

## 〔論 文〕

## 新・商業社会論（5） 流通産業革命 2.0（続）

矢 作 敏 行

## 目次

1. はじめに
2. スーパーマーケットのインスタマーチャ  
ンダジニング革新
3. コンビニエンスストアのマスマーチャ  
ンダジニング革新  
(以上前稿)
4. アパレル製造小売業のビジネスモデル革新
  - 4-1. カジュアル衣料品店の創業—郊外化  
に活路
  - 4-2. 製造小売業への転換—フリースプ  
ームの到来
  - 4-3. ブランド戦略の展開—脱低価格路線
  - 4-4. 「情報製造小売業」への挑戦
  - 4-5. 小括
5. まとめ  
(以上本稿=続)

4. アパレル製造小売業の戦略とビジネス  
モデル革新

ファーストリテイリング（略称FR）は2018年8月期売上高2兆1300億円、営業利益2362億円と最高業績を更新した。過去20年間で売上高は25倍に、営業利益は39倍に伸びた。驚異的な成長は製造小売業モデルの連続的な革新によりもたらされた。

最初の革新は1980年代から90年代にかけての郊外型カジュアル衣料品店のチェーンストア化である。1984（昭和59）年6月広島市にユニクロ1号店を開き、1991（平成3）年大

量出店に踏み切り、1994（平成6）年100店体制を達成し、株式上場を果たした。

次の革新は1998年秋冬のフリースプームを契機にした製造小売業（SPA：specialty store retailer of private label apparel）モデルへの転換だった。問屋や海外直輸入品に依存した商品仕入れをやめ、自前で商品の企画・開発から生産・販売まで一貫して行うビジネスモデルへと切り替えた。

三度目の革新は2000年代におけるブランド戦略の展開である。2004年脱低価格路線を宣言し、ユニクロブランドの価値向上に取り組み、ブランドのグローバル化とマルチブランド化を同時に推進した。

そして、いま新たな変革に挑んでいる。EC（e-commerce：電子商取引）化率をできるだけ早期に現在の7%程度から30%以上に引き上げるとの目標を掲げ、「情報製造小売業」へのデジタルトランスフォーメーション（デジタル企業変革）を志向している。

FRの革新のスピードは速く、ユニークであり、同じ流通産業革命2.0世代の専門量販店、スーパーマーケットやコンビニエンスストアと一線を画している。まずFRの製造小売業モデルの生成と変容を明らかにし、次いで前稿、本稿の「まとめ」として専門量販店の事業モデルの比較分析を行うことにする。

4-1. カジュアル衣料品店の創業—郊外  
化に活路

FR代表取締役会長兼社長の柳井正（敬称略）は1949（昭和24）年山口県宇部市の衣料

表1 ファーストリテイリングの歩み

西暦	主要事項	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		
1972	柳井正、小郡商事入社、店舗数2店	1	—

成長：郊外型カジュアル衣料店のチェーンストア化

1984	ユニクロ1号店（ユニクロ袋町店）が広島市で開店		
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		
1991	商号を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		
1994	広島証券取引所に株式を上場	333	27

変革：製造小売業への転換

1998	秋冬商戦で1900円のフリースがブームに 業務改革プロジェクト「ABC改革」が始まる	831	63
1999	上海、広州に生産管理事務所を設置、匠プロジェクト開始。	1,110	141
2001	初の海外進出としてロンドンに出店	4,185	1,032
2002	中国・上海にユニクロを出店し、中国事業始動 上場後初の減収減益決算	3,441	511

飛躍：ブランド戦略の展開

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	3,399	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） 欧州の「コントワー・デ・コトニエ」の経営権取得 ユニクロ旗艦店の銀座店を開店、持株会社へ移行	3,839	586
2006	ランジェリー「プリンセス タム・タム」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 ニューヨーク市に初の1000坪級のグローバル旗艦店を開店	4,488	731
2007	ヒートテックがヒット商品に	5,252	646

再変革：「情報製造小売業」への転換

2015	アクセントとデジタル化で戦略提携 スマートフォン向け新ショッピングアプリを導入	16,817	1,806
2016	大和ハウスとの提携による東京・有明の次世代物流センター竣工	17,864	902
2017	東京・有明本部が動き出す	18,619	1,933
2018	ダイフクと自動倉庫の開発・展開で戦略提携を締結	21,300	2,426

（出所）矢作（2015）表3を加筆。

（注）数字は各年8月期決算。単位は億円。—は不明。経常利益は2015年以降税引前利益。

品店、小郡商事の長男として生まれた。父・等は柳井が生まれた年に宇部市中心商店街で紳士服店を開き、その後カジュアル衣料のブランド

ショップを開いた。小郡商事は地方の紳士服・洋品店が結成したボランティアチェーン、協同組合日本洋服トップチェーン（1968年設立）

に加盟し、同業の広島・青山商事、長野・AOKI、郡山・ゼビオ、名古屋・トリイなどと共同仕入れや経営交流に参加した。

柳井が小郡商事で働き始めた1970年代、紳士服業界は激変期を迎えようとしていた。青山商事など日本洋服トップチェーンの中から百貨店の半値程度の低価格で紳士服を売る郊外型紳士服店チェーンが現れ、先行する総合量販店を追撃していた。郊外化に後れをとっていた小郡商事はすっかり取り残されていた。柳井は「同じ（ボランティアチェーンの）仲間が株式上場に上場していく中で、当社は紳士服では小規模であり限界を感じていた」（柳井、2003；カッコ内筆者）。

それでも家業が紳士服店とカジュアル衣料品店の二本立てだったのが幸いした。柳井は商品買い付けに行ったアメリカでギャップやリミテッドなどのカジュアル衣料専門店が躍進する姿を目の当たりにし、それに触発されてカジュアルに的を絞ることにした。1984（昭和59）年から翌年にかけて広島、下関、岡山に合計4店舗開いた。店名は「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」（略して「ユニクロ」）、直訳すると、「唯一無二の衣服倉庫」となる。

4店舗の立地は都心と郊外が半々だった。下関と岡山に出店した郊外型店舗が都心店以上に好調だった。すでに市街地の商業ビルや総合スーパーにテナント出店していた紳士服店や家電量販店などが一斉にフリースタANDING（単独立地）の郊外型店舗を展開していた。郊外型店舗の地価・賃貸料は都心の8分の1から10分の1なので、大きな店舗と駐車場を確保できた。しかも都心店の購買客は来店客の3分の1程度だったが、郊外店ではほとんどの来店客が購買客となるので、店員の数を減らすことができた。また集客力を高める手段としてロスリーダー（目玉商品）を訴求したチラシの大量配布が有効なことも先行する郊外型紳士服店で実証されていた（青山、1993；矢作、1997）。

郊外型のユニクロ岡山・岡南店には週末になると、遠方から20代から40代のカップルや家族連れがやってきた。彼らは普段着を買いに来るので、トレンド物よりベーシックな商品を

好んだ。「顧客はマーケッターほどセグメント（市場細分化の単位）を気にしない」ことに気付き、年齢、性別に関係ないベーシックな商品を重点的に仕入れるようになった。アパレル業界では当たり前のセグメンテーションやトレンドを追わない「ノンセグメンテーション戦略」がこうして生まれた（柳井、2000）。

カジュアルは売れ行きの変動が激しく、立地条件により売れ筋が異なるので、紳士服より在庫リスクが高かった。それゆえ商圏が広く、通行量の多い都心立地が一般的だった。それに対して紳士服は背広などの定番商品が売上高の70～80%を占めていた。利幅も大きく、在庫リスクはカジュアルより低かった。郊外型紳士服店は2万円台から3万円台の背広に価格帯を絞り込み、単品大量販売で利益を上げることができた。

しかし郊外型紳士服店市場はすでに乱戦状態に突入していた。そこでベーシックなカジュアル商品を守る「ノンセグメンテーション」戦略で郊外に出店し、在庫リスクをある程度コントロールすることにした。この市場戦略が功を奏し、柳井は遅ればせながら、郊外化の波に乗ることができた。

### 「三行の経営論」—1991年の大量出店宣言

山陽道でチェーン展開の足掛かりを築いた頃、柳井は宇部市内の本屋で偶然1冊の本を目にした。アメリカのコングロマリット（複合企業）、ITT（インターナショナル・テレフォン・アンド・テレグラフ・カンパニー）の元最高経営責任者ハロルド・ジェニーン（ジェニー）の経営回想録『プロフェッショナルマネジャー 我が実績の経営』（早川書房）である（『プレジデント』2004年5月31日号）。ジェニーは「三行の経営論」と題して、こう記していた。

