

SPA の成長と競争

～アダストリアのマルチブランド戦略～

1170428 佐々木 茜

高知工科大学マネジメント学部

1. 研究課題

株式会社アダストリア(以下、アダストリアと呼ぶ)は、多くのブランドを展開しており、マルチブランド戦略を採用している。

マルチブランド戦略とは、売り手が同じ製品カテゴリー内に2つ以上のブランドを展開する戦略のことである。この戦略に関して、フィリップ・コトラーは既存ブランドとは違う特徴を確立して、異なった購入動機にアピールすることができる。また、小売店でより多くの棚スペースを確保することができ、フランカー・ブランドあるいはファイター・ブランドを持つことは、自社の主要ブランドを守ることに繋がる。¹と主張する。

しかし、その反面でマルチブランド戦略の最大の欠点は、利益の大きい少数のブランドを構築する代わりに、多数のブランドに経営資源をばら撒くだけになるおそれがある、とも指摘している²。ニルマルヤ・クマーも、マルチブランド戦略の決定的な欠点は、同じ商品カテゴリーに複数のブランドを同時に展開することで、規模の不経済が生じ、目に見えないコストが発生する、³と指摘している。

マルチブランド戦略には利点と欠点が存在する。このことは、アダストリアのブランド戦略においても同様のことが言えるだろう。では、実際にアダストリアのマルチブランド戦略はどのように展開されているのか、マルチブランドの実態と収益力との関係はどのようなものか、アパレル業界におけるSPAに有効な戦略なのか。これを本研究の課題とする。アダストリアの競合他社である株式会社ストライプ・インターナショナル(以下、ストライプ)も併せて考察し、SPA企業の戦略としてその妥当性の検討の幅を広げる。

2. アパレル業界比較

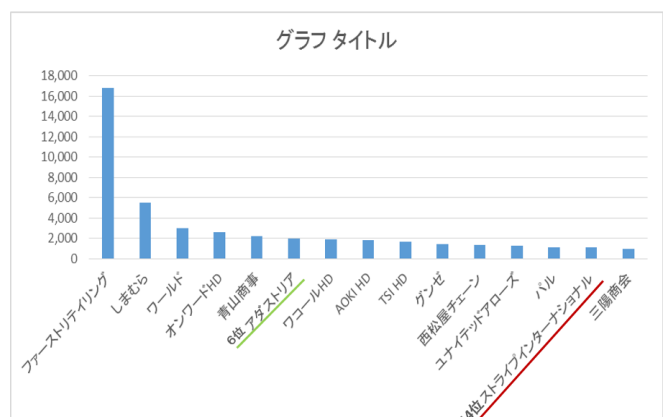
まず、アパレル業界における2015年度のグラフを見てみよう。図表1より、アパレル業界全体の売上高は、株式会社ファーストリテイリング(以下、ファストリ)が群を抜いてト

ップにきている。これに続き、2位がしまむら、3位が株式会社ワールド(以下、ワールド)となっている。アダストリアは6位、ストライプは14位である。

次に、図表2より、営業利益もまた、群を抜いてファストリがトップにきており、2位にしまむら、3位に青山商事と続く。そして、売上高より1つランキングが上がり、5位にアダストリアとなっている。

しかし、図表3より、売上高に対する営業利益率を見てみると、群を抜いてトップだったファストリは、2位であった。トップはAOKIホールディングス、3位がサックスパーホールディングスと、売上高と営業利益では比較的ランキングの中間にいた企業が予想外にも高い売上高営業利益率を上げている。当然のことであるが、売上高と営業利益は連動しない。そのため、売上高の推移と営業利益率の動向は別個に検討する必要がある。この点は、のちに改めて指摘する。アダストリアは、どのグラフにおいても、5位～6位の間を占めており、まだまだ成長途上の企業である。

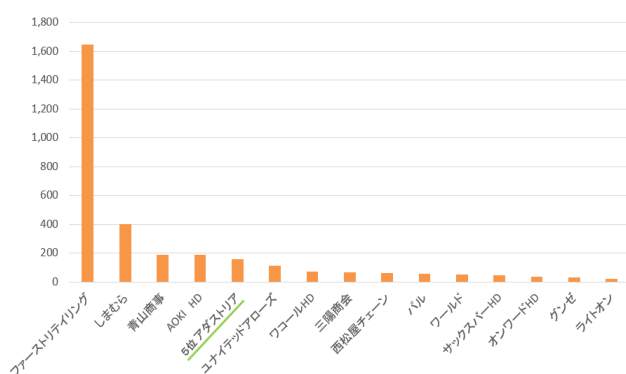
図表：1 アパレル業界 2015年度 売上高(億円)



