

1 回目のタイトル

「三つの要因」

見出し「自前主義から外部有効活用へ」

◆件数が急増

日本においても経営戦略の一つの手法としてのM&Aがいよいよ本格的に浸透してきた。昨今紙面を賑わしている楽天やライブドアといった新興ネット企業だけではなく、従来型の産業においても事業再編や更なる成長を目的としたM&Aが加速している。

アパレル業界もこうした流れとは無縁ではない。一九九〇年代には年間数件程度だったM&A件数は九九年ごろから急増し、二〇〇二年以降は毎年二

十五〜三十件程度のM&Aが行われている(図)。

九月にはファーストリテイリングが今後三年間でM&Aに三千〜四千億円を投資する考えを明らかにし、ワールドやオンワード檜山といった大手メーカーも相次いで海外メーカーや小売企業を買収するなど、その流れはとどまる気配がない。

なぜ、アパレル業界でM&Aが増加してきているのか。その背景には三つの要因がある。

◆ノウハウの獲得手段

要因の一つは、市場の成熟化とそれに伴う消費者の嗜好の多様化、トレンドの変化の加速化にある。市場規模が頭打ちである以上、アパレル企業

が成長を続けるためには他社から市場を奪うしかない。同時に、自社の顧客を飽きさせずに囲い込んでいく必要もある。そのためには、既存のブランドや店舗の「鮮度」を維持するだけではなく、

◆投資効率と資金力

継続的に新たなブランドや業態を開発してくことが求められる。単一のブランドや業態での成長には限界があるからだ。しかし、大手アパレルメーカーといえども、自社だけで新ブランド・業態開発と既存ブランド維持を両立していくことは難しい。新ブランドや新業態の確立には相応しい「感性」や専門的なノウハウを持った人材が不可欠だし、既存ブランドの収益

維持にも、相応の人材に加えてブランドマネジメントやSCM等の仕組み、企画面の強化等の取り組みが必須だからだ。そこで、M&Aが人材やノウハウ、仕組みの獲得手段として活用され始めた。

◆投資効率と資金力

一方で、投資家や株主の投資効率に対する評価の目が厳しくなっていることも要因の一つだろう。新ブランドや新業態開発には時間がかかるしリスクも小さくない。M&Aを使えば、リスクを抑えつつ、かつ短期間で新ブランドや新業態の展開が可能となる。

さらに、競争が激化する中で、小さくても「キラリと光る」魅力を持つ

た中小のブランド、ショップが単独で成長するところが難しくなってきたこともM&Aの増加を後押しする要因だ。こうした企業が資金力のある大手企業の傘下に収まることによって、中小企業は生き残りが、大手企業は成長に必要なブランドや人材、ノウハウ等を手に入れることができる。

このように、アパレル企業はもはや従前の「自前主義」だけでは生き残りは難しい。九十年代はSPAが成長を牽引する時代だったが、いまやSPAは成長の必要条件ではあっても十分条件ではない。これからはM&Aを有効活用できるかどうか雌雄を決する一つの

重要なカギとなる。本連載では、M&Aを成功させ成長を持続するための要諦について論じていく。

執筆者プロフィール
鬼頭 孝幸

株式会社ローランド・ベルガー プリンシパル

東京大学法学部卒業後、米国系戦略コンサルティング・ファーム、ベンチャー経営を経て、ローランド・ベルガーに参画。

アパレル、化粧品、百貨店など消費財・流通業界を中心に、ブランドマネジメント、マーケティング戦略、事業戦略、M&A戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。特にアパレル業界に強み。ブランドや流通に関する寄稿・講演多数。

ローランド・ベルガーの紹介

ローランド・ベルガーはドイツ・ミュンヘンを本社とするグローバルな経営コンサルティング・ファーム。アパレルや高級ブランド、化粧品、日用品といった消費財全般、及び百貨店やスーパーなどの大手小売業に対するコンサルティングサービスに強みを持つ。独自のツールを活用したブランドマネジメントも得意領域の一つ。M&Aや企業・事業再生にも豊富な経験を有する。詳細は、

