查読論文

ラグジュアリーブランド企業の創業と持続的成長 — ケリングの SDGs に向けての経営戦略 —

畑中 艶子 国際ファッション専門職大学

<要旨>

本稿は、世界的な地位を誇るラグジュアリーブランドのリーディングカンパニーである Kering S.A. (以下、ケリングと称する)の SDGs に向けての経営戦略を考察する。ケリングは、1963年に木材会社を創業後、従来のステップバイステップの成長ではなく、戦略的提携や M & A による多角化展開を行い、欧州等数多くの老舗ブランドを傘下に収め、ラグジュアリーブランドのキーストンとして市場を牽引した。

ラグジュアリーブランドを多く持つ企業は百貨店への依存度が高く、Covid-19により世界各地でロックダウンになった際、これらの企業の収益も同時多発に影響を受けていた特徴がある。しかし、このような環境下においても、ケリングの2020年度の収益は131億ユーロであり、純利益は21億5000万ユーロを確保した。ケリングの「地球ケア、配慮、協業」という戦略は、ファッション関連企業や中小企業経営者にも参考になると考える。

キーワード: 創業、経営戦略、ラグジュアリーブランド、ケリング、SDGs

1 はじめに

サステナビリティ経営には、より大きな社会や 生態系と企業の共生関係を反映した分析が求められるが、SDGs に向けての戦略は企業によって異なり、実証研究の数は十分と言えない。本研究の 目的は世界的な地位を誇るラグジュアリーブランドのリーディングカンパニーである Kering S. A. (以下、ケリングと称する)の、SDGs (Sustainable Development Goals: SDGs エスディージーズ)に 向けての経営戦略を考察し、創業期から現在に至るまでの多様なラグジュアリーブランドとの成長 プロセスを明らかにすることである。

世界のファッション産業においては、ラグジュ アリーブランドを多く持つ企業は百貨店への依存 度が高く、Covid-19による世界各地でロックダウ ンになった際、これらの企業の収益も同時多発的に影響を受けていた特徴がある。また、ケリングのように SDGs に取り込む企業が増える一方、イギリスのバーバリーのブランド商品で 2018 年に2860 万ポンド(約41 億円)相当の衣料品や香水、アクセサリーが廃棄された例もある¹⁾(朝日新聞、2018 年9月8日)。

日本のファッション産業においては、関西ファッション連合が 2021 年 $3 \sim 4$ 月に全組合員 577 社の企業に対し、SDGs に関するアンケート調査を行った。しかし、わずか 57 社(約 10%)しか回答を得られなかった 2)。SDGs への関心は企業に十分浸透されていないこと、そして、企業によって温度差があることが覗える。

ケリングの最高経営責任者 (CEO) であるフラ

ンソワ=アンリ・ピノー(François Henri-Pinault)が「ラグジュアリーとサステナビリティは同一である」と主張している³⁾。ケリングの経営戦略は、ラグジュアリーに対する大胆で枠にとらわれないビジョンの実現に挑戦する。目指すのは、創造性、正統性、サステナビリティを兼ね備え、パワフルかつ独創的な作品を生み出すと共に、一人ひとりの個性の表現を可能にするラグジュアリーである。サステナビリティへの追求は「地球ケア・配慮・協業」を目標としている⁴⁾。世界的なパンデミック下においても、2020年度の売上高は131億ユーロであり、純利益は21億5000万ユーロを確保した。ケリングの成長は日本のファッション関連企業のみならず、伝統・地場産業などの中小企業の経営者にとっても参考になると考える。

2 分析の視点(企業の成長と経営戦略)

企業の持続的な成長のためには競争優位を獲得しなければならない。競争優位を得るには経営戦略が欠かせない。経営戦略の定義は多様であるが(Chandler, 1962, Mintzberg, 1990, Barney, 2002, 伊丹、2012)、本稿は、「経営戦略とは企業が競争優位を得る、あるいは目的を達成するため、企業の内部組織や外部環境を配慮して想定した立体的なシナリオと行動指針である」と定義する(畑中、2017、p.17)。企業の創業期には経営トップの戦略策定が上手く行くかもしれないが、組織の拡大により策定された戦略はミドル層に伝わるものではなくなる可能性が生じてくる。そこで経営トップは組織のメンバーおよび関連企業に自社の経営戦略を明確に示すことが重要であり、求心力を持つことが必要となってくる。

Penrose (1995) は、「企業の『成長』という言葉は、通常二つの異なる意味合いで用いられている。一つは生産量や売上高など単純な量的な増加を意味する。もう一つは、成長発展のプロセスの結果として、規模の増大や質の向上も含まれている」と論じた (Penrose, 1995, p.21)。成長に必要なのは、企業の経営トップの知識や経験の増大と