出所： 2016年04月24日 最新版！2015年 アパレル業界(国内)売上高ランキング ホームページ

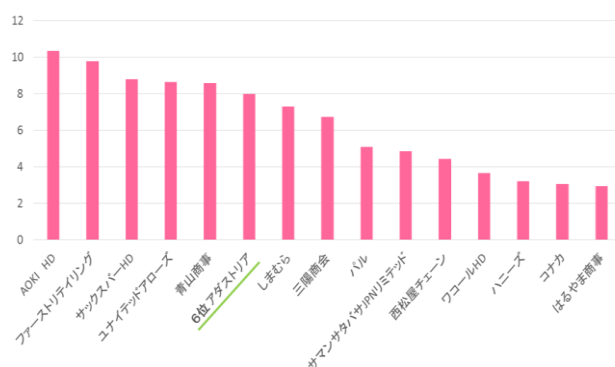
「<http://motokadenchan.seesaa.net/article/437057619.htm>」より作成

図表：2 アパレル業界 2015 年度 営業利益（億円）



出所：図表 1 に同じ

図表：3 アパレル業界 2015 年度 売上高営業利益率 (%)



出所：図表 1 に同じ

3. ブランド戦略について

コトラーは大きく分けて 4 つのブランド戦略がある、と指摘する⁴。「ライン拡張」、「ブランド拡張」、「新ブランドの導入」、「マルチブランド」、この 4 点である。

まず、「ラインの拡張」とは、既存の製品カテゴリ内で同じブランド名のもとに、新しい味、形、色、成分、サイズ、パッケージの大きさなどを導入することをいう。新製品導入のほとんどがこのライン拡張という形をとる。次に、「ブランドの拡張」とは、既に成功したブランド名を改良製品や、新製品のカテゴリに導入することを指す。既に評判の良いブランド名を使えば、新しい製品カテゴリ内に入り込むのも比較的容易になり、新製品がすぐに認知される。「新ブランドの導入」は、新しい製品カテゴリに参入するにあたって、既存のブランド名がどれも適切でないとき、新しいブランド名が開発される。そして、既存のブランド名の力が衰えたと

きも、新しいブランド名が必要になることもある。最後に、本研究で焦点をあてる「マルチブランド」とは、先に述べたように、売り手が同じ製品カテゴリ内に 2 つ以上のブランドを展開する戦略のことで、多くのブランドを保有することによって多様な顧客ニーズに応えることができる。積極的な戦略である。

この「マルチブランド戦略」を採用しているのが、SPA 企業のアダストリアである。その他にも、ストライプ、ワールドといった SPA 企業もこの戦略を採用している。

この戦略に対して、強力なブランドエクイティを持つブランドを中心として事業全体を構成しているのが、「マスター・ブランド戦略」である。これは、SPA 企業の代表とされるファストリがとっているブランド戦略で、「UNIQLO」のようにグループ・ブランドや、コーポレート・ブランド(アンブレラ・ブランド)の下に様々な事業やカテゴリ、あるいは製品を展開することによって、大元のブランド力を幅広く活用する手法である⁵。SPA 企業もブランド戦略は異なっているが、比較的マルチブランド戦略を多く採る例が見受けられる。

4. アダストリアの概要

ブランド戦略でも述べたように、アダストリアは既存ブランドだけでも 17 ブランドを展開しており、マルチブランドでの成長戦略を採る⁶。この戦略について、アダストリアは表 4 に示すような利点と欠点を挙げ、その上でマルチブランドはスケールメリットを活かし難い等の欠点も存在する、と記載されている。それでもなお、アダストリアはマルチブランド戦略を積極的に採用している。ブランドを多く展開することの意義は何なのだろうか。

表：4 マルチブランドの利点と欠点

マルチブランドの利点	
1)	様々な顧客層に合致したブランドを取り揃えることで幅広い客層に対応可能
2)	ニッチマーケットを特定ブランドで狙うことが可能
3)	ショッピングセンターに多ブランド展開することで多くの売り場面積を確保することが可能
4)	売り場増による共通部門における固定費率の低下
5)	店舗オペレーションをブランド間で融通することで効率化を図ることができる
マルチブランドの欠点	
1)	1アイテムあたりのロット数が低水準になり管理すべきSKUが増加
2)	本部及び店舗における固定費がブランド毎に発生するスケールメリットが削がれる
3)	似通った顧客層を対象とするブランド同士の市場重複(食い合い)
4)	ブランド立上時に先行コストが発生
5)	ブランド数に比例して有能な人材(ディレクター、デザイナー、MD等)が必要
6)	属人的な要素がブランド数に比例して増加
7)	マネジメントの煩雑さ

出所：「アダストリア シェアードサーチ」 より作成

「http://www.sharedresearch.jp/system/report_updates/pdfs/000/011/589/original/2685_JP_20161102.pdf?1478069563

