

〔論 文〕

商いの精神と「仕組み」革新(3): 製造小売業モデル —イケアとユニクロ—

矢 作 敏 行

商いの精神と「仕組み」革新(1): 商いの精神
目 次

1. 経営の源流としての「商い」
 2. 響き合う顧客志向
 3. 商いのゴールデン・ルール
 4. 経済と倫理の合致
- (第51巻 第3号、2014年10月)

商いの精神と「仕組み」革新(2)
: 企業文化の機能・逆機能

- 目 次
1. 経営理念の明確化
 2. ウォルマートの経営理念
 3. IBMの経営理念
 4. IBMにおける企業文化の逆機能
 5. ウォルマート文化の継承
 6. 反ウォルマート運動と社是の変更
 7. まとめ
- (第52巻 第2号、2015年7月)

本号 目 次

1. 事業戦略と「仕組み」
2. イケア成長の軌跡
3. イケアの「仕組み」革新
4. ユニクロ成長の軌跡
5. ユニクロの戦略転換と「仕組み」革新
6. まとめ

1. 事業戦略と「仕組み」

企業の存在理由を明かす経営理念は、事業戦略や経営計画として具現化される。事業戦略は、

自らの事業領域(ドメイン)を特定し、顧客に対してどのような価値を提供するかを提案し、企業は、それに基づき経営目標を設定し、経営計画を策定する。

しかし、現実の市場では競争があるため、事業戦略は白いキャンパスの上に絵を描くようにはいかない。自ずと競争に対する備えが必要となる。持続的な競争優位を保持するためには競争相手が模倣しにくいユニークな価値をつくり出す仕組み(ビジネスモデル)を構築し、さらには競争相手が追随してきた場合には、一歩引き離す連続的な革新を起こす能力の構築が求められる。

ここでは、事業戦略をユニークな価値を提案する競争戦略とそれを活動ベースで実現し、利益を獲得する「仕組み」の2つに分けて考えることにする⁽¹⁾。

前号で取り上げたウォルマートを例にとると、バラエティストアのフランチャイジー(加盟店)からディスカウントストアのレギュラーチェーンへ事業戦略を転換し、いつでもどこより安い価格で商品を提供するEDLP(エブリデイ・ロープライス)競争戦略を採用した。しかし、低価格はどのディスカウントストアも追求している競争戦略であり、しばしば終わりのない競争を招きかねない。ウォルマートは立地戦略で差異化を図り、泥沼状態の価格競争を回避した⁽²⁾。

Kマートをはじめ有力企業は、主に市場の肥沃な大都市周辺に出店したのに対して、アーカンソー州出身のウォルマートは有力企業が無視した人口2万人以下の南部スモールタウンに集

中出店し、ドミナントエリア（集中出店地域）を形成した。

競争戦略には、コストリーダーシップによる低費用・低価格戦略か独自価値の提供による差異化戦略の2つの選択枠があり、さらに、その適用範囲を限定すると、ニッチ戦略となる。小売業の場合、代表的なニッチ戦略には標的顧客の絞り込みと地理的市場空間の限定の2つの選択肢がある。ウォルマートは後者のニッチ戦略を採用し、地理的市場空間をスモールタウンに限定し、低費用・低価格戦略を展開した。それが大成功をおさめる基本的な要因となった。

価値を提案する戦略の実行には、「仕組み」が欠かせない。「仕組み」とは事業活動を構成するバリューチェーン（価値連鎖）の編成方法を意味しており、提案された価値の創造・獲得のための活動システムを内容とするビジネスモデルとほぼ同義である。

ウォルマートの場合、商品の集荷・中継ぎ・分荷を効率的に行う配送センターを軸にしたロジスティクス（兵たん基地）システムの構築と需要予測や在庫補充を的確に行う ICT（情報通信技術）革新が中核的な能力であり、それを基盤にして低費用・低価格経営の仕組みをつくり上げた。

本号では、ユニークな価値の提案・創造・獲得の点で、優れた成果を残している世界最大の家具インテリア店チェーンであるスウェーデンのイケアと、日本最大の衣料品店チェーン、ユニクロ（持ち株会社はファーストリテイリング、

略称 FR）の両社を比較し、事業の競争戦略とそれを実現する仕組みを考える。

両社はともに低価格戦略を採用し、グローバルに製造小売業モデルを展開している点で共通している。その事業の仕組みは漸進的かつ連続的に変化し、ビジネスモデルが高度化・洗練化を遂げ模倣困難性を増した。まず、その点を確認したい。そのうえで、両社のビジネスモデルを比較分析する。

両社はともに個性的な創業者の価値観が企業文化として刷り込まれ、頑強な仕組み化が図られている。その点にも注意を払いながら、まず両社の成長の歩みをたどってみよう。

2. イケア成長の軌跡

イケアの起源は1943年、イングヴァル・カンプラードが17歳の学生の頃、商売をするため自分の姓名のイニシャル「IK」と家族が住んでいた南スウェーデンのスモーランド地方の地名エルムタリユード（「E」）とアーギュンナリユード（「A」）の頭文字を組み合わせた社名の会社を登記したことに始まる⁽³⁾。

1943年～：創業、通販事業の拡大と低価格戦略

カンプラードは、自分の商売好きは血筋だと述べている。母の実家がエルムフルトで1、2を争う商店で、もの心ついた頃からニシンやキャンディが並ぶ店内で遊んでいた。

商業学校に入学し、中間流通業者を飛び越し

表1 イケアとファーストリテイリング（ユニクロ）の概要

	イケアグループ	ファーストリテイリング
本社所在国	オランダ	日本
事業分野	家具・インテリア専門店	カジュアル衣料専門店
総収入（億円）	40,131	13,829
純利益（同）	4,560	781
総資産（同）	61,193	9,776
店舗数	315	2,753
海外進出国・地域数	27	15
従業員数（人）	147,000	30,448

（注）数字は2014年度。イケアグループの数値は1ユーロ＝137円で換算。ファーストリテイリングの海外進出国・地域数はユニクロのみ、また同従業員数は正社員のみ。

て直接、外国メーカーから商品を購入し、顧客に販売できれば、安価に提供できることを学び、登記した会社でさっそくスイス製ライターやハンガリー製ボールペンなどを買い付け、通信販売で売りさばいた。

1945年、商業学校を卒業すると、地元の森林所有組合職員となるが、自宅で家族の協力を得ながら通信販売事業は続けた。3年後、はじめて家具の通信販売を始めた。父が購読していた農業従事者協会の機関誌を見ていると、競争相手の通販業者が家具を販売していた。地元にはたくさんの家具メーカーがあったので、単価の大きな家具の販売をやることにした。

1949年、イケアは農業従事者協会誌に家具の通販広告を出し、中間流通業者を排除したメーカー直販による価格破壊を宣言した。

「皆さんは実感されていることだと思いますが、収入がいくらあっても生活は楽ではありません。これはなぜでしょう(中略)。その理由は、大半の場合、中間マージンにあります(中略)。私たちはこの価格リストを正しい方向に一步進ませ、皆さんに売る商売人が仕入れる価格と同じか、それ以下の価格で、皆さんに商品を提供できるようにしました」(トーレクレ『イケアの挑戦 創業者は語る』、57～58頁)。

これが製造小売業モデル構築の発端となった。カンプラードは有利な仕入れ先の開拓に奔走し、家具工場メーカーと一緒にどのようしたら、割安な商品をつくれるか工夫を重ねるようになった。しかし、値段を下げていくと、品質が悪くなり、お客の苦情が増える「低価格・低品質」の悪循環に陥った。そこで、1953年お客の信頼を得るため、家具を常時、展示する場所を設け、実際に自社の商品と他社の商品を展示し、品質を確かめられるようにした。

その前後、イケアの代表的なデザイナーとなるジッリス・リンドグレーンらとメーカーの工場ですべて試作を繰り返していた。ある日、地元の家具工場できあがった家具の写真をカタログ用に撮影していたときのことである。テーブルの撮影を終了した後、片付ける段になり、リンド

グレーンが「なんてかさばるんだ。テーブルの脚なんか取ってしまって、テーブル板の下に足だけまとめて収納したらいい」と言い出した。

かくしてカタログにフラットパック(平たい梱包)方式による組立式家具の第1号となるテーブルが登場した。組み立て式家具はそれまでも百貨店などで一部販売されていたが、イケアがフラットパック方式を徹底し、得意技にしたのには、特別の理由があった。1つは、輸送中にテーブルの脚が折れる、棚に傷がつくという損傷が頻繁に起こっていた。いま1つは、家具業界でイケアの安価な家具のデザイン盗用問題が騒がわしくなり、デザインを変更する必要に迫られていた。その意味でも、フラットパック方式による独自デザイン商品には大きな利点があった。

1950年代前半、イケアの事業戦略の大枠が決まった。消費者が進んで購入する安価な商品をフラットパック方式で作り、カタログを大量に配布し、お客を展示場(現在は店舗)に吸引する。次に、お客はカタログを手を広げ建物の中を歩きながら、商品を見て回り、注文を決める。当時、商品は工場から配送され、お客が家具を組み立てていた。通信販売と家具専門店が1つになった新しい小売業態が誕生した瞬間である。

1950年代半ば～：業態コンセプトの確立と店舗小売業の展開

展示場の開設は通販商品に対する信用を高め、「低価格・低品質」の悪循環から抜け出すきっかけとなった。その頃からデザイン性・機能性・低価格の三拍子がそろった商品政策の基本が明確になり出した。

それはイタリア・ミラノのメッセに出かけたときのことだった。庶民の暮らしぶりを見学する機会に恵まれた。時代の最先端をゆくメッセのエレガントな家具とは対照的に、庶民の居間には暗く重い色調の家具が並んでおり、天井から裸電球が素っ気なくぶら下がっていた。このギャップを埋める実用的でデザイン性に優れた家具をつくり出すのがイケアの使命だと気づいた。

