ビジネスクリエーター研究学会 第15回大会
2015年11月15日（日）
於：立教大学池袋キャンパス5号館 5324教室

# ファッション産業におけるビジネスモデルの考察

## Discussion on Business Models in the Fashion Industry

**Masami BABA**
**Graduate School of Business Administration**
**Rikkyo University**

# Agenda

1. 研究の背景と問題意識
2. 研究目的と分析視角
3. 先行研究
4. ファッション産業のビジネスモデル
5. 実証分析
6. ファッション産業におけるビジネスモデル考察
7. 総括
8. 主要参考文献

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

# 研究の背景と問題意識



**ファッション消費者の進化**

**ITの進展**

**グローバル化**

H&M　ZARA　COACH EST. 1941 NEW YORK　LOUIS VUITTON

**環境問題への関心**

急速なデフレの進行

既存チャネルの衰退

**環境変化への対応**

- 商品・サービスの改良
- 価格の引き下げ
- 新流通への挑戦
- プロモーションの仕掛け

**顧客離反**
**ブランド競争優位性の低下**

**同質化**
**コモディティ化**

**ファッション・ビジネスとは市場の環境変化に対応して**
**いかに消費者に価値提供を実現するかを競うビジネスである**

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## 本研究の目的

①ファッション産業には、どのようなビジネスモデルが存在するか

②それぞれのビジネスモデルごとの企業戦略を明らかにする

## 本研究の分析視角

ファッション産業のビジネスモデルを定量面、定性面双方のアプローチから検証を試みる

- 定量アプローチ：財務データ分析
- 定性アプローチ：事例分析

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ファッション産業のビジネスモデル

Corbellini & Saviolo（2009）

① 市場に対して提供されるものの価値提示
② 価値提示によって標的にされる得意客セグメント
③ 得意客に到達し得意客に価値を提示するためのコミュニケーションと流通チャネル
④ バリューチェーンが組織される方法

- ファッションデザイナーズ・ブランド
- ラグジュアリー・ブランド
- プレミアム・ブランド
- ファストファッション小売業者

Corbellini & Saviolo (2009)"MANAGING FASHION AND LUXURY COMPANIES"
（長沢伸也/森本美紀訳（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）p.136を参照

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ファッション・ビジネスの特徴

シーズン性が存在するとともに本質的にトレンドに左右される流行商品である

SKU（Stock Keeping Unit）が多い⇒アイテム・デザイン・サイズ・カラー・・・

消費者の好みが多様化し販売予測が困難

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が大きく、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している

●伝統的なトレンド創出型ビジネスモデル
⇒ラグジュアリーブランドに見られる、コレクションや展示会に代表されるトレンド発信機会を活用したビジネスモデルで、提案型・プロダクト アウト型でファッションリーダーを取り込み、イノベーションの普及をはかることによって在庫の消化率を向上させる

●徹底した効率重視のSPA型ビジネスモデル
⇒素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などすべての工程をひとつの流れとしてとらえ、サプライチェーン全体のムダ、ロスを極小化するビジネスモデルとして注目される年間52週のマーチャンダイジングを展開

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■2つのビジネスモデル

### 延期戦略

- 最終製品としての特徴を付加する時期をできる限り遅らせるものである。製品の生産から消費に至るプロセスにおいて、製品形態の決定を消費の現場に近い点まで引き延ばすことを意味する。最も一般的な形態は受注生産になる。このケースでは顧客からの受注に対応して製品を生産するため欠品による機会ロスや売れ残りによる残在庫ロスは発生しにくい。
- 妥協のない延期戦略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。

⇒マーケットインによるビジネスモデルを採用し双子のロス解消により効率化を追求する「SPAブランド」

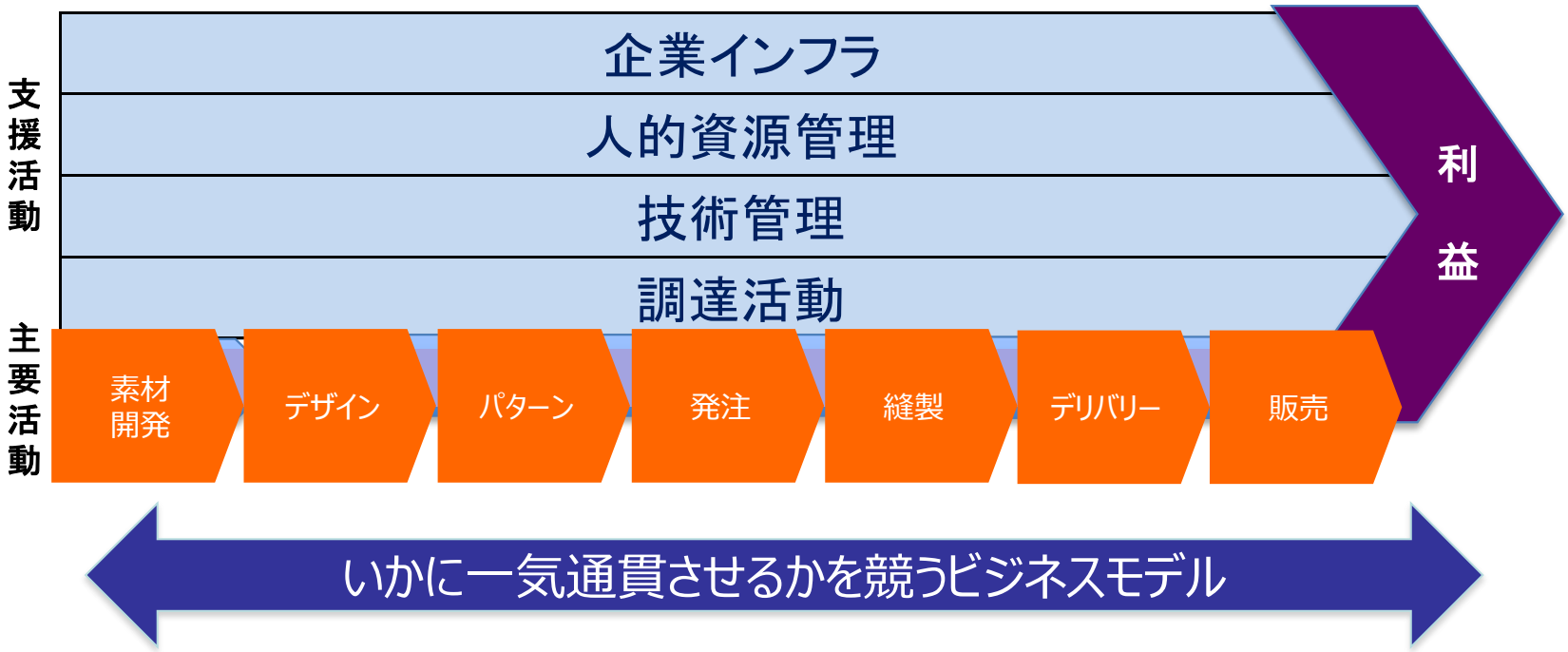
### 投機戦略

- 投機戦略は最終製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、大量生産による規模の経済性（スケールメリット）を確保しやすい。
- 投機型であれば商品の研究・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。

⇒プロダクトアウトによるビジネスモデルを採用しつつ存在感を誇示する「ラグジュアリーブランド」

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ バリューチェーン




- 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る
- リーズナブルな価格設定が可能
- 情報ネットワークを駆使し、販売動向をチェックし、素早い対応が可能

