HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	「深さ」を追求する顧客創造(II) ： ユナイテッドアローズの情報マネジメント
著者	越後，修
引用	開発論集，83：59-98
発行日	2009-03-30

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

開発論集　第83号　59-98(2009年３月)

「深さ」を追求する顧客創造(II)*

―― ユナイテッドアローズの情報マネジメント ――

越　後　　修**

III．心理的満足による関係の深化

１．マーケティングの新展開

自給自足の時代から，分業･取引が行われる時代への移行は，モノが他者（需要者）の使用･消費を目的として生産されるようになることを意味する。こうして生産されたモノを「効率」的に取引するための場として，市場が形成されるわけだが，そこでは供給者（企業）同士，取引の「効果」を大きくするための製品・仕組みづくり，いわゆるマーケティング活動でしのぎを削り合う[81]。

コトラー（1984）は，マーケティング活動が時代とともに変質することを指摘し，生産・流通の効率性，品質・性能の改良に関心が置かれたかつてとは異なり，次第に買い手のニーズ・欲求を効率的･効果的に満たすことを課題とするようになったと論じている[82]。製品の品質や性能を知覚することで得られる認知的なものから感情的なものへと，消費者の満足要因の属性レベルがシフトしているのである。日本の最終消費財市場の例でいえば，1970 年代の二度の石油危機を境として，企業と消費者との交渉力のバランス，およびそれに応じて選択される戦略に

---

*　研究過程におきまして，㈱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。また，UNITED ARROWS および BEAMS の店頭販売スタッフの皆様には，筆者の不躾な質問に対する丁寧なご回答を頂きました。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

[81] 〝selling〟は，製品を現金に換えたいという売り手のニーズを満たすことを重視するが，〝marketing〟は，売り手が製品を創造，配給し，消費させることに関連する一連の行動によって，顧客ニーズを満たすことを重視するという点で異なる（Levitt, 1962，邦訳，p.60）。
Kotler（1984，邦訳，pp.2-3）は，マーケティングの目的を「製品･サービスが顧客に適合し，黙っていても売れるほど十分に顧客についての知識を深め，顧客を理解すること」と述べている。

[82] マーケティング活動を行う際の基本的志向概念には，①生産・流通の効率を課題とする「生産志向」，②品質・性能の改良を課題とする「製品志向」，③販売・プロモーションの努力を課題とする「販売志向」，④標的市場のニーズ・欲求を満たす製品・サービスを競合企業よりも効率的・効果的に提供することを課題とする「マーケティング志向」，⑤消費者ニーズの充足とともに社会問題の解決を課題とする「社会志向」の５つがあるという。これらのうちのいずれに重点を置くべきかについては，時代とともに変化する。戦後になって次第にマーケティング志向を，そして 1970 年代以降では，社会志向をそれぞれ採ることが，企業成長を目指すにつき重要となっている（Kotler, 1984，邦訳，pp.13-20）。

大きな変化が現れた。それ以前の日本は，モノ不足の解消を目的に，生産活動をできるだけ標準化，専門・集中化，巨大化し，「安く，大量に市場へ供給するための生産・流通システム」の構築が目指された。そこには，安くて品質の良いモノであれば，誰もが欲しがるだろうという信念（独善的価値決定）があり，売り手中心のプッシュ型マーケティングが駆使された。企業の都合や技術者のエゴで新製品を開発し，市場へ投入するプロダクトアウト（product-out）の考え方を基礎としていたのである。しかしそれ以後，生活必需品が一通り普及し終えたことにより，取引の主導権は買い手へとすっかり移ってしまった[83]。

モノが市場に溢れ出し，飢餓感が薄弱化する時代となり，買い手のバーゲニング・パワーが高まった結果，企業はマーケティング活動の見直しを迫られ，マーケットイン（market-in, customer-in）の発想へと次第に修正せざるをえなくなったのである[84]。前章第 4 節で述べたように，市場のパイの拡大に大きな期待が持てない今日，企業の持続的成長のためには，顧客中心の対応が求められているため，課題としてニーズに合った製品づくりに加えて，「顧客が買いたくなる仕掛けづくり」「顧客との長期的な関係づくり」をいかに行うかが問われるようになっている（[第 3 表] 参照）。企業は「量的成長」そのものから，それを支える「質的成長」（森本，1973，p.51）へと重点の置き方を修正してきている。

2．ユナイテッドアローズの優れた「経験価値マーケティング」

SPA はファッション・アイテムの企画・製造にも直接携わる業態であるから，製品の機能的便益（物理的・身体的な満足を顧客へ与える製品の価値）の向上に尽力することが，企業成長にとって重要であることはいうまでもない。しかしながら，高品質な製品が当たり前となっている現在，製品の機能的便益を重視する従来型マーケティングを補完する，新たなマーケティ

［第 3 表］ マーケティング研究の変化[85]

	従来のマーケティング	新しいマーケティング
重視されるもの	1 回ごとの取引	顧客との関係性
対象顧客幅	顧客は多いほど良い	顧客は絞り込むほど良い
重要な仕掛け	売り込みの仕掛け	買いたくなる仕掛け
重視される利益	売上単位の利益	顧客の生涯の利益
主導者	供給側	需要側
志向	短期的志向が強い	長期的志向が強い

（出所）小阪（2006，p.7）に筆者が一部加筆・修正。

[83] 岩淵（1988）pp.i-ii，17-18。

[84] 市場ニーズにイノベーションの源泉を求める考え方を「市場ニーズ説」，他方，イノベーションは企業の研究によって推進されるという考え方を「研究プッシュ説」と呼んでいる。また，買い手側の必要・要望を指す概念を「ニーズ」と呼ぶのに対し，開発する側の視点から見た新しい技術革新のアイデアや改良を「シーズ」と呼ぶ。

[85] このような価値創造のポイントの変化については，Rust＝Zeithaml＝Lemon（2000，邦訳，pp.2-12）でも検討されている。

ングが求められている。

［第３表］で示したように，新しいマーケティングでは，フォーカスが財・サービスから顧客へと移り，「買いたくなる仕掛け」の探求が課題となっている。企業の顧客に対する供給物は，おおまかに「財」「サービス」「経験」の３つに別けられるが，従来のマーケティングが消費者の効用の獲得源と想定してきた前ふたつ以外のもの，すなわち「経験」を通じた満足を提供する仕組みづくりを，成長のドライバーとする議論がみられる。感覚をときめかし，感情に触れ，精神を刺激することが，消費者満足の向上に結びつくようになっているとの研究報告が提出され，この点に関心を置いた「経験価値マーケティング（Experiential Marketing）」は，近頃大きな注目を集める新しいマーケティングのひとつである[86]。シュミット（1999，邦訳，pp.1，47）の説明を参考にすれば，経験価値マーケティングとは，過去に起こった個人の経験・体験を用いてマーケティングを行うのではなく，今現在，実際に肌で何かを感じさせたり，感動させたりすることで，消費者の感性・感覚に訴える戦略的マーケティングと定義される。

それでは心理的効用を高め，購買を促すための刺激の付与・仕組みづくりは，具体的にどのように行われるものなのか。これまでのマーケティングでは，ある程度類似したニーズをもつ群をターゲット市場に設定し，それにフィットするように，品質，スタイル，包装，デザイン，商品名，サービス，保証などの「製品（Product）」，経路，領域，立地，在庫，輸送などの「場所（流通経路，Place）」，価格設定，割引，支払期間，信用条件などの「価格（Price）」，そし

---

[86] 顧客のニーズ・ウォンツをとらえ，それを十分に満足させるよう，企業の諸活動を統合・調整してゆく「顧客志向」（片山，1999，p.24）を採るにせよ，時代とともに対応を変化させてゆかねばならない。Pine＝Gilmore（1999，邦訳，p.35）は，商品経済では「特徴」，サービス経済では「便益」，そして経験経済では「感動」が，それぞれ需要の源泉となると指摘している。片岡（2006，pp.61-62）は，

製品価値＝「基本価値（製品そのものが持つ物性的特性）」
＋「情緒的価値（製品が持つメッセージや気持ち，それを得ることによる満足感や充足感）」

と定式化しているが，これに沿えば，訴求ポイントが製品の基本的価値から情緒的価値へと，次第にシフトしていると表現することができる（「経験価値」を心理的・感性的な顧客満足を与える製品価値とする入澤（2005，p.133）の定義から，情緒的価値と経験価値は同義である）。

こうした消費者志向の変化に伴い，企業のマーケティング活動にも修正が求められ，商品を通じた顧客へのイメージの提供や想像力の刺激によって価値を供与する経験価値マーケティングという新概念が重視されるようになる（Schmitt, 2003，邦訳，p.265）。従来のマーケティングと経験価値マーケティングとの差異については，前者は「本質サービス」を，後者は「補助サービス」（製品を通じて提供されるものという視点からの分類については，沼上，2000，pp.12-18）の提供にそれぞれかんするもの，あるいは，前者は「製品をどう売るか」という「販売促進活動」に関心を置く一方，後者は「顧客をどう動かすか」という「購買促進活動」に関心を置いていると整理すれば理解しやすい。

任天堂の 2009 年３月期の連結営業利益が，過去最高の 5,300 億円となる見通しであるという。これを支えたのがゲーム機 Wii やニンテンドーDS のヒットであるが，その成功は，消費者に驚きを与えることができたことによってもたらされた（『日本経済新聞』2008 年 12 月 26 日付，朝刊，第 11 面，2009 年１月 30 日付，朝刊，第１面）。従来の延長線で高精細画像など機能を優先するソニーとは違い，使い勝手を向上させ，知識の習得や健康管理など，社会的関心事を体験できるようにすることで，ゲームに不慣れだった女性層やシニア層，ゲームに否定的考えを持っていた層を含めた多くの消費者に，まったく新しい「遊びの面白さ」を提供したのである。可視性の低い価値次元（楠木・阿久津，2006，p.15）での勝負が重要性を増していることを示すこのケースからも，これまでのマーケティングの限界を感じることができよう。

て広告，販売促進といった「プロモーション（Promotion）」の〝4P″を巧みに組み合わせること（いわゆる「マーケティング・ミックス」）を戦術の基本としてきた[87]。一方，従来のように「モノ」の提供ではなく，「コト」の提供を重んじる経験価値マーケティングでは，〝sense″〝feel″〝think″〝act″〝relate″という5つのツールの質を同時に高めるとともに，これらを効果的に組み合わせ（「戦略的経験価値モジュール」の形成），企業固有の経験を演出・提供することの必要性が説かれている[88]。事実，多くのマーケターは，近年の若者は「モノ」に対しては関心をあまり示さないが，「コト」の価値をうまく加えた製品は受け入れると見ているようだ（「日経トレンディ」編集部，2009，p.76）。

顧客に感動をもたらすための5つのマーケティングについては，代表的提唱者であるシュミットによってすら，明快な説明が加えられているとはいいがたい。そこで，筆者なりの理解をもとに，これらを［第4表］にまとめ，ユナイテッドアローズの試みに対する光の当て方，

［第4表］ 経験価値マーケティングの構成要素

	内　　容	具体的方策例
sense（感覚的経験価値）マーケティング	顧客の五感（視覚，聴覚，触覚，味覚，嗅覚）に訴える	・オシャレな製品の提供 ・製品の肌触り感の向上 ・実演販売
feel（情緒的経験価値）マーケティング	企業やブランド，提案に対し，顧客に愛着・共感を抱かせ，感情移入させる	・ノスタルジックな店づくり ・厚いもてなし ・情緒的な，あるいは共感を生む広告づくり
think（認知的経験価値）マーケティング	顧客にクリエイティブな思考を促し（顧客の知性に訴求し），企業や製品を再評価させる	・驚きを与え，興味を抱かせる状況づくり（「おや」と思わせ，好奇心をくすぐるCMづくりなど） ・社会的問題を意識させる広告を出し，その解決につながる製品の購買を意義づける
act（行動的経験価値）マーケティング	製品・サービスを顧客の長期的行動パターンやライフスタイルに結びつけ，継続利用を促す	・多くの人々が憧れるタレントを広告塔に起用し，製品が彼（女）の生活の一部を形成するものであることをアピールし，消費者を追随させる ・健康に良い製品であることを強く印象づける ・丈夫な製品の提供や，製品修理を中止しない方針の発表
relate（関係的経験価値）マーケティング	製品・サービスの世界の一員でありたいという顧客の欲求に訴える（上記の4つのマーケティングと重複する側面をもつ）	・製品やブランドに強いイメージを持たせる，あるいはそれらが持つ歴史（ストーリー）やシンボルの活用などにより，固有の世界を形成する ・開催されたイベントの日時などを入れた記念品や，ユニフォームの販売 ・企業と顧客，あるいは顧客同士が情報交換できる場の提供（関係継続のためには，製品を長く持ち続けなければならなくなる） ・付加サービスの提供による信頼関係の醸成

