル市場に打って出る必要があったともいえる。ボリュームセグメントについては自国内に一定規模の顧客数を抱えることができるため複数の企業が存続し得る。加えてグローバルのファッショントレンドとは若干異なる局地的なローカルトレンドが巻き起こるケースがある。局地的なトレンドのため、グローバルブランドは対応しきれないため、海外ブランドに対する障壁となり得る。一例としてファーストリテイリング傘下のGUを取り上げる。ユニクロの姉妹ブランドとして2006年にデビューした後、低価格でありながらトレンドを反映した商品で着実に成長してきた。2015年に裾幅の広いボトム「ガウチョパンツ」をリリース、2カ月に100万本販売といった驚異的な売れ行きを示して話題となった。海外ファストファッションブランドで迅速にこのトレンドを反映させた商品を日本に展開できたのは当時ザラのみであった。日本では当時大きなトレンドであったが海外では同様のトレンドは起きていなかったため、局地的なトレンドとして海外ブランドにとっては対応が困難な事例であったと言える。

このようにローカルトレンドは海外ブランドにとって参入障壁であるが一方で日本から海外に進出する際には逆の障壁となってくることも注意が必要であろう。ザラ、H&M、ユニクロなどのグローバルSPAブランドはグローバルサプライチェーンを最適化し続けているため、迅速に低コストかつ高品質/流行をおさえた商品を展開するようになってきている。ドメスティックブランドを守っていた障壁は低くなってきていると考えられる。

グローバルにおける競争が激しくなるにつれて強固なサプライチェーンを構築し規模の経済を追求する戦略や、M&Aを経て資本を強化し巨額の投資を行う戦略を海外グローバル企業は実行してきている。このような流れの中で日本企業として局所的なローカルトレンドを掴み続けて残存者利益を享受することは容易でない。前述ではGUにおける製品開発成功事例として述べたが、2017年以降はこのような大きなヒット商品に恵まれず成長にブレーキがかかっている。

5.1.2 海外展開

バンゲジ・ゲマワットの提唱するCAGEのフレームワークに基づいて考察を進める。ファッション製品はグローバルのトレンドがある一方で、各国毎のローカルトレンドも間違いなく存在する。グローバルにおけるファッションビジネスは世界を単一市場とみることはできず、バンゲジ・ゲマワットの提唱するセミ・グローバルイゼーションであると考えられる。

グローバル戦略を考える際に、4つの軸、Culture、Administrative、Geographical、Economic

の頭文字を取った CAGE の枠組みにて分析をする。ザラが海外市場への展開方法はまずは地理的な隔たりが少なくかつ文化的な隔たりが少ない所から始まった。スペインから近いヨーロッパを中心に店舗網が拡大してきた背景としては物流面、そして製品がヨーロッパのトレンドを反映させた手に取りやすい価格の衣類であったため、文化的な隔たりが少ないところは親和性が高かった。

これらの観点から日本への進出は必ずしも早かったとはいえない。アメリカ系グローバル SPA ブランドであるギャップは日本法人設立 1994 年、翌 1995 年には 1 号店を立ち上げている一方、ザラは 1997 年に日本のアパレル企業ビギグループとの合弁にて日本法人設立、翌 1998 年に日本 1 号店がオープンしている。経済的な側面では日本は期待される市場であることは疑いがない。しかし地理的かつ文化的な隔たりは少なくない点に加えて、スペイン企業にとっては制度的な隔たりも懸念点であったことから恐らく日本の企業との合弁にて事業を立ち上げたことが推察される。スタート時にはそれまでのビギグループ 51%: Inditex49%から 2005 年には Inditex100%出資となった。

2 節 日本国内における海外進出事例

現状では成功例が少ないものの、本節にて日系ファッション企業による海外進出、海外ブランド買収事例について分析をする。①ファッション企業によるブランド買収、②総合商社によるブランド買収③自社ブランド海外進出について取り上げる。

5.2.1 ファッション企業によるブランド買収事例・レナウン

まずアパレル企業によるブランド買収事例としてレナウンによる英国ブランド「アクアスキュータム」買収事例を述べる。時代背景として当時のライバルである三陽商会は「バーバリー」ライセンス事業、オンワード樫山は欧州ブランドとの提携を発表していた。1990 年当時、業績面でレナウンはライバルに出遅れているだけでなく、事業ポートフォリオとしてもカジュアル衣料や肌着などが中心となっておりポートフォリオ補完の必要があった。アクアスキュータム買収によって、紳士服事業の強化ができること、アクアスキュータムが有する海外販路、生産拠点を確保することで自社事業の海外展開ができると判断しブランド買収に踏み切った。その後、アクアスキュータムの日本事業は好調に推移したものの、アクアスキュータムにおける欧州、北米市場は苦戦が続き、海外事業の立て直しができなかった。加えてレナウン本体が苦戦してしまった結果、2009 年に同ブランドを手放すこととなった。当時のアクアスキュータム社取得金額は 200 億円、売却金額非公表だが売却損失として 35 億円を計上した後、売却先から日本における商標権獲得を改めて 56 億円で取得した。