後に販売部長となるレンナート・エクマールは、それを「デモグラフィックデザイン(民主

表2 イケアと創業者イングヴァル・カンブラードの歩み

1926	創業者のイングヴァル・カンブラードがスウェーデン南部スモーランド地方にある小さな村、エルムフルトで農場を営む家の長男として生まれる。
1933	両親とともに、後にイケア発祥の地となる近くのエルムタリユード農場に移る。
	創業：通販事業の拡大と低価格戦略
1943	17歳になった学生、カンブラードが「イングヴァル・カンブラード、エルムタリユード、アーギュンナリユード」の頭文字をとり、内職で商売するための会社「イケア」を登録する。万年筆等の通信販売を始める。
1945	商業学校を卒業後、森林所有組合の事務職員として働きながら自宅で通信販売業を継続。
1951	通信販売事業の売上高が百万クローネを突破。
1953	エルムフルトに通信販売事業の拡大のため、常設、商品展示場を開設する。
	成長期：業態コンセプトの確立と店舗小売業の展開
1958	エルムフルトで初めてのイケア店舗を開店する。
1961	低価格販売に反対する国内家具業界の反発にあい、ポーランドで商品製造委託を開始し、安定的な調達ルートを開拓する。
1965	ストックホルム郊外、クングェンス・クルバにイケア店舗を開店する。現在でもクングェンス・クルバ店は主力店舗の1つである。
1971	前年に火事で焼失したクングェンス・クルバ店が商品のセルフピックアップ方式やレストラン等現在の業態コンセプトの原型を導入して再開店する。
	グローバル化：製造小売業モデルの深化とガバナンスの確立
1973	カンブラード一家、税金・相続対策を理由にデンマークに移住。 スイスに北欧以外で初めてのイケア店舗が開店し、国際化が始まる。
1974	ドイツ1号店がミュンヘン郊外に開店。 日本で三井物産、湯浅家具等と合弁会社を設立し、1号店を千葉県船橋市に開店。
1978	カンブラード一家、安住の地となるスイスに移住。
1982	イケアが財団法人の所有会社となる。
1985	アメリカ1号店がフィラデルフィアで開店する。
1986	カンブラード、社長を退く。後任にはスモーランド地方出身のアンダシェ・モーベリが就く。 売上高100億クローネに。 日本から撤退。
1991	スウェーデンの家具メーカー、スウェドウッドを買収し、国際的な生産拠点を構築する。
1992	イギリスの家具インテリアチェーン、ハピタを買収。
1998	中国1号店を上海に開店する。 売上高500億クローネを突破。
1999	第3代社長にアンダシェ・ダールヴィグが就く、 店舗数150店、売上高600億クローネに。
2000	ロシア1号店がモスクワ郊外に出店する。
2002	店舗数175店、売上高1000億クローネに。
2006	日本に再進出し、千葉県船橋市に1号店を開店。 カンブラード、80歳となる。引き続き、シニアアドバイザーとして活躍する。
2014	世界27カ国に315店舗を展開し、売上高2870億ユーロを上げる。

(出所) トーレクル、ユングブルーートの各著書、イケアグループ2014年度年間業務サマリー等。

的デザイン)」と名づけた。見た目がいいばかりでなく、工場での機械生産が可能ないように部品のモジュール化（接合可能な規格・システム化）を進め、組み立て式家具をつくり出すことである。いくらデザインが優れていても、値段が高くてはだれも買えない。だから、「デザインは生産性に従属する」と考えた。いま、イケアは「より快適な毎日を、より多くの方々に (To create a better everyday life for the many people)」を経営ビジョンに掲げている。その基となったのが、この「民主的デザイン」という商品開発コンセプトだった。

展示場と通販のハイブリット事業の成功で資金を獲得したイケアは1958年、エルムフルトに初の小売店舗を約7000平方メートルの規模で開店した。スウェーデン経済は復興の波に乗り、福祉国家として発展し、地方でも工業化に伴う住宅建設が急ピッチで進められていた。小売店舗はたちどころに軌道に乗った。

しかし、事業の急拡大とともに、既存家具業界はイケアの価格破壊に対して強く反発した。主要な家具展示会から締め出され、イケアとの取引を拒絶する国内メーカーの数が増えた。イケアの商品調達は危機に瀕した。冷戦が終結する1961年、ポーランドが外資への市場開放を進めているとの情報に接し、カンプラードはワルシャワに飛んで、現地生産者との商談に臨んだ。計画経済の中でもポーランドの家具に対する伝統的な技術と木材資源は維持されていた。何より仕入価格がスウェーデンの半分以下だった。

カンプラードは即断即決した。家具の加工技術の供与と長期継続取引を提案し、さっそくポーランド製家具の輸入開発に着手した。その後、2000年代半ばまでには自社工場を含め90ヵ所の生産・物流拠点を整備した。

なお、2014年度現在、スウェーデン製の商品は全体の5%に過ぎない。残りは海外で調達されており、とりわけ中国25%、ポーランド18%、イタリア7%の上位3ヵ国で全体売上高の半分を占めている。低価格政策をささえているのは、この海外商品調達力である。

大型商業施設のないスモーランドの内陸地方で成功した後、最大の消費市場である首都ス

トックホルムに進出した。1965年6月、郊外のクングルス・クルバに4万5800平方メートルの大型店舗を開店した。店舗は中心街からかなり離れており、安価な土地を手当てし、十分な売場面積と駐車場のスペースを確保し、広い商圈から車客を吸引する体制を整えた。これは、その後の郊外大型店の手本となり、社内では「ジャガイモ畑の原則」と呼ばれた。

イケアが独自に開発した商品の評判は高まっていた。専門雑誌の商品検査の結果、イケアの家具は他社製品と比べて、値段が低く、品質面でも数段よいと評価された。かつての「価格破壊王」というより「現代的で品質を重視した会社」というイメージが行きわたるようになっていた。ストックホルム店の初年度売上高は当初計画の2倍に達した。

しかし、5年後の1970年9月、店舗は火事で焼失した。翌71年3月に改装し、再開店した。店長のハンス・アクスは5年間の経験をいかして、まったく新しい店舗のあり方を提案した。第一に、販売形態をセルフサービス方式にした。以前は、お客はカタログを見ながら商品を選択し、レジのあるカウンターで販売員に注文し、代金を支払っていた。直ちに商品を自分で持ち帰るお客には倉庫から商品を持ってきて、受け渡した。しかし、週末になると、カウンターサービスには決まって長蛇の列ができ、お客の不満は募る一方だった。

そこで、アクスはお客が自ら倉庫の棚から商品を持ってきて、できるだけ自分で持ち帰るようにするスーパーマーケット方式を提案した。お客が商品の搬出や配送を負担することになるので、店舗作業の効率化が図れる利点も大きかった。こうしてキャッシュ・アンド・キャリー（現金持ち帰り）の原則が導入され、フラットパック方式は顧客参加型営業形態へと進化した。

以上のように、カンプラードは1948年、弱冠22歳で家具の通信販売業に乗り出し、23年後の1971年、45歳のときには現代イケアの業態コンセプトの基本型を、漸進的に作り上げた。

1980年代～：製造小売業モデルの深化

カンプラードは長い間、生産と販売は別物

で、生産には直接、手を出さず、販売に専念することで経営のリスクを管理した。しかし、数多くのメーカーとの長いつきあいの中で家具生産のノウハウはたっぴりと仕込んでいた。1970年代末、イケアの窮地を救ったポーランドの家具メーカーが一斉に値上げを要求してきた。ポーランドで商品調達する西側諸国の家具業者や小売業が増え、条件のよい取引機会が増えたためである。1980年代、イケアの調達先は自ずとポーランド以外の東欧諸国へと広がった。

1991年には、デンマークとカナダに支店のあるスウェーデンの木材加工会社、スウェッドウッドを買収し、生産部門の中核に据えた。翌92年、ポーランドの家具産業が民営化されると、スウェッドウッドを介して、地元メーカーを次々と買収するとともに、新工場を建設した。

非上場会社のイケアは取扱商品の内製化率を公表していないが、『イケア2014年度イヤーリーサマリー』によると、11カ国に36カ所、44工場を擁し、2万100人の従業員を雇用している。なお、外部の取引先メーカーは中国、東欧中心に51カ国1002社におよび、その平均取引年数は11年もの長期におよんでいる。

2014年現在、取扱品目数は9500品目で、2000年代初めの1万7000品目から大幅に絞り込まれている。消費者のライフスタイルや好みの変化に合わせて、年間約2000品目の新商品を投入しているが、いまは商品数を増加させず、効率的な生産・販売体制を優先させている。自ずと、進出地域に合わせた商品化には慎重な姿勢を貫いており、基本的には世界27カ国315店舗で同一商品を扱っている⁽⁴⁾。

ただし、生産体制が分散化し、「スウェーデン製家具」はごく一握りとなったにもかかわらず、デザインセンターは発祥の地、エルムフルトに置き、すべての商品についてデモグラフィックデザインの原則を貫き、明るく機能的な北欧の家具というブランドイメージを大切にしている。

同現在、デザインセンターには15人の自社デザイナーと契約した外部デザイナー75人が仕事している。そこに世界各国のデザイナーやエンジニア、ライフスタイル研究者が集まり、

商品開発に取り組んでいる⁽⁵⁾。

3. イケアの「仕組み」革新

イケアは2014年度(2014年8月期)、世界30カ国語で2億1700万部のカタログを発行し、売上高2870億ユーロ、純利益33億ユーロを上げている。売上高純利益率は11%と高く、過去10年間で売上高は2.3倍に伸びた。好成績をささえている事業の「仕組み」は、低価格と機能性を高い次元で両立させる商品戦略を実現するデザイン力を中心となり、売場環境の改善とブランド価値の構築という2つの関連資源・能力が補完する形で構成されている。

「民主的デザイン」とイケア効果

低価格は家具の通信販売を始めた頃からの基本戦略である。しかし、カンプラードは低価格を競争相手に勝つ手段であると同時に、ビジョンにある「より多くの方々に」自社でデザインした家具を使ってもらおうための手段であると考えていた。

「より多くの方々に」使用してもらい、「より快適な毎日を」を実現するためには低価格と機能性が一致したデザイン性が求められる。それが「民主的デザイン」というイケア独自の商品開発コンセプトだった。その実現のため、家具の部品をモジュール化し、大量に機械生産し、最終的にはフラットパック方式で梱包して顧客の居間にまで至る効率的なサプライチェーンを築き上げた。フラットパック方式の家具の容積は平均6分の1に縮小され、倉庫での保管スペースや輸送用トラックの積載効率を大いに改善した⁽⁶⁾。

そこでは顧客が商品の選択、配送、組み立てを受け持つ、顧客参加型の仕組みが生み出された。アメリカの研究者はそれを「イケア効果」と呼んだ⁽⁷⁾。配送や組み立てを担当する夫は大変だが、1日かけて買い物し、子供部屋のベッドや本棚を組み立てた経験は家族全員にとってよき思い出となり、顧客の経験価値を高め、「イケア」というブランドの想起効果を引き出す⁽⁸⁾。

玩具のレゴや日本の折り紙が国際的に人気

を集めている理由も同様である。人間は労働し、価値を創造するドイットセルフ (Do-it-yourself) に本能的な喜びを見出す。「イケア効果」は自ずと、顧客のロイヤルティ (愛顧度) 向上に資している。