共に、企業が自社の資源から引き出せるサービス をより有効に生かす方法を探し、さらなる拡張の インセンティブを生んでいくことである。

ファッション・アパレル産業において、Iansiti, M. & Levien, R., 2007)は、エコシステムのキーストン戦略の観点より次のように述べている。「アパレル産業は数百年にわたって企業のネットワークを活用し、素材や生産能力を提供することに特化した数万社の企業からなる。1つの製品ラインの流通が数十社の組織の資産を活用することもあるほどの、広範囲に分散したビジネス・エコシステムを形成している(Iansiti, M. and Levien R., 2007 邦訳 pp.31-32)。企業成長の流れからみると、創業期から成長するにつれ、ビジネスのエコシステムで相互の目的認識と共同歩調をとる必要性が生じてくる。

3 ケリングの概況

ファッション産業において、ラグジュアリーブランド製品の市場規模は「1996年の約850億ユーロに対し、2013年には約2170億ユーロ(約17兆8150億円)と約2.55倍に伸長した。その背景には、世界的な人口の拡大とBRICsを始めとする新興国市場の拡大傾向にある」(長沢、2014、pp.45-48)。また、ラグジュアリー企業には①利益率の高さ、②売上増加期待、③安定的な収益期待という3つの特徴があるといわれている(長沢、2016)。

ケリングは、Moet Hennessy Louis Vuitton S.A. (以下、LVMHと称する)に次いで世界有数のラグジュアリーブランド企業である。グローバル・ラグジュアリー・グループとして、ファッション、レザーグッズ、ジュエリー、ウォッチ製品を取扱っている。ケリングの傘下にはグッチ(Gucci)、ボッテガ・ヴェネタ(Bottega Veneta)、イヴ・サンローラン(Yves Saint Laurent)、アレキサンダー・マックイーン(Alexander McQueen)、バレンシアガ(Balenciaga)、ブリオーニ(Brioni)、クリストファー・ケイン(Christopher Kane)、McQ、

ステラマッカートニー (Stella McCartney)、トーマス・マイヤー (Tomas Maier)、ブシュロン (Boucheron)、ドド (Dodo)、ジラール・ペルゴ (Girard-Perregaux)、ジャンリシャール (Jean Richard)、ポメラート (Pomellato)、キーリン (Qeelin)、ユリス・ナルダン (Ulysse Nardin) など数多くの有名ブランドを有している。またスポーツ&ライフスタイルブランドであるプーマ (Puma)、ボルコム (Volcom)、コブラ (Cobra)も展開している。

表1 ケリング売上高の変化(単位:億ユーロ)

年度	2015	2019	2020
売上高	76.6	158.84	131

出所: KERING 2020 Financial Document、p.17をもとに筆者作成。

ケリングは1988年にユーロネクスト・パリに上 場して以降、戦略的提携および M & A (Mergers (合併) and Acquisitions (買収)) によるラグジュ アリーブランドの老舗企業を傘下に収め、成長し 続けた。2019年度の売上高は158億8400万ユー 口を達成し、2015年度より倍増したのである。2020 年度には世界的なコロナ禍においても、131億ユ ーロの売上高を記録した。対前年度比は減少した ものの、純利益で21億5000万ユーロを確保した (表1参照)。また、売上高のなかには、ラグジュ アリーブランドの製品割合は97%にも達している。 2021年2月現在の従業員数は3万8553人を維持 し(2019年度は3万8068人)、女性マネジャー の比率は約55%に上る。 さらに 2020 年度の Financial Report にて環境損益計算書 (EP&L) はマイ ナス 29%を記録した。ケリングは 2021 年現在、 各ブランドがその可能性を最もサステナブルな方 法で実現するよう後押しをし、120以上の国でビ ジネスを展開している。また、数千社のサプライ ヤーを持ち、直営店舗数は 1381 軒を有する ⁵⁾。

4 ケリング成長の軌跡

ケリングの創業者であるフランソワ・ピノー (François Pinault) は 1936 年 8 月 21 日にフラン スのブルターニュに生まれた。1963年、フランソワ・ピノーが、フランスのレンヌに、木材会社であるÉtablissements Pinaultを設立した。木材会社を創業後、戦略的提携やM&Aによる事業の多角化を計り、家具や百貨店、通信販売事業などの小売業を主軸に拡大した。プランタン百貨店の買収と通信販売会社であるラルドゥートの株の保有を経て、1994年に「ピノー・プランタン・ラルドゥート」が誕生し、2005年には社名を「PPR」に変更した⁶⁾(以下、PPRと称する)。1999年にPPRがグッチの株を42%取得し、また、フランスの伝説的なファッションブランド、イヴ・サンローラン、ハイジュエリーブランドのブシュロンを買収した。これを皮切りに、まずはラグジュアリーグループへの転換戦略を進めた。