「本を読む時は、初めから終わりへと読む。ビジネスの経営はそれとは逆だ。終わりから始めて、そこに到達するためにできる限りのことをするのだ」

「三行の経営論」は柳井の考えと真逆だった。郊外型カジュアル衣料品店という「金の鉱脈」を掘り当てた。あとは1つひとつ経営努力を積

み重ねて事業を伸ばしていこうと考えていた。ジェニーンは「それではだめだ」と言っていた。経営とはまず結論ありきで、そこから逆算して結論に到達するまでのありとあらゆる方法を考え抜いて、良いと思う順番に実行していく。そして実行と実績を比較し修正する。そうすれば、大概のことはうまくいくと主張していた（ジェニーン、2004）。

さっそく「三行の経営論」を実行した。1991（平成3）年9月、42歳になった柳井は本部社員を前に、こうチェーンストア化を宣言した。

「社名を小郡商事からファーストリテイリングに変更します。そして、いまから本格的にユニクロを全国にチェーン展開します。毎年30店舗ずつ出店し、3年後には百店舗を超えるので、そこで株式公開を目指します」（柳井、2003）。

高い目標を掲げ、目標達成のためには努力を惜しまないジェニーン流オーバーエクステンション（背伸び）戦略が始まった。オーバーエクステンション戦略とは自分たちの保有している経営資源や能力からすれば一見、無茶な目標を意識的に設定し、組織に揺らぎを与え、構成員の意欲と努力を引き出す成長戦略実現法の1つである（伊丹・加護野、2003）。

当時の店舗数はユニクロ16店、フラチャイズ方式のユニクロ7店、紳士服・婦人服店など6店の合計29店だった。柳井が父親から経営を託されたのは25歳の時だから、17年間で2店から29店まで店数を増やしたことになる。ところが、今後3年間で3倍以上の100店に増やすと宣言した。

世間が驚くような大風呂敷を広げ、社員を引っ張っていく柳井の経営スタイルはこの時から始まった。小郡商事時代からの番頭役、浦利治は当時の柳井を「『洋服屋の2代目』から『創業者』に完全に脱皮した」と証言している（立木、2001）。

ファーストリテイリングという社名も含蓄に富んでいる。文字通り「速い小売り」という意味だ。顧客のニーズを素早く吸い上げ、それを商品化し、顧客に最短で届けるというミッショ

ンを託したネーミングは柳井の先見性をよく表している。

いきなりチェーンストア経営を採用し、大量出店に打って出たわけではない。布石は打っていた。店舗数が15店だった1988（昭和63）年いち早くPOS（販売時点情報管理）システムを導入した。店舗の販売データを吸い上げ、分析し、商品の改廃や店舗間振替、売価変更を判断するためである。また商品本部は従来、各地の産地問屋などから商品を仕入れ、時には海外から商品を買付け目玉商品にするバイヤー制から自分たちで商品を企画・開発するマーチャンダイザー制に切り替えていた。

チェーンストア経営への移行を宣言した後は組織体制を整えた。本部社員の役割と目標を明確にし、短期間に大量出店できるように本部主導で出店と店舗を運営する方針を打ち出した。売場面積、在庫水準、人員体制、設備投資といった店舗の標準化を進め、それに基づき年間の出店、販売、仕入れ、資金繰りの各計画を作成した。資金調達には苦勞したが、何とか回転差資金と銀行借入れでまかなった。1993年8月期売上高250億円、経常利益21億円の実績を挙げ、約束通り翌年店舗数は100店を超え、株式上場を果たした。

#### 4-2. 製造小売業への転換ーフリースブームの到来

1998（平成10）年11月転機が訪れた。地方の郊外市場で「安物」のカジュアル衣料品を売っていたローカル小売業が世界的なブランドショップが軒を連ねる東京都心の原宿に出店したのである。独自に開発したフリースを1900円という破格の低価格で売り出した。広島市の1号店以来徹底してきた積極的な販促活動はここでも威力を発揮した。都内の電車の中吊り広告はユニクロ一色となった。店に入ると、1階から3階まであるフロアのうち1階はすべて色鮮やかフリースで埋め尽くされていた。アパレルショップでは珍しい単品大量販売キャンペーンである。これ以降単品大量生産販売主義はユニクロの代名詞となった。

フリースはユニクロが開発した新素材ではない。以前から防寒用素材として登山やスキー用ウェアに使用されていた。ユニクロはマーチャンドライザー制の下、アメリカの一流メーカーに対して製造委託して5900円と4900円の2つの価格帯で独自商品を開発し、売れ行きもまずまずだった。しかし日本リテイリングセンターの渥美俊一が提唱し、ダイエーの中内功が挑戦した「物価2分の1」のマスマーチャング商品とはほど遠い出来栄えだった。つまり常識を覆すような破格の低価格・高品質商品ではなかったのである。

ではどうするか。マス・マーチャング・システムづくりのお手本があった。世界ではすでに米ギャップ、英ネクスト、香港ジョルダノといった製造小売業が台頭していた。そこで中国の製造委託先企業と品質改良を重ね、最終的には東レから原料を買い、インドネシアの同社関連工場で糸にして、中国で染色・縫製する国際分業体制を組み上げた。1年目の1998（平成10）年圧倒的な低価格訴求により200万枚を売り切り、翌年にはテレビコマercialを流し、売れ行きが爆発し、結局3年目の2000（平成12）年には2600万枚まで伸びた。

全体の売上高は1998年8月期の831億円から2001年同期には4185億円と5倍に、経常利益は63億円から1032億円へと急増した。衣料品店業界で青山商事、しまむらを一気に抜いてトップの座に就いた。

フリースブームの陰には新しい試みへの挑戦と失敗がいくつもあった。1987（昭和62）年頃独自商品を開発しようと試みたが、デザイナーもパタンナーもない状況で満足のゆく仕様書をつくれなかった。でき上がった商品は売れ残り、大幅値下げして販売せざるを得なかった。翌年には香港に商品の買い付け事務所を設置したが、人材不足で現地製造委託先企業への指導を徹底することができなかった。

上場後資金に余裕ができると、直ちにニューヨークに100%子会社を設立し、商品の企画・開発に必要な情報収集を始めた。しかし日本側は東京、大阪、山口と開発拠点が分散化してお

り、うまく日米間で調整できず、わずか3年半でニューヨーク事務所は解散した。

株式上場後、店舗数は増加したが、経営内部にはいくつもの課題を抱えていた。1998（平成10）年6月全社的な組織・業務改革プロジェクト「オール・ベター・チェンジ（ABC）改革」を立ち上げ、つくった商品を売り込むのではなく、「売れる商品」づくりを目指した。

東京・原宿のデザイン事務所を中心に商品の企画・開発機能を集約化し、主要な製造委託先である中国の工場数を140カ所から40～60カ所に絞り込んで、コスト節約と品質改良を同時に進めた<sup>(1)</sup>。具体的には月1回程度、品質管理の専門家を現地工場に派遣し品質や生産状況をチェックし改善案を示した。

1999（平成11）年には上海と広州に現地事務所を設置し40人ずつのスタッフを配置し、すべての製造委託先工場を対象に各自、週4日間、毎日1～2工場を巡回指導した。スタッフは中国人中心だが、日本国内の繊維会社に勤務した経験のある熟練者14名で結成された「匠チーム」も含まれていた（『日経MJ（流通新聞）』2001年4月5日号）。

「売れる商品」づくりを意識するようになると、自ずと取扱う商品の種類は絞り込まれた。ブランド品の並行輸入を停止し、店頭での取り扱い商品数を限定し、独自商品の企画・開発に取り組んだ。1990年代末店舗での品揃えはほぼ独自開発商品で占められるようになった（柳井、2003）。

製造小売業モデルは買い取り制なので在庫リスクは大きかったが、ヒット商品が出ると、たちまち単品で年間数百万枚から数千万枚単位の規模に膨れ上がった。それだけの大量生産の受託先は「世界の工場」である中国しかなかった。FRは日本の小売企業の中ではどこよりも早く中国の生産力を活用し、マス・マーチャング・システムづくりに成功した日本の企業となった。

## 戦略提携の経営効果

フリースブームに沸く2000（平成12）年4月柳井は全役員とともに東レ会長の前田勝之助

を訪問した。製造小売業モデルを強化する手を打つためだった。

前年日本繊維産業連盟会長に就いた前田は新聞や雑誌で持論の繊維産業の構造改革について積極的に発言していた。柳井は「日本の繊維流通は制度疲労を起こしている。流通構造を改革したい」と持論を披露して、目標実現のためトップ直属のFR担当専門部署をつかって欲しいと頼み込んだ。年商がようやく2000億円を超えたばかりの「成り上がり」が日本を代表する名門企業に、いわば「特別待遇」を求めたのである『日本経済新聞』2011年10月24日付朝刊「私の履歴書」。

