

文化ファッション大学院大学 ファッションマネジメント専攻

2026 年度入学試験「小論文」 解答例および出題意図

【Ⅰ期 解答例】

トム・フォードは「ボルノ・シック」という挑発的かつ官能的なビジュアル戦略でグッチを再生させた。しかしこの方向性はブランド本来のイタリアン職人技のヘリテージとは無関係であり、市場創造という即効性はあったものの、持続的なブランド価値の構築とは切り離されていた。フォード退任後にはフリーダ・ジャンニーニがクリエイティブディレクターに就任し、アール・ヌーボーの影響を受けた官能的なスタイルへ転換するとともに、ファッションアクセサリを強化した。この時期、中国を中心としたアジア太平洋地域が新たな成長基盤となり、売上高は 2004 年の 19 億ユーロから 2015 年の 39 億ユーロへと拡大した。

アレッサンドロ・ミケーレは 2015 年に就任し、クロスジェンダーとルネサンス・バロックを融合させたキッシュで文化的多層性のあるスタイルへと転換した。さらに CEO のマルコ・ビッツァーリと連携し、デジタルコミュニケーション戦略を強化。ミケーレ自身がブランド公式インスタグラムのインフルエンサーとしての地位を確立し、若年層との接点を深めた。加えて WeChat や Weibo を活用した中国向けローカライゼーション戦略、旧正月限定コレクションの展開など、中国の富裕層ミレニアル・Z 世代の感性を的確に捉えた。その結果、2019 年には売上高 96 億ユーロ、営業利益率 41%という過去最高を記録した。

しかしコロナ禍以降、中国市場の縮小とともにこのモデルは機能不全に陥った。アディダスとのコラボレーションなど新顧客層獲得の試みも奏功せず、2024 年の営業利益率はケリング買収以来最低の 21%まで低下した。この構造的問題の本質は、一貫したヘリテージ戦略の欠如にある。フォード、ジャンニーニ、ミケーレと歴代のクリエイティブディレクターがそれぞれ独自の世界観を打ち出してきたが、各方向性はグッチ本来の価値軸と断絶しており、ブランドの累積的資産が形成されなかった。このことが、エルメスや LVMH との競争力の差を生んだ根本原因といえる。

今後の戦略に求められる要素は三点ある。第一に、ヘリテージの再定義と一貫性だ。イタリアン職人技という不変の核を軸に据えながら、時代ごとの審美性をその延長線として展開する構造が必要である。第二に、市場依存の分散だ。中国一極集中のリスクが明白となった今、北米・中東・東南アジアへの戦略的拡張が不可欠である。第三に、クリエイティビティと経営の統合ガバナンスだ。新任のデムナ・ヴァザリアへの期待は高いが、クリエイティブの方向性が短期業績に左右されてきた経緯を踏まえれば、中長期のブランドビジョンを経営陣と共有した体制の確立が急務である。市場変化への感度とブランドの本質的価値への回帰、この両軸を統合することがグッチ再生の鍵となる。(1148 字)

【Ⅱ期 解答例】

世界のファッション業界が激しい競争とトレンドの短命化に直面する中、ファーストリテイリングが展開するユニクロは、独自のビジネスモデルによって驚異的な成長を遂げている。特にその「3 倍出店」戦略や、競合他社とは一線を画す商品開発哲学は、停滞する市場における新たな生存戦略のモデルケースと言える。ユニクロの成功要因を「商品哲学」「グローバル戦略」「社会的適応」の三点から分析し、今後のファッションビジネスの在り方について考察する。

第一に、ユニクロの最大の強みは、衣料品を「ファッション」ではなく「生活の道具 (LifeWear)」と定義した点にある。多くの競合他社がファッションショーのトレンドを模倣し、多品種少量生産で消費者の購買意欲を煽る「ファストファッション」モデルを採用するのに対し、ユニクロは基本的な機能性衣料の追求に特化している。具体的には、商品ラインを絞り込み、季節ごとのライフサイクルを長く設定することで、一品あたりの研究開発に多大な時間を投じている。このモデルは、大量生産によるコスト削減を追求しつつも、品質と耐久性を両立させることで、消費

者の強いブランドロイヤリティを獲得することに成功している。

第二に、このビジネスモデルを基盤としたグローバル戦略、特に北米市場における展開が挙げられる。2024年に200店舗規模を目指す「3倍出店」戦略は、単なる規模の拡大ではなく、ブランドの認知を「安価な日常着」から「生活に不可欠な機能的ツール」へと昇華させる試みである。北米の合理的な消費層に対し、日本のミニマリズムと機能主義を融合させたデザイン哲学を提示したことは、文化的な障壁を超えた価値提供に繋がった。

第三に、社会的な価値観の変化に対する適応能力である。現代の消費者は、製品の質だけでなく、企業の持続可能性に対しても厳しい視線を注いでいる。ユニクロが掲げる「高品質で長持ちする服」というコンセプトは、使い捨て型の消費構造からの脱却を意味し、環境負荷の低減という現代の要請に合致する。リサイクルプログラムの推進や持続可能な素材への転換は、単なる慈善活動ではなく、ブランドの永続性を担保するための経営戦略の中核を成している。

以上の分析から、ユニクロの成功は、明確な課題解決力と、一貫した経営戦略、そして文化・環境への適応能力の融合によるものと言える。他のブランドが厳しい市場環境を乗り越えるためには、トレンドの追従に終始するのではなく、自社の製品が消費者の生活においてどのような「機能」を果たすべきかを再定義する必要がある。ユニクロが示した「価値の集約と質の向上」というアプローチは、今後のファッション業界全体が持続可能な発展を遂げるための、極めて重要な指針となると考える。(1138字)

【全期共通 出題意図】

本問では、グローバルなファッションビジネスの動向を客観的に洞察し、実務的な課題に対して論理的な解決策を提示できる資質を問う。具体的には、提示された情報から市場構造の変化や本質的な問題を的確に抽出する「課題理解力」および「分析力」、ならびにそれらを体系化して自らの見解を構築する「論理的思考力」を総合的に評価する。