（出所）Schmitt（1999，邦訳，pp.92-243）をベースに，Pine＝Gilmore（1998），山本典弘（2005），山本太朗（2005），榎（2005）の記述を踏まえながら，筆者作成。

[87] 出牛（1997）p.127，沼上（2000）pp.11-40。

[88] 消費者の経験を演出し，満足させるために必要な知恵が，富の源泉となる（Pine＝Gilmore, 1998, pp.97-98, 1999，邦訳，pp.261，265）。

同じ製品に対してでも，消費経験の度合いによって，消費者が求めるものは次第に変わってゆくことがある。けれども，特定製品を継続的に使用する顧客は，製品の過度・頻繁な変更を求めない（彼（女）らがいつもとは違う経験価値を期待する可能性は低い）（Schmitt, 2003，邦訳，pp.71-72）。こうしたことを念頭に，企業には顧客の経験価値を創造する努力が求められる。

分類の仕方についての手掛かりをそこに求めることにしよう。

ユナイテッドアローズは，消費者満足を提供する 3 要素として，「モノ（商品）」のほかに「ウツワ（店舗）」「ヒト（人材）」を挙げている[89]。1992 年 10 月に開店した原宿本店は，スペイン人建築家，リカルド・ボフィルがデザインした斬新なテイストをもつ建物である。インテリアはフロアごとにテーマが設定されているが，「モダニズムを取り入れつつ，和を表現する」というコンセプトのもと，全館がまとめられている。また，2005 年 3 月開業の名古屋店では，片山正通デザインによる高水準な世界観を持つ空間が演出されている[90]。これらは優れた〝sense〟マーケティングとみることができる。

ユナイテッドアローズのブランド戦略として，多大なるエネルギーが注ぎ込まれているもののひとつが，広告・カタログづくりである。それらに盛り込まれているストーリー性やクリエイティブ性は，高い評価を受けている[91]。ブランドを印象づけ，その価値を高めるものとして，広告やカタログのほかに重要な役割を果たすのがロゴマークである。グリーンレベル　リラクシングのそれは，葉がモチーフとされているが，あえて葉とは定義せず，見方によって何にでも見える，創造的デザインとなっている[92]。このような形で，〝think〟マーケティングが実践されている。

ここ数年におけるユナイテッドアローズの試みとして目を引くのは，いわゆる「御用聞き」という，古くて新しいサービスの展開である。2006 年 3 月，外商を手がける「特商部」の設置によってスタートしたこのサービスは，店頭では十分に対応しきれない地方の重要顧客や，富裕層に属する優良顧客に対して，きめ細かなサービスを提供することが狙いとされている。同部署のスタッフが顧客の自宅を戸別訪問し，クローゼット内のワードローブを整理したり，自社商品・他社商品に関係なく，「形が古い」「気に入らない」商品の補正を請け負ったりしている[93]。これは，〝act〟マーケティングのひとつと位置づけられる。

すでに触れたように，同社は「店はお客様のためにある」という社是，「お客様の喜びが従業員の喜び」とする人材開発理念を掲げ，献身的姿勢で接客することを販売スタッフに徹底指導

---

[89] UNITED ARROWS（2007b）p.6。

[90] 「ブレーン」編集部（2003）p.34，丸木（2007）p.188，「日経アーキテクチュア」編集部（2005）p.64。

[91] 「ブレーン」編集部（2002b）pp.30-35，「宣伝会議」編集部（2006）p.54。

[92] 「ブレーン」編集部（2002a）pp.41-42。かつてのグリーンレーベル　リラクシングのロゴマークには，ブランドコンセプトを上手く反映できていなかった。しかし，サンアド社のアートディレクター・葛西薫によって描かれた新しいロゴマークは，ロゴの葉を白くすると涙，赤くするとキャンドルの炎に見え，そして横向きにすると魚にも見えるという，多様な解釈が可能な意味深いデザインとなっている（こうしたマークの多義性は，〝relaxing〟という言葉に結びつける意図があるという）。また，〝green label relaxing〟と小文字表記することで，植物のシンボルらしさを表現している（小川，2004，pp.11-12）。

[93] 『日本経済新聞』2006 年 9 月 15 日付，朝刊，第 1 面，丸木（2007）pp.127-132。
社長の岩城哲哉は 2008 年はじめ，消費者ニーズをつかむための方策および，来店客が減少することへの対応策として，富裕層対象の御用聞きに期待している旨を述べている（『日経流通新聞』2008 年 1 月 11 日付，第 6 面）。高齢化社会を迎え，店舗へ足を運ぶのが困難な消費者が増えることへの対応策として，大手コンビニエンス・ストアが「御用聞き」サービスに近年力を入れていることに一脈相通ずるところがある。

することで，高い付加サービスの提供を実現してきた[94]。「お客様が求めるスタイルを実現するために，どのようなお手伝いもいたします」という精神で，「自分をより良く魅せたい」という客が抱える課題の解決に，一緒に取り組む姿が感動を呼び，それが信頼関係の醸成に結びついてゆく。こうした〝feel″および〝relate″マーケティングという範疇に属する「ソリューション発想」の製品・サービス提供は，とくに成熟期において有効であると指摘されている（恩蔵，2007，pp.228-231，および 2009）。

ユナイテッドアローズの束矢スピリッツのひとつに，「オシャレであれ」という項目がある。オシャレでかっこいい販売スタッフを育て，定着させることが真の専門店となるための条件であると考えているのである[95]。こうした販売スタッフを憧れの存在となるよう育成することが，〝sense″マーケティングを有効に機能させている。

ところで，グリーンワルド＝カーン（2005，p.96）は，

① 顧客の習慣
② スイッチング・コスト（顧客が他社商品に乗り換える際に生じる手間隙や費用）
③ サーチング・コスト（顧客が商品を探すことに要する手間隙や費用）

の 3 つによって，客との固定的関係が生み出されると指摘している。しかし，行動が習慣化するには，その前提として，何らかの動機があるはずである。よって，関係の強さの説明軸としては，

① 存続的次元：過去に行ってきた時間，金銭，その他の投資をムダにすることを回避しようとする（代替的取引相手のサーチング・コストの節約を含む）
② 功利的（計算的）次元：関係を維持することで，取引相手を変更するよりも，多くの金銭的・非金銭的利益を得られると判断される
③ 感情的次元：自分と共通の価値観を有していたり，好感をもてる雰囲気を有していたりする点で，相手に親近感を持つ

という井上（2003，pp.88-90）の分類のほうが，有意義であろう。企業としては，これらを基礎として，コミットメント（物質的，精神的理由による関係当事者間の結びつき）を強めるさまざまなロック・イン戦略を立てることができる（[第 5 表] 参照）。

上述したユナイテッドアローズの各マーケティングは，ブランド・ロック・イン，ラーニング・ロック・イン，インティマシー・ロック・インなどに結びついている。つまり，ユナイテッドアローズの多面的な経験価値マーケティングは，永続的な富を生む高度な仕組みづくりに，大きな役割を果たしているのである。

---

[94] 丸木（2007）p.47。
[95] 丸木（2007）pp.46-49。

［第５表］　７つのロック・イン戦略

戦　　略	関係固定化の仕組み（一例）
インティマシー・ロック・イン	「親しみ」「なじみ」といった関係深化による顧客化
メンバーシップ・ロック・イン	関係継続によって，先行支出の空費化の回避・将来利得を約束する仕組み
コンビニエンス・ロック・イン	各種取引費用の削減サービスを提供することによる支持拡大
ブランド・ロック・イン	知名度・イメージの高度化による囲い込み
ラーニング・ロック・イン	顧客の財・サービスへの慣れ，顧客のカリスマ的存在への追従行動，顧客情報をベースとするワン・トゥ・ワン・マーケティングでの差別化
コミュニティ・ロック・イン	各成員がネットワーク経済性を享受できる仕組みづくりによる離脱防止
シリーズ・ロック・イン	過去の財・サービスの購入経験を，次の財・サービス購入につなげる

（出所）中川・日戸・宮本（2001，pp.44-45）の記述をもとに，筆者作成。

Ⅳ．関係固定化のための仕組みづくり

１．ウィリアムソンのロック・イン理論

なぜ企業は存在するのか，どこまで企業の規模は拡大するのか。これに対する回答を「取引費用（transaction cost）」という概念を用いて示したのが，R. H. コース（1937）であった。このコースのアイデアは，その後 O. E. ウィリアムソンによって継承され，さらなる発展を遂げてきた。

ウィリアムソンの理論の大きな特徴は，「人間の性（さが）」に注目し，これに取引費用の源泉を求めている点にある。たとえば，他者と取引を行う際，人間はあざとい手段を用いてでも，自己利益をより大きくしたいという誘惑に負けうる。そこで，もう一方の当事者は，こうした相手の機会主義的行動によってもたらされる損失（監視費用の負担など）を回避しようとする。

もし相手のとりうる行動を完全に予測することができれば，有事の際の行動パターンをすべて見通して，事前契約を締結することができよう。しかしながら，実際には将来起こりうる，ありとあらゆるシナリオを予見できるはずなどない[96]。人間の認知力の不十分さ（H. A. サイモンによって提出された「限定合理性[97]」）ゆえに生じる限界である。したがって，取引上のコストやリスクから免れるためには，他者との間に取引関係を持たないことが最善策となる。いわゆる内部市場の形成である。

とはいえ，上記のような性悪説に基づいた人間像を示すだけでは，市場取引の欠陥を説明するには不十分である[98]。相手が利己的行動に出うるのは，どのような条件が満たされているケースであるのかを具体的に示し，モデルに組み込む必要がある。

ウィリアムソンが条件のひとつとして挙げたのは，「少数性の条件（a small-numbers condition）」である。たとえば，取引先がワン・オブ・ゼムでしかないケースを考えてみよう。その

[96] Williamson（1975）邦訳，p.37。
[97] Simon（1945）第５章。
[98] Williamson（1975）邦訳，p.46。

場合，もし利己的行動に出られたとしても，即座に契約を解消し，他との取引へ切り替えることで事態を解決することができる。このように取引相手が絶対的存在でない場合では，身勝手な行動の選択に合理性を見出したりはしないだろう。したがって，取引相手が裏切り行為に出やすく，それゆえ内部市場の創設が理に適ったものとなるのは，必然的に固定的な取引関係が形成され，代替的取引相手を選択する余地が小さいケースであるということになる[99]。

ウィリアムソンがとくに重視するのは，「事後的」な少数性である。最初の時点では多数間交換という条件が成立しているものの，取引実施後，取引にかんする情報が相手に蓄積されるために，取引予備軍との間に情報の偏在（information asymmetry, asymmetric information）が生じる。その結果要することになる，他との取引へ切り替える際に生じる諸コストを節約するためには，既存の関係を維持せざるを得なくなるのである。

このウィリアムソンの所説の含意を，売り手側の視点からとらえ直すと，

取引にかんする情報を蓄積し，それを次回の取引で活かすことが，買い手との間に抜き差しならない関係を構築し，長期的な利益獲得を実現する

という定石を導出することができる[100]。

---

[99] Williamson（1975）邦訳，p.46。

[100] Williamson は，買い手を出し抜くことが可能となる条件のひとつとして，売り手・買い手間の情報の偏在を挙げている。近頃，生産国，製造年月日，消費・賞味期限の表示改ざんが相次ぎ，発覚後，窮地に追い込まれるケースが多いことは周知の通りである。このような買い手を欺く行為は，結局誰の利益にもならず，決して肯定されるものではない。もっとも，ユナイテッドアローズも「近所のちゃんとした八百屋や肉屋」を目指し，「独自の商品をもつ」と同時に，「気さくで正直な売り方をする」ことをモットーとしており，阿漕な商売を強く否定している（丸木，2007，p.54）。

しかし，意に反して，買い手に不利なように情報が歪められるケースがみられる。2000 年 2 月から 2004 年 7 月の間，輸入商社・八木通商がルーマニアで縫製したズボンを「イタリア製」と為ってビームス，ユナイテッドアローズ，ワールド，トゥモローランド，ベイクルーズへ販売し，これら 5 社は同商品を小売販売した。これに対し，公正取引委員会は，八木通商のみならず，販売 5 社に対しても景品表示法違反（第 4 条：原産国の不当表示）で排除命令を下した。販売 5 社は「原産国を確認できるのは輸入商社だけで，同様の処分を受けるのは納得しかねる」として，不服を申し立てた。しかし，「タグの取り付けは商社に依頼した」「知らなかった」では済まされず，不当表示については小売業者にも責任があるとして，被審人の主張は退けられた（ユナイテッドアローズの景品表示法違反認定の審判審決が出されたのは，2006 年 5 月 15 日。ビームスに対しても 2007 年 1 月 30 日にそれが出されたが，同社はこれを不服として審決取り消しを求め，訴訟を起こした。しかし結局は，同年 10 月 12 日，ビームスの請求は棄却された）。ちなみに，ビームスは「ブランドの本国，規格・デザインなどを行っている国を原産国とすべきだ」「表示された生産国が，一般消費者の購買判断に影響を与えることはない（ブランドに着目した選択を行うため，重要なのはブランドの存在国である）」との考えを示している（「公正取引情報」編集部，2004，p.1，2005，p.15，2007a，pp.12-13，2007b，pp.1-2，『日経流通新聞』2006 年 5 月 19 日付，第 4 面）。