この買収によりレナウンは、ポートフォリオの拡充を図ることはできたといえる。日本事業は好調であり、ブランド本体の製品に加えて日本独自企画のライセンス商品も多数販売していた。しかし日本市場へマッチするように調整した製品作りに主眼がおかれてしまい、クリエイティブ面への知見が自社に蓄積されなかったため、海外ブランド買収の効果を自社内に取り込むことができなかったのではないだろうか。

レナウンは買収後にアクアスキュータムへの経営介入は最小限にとどめることを表明していたが、アクアスキュータム側としても買収後の経営のかじ取りを渡す意図は乏しかった。日本を主軸にビジネスをしているレナウンにとってはアクアスキュータムのブランドネームは日本市場にとって非常に好意的なものであったが、両経営陣のコミットがなかった点を鑑

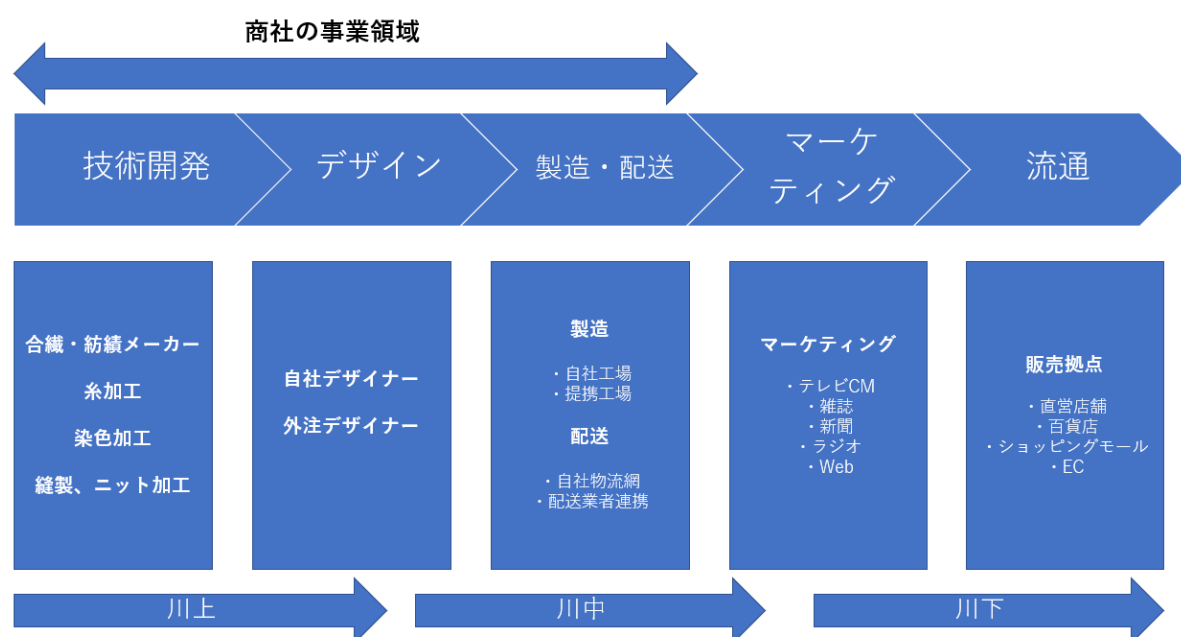
みると日本と海外市場が切り離されてしまったようだ。そのため、当初レナウン側が意図していたアクアスキュータムが有する海外販路や海外生産拠点を自社に活用するところまで至らなかったのであろう。

5.2.2 商社によるブランド買収：事例 伊藤忠

次に上げる総合商社における海外ブランド買収事例もやや似た部分がある。伊藤忠商事が日本の独占輸入販売権とマスターライセンス権、商標権を取得しているイタリアブランド「オロビアンコ」を例に述べる。オロビアンコは1996年イタリア創業のバッグブランドであるが百貨店、セレクトショップを中心に急拡大しているブランドである。創業者はイタリア製造に拘り、日本円で3万円～5万円と比較的手に取りやすくかつ高品質で人気を博していた。伊藤忠商事は同ブランドのライセンス及び商標権を取得し日本での事業を拡大してきた。現在では日本ではアパレル、シューズなど多岐に渡る商品ラインナップをライセンス製造しトータルブランドとして日本で展開が進んでいる。