表 2 ケリングの主要ブランドの創業と買収(提携)時期一覧表

	1/5/ 1.5/9	7070				
No.	ブランド名		創業		ケリング の傘下に	主要な
	日本語	英語	年	玉	なる(年)	商品領域
1	グッチ	Gucci	1921	イタリア	1999	レザーグッズ
2	イヴ・サンローラン	Yves Saint Laurent	1961	フランス	1999	ファッション
3	ブシュロン	Boucheron	1858	フランス	1999	ジュエリー・ 時計
4	ボッテガ・ ヴェネタ	Bottega Veneta	1966	イタリア	2001	レザーグッズ
5	バレンシアガ	Balenciaga	1917	フランス	2001	ファッション
6	アレキサンダー・ マックイーン	Alexander McQueen	1992	イギリス	2001	ファッション
7	ジラール・ペルゴ	Girard- Perregaux	1791	スイス	2011	時計
8	ブリオーニ	Brioni	1945	イタリア	2012	ファッション
9	キーリン	Qeelin	2004	中国	2013	ジュエリー
10	ポメラート	Pomellato	1967	イタリア	2013	ジュエリー
11	ドド	Dodo	1995	イタリア	2013	ジュエリー
12	ユリス・ナルダン	Ulysse Nardin	1846	スイス	2014	時計

出所: ケリングの歴史 https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/ をもとに筆者作成、2020 年 9 月 27 日閲覧。

2001 年にイタリアの高級レザーブランドである ボッテガ・ヴェネタ、そして、世界的に有名なラ グジュアリーファッションメゾンであるバレンシア ガを買収した。同年、アレキサンダー・マックイ ーンとパートナーシップを締結した。さらに 2005 年に創業者の子息であるフランソワ=アンリ・ピ ノーがセルジュ・ヴァンベルグに代わって PPR の会長兼 CEO に就任した。フランソワ=アンリ・ピノーがラグジュアリー分野以外のグループ子会社を売却し、代わりに自社より早く創業した著名なラグジュアリーブランドを次々と買収することで、世界的なラグジュアリーグループへの転換を推進してきたのである。これらの買収された企業は軌道に乗った後、スイスの高級時計メーカーであるジラール・ペルゴに対し、2008 年の非支配株主持分の取得を経て、2011 年に買収した。続いて2012 年にイタリアの伝説的なラグジュアリーブランド、ブリオーニを買収し、2013 年に中国のファインジュエリーブランドであるキーリンを買収し、2014 年にスイスの高級時計メーカーであるユリス・ナルダンを買収した70(表2参照)。

ファッションや高級腕時計以外には、2007年にスポーツメーカーのプーマを買収した。また、経営資源を集中させるため、2009年に非中核事業の化粧品事業、2011年には通信販売業を切り離した。2013年にはPPRよりケリング(Kering)に社名変更を行った⁸⁾。

5 グッチとの戦略的提携例

表 3 グッチ・グループに忍び寄る LVMH による 敵対的買収策 (1999 年 1 月 31 日時点)

買付け可能なグッチの発行済み株式	58,510,700				
貝刊り可能なグラチの光刊何み休式	36,310,700				
LVMH による株式取得					
1月19日以前の市場での公開買付け	10,068,185				
1月14日にプラダから購入した分	5,560,000				
1月19日~22日にかけて、NYSEでの買い付け	919,800				
1月19日~22日にかけて、アムステルダ ム株式市場での買付け	47,000				
Capital Research and Management 社から の購入分	3,550,000				
計	20, 144, 985				
LVMH のグッチへの出資比率	34.40%				

出所:長沢 (2014)、p.151より引用。

グッチの事例を挙げると、以下の経緯がある。 1921 年、グッチの創設者であるグッチオ・グッチ (1881~1953年)がフィレンツェにレザーグッズのショップをオープンした。グッチは品質保証をするために、世界で初めてデザイナーであるグッチの名前(「ダブル G」のモノグラム)を入れて商品を販売し、ブランド商品の先駆け的な存在となった。また、洗練された乗馬の世界から多くのインスピレーションを得て、「グリーン / レッド / グリーン」のカラーリングのウェブストライプ柄(馬の腹帯)もアイコン的モチーフになっている。後にダブル G を表面に捺染したジャカードのバッグ、メトロポリタン美術館に出展したビットモカシンや、全てが手作りというバンブーバッグ等、多数のヒット商品を世に輩出するブランドに成長した9)。