前田は即座に柳井の申し入れを快諾した。繊維産業は原系メーカーから小売り店まで生産・流通が多段階にわたっており、商社や問屋が金融・企画機能面に介在していた。前田は繊維メーカーとしてはせっかく良い原系を開発しても、最終消費者の情報は入ってこず、すぐさま最終製品の開発や売れ行きに反映されないもどかしさを感じていた。柳井の申し入れは我が意と得たりであった。

両社の部門横断的専属チームが直ちに結成され、商品開発から生産計画、コスト・在庫管理まで共同で検討し、東レは素材の開発から織布編立、染色、縫製まで一貫した生産体制で支え、FRが商品企画・開発から在庫管理、マー

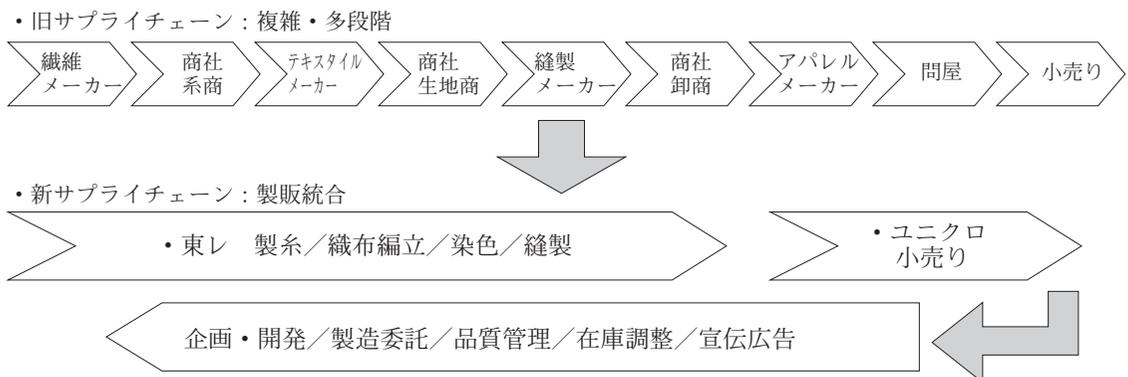
ケティング、販売を担当する明確な役割分担が敷かれた（図1）。

3年後ヒット商品「ヒートテック」がうまれた。東レが開発した保温素材を使用した機能性肌着で、「もっと薄くてもっと暖かいインナーが欲しい」というお客の声を吸い上げて、合織インナーの常識を覆す着心地の良さを目指した商品である。その後も発熱、保温、ストレッチなど10項目にわたる高機能要素を改良し続け、2007年には2000万枚を売る大ヒット商品に育った（大苫、2012；佐々木、2012；國井、2017）。

2006年4月FRと東レは「戦略的パートナーシップ」の構築に関する合意書を正式に作成し、共通の目標と役割分担を明確にした。2010年までの5年間で累積金額2000億円を超える取引を目指し、「美・健康」「エコロジー」など5つのテーマの下で画期的新素材開発のプロジェクトチームを組織した。東レは石川県の主力工場にFRの専用ラインを設け、FRの東京・六本木本社には専任担当者を置いて、いつでも商品企画・開発の変更や顧客の反応・クレームに対応できる体制を整えた。そこから軽くて暖かい「ウルトラライトダウン」などヒット商品が生まれ、5年間の累積取引金額は2500億円と計画を大幅に上回った。

2010年7月には第2期5カ年計画に進んだ。

図1 ファーストリテイリング・東レの戦略提携による繊維製品のサプライチェーン転換



（出所）矢作（2015）図4。原資料は日覺昭廣「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。

グローバルな視野で素材開発から最終商品の販売に至る一貫体制を構築し、5年間で累積金額4000億円の取引を目指した。第2期の累積取引金額の実績も海外市場の上乗せが貢献し6000億円と計画を5割上回った。

2015年からは第3期が始まった。新たにデジタル化への対応が課題として設定され、IoT (Internet of Things : モノのインターネット) を活用した生産・販売の一貫体制の刷新などが目指された。5年間の累積取引金額計画は1兆円である。年間2000億円の取引金額が最終小売価格換算でいくらになるか公表されていないが、ユニクロ事業の粗利益率は50%弱だから、相当な金額になることは間違いない。

両社の戦略提携は時宜を得た目標設定、それを実現する役割分担の明確化、成果に応じた互酬性の維持と教科書通りの三原則を維持し、計画を上回る実績を積み上げた。それが信頼関係を醸成し、FRは東レのコミットメント(積極的関与)を引き出すことに成功した。

東レの中核技術は合成繊維を作り出す高分子化学であり、有機合成化学である。中核技術の深堀りから、「ヒートテック」の吸湿・速乾性に優れた新素材のポリエステルと中心が空洞化した中空綿糸が開発されて「もっと薄く、もっと暖かい」下着が誕生した。「ヒートテック」「ウルトラライトダウン」「エアリズム」「ブラトップ」など共同開発商品はいずれもユニクロ事業の柱となった。

東レの繊維事業の2018年3月期売上高は9136億円で、そのうちFRとの年間取引金額(計画ベース)は単純平均で2000億円と仮定すると、繊維事業の売上高の約2割に相当する。東レとの戦略提携の深化はFRの製造小売業モデルを強化し、次のブランド戦略を導入する確固たる礎となった。

同時にFRは東レとの成功を受けて、外部の有力な経営資源・組織能力を引き込むオープンな事業革新を強く志向するようになった。2014(平成26)年大和ハウス工業と物流拠点の構築で業務提携し、翌年にはアクセントと消費者向けデジタルイノベーション推進で、2018年にはダイフクと自動倉庫を軸としたサプライ

チェーン構築で戦略提携を結んだ。東レとの戦略提携の成功は、この点でも大きな役割を果たした。

#### 4-3. ブランド戦略の展開—脱低価格路線

「ユニクロは、低価格をやめます。」

2004(平成16)年9月27日FRは全国紙に全面広告を打った。低価格が売り物の会社が「低価格をやめます」と明言した。誰もが驚いた。次のような説明が添えられていた。

「より上質なカジュアルを市場最低価格で提供しようと努力してきましたが、「低価格であることが、一部のお客様の『ユニクロは安物』という誤解につながっている」。「価格を下げる努力をやめる訳ではありません」が、「まず何より質があって、そして価格がある」「あらゆる人が着ることのできるカジュアルを(中略)“好”価格で提供していきます」(『朝日新聞』朝刊)。

宣言の真意はどこにあるのか。全面広告に先立ち柳井が開いた「世界品質宣言」と題する記者会見が参考になる。「安い割には良い商品」というイメージを、「同一価格帯では世界最高水準の商品」に変え、「世界中のだれもが欲しくなる服、着たくなる服」、すなわち「ライフウェア」(ユニクロの服に対する考え方)を提供すると言っている(2014年9月1日記者会見資料)。

柳井はこの時、ユニクロの「ブランド化」「ブランド戦略」を明確には語っていないが、いまから振り返ると、「世界品質宣言」は事実上のユニクロのブランド化宣言であった。

フリースブームが終焉した2002年8月期初の減収減益決算に陥り、柳井は社長から退き、玉塚元一が跡を継ぎ、経営陣の若返りを進めた。しかし3年後柳井は社長に復帰し、持株会社に移行し、再び急成長路線を追い求めた。そんなタイミングでのブランド戦略の導入だった。言い替えると、世界最高水準の商品を開発し、それをブランディングしてグローバル展開するというのが「第二の創業」の目標となったのである。

ブランドは「ある売り手の商品やサービスを他の売り手のそれと異なるものとするための名前・用語・デザイン・シンボルあるいは他の特徴のこと」(アメリカ・マーケティング協会)と定義されている。

しかしながら、言うまでもなく商品や店舗に付与された名前・用語・デザイン・シンボルそれ自体が「ブランド戦略」として意味を持つわけではない。ブランド戦略は商品・店舗の価値を高めるための経営手法の1つであり、名前・用語・デザイン・シンボルがなにかの意図を持つのは顧客が経験した「ブランド」(商品・店舗)の価値を評価した場合のみである。

ブランド戦略の推進には理由があった。何よりユニクロブランドのイメージを一新する必要性が出てきた。激安フリースブームを巻き起こした東京・原宿店の成功以降もユニクロはディスカウントストア的イメージが強かった。株式上場後の1995(平成7)年全国紙や週刊誌に「ユニクロの悪口言って100万円」という広告を打ち、顧客の声を直接聞くキャンペーンを行ったところ、1万通弱の「悪口」が届いた。大部分は品質に関するクレームだった。