売場環境と顧客価値の向上

独自の商品による持続的な競争優位性は、売場環境の工夫により補強されている。世界中どの店舗に行っても、イケアの売場にはライフスタイルの提案という共通の主張が表現されており、顧客は売場の入り口から出口までワンウエイコントロール (顧客を店舗設計に沿って誘導すること) されている。

日本再進出1号店の南船橋店をみると、まず2階の家具のショールームに誘導される。入口近くのリビングルームの展示場には、実際に住んでいるかのようにソファやテーブルが置かれ、その後にダイニングからキッチン、オフィス・書斎、ベッドルーム、ワードローブへと続く。これは家を買ひ、家具を手当てするとき、まず寝室ではなく居間の商品から購入する人が多いからだ。

居間で使用する家具や敷物は田舎風、北欧調、現代的、若者向けといったライフスタイル別にコーディネートされている。実際に使用する場での商品価値を見せるビジュアルマーチャングデザイン (VMD: 顧客の視覚に訴える商品陳列法) である。しかも、低価格訴求が忘れられたわけではまったくない。各商品カテ

ゴリーには「最低価格」と表示されたお買い得商品が必ず陳列されている。

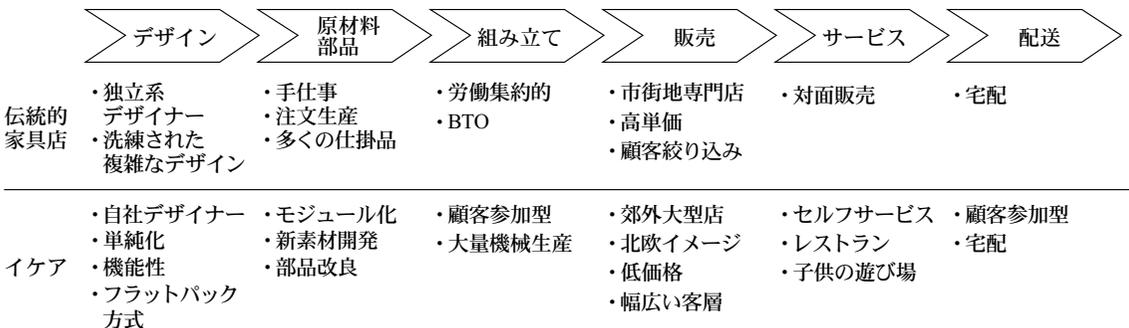
2階での大きな買い物が終わると、2階にある広々としたレストラン・カフェではソファやハイチェア、普通のテーブル席と異なるスタイルで一休みし、北欧料理やイケアのPB (プライベート・ブランド) ビールを楽しめる。そして、インテリアや生活雑貨を扱う1階のマーケットホールから組み立て家具をピックアップする商品倉庫へ導かれる。レジを通ると、外にはスウェーデン産食品を販売するコーナーと名物の100円ホットドックを売る食べ物・ドリンクのコーナー「ビストロ」がある。

イケアの売場レイアウトや関連施設・サービスは徹底した標準化が図られているが、決して「退屈な画一化」に陥らず、買い物する楽しみを高める工夫がこらされている。なぜなら、現経営陣の言を借用すれば、イケアの売場は単なる家具インテリア店としてではなく、「テーマパーク」や動物園と同様、家族連れで出かける究極の「デスティネーションストア (目的地となる店舗)」として磨きをかけているからである⁽⁹⁾。

北欧ブランドと競争の差異化

カンプラード一族は40年以上前に節税・相続対策から海外に移住した。持ち株会社のインカ・ホールディングスの本社もオランダにある。スウェーデン産家具も一握りにすぎない。それにも関わらずイケアのブランド戦略は徹底して

図1 イケアのバリューチェーンの特徴



(出所) 表2 同資料および Nirmalya Kumar *Marketing as Strategy*. Harvard Business School, 2004 を参考に筆者作成。

北欧イメージを貫いている。

店舗の看板は、言わずと知れた青字に黄色の十字を配したスウェーデン国旗と同一カラーである。商品にはすべて北欧系の名前がつけられている。たとえば、応接用テーブルやソファーには「クリッパン (KLIPPAN)」や「バルカビイ (BARKABY)」といったスウェーデンの地名がつけられているといった具合に、である。白に代表される明るく実用的な製品はすべて自社開発商品である。子供用プレイランドは「スモーランド」と呼ばれ、レストランではスモーランド地方の家庭料理、5個349円のミートボールが名物となっている。

自分で組み立てた家具とそれに合わせて購入したカーテンや食器などの最終的な顧客の経験価値は生活の中で使用されて、「イケアで買ってよかったな」となる。そこでは顧客参加型の「イケア効果」が十分に発揮されている。商品は家庭で使用されながら、価値を発信するメディアとなる。この経験価値の向上がイケアと

顧客との間には強い絆を生み出すことになる。

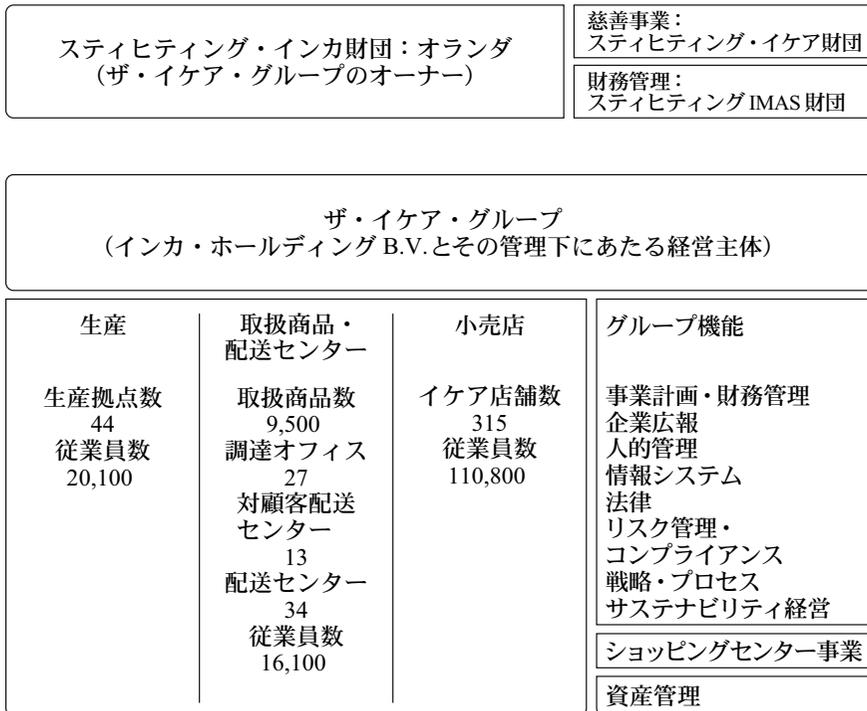
ガバナンスと収益化

カンプラードは満50歳になった1976年、自らがつくり上げた事業の理念と仕事のやり方を「ある家具商人の書」(別掲「囲み」参照)としてまとめた。それは9カ条からなる「イケアコンセプト」としてイケアで働く人すべてのバイブルとなった。

これを読むと、イケアコンセプトの基軸は、すでに指摘した低価格戦略にあり、それを実現するために独自製品を生み出すデザイン性を重視し、ブランド戦略も強く意識した点を確認することができる。また、イケアの成功が簡素でコスト意識の高い経営や常識にこだわらない自由闊達な企業文化に支えられている点も読み取れることができる。

カンプラードは、このイケアコンセプトを守り、自らの死後における事業体イケアの存続を安泰にするため、極めて特異な企業ガバナンス

図2 イケアグループの組織図



(出所) 『イケア・グループ 2014年度イヤリーサマリー』

「ある家具商人の書」(イケアコンセプト)

1. 「イケアの製品は当社のアイデンティティ(存在根拠)である」。

—できる限り多くの人びとが購入できるように、廉価でデザイン性に優れた機能的な家庭用家具を提供する。常に、典型的なイケア製品を重点的に販売し、スウェーデン製品であるとのイメージを打ち出す。多くの人びとのために尽くすという基本政策は、絶対に変更してはならない。

2. 「イケア精神とは、力強く生き生きとした毎日を過ごすこと」。

—真のイケア精神は、私たちの情熱、革新のためのゆるみない意志、儉約精神、責任感や助け合う心、仕事に取り組む際の謙虚さ、簡素であるという私たちの姿勢により形成される。

3. 「利益は私たちにリソース(資源)を与える」。

—財源を築き上げるには、長期展望に立ってよい結果を出すことである。そのためには最廉価を提供することだ。そして、その値段で良質の商品を提供することだ。

4. 「わずかなリソースでよい結果を得る」。

—私たちは何度も財源がほとんどなくてもよい結果が得られることを証明してきた。コストを無視して、設定した目標を達成するだれにでもできる。

5. 「簡素化は美德である」。

—複雑な規則や官僚主義、優柔不断は組織の働きを麻痺させる。それに対して、簡素化された業務は効率性を高める。簡素さと謙虚さが私たちの原則だ。

6. 「違う方法でやってみる」。

—それが当たり前であるからという理由で行われている方法を疑ってみる。窓をつくる向上にテーブルのフレームを製造させ、シャツ工場にクッションをつくらせたのは偶然ではない。「なぜ、そうではいけないのか」という問いに対する回答に過ぎない。

7. 「一つに集中する」。

—勝利するためには一つのことに焦点を合わせることである。売場に商品を溢れさせてはいかない。しよせん、あらゆる人の好みを満足させることはできない。すべての市場を一度に征服することもできない。

8. 「責任を取ることは特権である」。

—過ちを起こさないのは、眠っている者だけだ。間違いを犯すことは、行動力のある者の特権である。また、彼らは間違いを犯しても、やり直し、それを正すことができる。勝者はいつも積極的な者である。

9. 「ほとんどのことがまだ手つかずだ」。

—幸福とはゴールに達することではない。ゴールに行き着くまでの行程である。素晴らしいことに、私たちはまだ出発点に立ったばかりである。明日はどのように改善することができるかを自問することで、前進することができる。

(出所) トーレクル『イケアの挑戦～創業者は語る』、451～464頁。

を編み出した。

社会福祉国家として知られるスウェーデンは伝統的に社会民主党が強く、税金の高い国として知られた。カンブラード一家は所得税・相続税対策のため、1970年代永住の地となる平和国家スイスへ移り住んだ。80年代、今度は自らの「創造物」であるイケアを、「誰も手を出せない会社」にするため、株式を公開せず、財団が持ち株会社を統制・管理する独特の所有・管理機構を確立した。それは資本と事業の2つが表裏一体となっている。