この他にも，ユナイテッドアローズは 2007 年 12 月，「カシミヤ 70%，シルク 30%」と表示して販売したネパール製肩掛けが，実際は羊のものとみられる毛とナイロンでできており，景品表示法違反（優良誤認）に当たるとして，公正取引委員会から排除命令を出されている（このケースでも，同社は国内の卸売業者を通じてネパールの工場に生産を発注し，独自の製品検査は行っていなかった）（『日本経済新聞』2007 年 12 月 27 日付，朝刊，第 38 面，『北海道新聞』2007 年 12 月 27 日付，朝刊，第 26 面）。

２．取引情報の蓄積による接客の高度化

井関（1996b）は，「顧客進化論」と呼ばれるモデルを提出している[101]。それは企業への忠誠度と親密感が増すにつれ，客は

見込み客（prospects）
→顧客（customers）
→得意先（clients）
→支持者（supporters）
→代弁者・擁護者（advocates）[102]
→パートナー（partners）

という順で，次第に進化してゆくという仮説である。企業としては，客を「パートナー」にまで育てあげることが課題となるわけだが，そのカギを握るのが販売スタッフであるといわれている[103]。

これは，客が特定の店をひいきにする要因として，

① 商品の特徴に魅せられる
② 販売スタッフの魅力に惹きつけられる

のふたつを挙げ，それらのうち後者を動機とするケースのほうが，取引関係が長く続きやすいとする小谷（1999，p.77）の見解によっても支持されるところである。

けれども，両者は不可分であると考えられる。なぜならば，顧客が商品に抱く魅力（期待）度は，販売スタッフの魅力をひとつの独立変数とするアドバイスの説得力によって，大きく左右されるからである（[第 18 図］の（A））。販売スタッフが豊かな商品･流行知識のみならず，美的・都会的センスに溢れた魅力を具備することは，商品力をアップさせるための大切な要件である。

われわれが関心を置いている反復的購買行動の選択において，ブランド・ロック・インをもたらす販売スタッフの魅力は，大きな役割を果たす。しかし，客がリピーターとなるかどうかについては，実際に使用した後に得られる満足感も，有意な決定要因となる。客は自分の欲求を必ず満たしてくれるという「事実」について，事前に 100％知ることはできないため，「あなたを満足させます」という企業の「誓約」を購入することになる。したがって，購入に結びつけるには，誓約が魅力的で説得的でなければならないが，そうであるほど，期待に反する結果に，客は失望しやすい（Levitt, 2001, pp.42-43）。よって，購入前に抱いた商品への期待と，購入・使用後に知覚された成果がともに大きく，かつ両者間の差が小さいとき，当該財にかんする自己知識（self-knowledge）は高位に記憶され，次回の取引ではプラスの判断材料となる[104]。

---

[101] 井関（1996b）第 29 面。
[102] 製品・サービスのみならず，企業自体のよき理解者であり，友人・知人に宣伝をしてくれる役割を果たす。
[103] 松尾・佐山編（2007）p.146。
[104] 顧客満足とは，「顧客が手にしたいと期待していること」から「顧客が手にしたと認知していること」を引

いうまでもなく，ファッション・アイテムは，単独で使うものではない。他のアイテムとの組み合わせによって，初めて活きたものとなる。複数の製品を組み合わせて利用されるものとして，たとえば家電製品を挙げることができるが，これらの製品の間ではインターフェイス（接合部）が標準化されており，物理的に組み合わせが可能であれば，消費者は一定の満足感を得ることができる。これに対し，ファッション・アイテム間のマッチングには物理的制限はないものの，その代わりに感覚的制約がある。つまり，機能的側面の「使用価値」だけではなく，感覚的な価値である「記号的価値」，わけても手持ちのアイテムとの相性で決まる「心理的価値」が，購入の大きな決め手となるのである（［第６，７表］参照）[105]。消費者は，製品の問題解決力に関心をもっている[106]。ファッション・アイテムの問題解決能力とは，手持ちのアイテムを活かしながら購入者をより良く魅せる力である。

重田（2007，p.4）の指摘を待つまでもなく，良い商品提案とするには，どのように使うのかをイメージさせ，購入することでどのようなメリットが期待できるのかを具体的に示すことが欠かせない。さらには，既述のように，長期的に満足感を持ち続けてもらうためには，商品購

［第６表］　ファッション・アイテムに対する消費者欲求

	各欲求に影響を与えるもの
イメージ的な欲求	消費者の社会的位置づけ，自分らしさなど
ライフスタイルの欲求	服飾品を身につける場所・時間・機会，流行など
購買欲求	自身の着装イメージ・既得アイテム，価格，接客サービス・販促など
着用欲求	当該アイテムの過去の着用経験，既得アイテムの知識，気候・天候，着用時に接する人の個性など

（出所）文化服装学院（2007，pp.31-33）の記述内容をもとに，筆者作成。

［第７表］　ファッション・アイテムの価値

		具体的な価値
使用価値	物理的価値	使用期間・頻度に見合った耐久性・堅牢性，仕立てのよさなど
	機能的価値	目的・用途・季節・着用シーンなどとの適合性，素材と仕立てにおける快適性，管理・アフターケアの容易さなど
記号的価値	社会的価値	着用するオケージョン・対人関係との適合性，流行との適合性など
	心理的価値	色・形による概観・デザインの美しさ・おもしろさ・品格，触覚効果，着こなしのバランス，アクセサリーとのコーディネーション，空間とのコーディネーション，ワードローブの組み合わせやすさ

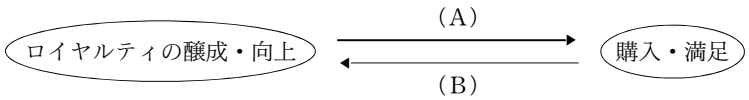
（出所）文化服装学院（2007，p.35）の記述内容をもとに，筆者作成。

いた値であると定義される（Pine＝Gilmore, 1999，邦訳，p.126）。Peter＝Olsen（1987，pp.110，128）は，製品を使用することによって，人間は①理性的評価による物的，直接的，有形的結果である「機能的結果（functional　consequences）」と，②感情的評価による間接的，無形的，個人的結果である「心理的結果（psychological consequences）」を得ると述べている。前者は，「製品知識（product knowledge）」，後者は「自己知識」として蓄積される。

[105] ロック・インを「物理的なもの」と「心理的なもの」に分類する議論としては，たとえば小森（1998，pp.19-20）。

[106] Peter＝Olsen（1987）p.123。

入前に大きな期待を持ってもらうことだけではなく，商品購入後，買って良かった（使えた）と感じさせることができなければならない[107]。したがって，購入欲求だけではなく，着用欲求を高め，高い満足感を得てもらい，次回の購入に繋げるためには，販売スタッフが組み合わせの妙を活かした説得だけではなく，過去に購入したアイテムにかんする情報を利用しながら具体的な提案をすることが望ましい。こうした商品提供ができれば，購入を勧めた販売スタッフへの評価･信頼も高まることになる（[第 18 図] の（B））。これにより，〝sense〞マーケティングや〝relate〞マーケティングの効果が向上し，反復購買への期待が一層高まる。



[第 18 図]　再購買の循環作用

（出所）筆者作成。

かつてサイモンが指摘したように，選択行動をとる際，人間はありとあらゆる代替案を検討し，最適なものを選び出すことはできない。したがって，結局選択されるのは最適解ではなく，「満足解[108]」に他ならない。まして，供給過剰で検討対象が無数にあるモノあまりの現代においては，情報過負荷（information overload）という状況の下，最適解を導出することなど，なおさらできない。人間は一定水準を満たす（と期待できる）選択肢が見つかった段階で，それ以上の代替案の検討を止めてしまうわけだから，満足度の高い財を提供してくれる売り手であるという印象，「○○なら△△」という機械的判断，いいかえれば信念を買い手に根づかせることが，サーチング・コストを節約させ，他との取引を検討させないための方策となる[109]。商品への購入前評価は，既得の知識や判断を基準に照合して下される（加護野，1988，pp.63，64，81，棚橋，1997，清家，2005，pp.146，205）ことから，印象の強さや思い出しやすさは，購買の可能性に大きく作用する。

販売スタッフのカリスマ性と蓄積された過去の購買情報が互いに補完的役割を果たしてこそ，次回の購入時に，他店に対してよりも高い期待を買い手に抱かせることができ，再購買

---

[107] 重田（2007）p.181。

[108] Simon（1996）邦訳，pp.35-37。

[109] 商品購入時の体験や，購入した製品の使用体験によって得られた知識は，自己の中に蓄積される。過去の知識のもとに抱く感情が，知覚リスク（損失の可能性）の高さに結びつき，次回の購買を大きく左右する。したがって，過去に高い満足感を抱いた商品や店に対しては，「失敗しない商品・店」という評価を購入前に下すことになる（Chaudhuri, 2006，邦訳，pp.127-128，棚橋，1997，p.104）。田中（1997，p.124）も，くり返し購買することにより，客が企業・店との関係を深め（価値の「絆」への転化），次第に購入決定過程が自動的になることを指摘している。

製品のディテールにこだわった購買判断を下す場合には，これとは異なった意思決定の単純化が行われる。製品特性は膨大な数にのぼるため，客が限られた情報処理能力の下で判断を下す際には，製品の属性を絞る（情報の捨象）という方法が採られる。

（repurchase）の循環作用に大きな触媒効果をもたらすのである。

３．情報の粘着性によるリピーターの発生

伝統的マーケティングでは，売り手と買い手の双方に有益な交換となるよう，売り手がいかに働きかけるかが課題とされ，状況に応じた４Ｐの最適な組み合わせが探究されてきた。こうした，いわゆるマネジリアル・マーケティングではなく，売り手と買い手との間の双方向のコミュニケーションを密にし，新たな需要を共創することを通じて，長期持続的な顧客満足を目指す「関係性マーケティング」が，近年は重要となっている。

「マス・マーケティング（mass　marketing）」から「ワン・トゥ・ワン・マーケティング（one-to-one marketing, customer-relationship marketing, individual marketing）[110]」へのパラダイム・シフトが生じている現在，買い手のニーズにかんする情報を専有することが，競合企業の取引費用を上昇させることになり，競争上有利なポジションの獲得に結びつく[111]。

前節で明らかとなったように，過去の取引にかんする情報の蓄積が，顧客の囲い込み（customer captivity）の肝となるというウィリアムソンの副次的モデルは，SPA の経営戦略に理論的解釈を付すうえで，有益な示唆を提供する。しかし，過去の取引にかんする情報の蓄積が参入障壁の形成に繋がるものとなるには，その情報が第三者には得にくい，いいかえれば，粘着性の高いものでなければならない。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングにより，得意客の維持（retention）を比較的容易に実現している代表的業種として，美容・理容院を挙げることができる。技術師は客と対話をしながら潜在ニーズを聞き出し，適切なアドバイスを与えるという，カウンセリング（コンサルティング・セールス）を行いながら，ヘアスタイルを決定してゆく[112]。そしてそのヘアスタイルが客を満足させるものであった場合，彼（女）は次回以降，「前回と同じ（スタイル）で」「いつもの（スタイル）で」という言葉だけで，オーダーをすることが可能となる。ツアーオンライン・サービシズ（東京都立川市）は，2004 年に美容室の利用にかんするアンケート調査を実施している。「いきつけの美容室がある」と回答した 735 人を対象に（ちなみに「ない」と回答したのは 353 人），その美容院に通っている理由についても尋ね，［第 8 表］のような結果を得た。ここから，何もいわなくても期待に応えてくれるという信頼・安心が，通院の大きな理由となっていることが理解できる。

別の美容・理容院で，上記のように手短に希望を伝えることは難しい。これは人間の情報伝達能力の限界と，伝達する情報の性質に起因する。M. ポランニーは「人間は語ることができるより多くのことを知ることができる」と論じ，人間の認知の大部分は，言葉に置き換えること