」

4.1 企業概要

アダストリアのホームページとシェアードサーチよれば、株式会社アダストリアは、紳士服小売店として 1953 年 10 月 22 日設立された。最高経営責任者（CEO）の福田 三千男が代表取締役社長を務め、本部は、東京都千代田区丸の内 1-9-2 グラントウキョウ サウスタワー10F にある。資本金は、2,660 百万円、従業員数は、正社員 4,760 名（2016 年 2 月末時点）、国内外に 17 ブランドを展開するファッションカジュアル専門店チェーンである⁷。先ほども述べたように、アダストリアは非常に多くのブランドを展開しており、2016 年時点で国内外に 1,324 店舗を展開している（表 5、6 参照）。ターゲットは、カジュアルファッションに絞った 10 代～40 代（特にメインは 20 代～30 代）の幅広い顧客層だ。出店にあたっては、とりわけターゲット市場が大きい「GLOBAL WORK」などの主力ブランド（「LOWRYS FARM」、「niko and...」、「studio CLIP」）を中心に行なっている。出店数は、各ブランドとも店舗面積、ロケーション、ターゲット顧客層などの店舗業態・出店戦略が異なることから一概には言えないが、2016 年 2 月期よりも増加させていく見通しである。カテゴリー別の売上高については、レディースが 65.4%（2016 年 2 月期）、メンズが 14.3%と、メンズの構成比ははるかに少ないが、積極的に市場獲得を狙うのではなく、既存ブランドを成長させることで拡大させる方針である（図表 8 参照）。しかし、あくまで主体はブランドの成長にあると記されている。

表：5 ブランドの概要①

ブランド	開始年	ターゲット	ショッピングセンター	ファッションビル	駅ビル	路面店	百貨店
GLOBAL WORK	1994	20～30歳の男女、2～6歳の子供	○				
LOWRYS FARM	1992	20～30歳の女性		○	○		
niko and...	2007	25～35歳の男女	○	○			
studio CLIP	1981	30～40歳の女性	○	○			○
LEPSIM	2006	20～30歳の女性	○				
JEANASIS	2000	20歳の女性		○		○	
RAGEBLUE	2003	18～25歳の男性	○	○		○	
Heather	2001	20歳の女性	○	○			
HARE	2001	20～30歳の男女		○		○	
BARNYARDSTORM	2009	30～40歳の男女	○		○		○
apart by lowrys	2006	25～35歳の女性		○			
BABYLONE	2001	25～35歳の女性		○			
repipi armario	2009	11～15歳の女の子	○	○		○	
BLISS POINT	2010	20代後半～40代の男女	○			○	
Andemiu	2013	25歳～35歳の女性		○	○		
BAYFLOW	2014	30代～40代の男女	○	○	○		
Me%	2012	10歳代後半～20歳代前半の女性		○	○		

出所：アダストリア シェアードサーチ

「http://www.sharedresearch.jp/system/report_updates/pdfs/000/011/589/original/2685_JP_20161102.pdf?1478069563

」より引用

表：6 ブランドの概要②

ブランド	プライスゾーン	標準店舗面積	国内店舗	海外店舗
GLOBAL WORK	アッパー・ポピュラー	150坪	178店舗（2015/2末）	12店舗（2014/12末）
LOWRYS FARM	ロアマデレート	50坪	140店舗（2015/2末）	49店舗（2014/12末）
niko and...	ロアマデレート	80坪～250坪	116店舗（2015/2末）	10店舗（2014/12末）
studio CLIP	ミドルモデレート	40坪～100坪	162店舗（2015/2末）	
LEPSIM	ロアマデレート	60坪	125店舗（2015/2末）	
JEANASIS	モデレート	30坪	84店舗（2015/2末）	
RAGEBLUE	ロアマデレート	50坪	64店舗（2015/2末）	
Heather	モデレート	20坪	75店舗（2015/2末）	1店舗（2014/12末）
HARE	モデレート	30坪	30店舗（2015/2末）	
BARNYARDSTORM	ミドルモデレート	30坪～50坪	34店舗（2015/2末）	
apart by lowrys	モデレート	30坪	34店舗（2015/2末）	
BABYLONE	ベタープライス	20坪～25坪	27店舗（2015/2末）	
repipi armario	ロアマデレート	30坪	34店舗（2015/2末）	
BLISS POINT	モデレート	150～200坪	13店舗（2015/2末）	
Andemiu	ミドルモデレート	25坪～50坪	21店舗（2015/2末）	
BAYFLOW	ミドルモデレート	80坪～120坪	19店舗（2015/2末）	
Me%	ロアマデレート	10坪	10店舗（2015/2末）	

出所：表 5 に同じ

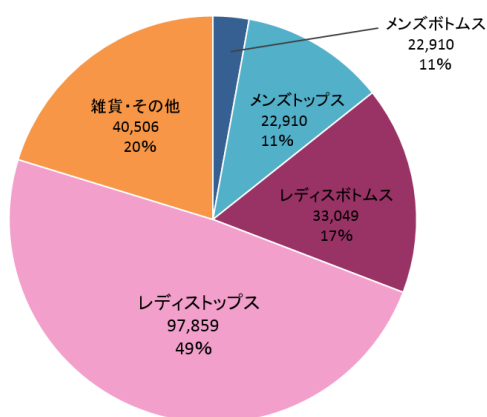
図表：7 ブランド別海外店舗数



	香港	中国	台湾	韓国	カンボジア	合計
GLOBAL WORK	4		7			11
niko and...	5			5		10
LOWRYS FARM	6	25	7		1	39
collect point	11	15	9			35
Heather			1			1
JEANASIS			1			1
合計	26	40	25	5	1	97