資本面では、1982年スティヒティング・イ

ンカ財団、スティヒティング・イケア財団が設立され、両財団がイケアの店舗や工場、事務所等で構成される経営実体を所有する持ち株会社のインカ・ホールディングの株式をすべて所有していると同時に、慈善事業を行なっている。そのうちインカ財団はイケアグループの資産の管理運営に当たっているほか、92年に買収したイギリスの大手家具インテリア店チェーン、ハビタの株式を所有している。

実際の事業モデルの管理・運営はデンマークにあるイケア・インターナショナル社が執行している。インカ・ホールディングが商品の製造、

購入、配送、販売の業務執行を委嘱するために設置した会社であり、最大の役割はカンプラードが「ある家具商人の書」で定めたイケアコンセプトの維持・厳守である。ただし、実際にイケアコンセプトを管理・統制しているのは、オランダにあるインター・イケア・システムズ社という複雑なガバナンス（統治）機構になっている。

システムズ社はイケアの全店舗に対しての登録商標や広告の著作権、事業コンセプト、その他営業上の経営ノウハウを提供しており、各店舗は直営店含めて、システムズ社からフランチャイズ権を獲得し、登録商標の使用や経営指導等に対して売上高の平均3%見当を支払っている。ここに大きな収益が落ちている⁽¹⁰⁾。

各店舗は指定された事業コンセプト、たとえばレストランの規模を縮小する、または売り場レイアウトを変更する場合、書面でシステムズ社の許可を得る必要がある。「ある家具商人の書」でも、カンプラードは商品の販売構成に関するガイドラインの変更は、インカ・ホールディングとシステムズ社の役員会がともに承認した場合のみ許可されると明記している。システムズ社と店舗の関係は通常のレギュラーチェーンでは極めてまれな強い統制で管理され、確実な収益化が図られている。

イケアのガバナンスと収益化モデルは、商品や店舗のコンセプト以上にユニークである。

4. ユニクロ成長の軌跡

柳井正は、1949（昭和24）年に生まれた。父・等が同年、山口県宇部市で紳士服小売店のメンズショップ小郡商事を開業した。大学卒業後、父の勧めでジャスコに入社したが、1年もしないうちに退社し、72年、父の説得で帰郷し、家業を継いだ⁽¹¹⁾。

メンズショップ小郡商事は当時、資本金600万円の株式会社で、紳士服店、カジュアル衣料品のVANショップをそれぞれ1店舗所有する年商1億円の中小企業だった。十分な数の従業員がいなかったため、仕入れ、品出し、在庫管理、接客販売、経理、掃除まで何でも一人で行っ

た。それがよかった。自分で考え、自分で行動するうち、仕事のおもしろみを感じるようになったという。

1984年～：創業、郊外型カジュアル衣料専門店の誕生

継承した家業が紳士服店とカジュアル衣料品店の両方を経営していたことが柳井のその後の人生を左右した。同じ衣料品でも商売のやり方や業界動向がまったく違っていた。紳士服はサイズの選択から採寸まであり、きちんと接客しないと売れないが、カジュアル衣料は売れるものは黙っていても売れた。ただし、カジュアル衣料は紺やグレーの背広定番の紳士服と違い、流行もあり、売れるものと売れないものの差がはっきりしていた。

商品管理も違っていた。紳士服は値段が張り、利益率も高いが、在庫回転率は悪く、売れる時期も春先や年末に集中していた。その点、カジュアル衣料は当たれば、商品の回転率はよく、客層が幅広かった。当時、紳士服専門店のボラタリーチェーン、協同組合日本洋服トップチェーンに加盟していたが、すでに広島・青山商事をはじめ有力メンバー企業はモータリゼーションの進展に対応し、郊外型紳士服店を展開し、急成長していた。後発の小さい企業が紳士服に参入する余地は乏しかった。柳井は、それならばカジュアル衣料を売る方がおもしろいかもしれないと思い始めた。

柳井の背中を押す動きが80年代初めにかけて起きていた。欧米に商品買い付けに出かけた折、ギャップ、リミテッド、ネクスト等々のカジュアル衣料品店チェーンがものすごい勢いで伸びていた。日本でもDC（デザイナー&キャラクターズ）ブランドブームが起きていた。DCブランドは高価で買えない若者向けに低価格のカジュアル衣料を提供できないか。しだいに店舗と商品のイメージが浮かんできた。

アメリカ訪問中、売場コンセプトのヒントをつかんだ。よく知られたエピソードである。大学生協のブックストアに立ち寄った際、学生が欲しいものがすぐ手に入るような売場レイアウトと品揃えで、売らんかなという商業的な臭い

がほとんどしない。本屋のようにスッと入れて、欲しいものが見つからなければ、黙って出てくればよい。セルフサービスには違いないが、買い手の立場にたって、お客が自由に商品を選べる売場環境をつくる。それを「ヘルプユアセルフ」と呼んだ。

宇部から飛び出し、近くの大都会・広島で勝負することにした。中区本通商店街の裏通り、袋町で良い店舗物件が見つかった。マンションの1、2階で合計約330平方メートルの広さがあった。店舗コンセプトは「週刊誌みたいにカジュアルを気軽に買える、ヘルプユアセルフの店」とし、店名は店舗コンセプトを表現するため「ユニーク・クロージング・ウエアハウス」とした。直訳すれば、「特異な洋服の倉庫」となる。「ヘルプユアセルフ」を実現するため、店内の通路を広く、まっすぐに取り、天井はコンクリートをむき出しのまま高くし、開放感を演出した。清潔な売場に商品をきちんと並べ、店員がしつこく接客せず、求められたときに対応することにした。

1984年6月、ユニクロ1号店が開店した。朝6時の開店前から人の列ができた。テレビやラジオでの宣伝、商店街や学校周辺でのチラシ配布が功を奏した。知名度のない土地で、改めて広告宣伝の力を知った。売り物は低価格だった。メンズ中心のヤングカジュアル専門店という感じの品揃えで、1000円と1900円の2価格帯制を前面に出した。岐阜、名古屋、大阪のメーカー・問屋から割安な商品を仕入れ、輸入品を目玉商品にした。

郊外展開のチャンスはすぐにやってきた。2号店の賃貸物件を物色していたとき、下関市郊外に自動車用品店の撤退した店舗があった。それが翌85年6月に開業した最初の郊外型店舗、ユニクロ山の田店だった。さらに、同年秋には岡山市郊外で市街地店（表町店）と郊外店（岡南店）がそれぞれ開店した。

柳井は、たちまち郊外市場の豊かさを実感した。第1に、モータリゼーションに伴う立地変動の大きさだった。若いカップルや家族連れが遠くから車でやってきた。しかも家賃は割安で、店舗物件も探しやすい。第2に、郊外型市場は

肥沃だった。市街地より客層が広く、年齢、性別、家族構成に関係なく需要がある。しかも、幅広い客層にはトレンド品よりベーシック品が好まれた。セグメンテーションではなく、「ノンセグメンテーション」、つまりノンエージ、ユニセックスで場をつくり出すとの市場戦略の方向性をつかんだ。第3に、郊外店の来店客数は市街地店舗より少なかったが、目的買いのお客が多く、来店客の買い上げ比率は高く、接客・販売効率がよかった。

郊外市場の魅力は先行する郊外型紳士服店の成長で実証済みだったが、郊外でカジュアルを売ることはだれも成功していなかった。すでに指摘した通り、カジュアルは紳士服と違い、売れる商品と売れない商品の差が大きい。人の集まる市街地店舗では、カジュアル特有の市場リスクを分散できたが、郊外店で特定の客層をつかむことはむずかしかった。柳井は、郊外でカジュアルを売るリスクを「ノンセグメンテーション」という市場戦略で克服することになる。それが現状打破の最初のイノベーションとなった。

1990年代～：急成長、チェーンストア経営の展開

1980年代後半、店舗数を拡大し商品の取引量を増やして仕入れ条件を改善するという次の段階に進んだ。1989年8月期店舗数はフランチャイズチェーン（FC）5店舗含めて22店に増え、売上高41億円まで伸びたが、経常利益は4800万円と1%ちょっとしか計上できない。銀行からの借入金も膨らんでいた。会社をつぶさないためには、組織で動ける会社にする必要性を感じるようになった。1990年、公認会計士のコンサルタントの指導を受け、組織図の作成から業務の標準化、年間事業計画の策定・管理、月次決算の迅速な作成・対応、給与体系の見直し等々の業務体系全般の改革を進めた。

1991年9月設備資金の手当てや店舗物件の確保、人材の募集のため株式公開を目指すとの方針を決めた。社員を集め、社名を「ファーストリテイリング」に変更し、毎年30店舗を出店し、3年後100店舗体制を実現すると宣言した。店舗数がFC店含めて29店舗のときだから、

表3 ファーストリテイリング(ユニクロ)の歩み

西暦	事項	売上高	経常利益
1949	山口県宇部市で柳井等(正の父)がメンズショップ小郡商事を創業。		
1963	資本金600万円で小郡商事を株式会社に改組。		
1971	柳井正、大学卒業後、ジャスコ入社。		
1972	柳井正、小郡商事入社。店舗数2店。	1	—
創業：郊外型カジュアル衣料専門店の誕生とチェーン化			
1984	ユニクロ1号店(ユニクロ袋町店、1991年閉店)が広島市で開店。 柳井等が会長、柳井正が社長に就任。		
1985	初の郊外ロードサイド店(山の田店)が山口県下関市で開店。		
1988	直営店12店舗、フランチャイズ店3店舗のとき、POSシステム導入。	27	0.43
1991	商号を小郡商事からファーストリテイリングに変更。全国チェーン展開を宣言し、年間30店舗の出店、3年後100店舗を目指す。		
1994	広島証券取引所に株式を上場。	333	27
1997	東京証券取引所市場第2部に株式を上場。 新業態「スポクロ」、「ファミクロ」を出店するも、翌年には撤退。	750	55
現状突破：製造小売業モデルへの転換			
1998	秋冬商戦で1900円のフリースがブームとなる。 首都圏初の都心型店舗、ユニクロ原宿店が開店。 業務改革プロジェクト「ABC改革」が始まる。	831	63
1999	東京証券取引所市場第1部銘柄に指定替え。 上海、広州に生産管理事務所を設置、匠プロジェクトが始まる。 米広告制作会社のワイデン&ケネディ社とパートナーシップを結ぶ。	1110	141
2000	東京本部を開設。	2289	604
2001	初の海外進出としてロンドンに出店。	4185	1032
2002	中国・上海にユニクロを出店し、中国事業に着手。 代表取締役会長に柳井正、同社長に玉塚元一が就任。 02年8月期上場後初の減収減益決算。 食品事業を開始するも、04年撤退。	3441	511
2003	カシミアキャンペーンが注目を集める。 売上高、利益とも落ち込む。	3097	415
グローバル競争への挑戦：第三世代SPAの構築			
2004	高級衣料品ブランド「セオリー」のリンク・インタナショナルへ出資。 「世界品質宣言」で脱低価格路線。 初の500坪超の大型店舗、ユニクロプラス心齋橋筋店を開店。 ニューヨークを中心にグローバル商品開発体制を整備。	3399	641
2005	靴小売店チェーンのワンゾーンを子会社化(現・GOVリテイリング)。 欧州で「コントワー・デ・コトニエ」を展開するネルソン・フィナ ンス社の経営権取得。 韓国、米国、香港に初出店。 ユニクロ旗艦店の銀座店を開店。 女性下着専門店、キッズ・ベビー専門店の出店開始。 玉塚社長が辞任、柳井正が会長兼社長となる。 持株会社に移行、第二の創業へ。	3839	586