---

[110] ワン・トゥ・ワン・マーケティングの詳細については，たとえば井関（1997）。

[111] Buckley（1993）p.200。

[112] こうしたサービスの提供が，美容院の付加価値を上げる有効手段となっている（吉川，1996，pp.25-26）。

［第 8 表］ 特定の美容院に通う理由

1	担当のスタイリストが好き，信用している，安心
2	近所だから
3	毎回説明しなくても，わかってくれるから
4	安いから
5	お店の対応が良い，雰囲気が良い

（出所）ツアーオンライン・サービシズ（2004）『タチオン Beauty リサーチ！』12 月 4 日号のデータをもとに，筆者作成。

ができない「暗黙知（tacit knowledge）」であると述べている[113]。顧客がスタイリストに伝えたい情報は暗黙知的性格が強いゆえ，他店に乗り換えて，同じ満足感を得るには，大きなコストの負担は免れない。余分に発生するスイッチング・コスト，それまでの取引で得られた満足感を得られないという機会費用が高くつくという判断が，新たな一歩を踏み出すことを躊躇させる[114]。

以上で取り上げた顧客維持の事例は，顧客情報をベースとしたワン・トゥ・ワン・マーケティングによる「ラーニング・ロック・イン」，および過去の財・サービスの購入経験を，次の財・サービス購入につなげる「シリーズ・ロック・イン」という概念で説明されうる。

ここで，ユナイテッドアローズによるリピーター創造のメカニズムに，話題を戻すことにしよう。上記のロック・インの論理が，SPA にもはたらきうるか否かは，

① 過去の取引結果にかんする情報の共有と，将来の取引動機との関係性

② 買い手の情報伝達能力の限界に伴う，企業間の情報の偏在

の有無で決せられる。

①については，前節でその重要性を確認したので，ここではくり返さない。問題は②についてである。既得アイテムの特徴について口頭で伝えようとしても，販売スタッフがそれを正確に理解することは容易ではない。上記の美容・理容院のようなケースであれば，情報の共有は比較的たやすいのかもしれない。ところが，ユナイテッドアローズのような規模の企業の場合，単純に事は運ばない。たとえば，「スタッフは特定店舗に固定化されていない（店舗間異動がある）こと」，人間の記憶量の限界から，「多くの顧客との学習関係を構築・維持することが難しいこと」「取扱いアイテム数が多く，正確な情報を頭の中にストックできないこと」などが，それを妨げるのである。

ユナイテッドアローズは，ヒトを売ってゆくのが専門店の姿であると考えており，顧客ニー

[113] Polanyi（1966）邦訳，p.15。

[114] 他店との取引にスイッチすることで，より高い満足を得られる機会が得られるかもしれない。しかし人間は，同じ額の利得と損失がある場合，利得がもたらす満足よりも，損失がもたらす不満足の方を大きく感じるのである。つまり損失を忌避しようとする心理が，人間の選択行動の基本となっているのである。この「プロスペクト理論（Prospect Theory）」については，友野（2006，第 4 章）を参照されたい。

ズを引き出し，満足を創造することこそを，スタッフの最大の役割として位置づけている[115]。それを十分に果たすには，上で示された課題を克服しなければならない。掻い摘んでいえば，

特定の顧客への接客経験に関係なく，顧客の既得アイテムにかんする正確な情報をもとにして，的確なアドバイスを与えられる仕組み

づくりである。

来店時に着用しているアイテムを基礎とした提案は容易であるが，自宅のタンスの中にある多くのアイテムとのマッチングをも考慮した提案を行えるほうが，購買・着用欲求をより高められることはいうまでもない。適切な助言を得るために，買い物に行く際は以前購入したアイテムを身につけて（持参して）ゆかねばならないという制約があっては，気軽に店に足を運んではもらえないだろう。また，「特定スタッフと顧客」ではなく，「企業（グループ全体）と顧客」との間に情報が共有される仕組みを作り上げることができれば，顧客は特定店舗に縛られることはなくなり，買い物の自由度を高めることができる。「どこの店舗でも，基本的に同じ満足を得られる」体系づくりは，企業全体の売上を高めるうえで重要である。

われわれの関心は，ユナイテッドアローズが構築する効果的な情報システムに注がれる。

４．メンバーズカードの戦略的利用

マーケティング戦略の中心を顧客ドリブン戦略（consumer-driven strategy）へシフトすることで得られるメリットは多いが，コストが高くつく，顧客の声に流されてしまい，製品のコンセプトが不明確になってしまう，競合企業も同じ戦略に出る可能性が高く，差別化につながらないなど，問題点も少なくない[116]。ホンダの元社長･福井威夫は，「マーケットインをいつまでもやっていたら会社はつぶれてしまうし，差別化できない。とはいえプロダクトアウトをやっていても需要とのズレがありすぎてはいけない[117]」と，今日のマーケティングの難しさを述べている。そうした中，ビジネスモデルとして注目を集めているのが，少品種大量生産の効率性と，多品種少量生産によるニーズへのきめ細かな対応という，一見相容れない要件を同時に満たすマス・カスタマイゼーション（mass customization）である[118]。

ファッション･アイテムには，「同じモノであっても，組み合わせによって，様々なニーズに

---

[115] 顧客との会話や顧客のちょっとしたしぐさからニーズを引き出し，満足を創造してゆくことが「真の商い」と考えている（丸木，2007，p.205）。

[116] 加護野（1999）p.210。

[117] 福井（2005）p.39。

[118] マス・カスタマイゼーションの代表的な例としては，デル・コンピュータのビジネスモデル（BTO：Build to Order），通称「デル・ダイレクト・モデル（Dell's Direct Model）」が広く知られている。同システムは，ユーザー・ニーズにきめ細かく対応できることのほか，ユーザーの注文を受けてから組み立てること（BTO：Build To Order/ATO：Assemble To Order）で，部品や完成品の在庫を抑えることができ，ひいては価格を抑えることができるというメリットから採用されている。また，社内のデータベースに蓄積された商品（スペック）情報に基づき，提携先のテクニカル･サポートスタッフがきめ細かいサポートを提供できるようになっている点も，このモデルの特徴である。

応じることができる」という特性があることから，SPA は一種のマス・カスタマイゼーションを実現することが比較的容易な業態であるといえる[119]。とはいえ，その成否を左右する的確な提案を効率的・効果的に行うための仕組みづくりは，前節で述べたように容易ではない。ユナイテッドアローズがこの課題を解決し，「点」ではなく「線」の接客サービスを実現するための要所に据えているのが，独自の情報システムである。

ビームスは 2002 年 9 月，東京丸ビルの「ビームスハウス」限定で，メンバーズカード「ビームスクラブカード」を導入し，2003 年 3 月からは全店で使えるよう，その利便性をアップさせた。同カードは，ポイント還元サービスの実施を大きな目的としているが，インターネットや e-メールを通じた情報共有・配信という電子接客の役割も果たしている。カード会員へは，メンバー一人ひとりの興味に合った商品・サービス情報が提供されている。さらに，クラブカードを通じ，カード会員の購買履歴情報，売れ筋情報を獲得・蓄積している。「ビームスは，お客様やブレーンの皆様と一緒になって新しい時代を創っていく集団でありたい！そんな想いから『ビームスクラブ』は生まれました」という経緯を説明する言葉にも表れているように，そこで得られた情報は，近未来のベクトルを読むための材料として，おもに利用されている[120]。

ビームスに遅れることおよそ 2 年半（2005 年 2 月），ユナイテッドアローズも原宿本店メンズ館，原宿本店ウィメンズ館，ブルーレーベルストア原宿店の 3 店舗限定で，メンバーズカード「ハウスカード」の発行を開始した。これは 2007 年 8 月にリニューアルされ，顧客情報を一元管理できる社内情報システム（通称「U-CAS」）へと改められた。これにより，それまで業態別に発行していたカードが統一され（一部事業を除く）[121]，同時に共通ポイント還元サービスとしたことで，利便性が向上した。

ポイントカード・サービスは，来店を習慣づける（メンバーシップ・ロック・イン）方策として導入されることが多い。ひいき先を変更すると，それまで貯めたポイントを無駄にすることになるため，買い手は同じ店での取引を続けることを選択する。このように，ポイントカードはスイッチング・コストを高め，顧客との結びつきを強める役割を果たす。けれども，来店頻度の高い優良顧客を単純に囲い込むことを目的とする FSP（Frequent Shoppers Program：高頻度来店客優遇策）だけでは，ポイントカード・システムを十分に活かしているとはいえない。無料で何かが貰えるという期待を持たせるだけで，顧客の忠誠心を高めることに繋がらず，カード利用客の増加が，かえって収益を圧迫しているケースが少なくないためである[122]。

顧客情報の収集・分析・利用を行ってこそ，カード・システムは戦略的効果を発揮する。顧客情報をもとに購入パターンを分析し，顧客ニーズへの素早い対応，品揃えやサービスの充実

---

[119] すべての消費者が確たる嗜好を持っているわけではなく，企画する側からの情報提供が流行を創出し，商品の売れ行きに影響を与えるケースもある（成生，1999，pp.28-29）。

[120] 川島（2004）pp.174-176。

[121] それ以前は，業態ごとに 10 種類以上のカードがあったようである（『日本経済新聞』2007 年 8 月 14 日付，朝刊，第 29 面）。

[122] たとえば Pine＝Gilmore（1999，邦訳，pp.154-155），菅野・高柳（1998，p.24）を参照のこと。

を実現する試みは，流通業界で広くみられる。ユナイテッドアローズにおいても，CRM（Customer Relationship Management）強化のための基点として，カード・システムを位置づけている点では，他社との間に違いはない。しかし同社の場合，商品提案力を向上させ，顧客忠誠度（customer loyalty）を高めるために，カード情報が活用されている点が特徴的である。顧客個人が所有するカードをリーダーに通すことで，過去に購入した商品の「販売日時」「販売店舗名」「商品コード（品番）」「商品名」「商品サイズ」「商品カラー」「商品価格」の各情報を，瞬時に得ることができる。

もし画面上に表示された既得商品と同じ商品が店頭にある場合，それを用いて具体的にコーディネートの提案をすることができる。しかし，販売スタッフの記憶力の制約上，購入後時間が経過し，店頭から消えた商品とのコーディネートについては，提案は容易ではない。このような問題への対応策として，ユナイテッドアローズは大きくふたつの方法を採っている。ひとつは，どのような特徴をもった商品なのかがイメージしやすい商品名を付けるという方法である。素材や柄などの名称を用いたネーミングがなされているのである。もうひとつは，「マップ」と呼ばれる冊子を準備するという方法である。過去にラインアップしていたアイテムを掲載するこのマップを見ることで，商品の記憶を鮮明に甦らせることができる。

このようなシステムを構築することで，特定顧客の購買歴情報を企業全体で共有することができ，ワン・トゥ・ワン・マーケティングを効率的・効果的に行うことが可能となっている[123]。全スタッフが各顧客のパーソナル・スタイリストとなることで，顧客はユナイテッドアローズにおいて，満足度の高いアイテムを見つけ出すコストを節約することができる。その結果，顧客は同コストが高くつく他店との取引の選択は合理的ではないと判断し，ユナイテッドアローズとの間に抜きさしならない関係を醸成することになる[124]。

ところで，ビームスが持つ固有概念のひとつに，「気づきのタイムラグ」というものがある。流行に気づき，それを取り入れるまでの消費者間の時間差を意味するのであるが，同社はそれに注目し，［第 19 図］のように消費者層を分別している[125]。具体的には，

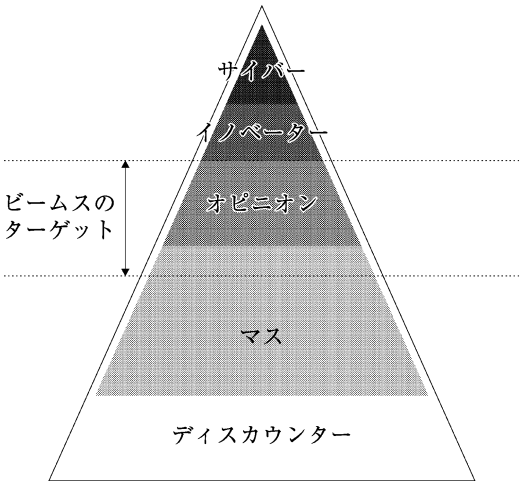
① 流行の最先端をゆく層で，ごくごく少数派の「サイバー」
② 流行にかなり敏感で，マスに対して強い影響力をもつ「イノベーター」
③ 一般消費者のなかでも，割合早い段階で流行を採用する「オピニオン」
④ ボリュームとして流行を広げてゆく「マス」
⑤ 終わりつつある流行を，まだ引きずって身に着ける「ディスカウンター」

---

[123] UNITED ARROWS（2007a）p.12。

[124] 小谷（1998）は，東急田園都市線二子多摩川駅近くにある好業績婦人服店「アペ・プッチ」に注目している。同店は，①インポートとオリジナル企画で商品を構成しているが，他店との差別化を進めるために，後者の比重を高めている，②顧客へトータルファッションを提案する販売方法を採り，これを支える顧客データ管理に力を入れるというビジネスモデルを採用している。これらの点で，ユナイテッドアローズと重なり合っている。