情報の一元管理によるマーケティング手法
＋
SC全体の最適化による総合的効率化手法

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ アパレル企業のバリューチェーン

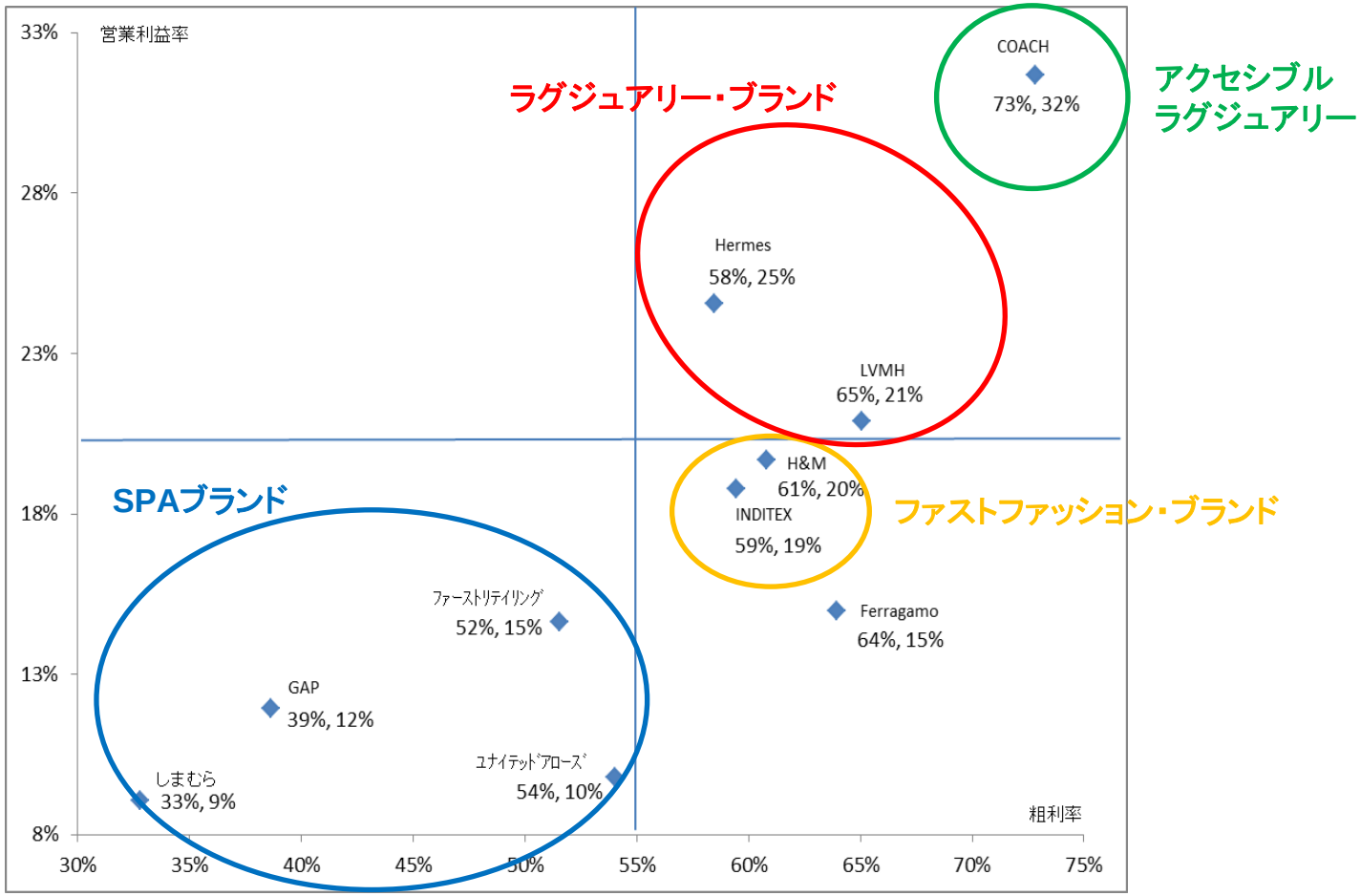
| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ＳＰＡ その1 | 素材開発 | デザイン | パターン | 発注 | 縫製 | デリバリー | 販売 |
| ＳＰＡ その2 | 素材開発 | デザイン | パターン | 発注 | 縫製 | デリバリー | 販売 |
| ＳＰＡ その3 | 素材開発 | デザイン | パターン | 発注 | 縫製 | デリバリー | 販売 |
| 小売 | 素材開発 | デザイン | パターン | 発注 | 縫製 | デリバリー | 販売 |
| 卸 B2B | 素材開発 | デザイン | パターン | 発注 | 縫製 | デリバリー | 販売 |

他企業に依存　　自社内製化

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

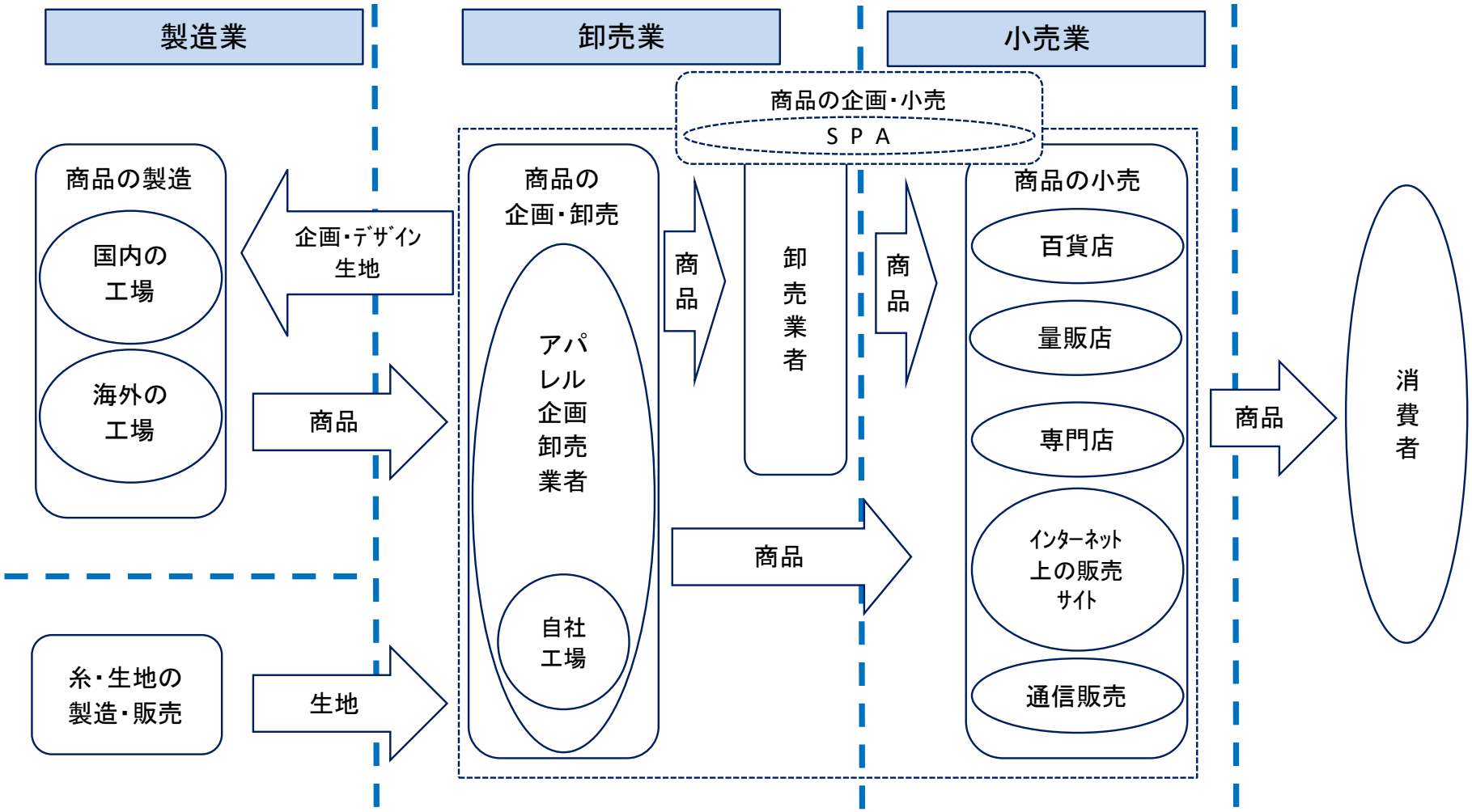
## ■ 定量的考察

ファッション業界主要企業粗利率-営業利益率ドットプロット
（2010年度～2012年度3ヵ年平均値）




Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ ファッション産業の取引構造の全体像




日本政策金融公庫 (2010)「中小アパレル産業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略～消費者主導で急速に変化する流行市場への対応策～」
日本公庫総研レポートNO.2010-2, P.2より引用

