

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| タイトル | 「深さ」を追求する顧客創造(Ⅰ)：ユナイテッドアローズの情報マネジメント |
| 著者   | 越後，修；袴田，輝                            |
| 引用   | 開発論集，82：83-112                       |
| 発行日  | 2008-09-30                           |

# 「深さ」を追求する顧客創造(Ⅰ)\*

—— ユナイテッドアローズの情報マネジメント ——

越 後 修\*\*・袴 田 輝\*\*\*

## I. はじめに

### 1. 日本経済の低迷と家計消費の変化

長期に亘り、平成不況が続いたが、2002年をはじめからようやく景気回復基調がみられた。これについて、内閣府(2007, p.5)は「単純な景気循環現象にとどまらず、特に民間部門を中心として厳しい構造調整」が行われた結果であるとの見解を示した。周知の通り、この民間部門におけるストラクチャリングは、大きな痛みを伴いながら断行された。消費の低迷がもたらされ、それがさらなる企業業績を悪化させたという悪循環が生じたことは、さまざまな方面で指摘されてきた。

1986年12月から1991年2月までの4年3ヵ月(51ヵ月)間をバブル期と呼ぶのが一般的であるようだ。この時期の前後を通した1世帯あたりの家計最終消費支出の推移をみると、バブル崩壊後もしばらくは増加傾向にあったものの、1997年から減少傾向に転じ、消費全体が低迷してきたことがわかる(〔第1図〕参照)。

このような動きがみられる中、「消費の中身」にも大きな変化がみられた。バブル期に向かって高くなった「住居」「保健医療」「教養娯楽」への支出割合は、バブル崩壊後においても、その傾向が続いた。一方で、「被服および履物」への支出割合は、バブル期前あたりから少しずつ高まっていったものの、1990年以降、下落傾向が続いており(〔第2図〕参照)、その結果、繊維・衣類・身の回り品市場が低迷している(〔第3図〕参照)。この業界は、平成不況のあおりを強く受け、苦境に立たされているのである。

---

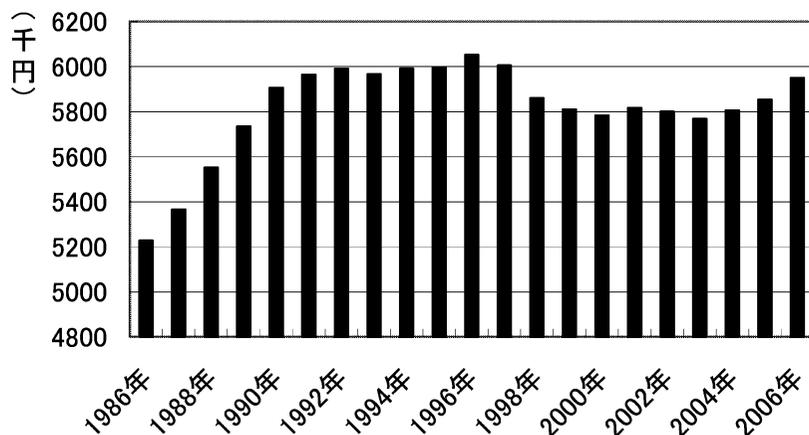
\* 本稿は、北海学園大学経済学部越後ゼミⅠ(2007年度)で行われた教員と学生との共同研究の成果をベースとしている。これに越後が加筆・修正を加え、最終的にまとめた。研究の概要は、2007年12月23日(日)に開催された「第54回日本学生経済ゼミナール大会」(於：新潟大学)で報告された。

研究過程におきまして、(株)UNITED ARROWS 経営開発本部 IR 部の方々には、貴重な資料の提供、およびe mailを通じた調査にご協力を頂きました。ここに改めて謝意を表したいと思います。

なお、本稿にありうる誤謬は、いうまでもなくすべて筆者に帰するものであります。

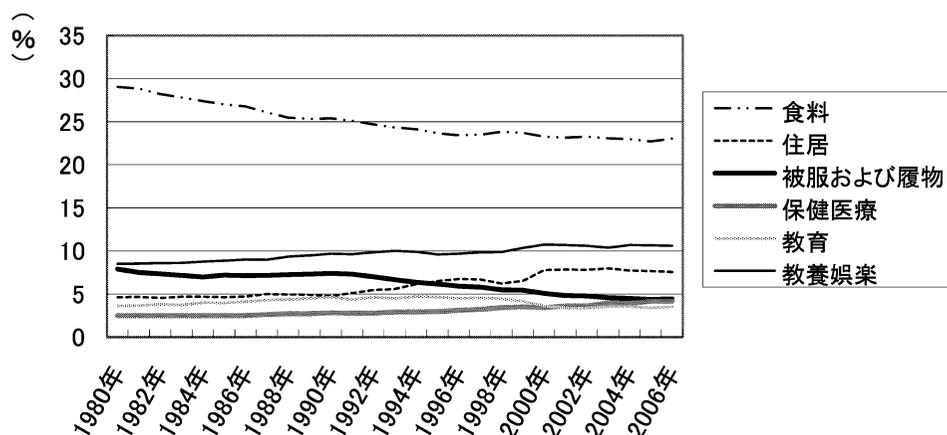
\*\* (えちご おさむ) 開発研究所研究員、北海学園大学経済学部准教授

\*\*\* (はかまだ ひかる) 北海学園大学経済学部3年



〔第1図〕 1世帯あたり家計最終消費支出 (1990年基準, 実質値)

(出所) 内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部編 (1996, 2008), 国土地理協会 (1994-2006) のデータをもとに, 筆者推計。



〔第2図〕 1世帯あたり1ヵ月間の支出構成 (年平均, 全世界帯)

(出所) 総務省統計局編 (1993-2007) のデータをもとに, 筆者作成。

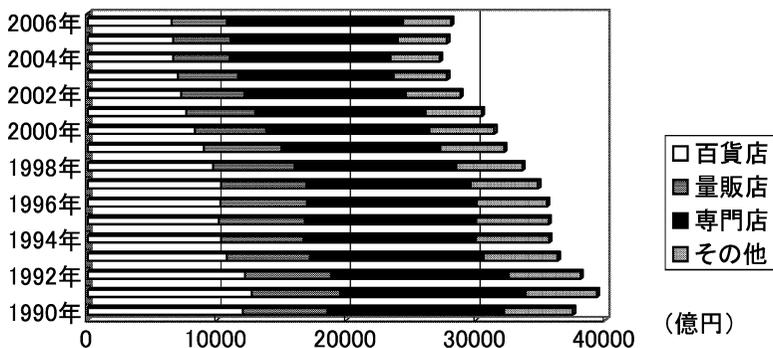
## 2. ファッション業界の構図と業態間の明暗

「アパレル (apparel)<sup>1)</sup>」という語をよく耳にする。これは和服・和装以外の洋服を指すことが多い<sup>2)</sup>。アパレル企業とは、洋服にかかわる企業全般を指すことになるが、アパレル産業という場合、既製服製造卸売業、および繊維二次製品製造企業 (受託縫製専門業者) を指すのが一般

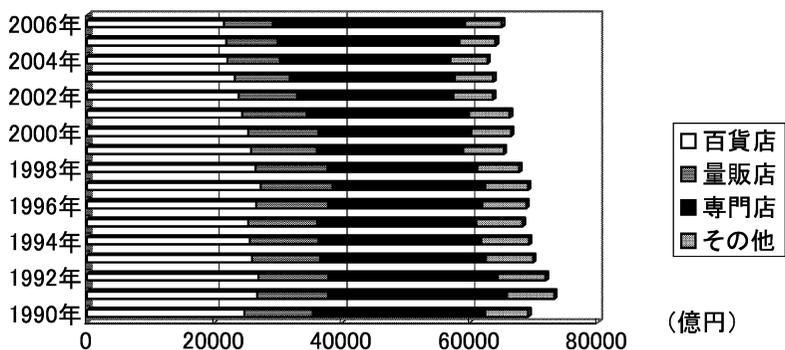
<sup>1)</sup> アパレルの同義・類義語として、クローズ (clothes), クロージング (clothing), ガーメント (garment), ウェア (wear), コスチューム (costume) などがある (松尾・佐山編, 2007, p.59)。

<sup>2)</sup> 1962年に、日本では既製服市場がイーージーオーダー市場を逆転した。この時期は「アパレル革命」と呼ばれる (オフィスウーノ, 2006, p.58)。

〈紳士服・洋品〉



〈婦人服・洋品〉



〔第3図〕 アパレル製品・洋品の小売市場規模

(注) 1990～92年は fiscal year 値, 1993～06年は calendar year 値。

(出所) 矢野経済研究所 (1996b, 1999, 2001, 2007) のデータをもとに, 筆者作成。

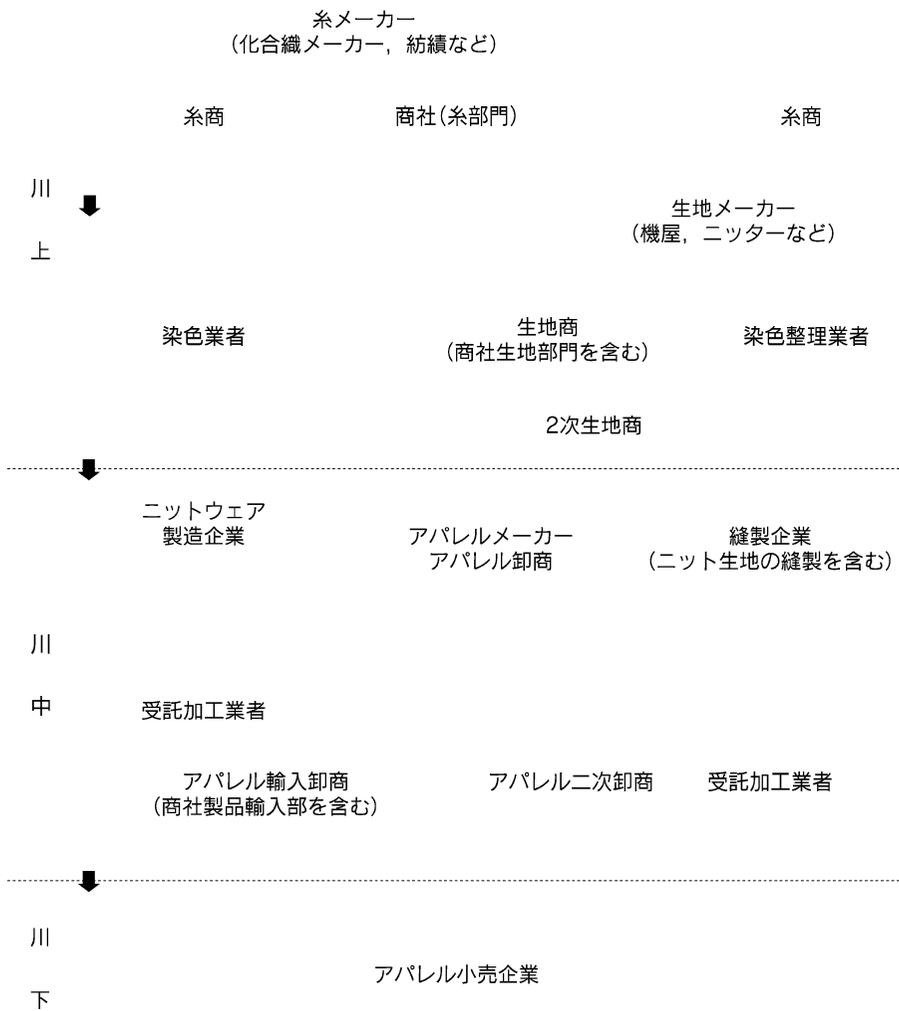
的である<sup>3</sup>。アパレル業界は〔第4図〕のように、素材産業（川上産業）、製品産業（川中産業）、小売産業（川下産業）の3つから構成される。このうちの川中に位置するのがアパレル産業と広く呼ばれているものであり<sup>4</sup>、われわれが注目する洋服販売企業は、川下のアパレル小売企業ということになる。