2006	ランジェリー「プリンセス タム・タム」を展開する仏プティ・ヴィクル社を子会社化。 低価格カジュアル店ジーユー（現・GOV リテイリング）を設立。 婦人服等の企画・販売を行うキャビンへ出資、その後完全子会社化。 東レと戦略提携を締結し、機能性商品の共同開発へ。 婦人靴専門店ビューカンパニーへ出資、08年子会社化（現・GOV リテイリング）。 ニューヨーク市ソーホーに1000坪級のグローバル旗艦店を開店。	4488	731
2007	Tシャツ専門店の出店開始。 ヒートテックがヒット商品に。	5252	646
2008	「ユニクロック」がカンヌ国際広告祭でグランプリ受賞。 ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーの3社統合でGOV リテイリングを設立。 リンク・セオリー・ホールディングスを公開買い付けで子会社化。	5864	856
2009	ジル・サンダースとデザインコンサルティング契約締結。 東レと戦略提携第二期5ヵ年計画を締結。	6850	1013
2010	バングラデッシュでソーシャルビジネス推進でグラミン銀行と合併会社を設立。 日本で初のグローバル旗艦店、心斎橋店を開店。	8148	1237
		8203	1070
2012	世界で9番目のグローバル旗艦店、銀座店が開店。 プレミアムデニムを展開する米Jブランド・ホールディングス社の経営権取得。	9286	1252
2013	初の売上高1兆円超え。	11430	1489
		13892	1568

（出所）柳井正『一勝九敗』、同『成功は一日で捨て去れ』、ファーストリテイリングのホームページを基に筆者作成。

（注）数字は各年8月期決算。単位は億円、1988年を除き億円未満は切り捨て。－は不明。

社員は驚いた。内外の経営者が書いた経営書を手あたりしだい読み、高い志を持って努力、実行することがもっとも重要だとの確信に達していた。

ちなみに、社名は直訳すれば「速い小売業」となる。顧客の欲求を素早くくみ取り、商品化して直ちに売り切るという意味を込めた。

チェーンストア化には、まず何より店舗や立地条件の標準化が必要とされた。当初、標準店舗は264～330㎡程度だったが、その後、市場規模や競争、商品仕入れの変化に応じて、500㎡、さらに660㎡と大規模化した。立地条件では無理せず主要幹線道路から一本入ったところにも柔軟に出店し、店数を増やした。店舗開発では大和ハウス工業の支援を受けた。

大量販売・大量仕入れ力をいかしたマーチャンダイジング（MD；商品の企画・開発）とい

う大問題もあった。MDは取扱う商品の種類、質、量を定める作業である。当時、ユニクロではメーカーがつくったものや問屋は扱う商品を仕入れて販売することが多かったので、商品の購買担当者はバイヤーと呼ばれており、毎週岐阜や名古屋、大阪に仕入れに出かけ、買い取り方式で商品を仕入れていた。それでも百貨店では委託仕入れ・消化仕入れが一般的だったので、買い取り仕入れで有利な取引条件を引き出すことは可能だった。

しかし、買い取り仕入れでは「安物」が多くなり、顧客の欲求を充足することができない。対策として、取引先メーカーに対して一定量以上の商品の仕様を決めて発注する別注方式を採用したが、直接、メーカーの生産工程を管理できないので、縫製の不具合やボタンの位置のズレが生じて、顧客からのクレームが絶えなかった。

そこで、購買担当部門をバイイングではなくマーチャンダイジングに改称し、自分たちの売りたいものをつくる体制づくりを目指した。1980年代半ばの円高を背景に海外調達に取り組みやすい環境が整いつつあった。

最初のユニクロオリジナル商品をつくらうと思いついたのは1987年頃だった。社内にはデザイナーもパタンナーもいないので、見よう見真似で仕様書を書き、それでメーカーに製造委託した。しかし、それでは良いものをつくれるはずがない。結局、売れ残り、値下げして売りさばくという悪循環が続いた。88年には香港に調達事務所を設け、現地で商品開発・調達の改善に取り組み始めた。

93年8月期、店舗数90店(うちFC7店)、売上高250億円、経常利益21億円と事業が拡大し、翌年4月には直営店が予定通り100店舗を超えた。「郊外でノンセグメンテーションのカジュアル衣料を売る」という独自の業態コンセプトが競争相手の少ない「ブルーオーシャン市場」をつくり出した。1994年7月、広島証券取引所に株式を上場することができ、一夜にして134億円という大量の資金を調達した。株式上場で頭を痛めてきた資金繰りの心配からやっと解放された。

出店地域は西日本から関東へと拡大したが、新しい地域では知名度が低く、「安かろう、悪かろう」という低価格イメージを払しょくできず、不振が続いた。そこで、広証上場直後、①購入後3ヵ月間理由を問わず返品交換可能、②広告商品の品切れ防止、③いつでも快適で清潔な売場づくり、の3つのプロミス(約束事)を打ち出し、顧客の信頼獲得を目指した。

1990年代後半～：フリースブーム、製造小売業モデルへの転換

株式上場後、将来の成長戦略を見据えた手を打ったが、ことごとく失敗に帰した。1994年末、ニューヨークにデザインやその他情報収集のため100%子会社を設立したが、ニューヨークと山口・大阪との連携が悪く、日本市場に適合した商品ができ上がらなかった。ニューヨーク子会社は3年半で解散し、MDは東京に一本化した。

1997年秋から出店したスポーツシューズまで含めたスポーツカジュアルを売る「スポクロ」、婦人服や子供服も扱う「ファミクロ」は1年も経たないうちに撤退した。ユニクロとの違いが明確でなく売上高が伸びなかった。

柳井は「一勝九敗」の精神で、やってみないとわからないことが多いと、失敗を恐れなかったが、業績は低迷した。店舗数の増加に応じて売上高は伸びたが、利益は足踏み状態に陥った。

危機感を抱いた柳井は1998年6月から全面的な組織・業務改革プロジェクト「オール・ベター・チェンジ(ABC)改革」に着手し、つくった商品を売るのではなく、最初から「売れる商品」づくりを目指した。デザイン事務所を東京・原宿に一本化すると同時に、主たる製造委託先である中国の工場を140カ所から40カ所に集約化し、一工場当たりの生産量を増やし、生産の効率化と素材と縫製の品質向上を図った。さらに、単品管理をベースに売れる商品の企画・生産から販売まで一気通貫でコントロールする精度の高い体制づくりに挑戦した。

店舗運営方法も転換した。1980年代から90年代前半まで店舗の標準化を徹底し、本部主導で運営してきたが、それぞれの立地に合わせた店舗運営ができなくなり、売上機会ロスが増えていた。そこで、在庫補充含めて店舗主導型運営に切り替え、成果報酬制度に基づくスーパー店長制を導入するなど個店対応を促した。最後に、ワンマン体制から専門経営者集団への移行を掲げ、外部から集めた人材の力を活用する組織改革を行った。

一連の失敗と改革が同時並行的に進む中、1998年11月大きな転換が訪れた。ユニクロ原宿店の開店である。郊外のロードサイドで安物のカジュアル衣料を売っていた地方小売業が有名ブランド店の立ち並ぶ最先端のファッションの街に出店するという動きに、業界関係者は驚いた。柳井はきら星のごとくブランド品がひしめき合う原宿で際立った存在感を示すため、ユニクロが独自に開発したフリースを1900円という破格の価格で売る広告キャンペーンをぶつけることにした。

「ユニクロのフリース1900円」という広告一

本に絞り、周辺の駅や地下鉄中吊りで開店告知をし、店舗では1階から3階までである売場のうち1階フロアすべてをカラフルなフリースで埋め尽くし、来店客の度胆を抜いた。

フリースという素材は防寒用として以前から販売されていたが、主に登山・スキー用品として使用されていた。値段も1万円以上する高額品もあった。ユニクロは数年前からアメリカの一流メーカーに別注方式で製造委託し、5900円と4900円の2種類の商品を販売し、かなり売れていた。

ABC改革の流れに即して、商品の企画・開発から生産、物流、販売まで一気通貫の仕組みの中で常識を覆すような低価格・高品質の商品をつくることを目指した。中国の製造委託先工場と品質改良を繰り返した。最終的には東レから原料を買い、インドネシアで糸にして、それを中国で染色、縫製する国際分業体制ができ上がった。原宿店が開店した98年秋冬に200万枚を売り切った。翌99年秋冬にはテレビコマーシャルを流し、計画の600万枚を上回る850万枚、2000年には2600万枚を売り上げる空前の大ヒット商品となった。

広告面では1999年、ユニクロブランド構築のためニューヨークのワイデン&ケネディ社と契約した。ミュージシャンの山崎まさよしを起用し、ユニクロのフリースを着用した本人がギターを弾いている。大きな声で宣伝文句を言うのではない。さりげなく最後に「ユニクロのフ