出所：表 5 に同じ

図表：8 カテゴリー別の売上高明細（2015 年）



出所：表 4 に同じ

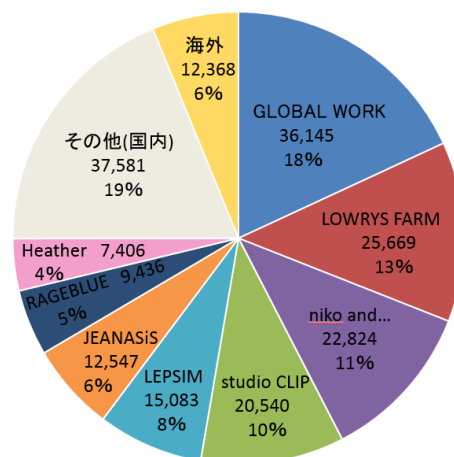
4.2 アダストリアとファストリのブランド別、売上高の比較⁸

図表 9 を見ても分かるように、アダストリアのブランド構成比はブランドごとに細かく分かれており、主要ブランド 4 つを足し合わせても全体のわずか 52% にしか過ぎない。つまり、アダストリアは多数のブランドで全体の売上を構成していると言える。これに対して、ファストリは国内のユニクロ事業だけで 45% も占めており、海外のユニクロ事業と合わせ

ると全体の 82% がユニクロ事業だけで占める。若者に人気のファストブランドであるジーユーですら、全体のわずか 18% と、グローバルブランド事業に含まれている。ファストリはマスター・ブランドである「ユニクロ事業」に大きく依存していることが分かる。これは、先に述べたようにアダストリアの戦略とは、全く相反する戦略であると言える。

図表 9：アダストリア、ブランド別売上高（2015 年）

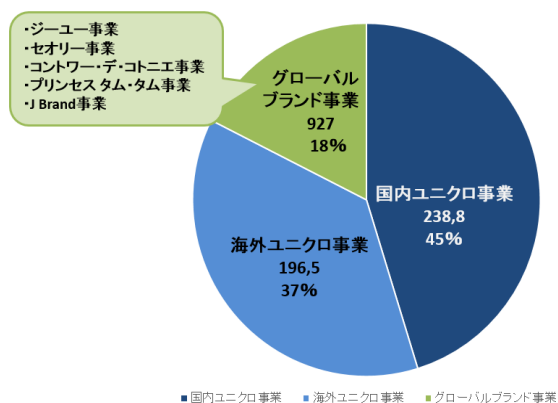
ブランド別 2015 年 売上高



出所：表 4 に同じ

図表：11 ファストリ、ブランド別売上高（2017 年 8 月期）

ブランド別 2017 年 8 月期 売上高



出所：ファストリホームページ

「<http://www.fastretailing.com/jp/about/company/>」より作成

4.3 中期経営計画「ACE18」と中長期経営計画「3ヵ年計画」⁹

アダストリアは、2015 年 4 月に中期経営計画として「ACE18」を打ち出した。売上高 2,100 億円、営業利益 148 億円の具体的な数値目標と、以下の 5 つの経営戦略を掲げた。

- ①基幹ブランドの育成
- ②ミドル～シニアマーケットの積極的開拓
- ③マルチブランド戦略の進化
- ④WEB を通じた顧客拡大
- ⑤ライフスタイル新カテゴリー開発

また、中期経営計画「ACE18」における数値目標画達成したことと経営体制が新しく発足されたことを受け、中期経営計画「ACE18」代わる新たな戦略として 2017 年 2 月に中長期経営戦略「3 ヶ年計画」（ローリング）が策定された。この経営計画では、具体的な数値目標は示されなかったものの、既存戦略をベースに以下の 5 つの基本戦略に改めた。

- ①マルチブランド戦略の進化と深化
- ②基幹ブランドの強化
- ③ライフスタイルを提案する新カテゴリー・新ブランド・事業の開発
- ④WEB 事業の拡大
- ⑤最新テクノロジーの活用によるビジネスインフラの強化・効率化

相次いで出された 2 つの経営計画をみても「マルチブランド戦略」がうたわれており、「3 ヶ年計画」では、「マルチブランド戦略の進化と深化」がトップとなり、アダストリアの基軸となる戦略であることが分かる。では、アダストリアが積極的に行うマルチブランド戦略とは具体的にどのようなものか、次の章で詳しく見てみる。