アパレル小売業の代表的な業態としては、「百貨店」、総合スーパー（GMS: General Merchandise Stores）、スーパーマーケット、ディスカウントストアなどの「量販店<sup>5</sup>」、「専門店」、「無

<sup>3</sup> オフィスウーノ (2006) p.32。製造卸業といっても、自社生産工場を持っていることは分類上の条件とはならない。「自己のリスクで」商品を企画・生産・卸販売する企業が、製造卸業として分類される（松尾・佐山編, 2007, p.57）。

<sup>4</sup> これはあくまで衣料品のケースであり、たとえば製品産業として、シューズ産業やバッグ産業などを考える場合、重要性をもつ素材産業や小売産業は、この図に現れているそれらと異なる。その場合、素材産業では、レザー産業が重要な位置を占めてくることになる（文化服装学院, 2007, pp.16-17）。

<sup>5</sup> 大量生産された商品を大量販売することによって商品のコストを下げ、大衆価格で販売するのが特徴である（文化服装学院, 2007, pp.85-86）。



[第4図] アパレル業界の構造

(出所) 為家 (2005) p.53。

店舗小売店」が挙げられる。これらのうち専門店とは、取扱商品や客層を絞って深みのある品揃えを行い、専門的な生活文化を提案する業態を指す<sup>6</sup>。

前で確認したように、ファッション業界は、全体的に苦境に立たされている。しかし小売業

日本の量販店は一般に「スーパー」という語が使われているが、正確な業態分類では、食品を中心に扱うものを「スーパーマーケット」、衣料品や住関連・日用雑貨などの取扱も多いものを「GMS」と呼ぶ(松尾・佐山編, 2007, p.30)。

<sup>6</sup> 文化服装学院 (2007) pp.86-87。

に限定してみた場合、状況は決して一様ではなく、業態間で明暗が分かれている。[第3図]をより詳細にみても、紳士向・婦人向ともに、百貨店と量販店の落ち込みが著しい<sup>7</sup>。他方で、専門店が孤軍奮闘し、ここ数年においても市場を拡大している。

不況期に入ると、最初にダメージを受けるのは、趣向品業界である。しかし強い逆風が吹き荒れる状況に直面しながらも、順調に成長を遂げているアパレル小売専門店は、どのような戦略の下で成功を収めてきたのだろうか。企業の経営戦略を研究するには、大変意義深いサンプルである。

### 3. ユニクロのビジネスモデル——先行研究の検討——

ここ数年、マスコミから最も大きな注目を集めてきたアパレル小売専門店は、間違いなく「ファーストリテイリング(FIRST RETAILING)<sup>8</sup>」であろう。同社の前身である小郡商事が、「衣・飾・自由」をキャッチフレーズとして1984年にスタートさせたのが、ご存知「ユニクロ(UNIQLO: UNIQUE CLOTHING WEAR HOUSE)<sup>9</sup>」である。斬新なコマースシャルによって消費者に大きなインパクトを与える一方、気楽に選べるセルフサービスと、ノンエイジ・ユニセックスなカジュアルウェア（いいかれば、デザインにクセがない定番商品）を中心に揃える店づくりを行い、幅広い消費者層からの支持を集めてきた<sup>10</sup>。

さて、以前のアパレル業界では、[第4図]のように各企業がそれぞれの役割をもち、垂直的な分業が行われていた。しかし近年では、SPA (Special store retailer of Private label Apparel: 自社企画ブランドによる製造直売専門店<sup>11</sup>) と呼ばれる新業態が目立って増えている。SPAの先駆け企業として知られているのが、米国のGAPである。同社はジーンズの専門小売店としてスタートしたが、小売価格を自由に設定できない、商品のサイズ展開が少ないという問題を解消するために、1986年以降、素材調達・企画・開発から生産・販売・在庫管理・店舗企画に至るまで、すべてを手掛け始めたのであった<sup>12</sup>。

メンズショップ小郡商事では、仕入れ品を販売する、小売業本来のビジネスが行われていた。ユニクロにおいても、当初はこの形が踏襲された。とりわけ他で売れ残った製品をたたき売る

<sup>7</sup> 高島屋や東武など百貨店では、衣料品販売の前年割れが続いておいる。巻き返し策として、既存品よりも価格を2～3割安く設定した自社企画商品を拡充することを選択した（『日本経済新聞』2008年7月10日付、朝刊、第12面）。

<sup>8</sup> 「ファストフードのように、早く、安く商品を提供する」という意味から、こう命名されたといわれている。

<sup>9</sup> 「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」とは、「いつでも服を選べる巨大な倉庫」という意味を込めて命名された（辻，2005，p.11）。

<sup>10</sup> 高橋（2005）p.16。その他にも、折り込みチラシで目玉商品を告知し、これによって来店を促すという点も、同社が採る特徴的戦略のひとつといえるだろう。

<sup>11</sup> GAPが自社の業態を“SPA”と呼んだ後、同語は業界に定着した。日本語として、「製造販売アパレル小売業」あるいは「製造販売小売業」などが当てられることもある。

<sup>12</sup> 為家（2005）pp.82-83。

“OPS (Off Price Store<sup>13)</sup>” という性格が強かったが、これでは「売れば欠品」「残れば値下げ」を繰り返すことになり、経営を安定化することができない。そこでユニクロは、プライベート・ブランド商品を展開するSPA化を進めることで、この課題に取り組むことを選択したのである（この業態転換の際、香港のカジュアルブランドであるジョルダノ (GIORDANO) が販売する安価で高品質なポロシャツから、大きなヒントを得たといわれている）。日本においても、これまでNB (National Brand) 商品の製造卸業に専念してきた企業が、小売までを一貫して手掛け始めるケースが散見される<sup>14</sup>。ユニクロの場合、小売が原点であるから、どちらかといえばGAPのパターンに近いSPA化といえる。

いうまでもなく、ユニクロが世間に広く認知されるきっかけとなったのが、フリースの投入であった。当時フリースはスポーツショップでは1万円を超える高価格商品であったが、ユニクロはそれをわずか1,900円という低価格で販売したのである。これが市場から高く評価され、2000年の秋冬には、2,600万枚の売り上げを記録する一大ヒット商品となった。同社は「特別に安い商品」をつくり、それを目玉商品として客を引きつける「一点集中戦略」をコアとしている。フリースを目玉商品とした戦略は大成功を収め、1999年度に引き続き、翌2000年度の売上高・経常利益は、大幅アップした（[第5, 6図] 参照）。

商品企画から製造、販売までのリンケージの強化は、中間流通の排除、それによる余分なコストのカットを実現し、価格競争力の源泉となっている。この垂直統合経営とともに、ユニクロ商品の低価格化の肝となっているのが、低廉な労働力を豊富に使える中国での生産である。「あくまでユニクロは小売業であり製造業のプロではない」という考え方から直接生産を行わず、上海や広州の工場に生産を委託する「持たざる経営」を選択してきた点も注目に値する<sup>15</sup>。

衣料品業界に、低価格競争時代を到来させる大きなインパクト（いわゆる「ユニクロショック」）をもたらした「カジュアル・ダイレクト<sup>16</sup>」と呼称される同社の経営モデルは、多くの研究者の注目を集めることとなった。

<sup>13</sup> メーカーや小売の売れ残り品を販売する店は、“OPS” と呼ばれている。

<sup>14</sup> こうしたアパレルメーカーによるSPAは、DC (Designer's and Character) アパレルメーカーがそのルーツであるといわれている。

<sup>15</sup> 取引先は、70ほどあるといわれている。ごく一部を除き、これらの中国の企業・工場とは基本的に資本関係はない。

百貨店が採る委託販売方式では、売れた分のみ代金を支払い、売れ残った商品はメーカーへ返品するという契約が結ばれている。よってファッション性の高いアイテムを思い切って店頭で並べられる（在庫リスクをおそれる必要が無い）ため、メーカー側が返品リスク分を考慮した値を設定するため、仕入れ値が高くなってしまいう問題がある（浅羽・新田，2004，pp.42-43，46）。他方、全品引取り契約を結ぶユニクロの場合、製造業者は返品リスクを考慮した価格設定を行う必要がないので、最終的に消費者へ商品を低価格で提供できるのである。

しかし、一貫した運営管理の実施は、維持コストが高つくという問題がある。また全量引取り契約を結んでいるので、売れ残り商品を抱えるリスクがある。このリスクを軽減するために、ユニクロは情報通信・処理システムを導入している。商品の色・サイズレベルにまで細分化した情報を収集できる精度の高いシステムが採用されている。

<sup>16</sup> 橋本・田原・今井・外園（2001）pp.30-31，並木・山崎（2000）p.50。

【第1表】ユニクロ（ファーストリテイリング）の社史年表

| 年. 月    | 出来事   |
|---------|---|
| 1949. 3 | 柳井正の父・等が山口県宇部市にメンズショップ小郡商事（個人営業店）を創業                |
| 1963. 5 | 小郡商事(株)を設立  |
| 1984. 6 | 広島市にユニクロ第1号店を開店                                     |
| . 9     | 柳井正が社長に就任   |
| 1987    | ユニクロが中国の協力工場から商品の仕入れを開始                             |
| 1988    | POSで情報化を開始  |
| 1991    | チェーン展開の開始（20店舗突破）                                   |
| . 9     | 「ファーストリテイリング」に社名変更                                  |
| 1994. 4 | 直営店舗数が100店舗突破                                       |
| . 7     | 広島証券取引所で株式上場  |
| .12     | ニューヨークにデザイン子会社「インプレスニューヨーク」を設立（情報収集、商品企画が目的）        |
| 1996    | 「カジュアル衣料で世界一になる」という目標を掲げ、SPAへの転進を決断                 |
| . 2     | 商社などと合弁（出資比率28.75%）で中国山東省に衣料品の製造子会社「山東宏利綿針織有限公司」を設立 |
| . 3     | 直営店舗数が200店舗突破                                       |
| .11     | 自社商品企画を強化するため、東京事務所を開設                              |
| 1997. 4 | 東証2部上場  |
| .10     | 「スポクロ」「ファミクロ」の展開開始                                  |
| 1998    | 品質安定（管理の徹底）を目的に、委託先工場の絞り込み                          |
| . 2     | 自社製品企画強化のため、既存の東京と大阪の事務所を閉鎖統合し、新たに東京事務所を開設          |
| . 7     | インプレスニューヨークを解散（商品が受け入れられず）                          |
| .10     | フリースキャンペーンを展開                                       |
| .11     | 首都圏初の都市型店舗を原宿に出店                                    |
| 1999. 2 | 東証1部上場  |
| . 4     | 上海に事務所を開設   |
| . 8     | 8月期決算で売上高1,000億円を突破                                 |
| . 9     | カタログ通信販売を開始<br>広州に事務所を開設                            |
| 2000    | フリースを2,600万枚販売                                      |
| . 4     | 直営店舗数が400店舗を突破                                      |
| . 6     | ロンドンに100%出資子会社FAST RETAILING (U. K) LTDを設立          |
| .10     | インターネットでの通信販売を開始                                    |
| .12     | JR新宿駅南口にユニクロキヨスクをオープン                               |