リース 15色 1900円」とコピーが出るだけである。洗練された映像が話題となった。

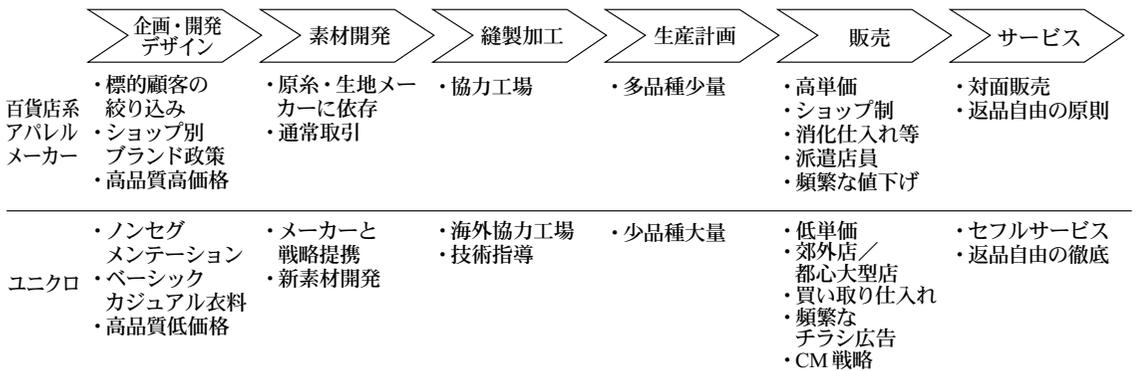
停滞気味だった業績は爆発的に伸びた。売上高は1998年8月期の831億円から3年後の2001年同期4185億円と5倍に、経常利益は同期間63億円から1032億円と16倍に急増した。衣料品専門店業界でしまむらや青山商事を抜いてダントツのナンバー1となり、小売業売上高ランキングでも松坂屋やスーパーのライフコーポレーションを追い越して16位につけた(『日経MJ』「第35回日本の小売業調査」)。

原宿店の開店とフリースブームはユニクロを変えた。単品大量販売主義を実現するため、ブランド品の並行輸入の取り扱いをやめ、店頭取扱商品数を400種類から200種類前後に絞り込んだ。その絞り込んだ商品の独自の企画・開発に全力を上げた。それが製造小売業モデル化を大きく前進させた。

低価格・高品質の商品開発には、より上流段階での価値創造が不可欠となる。1999年、中国・上海、広州に生産管理事務所を設置し、日本の繊維産業で活躍した熟練者を派遣し、集約化した工場との連携を強化した。2000年以降には東レをはじめた繊維メーカーとの取引関係の強化を図った。

フリースブームを契機に、郊外型カジュアル衣料品店のチェーンストア化という業態・組織革新に続き、SPA (Speciality Store Retailer of Private Label Apparel ; PB主体のアパレル専門

図3 ユニクロのバリューチェーンの特徴



(出所) 柳井前掲書等を基に筆者作成。

小売業)という仕組み革新へと向かった。これが二番目の大きなイノベーションとなった。

5. ユニクロの戦略転換と「仕組み」づくり

SPAへの道は一直線ではなかった。フリースブームが去った2002年8月期、売上高は3441億円と18%減少し、経常利益は511億円と半減した。翌03年同期には売上高は3097億円に落ち込み、経常利益も415億円に下落した。取扱商品を絞り込み、単品大量販売主義を貫くユニクロにとってフリースに続くヒット商品の不在が業績の足を引っ張り、2期連続の減収減益を招いた。世間では「ユニクロの危機」と騒がれた。

当時、柳井は業績の先行きを心配していなかったという。売上高経常利益率は10%を超え、財務内容もしっかりしている。予定通り専門経営者集団への切り替えに取り掛かり、2002年11月代表取締役会長に昇格し、後釜の社長に日本IBM等で経験を積んだ玉塚元一が就いた。国内事業は玉塚らに任せ、柳井は海外企業の買収や国際化事業に取り組んだ。

しかし、2005年8月期で増収減益決算となった頃から、ワンマン会長と専門経営者の関係はしっくりいなくなってきた。柳井は2005年9月会長兼社長に復帰し、11月には持ち株会社へ移行し、「第二の創業」を宣言した。以下では、フリースブーム終焉後のユニクロ事業の戦略転換を中心に記述する。

「世界品質宣言」

ユニクロ1号店の開店から20年が経過した2004年9月、「だれもが欲しくなる服、着たくなる服を企画・生産・販売」する世界一のカジュアルSPA企業を目指すとの「世界品質宣言」を公にする。狙いは、「安い割には良い商品」という従来のお客の認識をくつがえし、「同一価格帯では世界最高水準の商品」という新たなイメージをつくり上げることにある。

同年9月27日全国紙に出した「ユニクロは、低価格をやめます」という全面広告は世間をあっという間に驚かした。「低価格廃止」宣言は、「ユ

ニクロは安物」というイメージを払しょくするためである。コピーには、「より上質なカジュアルを市場最低価格で提供」する努力は変わらないが、「安さだけが特長になるような商品は決して作りません」とある。

世界最高水準の素材を使用した商品や前例のない機能性を持った商品の開発に取り組んだ。内モンゴル産カシミアを使用したセーター、温度調整機能のある素材を使用したフリース、風合いのよいイタリアで紡績したメリノウールを使用したセーター、世界的な評価を得ている備後地方の生地を使用したデニムを矢継ぎ早に投入した。

「世界品質宣言」とほぼ同じ頃、もう1つの戦略転換が進んでいた。毎日の暮らしの「汎用部品」として高品質・低価格のカジュアル衣料を提供するのは企業の側だが、それをどう着こなすかは顧客の側の問題である。小売業側ができるのは、商品の良さやコーディネートのあるあり方を店頭で最大限見せる売場環境づくりである。

新店の売場面積を660～825㎡規模から同1650㎡超に大規模化した。従来のいつもきちんと十分な量の在庫がきちんと陳列されているキメの細かい売場管理に加えて、だれもが入りたくなるような店をつくり、見たとたん手に取りたくなるような商品陳列を実現するためである。それを都心立地へ出店し、集客力を高める狙いが込められていた。

2004年10月大阪で開店したユニクロプラス心斎橋店(現・ユニクロ心斎橋店)がその先駆けとなった。この頃になると、社内には洋服や店舗に関連した多彩な才能の持ち主が集めていた。店舗レイアウトを担当した北村文人もその一人で、バーニーズ・ニューヨークを経て入社した⁽¹²⁾。

北村は、倉庫型店舗に機能的な単品を大量に積み上げ価値訴求し、顧客がヘルプユアセールフで自由に購入するという店舗コンセプトは崩さず、しかし、ユニクロで買ったものを着ているのが知られると恥ずかしいという「ユニバレ」意識を解消するため、着こなし含めて商品に内在している価値を最大限表現することを意図し

た。ニューヨークの店舗設計家と協力し、店舗全体が開放感のある「舞台」となるように構想し、オリジナルなマネキンでコーディネーションを見せ、VMDを徹底した。女性向け商品の比重を増やし、従来のユニセックス路線を少し修正した。顧客の相談に乗る商品知識の豊富な店員（サービスアテンダント）も配置し、サービス水準を上げた。

ユニクロプラス心齋橋店以降、翌05年東京・銀座店、06年ニューヨークのグローバル旗艦店と都心大型店の出店が続ぎ、国内店舗網は郊外中型店と都心大型店が併存する形に変わっていった。

第三世代 SPA 論

「世界品質宣言」を契機にした戦略転換は、2008年9月にまとめたFRグループの経営理念「FAST RETAILING WAY」（別掲「囲み」参照）に反映されている。肝は、柳井が目指す「アジア発のSPA 第三世代」の実現にほかならない。

歴史的にみると、SPAは第二次世界大戦前の

イギリスの総合量販店マークス&スペンサーに始まり、戦後イギリスのネクストやアメリカのギャップやリミテッドといったアパレル専門店チェーンに広がった。次いで、EU（欧州連合）が誕生した1980年代にはヨーロッパでファッション性の高い新製品を短期間に投入するファーストファッション戦略を採用する企業が急成長した。これからは「本当に良い服」、すなわち「だれもが欲しくなる服、着たくなる服」をつくるFRの時代がやってくるというのが柳井のアンビション（大志）である⁽¹³⁾。

フリースブームを契機に、「本当に良い服」をつくるための「仕組み」づくりが具体的に始まった。「良い服」とはだれもが価値ある服と感ずるもので、「Life Wear」と表現した。価値創造の方法としては、カシミヤ、スーパーコットン、プレミアムダウンといった上質な素材の大量調達と、フリース、ヒートテックに代表される新しい機能を持つ素材開発の2つのアプローチを重視した。合繊メーカー、東レとの戦略提携は後者の代表例である。

Fast Retailing Way (FR グループ企業理念)

ステートメント

- ・服を変え、常識を変え、世界を変えていく

ミッション

- ・本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します
- ・独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します

価値観

- ・お客様の立場に立脚
- ・革新と挑戦
- ・個の尊重、会社と個人の成長
- ・正しさへのこだわり

行動規範

- ・お客様のために、あらゆる行動を行います
- ・卓越性を追求し、最高水準を目指します
- ・多様性を活かし、チームワークによって高い成果を上げます
- ・何事もスピーディに実行します
- ・現場・現物・現実に基づき、リアルなビジネス活動を行います
- ・高い倫理観を持った地球市民として活動します

フリースブームが頂点に達した2000年4月、柳井は全役員を連れ、東レ会長の前田勝之助を訪問した。当時、日本繊維産業連盟会長に就任していた前田は、製販一体となった流通構造改革を行い、競争力をつけようとして、各企業が海外展開するという「新繊維ビジョン」構想を抱いていた。そこに、柳井から業務提携の話が舞い込んだ⁽¹⁴⁾。

前田は即座に快諾し、繊維事業部内にFRとの業務を担当する専門部署、GO（グローバルオペレーション）推進室を立ち上げ、東レが素材の開発と生産、FRがマーケティングと販売を担当し、両社の部門横断的チームが製品の開発・生産計画からコストや在庫の管理を共同で担当する体制を整えた。ここからヒートテックやウルトラライトダウンといったヒット商品が生み出された。