しかし2019年5月に同社がイタリアで清算手続きを進めていると報道がなされた。当時伊藤忠商事は日本で販売するアイテムは既にイタリア生産以外を増やしており供給面での心配はないと語っている。確かに日本事業を見れば問題ないのかもしれないが、グローバルの観点では伊藤忠商事がオロビアンコのブランドビジネスに貢献できなかったことを示している。商社が持っている強みとしてはファッションビジネスにおけるバリューチェーンの中でも素材調達・生産のサプライチェーンに強みを有しているが、裏を返せばこの資源に依存せざるを得ないといえる。日本国内市場向けの製品作りに特化してしまい、国内事業と海外事業があまりにも切り離されてしまっただけでなく、日本で拡大した売上及びブランドイメージがイタリア本国に良い影響をもたらさなかった。

表 28



バリューチェーンにおける川上、川中において強みを持っているが、それらを活かして日本にフィットするようガラパゴス的な進化を遂げるが、ブランド本体へ還元できるような効果は乏しく本国事業の改善につながらない。前述のレナウンによるアクアスキュータムの事

例と同様、海外事業と日本事業が別のモノとして扱われ過ぎてしまい、グローバルの観点における一体感がなくなってしまうと判断できる。

上記の例とは異なり、伊藤忠商事は英国ポールスミス社の株式を 40%取得し経営に参画している。ポールスミスは英国ではもちろん、日本でも 20 代を中心に幅広く支持を集めている。デザイナーであるポールスミス氏も度々日本を訪れており、良好な関係が構築出来ていることが理解できる。本体、日本の相互成長のシナジーを生み出すためにはブランドネームにあやかた日本向けのライセンスビジネスをしているだけではなく、グローバル戦略の一環として海外ブランドと良好な関係構築が今後求められる。

5.2.3 デザイナーインキュベーション事例

本項にて、日本企業が海外デザイナーを育成しグローバルブランドに飛躍させた事例をふたつ上げる。一つ目はオンワード樫山による、ジャン＝ポール・ゴルチエについて述べる。ジャン＝ポール・ゴルチエはオンワード樫山が無名時代に才能を見出し、育て上げた事例である。1977 年当時、同社がパリで経営していた店舗で製造販売をする商品向けのデザイナー募集に応募してきたジャン＝ポール・ゴルチエに対して、当時の社長が全面的にバックアップをした。素材の仕入れ、スタッフの採用を行いショー開催をサポート、しかし数年間全く売上に恵まれなかったが 80 年代に入りフランスで話題になり、日本における展開を開始。その後グローバルブランドとなるまでサポートを行った。すでに著名なブランドとのライセンス契約は当時も盛んであったが、無名デザイナーを発掘し、育成できた数少ないケースと言える。

二つ目はストライプインターナショナルによりトムブラウン買収、売却事例について述べる。トムブラウンとは 2001 年にアメリカでスタートしたブランドであり、2006 年には CFDA メンズデザイナーオブザイヤーを受賞、現在でも業界内で知名度の高いブランドである。ストライプインターナショナルが買収に至った背景として、トムブラウンが業界内の評価は高いものの、財務面で苦戦をしていたこと、ストライプインターナショナルのオーナーである石川氏が強い魅力を感じていたことにより買収に至る。その後 2016 年までに売上 5 倍、財務面を改善した後、ファンドへ売却となり同社におけるグローバル戦略強化にも貢献した事例である。

特筆すべき成功要因として、ストライプインターナショナルが非上場企業であり石川ファウンダーのオーナーシップが強い点が挙げられる。買収時の状況として、情緒的側面におけるブランドとしては非常に魅力的であったが財政面及びビジネス面で苦戦をしていた背景があり、その状況下の中で買収するという投資判断は、強いオーナーシップを有していたからこそ実現可能であった。

実際の運営面として、クリエイティブとビジネスを上手く切り離れた点が挙げられる。ストライプインターナショナルは、NY collection ブランドのオーナー会社が日本の会社だからといって、彼らのクリエイション及びグローバルコミュニケーションへ過干渉しなかった。あくまでビジネス面のフォローに棲み分けた点はトムブラウン再生の重要な要素であると考えられる。商品の安定供給をフォローすべく日本（ストライプインターナショナル社）が間に入るというスキームの構築が功を奏した結果であり、日本企業が海外ブランドビジネスのオペレーション運営をサポートできた好事例だ。

6. 戦略提案

本章では、これまで見てきた海外事例を踏まえて日本のファッション企業への戦略提案を行う。前述のバンゲジ・ゲマワットによる AAA 戦略に基づいて提案を行う。適応 (ADAPTATION)、集約 (AGGREGATION)、裁定 (ARBITRAGE) 3つの軸の頭文字を取ったものだが、成功している海外企業は特に集約と裁定を活用している。日本における成功事例 (無印良品、ユニクロ) についても同様に集約によって差異を克服し、裁定によって差異を活用しながら独自性の構築に成功している。