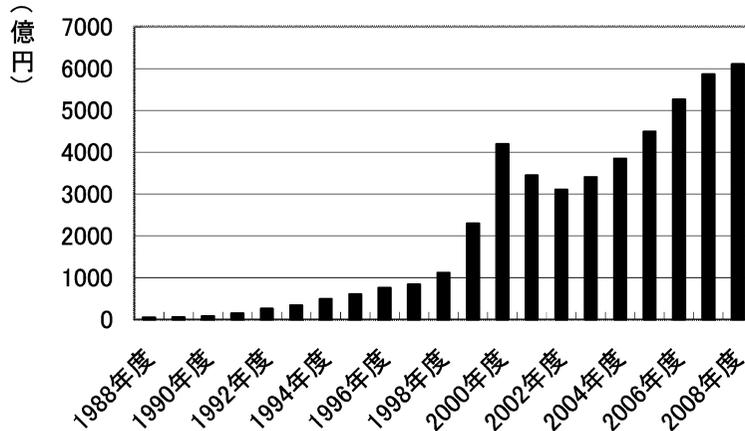
| 年. 月    | 出 来 事  |
|---------|--|
| 2001. 4 | JOC オフィシャルパートナーとなる<br>直営店舗数が 500 店舗を突破   |
| . 8     | ユニフォームウェア事業をスタート<br>迅銷（江蘇）服飾有限公司（出資比率 71.43%）を設立<br>8 月期決算で売上高 4,000 億円を突破   |
| . 9     | 海外に初出店（ロンドンに 4 店舗）   |
| 2002. 3 | 野菜・果物の販売を足がかりに、食品スーパー行の進出を検討していることを明らかにする  |
| . 4     | ユニクロデザイン研究室を設立   |
| . 8     | 8 月期決算で上場以来、初の減収減益   |
| . 9     | 食品事業の子会社「エフアール・フーズ」設立<br>上海に 2 店舗出店（「優衣庫」）   |
| . 11    | 食品販売事業「SKIP」を開始<br>柳井正が会長兼 CEO、玉塚元一が社長兼 COO にそれぞれ就任  |
| 2003. 3 | ロンドン市内と近郊の店舗以外の英国店舗を閉鎖   |
| . 6     | 東京本部を渋谷区から大田区蒲田へ移転   |
| . 8     | UNIQLO (U.K.) LTD.（出資比率 100%）設立（英国事業縮小に伴い、FAST RETAILING (U.K.) LTD から業務引き継ぎ）<br>「2010 年に売上高 1 兆円（国内 7,000 億円、海外 2,000 億円、関連事業 1,000 億円）企業に成長する」という企業目標をかかげる   |
| . 9     | 米国高級ブランド「セオリー」に資本参加  |
| 2004    | 英国で経常利益がはじめて黒字化  |
| . 1     | 伸縮性・肌触り・通気性に優れた新素材を使った女性用下着・肌着・靴下などを本格展開   |
| . 4     | 野菜と果物の販売事業（SKIP）の営業停止  |
| . 8     | 8 月期決算で 3 期ぶりに増収増益に  |
| . 9     | エフアール・フーズを解散<br>「世界品質宣言」を発表（低価格路線から高品質の訴求へ）  |
| . 10    | 大阪心斎橋に高品質商品を扱う「ユニクロプラス」開店  |
| 2005. 1 | ニューヨークに衣料のデザイン研究のための子会社を設立   |
| . 3     | 靴チェーン「ワンゾーン」を買収  |
| . 5     | フランス婦人服ブランド「コントワー・デ・コトニエ」（会社名はクリエーション・ネルソン社）を買収<br>全店で水着の取扱いを開始  |
| . 6     | イタリア高級衣料「アスベジ」日本法人を買収  |
| . 9     | ソウル、北京、香港、米国・ニュージャージーに出店<br>「メンズ」「ウィメンズ」「キッズ」「グッズ」「インナー」の 5 つの組織に分け、事業部制を導入<br>柳井正が自らの陣頭指揮で商品開発から店舗運営までを抜本的に見直し、2010 年までに売上高 1 兆円、経常利益 1,500 億円達成のために社長復帰<br>銀座に女性インナー専門店「ボディ・バイ・ユニクロ」を開店<br>百貨店に出展開始（池袋東武）<br>上質な素材を使った子供服「プレミアムコレクション」を一部店舗、インターネットで販売開始<br>世界に R & D センターを設立（東京、ニューヨーク、パリ、ミラノに総勢 136 人のデザイナーを配置し、世界中のトレンドを収集） |
| . 10    | 銀座店をオープン（女性をターゲットに流行も意識した展開）   |
| . 12    | 世界ブランドへの第一歩と位置づける仏下着チェーン「プリンセス タム・タム」を買収   |

| 年. 月    | 出 来 事   |
|---------|---|
| 2006. 6 | 東レと提携（最先端の記事の安定確保が狙い）   |
| . 7     | 婦人服専門店「キャビン」を傘下へ  |
| . 8     | 香港アパレル大手「ジョルダノ・インターナショナル」に買収を提案（結果は失敗）<br>「ミントデザインズ」「シアタープロダクツ」など国内外7つの先端デザイナーズブランドと共同開発した商品の販売開始 |
| . 9     | レザーやカシミアなど素材などにこだわった高級衣料の展開   |
| .10     | ユニクロより安く、最新のデザインを取り入れた商品を展開するブランド「ジーユー」の販売をダイエー中心に開始（第1号店は、ダイエー南行徳店（千葉県市川市））                      |
| .11     | ニューヨークに1,000坪の旗艦店を出店  |
| .12     | 上海に出店   |
| 2007. 3 | 20代～40代の女性を対象とした新ブランド「キャビン」を神戸と新潟で開業  |
| . 4     | 非正規雇用者の正社員への登用を開始（2年間で5,000人を目標。優秀な人材の流出防止が目的）  |
| . 7     | 米高級衣料専門店バーニーズ・ニューヨークを9億円で買収提案   |
| . 8     | バーニーズ・ニューヨークの買収を断念（ドバイ政府系投資会社イスティスマルに敗れる）   |
| .11     | ロンドンに大型旗艦店出店  |
| .12     | パリに出店   |
| 2008. 1 | 人気モデル黒田知永子・SHIHO 監修の福袋販売  |
| . 8     | 2013年をメドに、中国で100店舗を目指すことを発表   |
| 将来的計画   | モスクワへ出店（2009～2010年を目処）  |

（出所）各種報道をもとに、筆者作成。

時の移り変わりは激しく、栄華を誇った企業もやがて試練の時期を迎える。平成デフレ不況の中、快進撃を続けたユニクロも例外ではなく、ブレイク後間もなく大きな壁にぶつかり、神話は崩壊した。2001・02年度に売上高を落とし、経常利益は2000年度のおよそ半分にまで縮小した（[第5, 6図]参照）。異業種多角化として、2002年11月には永田農法（水や肥料を極力与えずに育てる農法）でつくる野菜、果物、コメなどの販売事業「SKIP」に参入した。「3年以内で黒字化、ユニクロからの資金提供は30億円以内」という条件のもとでスタートしたが、程なく撤退した。2001年9月、初の海外店舗を英国にて展開したが、2003年3月に店舗整理をせざる得なくなるほどの経営不振に見舞われた<sup>17</sup>。そしてこれらに加え、2001年3月のローライズ・デニム・パンツの流行に象徴される、カジュアル・アイテムのデザイン重視傾向が、ペー

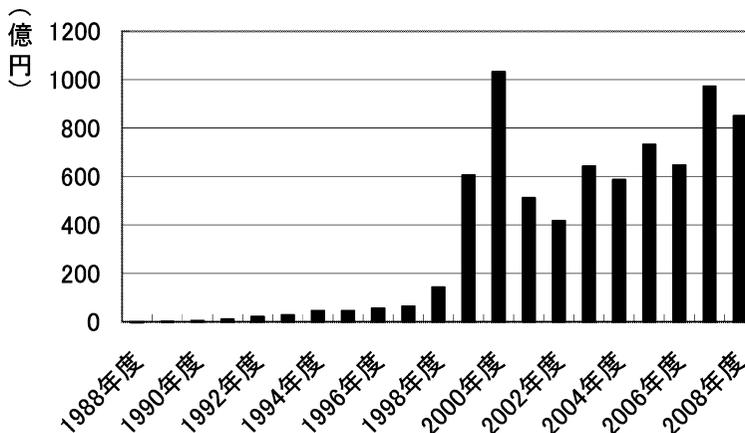
<sup>17</sup> 「3年で50店舗に拡大する」という目標を掲げて、2001年にロンドンへ進出した。一時は21店舗まで拡大したが、日本での成功体験をそのまま持ち込んだことが原因で失敗した。



[第5図] ファーストリテイリングの売上高の推移

(注) 決算が8月のため、n年度の値はn年9月から(n+1)年8月までの業績値。  
2007・08年度は予想値。

(出所) 日本経済新聞社 (1999-2005), 東洋経済新報社 (2007, 2008) のデータをもとに、筆者作成。



[第6図] ファーストリテイリングの経常利益の推移

(注) 決算が8月のため、n年度の値はn年9月から(n+1)年8月までの業績値。  
2007・08年度は予想値。

(出所) 日本経済新聞社 (1999-2005), 東洋経済新報社 (2007, 2008) のデータをもとに、筆者作成。

シック・アイテムを売りとするユニクロに大きな打撃を与えた<sup>18</sup>。

永続的に有効な経営戦略は、この世に存在しない。時代の変化とともにやってくる限界を乗り越えるための戦略変更は、避けられない。ファーストリテイリングは2006年10月、ユニク

<sup>18</sup> 小島 (2003a) p.13.

ロよりもさらに低価格路線を採る新業態「ジーユー」の展開を開始した。しかしジーユーは、早々と不採算事業と位置づけられ、リストラクチャリングの対象となった<sup>19</sup>。これは、価格面での消費者訴求という、かつてのユニクロのビジネスモデルをなぞるだけでは、もはや通用しないことを意味している。

ユニクロがさらなる成長を遂げるために必要な策として、「世界的ブランド価値の創造」「商品の魅力向上」などがしばしば指摘されている。近年は「世界のファッションの情報収集」「ブランドイメージ・知名度の向上」を狙い、海外のファッション発信地域への積極的出店も試み、新しいユニクロづくりを目指し、さまざまな試行錯誤を繰り返しているようだ。しかし現在のところ、その成果が如実に表れているとはいえない。

世界的なブランド価値の創造には、長い歴史とともに、それに色を添える魅力的商品づくりが欠かせない。商品の魅力は、知覚的価値、物理的価値、あるいはサービス価値などによって構成される。これらのうち知覚的な商品価値を高めるため、海外デザイン拠点の設置、外部から一流デザイナーの獲得など、「流行」という要素を取り入れた商品づくりを意識し、これを実践しようとしている<sup>20</sup>。

とはいえ、シンプルさを基本にする路線に、変更はないようだ。トレンド 100%のファッション性の高いものを研究するわけではなく、あくまでもベーシックな商品についてのデザイン的な裏づけに、主眼が置かれている（三橋・山川・熊野，2002，p.47）。ユニクロが近年において重視しているのは、むしろ物理的価値の向上のほうであるように思われる。ファーストリテイリング全体の売上高はここ数年増加傾向にあり、2006 年度には過去最高の実績を残した。経常利益においても、2007 年度は高水準を記録することが予想されている。この大幅な業績回復を支えたのは、高機能肌着やカシミアセーターなどの高品質アイテムであった<sup>21</sup>。2004 年 9 月 27 日、全国紙に「ユニクロは、低価格をやめます」という全面広告を掲載し、高品質アイテムを展開する戦略への転換を発表（世界品質宣言）したわけだが、その成果が現れ始めている。

さらに今後の戦略としては、サービス価値を高めることを重んじているようである。持続的成長を実現するためには、上質なサービスが不可欠と判断しており、それを実現するための方策として、パート社員の正規社員採用を積極化し始めている<sup>22</sup>。

上記のように、ユニクロは新しい商品・サービスのあり方を模索している。これらに加え、

<sup>19</sup> ジーユーは1年で店舗数50店、売上高100億円、3年で同150店、450億円(5年で200店)を目標にスタートした。しかし業績は振るわず、2008年9月1日、同一グループ会社の靴専門店・ワンゾーン、婦人靴販売・ビューカンパニーと経営統合されることとなった(『日本経済新聞』2008年7月11日付、朝刊、第11面)。

<sup>20</sup> 『日本経済新聞』2005年10月1日付、朝刊、第13面。また、流行商品を展開するにせよ、それらを矢継ぎ早に投入するジーユーとの棲み分け問題がある。棲み分けが不十分であると、かつてのファミクロ、スポクロの失敗を繰り返すことになる。