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ カテゴリー別企業分類

| 分類 | 企業名 |
|---|---|
| グローバル<br>ラグジュアリー | LVMH、PRADA、KERING、COACH、Salvatore Ferragamo |
| グローバル<br>SPA | H&M、GAP、Inditex、ファーストリテイリング |
| 企画＋卸＋小売 | ワールド、オンワードホールディングス、ナイガイ、ワコールホールディングス、三陽商会、TSIホールディングス、キング、三共生興、ヤマトホールディングス、リーバイ・ストラウスジャパン、キムラタン、シャルレ、ラピーヌ、ANAP |
| 企画＋小売 | ハニーズ、しまむら、サマンサタバサジャパン、レナウン、青山商事、良品計画、AOKIホールディングス、アダストリアホールディングス、西松屋、コナカ、パル、ユナイテッドアローズ、はるやま商事、ルック、コックス、ライトオン、ダイドーリミテッド、パレモ、タビオ、東京デリカ、マックハウス、タカキュー、マルコ、山喜、クラウディア、ジーンズメイト、オンリー、シーズメン |
| 企画＋卸 | グンゼ、クロスプラス、ムーンバット、東京ソワール、アツギ |
| EC | スタートトゥデイ、ベルーナ、スクロール、ニッセンホールディングス、夢展望 |