表 29 グローバル戦略のツール

適応：Adaptation 差異への調整	集約：Aggregation 差異の克服	裁定：Arbitrage 差異の利用
<ul style="list-style-type: none"> ・多様化 ・絞り込み ・外部化 ・設計 ・イノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域による区分け ・絞り込み ・国以外での区分け <ul style="list-style-type: none"> ○事業または製品 ○グローバル顧客管理 ○顧客の業界 ○販売経路 	<ul style="list-style-type: none"> ・文化的 ・制度的 ・地理的 ・経済的

これまで分析をしてきたファッションビジネスを行っている企業の中で成功している企業は3つのAの中でも「集約」「裁定」を追求している。第3章で論じたようにLVMHは主要ボードメンバーをフランス人で構成しているだけでなく、現CEOの子供たちが参加ブランドの要職についており意思決定構造が集約されている。販売経路についても直営店舗を中心としながらグローバルに統一の店舗コンセプトを展開している。「フランス」という文化的資産を最大限活用することで自ブランドの独自性を高める努力を怠っていない。LVMHのような超巨大コングロマリット企業だけでなく、エルメスなども同様の戦略であることが理解できる。フランス系ラグジュアリーブランドに限らず、イタリア系ブランドにおいても世界中へ輸出し続ける最高品質の素材生産能力、イタリアンライフスタイルを体現するブランドイメージの訴求を行っている。

日本における成功事例として無印良品は世界では「禅ZEN」の精神を感じられる商品展開を行っているブランドとして認知されている。日本人からするとやや違和感があるかもしれない。しかし海外のマーケットからは日本のブランドといったある彼らにとっては文化的かつ地理的にも遠いマーケットから生まれたブランドであることがある種のエキゾチックさを与え、ムダを排除したシンプルな商品に拘ることによって禅の精神があると感じられるのであろう。自動車メーカーも数多く抱え、ソニーを始めとした家電製品を多数輩出したイメージのある日本に対して技術力の高さやイノベティブといった認識もされている。ユニクロが東レと共に開発したヒートテックやウルトラライトダウンが海外でもヒットしている要因はモノとしての付加価値の高さはもちろんだが、背景には「日本」という国に起因するポジティブなイメージが貢献していると考えられる。コムデギャルソンや、ヨージヤマモト、イッ

セイミヤケといったブランドが今でも海外で高く評価される点は、日本のブランドとして海外には存在しないブランド哲学が磨かれ続けているからである。コムデギャルソンがパリでデビューした際には賛否両論双方が巻き起こったが、「ジャパネスクカジユアル」として評価された。ルーツとなる「国」からイメージを想起されるのでここを戦略的に活用できるかどうかは海外マーケットに出る際には非常に重要となる。

「国内企業買収」「自ブランドを海外展開」「海外ブランドの買収」の3つについて検討をする。まずは国内企業の買収合併についてである。サンエーインターナショナルと東京スタイル合併により生まれたTSIホールディングス（以下TSIHD）を例に述べる。2011年6月に両社が合併したことにより設立されたが、数年間は低収益、不採算店舗の閉鎖、国内工場の閉鎖や不採算ブランド廃止などにより経営のスリム化を図った。2015年には黒字となったものの、低収益性は改善されなかったが直近の決算では改善傾向となった。

前述の通り、日本におけるファッションブランドは流通と共にブランド開発を行ってきたため、非常に似通ったポジショニングとなっているブランドが多数存在している。よって国内企業で合併を行った場合はTSIHDが行ったような大幅なスリム化が必要になる可能性が高い。ブランド毎のポジショニングが似ており、販路も重複しているようであれば競争を減らす以外のメリットがあまりないためシナジー創出には繋がらない。しかしTSIHDについては統合を経て残ったブランド群は個性的なものがあり、かつ再編途中に買収を続けた海外ブランドも複数あるため、同社の海外ブランド買収事例は後述する。

国内に目を向けた場合、垂直統合、特に川上統合へのメリットは大きい。アパレル各社はコスト削減のため生産を海外に移転してきたため国内に残っている生産事業社数は減少を続けている。しかし欧州ラグジュアリーブランドが日本の素材を使い生産をしていることを考慮すると自国の高い生産能力を活かさない手はないであろう。シャネルの事例で述べたようにフランスであっても小規模事業者が経営を存続させる難しさがあるもののブランド側にとっては差別化に必須要因であるため自社のバリューチェーンに取り込むことで保護育成している。確かにアジアで生産する以上にコストは高く、生産数にも限りがあるかもしれないが、だからこそブランド側は高くても売れるようブランドを磨き、セールで割引せずとも売り切ることで限定性を高めていくことに注力すべきだ。