<sup>21</sup> 業績向上の要因としては、このほかに商品企画や生産計画の精度向上、それに伴う値引き販売の減少(季節商品を早い段階から投入し、正価で売り切る態勢の整備)もあったようだ(『日本経済新聞』2008年3月5日付、朝刊、第17面、6月4日付、朝刊、第17面)。

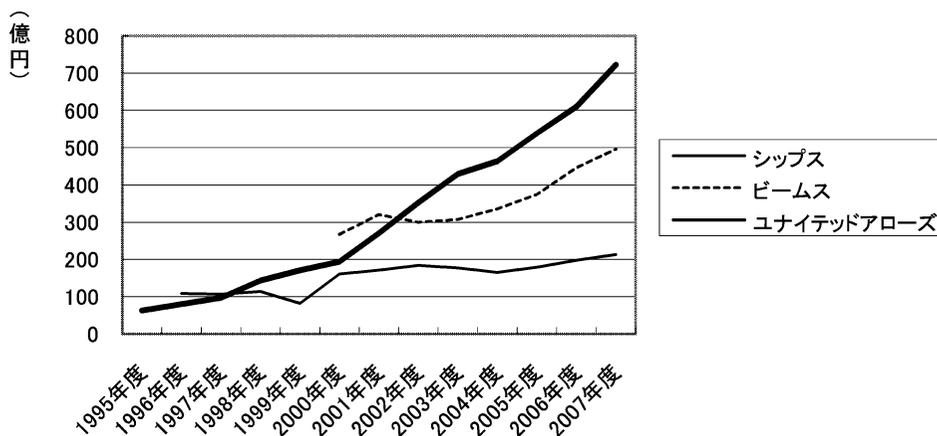
<sup>22</sup> 『日本経済新聞』2008年6月23日付、朝刊、第11面。

生産面での戦略についても、修正を加えようとしている。既述のように、中国企業との提携がユニクロビジネスの根幹をなしてきたわけだが、近年では中国の賃金水準の上昇による利益幅の縮小、同国政府による増値税の還付率の変更など、「チャイナ・リスク」は高まっている。これに対し、ユニクロは2009年までに、全体に占める中国生産の比率を90%から60%台へ落とす一方、ベトナムやカンボジアなど東南アジアでの生産に力を入れ、同地域の生産比率を全体の30%以上に高める方針を立てている。

#### 4. 研究課題の設定

前節で概観したようなユニクロのこれまでのビジネスモデルについては、多くの先行研究が蓄積されてきた。さらに、同モデルの有効性にも陰りがみえてきていることからしても、研究を積み重ねることは、あまり有意義とはいえない。ユニクロの新戦略についての検討・評価を試みるという選択肢もあるが、分析意義の有無について判断を下すこと自体、いまだ時期尚早であろう。

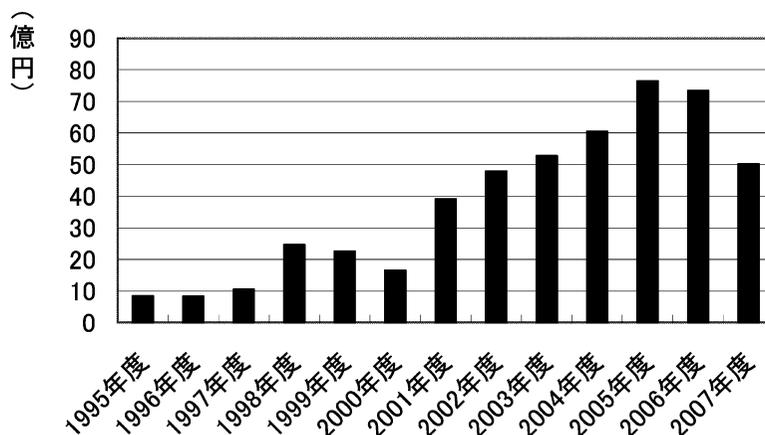
ところで、これまで学術的研究の対象として取り上げられたケースは希少であるが、ユニクロが経営の浮き沈みを経験する中、今日まで順調に成長を遂げてきたアパレル小売専門企業が存在する。ユナイテッドアローズである。[第7図]が示すように、売上高は右肩上がりであり伸びてきており、わずか10数年で10倍以上にもなっている。経常利益についても、10年間での伸びは目覚ましい。ここ2年間は減少傾向にあるが([第8図]参照)、2006年度の場合は、在庫評価をより慎重に行うことで財務の健全性を保つことを目的に、棚卸資産の評価に関する会計標準を早期適用したこと、2007年度の場合は、新卒者採用数の拡大、新規出店数の拡大、販売力



【第7図】 セレクトショップ御三家の売上高比較

(注) 決算期は、シップス(1998年までは7月)とビームスが2月、ユナイテッドアローズが3月。

(出所) 松尾・佐山編(2007, p.28), 日本経済新聞社(2005), UNITED ARROWS(2007a), 東洋経済新報社(2008), 『日経流通新聞』(2008年6月25日付, 第2, 4面)などのデータをもとに、筆者作成。



〔第8図〕 ユナイテッドアローズの経常利益の推移

(出所) 日本経済新聞社 (2005), UNITED ARROWS (2007a), 『日経流通新聞』 (2008年6月25日付, 第2面) のデータをもとに, 筆者作成。

強化を目的としたアルバイトの正社員化などを進めたことなどがその要因であり, あくまで戦略上不可欠で, 健全な減益であったと説明されている<sup>23</sup>。

輝かしい業績をあげてきたことを, ユナイテッドアローズの経営戦略を分析対象とする大きな理由とすることはできるが, それだけでは不十分である。既存研究の対象とされてきた企業との間に, 経営戦略上の大きな違いがみられなければ考察の意味はないからである。そこで, ユニクロとの比較を通じて, ユナイテッドアローズの経営の特徴を粗描することにしよう。

第1に, ユニクロはあらゆる人に受け入れられ, あらゆるブランドの商品にマッチするベーシックな商品づくりを心がけており<sup>24</sup>, 汎用性が高い日常着 (daily clothes) を提供する。衣料品を「道具」「部品」とみることを基本とし<sup>25</sup>, あくまで単品で売り込むユニクロに対し<sup>26</sup>, ユナイテッドアローズは, トータルファッション (コーディネート) を提案する。つまり前者は商品それ自体の「モノ」, 後者はライフスタイルという「コト」を提案しているのである。「ファッ

<sup>23</sup> これらについては, UNITED ARROWS (2007a, p.25) などを参照されたい。

<sup>24</sup> 酒井 (2004, pp.40-46) が指摘するように, かつての安価な商品には, 決まって何らかの柄や文字がプリントされており, シンプルなものは少なかった。それゆえ, 「シンプル=高級品」というイメージを, 消費者は強く持っていた。そうした中, シンプルかつリーズナブルという商品を販売することで, ユニクロは圧倒的な支持を得たのである。

<sup>25</sup> 2002年8月期決算発表の席で, 柳井は「毎シーズン同じものを売っても, 繰り返し買う人はいないだろう」と述べ, ファッション要素の重要性を認識した発言をしている (小島, 2003a, p.21)。また前述のように, デザイン研究室の設立, 人気モデルとの提携を進めるなど, ファッション性をまったく無視しているわけではない。

<sup>26</sup> 並木・山崎 (2000) pp.50, 62-63。とはいえ, ユニクロがコーディネートを全く提案しない企業であるわけではない。心齋橋に第1号店をオープンさせたユニクロプラスでは, トータルでの販売が重視されている。さらに折込みチラシでは, アイテムの組み合わせ方が提案されている。

ション」という言葉は、ラテン語の“factio”（人間の創造行為）に語源を求めることができる<sup>27</sup>。かつてVANのデザイナーであった石津謙介は「ファッションとは衣食住、ライフスタイル全般のこと」と述べた<sup>28</sup>。ユニテッドアローズは、まさにファッション企業・ショップなのである。

第2に、品揃えについても違いがみられる。ユニクロは特定アイテムの色やサイズでのバリエーション展開（商品の「深さ」）に力を入れる（プロダクト・フォーカス戦略<sup>29</sup>）が、ユニテッドアローズは商品の「幅（ライン）」を広げることで、顧客にアピールしている。これはトータルファッションを提案するか否かという、上の第1の差異と関係している。

第3に、商品の「提案方法」においても差異がみられる。ユニクロはセルフサービス方式を採るのに対し、ユニテッドアローズでは1対1の接客を重んじている（詳細については後述）。

このように、ユニテッドアローズとユニクロは、SPAという同じ範疇に括られながらも、それぞれが採用してきた戦略は大きく異なっている。

ユニテッドアローズの成功要因については、たとえば川島（2004）などで指摘されている。これに対し、われわれは同社のビジネスモデルの合理性を理論的に分析することで、研究を一步前進させることに貢献したい。

## II. ユニテッドアローズによるニュータイプ・ショップ創造

### 1. 新業態「セレクトショップ」

日本のアパレル業界で、旬でいられる期間は「ブランド5年、ショップ10年、会社30年」といわれている<sup>30</sup>。時代の流れにとくに大きく左右される業界であるがゆえに、一世を風靡したブランド・ショップ・企業が急激に衰退し、消えてゆくことも決して珍しくはない。1980年代に絶頂期を極めたDCブランドのうち、現存しているものが少ないことが、その証左である。

同質化に対する反発や人の手の温もりを感じさせる手工業的製品へのニーズの高まり、消費者自身の自己編集能力の高度化という、需要側の大きな変化を追い風とし、そのジンスクを跳ね除けて今日まで成長を続けてきたのが、大手「セレクトショップ<sup>31</sup>」である<sup>32</sup>。この業態の歴史は意外に古く、辻田（2007）によると、セレクトショップを最初に名乗ったのは、1964年にオープンしたサンモトヤマであったという。エルメス、グッチといった欧州の超一流ブランド

<sup>27</sup> 文化服装学院（2007）p.12。

<sup>28</sup> オフィスウーノ（2006）p.17。

<sup>29</sup> 素材やデザイン、アイテムを集約し、それを自社のリスクで大量に生産するこのプロダクト・フォーカス戦略も、低価格化の実現を支えている（松下，2005，p.20）。

<sup>30</sup> 山口（2006）p.18。

<sup>31</sup> 「セレクトショップ」という言葉は日本でしか通用しない和製英語である。海外では、「複数のブランドを置いている店」という意味で、“Multi-brand Shop”という語が用いられている。

<sup>32</sup> 小島（2003a）p.52。



けでは、不十分であるとの認識が高まっている。というのは、第1に同じ商品が他社の店頭と並ぶ可能性を排除できず、製品で独自のスタイルを表現するには限界があるためである<sup>34</sup>。

第2に、輸入品の仕入れ価格は上代の50~60%であるのに対し、オリジナル商品の原価は20%後半~35%という、コスト上の大きな差である<sup>35</sup>。利益率を高めるには、必然的にハンドキャリー商品の割合を低減しなければならない。

接客を通じて獲得・蓄積したニーズ・シーズ情報がショップの何よりの経営資源である。それらをダイレクトに反映させた商品を揃えるには、独自に製作するほうが効率的である<sup>36</sup>。企画・開発・生産・物流・店舗運営・プロモーションという売り手側の業務と、個店・顧客の多様な欲求をムダなくつなぎ、価値創造を追求するためには、SPA化は欠かせないのである<sup>37</sup>。これが第3の理由である。

そして第4は、衣料製品のもつ特性にかかわる理由である。衣料商品の売れ行きは、トレンドの行方、気候・天候などに大きく左右される。よって、できるだけこれらの動向に沿った品揃えができることが望ましい。その点オリジナル商品では、生産をコントロールすることができる。生産の追加・停止を柔軟に行えることで、チャンスロスと売れ残りを低減することが可能となるのである。

その他に、流行に人一倍敏感なセレクトショップ支持者の需要期に的確に応えられないこと、為替の変動リスク、ストリートファッションなどではむしろ日本が世界の情報発信地になっていることも、オリジナル商品の比率の拡大を促している<sup>38</sup>。