バリューチェーンの組み合わせについては、各企業の有価証券報告書の事業の内容欄を参照

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ 企業別財務諸表分析

| 企業名 | カテゴリー | 売上高成長率 | 売上総利益率 | FM比率 | 原価率 | 人件費率 | 広告宣伝費率 | 家賃比率 | 売上 | 売上総利益 | 営業利益 | 経常利益 | 税引後当期純利益 | 総資本回転率 | ROE | ROA | 自己資本比率 | 流動比率 | 固定比率 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LVMH | グローバルラグジュアリー | 103.7% | 65.5% | 68.5% | 34.5% | 18.7% | 12.0% | 9.4% | 29,149 | 19,094 | 5,894 | 5,695 | 3,436 | 0.52 | 12.9% | 6.2% | 47.9% | 137.5% | 148.3% |
| Salvatore Ferragamo | グローバルラグジュアリー | 104.6% | 63.1% | 73.1% | 36.9% | 29.0% | 5.1% | － | 957 | 603 | 169 | 165 | 114 | 1.05 | 27.2% | 12.4% | 45.8% | 148.9% | 81.7% |
| PRADA | グローバルラグジュアリー | 101.3% | 71.8% | 70.3% | 28.2% | 36.5% | 4.4% | － | 1,751 | 1,258 | 373 | 364 | 245 | 0.41 | 9.2% | 5.8% | 63.2% | 160.5% | 99.0% |
| COACH | グローバルラグジュアリー | 94.7% | 68.6% | 66.0% | 31.4% | 5.9% | 5.0% | － | 4,806 | 3,297 | 1,120 | 1,122 | 781 | 1.31 | 32.3% | 21.3% | 66.1% | 228.2% | 74.7% |
| KERING | グローバルラグジュアリー | 100.1% | 62.5% | 71.3% | 37.5% | － | － | － | 9,748 | 6,091 | 1,308 | 1,095 | 40 | 0.43 | 0.4% | 0.2% | 46.4% | 108.0% | 162.1% |
| ファーストリテイリング | グローバルSPA | 121.0% | 50.6% | 78.5% | 49.4% | 13.4% | 4.4% | 10.0% | 1,382,935 | 699,773 | 130,402 | 135,470 | 79,337 | 1.39 | 12.8% | 8.0% | 62.3% | 262.5% | 44.5% |
| H&M | グローバルSPA | 106.4% | 59.1% | 70.8% | 40.9% | － | － | － | 129 | 76 | 22 | 23 | 17 | 1.96 | 37.9% | 26.1% | 68.9% | 225.3% | 58.5% |
| Inditex | グローバルSPA | 104.9% | 59.3% | 60.4% | 40.7% | 16.1% | － | 9.9% | 16,724 | 9,923 | 3,926 | 3,053 | 2,382 | 1.22 | 25.8% | 17.3% | 67.2% | 195.4% | 75.6% |
| GAP | グローバルSPA | 103.2% | 39.0% | 65.9% | 61.0% | － | 3.9% | 7.9% | 16,148 | 6,293 | 2,149 | 2,093 | 1,280 | 2.06 | 41.8% | 16.3% | 39.0% | 181.2% | 111.7% |
| ワールド | 企画＋卸＋小売 | 94.3% | 56.6% | 96.9% | 43.4% | 15.1% | 2.3% | 17.1% | 317,337 | 179,476 | 5,642 | 2,740 | −1,609 | 1.67 | −7.3% | −0.8% | 11.6% | 131.6% | 489.8% |
| オンワードホールディングス | 企画＋卸＋小売 | 108.0% | 46.6% | 92.8% | 53.4% | 18.6% | 2.6% | 6.4% | 279,073 | 129,959 | 9,422 | 12,211 | 4,658 | 0.89 | 2.6% | 1.5% | 56.8% | 109.2% | 114.0% |
| ナイガイ | 企画＋卸＋小売 | 101.1% | 33.3% | 101.7% | 66.7% | 13.5% | 2.9% | 1.8% | 17,526 | 5,842 | −101 | 98 | 80 | 1.31 | 1.1% | 0.6% | 56.5% | 290.1% | 46.7% |
| ワコールホールディングス | 企画＋卸＋小売 | 107.5% | 53.0% | 86.4% | 47.0% | － | 7.4% | － | 193,781 | 102,773 | 13,860 | 15,033 | 10,377 | 0.71 | 5.1% | 3.8% | 75.4% | 234.9% | 79.2% |
| 三陽商会 | 企画＋卸＋小売 | 98.8% | 48.5% | 86.3% | 51.5% | 21.5% | 4.6% | 3.7% | 106,350 | 51,558 | 7,053 | 7,499 | 3,648 | 1.08 | 7.2% | 3.7% | 51.3% | 197.7% | 80.6% |
| TSIホールディングス | 企画＋卸＋小売 | 98.1% | 50.6% | 101.2% | 49.4% | 12.1% | － | 11.8% | 181,972 | 91,999 | −1,128 | 1,430 | 1,111 | 1.02 | 1.1% | 0.6% | 58.4% | 200.2% | 93.2% |
| キング | 企画＋卸＋小売 | 98.3% | 55.8% | 83.5% | 44.2% | 13.6% | 12.0% | － | 13,496 | 7,529 | 1,242 | 1,571 | 914 | 0.60 | 4.9% | 4.1% | 83.1% | 405.8% | 59.3% |
| 三共生興 | 企画＋卸＋小売 | 109.8% | 40.2% | 80.3% | 59.8% | 15.8% | 3.7% | － | 40,459 | 16,281 | 3,212 | 3,616 | 2,442 | 0.76 | 10.0% | 4.6% | 46.0% | 117.2% | 139.3% |
| ヤマトインターナショナル | 企画＋卸＋小売 | 98.9% | 46.7% | 97.6% | 53.3% | 19.5% | － | 4.8% | 23,534 | 10,988 | 260 | 304 | 100 | 0.79 | 0.5% | 0.3% | 70.5% | 235.4% | 65.6% |
| リーバイ・ストラウス　ジャパン | 企画＋卸＋小売 | 97.4% | 44.6% | 115.0% | 55.4% | 18.0% | 4.6% | 6.8% | 9,360 | 4,179 | −696 | −609 | −684 | 1.66 | −27.2% | −12.1% | 44.4% | 180.0% | 21.6% |
| キムラタン | 企画＋卸＋小売 | 97.9% | 46.4% | 98.6% | 53.6% | 12.7% | － | 14.2% | 4,774 | 2,215 | 29 | 15 | 5 | 2.12 | 0.4% | 0.2% | 49.4% | 284.6% | 12.7% |
| シャルレ | 企画＋卸＋小売 | 98.0% | 46.3% | 89.5% | 53.7% | 9.4% | 5.7% | － | 20,838 | 9,644 | 1,011 | 1,046 | 540 | 0.86 | 2.7% | 2.2% | 82.4% | 491.2% | 38.1% |
| ラピーヌ | 企画＋卸＋小売 | 102.6% | 44.0% | 97.0% | 56.0% | 24.0% | 3.4% | 4.0% | 11,471 | 5,052 | 151 | 141 | 149 | 0.98 | 2.0% | 1.3% | 62.2% | 248.7% | 85.7% |
| ANAP | 企画＋卸＋小売 | 103.0% | 49.5% | 111.0% | 50.5% | 15.7% | － | 14.2% | 8,844 | 4,378 | −481 | −459 | −387 | 1.80 | −17.8% | −7.9% | 44.2% | 212.4% | 92.3% |
| ハニーズ | 企画＋小売 | 97.0% | 58.3% | 93.4% | 41.7% | 17.4% | － | 15.9% | 60,086 | 35,006 | 2,314 | 2,138 | 556 | 1.63 | 1.9% | 1.5% | 79.6% | 399.9% | 62.4% |
| しまむら | 企画＋小売 | 102.2% | 32.3% | 74.8% | 67.7% | 8.9% | 2.6% | 5.3% | 501,898 | 162,162 | 41,868 | 44,016 | 26,583 | 1.61 | 9.9% | 8.5% | 86.2% | 474.4% | 56.8% |
| サマンサタバサジャパン | 企画＋小売 | 114.9% | 64.3% | 91.0% | 35.7% | 19.4% | 9.7% | 14.1% | 31,578 | 20,311 | 1,825 | 2,011 | 848 | 1.83 | 9.9% | 4.9% | 49.9% | 178.3% | 58.0% |
| レナウン | 企画＋小売 | 99.6% | 43.6% | 100.4% | 56.4% | 23.4% | 5.2% | － | 75,863 | 33,106 | −146 | 261 | −164 | 1.83 | −0.6% | −0.4% | 61.0% | 327.7% | 30.8% |
| 青山商事 | 企画＋小売 | 104.6% | 57.5% | 82.3% | 42.5% | 12.4% | 8.2% | 10.2% | 222,139 | 127,780 | 22,590 | 24,650 | 12,962 | 0.63 | 5.1% | 3.7% | 72.7% | 285.1% | 63.2% |
| 良品計画 | 企画＋小売 | 117.2% | 45.9% | 79.9% | 54.1% | 10.0% | 1.5% | 10.3% | 220,029 | 101,074 | 20,916 | 23,047 | 17,096 | 1.57 | 16.5% | 12.2% | 74.1% | 287.7% | 60.6% |
| AOKIホールディングス | 企画＋小売 | 111.7% | 48.9% | 76.8% | 51.1% | 11.8% | 6.7% | 7.7% | 179,443 | 87,792 | 20,390 | 20,865 | 10,684 | 0.84 | 8.2% | 5.0% | 61.6% | 141.4% | 112.0% |
| アダストリアホールディングス | 企画＋小売 | 126.0% | 55.4% | 93.2% | 44.6% | 15.6% | 3.1% | 17.2% | 153,273 | 84,869 | 5,762 | 6,027 | −4,731 | 1.94 | −11.1% | −6.0% | 54.2% | 97.1% | 110.8% |
| 西松屋 | 企画＋小売 | 104.2% | 36.4% | 88.5% | 63.6% | 7.5% | 2.8% | 10.6% | 127,676 | 46,437 | 5,326 | 5,581 | 2,991 | 1.80 | 5.7% | 4.2% | 73.7% | 296.2% | 41.8% |
| コナカ | 企画＋小売 | 105.6% | 52.5% | 93.7% | 47.5% | 14.0% | 5.3% | 13.3% | 68,332 | 35,897 | 2,252 | 3,397 | 1,729 | 0.93 | 3.8% | 2.4% | 61.6% | 257.2% | 93.2% |
| パル | 企画＋小売 | 108.2% | 54.7% | 89.1% | 45.3% | 16.9% | 2.3% | 16.7% | 100,033 | 54,710 | 5,969 | 6,013 | 2,910 | 1.51 | 9.4% | 4.4% | 46.8% | 202.8% | 70.5% |
| ユナイテッドアローズ | 企画＋小売 | 111.7% | 53.3% | 80.1% | 46.7% | 10.3% | 1.9% | 12.5% | 128,489 | 68,492 | 13,649 | 13,739 | 7,920 | 2.17 | 25.1% | 13.4% | 53.2% | 154.4% | 65.0% |
| はるやま商事 | 企画＋小売 | 102.1% | 59.0% | 88.9% | 41.0% | 13.9% | 9.2% | 13.1% | 53,493 | 31,580 | 3,498 | 3,580 | 1,334 | 0.90 | 3.9% | 2.3% | 57.8% | 150.0% | 98.6% |
| ルック | 企画＋小売 | 111.9% | 45.8% | 93.8% | 54.2% | 22.5% | 4.7% | 5.7% | 41,463 | 19,005 | 1,186 | 1,680 | 1,356 | 1.46 | 8.1% | 4.8% | 58.9% | 278.2% | 56.6% |
| コックス | 企画＋小売 | 92.7% | 51.4% | 113.3% | 48.6% | 16.4% | － | 16.2% | 21,681 | 11,139 | −1,484 | −1,304 | −2,306 | 1.03 | −23.7% | −11.0% | 46.4% | 164.5% | 132.2% |
| ライトオン | 企画＋小売 | 90.8% | 48.4% | 95.3% | 51.6% | 12.6% | － | 14.3% | 75,848 | 36,713 | 1,743 | 1,652 | 421 | 1.30 | 1.3% | 0.7% | 55.9% | 231.7% | 71.3% |
| ペルーナ | 企画＋小売 | 106.4% | 54.8% | 88.7% | 45.2% | 7.3% | 14.9% | － | 125,412 | 68,735 | 7,798 | 10,431 | 7,013 | 0.96 | 9.6% | 5.4% | 55.8% | 197.8% | 87.8% |
| パレモ | 企画＋小売 | 91.5% | 54.3% | 102.4% | 45.7% | 25.6% | 1.4% | 17.2% | 36,293 | 19,695 | −480 | −434 | −2,254 | 2.39 | −49.3% | −14.9% | 30.1% | 76.6% | 208.4% |
| タビオ | 企画＋小売 | 103.8% | 54.9% | 93.8% | 45.1% | 17.2% | － | 11.8% | 15,845 | 8,702 | 543 | 587 | 305 | 1.95 | 5.6% | 3.7% | 66.4% | 154.4% | 82.8% |
| 東京デリカ | 企画＋小売 | 110.3% | 46.5% | 81.6% | 53.5% | 11.8% | － | 12.3% | 50,398 | 23,441 | 4,314 | 4,295 | 2,341 | 1.59 | 12.2% | 7.4% | 60.4% | 228.8% | 63.3% |
| マックハウス | 企画＋小売 | 95.1% | 46.5% | 93.3% | 53.5% | 14.9% | 4.5% | 12.7% | 36,749 | 17,105 | 1,140 | 1,251 | 549 | 1.31 | 3.4% | 2.0% | 57.0% | 215.9% | 48.4% |
| タカキュー | 企画＋小売 | 103.4% | 59.5% | 94.7% | 40.5% | 20.3% | 3.0% | 18.6% | 25,883 | 15,412 | 816 | 1,071 | 468 | 1.91 | 6.3% | 3.5% | 55.2% | 150.5% | 73.1% |
| マルコ | 企画＋小売 | 177.2% | 51.5% | 92.3% | 48.5% | 16.8% | 3.6% | 5.8% | 17,022 | 8,761 | 670 | 734 | 291 | 1.22 | 3.2% | 2.1% | 66.2% | 142.9% | 90.5% |
| 山喜 | 企画＋小売 | 102.0% | 25.4% | 97.9% | 74.6% | 7.2% | － | － | 16,593 | 4,211 | 90 | 92 | 92 | 1.14 | 1.8% | 0.6% | 35.1% | 148.4% | 78.4% |
| クラウディア | 企画＋小売 | 94.9% | 63.3% | 94.0% | 36.7% | 18.9% | 4.4% | 6.3% | 13,926 | 8,815 | 527 | 595 | 195 | 0.95 | 2.7% | 1.3% | 49.7% | 87.0% | 151.8% |
| ジーンズメイト | 企画＋小売 | 90.9% | 43.5% | 115.8% | 56.5% | 19.4% | 1.1% | 17.5% | 9,925 | 4,319 | −682 | −631 | −757 | 1.41 | −14.2% | −10.7% | 75.6% | 493.8% | 47.9% |
| オンリー | 企画＋小売 | 101.2% | 64.1% | 79.5% | 35.9% | 15.1% | － | 18.0% | 7,308 | 4,683 | 960 | 1,001 | 574 | 1.02 | 11.5% | 8.0% | 69.5% | 277.6% | 81.3% |
| シーズメン | 企画＋小売 | 92.0% | 48.9% | 101.8% | 51.1% | 19.1% | 2.3% | 16.8% | 6,749 | 3,303 | −60 | −69 | −84 | 1.73 | −4.0% | −2.1% | 53.7% | 248.3% | 68.8% |
| グンゼ | 企画＋卸 | 107.6% | 24.9% | 87.6% | 75.1% | 5.4% | 1.4% | － | 142,425 | 35,418 | 4,375 | 5,058 | 2,508 | 0.86 | 2.3% | 1.5% | 66.2% | 226.1% | 84.4% |
| クロスプラス | 企画＋卸 | 99.1% | 18.7% | 125.2% | 81.3% | 5.9% | － | 3.4% | 78,490 | 14,709 | −3,671 | −3,499 | −2,812 | 2.11 | −20.8% | −7.6% | 36.3% | 129.6% | 87.4% |
| ムーンバット | 企画＋卸 | 99.5% | 43.0% | 85.8% | 57.0% | 16.5% | － | 3.8% | 13,503 | 5,801 | 783 | 886 | 524 | 1.16 | 6.8% | 4.5% | 66.6% | 228.8% | 55.5% |
| 東京ソワール | 企画＋卸 | 102.2% | 47.8% | 95.4% | 52.2% | 29.2% | 2.1% | 1.7% | 18,062 | 8,643 | 365 | 497 | 287 | 1.05 | 2.5% | 1.7% | 65.5% | 215.4% | 65.5% |
| アツギ | 企画＋卸 | 99.9% | 30.9% | 93.7% | 69.1% | 9.6% | 3.0% | － | 23,082 | 7,121 | 451 | 886 | 563 | 0.42 | 1.3% | 1.0% | 82.0% | 503.3% | 77.3% |
| 夢展望 | EC | 96.7% | 39.3% | 129.3% | 60.7% | 10.7% | 9.7% | － | 6,540 | 2,568 | −752 | −791 | −908 | 2.80 | −389.3% | −38.9% | 10.0% | 162.4% | 135.8% |
| スクロール | EC | 109.7% | 36.9% | 100.6% | 63.1% | 3.2% | 19.7% | － | 68,253 | 25,200 | −147 | 233 | 517 | 1.91 | 2.3% | 1.4% | 62.5% | 232.0% | 63.1% |
| ニッセンホールディングス | EC | 111.2% | 38.8% | 104.4% | 61.2% | 7.3% | 14.1% | 0.7% | 196,467 | 76,191 | −3,353 | −2,943 | −2,877 | 2.06 | −11.2% | −3.0% | 26.8% | 113.4% | 159.7% |
| スタートトゥデイ | EC | 110.1% | 86.7% | 62.9% | 13.3% | 8.9% | 6.1% | － | 38,581 | 33,465 | 12,389 | 12,429 | 7,798 | 1.16 | 41.7% | 23.5% | 56.3% | 212.2% | 33.3% |
| ダイドーリミテッド | EC | 94.1% | 49.2% | 104.2% | 50.8% | 11.8% | 2.6% | 16.7% | 26,024 | 12,802 | −531 | −48 | −1,817 | 0.57 | −8.7% | −4.0% | 45.6% | 122.4% | 158.9% |