しかしその後、ファミリー企業の経営戦略に欠 ける部分や創業者一族の相続問題などの内紛によ り経営不振に陥った。1999 年 1 月 6 日に LVMH からグッチに対して、グッチ株の5%以上を取得 したという通知がきた。その後、敵対的な買収劇 に発展し、LVMHとグッチの攻防は裁判にまで及 んだ(表3参照)。LVMHの敵対的姿勢や苛酷な 買収条件をグッチは到底受け入れられなかった。 同年3月19日、グッチは、PPR(現ケリング)が グッチに29億ドル投資する(これはグッチ資本 の 40%を占める)。そして、PPR との新たな提携 関係にグッチを完全に委ねると発表した¹⁰⁾。 LVMH の強硬な敵対的買収と対照的に、ケリング のトップであるピノーのほうがグッチの経営の自 主性を保障し、グッチのマルチブランド構想実現 のために資金を提供した。なぜピノーはこのよう な友好的な戦略的思考ができたのか。かつて材木 の王として知られていたピノーは、1990年代には、 プランタンデパートの買収を皮切りに、家電、調 剂薬局、下着、通販、事務用品、家具、書籍、CD といった分野の流通企業を次々と買収し、ヨーロ ッパ最大の流通グループを形成していた110。この 経験を生かし、ピノーは敵を作らずに勝つことを 戦略として熟知していたに違いない。

6 SDGs に向けての経営戦略

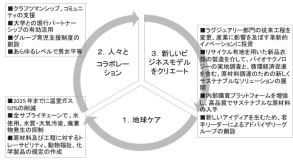
ケリングは意思決定のツールとして、サプライ チェーン全体にわたる Co2 の排出量、水使用量、 大気汚染、水質汚染、土地利用、廃棄物量を測 定し、事業活動による様々な環境負荷を可視化、 定量化、比較検討できるようにしている¹²⁾。ケリ ングは 1996 年にグループ内初となる倫理規定を 作成し、企業の社会的責任および環境責任を事業 活動の中に盛り込んだ。2003年にはサステナビリ ティ専門チームが設置され、環境報告のためのデ ジタルプラットフォームも開設された。国連の SDGs 発効される以前から行動を起こしていたの である。2020年現在、取締役会からサステナビ リティ委員会、グループのブランドマネジャー、サ ステナビリティ責任者に至るまで、ケリングのあ らゆるガバナンスレベルに反映されている。また、 各レベルから集まった50名の担当者が、ケリン グのロードマップの実現に取り組んでいる¹³⁾(図 1 参照)。

図1 サステナビリティの位置づけ



出所:ケリングのサステナビリティより引用。 https://www.kering.com/jp/sustainability/ 2020 年 8 月 25 日閲覧。

図2 ケリングの SDGs に向けての経営戦略



出所: 2020 年ケリング サステナビリティ進捗報告書 (SUSTAIN-ABILITY PROGRESS REPORT 2017-2020) pp.4-6 をもとに筆者作成。

2005年にフランソワ=アンリ・ピノーが PPR の 会長兼 CEO に就任後、競争優位を維持するため、 世界的なラグジュアリーグループへと本格的な戦略転換を図った。1996年に策定した企業の倫理規定を、2005年より12の言語に翻訳し、グループの全従業員に周知させたのである。2007年には社内でエグゼクティブ・コミッティーの一部門として、CEOへの直接報告を行うサステナビリティ部門を新設するとともに、2008年には女性に対する暴力の根絶を目指すケリング・ファウンデーションを設立した。また、ケリングは国内外のNGOの活動支援、社会企業家のサポート、啓発活動の実施にも取り込んでいる¹⁴⁾。

2017年に、SDGs を基に、ケリングは、定量化できる2025年ターゲット目標を、CARE - ケア(配慮)、COLLABORATE - コラボレート(協業)、そしてCREATE - クリエート(創造)という3つのテーマを戦略策定に取り入れ、2020年には、

- 1. 「地球ケア」
- 2. 「人々とコラボレーション」
- 3. 「新しいビジネスモデルをクリエート」 という経営戦略の内容をより一層明確なものにした¹⁵⁾ (図 2 参照)。
- (1) 「地球ケア」の主な内容は、2025年までに温 室ガスの50%削減を目指すということである。ケ リングの環境損益計算書(EP&L)には少なくと も 40%抑制を目標として設定した。全サプライチ エーンで環境インパクトに取組む事を意味し、残 留炭素の放出、さらには水使用、水質・大気汚 染、廃棄物発生、そして土地利用変容も含まれて いる。"サステナビリティのサプライヤー指数"を 創り、サプライヤーは原材料及び工程に対するケ リングの高度な基準を 2025 年までの 100% 履行を 目標とする。また、トレーサビリティ(追跡管理)、 動物福祉、化学製品使用そして社会福祉につい ても高い規準を設定した。部品調達から製造そし て輸送から消費者使用に至る各段階で環境インパ クトを最少化するなど、サプライチェーン全体で の行動指針を策定した。
- (2)「人々とコラボレーション」の主な内容は、クラフツマンシップの伝統と、彼らを支えるコミュ