特に品質改善のために取り組んだのが素材開発で、機能性素材と天然素材の双方を取り上げた。前者はすでに説明したように東レとフリース開発等で実績を残していた。後者の天然素材の調達では内モンゴルのカシミア、イタリアで紡績されたメリノウール、日本の備後地方で織られたデニムなど地道な産地開拓を積み重ね、2003(平成15)年秋冬には販売価格が一万円を切ったカシミアセーターがヒットした。

商品の品質改善と同時に、店舗の立地や規模、商品の見せ方も変えた。「ユニクロは、低価格をやめます。」の全面広告直後に開店した「ユニクロプラス心斎橋筋店」(現ユニクロ大阪・心斎橋店)が最初の実験店となった。繁華街立地の初の大型店舗で、売場面積は2145㎡だった。従来の郊外型標準店の同660㎡と比べて3倍以上大きく、百貨店や外資系アパレル専門店に対抗するため売場づくりに着こなし方などを提案するビジュアルマーチャンダイジング(視覚に訴求する「売れる化」)を取り入れた。

この時期あたりから「汎用部品としての服を、あらゆる人に」提供するが、「個性は服ではなく着る人にある」という「ライフウェア」の精神が具体的に売場で表現されるようになった(柳井、2009b)。

翌2005(平成17)年には東京・銀座で、翌々年にはニューヨーク・ソーホーでいずれも売場面積1650㎡を超える大型店が開店し、世界の主要都市に旗艦店を戦略的に配置し、ブランド認知を拡散する出店戦略に取り組んだ。店舗は最高のブランド経験の場となり得る。当時のデータによると、日本の消費者の約90%がユニクロブランドを認知するようになっていた(『日経ビジネス』2006年9月18日号)。

2000年代半ばユニクロのブランド戦略は力強く第一歩を踏み出した。

### ユニクロブランドのグローバル展開

ユニクロのブランド戦略はグローバル化、マルチブランド化と同時並行的に進んだ。それが大きな飛躍につながった。まずグローバル化をみてみよう。

ユニクロ初の海外進出は2001(平成13)年9月のロンドン出店であり、翌年には中国初の上海店を出している。しかしいずれも短期間で失敗している。柳井(2003、2009a)によれば、英国では店舗数拡大のみが独り歩きした結果であり、現地マネジメントの編成がうまくいかなかった。中国では「現地適応化」により価格と品質のバランスの面でユニクロの良さが失われてしまい、現地での低価格競争に巻き込まれた。

海外進出のつまずきを最初に挽回したのは中国事業だった。2005(平成17)年3月ユニクロ香港リミテッドを設立し、同年9月に香港1号店を開いた。総経理として着任したのが新卒採用でユニクロに入社した潘寧(パン・ニン)だった。潘は現地での価格競争を回避し、日本ブランドとして品質の良さと接客サービスを重視する店づくりを目指した。香港で「メイド・イン・ジャパン」のイメージは高く評価されていた(柳井、2009a)。

潘は香港での経営手腕を買われ、同年12月

中国現地法人の社長に抜擢された。中国が「世界の工場」から「世界の市場」へと急速に変貌した時期だった。藩は中国の市場の変化を読み取り、ユニクロのブランド概念を再定義した。中国には日本の消費税に相当する17%の増値税があり、海外で調達した原料の繊維には高い関税がかかる。最終販売価格はどうしても日本より高くなる。日本のようにだれにでも売る大衆ブランドではなく、台頭する中産階級向け国際的ブランドとしてポジショニングし直し、高い品質ときめ細かな接客サービスを訴求点にした。その結果、最終販売価格は日本より10～15%程度高くなったが、中国の若者はそれを積極的に受け入れた（藩、2014、2017）。

中国事業は国・地域、各店舗の立地に応じて品揃えや店舗運営を柔軟に調整するグローバル化とローカル化の両立経営のお手本を示した。ユニクロ海外事業は2008年8月期グレートチャイナの頑張りと主要都市への大型店の出店により売上高293億円を挙げ、はじめて営業損益で3億円の利益を計上した。

2018年8月期海外ユニクロ事業の売上高は8963億円と、国内の8647億円を初めて上回った。営業利益でも1188億円と国内の1190億円とはほぼ並んだ。グレートチャイナが売上高約4400億円と国内の半分の規模となり、それに韓国、東南アジア、オセアニアを加えた3地域の合計売上高は海外ユニクロ事業の約80%を占めている。

藩は2018年現在、グレートチャイナ（中国・香港・台湾）事業の経営責任者であり、FR 上席執行役員に就いている。

## マルチブランド化の推進

ユニクロブランドの一本足打法から脱皮するマルチブランド化は2000年代に入り加速した。ブランド論が注目されたのは1990年代初めデビット・アーカーの『ブランド・エクイティ戦略』（日本訳、1994）が出版されたのが契機となった。細分化・専門化したマーケティング活動を統合する概念としてブランドを捉え、ブランドは商品やサービスの認知度やロイヤリティ（愛顧度）といったエクイティ（資

産）が蓄積される器のような存在と位置づけ、ブランド資産を維持・拡大する方法を提案した。

ビジネス世界では当時、すでにブランドベースの事業戦略が実践され始めていた。ネスレ、P & G、ロレアルなど欧米の有力消費財メーカーはブランド単位で事業の経営を管理するブランド戦略を採用し、製品の企画・開発から生産、流通、販売までブランド単位で首尾一貫した事業活動を行い、たとえば1ブランド=1ビリオンドル（10億ドル=約1100億円）超の規模のブランド事業を20育てることができれば2兆円超の企業規模を獲得できるといった具合である。

欧米アパレル業界ではギャップ、インディックス（「ザラ」）、H & M（ヘネス・アンド・マウリッツ）といった巨大SPA企業は例外なく複数の店舗ブランドを展開している。

ファッショントレンドの激しいアパレル業界で安定的に成長するためにはマルチブランド戦略は不可欠だった。FRはフリースプーム終焉後業績が低迷する中でベーシックな商品を守るユニクロブランドだけでは个性的で気まぐれな現代の消費者をすべてつかむことがむずかしいと考えるようになっていた（玉塚、2004）。業績低迷に底打ち感が表れ始めた2003年、大量の資金をM&A（企業の合併・買収）に投じ、FRはマルチブランド化に素早く動いた。

2004（平成16）年初めニューヨーク発の洗練されたブランド「セオリー」を展開する現リンク・セオリー・ホールディングスを傘下におさめた。その後2006（平成18）年までに「ロースナー」ブランドの独シュライハー・ホールディングス、パリ発の婦人服ブランド「コントワー・デ・コトニエ」の仏ネルソン・フィナンス、フランスの有名ランジェリーブランド「プリンセス タム・タム」を持つプティヴィクトルと欧州3社を買収した。

同時期、国内でもM&Aを推し進めた。2006年（平成18）年までに婦人服のナショナルスタンダードを子会社したのに続き、靴専門店のワンゾーン（旧靴のマルトミ）とビューカンパニー（「CANDISH」など）の2社、婦人

服のキャビンなどを傘下におさめた。同時に、低価格カジュアルブランド「ジーユー」を立ち上げ、自前でマルチブランド化に取り組んだ。

マルチブランド化には2つの狙いがある。1つはすでに説明したユニクロブランドでカバーできない市場セグメントを埋めるブランドポートフォリオ（ブランド別事業編成）戦略の効果である。もう1つはグローバル展開における地理的オリジン（起源）の異なるブランドを持つ効果である。日本発のユニクロブランド以外に、世界のファッションの中心地であるニューヨークやパリ発のブランドをポートフォリオに織り込める利点は大きい。

マルチブランド化は急速に進んだが、いまのところ継続的に収益を上げているブランド事業はセオリー、ジーユーの2ブランドのみである。「ロースナー」や国内のナショナルスタンダード、キャビンの「ザジ」等の事業からはすでに撤退した。

2018年8月期現在、FRの事業は国内ユニクロ（売上高比率40.6%）、海外ユニクロ（同42.1%）、ジーユー（同10.1%）、セオリーなどのグローバルブランド（同7.3%）の4つで構成されている。ジーユーは営業利益を計上しているが、グローバルブランド事業はコントワー・デ・コトニエ、プリンセス・タム・タム、J Brand（2012年買収した米高級デニム専門店）の経営不振が続いている。大きな成果を出しているグローバル化とは対照的に、マルチブランド化は多くの問題を抱えている。