セレクトショップのオリジナル商品の生産・販売は、かつては仕入れ品の補完という意味合いが強かったが、近年では上記の利点を生かすために、各社は力を注いでいる。よって、セレクトショップとは、「自社(店)のコンセプトに合わせた商品をブランド横断的に取り揃え、オリジナルのスタイルを、特定の顧客に対して提案する店<sup>39</sup>」であると定義するのが適当だろう。

---

<sup>34</sup> スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア各社は、他社との差別化を進めるために、PB(Private Brand)商品の品揃えを増やしている。ただしこの場合のPB商品による製品差別化は、価格競争回避を目的に行われるという側面もある。また原材料高騰によるNB商品の価格高騰が進む今日では、大手メーカーとの価格交渉を有利に進める狙いから、PB商品を増やす流通業者もみられる。

<sup>35</sup> 山口(2006) p.158。

<sup>36</sup> 川島(2004) p.40。ユナイテッドアローズでは2006年度下半期に、商品部門と販売部門との間の連携を強化し、情報共有を一層進めている。

<sup>37</sup> 小島(2003a) p.98。

<sup>38</sup> 小島(2003b) p.75。これらのほかにも、縫製レベルをアップできる点も自主企画商品のメリットとして挙げられる(矢野経済研究所, 1996a, p.12)。1980年代半ば以降、日本中にDCブランドブームが到来した。こうした風潮のもと、トレンドにしっかりとついて行くには、仕入れでは不十分となった。これも商品の自主企画化を推し進める一要因となった(大坪, 2000, p.79)。

<sup>39</sup> 文化服装学院(2007) pp.21, 91。三田村(2004, pp.90-91)は、セレクトショップを店の明確なコンセプトに沿って、いろいろな商品を揃える店、いわば「町の洋品店のオシャレ版」と定義づけている。

こうした性格を有することから、セレクトショップは、「エディターズショップ」(さまざまなブランドをミックスさせて、時代に合った着こなしを提案するショップ)、「アソートメントショップ(品揃え専門店)」(複数の仕入先から商品を買付けて、売り場を構成する専門店)とも呼ばれている(山口, 2006, pp.45-46)。

## 2. ビームスによる新業態の発展・普及

セレクトショップ御三家と呼ばれているのが、「シップス」「ビームス」「ユニテッドアローズ」の3社である<sup>40</sup>。これらの中で、セレクトショップという業態を世間にも最も強く印象づけたのがビームスであるといっても、異論はなかろう。ビームスはいわば、セレクトショップの草分け的存在である。

1953年12月、故・設楽悦三は、ダンボールや各種パッケージを製造・販売する新光紙器(株)(現新光(株))を立ち上げた<sup>41</sup>。そのおよそ20年後、日本経済は石油ショックによって大きな打撃を受けることとなるが、同社のダンボール事業も、その流れの中で低迷した。そうした中、設楽悦三は飲み屋で知り合いになった若者との世間話から、「若者文化に貢献する仕事をする」ことを決意した<sup>42</sup>。それは1975年のことであったが、翌年早々にアパレル事業部を設立し、2月1日、この熱い想いが4人の従業員の手により、原宿という地で具現化された。「アメリカンライフ ショップ ビームス (BEAMS<sup>43</sup>)」の誕生である。

「ビームス」という社名には、

(1) 「光線の束」……光が当たっていないものに光を当てるということ

(2) 「梁 (beam)」……支え合う

(3) “beaming face”……極上の笑顔

という3つの意味が含まれているという。

ビームスは、「売る側が欲しいと思うものを売る」という思想の下でスタートしたショップであり、いわば「プロダクトアウト」の考え方を基本としてきた。当時自分たちが抱いていたアメリカン・ライフ・スタイルへの憧れを叶える店づくりが目指され、「UCLAの学生の部屋」がコンセプトとされた。これは、新しいライフスタイルを日本に定着させるためのチャレンジ的な試みであり、一貫して「日本の若者の風俗・文化を変える」「新しいライフスタイルを提案する」ことを、大きな経営目標としてきた。

日本にアメカジ、アイビーなどのファッションを紹介したのがビームスである。日本のファッション・シーンにすっかり定着しているリーバイス501、ヘインズのTシャツ、ブルックス・ブラザーズ (Brooks Brothers) のボタングダウン・シャツを知らしめたのも同社である。また、今や世界のメジャーブランドとして認知度が高いアルマーニ (ARMANI)、ポール・スミス (Paul Smith)、マーガレット・ハウエル (Margaret Howell)、L. L.ビーン (L. L. Bean) にいち早く注目し、広めたのもビームスであった。さらに同社は、渋カジという新しいファッションを

---

なお、これらの用語の対に位置づけられるのが、単一のブランド商品のみを扱う専門店を意味する「オンリーショップ (ワンブランドショップ)」である。

<sup>40</sup> これらに「ベイクルーズ」「トゥモローランド」を加えた5社は、「5大セレクトショップ」と称されている。

<sup>41</sup> 新光(株)は、グループ企業の統括と経営指導を行うなど、重要な役割を担う企業となった。

<sup>42</sup> 山口 (2006) p.52, POPEYE 特別編 (2006) p.6。

<sup>43</sup> 設楽悦三が“BEAM”という語を選び、息子の洋がそれに“S”を加えたことで、“BEAMS”という店名に落ち着いた (片平・森, 2005, p.127)。

世界へ向けて発信し、世界の有名デザイナー達に衝撃と影響を与えた。

ビームスが掲げる企業ポリシーのひとつである“Big Minor Spirit”とは、既存の流行を追うのではなく、独自の選択眼と判断力、そしてフレキシブルな感性を持って、次の時代に主流となるべき小さな光に注目し、それを大きく育て上げていくことを大切にする精神を表している。売り場面積3.5坪という規模からスタートしたビームスであったが、「つねに半歩先のトレンドを追う」ことを目指し続け、日本が誇るファッション・ショップとして広く認知されるまでに、存在感を高めてきた。

ファッション情報発信基地としての役割は次第に大きくなり、1984年に「レイ ビームス」をオープンすることで、女性消費者へ新しい価値を提案し、ウィメンズの先端をもリードするようになった。2008年には、子供向け商品専門店「こどもビームス」を開業する。

さらにアパレル小売にとどまらず、ファッション企業としての事業領域を広げてきた。自らを“happy life solution company (幸せを創る企業)<sup>44</sup>”と位置づけるビームスは、この理念に合ったものであれば、ひとつの型にはまることなく挑戦しようとする。もはやセレクトショップという枠を超え、「カルチャーショップ」へと移行しているのである<sup>45</sup>。たとえば、1990年に福岡で初の飲食業「ルーセントカフェ」、1995年に玉川高島屋ショッピングセンターに家具・雑貨を扱う「ビームスモダンリビング」、そして1996年には、渋谷に雑貨・家具・オーディオなども揃える「ビームスタイル」をオープンさせている<sup>46</sup>。さらに2000年には、音楽レーベル「ビームスレコーズ」を誕生させている。いずれも「新しいライフシーンの提案」「伝説でもプレステージでもない新しい世代のルール(生き方)の形成」を目指す結果であり、“LIFE STYLE CREATOR”としての役割を果たすための試みなのである<sup>47</sup>。

新しい挑戦を続けてゆくには、自社の力だけではなく、外部の力をうまく取り込み、組み合わせることも必要となろう。セレクトショップはその性格上、他社と密な関係によって支えられてきたわけだが、異業種とのコラボレーションに先鞭をつけたのが、ビームスであった。1998年にモトローラ社と100色の電話機を製作することで提携したことから始まり、以降、ソニーとともに携わった「ホテル・アイディー・プラス」の一室のデザイン、さまざまなアーティストと組んだTシャツの製作、東京ヤクルトスワローズのユニフォームのデザイン受託、富士重工と組んだ「インプレス・ビームス・エディション」の発売、セブン-イレブンと共同開発した文具シリーズ「BEAMSTATIONERY」など枚挙に暇がない。

思い返せば、平凡出版(現マガジンハウス)の雑誌『ポパイ』(1976年創刊)で頻繁に取り上

<sup>44</sup> 2006年3月、30周年を迎えたビームスはこのスローガンを掲げた。ちなみにそれまでのスローガンは、“Basic & Exciting”であった(「販促会議」編集部, 2007, p.34)。

<sup>45</sup> 設楽(2005) p.129。

<sup>46</sup> 矢野経済研究所(1996a) pp.13-14。

<sup>47</sup> 「いいと思うもの」「面白くてわくわくドキドキするもの」なら何でも提供するのが、ビームスの基本姿勢である(設楽, 2005, p.129)。

げられた結果、ビームスの名前が世間に知れ渡った。ビームスとポパイには、同じ時代を二人三脚で歩んできた関係がある。こうした歴史も、今日におけるビームスの企業間提携戦略に生きているとみることができよう。

### 3. ユナイテッドアローズの過去・現在・未来

ユナイテッドアローズを立ち上げた重松理（現代表取締役会長）は、1976年に新光紙器に入社した。婦人服メーカー「ダック」に勤務していたためファッションの知識が豊かだった彼に任されたのは、ビームス1号店（原宿店）の店長というポジションであった。ビームス設立時に、「アメリカン・ライフ・スタイルの若者への提案というコンセプト」「原宿への立地」を提案したのがこの重松であり、彼がビームスの基礎をつくり上げた人物であるといっても過言ではない<sup>48</sup>。

しかし、重松が求めるショップ像とビームスとの間に、次第にギャップが生まれていった。重松はビームスで育った大人をターゲットにした、一流ブランドだけを集める店をつくりたいと考えていた。しかし社長の設楽洋は、時期的な面、経営資源の蓄積状況からこの案に反対した<sup>49</sup>。また重松は、洋服だけではなく、もっと自由に衣食住遊を含む、新しいライフスタイルを提案するショップづくりを頭の中に描いていた<sup>50</sup>。そこで彼はビームスを飛び出し、ワールドからの出資を受けることで（出資比率はワールド65%、ユナイテッドアローズ35%<sup>51</sup>）、1989年10月2日、渋谷区神宮前2丁目にユナイテッドアローズの第1号店を設立した。それからちょうど3年後の1992年10月4日には原宿本店をオープンさせ、己の夢の実現へ向け、事業を本格化させた<sup>52</sup>。

既述のように、シップス（その前身の三浦商店、あるいはMIURA & SON'S）とビームスが、日本にセレクトショップを根付かせたパイオニアである。偉大な功績を残しているこれら2社に対し、ユナイテッドアローズは、驚くほどの速度でキャッチアップし、そしてオーバーテイクした。[第10図]に表れているように、店舗数は100を超え、3社中トップとなっている<sup>53</sup>。売上高においても、先発のシップスを2000年度、ビームスを2002年度にそれぞれ上回り、

<sup>48</sup> 高校生のときに、米軍キャンプで入手した米国製シャツのデザインと着心地のよさに感動した重松の経験が、ビームスの方向性を決めた（大坪，2000，p.78）。

<sup>49</sup> 山口（2006）p.117。

<sup>50</sup> 丸木（2007）p.186。

<sup>51</sup> 当時の資本金は、5,000万円であった。

<sup>52</sup> 2004年末、シップスの副社長であった中村裕が独立し、レナウンなどの資本参加を受けて2005年9月、ネクストエッジ（セレクトショップ名“ne”）を立ち上げた。しかし、同社は2006年3月31日をもって事業を停止している。レナウンのリストラクチャリングに伴う出資額の縮小と、それに伴い生じた事業計画の白紙化が、その背景にある。レナウンの投資額の減少分を埋め合わせる形で投資会社から資金を受けたが、同投資会社の考えとネクストエッジの経営方針との間に、埋められない大きな溝があった。