ニティーの継続を支援するということである。また、優れた大学との現行パートナーシップを有効活用し、サステナビリティ・ソリューションを見出すための協力展開を継続している。このほかグループの育児支援制度、職場福利制度、あらゆるレベルで男女平等の実践なども行っている。

(3)「新しいビジネスモデルをクリエート」の主な内容は、ラグジュアリー部門の従来の工程を一変させ、産業に影響を及ぼす革新的イノベーションに投資することである。また、リサイクル布地を用いた新品衣類の製造を介して、バイオテクノロジーの実地踏査と、循環経済促進を含む、原材料調達のための新しくサステナブルなソリューションを展開している。内部購買プラットフォームを増強し、高品質でサステナブルな原材料の入手、イノベーションの奨励、新しいアイディアを生むため、若手リーダーによるアドバイザリーグループの創設を行った。

ケリングは環境フットプリントを正確に把握したうえ、原材料の栽培、トリサビリティ管理、素材の加工や処理、製品の縫製や組み立て、流通販売までバリューチェーン全体を分析している。その評価指標の1つである EP&L は、グループと各ブランドの事業活動を包括的かつ明確に把握し、サプライチェーン、生産工程、原材料調達のいずれにおいても、環境負荷を大幅に低減することを提示している。EP&L の展開は①より詳しい情報の提供、②原材料調達の改善、③環境負荷の特定、④サプライヤーとの関係強化、⑤パフォーマンスの向上などに役立っている¹⁶⁾。

なぜ、ケリングはこのように SDGs を視野に、グループ全体の経営戦略として、一連の活動を行ったのか。それは経営トップの戦略的思考と密接に関係している。会長兼 CEO であるフランソワ=アンリ・ピノーは、「私は、サステナビリティこそがビジネスバリューを再定義し、将来の成長を牽引していくという認識を、改めて確信しました。ビジネスリーダーとして、私たちは皆、果たすべき重要な役割を担っています。私たちのサステナビ

リティ戦略を次なる重要な段階へと進ませるべく、 グループのラグジュアリーメゾンの CEO たちと共 にその概念を浸透させてきました。私たちの戦略 は、将来に向けて継続的にサステナビリティに対 する認識を深めるために、事業の再設計を行い、 ラグジュアリー業界の変換を実現させ、現在社会 及び環境が直面している難問に対処することに貢 献していきます」¹⁷⁾とサステナビリティ活動への 決意を述べている。

サステナビリティの観点で世界各国の企業を評価する「Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (Global 100 Index)」によると、ケリングは 2021 年に参加した企業全体で第7位に位置した。「テキスタイル・アパレル・ラグジュアリー」企業からは唯一の選出となり、見事に1位に輝いた¹⁸⁾。また、ケリングはダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)の「ワールド & ヨーロッパ」に8年連続で選出され、「テキスタイル・アパレル・ラグジュアリーグッズ」部門の業界リーダーとして、その存在を認められている¹⁹⁾。

カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (CDP) に参加したケリングは、気候変動に対する積極的な取り組みも認められ、ラグジュアリー業界初の CDP の最高評価である「Aリスト」企業に認定された(2年連続でリスト入りした唯一のラグジュアリーグループとなっている)²⁰⁾。また、ケリングは 2008 年に国連グローバル・イニシアチブ (UNGC) に参加し、グループ全体のビジネス戦略として、「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」推進してきたのである²¹⁾。ケリングはこれらの経営戦略や取り組みによってラグジュアリーブランド業界内で競争優位を維持している。

7 おわりに

企業が時代の荒波を乗り越えてきたプロセスは 多様であり、その時々の企業トップのリーダーシ ップが負うところも大きい(足立、2013、pp.160-162)。近年、ラグジュアリーブランドを持つファ

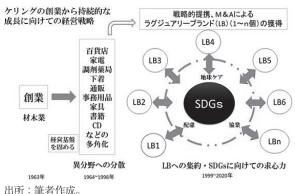
ッション関連企業のなか、LVMH、ケリング、リ シュモン (Compagnie Financière Richemont SA) といったラグジュアリー・コングロマリットによる メゾンの集約化が加速している。「かつてのラグ ジュアリー・ブランドメゾンは、大半が同族経営 による中小企業であり、多くの場合はデザイナー 兼経営者という形で運営され、マネジメント上の 専門性も欠如していた」と指摘されている(寺崎、 2013、pp.139-161)。ケリングは、1963 年に木材 企業を創業後、従来のステップバイステップの成 長ではなく、第4節、第5節で紹介したようにお もに戦略的提携や M & A による多角化を行い、 欧州の同族経営の老舗ブランドを傘下に収めるこ とに成功した。しかも、企業買収をする際、自社 の利益のみならず、買収先企業の経営者やデザイ ナーの考えも尊重し、コングロマリット型合併に より数多くの有名ブランドを手に入れたのである。 また、欧州のみならず、近年はアジアの新興市場 でのクリエイターの獲得や市場開拓にも力をいれ ている。中国のファインジュエリーブランドであ るキーリンの買収はその一例である。