[125] 設楽（2003）p.59，川島（2004）pp.112-122。



［第 19 図］「気づきのタイムラグ」を軸にした市場分類
（出所）川島（2004）p.115。

の５つ層である。これらのうち，ビームスは販売対象として「オピニオン」と「マス」の上位３分の１までを客層と想定している。

ビームスの場合，カードを通じて得られた情報を将来のビジネス創造に活かすにせよ，一部の上顧客（感度の高い顧客）層の情報を，おもな分析サンプルとして利用しているようである。クラブカードの会員数は 100 万人を超えているが，そのうちとくにコアな顧客約１万人を「オピニオンリーダー」とし，彼（女）らの意見を，重要参考情報としている[126]。

ビームスは「カルチャーショップ[127]」として，独特の「世界観」を提供することで，日本に新たな文化を創造することを，自社のアイデンティティとしている。設楽洋が「洋服のことよりも時代の変化の方に興味がある」と述べているように[128]，ビームスは「つねに半歩先のトレンドを追う」企業･店づくりをこれまで一貫して標榜し続けてきたが，すべては「10 年，20 年後，ビームスの存在によって何かが変わった」との評価される存在になりたいという想いからくるものである[129]。「いま価値あるものには，次に価値はない」という思想のもと，つねにメッセージ性のあるアイテムを提案する経営スタイルは，一般消費者を惹きつけるものではない。ビームスの販売促進部員が，「ビームスに一番そぐわないのが，マーケティング」とも述べているように，同社は広く支持されることを望んでおらず，「マス」に迎合することをかたくなに嫌ってきた[130]。「マスに受けたら腐る」「マスが進み過ぎると，感度が高い人の間では『終わったア

[126] 最初に口コミで集め，その後新規メンバーをオープンに集めた（山口，2006，p.215-216）。
[127] 設楽洋は，1990 年代半ば以降のビームスの変化を「セレクトショップからカルチャーショップへの転換」と表現している（山口，2006，p.81-82）。
[128] 一方，ユナイテッドアローズの重松理は，「モノそのものの魅力」を重んじている（山口，2006，pp.72-73）。
[129] 設楽（2005）p.129。

イテム』になる」ため，「売れれば売れるほど良い」ではなく，「売れるべき人に的確に売れれば良い」という経営，同社の用語でいう「ビッグマイナースピリット[131]」を貫いている[132]。ビームスは，1983 年 2 月に株式会社化しているが，ユナイテッドアローズのように上場はしていない。これは，自分たちの売りたいアイテムを自由に提案し，それを強く支持する人たちを大切にするための選択でもある[133]。

そうだとすれば，より精度の高いトレンド情報を収集・分析し，「仮説―検証―修正」という一連の作業を進めるにつき，オシャレに敏感な一握りの客層の動向情報を偏重する方針も，なるほど首肯できる[134]。他方，ユナイテッドアローズは，多くの顧客の声に応えることを目指している[135]。こうした基本方針の違いが，ビームスとユナイテッドアローズのカード戦略における差異に現れているのである。

［第 9 表］ ユナイテッドアローズとビームスのメンバーズカードの比較[136]

	ユナイテッドアローズ		ビームス
	旧カード	新カード	
カードの名称	HOUSE CARD		BEAMS CLUB CARD
サービス開始時期	2005 年 2 月	2007 年 8 月	2002 年 9 月
入会金	なし	なし	1,000 円（税込。ただし，

[130] 矢部・奥村（1998）pp.34-35。

[131] ビッグマイナースピリットとは，自分たちが体を張って学んで身につけた経験とキャリアを，さらにマニアックに広げたり深めたりすることで，その理想を実現することである。自分たちが驚かされたように，意表を衝いたり，次のスタンダードや最先端を，まだそれが見えぬ次の世代に突きつけたりすることである（山口，2006，pp.126-127）。ビームスの目指すところは，「メジャーの中のマイナー的存在」なのである。

[132] 川島（2004）p.121。商品販売については，「マス」に浸透し，その 3 分の 2 に限りなく近づいたあたりで，追加投入を打ち切るという策を採っている。一種の「スノッブ効果（snob effect）」を回避するための策ともいえる。

また出店については，つねに目立たぬところへ立地する方針を貫いてきた（地方第 1 号店（1985 年）の立地先は熊本。海外初展開（2005 年）の進出先は香港）。これには「わざわざ来てもらえる店」になりたいという願意のほかに，一時的に集客できたことがアダとなって，オープンバブルが弾けた後，ブームが終わった店のように見えること，さらにはフリーの一般客が増え，千客万来状態となることで混雑し，本来の顧客に不愉快な思いをさせてしまうことを回避するという意図があるのだという（山口，2006，p.138）。その他に，目抜き通りに店舗があればそれなりに売れるが，「なぜ売れたのか」がわからず，仕入れや販売に力が入らなくなるという理由もあるという（矢部・奥村，1998，p.34）。自分たちの感性に合った客のみを相手にし，あえて客を増やさないことで成功しているという指摘は，内田（2004，pp.278-279）。幅広い客層を相手にすることによる「ブランドの認知度」と，それに反比例する「ブランドの訴求力」とのバランスについては，伊藤（2001，p.76）。

[133] 「利益がすぐ出ないことでも，面白いこと，やる意義があることはドンドンやってゆこう」というビームス流の経営は，企業の所有と経営が分離している場合，実行することは容易ではない。ここに同社が株式を上場しない大きな理由のひとつがある（山口，2006，p.227）。

[134] 川島（2004）p.177。

[135] 重松理と岩城哲哉は，「拡大せずに，好きな商品を販売する」というビームスの経営スタイルに違和感を覚え，ビームスから独立し，ユナイテッドアローズを立ち上げた経緯がある（飯泉，2005，p.65）。

[136] ちなみにシップスも「SHIPS CARD」（入会金・年会費無料）を発行している。このカードはクレジット機

			1,000円分のギフトカードが貰えるため，実質無料）
年会費	なし	なし	なし
ポイント還元率	なし	買上げ金額1,000円につき1ポイント	買い上げ金額100円(税抜)につき3ポイント（セール品は同1ポイント）
1ポイントの換算金額	―――	100ポイント2,000円（上限100,000円）	3,000ポイント3,000円
申し込み時の獲得情報	「氏名」「生年月日」「性別」「e-メールアドレス」「住所」「電話番号」「職業」「メール・DM取扱店舗」	左同 ※旧カードでは入会申し込みを行った店舗からのみDMを受け取ることができたが，新カードではそうした制限はなくなった	「氏名」「生年月日」「性別」「配偶者の有無」「PC・携帯電話のe-メールアドレス」「住所」「自宅固定電話・携帯電話の番号」「職業・職種・役職」「勤務先の名称・住所・電話番号」「同カードの作成経験」「提携クレジットカードの所有の有無」
その他サービス[137]	・e-メールによる新店・新商品・ノベルティなどについての情報の提供 ・e-メールやダイレクトメールによるオーダー会・（プレ）セール・各種イベントの情報提供 ・修繕費・ギフトボックスサービス ・シーズンごとにプレゼントの提供	左同	・入会月から1年間の買い上げ累計額に応じたボーナスポイント付与（10～40万円未満は金額の1％，40～70万円未満は同2％，70～100万円未満は同3％，100万円以上は同4％（金額はすべて税抜き）） ・就職・結婚・出産時などにポイント付与 ・対象商品の購入，対象期間中の購入に対し，ポイント付与 ・商品・サービスの中から，メンバー一人ひとりの興味にあった情報の提供 ・予約商品入荷や修繕商品到着のメール連絡（希望者のみ）
カードの企業戦略上の主要な役割	カード登録顧客の購入商品や金額などが詳細に分かるようになり，データを販促や仕入れなどに生かす	左同	・ビームスが取り扱う多様な商品・サービスの中から，メンバー一人ひとりの興味に合った情報の提供[138] ・近未来の方向性をよむための情報収集

（出所）筆者作成。

能がついたカード（NICOSのVISAカード，もしくはMasterカード）であるため，申込書を通じて得られる情報は多い。①氏名，②生年月日，③性別，④家族構成，⑤電話番号，⑥免許証番号，⑦住居の形態，⑧居住年数，⑨住所，⑩年収，⑪他社借入状況，⑫e-メールアドレス，⑬勤務先の名称，住所，電話番号，従業員数，⑭勤務先の営業内容・所属・役職・仕事内容・勤続年数（学生の場合は，学部・学科・学生証番号）などである。

SHIPS CARDでは，「シップスでの購入1,000円（税抜）につき50ポイント付与」「カード利用時には，購入店に関係なく1,000円につき5ポイント」「半期に一度，ダブルポイントフェアの開催（日程はダイレクトメールで通知）」「パンツ・スカートの修繕費サービス」「ラッピングサービス」「シーズンごとにカタログの配布」「セールの案内，各ショップの最新ニュースの提供」などのサービスが提供されている。

[137] 旧ハウスカードについては，購入金額を毎年5月末日，11月末日に確定し，一定金額以上購入した会員に対して提供されたサービス特典を含む。

5．複数業態の展開と中・長期的な顧客の育成

事業活動を展開する際，企業は［第 10 表］に示されているような軸を基準としながら，同質的な部分に分解する「市場の細分化（market segmentation）」を行う。なぜ，このようなことをする必要があるのだろうか。市場には，さまざまなニーズが混在しており，これらをすべて一元的にとらえ，万人を満足させようとしても，訴求ポイントが不明確になるために，失敗してしまうのが常だからである[139]。

各変数を用いて「類似の反応を示す」，換言すれば「類似したニーズを有する」とみなされた各束の中から選定された束に対して，どのような事業・製品を展開するかを決める（targeting）。対象消費者層に合わせて，

① 製品そのもの（性能，品質，デザイン，付帯ソフトなど）

② 価格

③ 補助的サービス（アフターサービス，支払い条件，購入のしやすさなど）

④ 経験（ブランド力による精神的満足，顧客の共感など）

［第 10 表］ おもなセグメンテーション変数[140]

		具体的変数例
消費者特性	地理的変数	地域，都市規模，人口密度，気候など
	人口統計的変数	年齢，性別，家族数，家族ライフサイクル（独身・既婚，子供あり・なしなど），所得・出資許容水準，職業，宗教，人種，国籍など
	心理的変数	社会階層（上流・中流・下流など），ライフスタイル（流行に敏感・鈍感，環境問題への関心の強弱，特定製品群への興味の強弱など），性格など
製品への消費者の対応	行動的変数	購買理由，追求便益（品質，サービス，経済性など顧客は何を求めるかなど），使用頻度（ライトユーザー・ミディアムユーザー・ヘビーユーザーなど），製品・ブランドへのロイヤルティ度，購買準備度（製品知識度・関心度など），製品への態度（肯定的・中立的・否定的など）など

（出所）Kotler（1991，邦訳，pp.226-232）の記述をもとに，筆者作成。

---

138 販売状況のデータの獲得，およびその戦略的利用であれば，たとえば POS（Point of Sales，あるいは Point of Service）システムでもある程度は可能である。ビームスでも POS システムは導入されてはいるが，同システムの利用の意義を，あくまで「売れた商品，売れなかった商品のニュアンスを把握すること」としている（矢部・奥村，1998，pp.34-35）。

139 幅広い消費者層を意識した商品展開は，ブランド価値を低下させることに繋がる。ブランド価値の維持のためには，顧客，店舗数，商品の絞り込みが有効な方策となる。

逆に，知名度がすでに高いブランド名を他の多くの商品にも付せば（brand stretch），アンブレラ効果により，潜在顧客を顕在顧客へと変えることができるかもしれない。業容拡大の際のブランド・ストレッチの主要なメリットとして，Taylor（2004，邦訳，pp.20-21）は，①商品イメージを伝達するコストの節約，②既得の信頼を生かした価値提案，③顧客獲得コストの低減を挙げている。なお，信頼性の高い既存製品（anchor version）のもつブランド名を別の新しいカテゴリーに適用することを「ブランド拡張（brand extension）」といい，他方，ブランド名を同一カテゴリー内の新製品に付与することを「ライン拡張（line extension）」という（Taylor, 2004，邦訳，p.50，Pine＝Pepper＝Rogers, 1995，p.105，小川・金澤・田中，1997，pp.175-176）。

140 Kotler（1991）は，このセグメンテーション変数をさらに詳細・具体的に分類しているが，それらは米国市

のうち，いずれで訴求するのかを決定するのである[141]。

企業はコア事業にとどまらず，その周辺事業分野，または新しい事業分野に進出することによって，成長・拡大を図ろうとする。決定されたドメイン（全社レベルでの事業内容・方向性）を基本としながら，別の分割変数を用いながら市場のセグメンテーション，およびターゲティングを再度行い，複数の事業を選択するというプラットフォームの複数展開は，小売企業の経営多角化行動として散見される。