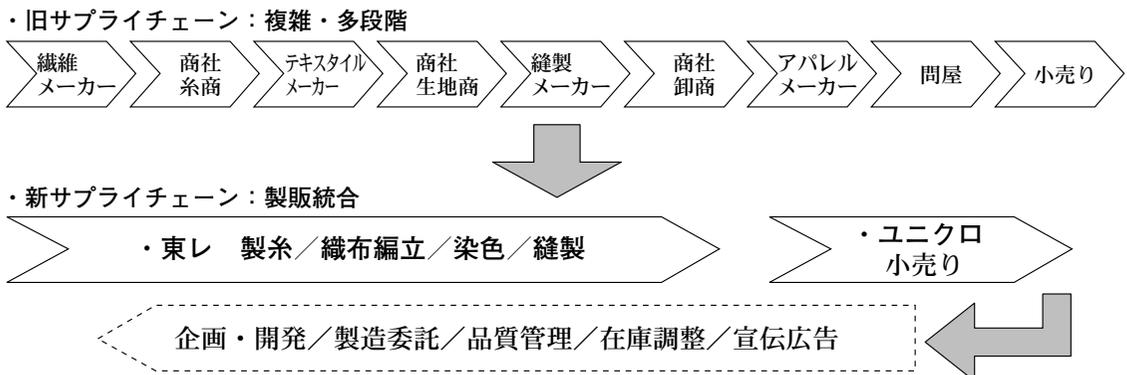
2006年6月には中長期的・包括的な戦略提携を正式に締結し、「美・健康」、「エコロジー」、「FUNCTION&COMFORT（機能性・快適さ）」等の下、73の具体的なテーマを設定し、100名以上の専任要員を配置し、一貫した商品開発体制を構築することで合意した。第一期5ヵ年計画の取引総額計は、当初計画を上回る2400億円に達した。さらに、2010年7月には戦略提携の第二期5ヵ年計画で合意し、より一層緊密な取引関係へと発展した。5年間の取引総額計の目標値は4000億円まで引き上げられた。

両社の戦略提携は、複雑で多段階な繊維流通を変革した（図4参照）。東レは石川工場内にFR専用ラインを増設し、ヒートテックの原糸を生産している。中国では現地研究所に専任開発部隊を配し、生産体制全般を増強した。バングラデシュでは合弁会社方式でFR向けに織布編立て・染色・縫製の一貫生産工場を稼働させた。

それに対して、FR側はニューヨークを中心にした世界R&D（研究開発）センターで最先端のファッション情報や素材開発動向を調査し、社内の販売動向と突き合わせながらR&Dセンターのデザイナーと本社のマーチャンダイジング、マーケティング、素材開発、生産部門のスタッフが1年前には秋冬、春、夏の各シーズンの商品企画コンセプト会議を開く。方針が決まると、デザイナーがデザインを起し、デザインサンプルをつくる。この企画から生産までを担当するのがマーチャンダイザーで、デザイナーと話し合いながら、商品コンセプト、デザイン、素材を決め、商品構成と生産数量を打ち出す。

並行して、東レをはじめ戦略パートナーと素材開発に取り組み、商品コンセプトからコア商品（フリース、ヒートテック、ウルトラダウンジャケットなど）の選定・キャンペーン計画まで意見をすり合わせる。東レの場合、窓口となるGO推進室が婦人・紳士部などの国内事業部や生産技術部、国内外の研究所、海外子会社と

図4 繊維サプライチェーンの転換



(出所) 日覚昭廣「東レの経営戦略」IBM インダストリアル・フォーラム京都2012講演資料、ファーストリテイリング・マニュアルレポート2014等に基づき筆者作成。

連絡を取りながら、FR側の商品企画・調達・生産・販売の各プロセスを支援してゆく。

たとえば、保温性下着のヒートテックは2003年男性用から始まり、年間150万枚を売った後、女性用を投入した。その後は、FRの要望に応じて抗菌、保湿、静電防止、消臭と新機能を追加し、2011年には1億枚の大台を突破する大ヒット商品に育てた。

SPAの本当の強みは単品大量生産・販売でコストを下げられる規模の経済にあるのではなく、商品企画から生産・販売のサイクルをパートナーの協力を得ながら1社で回せる、しかも失敗しても何度でも修正して回せる仕組みにあるというのが柳井の持論である。

上流から下流に向けて原糸、テキスタイル、染色、縫製の各メーカーが連なり、それぞれの中間に商社・問屋が介在し、商流ができて上がっている繊維産業では、情報伝達は寸断され、小売りの売れ筋発見力や地域市場の需要把握力は川上に反映されず、逆にメーカーの素材開発力は即座に川下の商品企画に活かされにくい。SPAはそれを1社の意志で編成し、情報のきれ目なしに各工程を動かすことができる。しかも、自社でリスクを負うから、試行錯誤しながら、何度でも時間をかけてヒット商品を育てることができる。それがリスク分散のための古い繊維流通を変革する力となり、品質にこだわる日本企業の強みとなるというのである。

顧客経験価値の向上

柳井の第三世代SPA論には、もう1つ重要なメッセージが込められている。商品の知覚品質や顧客満足の上にとどまらず、顧客の経験価値全体を底上げし、ユニクロという会社に共感してもらおう新たな「仕組み」づくりである。

「ユニクロという企業の『生き方』を理解してもらい、ユニクロだから買いに行こうと思ってもらおう。我々のように、いろいろな意味の情報を商品と同時に伝えるSPAを、第三世代SPAと名付けた」（柳井『成功は一日で捨て去れ』、122頁）。

「商品」をモノでなく「いろいろな意味」を伝えるメディア（情報媒体）として捉え、「価値」を価格で表示される交換価値ではなく、顧客にとっての使用価値（文脈価値）として理解し、「顧客関係」を1回限りのものではなく、「ユニクロだから買いに行こう」というリレーションシップに変えるという新しいマーケティング的な立場が表明されている。

商品の価値を機能や品質といった客観的に評価できるモノとしてではなく、「いろいろな意味」を伝達する流通メカニズムとして捉える立場は、モノはサービスを提供する手段にすぎないというサービス・ドミナント・ロジックそのものである⁽¹⁵⁾。「いろいろな意味」とは一言でいえば、「FR WAY」にある「今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します」（ミッション）ということになる。

ヒートテックをはじめ着用したときに感じた「暖かさ」、「軽さ」、「速乾性」が驚きや喜びをもたらす。寒い冬でもコートなしに活動できる生活を楽しみ、「かさばらない」、「すぐ乾く」が携行用下着として旅行を楽しむ。「いろいろな意味」の伝達とはそのようなことである。それで「ユニクロ、なかなかやるな」と共感を呼び、新しい商品や店が出れば、「買いにいこう」となる。

次に、商品の最終的な価値は提供される便益と消費者が負担する費用の比で決まる「交換価値」ではなく、お客がそれをどのように使い、価値をつくり出すかという「使用価値」で決まるというのはどういうことか。それは、ユニクロの商品は「部品」であるとの柳井の発言にヒントがある。日々の生活の中で「部品」を上手に組み合わせて「ユニバレ」しても恥ずかしくない着こなしをするのは、お客に委ねられている。すなわち、価値創造の最終形は着こなしという形で顧客の側に託されているのである。

ユニクロプラス心斎橋店の店舗レイアウトを担当した北村が苦労したVMDは、売場で格好の良い着こなしを提案し、顧客による価値創造プロセスを支援する役割を担っている。都心大型店で売場環境を整え、商品の種類を増やし、

コーディネーションを意識したVMDを追求したのは、そのためである。

企業は価値を提案できるが、最終的な価値の創造はできない。顧客のみが最終的な使用価値を生み出せる。その結果、良いとなれば、顧客は満足し、何度でも代金を進んで負担するようになる。これは売り手と買い手が協働し価値をつくり出すという「価値共創」という考え方である⁽¹⁶⁾。

「イケア効果」はまさに、この「価値共創」のお手本である。意味のある情報が商品を介して発信され、顧客が自ら使用価値を生み出すとき、顧客関係は「モノ」ベースではなく「意味」ベースとなり、「価格」ベースではなく「価値」ベースに変わり、商品・店舗・店員に対する評価の軸は価格や機能から離れ、愛着や親近感という感情的・観念的な心の動きに変わる。その心の動きをピンポイントでつなぎとめるのが商品や店舗に付与された名称、メッセージ、ロゴ、包装・容器、デザイン、広告のスポークスパーソンであり、それらで識別されるブランドという無形の資産にほかならない。

特定のブランドを目にしたとき、あるいは手にしたとき、何を想起するかがブランド価値を左右することになる。柳井がユニクロという企業の『生き方』を買って欲しいと願っているのは、このブランド想起効果にほかならない。

いま、ユニクロは、業態・組織革新、製造小売業モデル構築に続く、顧客経験価値の向上という第3のイノベーションに挑んでいる。

6. まとめ

低価格・高品質の競争戦略

イケア、ユニクロの両社の事業戦略と戦略を実行する仕組みには、明確な共通点が見て取れた。ともに事業戦略の基本は低価格戦略である。創業当初、零細な小売商として起業し、低価格販売で地域競争を勝ち抜き、その後高品質・高機能の商品を企画・開発する製造小売業モデルへと漸進的に変化を遂げた。

イケアは通信販売から商品展示場、店舗販売へ、またユニクロは郊外店から都心店へ、単品

販売からコーディネーションへ、市場（業態・出店）戦略をそれぞれ転回した。仕組みづくりの革新となる商品調達先では、イケアはホームマーケット（母国市場）からポーランド、東欧、中国等へ、またユニクロは国内産地や輸入商品から中国現地生産へと切り替えた。

しかし、モデル構築の決め手となった要素は異なる。イケアは価格・機能・デザインが三位一体となった「民主的デザイン」という商品開発コンセプトが価値創造を方向づけたのに対して、ユニクロは現時点で、新素材の開発・発掘をドライバー（駆動力）にして高品質・低価格商品をつくり出している。

競争戦略論によれば、競争優位性の経営基盤は経営効率化により競争相手より低価格で商品・サービスを提供するコストリーダーシップか、競争相手と異なる価値を提供する差異化かのいずれかにあり、企業はどちらかに軸足を置くものと指摘している。

しかし、両社の場合は必ずしもそのような単純な話ではなかった。イケアの場合、創業当初は安売りを売り物にしていたが、1950年代半ば以降は民主的デザインのコンセプトの確立過程において生産性とデザイン性、価格と機能性はトレードオフ関係ではなく、両立させるものと位置づけられている。ユニクロも郊外型カジュアル専門店のチェーン展開の時代は目玉商品とチラシ広告で集客していたが、1998年のフリースプームを機に製造小売業へ転換した後、6年後の2004年には「脱安物宣言」を行い、高い次元で価格と機能・品質の両立を実現する努力を続けている。

両社とも単純なコストリーダーシップでも品質の差異化でもない、価格と機能・品質のバランスが高い次元で保たれている点が差異化を生み出す競争戦略の妙となっている。通常は、高品質を目指せば、高価格に帰着し、低価格訴求を追求すれば、低品質に陥りやすい。そのトレードオフ関係を打ち破るのがMDの「仕組み」革新だったと言える。

垂直統合の違い

MDの「仕組み」では、異なる点と共通する

点の双方があった。生産と販売の2つに分けて整理しておこう。

生産との関わりでは、明確な違いが見られた。イケアが北欧、東欧での商品調達難に遭遇し、家具メーカーを買収し、みずから海外での製造に着手した。その中核に「民主的デザイン」の方針が貫かれ、生産から店舗、顧客までフラットバック方式の家具がそのまま切れ目なく届けられる統合サプライチェーンが構築された。