次に自ブランドの海外展開戦略について述べる。無印良品やユニクロのように、成功している先行企業がいるため彼らの取り組みから参考に出る点が多い。しかし共通項としては開拓までに非常に時間がかかるということであろう。無印良品を例に上げると、同社は1991年に初の海外店舗として英国ロンドン、そして香港に進出。香港については1998年に一旦完全撤退、英国事業についても2002年によりやく黒字化を達成することができた。当時の失敗共通項として日本で企画を行い中国で生産するも、日本に戻して再輸出するというロジスティクスとなっており物流の非効率が発生。出店戦略についても一等地に進出したため家賃費用が重く経営を圧迫していた。加えて合併会社の意向を尊重し過ぎたため、無印良品の店舗運営・ブランドの統一感の喪失を招いた。英国では衣料品のニーズが現地に合わないといった課題もあり軌道に乗るまでに時間を要した。

無印良品は、上記の反省点を踏まえ海外戦略の見直しを行った。進出形態については店舗運営とブランドの統一感の決定権を得るため、100%出資もしくはマジョリティのある進出形態へ変更。出店戦略についても1等地ではなく、1等地の2階などに開店することで家賃負

担を軽減しつつ認知度も高めていった。

輸出中心となるため製品価格が商品によって異なるが 1.2 倍～2 倍ほど日本より高くなってしまいうこともあり欧州では中価格帯のブランドと認知されている。日本では普通の人が日常品を買う感覚で選ぶブランドだが、欧州ではある程度裕福な人がかつ高感度の人が購入する価格帯となっているため、モノに対する拘りが非常に強い。特に衣料品などは現地ニーズに合わせる必要があるため、現地デザイナーの採用し、サイズ変更を行うなど現地ニーズを適切に汲取った。

無印良品は大々的なプロモーションを行わず、時間をかけて店舗における統一感のあるブランドイメージの訴求を行い、製品を現地化することにより日本で考えられる以上に海外では日本らしいブランドとして認知されている。認知度の向上と共に海外事業も軌道に乗り、欧州での高いブランドイメージもプラスに働きながら現在では中国を中心としたアジアでの出店を加速させており、東アジア事業で 1,223 億円の売上を誇る（日本国内事業売上 2,462 億円）。1991 年の海外進出から 18 年経過した現在では営業収益に占める海外比率は 39.9%に達している。時間はかかったが、日本のブランドとして欧州で知名度を高めアジアで売上を構築した成功事例といえる。

一方で直近 2019 年 2 月期決算において中国市場で既存店売上が前年を割る結果となった。理由としては同社のコンセプトに似通った現地企業が台頭しており、安い商品価格を背景に勢力を拡大している。市場動向を踏まえ 2019 年に入り、中国市場において度重なる値下げを行い現地のニーズをくみ取れるよう調整し、店舗についても大型化を図りブランドイメージを強化する方向へシフトしてきている。

ユニクロも同様の苦勞を乗り越え現在では海外売上高が国内を上回る。2000 年代前半より海外に店舗を出店。2001 年に英国へ進出したが 2003 年には 21 店舗まで広がった店舗のうち 16 店舗を閉店、3.6 億円の損失を計上した。その後のアメリカ市場においては小型店舗を 3 店舗開店するが軌道にはならなかった。

しかし 2006 年ソーホーへの出店により復調、上海にてグローバル旗艦店、オックスフォード、パリ、ソウルと相次いで大型旗艦店をオープンし飛躍的に知名度を向上させていった。前述の無印良品とは異なり、ユニクロは大々的なプロモーションにより認知度拡大を図ってきた。「Lifewear」「Made for all」といったブランドコンセプトからも分かる通りユニクロは全ての年代・性別に向けてブランドを訴求している。セール時期、限定価格セールなども行い低価格であるが質の良い製品を提供している。ユニクロにとっては大型旗艦店を主要都市に出店することこそが、海外で好感度を高めつつ認知度を獲得する手段であったようだ。

現在、ユニクロは中国国内で 600 店舗以上、韓国でも 200 店舗営業している。日本では既に 837 もの店舗があるため今後の成長のためには海外市場攻略が必須であろう。欧州、北米市場でグローバルにおける認知度を高めつつ海外市場でのオペレーションに対する経験を深め、アジアで売上を構築している。2008 年には海外事業についても黒字となり現在では売上の約半数を海外事業で構築している。