<http://www.rolandberge.co.jp>を参照。

2 回目の切り口

「パターン」

見出し

「目的の明確化が必須条件」

◆二つの要件

これからのアパレル企業の成長のカギを握るM&Aだが、M&Aを行えば成長が約束されるといふわけではない。M&Aを成功させ成長へとつなげていくためには、二つの要件を満たすことが必要だ。M&Aの目的を明確に持つことと、自社が何らかの明快な強み〓競合優位性を持っていることである。これは、M&Aを仕掛ける側にとっても、またM&Aの対象となる企業にとっても、等

しく必要となる要件だ。今回は、まず一つ目の要件である、M&Aの目的について考察していく。

◆領域拡大と既存強化

M&Aでは、両者が相互にメリットを享受し、相乗効果を発揮して初めて成長につながる。つまり、M&Aの目的を明確に持つということは、双方がそれぞれどういったメリットを得ることを狙い、どのように相乗効果を出していくのかを明確にするということだ。アパレル企業のM&Aのパターンを整理すると、次のようになる。まず、買収・出資する企業にとっては、事業領域の拡充、既存事業の強化がある(図)。事業領域の拡充と

は、自社の既存ブランドや業態とは異なるブランド、業態や海外事業を短期間で効果的に展開することを狙うパターンだ。ワールドによるホームファッションストア、ジェイテックスの完全子会社化は、総合ライフスタイルブランドストアという新業態展開に向けた一つの布石だし、オンワード樫山による英国アパレルジョゼフグループの買収は、海外進出に向けて知名度の高いブランドを獲得することが主な目的である。

既存事業の強化は、M&A対象企業の企画力や販路、ノウハウ等を活用し、自社の既存ブランドや業態の強化を目指す

た。

◆win・winが基本

一方、M&Aを受け入れる側としては、相手企業の資金、人材、仕組みや機能、ネットワークを用いて、自社単独ではなしえなかった成長を狙うことができる。例えば、先のワンゾーンの事例では、同社はファーストリテイリングの店舗オペレーション、在庫管理手法等を活用して販売力強化を狙っている。また、ジョゼフはオンワードのネットワークを活用して、日本市場での販売強化を目指している。

このように、M&Aでは双方がメリットを得られるWIN・WINの関係構築することが大切

だ。M & Aによつてそれ
ぞれがどういったメリッ
ト、相乗効果を狙えるの
か、徹底的に議論し、明
らかにすべきである。

(鬼頭 孝幸)

三回目の切り口

「競合優位性」

見出し

「人の強みをいち早く」

◆ぜい弱さを補う

M&Aの成功には、その目的を明確に持つことと、自社が何らかの明快な強み＝競合優位性を持っていることの二つの要件が必要だ。目的の明確化については前回述べた。今回と次回は、「強みを持つ」ことについて解説していく。