4.5 アダストリアのマルチブランド

アダストリアは、既存の 17 ブランドを下図のように、年齢層・市場を軸としてブランドポートフォリオを作成している。地域・男女・年齢・嗜好・価格帯・販売チャネルなど、様々な因子を考慮して各ブランドが重複しないようなポジショニングを行なっている¹⁰。主要ブランドである「GLOBAL WORK」と「niko and…」は、幅広い年齢層でグローバル展開している。その他ブランドも、それぞれのポジショニングが重複しないようヤングカジュアル、アッパーカジュアル、高感度・高価格帯オケージョン、グローバルの 4 つのカテゴリ

リーに分類されている。こうして、アダストリアはティーンからミドルまで、マスマーケットからコアマーケットまですべてを網羅するブランド展開をみせている。

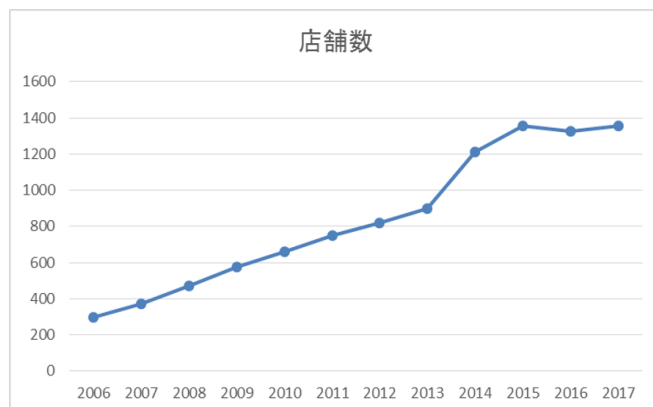
図表：12 アダストリアのブランド展開



出所：表 5 に同じ

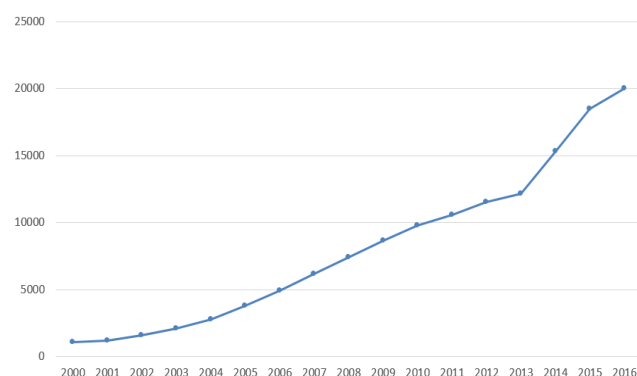
4.6 アダストリアの業績

図表：13 アダストリア店舗数（全店）



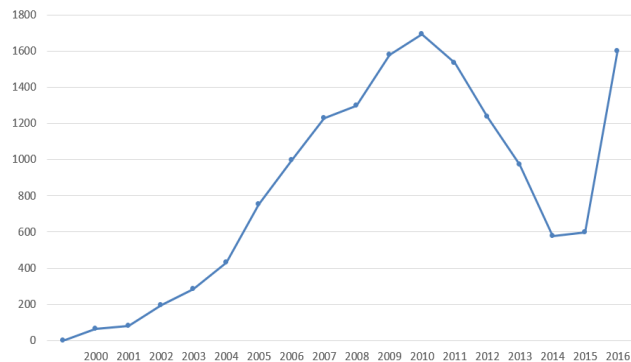
出所：表 4 に同じ

図表：14 アダストリア連結売上高（億円）



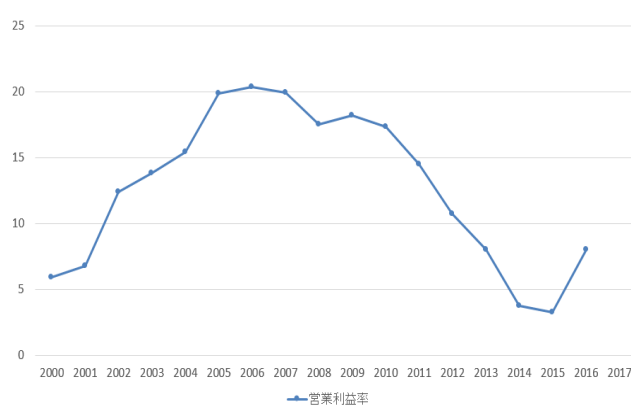
出所：表 4 に同じ

図表：15 アダストリア営業利益（億円）



出所：表 4 に同じ

図表：16 アダストリア売上高営業利益率（％）



出所：表 4 に同じ

では、このようなマルチブランド企業であるアダストリアの業績はどうだろうか。図表 13 と図表 14 は、店舗数と売上高共に右肩上がりが増加し、グローバルマルチブランドファッション SPA カンパニーへと業態を転換した 2013 年は特に店舗数・売上高の増加率が大きいことを示している。しかし、図表 15 と図表 16 で営業利益・売上高営業利益率を見てみると売上高と比べ激しく変動している。年々増加している店舗数・売上高に対して利益は必ずしも連動せず、一本調子の上昇は見られない。この売上高と利益との関係は、同じマルチブランド戦略を採る競合他社でも同じことが言えるのか、競合他社であるストライプについて詳しく見てみよう。