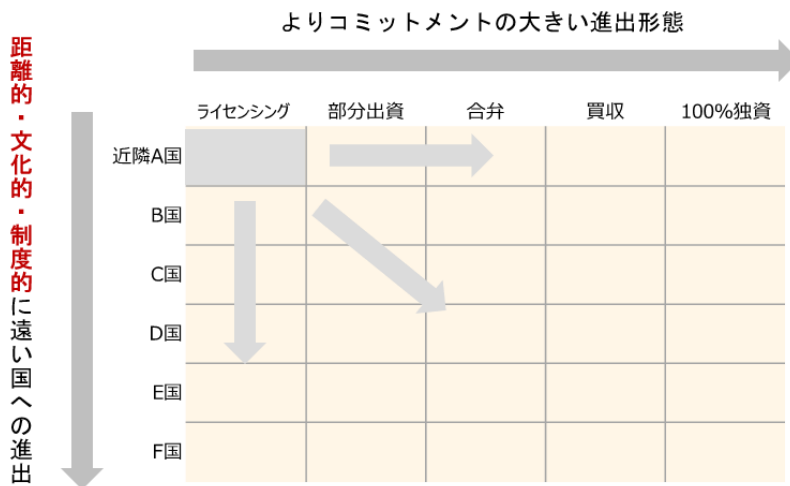
衣料品ではないが、高感度・高機能アウトドア用品における製造販売を手掛けるスノーピーク。新潟県燕三条といった金物製造加工に強みのある地域にて創業、海外売上が 20%となっており積極的に海外市場に進出している。アウトドア市場規模を鑑みると圧倒的に北米、ヨーロッパ、次いで中国だが、同社における主要市場は韓国、台湾となっている。確かに同社

もかつては現在でも北米市場に進出しているものの、北米ではキャンピングカーを用いた長期間滞在型が多いため、同社が得意としている高機能や最小最軽量といったサイズへの需要は少ない。しかし同社が開発した商品が欧州で評価されることで知名度が向上、オートキャンプといった同社が開拓したキャンプスタイルを韓国、台湾でも広めることで同社製品が受け入れられていった。韓国、台湾では卸ではなく直営店舗展開の比率を高めており、同社のブランドを伝える重要な拠点としての役割を果たしている。

表-にて企業の海外進出におけるメカニズムを説明するモデルとしてアップサラモデルを示す。ザラは強固なサプライチェーンを強みとしているため、距離的な近さ、そして文化的な近さを考慮した海外展開を行っていた。無印良品やユニクロは文化的な背景への親和性が高い欧州で認知度を高め、距離的な近さのあるアジアで売上を構築している。

以上の通り、自ブランドの海外戦略は開拓までに時間がかかるといった側面はあるものの先行企業の事例を踏まえて戦略を構築することで海外展開を拡大することは可能である。

表 30



最後に海外ブランド買収について述べる。レナウンによるアクアスキュータム買収については結果的に手放すことになるだけでなくレナウン本体の海外展開にまで至る前に自社国内事業が苦戦といった形に終わってしまった。しかしアクアスキュータムの日本における事業は好調に推移していたことを考えると、これまで見てきたユニクロや無印良品などの事例のようにアジア全域で売上を拡大できる余地があったと考えられる。確かに日本企業にとって海外企業のマネジメントは容易でない。産業特性としてファッションは感性に根差した商品のため外国企業がブランディングまで含めた統治を行うことは容易でない。LVMHがフランスに偏った運営をしている要因もこの辺りが理由であろう。

しかし4章で示したように、日本では過去数十年に渡ってインポートブランドの売上が1兆円以上計上され、景気の変動やマーケットトレンドによりプレイヤーは入れ替わっているものの、規模としては十分なマーケットサイズである。巨大企業ブランドであればすでに日本へ進出済みかもしれないが、中国や韓国を含んだアジア全域で全てのブランドが成功しているわけではない。加えて日本の消費者は極めてファッション感度が高いこともあり、日本の市場で支持されるということはグローバルにおける信用度が高まる証明にもなる。海外ブランドを買収し、その後ライセンスによって日本企業独自展開のライセンスブランドにするのではなく、日本をインキュベーション拠点としてアジア全域で売上を構築する戦略を検討

したい。

この形に取り組んでいる企業として TSIHD を再度取り上げる。現在 60 以上のブランドを抱えるファッション企業であり近年では海外ブランド買収にも取り組んでいる。ホールディングス傘下の企業が英国ブランド「マーガレットハウエル」や北米ストリートブランド「ステューシー」「HUF」などを買収している。マーガレットハウエルについては TSI ホールディングス子会社であるアングローバルが 1980 年代より日本国内での展開を開始し、1990 年には英国本社を子会社化した。売上 143 億円と TSI ホールディングスの中でも基幹ブランドであるだけでなく、アングローバルの役員が英国マーガレットハウエルの主要役員を占めており日本側から経営にコミット出来ている組織構造が前述のレナウンと異なる点である。同ブランドは現在でもロンドンにおけるファッションウィークに参加しており日本企業が経営に参画してもなおクリエイティブ面が機能している証拠といえる。イギリスで発表される企画に対して日本向けにサイズ調整を行うラインを作ることでそれぞれの市場にあった製品が投入される仕組みとなっている。TSIHD は今後、同ブランドが持つ欧州におけるネットワークを活かし、傘下ブランドを欧州へ進出する足掛かりとすることを模索しているのであろう。マーガレットハウエルは今後、既に進出している韓国、台湾への強化を図るだけでなく北米市場へ進出予定である。