<sup>53</sup> ユナイテッドアローズは、単純な規模の拡大を目指してはいない。科学的な観点から必要以上に店舗数を増やさないことで、店としての価値（ストア・ロイヤリティ）を維持することに注意を払っている。店舗展開の規模は、「ユナイテッドアローズ」は2ダース（24店舗）、「グリーンレーベルリラクシング」は60店舗、「クロムハーツ」は8店舗が限界とみている（岩城，2004，p.21）。

[第2表] ユナイテッドアローズの社史年表

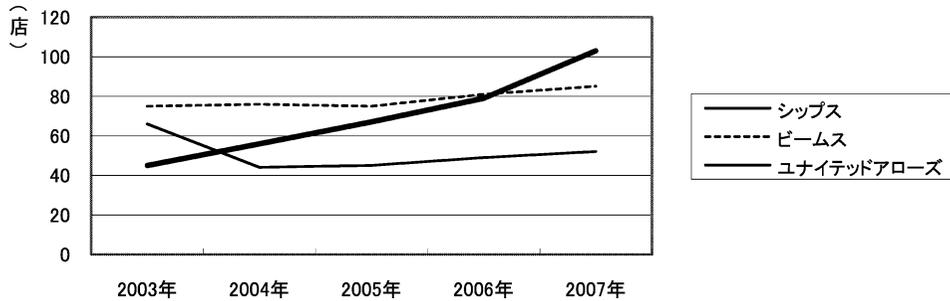
| 年. 月    | 出 来 事   |
|---------|---|
| 1989.10 | 渋谷区神宮前2丁目に、(株)ユナイテッドアローズを設立   |
| 1990. 7 | 渋谷区神宮前6丁目に、第1号店(渋谷店)をオープン   |
| 11      | UA 福岡店(1991年9月、ユナイテッドアローズ福岡店に改称)をオープン(全国展開の開始)                                      |
| 1991. 7 | 名古屋店をオープン(中部地区初出店)  |
| 11      | 大分店をオープン(フランチャイズ展開の開始)  |
| 1992.10 | フラッグシップ・ショップとして、原宿本店をオープン   |
| 1995. 3 | 単年度黒字化の達成   |
| 1996. 3 | UA ラボ(実験店舗)第1号となる「W-SHOCK」を原宿本店 ANNEX 内にオープン  |
| 1997. 3 | メンズクロージングの高級ライン「THE SOVERIGN HOUSE」を銀座にオープン   |
| 10      | US ラボ「NONSECT」「UTICA」を原宿本店前にオープン  |
| 1998. 7 | 渋谷区神宮前に本社ビルを移設。US ラボ「BLUE LABEL GENERAL STORE」を本社ビル1階にオープン                          |
| 1999. 7 | 日本証券業協会(現ジャスダック)に株式を店頭登録  |
| 9       | カジュアル専門店「UNITED ARROWS CYT」を渋谷区にオープン。Green label relaxing の本格的出店の開始(新宿店、町田店)        |
| 12      | 「CHRME HEARTS TOKYO」を港区に開店(CHRME HEARTS 事業の開始)                                      |
| 2000. 7 | 総合大型店舗である渋谷公園通り店(UNITED ARROWS CYT のリニューアル店)をオープン                                   |
| 9       | US ラボ「District UNITED ARROWS」を渋谷区にオープン  |
| 2001. 2 | ウイメンズオンリーのUA ラボ「Changes UNITED ARROWS」を渋谷区に、ウイメンズ中心のUA ラボ「ANOTHER EDITION」を渋谷区にオープン |
| 2002. 2 | UA ラボ「時しらず」を渋谷にオープン   |
| 3       | 東京証券取引所 市場第二部に株式を上場   |
| 9       | UA ラボ「Odette é Odile UNITED ARROWS」をオープン(新宿、名古屋)                                    |
| 2003. 3 | 東京証券取引所 市場第一部銘柄に指定される   |
| 8       | UA ラボ「DRAWER」を南青山にオープン  |
| 9       | 店舗数が50店舗を超える  |
| 2004. 4 | CHROME HEARTS TOKYO ANNEX をリニューアル(「CHROME HEARTS HARAJUKU」に改称)                      |
| . 5     | 重松理が会長、岩城哲哉が社長に就く人事発表   |
| 2007. 3 | 店舗数が100店舗を超える   |

(出所) UNITED ARROWS (2007a, b), 田中(2000, p.89)などの記載情報をもとに、筆者作成。

日本最大のセレクトショップの座についた ([第7図] 参照)。

「UNITED ARROWS」という名称には、「BEAMS」よりも一歩先に出るといった願いが込められている。「A」を含んだ社名づけを意識したのは、BEAMSの「B」よりひとつ前のアルファベットだからであった<sup>54</sup>。ユナイテッドアローズは、少なくとも定量的側面では、この設立当時

<sup>54</sup> 飯泉(2005) p.65。



[第10図] セレクトショップ御三家の店舗数比較

(出所) 松尾・佐山編 (2007, p.28) のデータをもとに、筆者作成。

の強い願いを現実のものとしたのである。

ところで、大志を抱いて船出したユナイテッドアローズであったが、早々に大きく躓いている。第1号店を開店したものの、販売が伸び悩んだ。高感度の若者を対象に、高価格であっても高品質の商品を世界中から調達してくるという店づくりは、一般客に受け入れられなかったものであった<sup>55</sup>。こうした状況に対し、カジュアル衣料の比率を高めたり、セレクト商品だけでなく、独自企画商品の開発に力を入れたりといった戦略の見直しを行うことによって、経営は波に乗り始めた。

こうして修正した商品戦略が功を奏し、成長し始めたものの、今度は逆に商品戦略の失敗で、失速することとなった。前述のように、世紀をまたぐ時期に栄華を誇ったのはユニクロであり、ほとんどひとり勝ちの状況であった。そこで他社が生き残るために、ユニクロとの製品差別化を選択することは、必然であった。ユナイテッドアローズは、ユニクロが得意とするベーシック・アイテムを大幅に削減し、インパクトの強い個性的なアイテムを重点的にラインアップすることで存在感をアピールしたが、これが完全に裏目に出た。2000年度の経常利益はダウンし、投資家間での評価を落とす結果となった ([第8, 11図] 参照)。

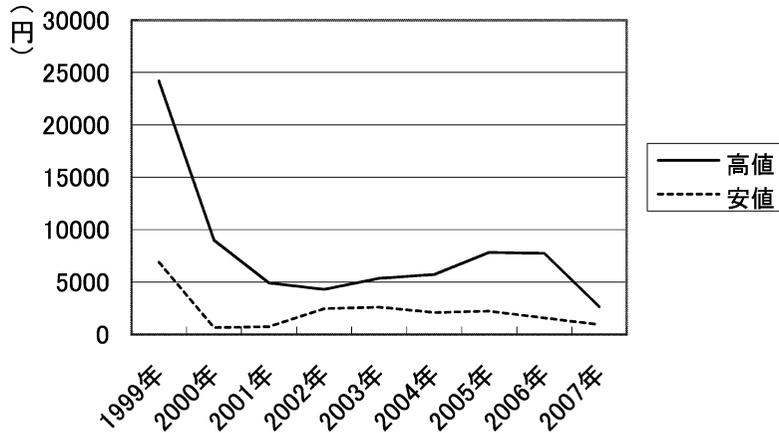
この失敗によって軌道修正の必要性が強く認識され、新たな出発を切ることになった<sup>56</sup>。斬新なアイテムが顧客のハートを掴むかといえ、そうとは限らないことを経験した。とはいえ、定番商品中心で品揃えを行うと、「すでに持っている」「新しく買う必要がない」という理由から、顧客離れを引き起こす<sup>57</sup>。そこでユナイテッドアローズは、

- (1) 「独自性商品」……トレンドに左右されず、安定的に売れ続ける核商品群
- (2) 「時代性商品」……そのシーズンのトレンドを反映した商品群
- (3) 「先駆性商品」……他社に先駆けて次代にトレンドとなる可能性を問う商品群

<sup>55</sup> 丸木 (2007) pp.186-188, 田中 (2000) p.2。

<sup>56</sup> 岩城 (2004) pp.18-19, 丸木 (2007) pp.189-190。

<sup>57</sup> 松下 (2005) p.20。



【第11図】 ユナイテッドアローズの株価変動

(出所) 東洋経済新報社(2000-2008)のデータをもとに、筆者作成。

の3つの商品カテゴリを意識的にうまくミックスさせながら、独自のスタイルの提案するビジネスを展開するようになった<sup>58</sup>。こうした方式を採用する際に重要となるのは、いかにバランスのとれた商品構成とするかという点である。岩城社長は、店頭に置く「先駆性商品」「時代性商品」「独自性商品」の比率は、1：4：5がよいと判断しているようである<sup>59</sup>。つまり、リスクを抑えながら、時代の流れを意識した商品展開を実行することが、ユナイテッドアローズの大きな生命線になっているわけである。

すでにふれたように、1企業が「工」「商」のみならず、デザインや情報をクリエートする「創」にも直接携わるようになってきているのが、業界の今日の流れである<sup>60</sup>。ユナイテッドアローズにおいても、本来のバイイング方式からSPA方式へと重心を動かし、通常の仕入れに加え、製造、小売をも行う「スーパーSPA」という形態をとっている<sup>61</sup>。

ユナイテッドアローズは今後の中期目標として、2011年3月期の連結売上高1,200～1,300億円、連結経常利益150～170億円を設定している<sup>62</sup>。その達成手段として、海外事業展開のほか、隣接事業への進出による業容倍増を計画している<sup>63</sup>。

ユナイテッドアローズは、“Japanese Standard(日本の生活文化の規範)”を提案するライフスタイルショップを目指してきた<sup>64</sup>。今後は独自の感性を、新事業を通じて伝えてゆくことで、

<sup>58</sup> UNITED ARROWS (2007a) p.11。

<sup>59</sup> 岩城 (2004) p.19。

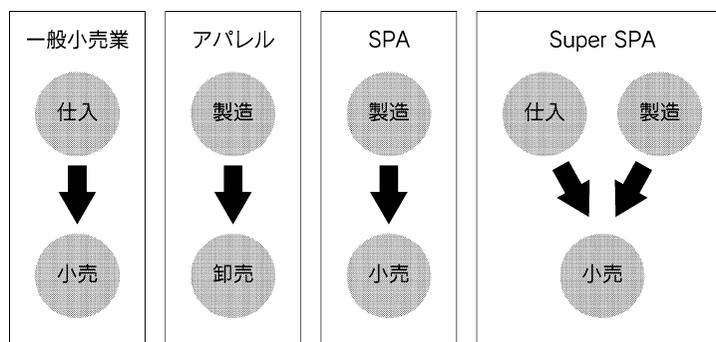
<sup>60</sup> 松尾・佐山編 (2007) p.132。

<sup>61</sup> セレクトショップをベースに、SPAを加えたこの形態は、「セレクト編集型SPA」とも呼ばれている(田中, 2000, p.89)。

<sup>62</sup> この連結売上高1,200～1,300億円は、日本のアパレル小売市場の約1%に相当する値である。

<sup>63</sup> UNITED ARROWS (2007a) p.3, 丸木 (2007) p.211。

<sup>64</sup> UNITED ARROWS (2007a) p.3。



[第12図] ユナイテッドアローズの“Super SPA”概念  
(出所) UNITED ARROWS (2007a) p.11。

成長しようとしているのである。しかし、既存事業のマーケットと重複を避けながら斬新な新事業を立ち上げようとする、支持層が限定的となる危険性が高くなる。

同社は近年、実験事業の「UA ラボ (UA-LABO)」, 将来の主力事業へと育成すべく徐々に展開規模を拡大してゆく「S. B. U. (Small Business Unit)」に力を入れている。小規模展開で顧客の反応をみながら多事業軸化を目指すこの戦略においても、先進性とリスク軽減という、一見相容れない関係のものを、同時追求している<sup>65</sup>。