それに対して、ユニクロは中国中心に製造委託先工場を絞り込み、生産方法・品質管理を指導しながら、長期継続取引関係の中で大量安定調達を実現している。製販統合の程度の違いは独自商品の製造委託先メーカーの数が比較的多く、生産工程の分業が進んでいる衣料品と、必ずしもそうでない家具という業界構造の特性を映し出していると推測できる。

商品のR & D（研究・開発）でも、微妙な違いがあった。イケアはデザインセンターを創業の地に置き、世界各国で運営する工場と協力し、合板の品質や家具の組み立て方の改善に継続的に取り組んでいるのに対して、ユニクロは世界4都市にR & Dセンターを持ち、素材開発では特定少数メーカーとの戦略提携を結んでいた。

特に、東レとの戦略提携は長期にわたる包括的な内容であり、取引規模も大きい。これほど特定メーカーと深く、広い取り組みを行う製造小売業の例は稀である。少なくとも現時点ではリスクより効果の大きさが目立ち、競争相手のファーストファッション小売業との商品差異化を引き出している。

しかし、両社とも生産段階への「深いイノベーション」により素材・製造から流通・販売に至るサプライチェーン全体にわたる仕組みを脱構築し、競争相手が模倣しにくく、なおかつ高収益を確保可能なビジネスモデルを作り上げている点では相通じている。

経験価値とブランド戦略

販売面では、業界が異なるにも関わらず重要な共通点を確認することができた。独自に開発した自社商品の価値を効果的に訴求するため、

イケアはライフスタイル別に各種商品を取り揃えて、実際の部屋を見せるVMDを徹底している。ユニクロは顧客に自由に商品を選べる環境づくりをヘルプユアセルフと呼び、その延長線上に店舗の大型化を進め、イケア同様、商品のコーディネーションを提案するVMDを追求している。

商品の品質や機能が消費者に与える便益のみが顧客にとっての価値ではない。快適なショッピングを楽しめる売場環境は、顧客の経験価値を高める必須の要件になっている。顧客満足の観点から言うと、「アウトカム（商品）」と「プロセス（買い物）」は等価である。いくら優れた機能の商品を売っていても、気持ち良く買い物できない店には二度と行きたくない。店員の対応を含む売場環境の良し悪しは顧客の再購買行動（ロイヤルティ）に直接、影響する。

ユニクロが当初の本部主導型から店舗主導型へ、さらに近年は地域適応を重視した個店経営へと店舗運営方式の変革を推し進めているのは、顧客の経験価値を高める買い物プロセスの戦略的重要性を認識しているからである。顧客が売場で商品を見て選び、それを使用する過程から、企業が提供する価値は生まれる。

その点で、イケアは一歩も二歩も先にいっている。商品のコーディネーションを売場で提案し、それぞれの商品の製品化（組み立て）は顧客に任せて、顧客が参加する価値共創過程をつくり出している。イケア効果の発揮である。イケアの場合、売場環境から価値共創という流れがブランド戦略として集約化されている点が特徴的である。

イケアの経営管理主体はもはや創業の地にはなく、スウェーデン産の家具はわずかに握りに過ぎないが、それでもいまなお北欧ブランドとしてのアイデンティティ（存在根拠）を商品と店舗にしっかりと刻んでいる。創業者の残した「イケアコンセプト」により店舗や商品のあり方が特定され、フランチャイズ契約でそれが順守されている。店舗がどこにあらうと、顧客は店舗を見るとき、中立国スウェーデンの国旗を連想し、機能的でシンプルな商品から北欧の優れた自然環境と澄んだ空気を想起する効果を

発揮している。イケアは商品、店舗、イメージの点で明確なブランドアイデンティティを確立している。

その意味で、売場環境は顧客の経験価値を高める重要な要素であり、同時にブランド価値は個々の商品の使用経験、店舗やサイトでの買い物経験、友人との会話やソーシャルネットワークで交わされる口コミや評判などで決定される。

ユニクロにとっての戦略課題がそこにある。2020年度売上高5兆円、営業利益1兆円の世界一のブランドになるとの長期計画を掲げている。品質にこだわる日本企業らしさを活かし、今までなかった「本当に良い服」をつくり、「ユニクロという企業の『生き方』を理解してもらい、ユニクロだから買いに行こう」となるためには、より一層明確なブランドアイデンティティの確立が待たれる。

独自の企業文化

最後に、「まとめ」の「まとめ」を述べておく。両社に共通しているのは製造小売業モデルという点のみではない。前項で取り上げたリーダーが生み出す企業文化の明確さである。カンプラード、柳井とも極めて個性的な創業者であり、経営理念には彼らの価値観が端的に示されている。

「ある家具商人の書」と「Fast Retailing Way」を読み比べてみると、意外なことに類似点はあまり見当たらない。「Fast Retailing Way」の価値観には「お客様の立場に立脚する」「個の尊重」、また行動規範には「卓越性を追求し、最高水準を目指します」と、IBMやウォルマートと共通する聞きなれた言葉が並んでいるが、「ある家具商人の書」にはそのような表現はほとんど見当たらない。情熱や強い意志、儉約精神といった「イケア精神」が語られ、利益を上げるすばらしさや簡素化の美德を説いている。その点で、イケアの経営理念はかなり個性的である。

ただし、両社の価値観にはユニークな価値を提供するための強烈な現状打破の精神が貫かれている点で、見事に一致している。「ある家具商人の書」には「違う方法でやってみる」「責任を取ることは特権である」「ほとんどのこと

がまだ手つかずだ」という現状打破の精神と失敗を恐れない挑戦する気概が強調されている。FRは価値観の中で、「革新」とは過去の常識を疑い、物事を根底から見直し変えていくこととし、個々人に対して、困難や競争に果敢に挑む「挑戦」を求めている。

【注】

- (1) 戦略は独自の価値を提案し、どのように競争し勝利するかを示すのに対して、仕組み（ビジネスモデル）はその価値をどのように作り出し、収益を上げるかという活動システムを描き出す。相互に補完的な関係にある。詳細は、矢作敏行「小売事業モデルの革新論」『マーケティングジャーナル』第33巻第4号（通巻第132号）、2014年3月。
- (2) サム・ウォルトン＝ジョン・ヒューイ『ロープライスエブリデイ』（竹内宏監修・訳）同文書院インターナショナル、1992年。
- (3) イケアに関する記述は、主に①リュディガード・ユングブルート『IKEA 超巨大小売業、成功の秘訣』（瀬野文教訳）日本経済新聞社、2007年、②バツィル・トーレクル『イケアの挑戦 創業者は語る』（楠野透子訳）ノルディック出版、2008年、③同社グループ各年業務サマリー、④Bartlett, Christopher A. and Nanda, Ashish, *Ingvar Kamprad and IKEA*, Harvard Business School, Case Study 9-390-132, Rev.1996. に依拠している。特に断りないがない場合、事実の記述は②に基づく。
- (4) 数字は、同社2014年度イヤリーサマリー。
- (5) 同上。
- (6) ユングブルート、192～197頁。
- (7) Norton, Michael I., Mochon, Daniel and Ariely, Dan, *The "IKEA Effect": When Labor Leads to Love*, Harvard Business School Working Paper 11-091, 2011.
- (8) 顧客の経験価値とは、製品・サービスの品質や利便性だけでなく、ショッピングしているときの楽しさや使用しているときの快適さ、使い終わった後の余韻といった五感を通して形成される「経験価値」を意味しており、ブランド・H・シュミットは感覚的、情緒的、認知

的、肉体的、文化的経験価値の5つのモジュールを用いた経験価値マーケティングを提唱している(『経験価値マーケティング』嶋村和恵・広瀬隆一訳、ダイヤモンド社、2000年)。

- (9) Bartlett and Nanda ケーススタディ参照。
 (10) トーレクル、216頁。
 (11) ユニクロに関する記述は、主に①柳井正『一勝九敗』新潮社、2003年、②同『成功は一日で捨て去れ』新潮社、2009年、③同・監修『ユニクロ思考術』新潮社、2009年、④同「トップ・インタビュー：世界一のカジュアル衣料企業を目指して」『Business Insight』(神戸大学)2000年夏号、⑤同「グローバルの大変化に対応する再ベンチャー化に針路をとる」シリーズ矢作敏行対談「日本チェーンストア経営は世界水準に達するか」『販売革新』2007年7月号、⑥東伸一「ファーストリテイリング：『スーパーセグメント』を深耕する商品調達ネットワーク」矢作敏行編『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社、2011年、⑦各年年次報告書、に依拠している。ただし、特に断らない限り、事実の記述は、①、②に基づく。
 (12) 柳井正・監修『ユニクロ思考術』、164～174頁。
 (13) 柳井氏の発言は、2013年10月10日決算発表会配布資料による。

なお、ユニクロが目指すSPA第三世代論には「ビジネスモデルの違い」という一定の根拠がある。ザラやH & Mに代表される第二世代のファーストファッション企業では文字通り、ファッション鮮度を命とする高速経営が軸となっている。ザラを例にとると、通常のアパレルメーカーやユニクロとは異なる

り、シーズン前の商品生産の終了は全販売計画数量の20%程度に抑えられ、残りの80%程度はシーズン中の販売動向を見ながら、新商品を投入する。デザイン会議は2週間サイクルで行われており、スペイン本社に在籍する約350人のデザイナーが直接、各国の仕入れ担当者と話し、デザイン会議で採用された新商品は生産量の半分以上をこなす本社自動化工場で10日後には生産を終了し、数週間以内には世界中の店舗に投入される。その数は年間約2万点に達している。

ファーストファッション企業のビジネスモデルは多品種少量・短納期型ビジネスモデルであり、中核商品中心に販売点数を絞り込み、1年近い商品開発期間をかけて商品をつくり込むユニクロの少品種大量・長納期型とは異なっている(『日経ビジネス』2012年11月5日号；『ファイナンシャル・タイムズ』2014年6月18日付、出所は『日経ビジネス』2014年6月30日号・訳)。

- (14) 前田勝之助「私の履歴書」『日本経済新聞』2011年10月24日付。
 (15) Vargo, Stephen L. and Lush, Robert F.
 Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, 2004.
 (16) C・K・プラハード＝ベンカト・ワラスワミ『価値共創の未来へー顧客と企業のCo-Creation』(有賀裕子訳)ランダムハウス講談社、200年、青木幸弘編著『価値共創の時代のブランディング戦略ー脱コモディティ化への挑戦ー』ミネルヴァ書房、2011年。