ここまで見てきた海外ブランド M&A 事例ではクロスボーダーの事例はカプリのみであったが、TSIHD が欧州、北米ブランドを日本及びアジアで花開かせるビジネスモデルを構築出来たとすると大いに参考になるのではないだろうか。ファッションビジネスにおける M&A は強い統治機構を元に製品輸出型によってフランス、イタリア、アメリカ系企業が先行してきた。日本企業としては彼らとライセンス契約を結び日本向けの別レーベルで展開をするか、販売のみを行いながら国内事業が軌道に乗ったタイミングで本国 100% 主導に切り替えられてしまう事例が相次いできた。そうならないように、経営のマジョリティを譲らない形で合弁企業を作り、日本市場へ導入しながらアジアで売上を構築することで本国以上の存在感を発揮すべきだ。海外コングロマリット企業のような強靱な統治型ではなく、連邦型のような仕組みを構築し、本国マーケットでブランディングをしつつ日本及びアジアで売上を作るといった戦略であれば日本企業にも継続できる可能性がある。

前述の通り、LVMH やケリングは創業者一族が経営を行い、イタリア系コングロマリット企業も創業者ないしはファミリーが経営を率いており、海外におけるコングロマリット企業を率いている大半が実質的な創業者もしくは創業者一族である事例が多々ある。組織構造が強固な中央集権的である一方、日本企業では創業者一族とは関係がない人員によって経営されている場合もあるため、組織構造を単純に模倣することは困難である。

しかし日本はいまだ 9 兆円という大きな市場規模を有しているだけでなく、今後の成長市場であるアジアへの地理的な近さをもつ日本企業としてチャンスは存在している。クロスボーダー M&A を行い、日本企業が主導的な立場を取ってアジア市場で売上を構築する役割を担うことができるはずだ。

シャネルはクリエイティブ面をフランス、ビジネスサイドはブランドオーナーであるヴェルタイマーファミリーがアメリカを拠点にしており、アジアにおける製品研究拠点として千葉県船橋に研究所を有し東京オフィスがアジア全域をカバーしている。シャネル社の事例はブランド買収ではないが、海外ブランドを日本・アジアで花開かせる事例である。

日本国内の製造拠点は減少し続けてしまっているが、依然として高付加価値の製造能力を有している。眼鏡産業における鯖江や、デニム生産における岡山など世界中のブランドが日本に製造を委託している。一例として、フランス発症のダウンジャケットを主力製品とするブランド、モンクレールについて述べる。彼らの主力製品であるダウンジャケットの素材は福井県に本社を構える第一織物が提供している。同社の高い技術力により開発された「羽の抜けないダウン」はモンクレール社を魅了し続けている。同社の生地はブラダのナイロンバッグにも使われるなど、世界中から評価されている。

海外資本市場と比較をした際に、日本は比較的投資家からのプレッシャーが低いことも好材料となる。ファッションビジネスには商品開発、広告投資、店舗開発など莫大な投資が必要であるにも関わらず、顧客のブランド想起を自社にとって優位にするためには時間がかかる。短期で買収シナジーを強く資本市場から求められるようでは長期にわたって

フランス、エルメス社は上場しているものの、株式の多くを創業家一族が所有している。シャネル社は非上場でありながらヴェルタイマー家がオーナーとして覇権を握っており、長期的なブランド開発を行っている。欧州にはいまだコングロマリット企業に属さず独立をしている企業もあるため、このような企業は買収候補になるのではないだろうか。

これまでの考察を踏まえ、日本のファッション企業に対しては「クロスボーダーM&A」「デザイナーインキュベーション」のハイブリッド戦略が今後の重要なグローバル戦略になると考える。前述の通り、海外デザイナーを見出し、グローバルブランドになるまでサポートをしてきた実績も存在している。

ハイブリッド型を支える資源として日本の高い製造能力、ファッション市場の大きさが挙げられる。高付加価値の素材を生み出し続ける地場産業が日本にはあり、海外ブランドにとっては間違いなく魅力的であるが言語の問題などもあり海外ブランドにとってコミュニケーションが必ずしも容易ではない。しかし日本企業が合併することで傘下に収めることでコミュニケーションの溝を埋めることは可能であろう。