#### 4-4. 「情報製造小売業」への挑戦

ベーシックなカジュアル衣料を郊外で売る店舗のチェーンストア化から始まったFRの経営革新は製造小売業化、ブランド化を経て、デジタル化という新たな段階へと進んでいる。柳井の口から直接、「製造小売業から情報製造小売業（Digital Consumer Retail Company）へ変わる」との話聞いたのは2016（平成28）年春、法政大学流通産業ライブラリー主催「倉本長治・初夫文庫開設記念公開セミナー」での講演でのことだった<sup>(2)</sup>。

米グーグルが開発した囲碁の人工知能（AI）「アルファ碁」が韓国の世界一のプロ棋士と対局し圧勝したとのニュースが世界中を飛び回り、あらゆるものがインターネットにつながる時代を象徴する自動運転車の実用実験が各国で始まった時期だった。柳井はデジタル社会の到来に対応した抜本的な企業変革の必要性を訴えた（柳井、2016）。

その年の10月柳井は決算説明会で「新しい産業を創る」「お客様を中心とした本当に要望される商品の素材調達・企画・デザイン・生産・販売までの一貫したサプライチェーンすべてを変革し、情報製造小売業になる」と改めて表明した。「情報製造小売業」とはお客様を中心とした新しいデジタル企業への脱皮を意味している。衣料品の「製造小売業」という事業の枠を壊し、顧客中心のデジタル企業へ生まれ変わるといっているのである。

矢継ぎ早に打ち手が繰り出された。2014（平成26）年10月大和ハウス工業と共同出資で物流事業会社を設立し、東京・有明に敷地面積3万6000㎡の広大な土地に地上6階建て、総床面積約11万㎡の専用物流倉庫の建設に着手し、2016（平成28）年春には竣工した。2015年（平成27）年には情報システムのパートナーだった国際的なコンサルティング会社アクセンチュアとリアルとヴァーチャルが融合した新しい購買体験を提供するため合弁会社を設立し、同年8月期決算説明会でEC化率を5%から30～50%に引き上げる中期目標を公表した。

商品面では2015（平成27）年夏からセミオーダー感覚のメンズシャツを発売し、全1183品から商品を選べるネット固有のサービスを提供した。その後ジャケットやレディス商品も投入し、ネット上では単品大量生産販売主義とは異なる多様なセミオーダー関連商品を充実させた。また「最後の1マイル問題」解決のため2016（平成28）年にはセブン-イレブンとネット通販で購入したユニクロ商品の受け取りサービスで手を結び、翌17年までにはファミリーマート、ローソンとも同様のクリック・アンド・コレクト方式を導入した。

情報システムも2017（平成29）年春にオムニチャンネル化に向けて刷新した。デザインや色柄などオンライン限定商品や特殊サイズ商品を増やし、2万2710品目（春夏向け）という豊富な品ぞろえから欲しい商品を楽に探し、自由に選べるスマートフォンアプリを導入した。ユニクロ商品のコーディネートを一括で変える「Shop by Look」や自分のサイズを登録しておくで簡単に買い物できる「マイサイズ登録」、店頭在庫状況がわかる店舗在庫検索などの新機能が利用できる。

### 有明プロジェクトの混乱

しかしデジタル企業への転換が円滑に進んでいるとは言いがたい。リアルとヴァーチャルが融合したオムニチャンネル化の拠点となるはずの有明プロジェクトで物流システムが大混乱をきたした。公開された情報（神保、2018a,2018b）および2019年1月有明倉庫での担当者に対する聞き取り調査結果によると、物流システムの全体像がないまま委託先企業に業務を丸投げしたため生産地と消費地、工場と店舗を結ぶ配送センターが目詰まりを起こした。

製造小売業の生命線でもある生産から販売段階に至る商品の流れが単品ベースで管理されておらず、そこにネット通販の在庫管理・出荷処理が加わることで、売れない商品の在庫の山と売れ筋商品の品薄・欠品が同居するボトルネック（あい路）現象が起きたのである。

ユニクロはシーズンごとに機能と価格をバランスさせた商品づくりをおおよそ1年前から始める。H & Mなどのファーストファッション小売業は期中発注の比率が高く、在庫回転率が高いのに対して、ユニクロは事前の商品作り込みに時間をかけ、シーズン前には大量の在庫を持つ単品大量生産販売体制を敷いているので、もともと在庫回転率が低い。

ヒートテックを例にとると、販売活動は秋口から本格化するに、5月には中国や東南アジアの工場で生産された商品が国内の倉庫に順次入荷する。そうなると、どうしても在庫回転が悪くなり、倉庫の保管料がかさむ。現在、国内の配送拠点は埼玉・川越、大阪・堺、そして東

京・有明の3カ所だが、複数の物流パートナーは統一した業務システムを共有しておらず、物流改革に混乱が生じた際の問題解決には時間がかかった。

当初、有明センターは2016（平成28）年秋の稼働を目指し、店舗販売とネット通販双方の在庫を保有し、全国に先駆けて首都圏で従来2日から5日を要していたネット通販の配送を翌日に短縮化することを目標にしていた。ところが物流パートナーに委託した有明倉庫の運営は円滑に動かず、急増する在庫を保管するため新たな倉庫を手当てする事態に陥り、配送時間の短縮化が遅れた。

2016（平成28）年9月大ナタが振るわれた。組織の中で孤立していた物流部を解体し、企画・生産・販売などバリューチェーン全体に関わる人材を集め、新たにグローバルサプライチェーンマネジメント部を組織し、単品ベースで商品の流れを把握するためICタグ（RFID：自動認識荷札）を採用した。また賃料の安い生産地の倉庫で在庫を持つ、委託先物流企業とオペレーションの統一を図るといった基本的なシステム改善も断行した。

有明センターは店舗、ネット通販両方の在庫を持つという当初目標を断念し、通販専用センターとしてダイフクと組んで1～3階を自動倉庫化し、4階と5階の一部を通常の倉庫として利用する形に改めた。その結果、自動倉庫については入出庫の自動化・高速化、自動検品、配送箱の自動製缶機、天井まで最大限空間を利用した自動保管システム、方面別仕分けシステムの効率化が実現し、2017年春有明プロジェクトはようやく正常化した。

結局、倉庫として利用しない5階の半分は商品陳列などの実験を行う仮想店舗を導入し、6階ワンフロア（約1万6500㎡）は1000人以上が勤務する新オフィス「ユニクロ・シティ・トウキョウ」として活用した。新オフィスにはマーチャングジニング、企画・開発、マーケティング、営業、IT（情報技術）など管理部門を除いた実働部隊のすべてが六本木の本社から移り、「即断・即決・即実行」する組織改革に取り組んでいる。有明プロジェクトは

紆余曲折を経てネット専用配送センターと新オフィスコンプレックス（複合施設）として着地した。

#### 4-5. 小括

FRの経営革新はスーパーマーケットやコンビニエンスストアの先進企業と比較してダイナミックに変化していた。成長は「ベーシックなカジュアル衣料を郊外で安く売る」という市場戦略の革新から始まり、それをチェーン展開することで株式上場を果たした。次の成長エンジンは自前で商品を企画・開発するマーチャングデザイン（商品調達システム）の革新だった。フリースやヒートテックなどのヒット商品が相次ぎ、単品大量生産販売型の製造小売業モデルが開花した。

次いで2000年代半ばには低価格路線から脱皮し、価格・品質・トレンドがバランスしたブランド価値の創造を追求するブランド戦略が採用された。ユニクロ事業のブランド化は国境を越えたグローバル展開のアイデンティ（存立根拠）として有効に機能するとともに、欧米ブランドの買収や姉妹ブランド「ジーユー」の育成といったマルチブランド化へと発展した。ブランド戦略の全面展開は世界一のアパレル企業を目指すFRにとって必要不可欠な成長エンジンとなった。

最後のデジタル革新は始まったばかりである。RFIDは委託先工場の出荷時までには装着されるが、すべての取引先がそれを商品管理に利用する段階には至っておらず、生産から店頭までの商品の流れを単品ベースで一貫して把握するという本来の機能は発揮されていない。現状の利用は店頭での在庫管理や棚割り等に限定されている。またスマホアプリの導入によりネット通販は伸びているが、2018年8月期国内ユニクロ事業のEC化率は7%と目標の30%超にはほど遠い。

#### 5. まとめ

最初に前稿（矢作、2019）と本稿で取り上

げた専門量販店の3つの先進事例の小売事業モデルを比較分析する。次に前々稿（矢作、2018）で論じた総合量販店と専門量販店との比較分析を行い、最後に競争力の観点から専門量販店3事例の小売事業モデルの革新性を評価する。