しかし、これらのグループ企業は買収や戦略的 提携により合成されたため、各々の子会社で共通 のビジョンやミッションを持たないと、グループ全 体の求心力が低下するおそれがある。そこで第6 節に述べた持続可能な開発目標(SDGs)という 理念と経営戦略がグループ全体に共有され、共通 のビジョンとなった。ゆえに各ブランドを束ねる ことに成功したのである。また、素材や縫製など の関連企業も1000社以上を抱え、クリエイターや 女性社員も多くいるなか、一貫した SDGs を念頭 に取組むことで一体化を強固とし、ラグジュアリ ーブランドのキーストンとして、グローバルな市 場展開の役割を果たすことができた。

2021 年 現 在、CREATIVITY (創 造 性)、 SUSTAINABILITY (持続可能性)、LONF-TERM FINANCIAL PEFORMANCE (長期的な財務健全 性)の理念のもとに、(CARE - ケア (配慮)、 COLLABORATE - コラボレート (協業)、そして

CREATE -クリエート(創造)という3つのテー マの中で、①従来の販売モデルよりオンライン販 売を拡充する、②ラグジュアリー商品のデジタル 化を加速する、③クライアントの期待する大胆な ラグジュアリーを探る、4社会および環境問題に 重視する未来の消費世代を育成する。この4つの ことを重点的に取り込んでいる22)。

ケリングの創業と持続的成長の構図



出所:筆者作成。

ステッド、ジーン・ガーナー&ステッド、W・ エドワード(2014)は、「ビジネス生態系に欠か せないのが協働と空間という概念である。協働と は、企業の補足的能力とメンバーというシステム を構築し、多種多様な利害関係者に価値を創造す るために必要なものだ。空間(市場空間、ホワイ トスペース、機会空間、ブルーオーシャンとも呼 ばれる)とは、企業家の頭のなかに存在する新し い市場範囲の概念である」と言及している(ステ ッド、ジーン・ガーナー&ステッド、W・エドワー F, 2014, p.107)_o

協業について、ケリングはグッチの株を取得し た際に、LVMHのように敵対的な買収ではなく、 戦略的な提携によるグッチの10の有名ブランドを 収めた。グッチの経営の柔軟性やブランド力を維 持しつつ、経営管理、生産と物流、流通といった グループ資産の効率化を推し進めた。ケリングが 「協業」という基本戦略のもと、SDGs を経営戦略 の中核に置き、世界中の N 個のラグジュアリーブ ランドを東ねたことは、ラグジュアリーブランド再 生の仕掛け人であったと言い換えられるだろう(図 3 参照)。

ケリングがラグジュアリーブランドの門外漢で あったところから持続的な成長を実現するプロセ スの中で、「EP&L (環境損益計算書)」等を基に、 サプライチェーン全体にわたる Co2 の排出量、水 使用量、大気汚染、水質汚染、土地利用、廃棄 物量を測定し、様々な環境負荷を可視化、定量化 した。本稿は、ケリング・グループ内各々のラグ ジュアリーブランドを、SDSs という共通ビジョン で牽引し、全体の求心力を高めたことを明らかに した (図3参照)。企業には創業から持続的な成 長を維持するため、コア・コンピタンスを築くに は長期的な視点で、5年、10年、20年後の市場 と環境を予測し、経営戦略のシナリオを描くこと、 発展させること、製品やサービスに生かせること が重要である。なぜそうするかというと、自ら市 場を創造する戦略のシナリオを描き、競争優位を 獲得する道しるべを作っていくプロセスによって、 競合他社との時差を作り、先手を打つ余裕を持つ ことができるからである。ケリングの「地球ケア」 と「協業」は「新しいビジネスモデル」を作るた めであり、新しいビジネスを創りだすことで更な る競争優位を獲得し、量と質の両面から持続的な 成長を維持できるようになる。コロナ禍の厳しい 環境下において、ケリングの2020年度の収益は 131 億ユーロであり、純利益として 21 億 5000 万 ユーロを確保できたのである。ケリングの「地球 ケア・配慮・協業」の経営戦略は、ファッション 産業のみならず、関西地域の中小企業、地場・伝 統産業の経営者にとって、参考となることを期待 している。