くり返しになるが，ビームスは流行に対する敏感度という心理的変数によってセグメンテーションを行い，それが高い層をターゲットとしている。その重要客層に属する消費者のそれぞれの嗜好により合った商品を提供するために，あるいは逆に，既存の商品では共感を得られなかった高感度な消費者を重要客層に取り込むために，テイストの異なるさまざまなショップを展開してきた。ビームスが船出した 2 年後の 1978 年に，「ビームス F[142]」を出店した。大人のための東海岸のファッションを提案するショップとして位置づけられ，アメカジ（サーファーやアウトドアなど米国西海岸のファッション）中心の「ビームス原宿店」と差別化がなされた[143]。同じ事業ブランドでも店によって個性が与えられ，1977 年，1981 年にそれぞれオープンした「ビームス　ファイヤー通り店」と「ビームス渋谷店」では，フレンチアイビーを提案した。そして 1981 年に開店した「インターナショナルギャラリー　ビームス」は，欧州のトレンド商品を中心に扱うショップと位置づけられた[144]。かつてはメンズ・アイテムのみを扱っていたが，やがて女性客を対象とする事業にも着手するようになった。1984 年に〝The Way of Chic〟をテーマに据えた「レイ　ビームス」で初めてウィメンズに参入し，1998 年にはボーイッシュなスタイルを好む女性ための洋服を扱う「ビームスボーイ」を展開するに至った。

一方，ユナイテッドアローズは，市場を

① ファッション性が高く，ファッションの潮流に敏感な「トレンドマーケット」

② 比較的低価格なデイリーウエアがメインの「ヴォリュームマーケット」

に分類し，前者に照準を合わせている。ビームス同様，ユナイテッドアローズも流行に対する敏感度という心理的変数によって，事業ドメインを決定しているわけである。

ユナイテッドアローズ（以下，ストア・ブランドとしてのユナイテッドアローズを指すときは「　」で囲み，コーポレート・ブランドとしてのそれを指すときは，そのままで表記する）

場に合った分類となっている。これに対し，沼上（2000，p.48）は，日本市場に合った詳細・具体的分類を行っている。また，田中・古川（1992，pp.114-119）は，セグメンテーションの分類基準として，①地理的特性（都道府県，市町村，都市・郊外・地方，気候），②人口統計的特性（性別，年齢，家族人数，ライフステージ），③社会・経済的特性（年収，職業，宗教，教育程度），④心理的特性（消費者の意識や生活態度），⑤行動科学的特性（製品に対する知識，購買状況，使用量・率，ロイヤルティ）の 5 つを列挙している。

141 伊丹（2003）p.36，Keller（2003）邦訳，pp.60-62。

142 この〝F〟は〝Future〟のイニシャルをとったもので，「次に気にする，もしくは着るべき服」を扱う店という意味が込められている。

143 POPEYE 特別編（2006）p.12，川島（2004）p.39。

144 山口（2006）p.71，川島（2004）p.42。

では，主力業態である「ユナイテッドアローズ」をフルライン展開するブランドと位置づけ，対象顧客層を比較的広く設定してはいるが，ビームス同様，複数のストア・ブランドを設定することで企業内差別化を図りながら，多様なニーズに応えようとしている。同社はトレンドマーケットをさらに

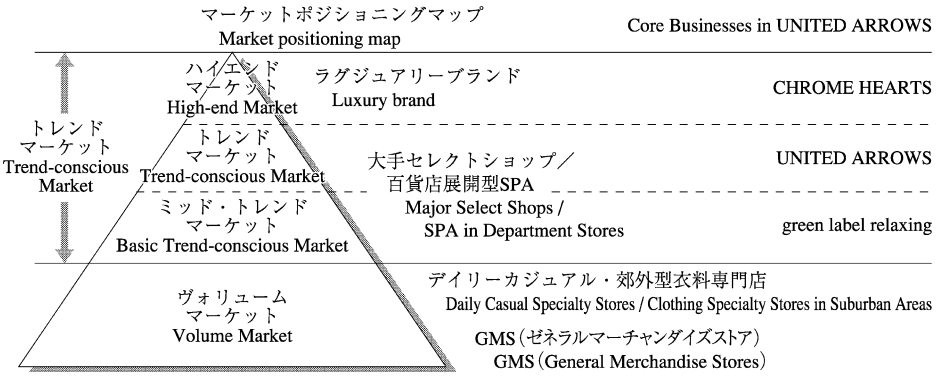
① 世界的に認知されたビッグブランドを中心とする「ハイエンドマーケット」

② ファッション性が高く，ファッションの潮流に敏感な「トレンドマーケット」

③ アッパーマス的な「ミッド・トレンドマーケット」

の 3 つに分割し，ハイエンドマーケットには，米国のシルバー＆レザーブランドである「クロムハーツ（CHROME HEARTS）[145]」を，トレンドマーケットには「ユナイテッドアローズ」を，そしてミッド・トレンドマーケットには，ビジネススーツ，スポーツカジュアル，アクセサリー，小物などを幅広く扱う「グリーンレーベル　リラクシング[146]」をそれぞれ対応させている（［第 20 図］参照）。

この二次的市場分類は，嗜好という心理的変数によるものとみることもできる。しかし，「ユナイテッドアローズ」では 18～25 歳前後をメインターゲットとしながら，それよりも上の年齢層を，グリーンレーベル　リラクシングでは，25～35 歳を中核層とし，20～45 歳ぐらいまでをそれぞれの客層と想定しているように，年齢という人口的統計的変数によっても市場を分類している[147]。さらには，グリーンレーベル　リラクシングを「ファッションに興味はあるが，そ



［第 20 図］　日本のアパレル小売市場と主要 3 業態の位置づけ

（出所）UNITED AEEOWS（2007 a，p.9）を一部修正。

[145] ユナイテッドアローズは 1992 年からクロムハーツの取扱いを開始し，専門ショップの第 1 号店を 1999 年 12 月にオープンした。

[146] グリーンレーベル　リラクシングの大きな特徴のひとつとして，オリジナル商品が多いことも挙げられる。売上ベースで比較すると，「ユナイテッドアローズ」では 50％弱だが，グリーンレーベル　リラクシングでは約 65％となっている。

[147] 西村（2002）p.13。Yankelovich（1964，pp.89-90）は，人口統計的（demographic）特性に注目した市場セグメンテーションではなく，感性的な嗜好，価値観，生活のあり方，消費者個人のパーソナリティ特性，購買動機などでセグメンテーションすべきだと論じている。

れほどお金をかけられない層などをターゲットとする業態」と位置づけ，主力業態の「ユナイテッドアローズ」よりも，価格を2～3割程度低く設定していることからも明らかなように[148]，製品に何を求めるかという行動的変数，あるいは所得，およびこれによって規定される支出許容水準という人口統計的変数による市場分類がなされているとも見ることができる[149]。

さて，テイストだけではなく，対象年齢や支出許容水準によっても市場分類を行い，各業態を展開することの意義は，どのような点に見出すことができるだろうか。そのひとつは，広い意味でのライフスタイルをいつまでも維持できないことと関係する。体型や似合うアイテム，ニーズなどに経年変化が現れてくるため，それに合ったアイテムを揃えるショップを展開することが重要となるのである。

非必需品の販売における大きな課題は，購買意欲をいかに持続させるかにある[150]。しかし，意欲を高揚させるだけでは，購買行動に必ずしも結びつかない。若者が結婚し，子供を設けるようになると，所得の新しい支出先ができたり，貯蓄に回す額を多くしたりする[151]。そうなると，贅沢品（奢侈財）への支出は必然的に抑えられることになる。購入意欲があるにしても，予算制約により支出許容度が低下してしまう問題は，贅沢品を供給し，重要顧客が若年層であるファッション産業において深刻である。

そこで，長期的取引関係を構築してゆくには，「顧客の年齢は上昇し，ライフスタイルが変化する」ことを強く意識し，「家族のライフサイクル」（秋山，1997，p.208）などによる意思決定変数へのバイアスのかかり方の変化（選好強度の変化）を考慮した販売戦略を採ることが，きわめて重要となる。消費におけるファッション・アイテムの優先順位が次第に低下しても，取引関係を維持できる仕組み，すなわちターゲットの年齢層，およびアイテムの価格に違いを持たせた複数プラットフォームを準備することが，そのひとつの有効策である。

ユナイテッドアローズは，グリーンレーベル　リラクシングを展開することで，他のショップに購入先の変更を検討せざるを得なくなった「ユナイテッドアローズ」の卒業生をとり込むことを可能としている[152]。ユナイテッドアローズのブランド拡張策は，経験価値マーケティングの質を高め，顧客の「浮気」を抑えることに成功している。

また，グリーンレーベル　リラクシングは，メンズ，ウィメンズだけでなく，キッズ，マタニティ・ウエアまで扱う抱括的なブランドと位置づけられている[153]。竹内（2001，pp.85-86）は，

---

[148] 田中（2000）p.90。

[149] ユナイテッドアローズは，ファッションそのものが持っている曖昧さ，そこからくる遊びや緩みの部分を切り，市場のグレードごとに業態を明快に分類している点で，ビームスとは異なる（川島，2004，pp.117-118）。

[150] 中川（2004）p.11。

[151] 生活スタイルは，価値観を左右される大きな一要因である（Peter＝Olsen, 1987, p.117）。

[152] 既述のように，ハウスカードを新規格へチェンジする際に，顧客情報を一元管理できる社内情報システムが構築された。こうして進められた企業内での情報共有化も，顧客との関係維持の実現のために大きな意義を持っている。

[153] ファミリー層だけではなく，独身者，共働きで子供のいない若夫婦（dinks: double income, no kids）をも対象としているようである。

「ファミリーズ・ブランド・ロイヤルティ形成戦略」を，親がもつブランド・ロイヤルティを子供が幼少期のうちに植えつけ，継承させることで，ブランドのライフ・スパンを延ばす戦略であるととらえている。価値観は，家族や所属グループなどの影響を強く受けながら幼少期に形成されるものであるから，この戦略は，将来の主要顧客の創造という点でも，大変意義深い。

Ⅴ．むすびにかえて

１．顧客との「深い関係」を構築する情報マネジメント

2007 年 11 月 1 日現在の推計人口（概算値）によると，国内の総人口に占める 75 歳以上の高齢者（後期高齢者）の割合が 10.0％となり，1950 年の調査開始以来，初めて 1 割台を記録した[154]。さらには，景気の低迷による財布の紐の硬化（消費マインドの減退，生活防衛色の強まり），携帯電話の登場･普及に代表される消費支出の多様化，特定製品群への支出許容度（優先順位）の変化が進んでいる。おもに若者をターゲットとする非必需品産業は，今後も苦境に立たされることは，想像に難くない。そこで，企業の長期的成長という課題を克服すべく，カスタマー・ロイヤルティやカスタマー・エクイティの向上，すなわち愛着を持ってもらえる顧客（ロング・リレーション・カスタマー）の創造・育成が目指されることになる。顧客との長期的な関係づくりを重視し，顧客維持のための仕掛けや組織を形成する「リレーションシップ・マーケティング[155]」の実践は，今後も重要性を増すばかりであろう[156]。こうした点におもに焦点を当てながら，われわれはユナイテッドアローズの強みを分析してきた。

竹村（1997）や新倉（2005）を参考にすると，商品購入の意思決定プロセスは，以下のような流れとなる。

① 問題（欲求）認識

…現状と理想の状態との間にギャップを感じ，それを補おうとしてニーズが発生する。ファッション・アイテムの場合でいえば，魅せたい自分と現状の自分のズレが一定レベルを越えたときに，購入が動機づけられる。

② （内部・外部）情報検索

…解決方法・手段となる情報を検索する。購入者や専門家に意見を求めたり，あるいは記憶の中に蓄積された情報（記憶）をもとに，解釈がなされたりする。

③ 選択肢の評価

---

[154]『日本経済新聞』2007 年 11 月 22 日付，朝刊，第 5 面。

[155] 井関（1996a）第 28 面。

[156] 市場が成熟化すると，新規顧客よりも競合企業へのスイッチ防止など，既存顧客の維持が重要となる（西尾，1995，p.53）。調査会社マイボイスコムを通じて日本経済新聞が 2008 年 12 月に実施した調査によれば，2009 年において消費を減らす対象として，衣料品・かばん・装身具を挙げた回答者が最も多かった（詳細については，「日本経済新聞」2008 年 12 月 29 日付，朝刊，第 11 面を参照）。したがって，ファッション産業は顧客と関係維持が，とりわけ重要となっている。