#### 専門量販店3事例の比較分析

専門量販店の事例研究としてスーパーマーケットの関西スーパーマーケットとサミット、コンビニエンスストアのセブン-イレブン・ジャパン、そしてアパレル製造小売業のファーストリテイリング（FR）を取り上げた。それぞれの事業分野をリードした先進企業である。小売事業モデルを分析枠組みにして、それぞれの経営革新性を要約したのが表2である<sup>(3)</sup>。

3つの事例はいずれも市場戦略において独自の価値を提案し、それを実現するため店舗運営、商品調達、商品供給システムからなる小売業務システムを構築した。そのうちスーパーマーケットとコンビニエンスストアの食品系小売事業の市場戦略は取扱い商品に変化があるものの、価値を提案・提供する業態概念そのものが大きな変わることはなかった。

それに対して製造小売業のFRの業態概念は当初の低価格訴求からブランド価値訴求へと転換し、出店戦略も郊外の標準店から都心の大型店へシフトした。FRの市場戦略の転換は画期的であり、競争の同質化を回避し、持続的な競争力を引き出した原動力となった。

裏を返すと、スーパーマーケットやコンビニエンスストアは時間の経過とともに、業態を構成する外形的な品揃えや店舗規模等で競争を差異化することがむずかしくなり、他の経営要素、すなわち小売業務システムの革新がより強く求められているとの含意を示唆している。

小売業務システムの革新性は三者三様であった。スーパーマーケットはインスタ方式のマーチャングデザインシステムを確立し、鮮度の高い生鮮食品・惣菜を提供することにより総合量販店や一般食料品店との競争を差異化することに成功した。革新性の中心は店舗運営システムにあった。

表2 専門量販店の小売事業モデル比較

	スーパーマーケット (関西スーパー・サミット)	コンビニエンスストア (セブン-イレブン・ジャパン)	アパレル製造小売業 (ファーストリテイリング)
市場戦略			
業態	食生活関連のワンストップ ショッピング機能の提供	時間の利便性提供による即時 性ニーズの充足	高機能・低価格のベーシック カジュアルの提供→ブランド 価値の提供
出店	住宅地立地、ドミナント形成	ドミナント形成	郊外立地→都心大型店、グ ローバル化
小売業務システム			
店舗運営	店長を中心としたインスタ MD、LS	単品管理による品揃え最適化	郊外店の標準化→個店経営志 向
商品調達	生鮮4品の独自商品開発	チームMD(協同組合、プロ ジェクト方式)	製造小売業
商品供給	卸売市場、一括配送センター	管理温度帯別共配センター	自動倉庫(計画中)
主たる取引関係	通常取引	戦略提携	戦略提携

(出所) 矢作(2019)と本稿の分析結果を要約。

(注) MDはマーチャンダイジング、LSはレイバースケジュールの略。

それに対してコンビニエンスストアの革新性は小売業務システム全般におよんでいた。店舗運営の柱に単品管理を据え、商品調達では米飯商品やサンドイッチなどのファーストフードや日配食品で有力食品メーカーと協同組合を設立し、専用工場を全国的に配置した。さらに商品調達と連動する形で管理温度帯別共同配送センターも整備し、工場から店舗に至る一気通貫の商品供給システムをつくり上げた。

商品調達・供給システムの構築過程でコンビニエンスストアの中核的取引関係は主要食品メーカーとの戦略提携関係に移行した。その結果、コンビニエンスストアの経営革新は組織内革新を超えて、組織間関係におよんだ。スーパーマーケットの革新が組織内の店舗運営システムにとどまったとの決定的な違いがここにある。

アパレル製造小売業FRの革新性は主に商品調達システムに依拠していた。繊維メーカーなどとの戦略提携により外部の優良経営資源を積極的に取り込み、商品開発を活発化している。ただし近年は店舗運営や商品供給面でも新機軸を打ち出しつつある点には十分な注意を払いた

い(表2)<sup>(4)</sup>。

要するにスーパーマーケットは店舗運営に、またアパレル製造小売業は商品調達に中核的な革新性があるのに対して、コンビニエンスストアの革新性は商品調達の革新を中心としながらも、小売業務システム全般におよび、時間経過とともに小さな革新が連続的・累積的に起きていた点が際立っていた。

### 総合家量販店と専門量販店の比較分析

次に総合家量販店と専門量販店の比較分析に話を進める。前々項(矢作、2018)において日本の流通産業革命1.0を担った総合家量販店は高度成長期に衣食住のワンストップショッピング機能を提供する大型店舗の出店に資源を集中し、短期間に規模拡大を実現したものの、商品調達・供給システムは既存メーカー主導型生産・流通システムに大きく依存し、マス・マーチャンダイジング・システム確立は道半ばに終わったと指摘した。

マス・マーチャンダイジング・システムの趨勢を評価する1つの目安がPB商品やその他オリジナル商品の独自開発商品の水準である。

スーパーマーケットの生鮮食品・惣菜、コンビニエンスストアのファーストフード・日配食品、製造小売業の独自ブランド商品はいずれもチェーンストアの大量販売力を活かしたマス・マーチャング・システムの成果であり、売上高に占める比率は高い。

マーチャング・システムは直接的には小売事業モデルの商品調達システムに相当するが、商品供給システムなど他の要素とも密接に関連している。実際、出店戦略におけるドミナント形成は食品系専門量販店のマス・マーチャング・システムづくりに大いに貢献した。コンビニエンスストアは供給先企業の協力を得て、店舗網に合わせて管理温度帯別共配センターを戦略的に配置し<sup>(5)</sup>、スーパーマーケットは生鮮食品を各地の卸売市場を利用して、店舗に商品を供給した<sup>(6)</sup>。商品供給システムの効率化によりマス・マーチャング・システムは補強された。

総合量販店の品揃えの総合化とマス・マーチャング・システムの関係はすでに前々稿（矢作、2018）で指摘した通りである。総合量販店は成長過程で店舗規模の拡大と品揃えの総合化を同時並行的に進め、売上高全体は大規模化した<sup>(7)</sup>。しかしながら単品ベースの販売量はそれほど増加せず、特定商品カテゴリーに絞り込んだ専門量販店の単品販売力を基礎にしたマス・マーチャング・システムに圧倒された。

以上が機能的にみた小売事業モデルの比較分析の要約である。そのうち総合量販店と専門量販店の事業モデルの比較で強調しておきたいのは機能創出と深く関わる組織間関係の相違である。専門量販店の3事例のうちスーパーマーケットはメーカー・卸と通常取引関係（アームズ・レンダス・リレーションシップ）を基本にしていた。その点では伝統的なメーカー系列組織や特約店・代理店制度を含めた通常取引関係に依存してきた総合量販店とほぼ同一線上に位置している。

対照的にコンビニエンスストアと製造小売業は特定メーカーとの戦略提携が独自商品開発の決め手となっていた。外部の経営資源・組織能

力を組織内に引き込む戦略提携は新たなマス・マーチャング・システムを確立し、従来のチェーンストア組織の限界を打ち破り、伝統的な生産・流通システムを変革する動きとなったと評価することができる。

### 持続的な競争優位の決め手―「脱皮」「深掘り」「仕組み化」

次に競争の観点から総合量販店と専門量販店の小売事業モデルの比較分析を行う。その際、業態と個別企業という2つの分析次元があることを識別しておく必要がある。これまで明確に区別してこなかったが、チェーンストアの小売競争には業態レベルにおいて異種業態間競争（例：スーパーマーケット対コンビニエンスストア）、同一業態内競争（同：スーパーマーケット A 社対同 B 社）という2つの競争モードが作用している。時間軸の推移とともに異種業態間、同一業態内競争のあり方が変わり、さらに市場の成熟化とともに競争の焦点が業態レベルから個別企業レベルへ移行する局面が現れる（矢作、2011）。

小売市場は異種商品カテゴリーの鎖状連結構造という特性をそなえている。飲料や即席麺、菓子など加工食品市場はスーパーマーケットとコンビニエンスストアという異種業態間とスーパーマーケット同士の同一業態内という二重の競争次元で争われている。一般に新しい小売業態が出てくると、まず異種業態間競争が活発化する。スーパーマーケットは出現時、総合量販店や既存商店が主たる競争相手となった。

その結果、ある新規業態戦略が競争優位だと判明すると、多数の企業が新規参入してくるので、今度は異種業態間に加えて同一業態内での競争圧力が強まる。「食生活関連のワンストップショッピング機能の提供」というスーパーマーケットの業態戦略は「衣食住関連のワンストップショッピング機能の提供」という総合量販店との競争は差異化できても、同一業態内競争、すなわち同一商圏内にあるスーパーマーケット同士の競争では同質化しやすい。そこでは個々のスーパーマーケット企業の競争力が問われることになる。