多事業軸化の際の重要な戦略として位置づけられているが、M&Aや他社との提携である。自社の事業・製品の幅を確実に、かつスピーディに広げるうえで有効な企業間提携については、主力業態においても重要な戦略であると考えているようである。スポーツメーカー・ミズノと肌着ブランド「WMUNDERWEAR」の開発、独自動車メーカー・アウディとオリジナルバージョンのオープンカー「TT Roadster Exclusive by UNITED ARROWS」の製作、そして京都の呉服メーカーと着物の商品化など<sup>66</sup>、他社とのコラボレーションを積極的に進めている。

#### 4. 売上高獲得要因からみた戦略・戦術分析

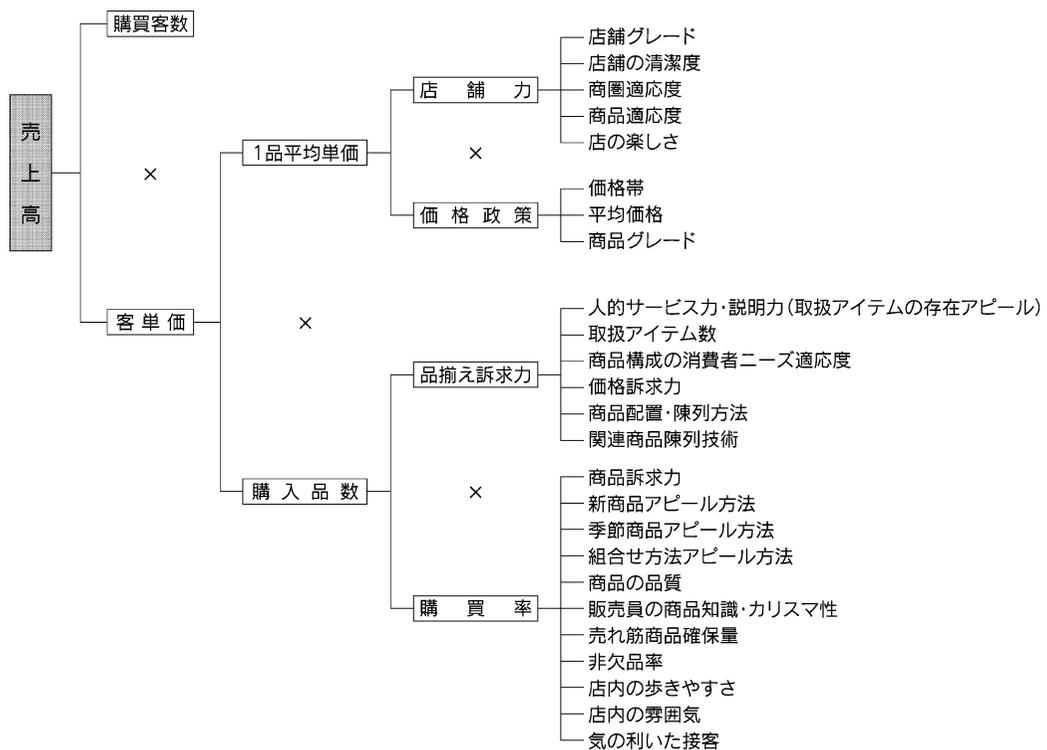
くり返しになるが、ユナイテッドアローズは、「特定カテゴリーの商品」という観点ではなく、「特定のカルチャー」という観点から、ショップのコンセプトをつくり上げている。旧来のショップのような品目別の「業種店」ではなく、「業態店」としての店づくりを目指してきた。これが、今日の同社の成功を支える大きな要因であることに間違いはない。

<sup>65</sup> ユナイテッドアローズは、「マニアックなマーケットへの対応」と「幅広い客層をターゲットにした一般マーケットへの対応」の両方を重んじており、マニアックなマーケットへはUA ラボで対応している(重松, 1996, p.66)。

<sup>66</sup> 2004年に参入し、2005年から紳士・婦人向けの自主企画品ブランド「ユナイテッドアローズキモノ」を販売してきた。2008年春夏からは、京都の呉服メーカーからの仕入れ商品に切り替えた(『日経流通新聞』2008年4月9日付, 第6面)。

しかし最近では、衣料にとどまらず、より広い意味でのファッション、すなわち生活文化を提案することを目的とするショップづくり（「トータル」セレクトショップ化）が、業界の流れになってきている。また、企業間のコラボレーションによる新商品の提案についても、内容の差こそあれ、ビームスの取り組みにもみられる。よってこれらの点に、ユナイテッドアローズの独自性を見出すことはできない<sup>67</sup>。

他の多くのセレクトショップと違い、ユナイテッドアローズは上場企業である。2002年に東証2部、続いて2003年3月に東証1部に株式を上場した<sup>68</sup>。これにより調達が可能となった多額の資金をもとに、経営規模を拡大できたことが、今日の業績向上の背景にあるとの指摘がみられる。しかしながら、資金調達ルートの拡大を、同社の好業績を支えてきた本質的要因とみることはできないだろう。いうまでもなく、商品・サービスが顧客から高い支持を受け、売上ににつながることによって、はじめて利益がもたらされるからである。つまり、より重要なのは、量的ではなく質的な強みである。



[第13図] 売上高の決定要因

(出所) 杉本 (1996, p.107) を、筆者が一部変更。

<sup>67</sup> シップスの場合、1995年9月、「ティアモール大阪店」を梅田に開店して以降、自主企画商品を重視してゆく戦略へ転換した (矢野経済研究所, 1996a, p.11)。

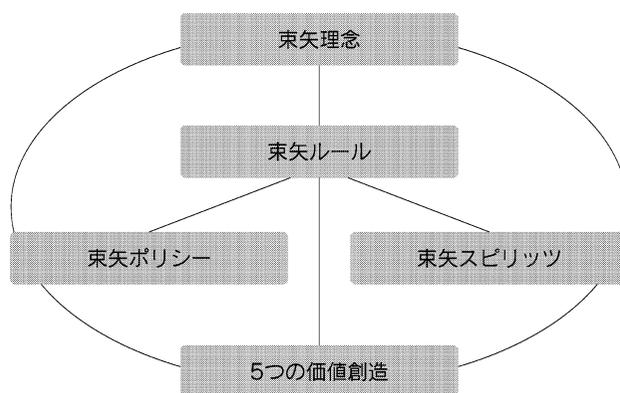
<sup>68</sup> ユナイテッドアローズは、セレクトショップで唯一、株式を公開している企業である。

企業が売上高を伸ばすためのアプローチは、「客単価を上げる」と「客数を増やす」に大別される。これらのうち、客単価をアップさせるには、「商品自体の価格を上げる(ただし、これは購買能力を低下させることにもなる)」「売上点数が増えるような工夫をする」という方策が考えられる(ここでは、口コミ、評判など他者からの影響については、除いている)。

丸木(2007, p.37)が指摘しているように、従来のセレクトショップには、商品による差別意識は強かったが、サービスによるそれが極めて低かった。売れ筋商品を適時・適量に揃えることが重要と考えられており、発注・仕入れ、それを行うバイヤーがすべてであった<sup>69</sup>。これに対し、ユニテッドアローズは接客を重視する戦略を採り、販売員の役割を重んじている。スーパーSPAというビジネスモデルでは、利益は「仕入れ」「生産」「販売」を経ることで得られるが、これらのうち、ユニテッドアローズは他社に比して、とくに販売に重きを置いている。同社は“MAKE YOUR REAL STYLE<sup>70</sup>”、つまり「あなた(お客様)の本当のスタイルは何ですか。そのスタイルを実現するために、われわれにできることならば、どのようなお手伝いもいたします」という献身的精神を、企業の基本理念(「束矢理念」と呼んでいる)としている([第14図]参照)。

ところで、伊丹(2003, pp.238-241)は、企業が所有する経営資源を

- (1) 事業活動に「物理的に必要なもの」
- (2) 事業活動を「うまくやってゆくのに必要なもの」



【第14図】 ユニテッドアローズの理念体系  
(出所) UNITED ARROWS (2007a) p.2。

<sup>69</sup> 丸木(2007) p.214。

<sup>70</sup> この“MAKE YOUR REAL STYLE”を企業理念として掲げたのは、2001年以降である。1995年以降、ユニテッドアローズは、「進化する老舗の創造」という企業理念として掲げてきた。しかし「老舗と自分達がいうのはおこがましい」ということで、「老舗」という言葉を理念から外した。しかしこの新旧2つの理念は表現こそ違いますが、ともに「顧客から愛される、顧客のために存在する店づくり」を意味していることには変わりはない(川島, 2005, p.99)。

のふたつに分類している。前者は、重要な経営資源として既存の諸研究で注目されてきた「ヒト」「モノ」「カネ」などを指すが、伊丹は後者の重要性をとくに強調している。技術開発力、熟練・ノウハウ、特許、ブランド、顧客の信頼、顧客情報の蓄積、組織風土といったもの、いわば「目に見えない資源」と総称することができるものが、それに該当する。

製造業の場合、「何を開発し、製造するか」で勝負が決まるが、販売をも手がける SPA 方式では、「どのようにセールスするか」「どのように顧客と良好な関係を構築するか」という点も重要となる。伊丹の表現に倣えば、販売員（ヒト）そのものではなく、販売につながる彼（女）らの提供する接客サービス、そしてその質を左右する彼（女）のハートという目に見えない経営資源が、企業成長を左右する大きな要素となるのである。ユニテッドアローズの強さの 1 要因は、この目に見えない経営資源の強化を図っていることに見出せるだろう。

接客を重視するユニテッドアローズではあるが、同社には接客の詳細なマニュアルはない。「セールスガイダンスハンドブック」が用意されてはいるが、そこにはきわめて基本的なことのみが書かれている<sup>71</sup>。ユニテッドアローズは、唯一無二の個性をもつ各顧客に対して、販売員は臨機応変な接客サービスを提供できなければならないと考えている。それゆえ、型にはめた接客作法をマスターさせるのではなく、基本を理解させることで、それをベースに場に応じた適切な判断を下せる人材を育成する教育を徹底している。

しかし、こうした販売員の自己意志・判断による接客サービスを企業・店舗の強みとする場合、問題となるのは、いかに彼（女）のモチベーションを維持してゆけるかという点である。いいかえれば、顧客の満足の販売スタッフの満足にどう結びつけるかということである。

伊丹(2003, pp.329-332)は、企業戦略の失敗要因についても触れ、戦略の内容そのものの決定的誤りよりも、戦略の企業メンバーへの不十分な浸透により、組織全体の行動が戦略の示そうとした方向への確に向かなかつたことによるケースが多いと論じている。嶋口(1994, pp.88-89)も、従業員満足を高めること (employ satisfaction) が、顧客満足的前提となると述べている。従業員満足を高めながら、顧客満足を高めるためには、組織ビジョンの明確化が必要であり、顧客満足を組織メンバーにとって意義ある有用な命題であると理解させることが必要だとしている。戦略をどれだけ徹底してスタッフに理解させるか、そしてどれだけ積極的に実行させる状況をつくるかが、肝要となるわけである。

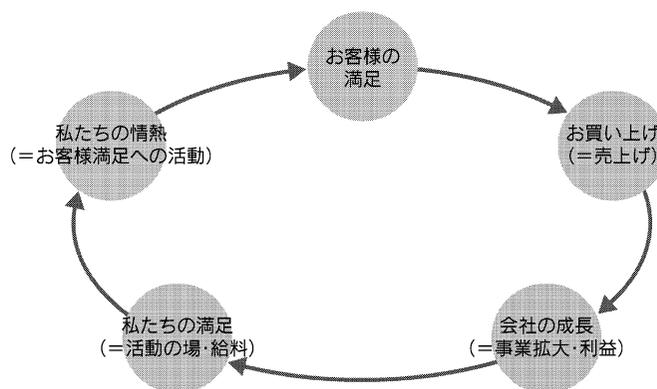
2001年1月に完成した経営理念ハンドブック(タイトルは“MAKE YOUR REAL STYLE”)では、「顧客マインド(顧客満足)」と販売スタッフの満足度にかかわる「商売マインド(売上, 利益)」との関係が明確には述べられておらず、これらをどのように整合的に位置づけるかという経営の根幹にかかわる課題が浮上した。そこで2004年に同ハンドブックの改訂