ケリングと LVMH を比較研究するため、2021年5月28日に LVMH JAPAN の代表取締役社長 ノルベール・ルレの特別講義「Luxury Market Overview LVMH in Japan LVMH が目指す新しい時代のラグジュアリーブランドとは」を受けたが、ケリングの関係者へのインタビューは今後の課題とさせて頂きたい。

付記

本稿は、国際ファッション専門職大学共同研究 助成を受けた研究成果の一部である。畑中艶子 (2021)「ケリングの SDGs に向けての経営戦略」 富澤修身編著『国際ファッション専門職大学共同 研究 2020 年度報告書 SDGs と大阪・関西万博、 ファッションにできることは』国際ファッション専 門職大学大阪産学連携研究会発行、第3章、 pp.31-52 の一部を基に作成した。

注

- 1) 朝日新聞(2018年9月8日)「バーバリー, 売れ残りの廃棄『やめます』寄付など拡大」 https://www.asahi.com/articles/ASL966J9XL 96UHBI02K.html 2020年11月12日閲覧。
- 2) 関西ファッション連合 (2021 年 5 月 27 日) 「KanFA 第 2 回 SDGs アンケート報告書」https:// www.kanfa720.com/news/img/210531vol2. SDGs.pdf 2021 年 8 月 30 日閲覧。
- 3) ケリングの「サステナビリティ」 https://www. kering.com/jp/sustainability/ 2020 年 8 月 25 日 閲覧。
- 4) ケリングの HP ケリング・グループ (経営戦略) https://www.kering.com/jp/group/discover-kering/our-strategy/ 2021 年 2 月 6 日閲覧。
- 5) ケリングのサステナビリティ「ケリングについて」および 2020 年度の「KERING 2020 Financial Document 」 https://www.kering.com/jp/news/kering-signals-a-new-path-for-luxury-with-the-launch-of-its-next-generation-sustain ability-strategy、https://www.kering.com/integrat ed-report 2019/en/ 2020 年 8 月 25 日閲覧。https://keringcorporate.dam.kering.com/m/57a7ad 2619884844/original/KERING_Document_Financier_2020_Production_UK.pdf 2021 年 2 月 21 日閲覧。
- 6) ケリングの歴史 https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/ 2020 年 9 月 27 日閲覧。

- 7) ケリングの歴史 https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/2020年9月27日閲覧。
- 8) ケリングの歴史 https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/ 2020 年9月27日閲覧。
- 9) ケリングの歴史 https://www.kering.com/jp/group/culture-and-heritage/group-history/ 2020年9月27日閲覧。ファッション通信https://www.tsushin.tv/ 2020年11月6日閲覧。
- 10) 長沢伸也(2014) pp.148-153。
- 11) 長沢伸也(2014) pp.152-155。
- 12) ケリングのサステナビリティ(環境損益計算書 EP&L) https://www.kering.com/jp/sustain ability/environmental-profit-loss/ 2021年2月22日閲覧。
- 13) ケリング・グループ HP「サステナビリティ」 https://www.kering.com/jp/sustainability/ 2020 年8月25日閲覧。
- 14) ケリングのサステナビリティ https://www.kering.com/jp/sustainability/our-approach/historic-commitment/ 2021 年 1 月 16 日閲覧。
- 15) ケリングのサステナビリティ https://www.kering.com/jp/news/kering-signals-a-new-path-for-luxury-with-the-launch-of-its-next-genera tion-sustainability-strategy 2020年8月25日閲覧。
- 16) ケリングのサステナビリティ(環境損益計算書 EP&L) https://www.kering.com/jp/sustain ability/environmental-profit-loss/why-developan-ep-l/ 2021年2月22日閲覧。
- 17) ケリングのサステナビリティ https://www.kering.com/jp/news/kering-signals-a-new-path-for-luxury-with-the-launch-of-its-next-genera tion-sustainability-strategy 2020年8月25日閲覧。 https://www.kering.com/jp/sustainability/2021年9月14日閲覧。
- 18) サステナビリティ・ESG 投資ニュースサイト(2021 年 ダボス会議)「Global 100 Index: 世