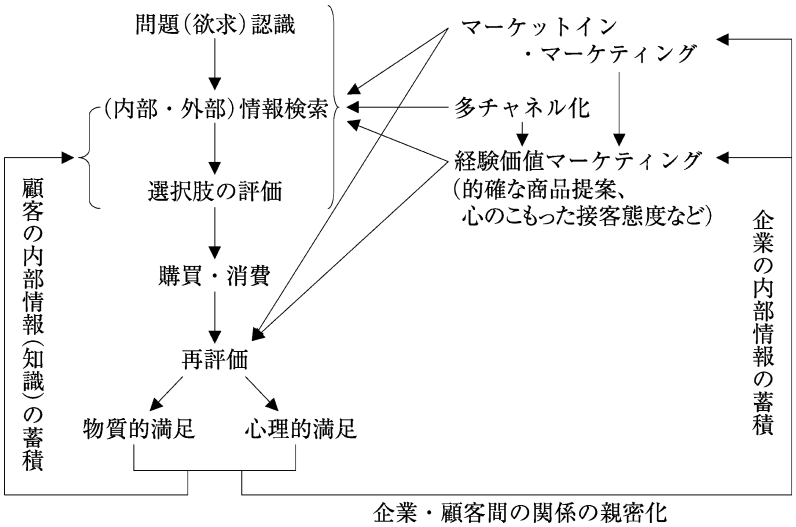
④　購買・消費[157]

⑤　再評価

消費者の分析能力には限界があるため，学習過程で得た知識をもとにして，複雑な選択プロセスを簡素化しようとする[158]。過去の購買経験を活かした意思決定の単純化がなされるわけである。こうして意思決定のスピード，的確さが次第に増してゆく，いわゆる学習効果が生まれる。これをふまえ，［第 17 図］に修正を加えると，［第 21 図］のようになる。

ユナイテッドアローズの顧客維持戦略を支えているのが，接客力・商品提案力であった。痒いところまでにまで手が届いている販売スタッフの気遣いは,「インティマシー･ロック･イン」，あるいは企業・店舗・ブランドのイメージを向上させることに繋がり「ブランド・ロック・イン」をもたらす。とりわけ注目に値するのは，彼（女）らの助言によって形成される「ラーニング・ロック・イン」であった。

しかしながら，特定の案が満足できるものか否かは，後になってみなければ判断できないことが多い。ファッション・アイテムは，消費体験後でなければ価値判断を下せない「経験財」である。そこで情報検索，選択肢の評価の段階で，顧客に「必ず満足させてくれるショップである」とのイメージ，期待感を強く持たせることができるかが勘所となる。再評価の結果，購



［第 21 図］　ユナイテッドアローズの成長モデル

（出所）筆者作成。

[157]「ニーズ」とは，欠乏や不足を感じた際に，その欠乏や不足を充足させようとする欲求のことであり，他方「ウォンツ」とは，ニーズがより具体化し，特定の商品に向けられている状態のことである（朝日出版社編，1996，pp.809-810）。つまり，選択の結果，ウォンツが明らかとされることで，購買行為がとられるようになるのである。

[158] Sheth＝Gardner＝Garrett（1988）邦訳，p.138。

入前の期待に反することなく物質的・心理的に高い満足を得てもらう必要がある。それに成功することができれば，消費者は次回の購買において，新たに外部情報探索（external information search）をほとんど行うことなく，過去の経験によって自己の内部に形成された知識，すなわち内部記憶情報（internal information）に大きく依存しながら，当該ショップ，ブランドを選択するようになる。

内田(1998，p.54)は，ユナイテッドアローズが顧客満足の追求のために重視するものとして，「ショップ環境」「商品」「情報」を挙げているが，後ろ2つを密に結びつけた巧みな戦術を実行し，高い心因的付加価値を提供することに成功している。過去の購買情報を活かすとこで商品価値を高める「シリーズ・ロック・イン」をもたらすために，大きな役を果たしているのがハウスカード，およびそれによって得られる購買履歴情報であった。これらが接客力・商品提案力という成長のエンジンの潤滑油的役割を果たしてきたのである（ユナイテッドアローズにおける「人的資本（販売スタッフ)」「構造資本（顧客)」「関係資本（情報システム)」の循環モデルは，蒋・波田野・酒井・小野（2000，p.40）でも描かれている)。

このハウスカードを利用したロック・インのメカニズムの要点をまとめておこう。

① 過去の購買情報を利用することで消費者の満足度を高めている

② 消費者は高い満足感を得たことを内部情報として蓄積し，次回の購入検討時にそれを利用する

このように，ユナイテッドアローズはPOSシステムで在庫・受発注管理のみを行うような「守りの情報マネジメント」ではなく，企業成長に繋げてゆく「攻めの情報マネジメント」を行っているのである。企業内にプールした情報のみならず，顧客の頭の中にプールされた情報をも，経営にうまく活用している点が特徴的である。こうした，きわめて高いレベルでの情報マネジメントの実践が，競合企業との大きな差別化要因となっている。

そのほかにも，生活様式の変化という顧客の長期的行動パターンを視野に入れてブランド多角化（〝act〟マーケティングのひとつと考えられる）を実践するライフステージ・マーケティングも，顧客を放さないための有効な方策として機能している[159]。

経験価値マーケティングやワン・トゥ・ワン・マーケティングという，新時代のマーケティングを効果的に機能させるための努力，工夫，仕組みづくり。これに成功し，「関係の経済性（economies of relation)」「顧客維持の経済性（economies of customer retention)」を享受している点に，ユナイテッドアローズの強さを見出すことができるのである。

---

[159] 無印良品（良品計画）は1995年に顧客調査を実施した結果，利用客の平均年齢が23歳であることが判明した。この年齢は，ちょうど一人暮らしを始めるころであることから，同社は「住」にかんするアイテムを充実させることで，潜在的ニーズに応えようとした。そしてこれら主要顧客が27〜28歳となり，婚期を迎えた4〜5年後には，マタニティや家電のアイテムを増やした(伊藤，2000，pp.30-31)。このように，主要利用客のライフステージの変化に応じて，1ブランド内の商品群の幅を広げる策を採っている点で，ユナイテッドアローズのケースとは異なる。

岩淵（1988）は，世の中が「物質的欲求」よりも「精神的欲求」を追求する「自尊社会」へと変化していると指摘している[160]。自尊社会とは，消費者が「自己流へのこだわりを強める」消費社会である。しかしながら，本当の意味での「自己流の追求」，いいかえれば「他者との差別化」が，消費者によって求められているのだろうか。

銀座では，2006 年から超一流ブランドの新規オープンやリニューアルが相次いだ。2007 年 11 月 7 日，イタリアの高級ブランド「ジョルジオ　アルマーニ」が，同月 30 日には「ブルガリ」が旗艦店「銀座タワー」をオープンさせ，大きな話題となった。この例が示すまでもなく，周知の通り，日本はブランド大国である。

ロレックスの時計を身につける者は，時間的正確さを期するためにそれを身につけるのではない。自分がロレックスを買う経済力があることを，それとなく他人に知らせ，ステータスを得ることが，最大の目的なのである[161]。ファッション・アイテムは，持ち主のパーソナリティやアイデンティティを表すための道具となっているのである[162]。谷本（1993，pp.222-223）によれば，多くの消費者は，モノがもつ本来的な機能的有用性よりも，非機能的有用性（記号的価値），すなわち他のモノとの差異性に大きな意味を見出すという。しかし，上のロレックスのケースからわかるように，日本の消費者の場合，単なる他のモノではなく，「社会的評価の低いモノ」との間の差異に価値を置いているというのが正しい。別の角度から表現し直せば，社会的評価の高いモノとの同一性という記号的意味（権威性）が，大きな価値を持つのである。日本の消費者の意思決定のコストは，それぞれの人が帰属意識を持つ集団での抵抗感にとくに依存しているようだ。コトラー（1984，邦訳，pp.158-159）が指摘する選択肢の評価に対して他者の態度が与える影響力が，日本市場では大きいのである。「みんながしていること」をする際には意思決定コストがゼロに近くなっているが，逆に，「誰もしていないこと」をする際には，それがきわめて高くなっているのである（堺屋，1985，p.229）。帰属性を重んじ，このコストを節約しようとする結果，横並び行動（herding）が採られるのである。これは，「多くの消費者によって支持され売れるから，それは価値があるものだ」とし，自分なりの価値判断を放棄してしまっていることに他ならない[163]。

---

[160] 岩淵（1988）pp.i-ii，17-18。

[161] Ries＝Ries（1998）邦訳，p.101，和田（2002）p.137。

[162] Ries＝Ries（1998）邦訳，p.238。「ブランド」あるいは「ファッション」とは自己表現であり，かつ他人からみた「自分自身」そのものである。ファッションは，人の性格，ライフスタイル，過去の経験などを判断する材料となるのである（為家，2005，p.48）。谷本（1993，p.241）も，「多様な自己のアイデンティティ」を確証・表現する手段として，商品・モノが消費されている現状について言及している。消費財を分類する場合，さまざまなカテゴライズが考えられるが，そのひとつとして，「物理的価値」と「意味的価値」との分類が考えられる。後者は，さらに単なる道具としては必要とされない機能・品質（使い易さなども含む）といった「こだわり価値」と，消費者の感覚・個性，ライフスタイルなどの表象となる「自己表現価値」とに下位分類される（Sanchez・王・成生，2006，p.128，延岡，2009，第 25 面）。

[163] 谷本（1993）p.233。他人から自分の価値観に影響を受け，説得された結果，購買するのが現代社会であると重田（2007，p.25）も指摘している。

高度経済成長期以後，少産少子化が進むにしたがい，過保護に育てられる子供が増えてきた。八幡（2004）は，過保護な養育が他者のアドバイスやサポートを求める，依存性の高い人格を形成すると述べている。他者への依存性が高い人間は，権威者の意見に比べれば自分自身の考えなど拙いものだと考えるため，それに調子を合わせて決定を下そうとする[164]。和田（2001，pp.18-24，223）は，1970年代後半以降，「みんなと同じでいたい」という没個性的な若者が増加したと指摘し，こうした心の世界の主役が他者である人間を「シゾフレ人間」と呼んでいる。

商品の数が止まることなく増加する状況下では，人間は強い関心を持たないこと以外の選択は，他人に同調的であるとの指摘もある[165]。「他人に自分の選択を決めてもらいたい」「安心して購入するためにお墨付きが欲しい」という消費者が増えている背景には，このように商品の氾濫と，それに伴う処理すべき情報量の急増という事情もあると思われる。商品の購入を検討する場合，マニアでもない一般消費者は，自分のニーズはわかっていても，各製品特性が，そのニーズとどのようにかかわり，それぞれどのような重要性を有しているかを十分理解することは難しい（池尾，1988，p.85）。内的要因，外的要因，いずれによるものであれ，物事に対する判断力の低下は，今日の動かしがたい事実である。

J. H. ギルモアと B. J. パイン（1997）は，マス・カスタマイゼーションを［第11表］のように，4つに分類し，顧客が自分にどんなものが似合うのかを判断する能力を持ち合わせていない場合，「共創のカスタム化」が最適なアプローチとなると論じている[166]。販売スタッフによるきめ細かな情報提供が効果的となるのは，判断力が不足している場合ということになる[167]。判断力不足ゆえに生じる，有益と判断される助言に対する渇望感の高まりが，特定のショップ，ブランドへの依存度を高めることになる。その結果，信頼という感情も手伝って，代替案を吟味することなく，いつもの購入先に落ち着くことになる（Elster，1999）。

［第11表］　4つのマス・カスタマイゼーション

collaborative（共創）	各顧客と対話を通じて顧客ニーズを明らかにし，それに合致する商品をカスタマイズして提供する
adaptive（順応）	顧客が自分でカスタマイズできる商品を提供する
cosmetic（表層）	状況を変えることで，スタンダードな商品を顧客へ提供する
transparent（深層）	顧客に商品をカスタム化したことが悟られないように提供する

（出所）Gilmore＝Pine（1997，pp.92-94）の記述をもとに，筆者作成。

[164] 矢幡（2004）pp.44-46，54-55，119。もちろん判断能力の高低は，購買検討商品の価格の高低によっても異なってくる。

[165] 松原（2000）pp.152-153。

[166] Gilmore＝Pine（1997）p.95。

[167] 判断能力の低い者は，他人が提供する情報を処理して選択行動に出るしかない。逆に，付和雷同的な選択行動を続けると，判断能力が向上しない（池尾，1992，p.6）。こうした循環作用が働き，他人への依存度が強まってゆく。消費者の購買関与度が高く，判断力が低い場合，販売スタッフの商品知識が重要となることについては，池尾（1993，pp.16-17）。

ユナイテッドアローズの情報マネジメント・システムが有効に機能し，高業績を支えているのは，消費者の判断能力の欠如，あるいは自身の判断能力に対する自信の欠如という時代的経営環境にも適合している結果であるといえよう。