5. ストライプの概要

ストライプの HP より、ストライプもアダストリア同様にマルチブランド戦略を採用している SPA の一つであることがわかる。ストライプのブランドの一つである「earth music&ecology」は、アダストリアの主要ブランドである「LOWRYS FARM」とショッピングビルの同じフロアで近接しており、直にブランド同士で競合している¹¹。イオンモール高知においても隣接し、多くのショッピングビルにおいて同じようなことが実際に言える。このように、似通ったブランドで出店戦略を行なうストライプはどのような会社なのだろうか。

5.1 企業概要

ストライプは、1994 年 6 月に創立し、1995 年 2 月に設立し、レディスセレクトショップ「CROSS」としてオープンした。最高経営責任者（CEO）の石川康晴が代表取締役社長を務め、本社を岡山県岡山市北区幸町 2-8 にあり、本部は東京都中央区銀座 4-12-15 歌舞伎座タワー 18F におく。資本金が 1 億円、社員数 3,024 名(2016 年 3 月時点)で、現在フード、テクノロジーを除き、国内外に 13 ブランドを展開している¹²。ストライプも、アダストリア同様に非常に多くのブランドを展開しており、グループ全体で約 1,183 店舗（2014 年度時点）を展開している（表 17 参照）。ブランドごとに店舗面積、ロケーション、ターゲット顧客層などに合わせて出店している（表 18 参照）。

表：17 ストライプ ブランドコンセプト

earth music&ecology	オシャレ、通動、カジュアルまで、女性の様々なシーンで楽しめるナチュラルカーリッシュなブランド
E hyphen world gallery	遊び心あふれる個性的なアイテムを揃える、流行に敏感な女性のためのファッションブランド
Green Parks	国内外 20 以上の人気ブランドを取り扱うセレクトショップ
YECCA YECCA	coolなファッションを好む大人の女性をクラスアップさせるブランド
SEVENDAYS=SUNDAY	メンズ・レディース・キッズから雑貨まで、幅広いラインナップで心地よいライフスタイルを提案
Maison de FLEUR	フレンチテイストをベースに、上品で洗練されたアイテムを展開するギフトブランド
Kiwa Sylphy	世界中のデニムブランドや、クラス感の高いアイテムを取り揃えるセレクトショップ
L'ATELIER FENÊTRE	ヨーロッパ中心のセレクトアイテムに加え、上質なオリジナルアイテムを東京代官山から発信
KOE	Mode for everyoneを掲げるグローバルブランド。レディース、メンズ、キッズ、マタニティまで、手が届きやすくコーディネートしやすいモードを展開。資源、原料や生産環境にもこだわったウェアサプライチェーンを目指す
SCENT OF Varo	SCENT OF Varo は、肌と心をうるおすコスメです。草花が香るあの瞬間をイメージしたオリジナルフレンドの香りが誕生しました
THOM BROWN NEWYORK	パリ、ニューヨークコレクションなどをはじめ世界で活躍するデザイナー、トム・ブラウンの独創的なブランド
AMERICAN HOLIC	大人の女性の毎日を軽やかに豊かに彩るブランド
BLOCK natural ice cream	安心安全なこだわり素材を使用したナチュラルアイスクリーム

出所：ストライプホームページ

「<http://www.stripe-intl.com/brands/earth/>」より作成

表：18 ブランド概要

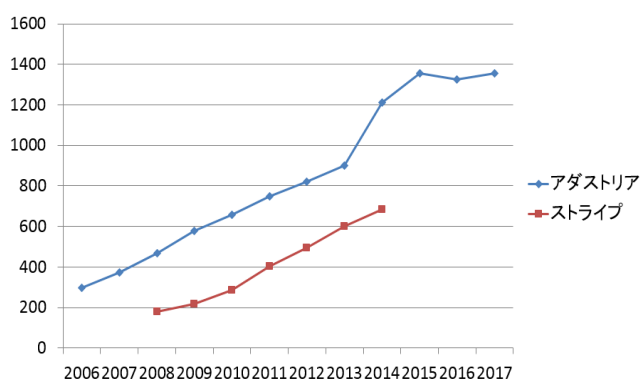
ブランド	開始年	ターゲット	店舗数		ウィメンズ	メンズ	キッズ	コスメティック	フード
			国内	海外					
earth music&ecology	1999	10代~30代女性	299	75	○		○		
E hyphen world gallery	2000		108	20	○				
Green Parks	2005		325	-	○		○		
YEDCA VECCA	2010	20代後半~30代女性	21	3	○				
SEVENDAYS-SUNDAY	2012		60	-	○	○	○		
Maison de FLEUR	2013		20	-	○			○	
Kiwa Sylphy	2006		4	-	○				
L'ATELIER FENÊTRE	2013		0	-	○				
KOE	2014	30~40代の男女	15	-	○	○	○		
SCENT OF Vano	2014		0	-				○	
THOM BROWN NEWYORK			4	-	○	○			
AMERICAN HOLIDAY	2016	30代の女性	38	-	○				
BLOCK natural ice cream	2012		0	-					○
LEBEDCA boutique	2016		1	-	○				
unmarble	2001		1	-					○