各社平成26年度財務諸表データより作成

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ カテゴリー別財務諸表分析

| 分類 | 売上高成長率 | FM比率 | 原価率 | 人件費率 | 広告宣伝費率 | 家賃比率 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| グローバル<br>ラグジュアリー | 101.9% | 68.9% | 34.6% | 18.2% | 10.5% | 7.5% |
| グローバル<br>SPA | 120.5% | 78.1% | 49.4% | 13.2% | 4.3% | 10.0% |
| 企画＋卸＋小売 | 101.1% | 93.6% | 49.4% | 13.7% | 3.2% | 8.3% |
| 企画＋小売 | 106.4% | 85.9% | 52.8% | 12.4% | 4.1% | 9.7% |
| 企画＋卸 | 103.6% | 96.7% | 74.0% | 8.0% | 1.1% | 1.3% |
| EC | 108.9% | 76.8% | 55.3% | 7.1% | 13.4% | 1.7% |

平成26年度財務諸表データより作成
売上高成長率は、平成26年度売上の前年比を用いた

- グローバルSPAの成長が顕著
- グローバルラグジュアリーは、原価率の低さからFM比率を68.9%と低水準に抑えており、安定した利益獲得を実現

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ カテゴリー別分析

### ➢ 企画＋小売＋卸カテゴリー

大手総合アパレルや老舗のコレクションブランドが分類されるため、企業力やブランド力を裏付けとした高い希望小売価格の設定が通用。プレミアム価格による高い売上総利益の獲得が可能になり、少ロット生産により希少性を実現し、コレクションブランドとしての商品価値を維持するケースが見られる。