<sup>71</sup> 接客にかんするハンドブックとしては、このほかに「ビギナーズハンドブック」(挨拶・礼儀)、「プロダクトインフォメーションハンドブック」(商品)、「ショップメイキングハンドブック」(ディスプレイ)がある(丸木, 2007, p.86)。

作業が始められ、翌年3月に完成したりニューアル版では、[第15図]のような企業成長のサイクルモデルが示された。

「ユナイテッドアローズ」という社名には、「ひとつの目標へ向かって直進する社員一人ひとり(矢)を束ねた」という意味が込められている<sup>72</sup>。つまりスタッフ一丸となって「世界的な広い視野で適産・適選された商品(モノ)」のみならず、「高度に完成された接客サービス(ヒト)」「真の心地よさを追求した施設・空間・環境(ウツワ)」を提供することを目指してきたわけだが<sup>73</sup>、顧客サービスと商売との間の論理的関係を説明することに成功することで、社名通りのサービスの実現に近づくことができた。実際に、「試着中に顧客の靴を磨く」「購入した服をそのまま着て帰る顧客に対し、着てきた服を後日、宅配便で送り届ける」「希望サイズの在庫がない場合には、他店から速やかに取り寄せる」といった、状況に応じた気の利いたサービスを行っており、消費者の購買欲求の向上につなげている。

リーダーブランド(先発ブランド)以外は、その総称的ブランドにはなれないため、後発企業は、新しいカテゴリを創造するしかない<sup>74</sup>。セレクトショップ業界においても、ビームスのイメージが強いことは否定できず、フォロワーのユナイテッドアローズとしては、リーダー企業にはない特色を打ち出し、ニュータイプのセレクトショップを創造することが不可欠であった。小売業である以上、商品の売り方が重要となることは当然であるが、この常識が常識でなかったセレクトショップ業界で、販売員の接客力を高めることにより購買率、購入品数、ひいては



[第15図] ユナイテッドアローズの成長循環モデル

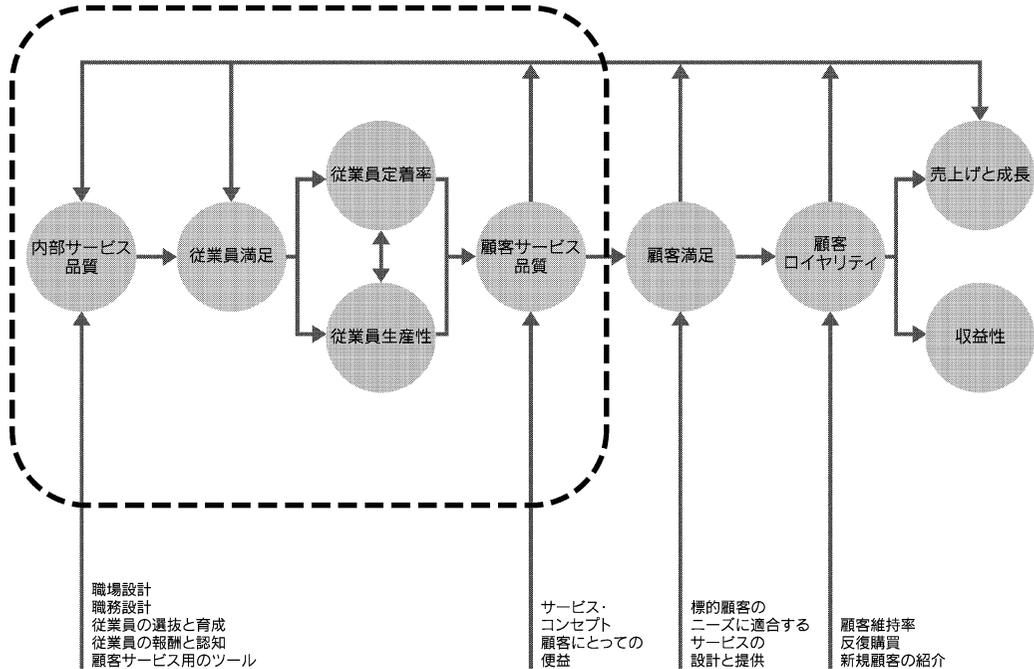
(出所) 丸木 (2007) p.61。

<sup>72</sup> 川島 (2005) p.93, 丸木 (2007) p.37。ちなみにユナイテッドアローズのロゴマークは、毛利元就の三本の矢を表している。

<sup>73</sup> 丸木 (2007) p.42。

<sup>74</sup> Ries and Ries (1998) 邦訳, pp.71-72。自社事業や特定商品を顧客ニーズに合わせつつ、しかも競争者と十分な差別化を行いながら顧客の頭の記憶装置の一部にユニークに位置づける「ポジショニング」が重要となる(嶋口, 1984, p.151)。

業務戦略とサービス提供システム



[第 16 図] サービス・プロフィット・チェーン・モデル

(出所) Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr. and Schlesinger (1994) p.166。

客単価・売上高を向上しうるビジネスモデルを構築したことが、ユニテッドアローズのアイデンティティ獲得要因となったのである。

ちなみにヘスケットら(1994)は、従業員満足と顧客満足、企業成長との関係を分析し、サービス・プロフィット・チェーン・モデルを提出している。ユニテッドアローズの成長循環モデルは、これと類似したものといえる。

売上高の増加を企業成長とすれば、これを指すためには[第 13 図]のいずれかの因子を絶えず向上させることが必要となる。たとえば売上高を向上させる 1 つの方策は、購入客数の増加である。しかし、セレクトショップの場合、「対象顧客<sup>75)</sup>」の範囲拡大による訴求ポイントの希薄化は、存在意義の喪失につながるため、顧客層をむやみに拡大することはできない。また店舗数の増加も、ストア・ロイヤリティの維持を考えれば、適切な方策とはならない(脚注 53 参照)。さらに、ヤング層がファッション市場を主導するという日本の特異性徴と、少子高齢化が進んでいるという状況を併せて考えると、下の(1)で定式化される「顧客シェア<sup>76)</sup>」をいかに拡

<sup>75)</sup> 対象顧客のことを、伊藤 (2001, p.78) は「戦略顧客」と表現している。

<sup>76)</sup> 一般的には、顧客の(生涯)支出に占める割合を指すが、ここでは顧客の特定商品カテゴリへの支出全体に占める特定企業商品への支出の割合を指す。詳細については、Pine, Peppers and Rogers (1995, p.113) を

大できるかが、重要課題となる。「購買客数」というよりはむしろ「購買客延数」の増加、つまり顧客のリピーター化につながる動態のプロセスを考慮した戦略・戦術の立案が、持続的成長にとって不可欠となる。

$$\text{顧客シェア} = \left( \frac{A \text{ 業界内の特定企業の商品・サービスにあてる額}}{A \text{ 業界への顧客の総支出額}} \right) \times 100 \dots\dots(1)$$

今回の来店・購買意欲は、過去のそれらの経験によって動機づけられる。よって購入品数の決定要因のレベルを高めながら、それを反復取引に結びつけるというのが、理想的なビジネスモデルとなる。先に挙げたユニテッドアローズの接客サービスは、そのときの購買率を高めるだけでなく、顧客維持 (customer retention) にもつながる。ユニテッドアローズの強みは、客単価、購入品数を高めるための工夫を、そのとき限りの成果ではなく、将来的成果にも結びつけている点にあるといえる。

それでは接客サービスという表層サービス (対価に対して必ずしも当然と思われぬが、あればあるにこしたことがない期待サービス) ではなく、顧客が支払う代価に対して当然受けうると期待しているサービス (機能), すなわち本質サービスについてはどうだろうか<sup>77</sup>。購入品目数を左右する1因子である「品揃え訴求力」という点から、考えてみることにしよう。品揃え訴求力とは、商品力と換言できるマーケティング変数であるが、アイテム数そのものを増やすというよりはむしろ、顧客が購買対象とするアイテム数を増やすことで高められるものである<sup>78</sup>。そうすると、品揃え訴求力を高めるための方策として、消費者ニーズに合った商品であることを意識させることが重要となる。「売り手から約束された通りの便益が得られるだろう」という期待が高いとき、当該商品を購買対象とみなすようになるからである。顧客は商品そのものではなく、「期待」を購入するのである。

そして購入前の期待とパフォーマンスとの乖離度によって決まる顧客満足度の合いが<sup>79</sup>、企業・ショップに対する評価の重要因子となり、反復取引に大きな影響を与える。よって顧客に長く愛され、その期待に応え続けてゆく店づくりを目指すには、期待値だけではなく、商品を実際に購入し、消費すること (製品体験) で感じる満足度を高められるような販売の仕組みが必要となる。

ユニテッドアローズにおける顧客のリピーター化の構造は、[第17図]のように図式化することができる<sup>80</sup>。購入前に大きな期待を抱かせ、その期待を裏切らない商品の提供という難題

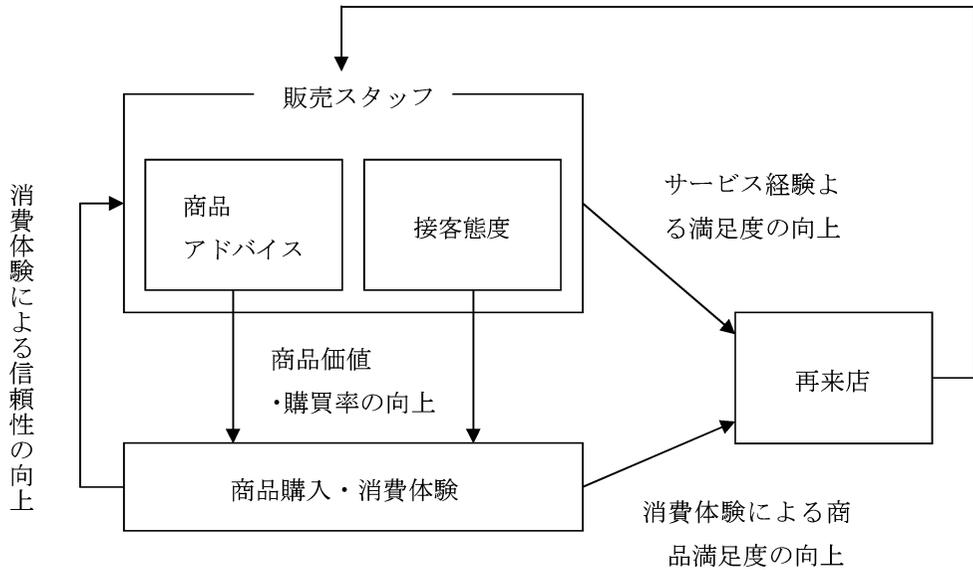
参照のこと。

<sup>77</sup> 嶋口 (1994) p.66。

<sup>78</sup> 村山(1999, p.70)は、商品力として、①単品の魅力、②品揃えの豊富さ、③納得のいく価格、④話題性商品・新製品・旬の商品の早期導入を挙げている。品揃えの豊富さについては、単に品数を増やせば良いというものではなく、商品間の相互関連性を高めることが重要である。この相互関連性は、顧客の購入品数を増やすことにもつながる (水飼, 1996, pp.103-104)。

<sup>79</sup> Levitt (1983) p.89, 和田 (2002) p.87。

<sup>80</sup> 伝統的ミクロ経済学の消費者需要分析では、所得と価格を消費決定要因としてきた(効用最大化仮説)。これ



[第17図] ユナイテッドアローズの成長モデル  
(出所) 筆者作成。

に、ユナイテッドアローズではどのように取り組んでいるのだろうか。次稿では、この点について究明することにした。

(未完)

※参考文献は、次号にまとめて掲載する。

に対し、片山(1996, pp.3, 29)は個々の消費者のおかれた環境(文化的・社会的諸条件。これらが地域ごと・世代ごとに共通した需要パターンを生み出す)や、消費者の経験(過去の消費)が与える影響の重要性を指摘している。