出所：表 17 に同じ

5.2 アダストリアとストライプの業績推移

アダストリアとストライプはブランド展開に関して共通する点が多く、同じようなマルチブランド戦略を採用している。では、同じブランド戦略を採るストライプの業績はどうか、アダストリアの業績と比較してみよう。

図表：19 アダストリアとストライプの店舗数 推移



出所：アダストリア シェアードサーチ

「http://www.sharedresearch.jp/system/report_updates/pdfs/000/011/589/original/2685_JP_20161102.pdf?1478069563

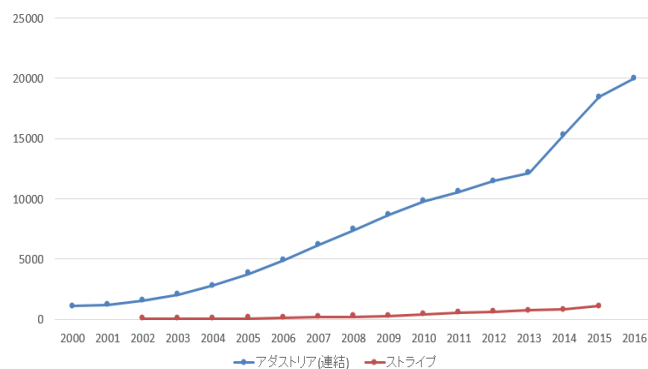
」、ストライプホームページ

「<http://www.stripe-intl.com/brands/earth/>」、企業家倶楽部

2016年8月号 特集第1部

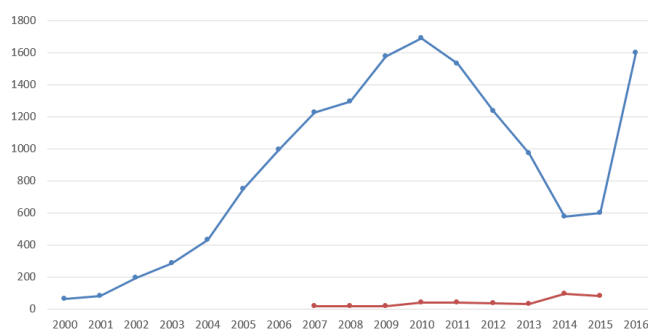
「http://kigyoka.com/news/magazine/magazine_20160627.html」より作成

図表：20 アダストリアとストライプ 売上高 (億円)



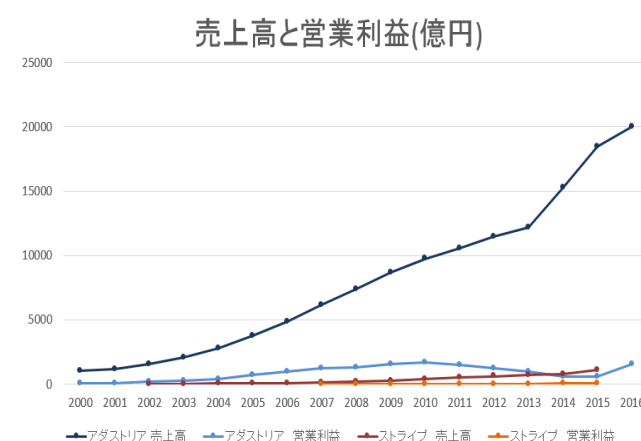
出所：図表 20 に同じ

図表：21 アダストリアとストライプ 営業利益 (億円)



出所：図表 20 に同じ

図表:22 アダストリアとストライプ 売上高と営業利益(億円)



出所：図表 20 に同じ

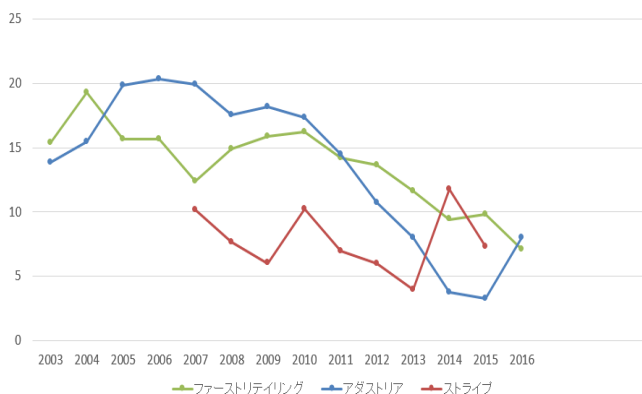
図表 19・20 より、アダストリアとストライプは2社共に店舗数と売上高が、ともに右肩上がりに増加している。しかし、アダストリア同様ストライプも営業利益は激しく変動しており、店舗数・売上高の増加に反してあまり高い利益を上