- 界で最も持続可能な企業 100 社」より引用。 https://sustainablejapan.jp/2021/01/26/global-100-2021/58336 2021 年 2 月 13 日閲覧(原出 所)Corporate Knights 社の発表を基にニューラ ル作成)。
- 19) ケリングサステナビリティランキング https://www.kering.com/jp/sustainability/reporting-and-ranking/ranking/ 2021年1月25日閲覧。DJSI は、S&PグローバルBMIに選出されている2500社を対象に、最高水準のサステナビリティ・パフォーマンスを実現している企業を選定する。
- 20) ケリングサステナビリティランキング https://www.kering.com/jp/sustainability/reporting-and-ranking/ranking/ 2021年1月25日閲覧。ケリングは、気候変動に対するその努力や対策が認められ、評価対象となった何千社もの企業の中の数少ない優れた環境パフォーマンスを示した企業となった。
- 21) UNGCは、1999年の世界経済フォーラム(ダボス会議)の席上でコフィー・アナン国連事務総長(当時)が提唱し、潘基文現国連事務総長も明確な支持を表明しているイニシアチブである。2015年7月時点では世界約160カ国で1万3000を超える団体(そのうち企業が約8300社)が署名し、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に活動を展開している。出所:グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンhttps://www.ungcjn.org/gc/index.html 2021年2月15日閲覧。
- 22) ケリングの 2020 年度の「KERING-2020 Financial Document」 https://keringcorporate. dam.kering.com/m/57a7ad2619884844/original/KERING_Document_Financier_2020_Production_UK.pdf p.19より筆者翻訳、2021 年 2 月 21 日閲覧。

主要参考文献

Barney, J. B. (2002) Gaining and sustaining competitive advantage, Prentice Hall Inc (岡田

正大訳(2004)『企業戦略論【上】基本編』 ダイヤモンド社)

Chandler, A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, MA: MIT Press (有賀裕子訳 (2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社).

Iansiti, M., and Levien, R. (2004) The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, Boston, MA: Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳 (2007) 『キーストン戦略――イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社).

Mintzberg, H. (1990) "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", Strategy Management Journal, Vol.11, pp.171–195.

Penrose, E. (1995) The Theory of The Growth of The Film, Third Edition, Oxford University Press (日高千景訳 (2010)『企業成長の理論 第 3 版』ダイヤモンド社).

足立辰雄編著 (2013) 『サステナビリティと中小 企業』 同友館。

伊丹敬之(2012)『経営戦略の論理(第4版)』日本経済新聞社。

ステッド、ジーン・ガーナー&ステッド、W・エドワード(2014)『サステナビリティ経営戦略――利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』柏樹外次郎・小林綾子訳、日本経済新聞出版社。

寺﨑新一郎(2013)「ラグジュアリー戦略の誕生 とラグジュアリーブランドの概念規定の再検討」 『商学研究科紀要』(77)、早稲田大学大学院商 学研究科、139-161 頁。

長沢伸也(2014)『グッチの戦略 名門を3度よ みがえらせた驚異のブランドイノベーション』東 洋経済新報社。

Vol.4、Autumn、京都服飾文化研究財団、1-18 頁。

畑中艶子(2017)『ツリー型戦略視点による食品 企業の経営戦略』博士学位論文、立命館大学。 畑中艶子(2021)「ファーストリテイリングの SDGs に向けての未来戦略」『産業学会研究年報』 Vol.36、産業学会、145-159 頁。

主要インターネット参考資料

朝日新聞(2018年9月8日)「バーバリー売れ残りの廃棄『やめます』寄付など拡大」 https://www.asahi.com/articles/ASL966J9XL 96UHBI02K.html 2020年11月12日閲覧。

ケリングのサステナビリティランキング

https://www.kering.com/jp/sustainability/reporting-and-ranking/ranking/ 2021年1月25日 閲覧。

ケリングの歴史

25 日閲覧。

https://www.kering.com/jp/group/culture-andheritage/group-history/ 2020年9月27日閲覧。 ケリングのサステナビリティ(環境損益計算書 EP&L)

ing-our-impact/our-ep-l/ 2021年2月22日閲覧。 ケリングのサステナビリティ「ケリングについて」 https://www.kering.com/jp/news/kering-signals-anew-path-for-luxury-with-the-launch-of-its-nextgeneration-sustainability-strategy 2020年8月

https://www.kering.com/jp/sustainability/measur

https://www.kering.com/jp/sustainability/ 2021 年 9 月 14 日閲覧。

ケリングの 2019 年度レポート「KERING – 2019 Integrated-report」

https://www.kering.com/integrated-report 2019/en/2020年8月25日閲覧。

ケリングの 2020 年度の「KERING-2020 Financial Document」

https://keringcorporate.dam.kering.com/m/57a7ad2619884844/original/KERING_Document_

Financier_2020_Production_UK.pdf 2021 年 2 月 21 日閲覧。

https://keringcorporate.dam.kering.com/m/242e 491bd51cfae0/original/Kering-Sustainability-

Progress-Report-2017-2020.pdf 2021 年 9 月 12 日閲覧。

サステナビリティ・ESG 投資ニュースサイト (2021 年 ダボス会議)「Global 100 Index: 世界で最 も持続可能な企業 100 社」

https://sustainablejapan.jp/2021/01/26/global-100-2021/58336 2021 年 2 月 13 日閲覧。