繰り返される異種業態間、同一業態内競争を企業が勝ち抜くためには、市場戦略と小売業務システムの双方の革新が求められる。言い換えると、小売事業モデルの構成要素間の複雑な組み合わせが生み出す独自の価値内容が競争優位の決め手となる。たとえば、現在のように各地域で勝ち抜いた有力スーパーマーケットが広域化し、各地でぶつかり合うようになると、従来型の市場戦略（業態・出店）や店舗運営システムではなかなか優劣がつきにくくなる。その企業ならではの独自の提供価値が求められるようになる。

理屈の上では、そのように複雑化した競争を勝ち抜く企業戦略の方向性は大きく3つある。1つは顧客に提供する価値を転換する「脱皮」である。FRが低価格訴求からブランド価値訴求へ提供価値を切り替えたのがそれである。2つ目は一定の業態戦略の下で、少なくとも定小売業務システム（店舗運営・商品調達・商品供給各システム）のいずれか1つについて競争相手が入手しにくい経営資源や模倣しにくい組織能力を獲得する「深掘り」である。スーパーマーケットの店舗運営システムの漸進的業務改善例がこれに該当する。

3つ目は業態戦略の基本は維持しつつ、小売業務システムのより多くの要素について業務革新を起こし、それらに関連づけて複雑な事業モデルをつくり上げる「仕組み化」である。コンビニエンスストアは「仕組み化」に成功した例である。

現実には3つの戦略方向は相互浸透し、選択肢は流動的となる。一点突破の「深掘り」戦略から全面的な「仕組み化」戦略へと転じる例、早くから「仕組み化」の中に複数の「深掘り」要素が埋め込まれているような場合、さらには業態転換の「脱皮」と「仕組み化」が相互浸透し、全体の小売事業モデルが進化する場合などが考えられる。いずれにしろ企業レベルの競争戦略上のポイントは「脱皮」による飛躍、「深掘り」による深化、「仕組み化」による複雑化が生み出す競争相手の模倣困難性であり、顧客との絆や希少資源の占有により持続的成長はより一層強固なものとなる。

市場戦略と店舗運営システムの革新が連動しているスーパーマーケットの場合、有力企業は「深掘り」路線を突き進んでいる。かつては食生活の「素材」である生鮮食品の提供から惣菜、弁当など「料理」の提供へ品揃え形成を広げ、近年はイートイン方式のベーカリー&カフェや売場とレストランが一体化したグローサラントで「食事」を提供するスタイルに変わってきている。市場環境の変化に応じて「内食」から「中食」、さらに「外食」へと業態戦略が「脱皮」する兆しもみせている。

コンビニエンスストアのセブン-イレブンは比較的早い時期から「仕組み化」の中いくつかのもの「深掘り」が埋め込まれていた例である。それゆえ競争相手が「仕組み化」を模倣しても、追い越すことは容易ではない状況が続いている。

FRの戦略は商品調達の「深掘り」から市場戦略の「脱皮」へ、さらに情報製造小売業という「仕組み化」へと独自の発展経路をたどっている。

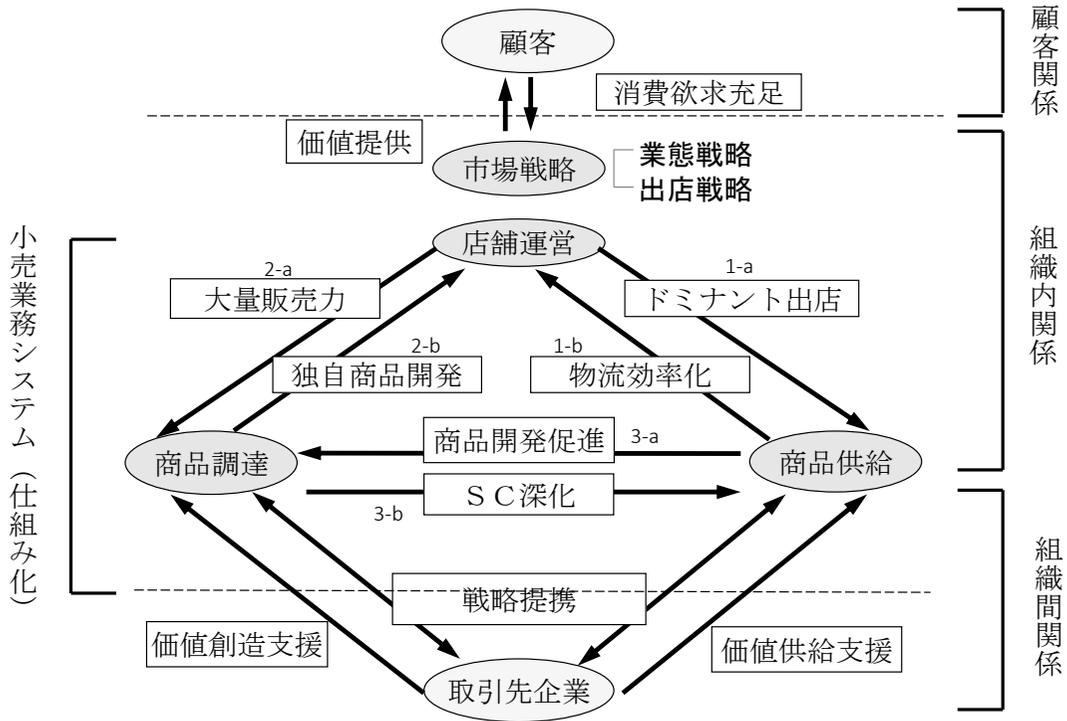
### 「仕組み化」の論理

最後に持続的な競争力を維持するため小売事業モデルの「仕組み化」がなぜ戦略的に重要なのか、理論的に説明しておく。小売業務システムにはある1つの構成要素が強くなると、他の構成要素にもプラスの作用が生じる戦略的補完関係が存在する（矢作、2000）。それゆえ構成要素間の作用・反作用がスパイラル的に小売事業モデルの「仕組み化」を促す力が働く。

図2は筆者の実証研究（1994、2000、2001）を抽象化したチェーンストア事業モデルの論理構成を示している。本稿表2の「専門量販店の小売事業モデル比較」と突き合わせると、事例研究結果と照合することができる。チェーンストアがモデル化の対象であるから、ある業態が上手に運営され、店舗数が増えると、販売力が高まる。その結果、規模の経済性が働き、次のような作用・反作用が店舗運営・商品調達・商品供給の3構成要素間に生じ、「仕組み化」が共進化する。

1-a 「一定地域内での店舗密度が上げると、

図2 チェーンストア事業モデル 「仕組み化」の論理



(出所) 矢作 (2000) 図 6-1 に基づき作成。

(注) 矢印は作用の働く方向を示す。作用は規模の経済性による例示。SCはサプライチェーンの略。

配送が効率化する」(ドミナント出店・物流効率化説)。

- 1-b 「物流が効率化すると、店頭在庫の減少、鮮度の高い商品の供給、店舗作業の削減等により店舗運営が改善する」(物流効率化・店舗運営改善説)。
- 2-a 「大量販売力を武器に有利な取引条件で商品を仕入れ、独自商品の企画・開発が容易となる」(大量販売・商品開発促進説)。
- 2-b 「有利な条件で商品を仕入れ、また独自商品を開発できると、粗利を向上させ、競争を差異化できる」(商品開発・競争差異化説)。
- 3-a 「SC(サプライチェーン)の深化は独自商品開発を促進する」(SC深化・商品開発促進説)。

3-b 「独自商品開発はSCを深化させる」(商品開発・SC深化説)。

専門量販店の事例研究で小売業務システムの構成要素間の「仕組み化」が最も複雑化していたのはコンビニエンスストアだった。繰り返すことになるが、念のため図2に即して、いま一度要約しておく。

まず市場戦略が奏功し、フランチャイズ方式により店舗数が増え始めると、取引先から多頻度小口・定時配送など有利な取引条件を引き出すことができるようになる。取引先企業の協力で共同配送センターの設置が進み、センター経由の効率的な商品供給システムが管理温度帯別に整備された(1-a)。反対に物流効率化が進むと、在庫圧縮と欠品防止のトレードオフ関係が高い次元で解決され、日付の新しい商品が過不足なく売場に並ぶようになった(1-b)。

単品販売量が増えると、商品仕入れの条件も改善し、有力メーカーと協同組合を設立し、商品の共同開発に取り組み、専用工場の建設が可能となった(2-a)。逆に独自商品が開発できるようになると、粗利益率が向上するほか、顧客のロイヤルティが向上し競争を差異化できるようになる(2-b)。