げられていないことが分かる。このグラフより、マルチブランド戦略は店舗数・売上高の増加には大きく寄与するものの、営業利益の増加度合いはやや低い。

では、違うブランド戦略を採る SPA でも同じようなことがみられるのか、業界トップの売上高と営業利益を誇るファストリと比較してみる。

6. 3社の営業利益率による比較

図表：23 3社 売上高営業利益率（％）



出所：図表 19 と図表 11 に同じ

上のグラフより、3社共に売上高営業利益率は大きく変動があること、3社ともあまり大差ないことがわかる。業界トップの売上高と営業利益をほこり、群を抜いていたファストリと変わらないのは非常に面白い事実である。これは、マルチブランド戦略を採るアダストリアとストライプも、マスター・ブランド戦略を採るファストリも、売上高営業利益率は同じように推移しており、規模の経済性を得にくく、マネジメントの煩雑さを伴うマルチブランド企業と逆にスケールメリットを追求するマスター・ブランド企業との収益力はそれ程変わらないのである。マルチブランドは売上高には寄与するが、必ずしもコスト削減には繋がらないと言われるが、マルチブランド企業の収益力は十分に評価できる。

7.まとめ

SPA の多くはマルチブランド戦略をとっており、これはアパレルにおける特異性(ファッションにおけるトレンドの流動性)が大きく関与しているのではなかろうかと私は考える。

アパレルは、トレンドの流動性に敏感であり、それぞれの顧客層にあったトレンドを追いかけるために、マルチブランド戦略を採る企業が多く存在する。この戦略は、実際に店舗数や売上高の増加に寄与している。

しかし、ストライプやアダストリアの様に、類似企業がマルチブランド戦略を採用する場合、各店舗レベルでもブランドレベルでも激しく競争せざるを得なくなる。この良い例が、アダストリアの「LOWRYS FARM」と、ストライプの「earth music&ecology」である。つまり、似通った顧客層を対象とするため、店舗ブランド間で市場重複(食い合い)が生じてしまう。その結果、収益への寄与は厳しくなるとも考えられていた。

けれども、規模の経済を得にくいと指摘されていたマルチブランド戦略のアダストリアとストライプと¹³、規模の経済性を得やすいといわれているマスター・ブランド戦略を採るファストリの営業利益率は、ほぼ肩を並べている。実際に、図表 23 のファストリと比べても、アダストリアは一定の営業利益率を確保できており、遜色はないといえる。

したがって、現時点では、SPA におけるマルチブランドは積極的に評価できる効果的な戦略といえ、アダストリアが繰り返しマルチブランド戦略を全面に採用しているのも妥当であると私は評価する。

¹ コトラー／アームストロング[1999] 288 ページ

² 同上論文 同上ページ

³ ニルマルヤ・クマー [2009] 128～129 ページ

⁴ コトラー／アームストロング 前掲書 286～289 ページ

⁵ WEB 記事「経営を学ぶ～経営学・MBA・起業～ ブランド戦略③」

⁶ アダストリア シェアードサーチ 25 ページ

⁷ アダストリアホームページと、同上 HP 30 ページ、32 ページ、40 ページ、44 ページ

⁸ 同上ホームページ 30 ページ

⁹ 同上ホームページ 14 ページ

¹⁰ 同上ホームページ 25 ページ

¹¹ Professor Ogawa オフィシャル WEB サイト「造収益のポイント」

¹² ストライプホームページ

<http://www.fastretailing.com/jp/ir/notice/>

¹³ コトラ／アームストロング 前掲書 288ページ／ニルマルヤ・クマー 前掲書 128～129 ページ

参考文献

- ・ フィリップ・コトラ／ゲイリー・アームストロング著
恩蔵 直人 監修、月谷 真紀 訳 『コトラのマーケティング入門 第4版』 株式会社ピアソン・エデュケーション 1999 年
- ・ ニルマルヤ・クマー 『マルチ・ブランドが顧客を惑わす』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー 2009 年 6 月
- ・ 2016 年 04 月 24 日 最新版！2015 年 アパレル業界(国内) 売上高ランキング HP
<http://motokadenchan.seesaa.net/article/437057619.html>
- ・ 「アダストリア シェアードサーチ」
http://www.sharedresearch.jp/system/report_updates/pdfs/000/011/589/original/2685_JP_20161102.pdf?1478069563
- ・ 「ファッショントピクス」
<http://fashionmarketingjournal.com/2016/06/adastria-newci.html>
- ・ HP「経営を学ぶ～経営学・MBA・起業～ ブランド戦略③」
<http://keiei-manabu.com/marketing/brand-strategy3-3.html>
- ・ 「ストライプ HP」
<http://www.stripe-intl.com/brands/earth>
- ・ 「クロスカンパニーHP」
<http://www.crosscompany.co.jp/keiei/>
- ・ 「企業家倶楽部」
http://kigyoka.com/news/magazine/magazine_20160627.html
- ・ 「ファストリ HP」