### ➢ 企画＋小売カテゴリー

総じてコスト率は他のカテゴリーと比較して高い水準。このカテゴリーは、SPAのビジネスモデルを採用している企業やブランドが多く、市場での熾烈な価格競争を強いられており、希望小売価格を高めに設定することは困難。

### ➢ 企画＋卸カテゴリー

展示会による受注生産方式を採用しているため、少ロット生産を余儀なくされ、スケールメリットの働く生産数量を確保することは非常に困難。

### ➢ ECカテゴリー

リアル店舗を持たないweb販売は、展開商品型数が少なくても十分に通用する。そのため展開商品型数を絞り込むことによって、スケールメリットの働く生産数量を確保することが可能である。さらに店舗投資や販売員の人件費も不要なため、高い利益率の獲得が見込めるビジネスモデルとして注目を集めている。

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ ラグジュアリー・ブランド戦略のフレームワーク

Phau and Prendergast (2000)

ラグジュアリー・ブランドのコア価値として「排他性（exclusive）を感じさせること」を付加

多くの消費者が特定のブランドを所有することになれば
顕示的価値と独自的価値はなくなりプレステージ性は低下する

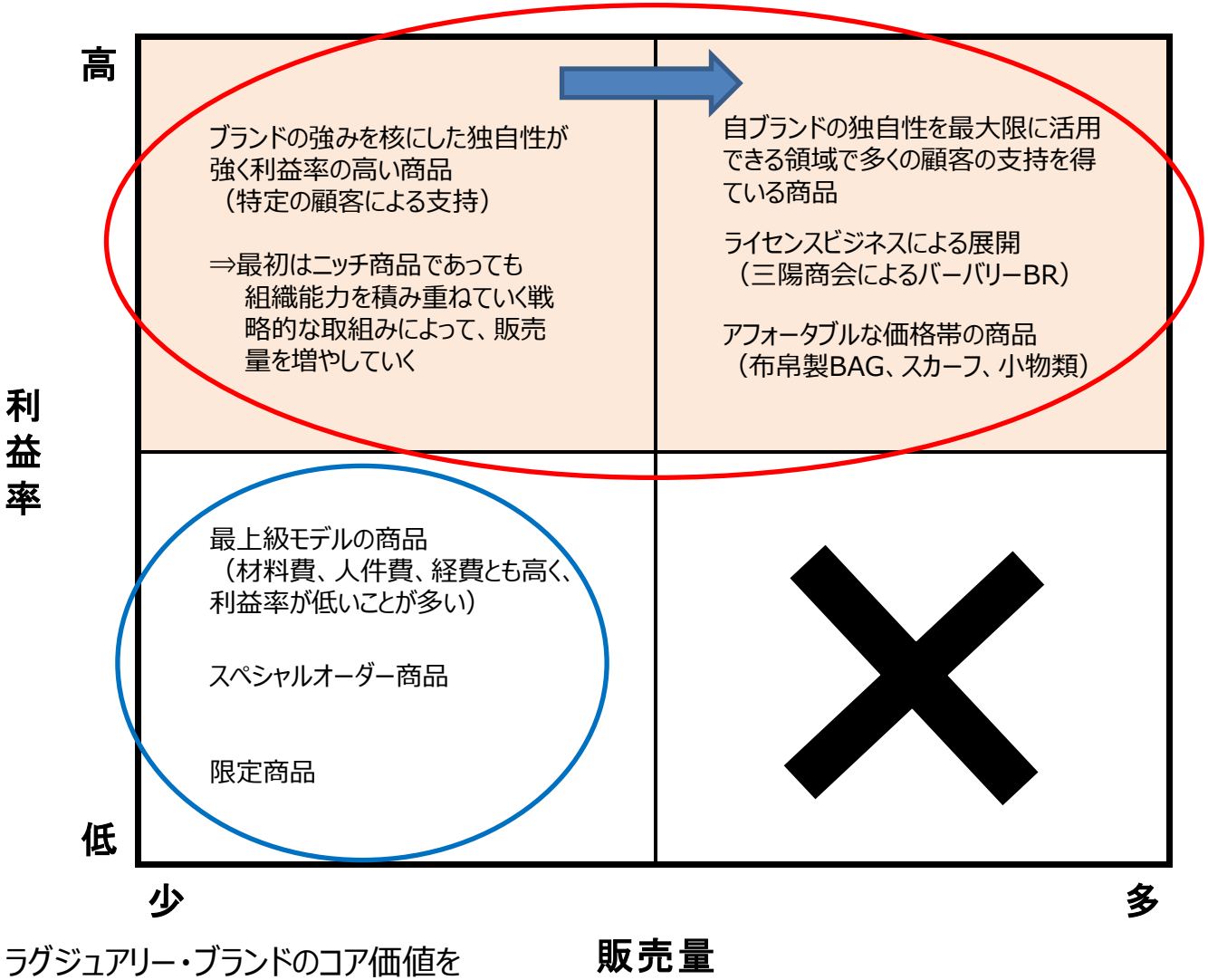
プレステージ性を維持するためには希少性（rarity）を提示する必要が生じる

ラグジュアリー・ブランドがそのプレステージ性を維持するためには、高い認知度と売上高を
達成しながらもこれらの希少性を認識させることによって排他性を感じさせなければならない

希少性　排他性

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ ラグジュアリー・ブランド戦略のフレームワーク




高い利益率を上げられる商品

⇒自ブランドの独自性が発揮しやすくなる

⇒フォーカスした特定の顧客から大きな価値を認めてもらえる可能性が高まる

⇒競合ブランドが参入しにくくなる

ラグジュアリー・ブランドのコア価値を維持するための商品

ラグジュアリー・ブランド・マネジメントにおいて、最終的に目指すものは利益額や付加価値額の最大化であり、その実現に向けて各象限を戦略的にコントロールすることが重要である

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ ラグジュアリー・ブランド企業事例

TANINO CRISCI （1878年創業の100年以上続くイタリアの老舗高級靴ブランド）

2011年 事業閉鎖

⇒ミラノの王侯貴族の乗馬用ブーツや靴を作るメーカーとして創業
⇒最高級、最上質のこだわりのカーフ素材
⇒熟練職人によるハンドペインティング仕上げと新作木型によるスタイリッシュなフォルム
⇒「履き心地のよい靴は足を入れた瞬間にすぐわかる」が信念
⇒品質と信用に裏付けされたプレミアム価格

■経営悪化要因
⇒差別化の要”HAND MADE ITALY"規格を守るため合理化ができない
⇒150名を超える熟練職人の人件費高騰
⇒プレステージ性へのこだわりから認知度と売上高を維持できなかった