M&Aで活きる「強み」は様々だ。ブランド力(認知度、ロイヤリティ等)、販売網、商品企画力、仕入先・調達先のネットワーク、人材、事業運営の仕組みなど多岐に渡る。

中でも、「人」と「仕組み」

がM&Aでは強力な武器となる。なぜなら、現状

アパレル企業の多くが、「人」と「仕組み」の両

面で脆弱さを抱えているからだ。逆に言うと、「人」

と「仕組み」を補えば、

まだまだ大きく伸びる可能性を持った企業や事業

が多数あるということだ。そこで、今回はまず「人」

に着目してアパレル企業の持つべき強みとは何か、

考えてみよう。

「人」における強みと

は、必要な能力を持った

人材を組織として継続的に確保、育成するとともに、高いモチベーション

を維持していくことによって、一部の優秀な人材

に過度に依存することなく経営、事業運営を行っ

ていくことだ。こうした

強みを持つことによって、

事業の成長、新規事業の

開発や展開に必要な人材

を組織として生み出すこ

とができ、それはM&Aにも活かすことが可能だ。

◆好調の原動力

好調企業でも「人の強み」がその原動力となっ

ているケースが多い。例えばユニテッドアロー

ズでは、重松会長はじめ

幹部全員が「最後はヒト

の勝負」と語るほど、人材に力点を置いている。

「東矢塾」という集合研修や「セールスインストラクター」制度を通じて

理念浸透を徹底。また、企画力、販売力などスキル向上の場として、経験

豊富でスキルの高い社員

による指導の場を多数設置し、優秀な社員のノウ

ハウやスキルの伝承を通

じた能力開発を図っている。また、新業態開発の

場として「Uラボ」(実験店舗)制度を設定。社

内ベンチャー的な色彩を

持たせ、社員に「第二の創業体験」を経験させる

ことで次世代の経営者育成の意味合いも持たせて

いる。結果、「自ら考え行動する社員」が組織的に

次々と生み出され、商品

企画から接客、新事業の

開発に至るまで同社の根幹を支えている。

人材活用という面では、

しまむらも優秀だ。同社は積極的に非正社員を活用し、全スタッフの八割

以上が非正社員だ。勤務

時間のほかは、仕事や業務内容では原則正社員も

非正社員も扱いを区別せず活躍の場を与えている。

同社の非正社員は高いモチベーションで自発性を

持つて正社員と遜色ない

働きを見せている。

◆育成・活用の体制

「人の強み」を構築するためには、理念の共有、

スキルやノウハウ伝承の場の設定、責任を持つて

仕事を経験できる機会の

提供、適切な評価報酬体系など、様々な「仕掛け」

を通じ組織として人材を育成、活用できる体制を

持つことが必須だ(図)。

少数の優れた人間の感性に頼るだけの属人的経営では限界がある。M&

Aを最大限に活かすため
にも、「人の強み」をいち
早く作り上げることが肝
要だ。

(鬼頭 孝幸)

四回目の切り口

「成長の余地」

見出し

「仕組みの強さを加える」

◆標準を確立

成功するM&Aの要件は、M&Aの目的の明確化と、自社が何らかの強み・優位性を持つことである。前回は、M&Aで特に武器となる二つの強みのうち「人の強み」について述べた。今回は、もう一つの「仕組みの強み」について見ていこう。「仕組み」とは、限られた少数の優秀な人材のやり方に依存するのではなく、組織として経営、事業運営を行っていくために必要となる標準的な業

務プロセスやルール、考え方、判断基準などを持つことだ。

前回は述べたが、属人的な経営、事業運営が多いアパレル業界では、「仕組み」を補完すれば更なる成長余地のある企業や事業は多い。M&Aでそうした企業や事業を獲得し、自社の持つ「仕組み」を活用することによって、成功をより確かなものにするができる。

アパレル企業に必要な「仕組み」は様々だが、今回は紙幅の関係上、ブランドマネジメントに絞って話を進めたい。

◆ブランドマネジメント

従来、ブランドの盛衰や実力、不振の原因等の

現状については、主に経営者や担当者の属人的センスによって判断されてきた。しかし、それだけでは継続性や精度といった点で限界があるのは明白だ。より客観的にブランドの現在の実力を測る

仕組みを活用し、現状把握や意思決定の精度を上げる必要がある。ブランドの実力を客観的に測定するやり方は様々だが、一例を紹介しよう(図)。まず、消費者や店頭の販売員に対するアンケート、聞き取り調査などから、対象ブランドの認知状況、好感度・イメージ、店舗・売場・接客、商品・品揃え等に対する意見を集約する。

できれば現在の購入者と

購入をやめてしまった元購入者から意見を聞けるとよい。一方で、社内の管理データ等を活用し、対象ブランドの店舗別の

損益、コスト構造や客数・単価の推移、購入金額別等のランク別客数推移、商品別の売上や在庫、プロパー消化率といった定量的な情報を整理する。こうして集めた情報から

対象ブランドの「健康診断表」を作成していく。このような「健康診断表」を活用すれば、意思決定の精度を高め、より確かな判断を行うことが可能となる。ブランドの現状や売上増減の原因等を、ある程度客観的に把握できるからだ。