商品供給・商品調達間にも戦略的補完関係は発生する。効率的な商品供給システムができ上がると、新しい商品開発が促進される(3-a)。チルド温度帯の共配センターが完成すると、コンビニエンスストア各社はデザートやサラダなどの新商品開発に取り組んだ。逆に商品調達システムが深化すると、サプライチェーンは商品段階から原材料、加工段階まで週及し奥の深いサプライチェーンができ上がった。専用工場で使用される生鮮食品など食材を共同仕入して、専用の加工処理センターを設置する動きがそれである(3-b)。

しかもコンビニエンスストアの場合、共同配送センター、専用工場、協同組合の運営は取引先企業による取引特定の投資であり、チェーンと取引先企業はその戦略提携関係にロックインされやすく、「仕組み化」は適用範囲を拡大し、商品カテゴリー横断的に水平展開された。

このように流通産業革命2.0を担ったチェーンストアの事業モデルは構成要素間の戦略的補完関係をテコに共進化し、複雑化した結果、それぞれの業態および企業の競争力の基盤となり得たのである。

## [注]

- (1) 製造委託先の工場数は時期により変動する。当初、製造委託先工場は中国に集中しており、2000年代半ば商品調達先の90%以上が中国だったが、中国の件費上昇に伴い委託先はアジア各地に分散した。2017年2月に公表された主要取引先縫製工場は日本国内の3カ所を含めて146工場ある。そのうち中国が87工場で全体の約60%を占めているが、ベトナム28工場、インドネシア13工場と他のアジア地域での商品調達が増加している。
- (2) 法政大学流通産業ライブラリーは2009年5月

関連業界団体、学会の支援により設立された流通・消費財産業専門のデポジットライブラリー(資料保存図書館)である。2016年3月法政大学大講堂で開催された公開セミナー「店は客のためにある」における柳井正ファーストリテイリング会長兼社長の講演内容は『販売革新』2016年5月号に掲載されている。

- (3) 専門量販店3事例の選択と事例研究上の意味合いについて補足しておく。インスタ方式による生鮮食品のマーチャングイジング革新例として関西スーパーとサミットを取り上げたのは先進事例であるのが理由で、現在も両社を中心とした経営研究と共同仕入れ機能を兼ねた業界団体オール日本スーパーマーケット協会は国内56社、総売上高約2兆円規模を維持している。他の業界団体に加盟するヤオコーやライフコーポレーション、原信など有力スーパーマーケットも同様のインスタ・マーチャングイジング・システムを導入しており、当該事例はスーパーマーケット業界の代表性を備えていると判断した。

コンビニエンスストアのセブン-イレブン・ジャパンは業界の経営革新をけん引する存在で、同社が重視するPOSデータに基づく単品管理の徹底、協同組合方式による独自商品開発、管理温度帯別配送センターの配置等の主要な革新行動は他の有力2社も同様に採用しており、業界の代表性を十分に備えていると考えられる。

アパレル製造小売業のファーストリテイリング(FR)の位置づけは上記2事例とやや異なる。歴史的にみると、アパレル製造小売業モデルは1980年代アメリカのギャップなどから始まり、その後ファッション性を重視し頻繁な新商品投入で需要をつかむザラやH & Mといったファーストファッション系企業が躍進し、世界のアパレル市場を席捲した。FRの中核ブランドのユニクロはベーシックな商品が中心で、新商品の投入頻度が少なくリードタイムも長い点でファーストファッション系とは一線を画している。しかし商品の企画・開発から生産、販売まで一貫通で統合する点では共通している(矢作、2015、注13)。FRの日本とアジアにおける存在感を考えると、製造小売業モデルの一方の代表例として取り上げるに値する企業であると考えられる。実際、国内ではしまむらなどの衣料品小売

業はFRに対抗して、独自商品開発を重視する傾向を強めている。

以上3事例の代表性には微妙な違いがある。したがってスーパーマーケットの関西スーパー、サミット、コンビニエンスストアのセブン-イレブンは各業態の代表事例であると言えるが、FRは異なる事業モデルが共存するアパレル製造小売業の1事例と理解するのが適切であり、そのように取り上げた事例を理解して記述することにする。

- (4) なお本稿では取り上げることはできなかったが、ファーストリテイリングは小売業務システムのうち店舗運営においても改善プロジェクトを推進している。「地域密着型個店経営」を標榜し、スタッフ含む全員参加型へ切り替え、雇用面でも地域正社員の増加により店舗運営力を強化している。個店経営の手本となっている東京・吉祥寺店では地域社会の要望を受けて子供の遊べるキッズスペースを設け、地元企業やアーティストとのコラボ企画商品の展示・販売を行っている(2015年8月期決算説明会資料、『日経ビジネス』2014年3月24日号)。
- (5) 『セブン-イレブンの横顔 2018 - 2019』は経営システムの構成要素としてドミナント出店を説明し、物流効率の向上、チェーンの知名度の向上、経営相談サービスの質の向上など6項目の利点を挙げている。
- (6) なお表2「商品供給」にあるスーパーマーケットの「一括配送センター」は加工食品や日配食品の一括配送センターで、取引先問屋やメーカーから店舗への配送費を削減し正確な納品サービスを提供する。ヨークベニマル、サミット、カスミストア、ベルク等これまでの訪問実態調査において、その点を確認している。
- (7) 総合量販店業界ではイトーヨーカ堂などドミナント出店を重視したグループと、ダイエー、長崎屋など飛び地出店もいとわないグループとが混在しており、ドミナント出店を徹底したスーパーマーケット業界とは様相を異にしていた。

## [参考文献]

- 青山五郎(1993)『非常識の発想』講談社。
- アーカー、A. アーカー(1994)『ブランド・エクイティ戦略』(陶山計介他・訳)ダイヤモンド社。
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』(第3版)日本経済新聞出版社。
- 大苦直樹(2012)「2012年ヒートテック・ウルトラライトダウンについて」ファーストリテイリング・東レ共同記者会見資料、9月26日。
- 國井圭浩(2017)「2017年ヒートテックについて」ファーストリテイリング記者発表会資料、9月22日。
- 佐々木久衛(2012)「高度な繊維技術が可能にする『ヒートテック』『ウルトラライトダウン』の優れた機能性について」ファーストリテイリング・東レ共同記者会見資料、9月26日。
- ジュニーン、ハロルド・S・、A・モスコウ(2004)『プロフェッショナルマネジャー』(訳・田中融二)プレジデント社。
- 神保拓也(2018a)「株式会社ダイフクとの戦略的グローバルパートナーシップについて」ファーストリテイリング記者会見資料、10月9日。
- 神保拓也(2018b)「サプライチェーン改革について」ファーストリテイリング記者会見資料、10月11日。
- 立木奈美(2001)「世界標準は自ら作り出すもの1%でも可能性のあるものなら挑戦する」『日経ビジネス』1月1日号。
- 玉塚元一(2004)「反転攻勢の機は熟した」『日経ビジネス』4月5日号。\*
- 潘寧(2014)「潘寧：ユニクロはいかに中国で成長したか」『CHINA NOW』3月1日、<http://www.chinanow.jp/2014/03/01>。\*
- 潘寧(2017)「グレーターチャイナは5年後売上1兆円をめざす」『ファーストリテイリング2017年度アニュアルレポート』。
- 柳井正(2000)「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、夏号。\*
- 柳井正(2003)『一勝九敗』新潮社。
- 柳井正(2007)「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』商業界、7月号。\*
- 柳井正(2009a)『成功は1日で捨て去れ』新潮社。
- 柳井正(2009b)監修『ユニクロ思考術』新潮社。
- 柳井正(2011)「アジアから目指す世界一」『日経ビジネス』5月30日号。\*
- 柳井正(2016)「チェーンストアを超える『新しい産

業』を創る」『販売革新』商業界、5月号。  
 柳井正（2017）「組織も働き方も大変革 異業種間格闘技に勝つ」『週刊ダイヤモンド』77月8日号。\*  
 矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。  
 矢作敏行（1997）『小売りイノベーションの源泉』日本経済新聞社。  
 矢作敏行（2000）「小売りイノベーション『英国モデル』」、同編『欧州の小売りイノベーション』第6章、白桃書房。  
 矢作敏行（2011）編『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。

矢作敏行（2015）「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—」『経営志林』法政大学経営学会、第52巻 第3号。  
 矢作敏行（2018）「新・商業社会論（3）流通産業革命1.0」『経営志林』法政大学経営学会、第55巻 第3号。  
 矢作敏行（2019）「新・商業社会論（4）流通産業革命2.0」『経営志林』法政大学経営学会、第55巻 第4号。

\*印はインタビュー形式等の記事。