人目に触れることによって認知され、普及させていくことにより、
スケールメリットが生まれ経済効果が増大する

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

■ SPAブランドの定義

**S** peciality store retailer of

**P** rivate label

**A** pparel

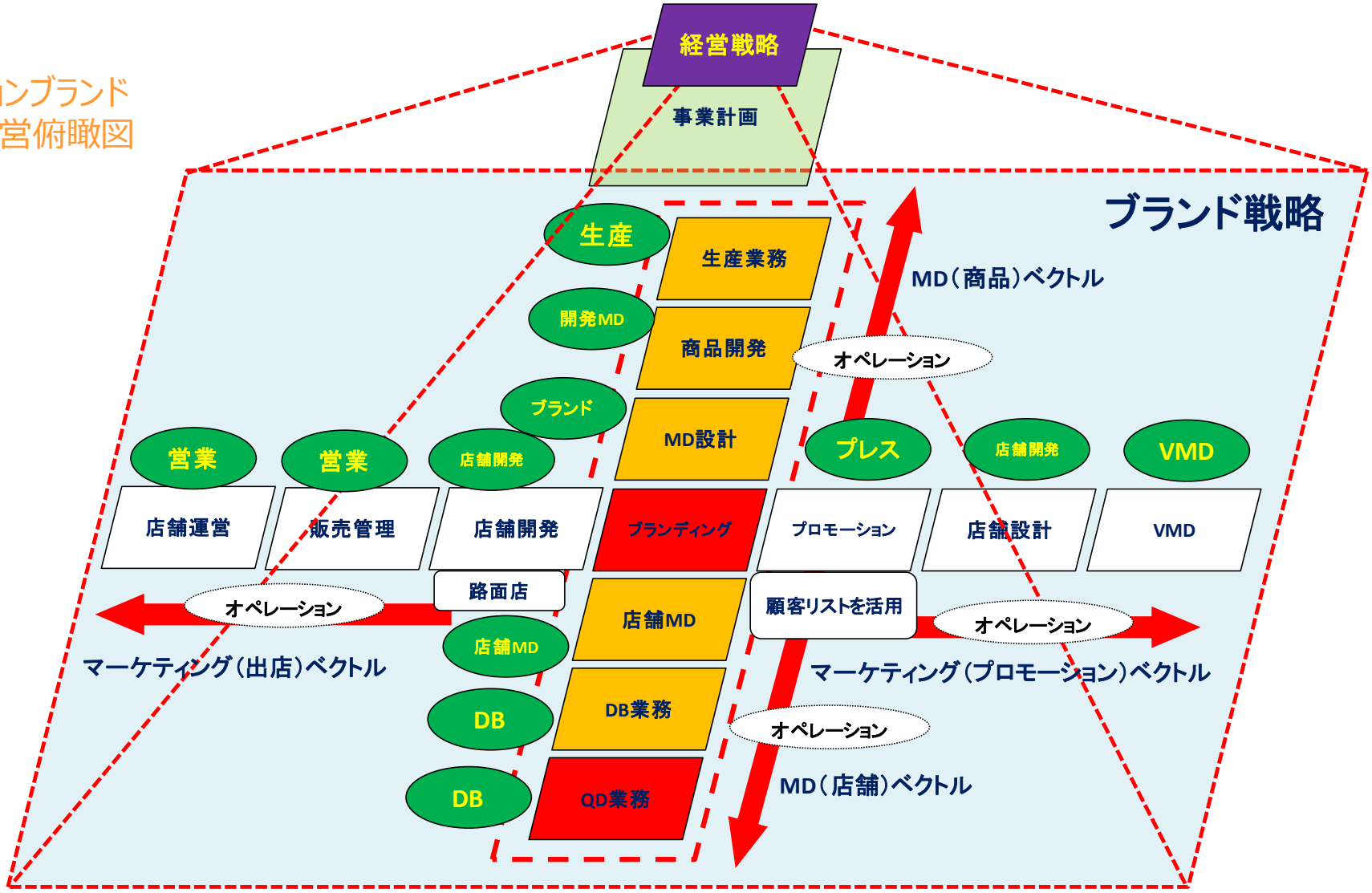
| SPA | 1986年米GAP社CEOドナルド・フィッシャー会長が自社の業務を定義<br>それを当時の繊研新聞記者が「製造小売業」と和訳し日本へ<br>製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売業態を言う |
|---|---|

⇒素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などすべての工程をひとつの流れとしてとらえ、サプライチェーン全体のムダ、ロスを極小化するビジネスモデルと定義されている

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ SPAブランド戦略のフレームワーク

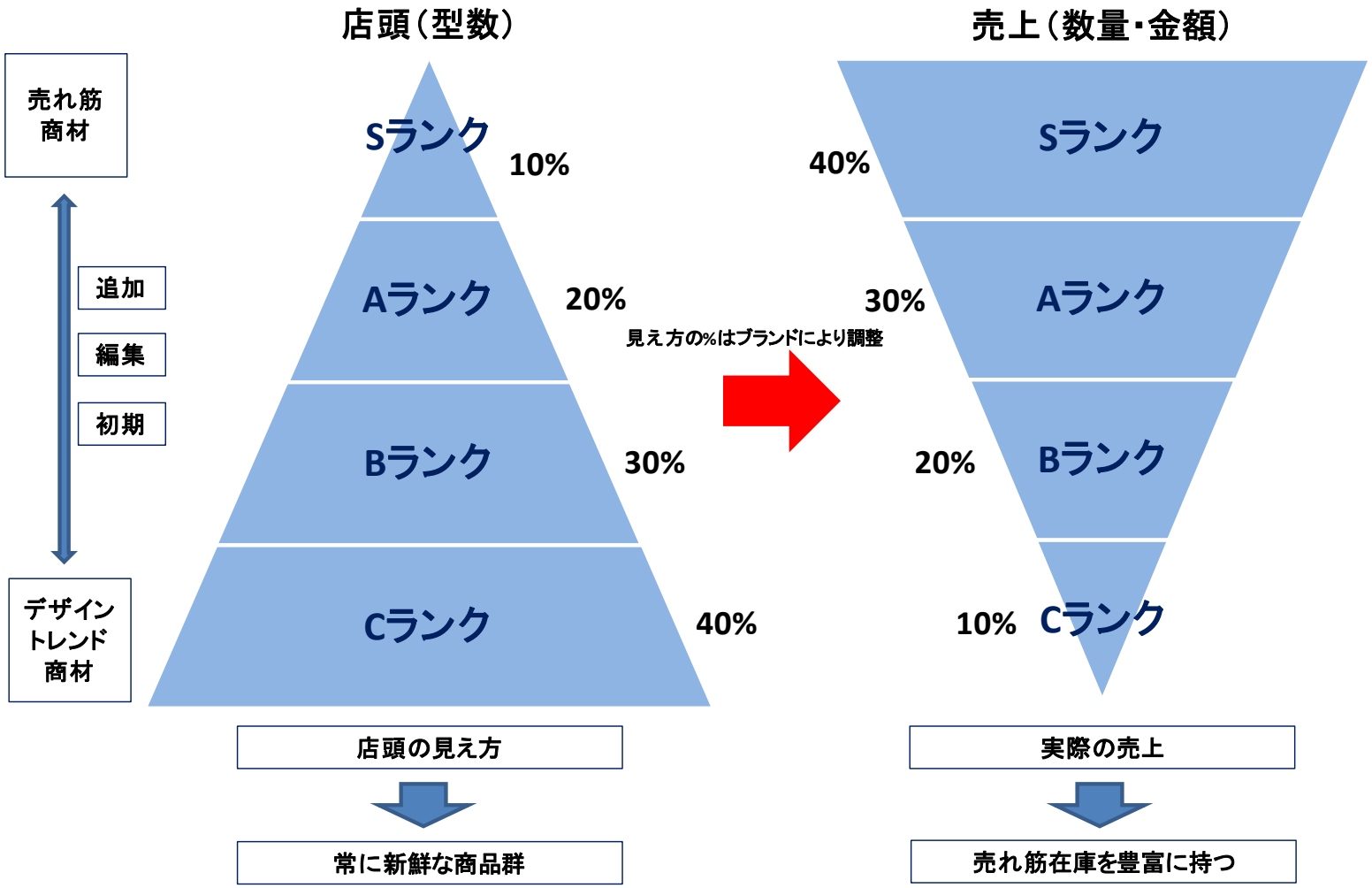
ファッションブランド
事業運営俯瞰図




Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ SPAブランド戦略のフレームワーク

ランキングMD：店頭を常に活性化しながら売れ筋商品に奥行きを持たせる




Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ 財務データ分析

### LVMHグループ
ラグジュアリー・ブランド

■収益性指標

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 売上高売上総利益率 | 65.5% | 64.7% | 101.2% |
| 売上高営業利益率 | 20.7% | 21.1% | 98.0% |
| 売上高経常利益率 | 20.2% | 20.4% | 99.0% |
| 売上高純利益率 | 11.8% | 12.2% | 96.7% |
| ROE | 12.4% | 13.4% | 92.4% |
| ROA | 6.2% | 6.8% | 90.1% |