◆「感性」と「仕組み」

のバランス

今回述べたようなブランドマネジメントの仕組みを体系的に確立している企業はまだ少ないが、好調企業は多かれ少なかれこうした「仕組み」を導入してきている。ワールドでは、マーケティング力強化の一環として、客観的調査結果を踏まえた意思決定を行っている。ユニテッドアローズでも店頭の販売員が察知した情報を本部に吸い上げ、事業運営に活用している。また、定期的に大規模な消費者調査を実施し、ブランド運営に役立てている大手メーカーもある。言うまでもなくアパレルに感性やセンスは必要不可欠だが、そこに「仕

組みの強さ」が加わるこ
とによつて、M & Aにお
いてもより確実にその効
果を上げることが可能と
なる。感性と「仕組み」
を高次元でバランスする
ことが求められている。

(鬼頭 孝幸)

五回目の切り口

「次世代の勝者」

見出し「属人から組織的経営へ」

◆属人的経営からの脱却

これまで四回にわたって、アパレル業界のM&Aの現状および成功の要件をかいつまんで解説してきた。初回にも述べたように、もはやSPAそのものは差別化要因にならず、前提条件の一つに過ぎない。アパレル業界の競争は新たな局面を迎えつつあると言えよう。では、こうした状況の中、アパレル企業の成長戦略はどうあるべきか。何がカギを握るのか。最終回の本稿では、これまでに見てきたポイントを踏ま

え、アパレル企業の次世代戦略を考えてみたい。

アパレル企業の次世代戦略を考える上でのキーワードは二つある。「属人的経営からの脱却」と「自前主義の見直し」だ。そして、これら二つのキーワードから導かれる戦略方向性が、「組織的経営を核としたM&Aによる成長戦略」である(図)。

成熟した市場の中、継続的に成長を実現するためには、ブランドポートフォリオ、事業ポートフォリオを常に改善し、拡大していくことが求められる。既存ブランド、事業の実力を高めていくと同時に、不振ブランドや事業についてはこ入れもしくは撤退を迅速に決

断し、一方では新たな成長を担う新規ブランド、新規事業の開発を絶えず行っていく必要がある。

そのためには、組織として人材を確保、育成し、必要な仕組みを整備することがまず求められる。

つまり、前回、前々回と述べてきた「人の強み」「仕組みの強み」をまず

確立するということだ。これは属人的経営から組織的経営への転換を意味する。

◆自前主義の見直し

一方で、全て自前で新規ブランド、新事業の立ち上げを行ってはいは、時間がかかるし成功率も高めることは難しいから、M&Aで必要なブランドやノウハウ、スキル

を獲得し、短期間で新規ブランドや事業を拡大して経営のスピードを上げる必要がある。つまり、

自前主義を見直し、組織的経営による「人」と「仕組み」の強みをテコに、

自社にないものは外部を積極的に活用していく。これが「組織的経営を核

としたM&Aによる成長戦略」の概要である。

◆新たなステージへ

一部の企業は、既に将来を見据え、こうした「組織的経営」と「M&A」を核とした成長戦略に向けてスタートを切っている。一例がファーストリテイリングだ。「ユニクロ」で確立したSCMや店舗管理等大規模SPAを運営する仕組みと、大

量に獲得、育成した人材を、外部のブランドや事業に「移植」することによって更なる成長を目指す

そうとしている。また、ワールドも、自社の優れた事業運営の仕組みと人材を外部のクリエーター

やブランド、事業と組み合わせることによって、スピーディーに事業領域

を拡張することを狙っている。サンエイインター

ナショナルやオンワード樫山といった大手メーカーも同様の方向を目指しつつある。

冒頭でも述べたように、アパレル業界は新たな競争ステージに突入しつつある。次世代の「勝者」たり得るか否かは、脱属人的経営、脱自前主義を

迅速に推し進め、効果的
なM&Aを実行できるか
どうかにかかっている。

(鬼頭 孝幸)