ファッション市場規模として、北米、中国に次いで日本は3番目に大きなマーケットである。確かに市場は伸び悩んでいるとはいえ、海外ツーリストも増加をしており付加価値の高いブランドにとってはポテンシャルの高い市場である。加えて地理的な要因として、成長市場であるアジア市場への近さは欧州・北米ブランドにとってメリットであろう。

統合後の組織形態としては、主要意思決定機関は日本におくべきである。これまで見てきた通り、活動の配置は集中すべきであり、分散すべきではない。レナウン社によるアクアスキュータムの事例のように買収後に経営のかじ取りが効かないリスクがあるため、経営統合については積極的に介入していく必要がある。確かにクリエイティブ面については日本企業が海外企業に対して詳細にリクエストをせずに自発的に生み出し、ビジネス面は管理を徹底することで経営のかじ取りを行うことができるのではないだろうか。

7. 結論

日本においてはファッション市場は成長していないものの、グローバルでは成長を続けている市場であり好調を維持している企業は自国に留まっておらず積極的に海外市場を攻略して

いる。LVMHに代表されるコングロマリット企業も自国のブランド中心に買収を進めていたが、同社によるティファニー買収や、カプリによるクロスボーダーM&A事例などから分かるように国境を越えたコングロマリット企業が生まれ始めている。

ユニクロや無印良品など、自社ブランドによる海外展開は進んでいるが、ファッション企業による海外ブランド買収は成功事例が少ない。これまでは主に海外ブランドのネームバリューに頼り、日本向けにライセンスをする事例はあったが、ライセンス契約の中止や本国による直接管理へ切り替えによって日本国内で築き上げた基盤を失ってきた。日本のファッション市場は横ばいであるものの世界3位の規模があるだけでなく、海外ブランドを理解できる感性をもった消費者に支えられている。今後の成長市場であるアジア市場への地理的な近さもある。日本企業もクロスボーダーM&Aを行い、日本向けのライセンス商品にするのではなく本体とも積極的に関わりながらブランド運営をすべきだ。資本市場からのプレッシャーが海外と比較すると低いことは日本企業にとってメリットとなる。長期的な視野にたってブランド開発を行うことで、グローバル企業と競争できる能力を磨いていくべきだ。

本稿では買収前の検討方法、買収後における統合プロセスについて詳細な検証はできていない。組織の構造をどのようにするか、感性に訴えかける商品を生み出すプロセスに対して国境を越えたチームでどのようにシナジーを発揮することができるか慎重な検討が必要である。買収前検討内容としてどのような項目が重要か、買収交渉プロセス、統合後のプロセスについて今後も研究を行っていきたい。

謝辞

本論文執筆にあたり池上重輔先生には懇切丁寧に指導を頂いた。ここに感謝の意を表す。池上先生との対話を通じて得ることができた知見はかけがえのないものである。本研究を今後は自身が実業界にて実行し、日本のファッションビジネスのグローバル化を推し進めたい。ゼミ活動を通じて共に研究を行ったゼミメンバーからも多くの助言を頂いた。様々な業界で切磋琢磨している学友に出会えたことで多くの刺激をもらうことができた。

2年間に及ぶ通学をサポートしてくれた妻に感謝の気持ちを伝えたい。家族の応援がなければ学業と仕事の両立は不可能であった。

参考文献

エリカコルベリーニ, ステファニア・サヴィオロ(2013) 「ファッション&ラグジュアリー企

業のマネジメント」東洋経済新報社

遠藤 功(2007)「プレミアム戦略」東洋経済新報社

齊藤 考浩(2014)「ユニクロ対 ZARA」日本経済新聞出版社

ジャン・ノエル・カプフェレ, ヴァンサン・バスティアン(2011)「ラグジュアリー戦略—真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか」東洋経済新報社

ジャン・ノエル・カプフェレ(2017)「カプフェレ教授のラグジュアリー論: いかにラグジュアリーブランドが成長しながら、稀少であり続けるか」同友館

パンカジ・ゲマワット(2009)「コークの味は国ごとに違うべきか」文藝春秋

福田 稔(2015)Roland Berger 「アパレル市場を科学する」

https://www.rolandberger.com/ja/Publications/pub_science_to_apparel_market.html

「2017年版 インポートマーケット&ブランド年鑑」矢野経済研究所

NIKKEI STYLE NAVI 2018年1月25日掲載記事 (web 引用、2018年7月29日時点)

<https://style.nikkei.com/article/DGXMZ024476170R11C17A2000000?page=2>

Christopher M. Moore, John Fernie, Steve Burt, (2000) "Brands without boundaries - The internationalisation of the designer retailer' s brand", European Journal of Marketing, Vol. 34 Issue: 8, pp. 919-937,

McKinsey&Company, Business of Fashion, (2019) "The state of fashion 2019"
各社決算資料