■安全性指標

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 自己資本比率 | 49.7% | 51.0% | 97.5% |
| 流動比率 | 242.9% | 238.0% | 102.1% |
| 固定比率 | 58.1% | 56.1% | 103.6% |

■成長性指標 （単位：EUR millions）

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 売上 | 29,149 | 28,103 | 103.7% |

■店舗数 （単位：百万円）

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 店舗数 | 3,366 | 3,187 | 105.6% |
| 総資産/店舗数 | 2,317 | 1,560 | 147.7% |

### COACH INC
アクセシブルラグジュアリー・ブランド

■収益性指標

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 売上高売上総利益率 | 72.9% | 72.8% | 100.1% |
| 売上高営業利益率 | 30.0% | 31.7% | 94.6% |
| 売上高経常利益率 | 30.0% | 31.6% | 94.8% |
| 売上高純利益率 | 20.4% | 21.8% | 93.4% |
| ROE | 42.9% | 52.1% | 82.4% |
| ROA | 29.3% | 33.5% | 87.5% |

■安全性指標

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 自己資本比率 | 68.2% | 64.2% | 106.3% |
| 流動比率 | 286.6% | 251.3% | 114.1% |
| 固定比率 | 60.6% | 65.2% | 93.0% |

■成長性指標 （単位：US＄）

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 売上 | 5,075,390 | 4,763,180 | 106.6% |

■店舗数 （単位：百万円）

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 店舗数 | 351 | 354 | 99.2% |
| 総資産/店舗数 | 1.026 | 0.702 | 146.3% |

### 株式会社ワールド
国内大手SPAブランド

■収益性指標

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 売上高売上総利益率 | 56.3% | 57.8% | 97.5% |
| 売上高営業利益率 | 2.1% | 3.6% | 59.8% |
| 売上高経常利益率 | 1.2% | 2.8% | 43.2% |
| 売上高純利益率 | −0.2% | 0.8% | −28.2% |
| ROE | −2.6% | 8.9% | −29.5% |
| ROA | −0.4% | 1.2% | −30.2% |

■安全性指標

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 自己資本比率 | 14.0% | 13.7% | 102.5% |
| 流動比率 | 128.4% | 115.1% | 111.6% |
| 固定比率 | 407.3% | 420.4% | 96.9% |

■成長性指標 （単位：百万円）

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 売上 | 336,480 | 329,894 | 102.0% |

■店舗数 （単位：百万円）

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 店舗数 | 2,761 | 2,782 | 99.2% |
| 総資産/店舗数 | 73 | 76 | 95.7% |

### 株式会社ファーストリテイリング
グローバルSPAブランド

■収益性指標

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 売上高売上総利益率 | 49.3% | 51.2% | 96.4% |
| 売上高営業利益率 | 11.6% | 13.6% | 85.4% |
| 売上高経常利益率 | 13.0% | 13.5% | 96.7% |
| 売上高純利益率 | 7.9% | 7.7% | 102.5% |
| ROE | 15.6% | 18.1% | 85.9% |
| ROA | 10.2% | 12.0% | 84.7% |

■安全性指標

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 自己資本比率 | 65.4% | 66.4% | 98.6% |
| 流動比率 | 252.0% | 244.8% | 102.9% |
| 固定比率 | 42.4% | 43.2% | 98.1% |

■成長性指標 （単位：百万円）

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 売上 | 1,143,003 | 928,669 | 123.1% |

■店舗数 （単位：百万円）

| | 2013年度 | 2012年度 | 前年比 |
|---|---|---|---|
| 店舗数 | 2,449 | 2,222 | 110.2% |
| 総資産/店舗数 | 362 | 268 | 135.1% |

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

## ■ 事例分析：企業のブランド戦略

| | |
|---|---|
| ラグジュアリー・ブランド（LVMHグループ） | ●ブランドイメージと高品質を維持しながら売上を増大<br>●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 |
| 国内SPAブランド（WORLD） | ●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<br>●SPAのメリットを最大限に生かし店頭に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 |
| グローバルSPAブランド（ファーストリテイリング） | ●高品質なカジュアルウエ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<br>●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 |
| アクセシブルラグジュアリー（COACH） | ●アクセシブルラグジュアリーという新たな市場を創造<br>●顧客や競合他社を含めたマーケットの動向を常に意識<br>●マルチチャネルを通した販売体制 |

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

# 総括



- 本研究は、ファッション産業のビジネスモデルを明らかにすることを最終目標とし、企業のブランド戦略に関して、定量、定性の両側面から検討を試みた。

- ファッション産業には、投機戦略に基づき、プロダクトアウトによるビジネスモデルを採用しつつ存在感を誇示する「ラグジュアリーブランド」のビジネスモデルと、延期戦略に基づき、マーケットインによるビジネスモデルを採用し双子のロス解消により効率化を追求する「SPAブランド」のビジネスモデルが存在した。

- ラグジュアリーブランドは、そのプレステージ性を維持するために、高い認知度と売上高を達成しながらもこれらの希少性を認識させることによって排他性を感じさせなければならない。
  ⇒商品戦略ポートフォリオの各象限を戦略的にコントロールする必要がある。

- SPAブランドは、マーケットの需要に合わせて売上と在庫をコントロールするため、企画、生産から販売までの一気通貫したマネジメントが求められる。
  ⇒利益を獲得するためには、在庫ロスを最小化すると同時に機会ロスも最小化させなくてはならず、
  そのために売上を予測し、在庫・仕入・発注状況を週次で管理することが必要である。

- 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。

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

# 主要参考文献



[1] Corbellini & Saviolo (2009) ”MANAGING FASHION AND LUXURY COMPANIES”
（長沢伸也、森本美紀訳 (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）

[2] Dana Thomas (2007) ”DELUXE ”（実川元子訳 (2009) 『堕落する高級ブランド』講談社）

[3] H. Leibenstein (1950) ” Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand”
The Quarterly Journal of Economics, Vol. 64, No. 2.

[4] Kapfere & Bastien (2009) “THE LUXURY STRATEGY”
（長沢伸也訳（2011）『ラグジュアリー戦略』東洋経済新報社）

[5] Phau & Prendergast (2000) “Consuming Luxury Brands : The relevance of the `Rarity Principle`”
Journal of Brand Management, Vol.8

[6] 鈴木理恵 (2000) 「アパレル産業に見るSCMとしてのSPAの課題」日本消費経済学会 [8]

[7] 日本政策金融公庫 (2010)「中小アパレル産業における事業上のリスクコントロールのための基本戦略～
消費者主導で急速に変化する流行市場への対応策～」日本公庫総研レポートNO.2010-2

[8] 依田高典 (2001) 『ネットワーク・エコノミクス』日本評論社

Copyright(C) Masami Baba All Rights Reserved.

# Thank you for your kind attention.

# ご清聴ありがとうございました。

**If you have any question, I would welcome it.**

**Mail to ： dbaba@rikkyo.ac.jp**

**Masami BABA**
**Graduate School of Business Administration**
**Rikkyo University**