２．さらなる成長のための課題

われわれは，ユナイテッドアローズの成功要因分析を試みてきたが，同社の経営にもまだ多くの課題・修正点が多く残されていると思われる。第一点目は，商品情報の蓄積方法についてである。前述のマップには一定の保管期間（２～３シーズン（１～１年半））が設定されており，それ以前のアイテムについては,販売スタッフの記憶や勘に頼らざるをえないのが現状である。そこで，たとえば商品イメージを電子画像で蓄積するシステムにグレードアップできれば，より多くの情報を蓄積し，かつ素早く利用できるようになるだろう。ハウスカードを中心とした情報システムをより有効なものとするには，情報の電子化を一段と進めるべきである。

第二点目は,販売チャネル間の差別化問題である。既述のようなライフサイクルの進展に伴って変化する主要顧客のニーズに応えられるよう，複数チャネルを設けるケースは自動車メーカーにもみられる[168]。たとえばトヨタの場合，販売不振払拭のための販売力拡充，高度経済成長期における需給ギャップの埋め合わせ，販売目標の達成を目的として，これまで幾度も販売店舗数の拡大を決断してきた。そこで採用したアプローチは，単純に同質の店舗を増やすのではなく，それぞれに特徴が与えられ差別化されたチャネルをつくり，地域内での直接的なバッティングを回避しながら,供給能力を高めるというものであった。トヨタ店は大型車,トヨペット店は中型車，カローラ店はコンパクト車，オート店はファミリー車とスポーツ車，ビスタ店はニュー・トレンド車といった具合に棲み分けが行われ，今日に至っている（現在，オート店とビスタ店がネッツ店となっている）[169]。

この多チャネル化は「生涯トヨタ車に乗り続けてもらう」というビジネスモデルを実践するために，大きな意味を持つ[170]。しかし，

① メーカーは基本的に販売会社の経営に係わらないこと

② チャネル間格差の調整問題

③ メーカーの新製品開発・供給の限界

などを背景に，チャネル間の色分けが徹底できずにいる。上記のような棲み分けを行うと，販売台数や売上高・利益にばらつきが発生し，高級車を扱うディーラーからは，数のさばける大

---

[168] 市橋（2004）p.24。

[169] 小島（1997）pp.38-39。日本における自動車ディーラーの成立史については，石川（2000，2001）などを参照のこと。

[170] Fujita（2007）p.12。買い替えごとに，購入する車格をアップさせてゆく意識を消費者に強く植え付けたものとして，S 120 型クラウン（1983～1987 年の 7 代目モデル）のキャッチコピー「いつかはクラウン」が広く知られている。

衆車の取扱いを，他方，大衆車を扱うディーラーからは，買い替え時に生じる顧客需要の上級移行に対応できず，顧客を失うこと，あるいは取扱車種の収益性が低いことを理由に，高級車のラインアップを求める声が出てくる[171]。メーカーはディーラーとの間に，長期的契約関係を維持することを基本路線としていることから，ディーラー側のニーズに傾耳しないわけにはいかない。その結果，メーカー主導による調整が思うようにできず，各チャネルではフルライン化が進むとともに，メーカー側の供給能力の限界により，姉妹車販売および併売が盛んに行われ，「トヨタの敵はトヨタ」という構図が一層色濃くなった[172]。

自動車のケースとは異なり，生産から販売までを一手に行う SPA の場合，こうした調整の難しさからくるチャネル間の競合関係の進展は，大きな問題とはならないだろう。SPA において課題となるのは，ファーストリテイリングによるスポクロやファミクロの展開でみられたように（［第１表］参照），各事業間でどれほどの製品差別化ができるかという，開発・供給能力であると思われる。しかしながら他方で，単純なアイテム数の拡大は，諸コストの増大という問題をもたらすことにもなる。プラットフォームの複数化は，ユナイテッドアローズの基幹戦略であるため，この問題への対応は今後においても重要となるだろう[173]。

３．強力な競争優位の創造

「優れたものが生き残るのでなく，変化するものが生き残る」という C. R. ダーウィンの名言同様，時代の経過とともに変化する経営環境に応じて，絶えず方向修正を試みなければ，企業

---

[171] 小島（1997）p.41。

[172] 1996 年１月に開催された全国販売店代表者会議において，トヨタの奥田碩社長（当時）は，「それぞれが中心に扱う車種を明確化し，各チャネルを差別化したい」旨を述べた（平田・山川・鈴木，1996，p.31）。また 2006 年には，系列ディーラーの店舗刷新策〝VI（Visual Identity）〟による新しい店づくりを目指し，各チャネルにイメージ色を与えた。しかし，明確なブランド構築には至っていないのが現状である。

[173] グループ全体のアイテム数は，かつては 10,000 点を数えたそうである。これは顧客ニーズに合わせて商品を取り揃えた結果でもあるが，後発企業であるため，他店よりもバラエティを意識した品揃えを行ってきた結果でもあった（岩城，2004，p.18）。しかしその後，このアイテム数の多さは，売れ筋を十分に予測し切れず，単純に商品の幅を広げて売り逃しを避けようとしてきた結果であり，そうした体質の改善のために，商品の絞込みが必要との判断から，20％の削減が目指された（『日経流通新聞』2005 年５月 18 日付，第 19 面，『日経金融新聞』2005 年６月１日付，第７面）。

シーズンによって異なるが，主要３ブランドのアイテム延べ数は，およそ 7,500～8,500 点となっているそうだ。内訳は，「ユナイテッドアローズ」の大型店舗（売場面積 500 m² 程度）で 5,000 点（総在庫 25,000～30,000 点），同中型店舗（同 350 m² 程度）で 3,000 点（同 15,000～20,000 点），「クロムハーツ」（平均売場面積約 150 m²）で 1,000～1,500 点（同 10,000～15,000 点），グリーンレーベル　リラクシング（平均売場面積約 250 m²）で 1,500～2,000 点（同 15,000 点）となっている（2009 年１月，UNITED ARROWS 経営開発本部 IR 部からの回答による）。約 400 といわれる一般的な衣料専門店が扱うアイテム数と比較すると，依然として多い（飯泉，2005，p.64）。

アイテムの多さによる非効率化への対応として，ユナイテッドアローズもさまざまな工夫を凝らしている。たとえば，1994 年に POS システムを稼働させ，これにより在庫情報を店舗間で共有できるようになり，とくに返品がきかないオリジナル商品の在庫リスクを軽減することができるようになっている（力竹，1999，p.166）。このほかにも，アイテム数の多さによってもたらされる問題の改善策として，アウトレット・ショップの展開を挙げることができる。

に将来はない。

かつてユニクロは，低価格商品の販売で成功を収めたといわれた。しかし，すでに述べたように，同社の成功は，それだけでは説明されえない。価格面で競合する企業が多い中，他社には見られなかった高い品質へのこだわりが，大きな差別化要因となったのである[174]。品質は「あたりまえの品質」と「魅力的品質」に分類される。前者は機能性，耐久性などの物理的属性（本質機能），後者はデザイン，スタイル，色などの心理的属性（表層機能）をそれぞれ指す[175]。このうちユニクロがこれまで追求してきた品質は，あたりまえの品質のうちの耐久性であった。JIS 規格を基準としながら，さらに厳しいユニクロ独自の品質・安全管理基準に基づいた検査・管理体制を敷き，実用的性能を高めるためのチャレンジを続けてきた。その結果，稀にみる大成長を遂げることができたのである。

けれども近年では，安くて良い商品が海外から数多く日本市場へ入ってきている。オンワード社長・水野健太郎は，今は価格への訴求がもてはやされるが，それだけではより安い商品が出てくると苦境に立たされるため，機能を含めた品質と値ごろ感と流行を兼ね備える必要があると述べている。具体策として，素材メーカーと共同開発を進め，素材の良さを売りにすることを提言している[176]。こうした戦略をいち早く選択したのがユニクロである。

2006 年 6 月に東レとの提携を発表し，以降，透けにくい白い素材（高濃度セラミックをポリエステル繊維に練り込んだ糸）を使った婦人用パンツ，発熱・保湿効果が高い素材（丸型断面だけではなく星型断面の繊維を混ぜたポリエステル。牛乳成分を配合）を用いたアンダーウェア「ヒートテック」，くり返し洗濯しても色あせしにくい特殊加工の糸を使った婦人用カジュアルパンツ，ヒートテック素材を使った女性用の細身ジーンズ，家庭用洗濯機の強水流で洗っても型崩れしにくい婦人用ニットセーターを次々と商品化し，成功を収めた[177]。このように，以前とは違い，機能面に力を入れてゆくという「新しい高品質への挑戦」により，大復活劇を遂げたのである。2008 年には，日経流通新聞が毎年作成・公表しているヒット商品番付において，同社はフリースブームに沸いた 2000 年以来 8 年ぶりに，東の横綱にランクされた[178]。

製品の研究開発，販売以外においても，ユニクロは大きな経営改善を進めている。ユニクロの価格優位は，中国の現地企業に生産を委託することで実現されてきた。緊張感を保つため，あえて資本関係を持たない中国企業への生産の外注化は，ユニクロのいわば生命線であったわ

---

[174] 顧客価値（customer value）は，非価格要因を価格要因で除することで算出される（Reidenbach＝Goeke＝McClung, 2002，邦訳，p.16）。ここから顧客価値を高めるには，価格要因と非価格要因とのバランスが重要であることがわかる。

[175] 西尾（1995）p.55。

[176]『日本経済新聞』2008 年 12 月 14 日付，朝刊，第 7 面。

[177]『日本経済新聞』2006 年 6 月 17 日付，朝刊，第 11 面，2008 年 1 月 26 日付，朝刊，第 33 面，11 月 5 日付，朝刊，第 31 面，『日経流通新聞』2007 年 4 月 18 日付，第 28 面，2007 年 12 月 18 日付，第 6 面，2008 年 12 月 19 日付，第 6 面。

[178]『日経流通新聞』2000 年 12 月 26 日付，第 1 面，2008 年 12 月 3 日付，第 1 面。

けだが，この経営の原則を見直し始めている。たとえば中国メーカーがベトナムなどへ進出する際には，資金提供を行う考えを表明している。さらには委託先数を減らし，１社あたりの発注量を増やすなど，運命共同体的関係を強めようとしている。この背景にも，海外企業との競争関係の変化がある。スウェーデンのＨ＆Ｍが日本市場へ参入し，一方でユニクロも，海外での展開を加速化している[179]。このように，アパレル小売業のグローバル競争が激しさを増している。海外各社が生き残りを賭け，積極的に進めているのが，低コスト国・地域での委託生産であり，その結果，委託先の取り合いが激しくなっている。このようになると，受託企業の交渉力が高まり，委託企業としては安定供給を得ることが難しくなる。こうした流れをふまえて，ユニクロは委託先の囲い込みを進めているのである[180]。

周知のように，M. E. ポーターは企業が利潤を拡大してゆくためには，自社を取り巻く環境，より具体的には業界構造を意識することが重要であり，さまざまな構造要因に対処することで，有利な地位を探すことが必要であると述べている。「競争業者（との敵対関係）」「新規参入業者（の参入の脅威）」「代替品（の脅威）」「売り手（の交渉力）」「買い手（の交渉力）」という５つの構造要因をうまくかいくぐって，市場地位を確立することの必要性を説いているのである[181]。

これに照らし合わせると，ユニクロの成功要因は，海外勢との競争状況，売り手との交渉力など，構造要因の変化に合わせて，新しい競争戦略を立案・実践していることにあると指摘することができるだろう。

一方のユナイテッドアローズであるが，2008 年 5 月 20 日，三菱商事と新会社を設立し，新ブランド「コーエン（coen）」を立ち上げることとなった[182]。同年 10 月 2 日，埼玉県越谷市の「イオンレイクタウン」に第 1 号店が開店し，同年末時点で全国 16 店舗を数えるまでの広がりをみせている。

価格帯はグリーンレーベル　リラクシングの商品と比べ，およそ 20～30％安く設定されているため，セレクトという業態ではなく，自社商品（商品企画から倉庫管理まで三菱商事が担当）のみで構成する業態となっている[183]。また，低価格化を実現する上では人件費の低減が不可欠なことから，店員の接客負担を極力軽減する仕組みが採られている。そこで見受けられるのは，紙製のカードに商品内容の説明やセールストークを書き，かつ商品を手に取りやすい陳列をすることで，来店客自身で商品特性を理解してもらうというスタイルである。

---

[179] 海外ユニクロ事業が初めて営業黒字化したのは，2008 年である（『日本経済新聞』2008 年 10 月 10 日付，朝刊，第 11 面）。

[180] 『日経流通新聞』2008 年 4 月 2 日付，第 6 面，『日本経済新聞』2008 年 11 月 29 日付，朝刊，第 13 面。

[181] Porter（1980）邦訳，pp.17-54，（1985）邦訳，pp.3-41。

[182] ユナイテッドアローズが三菱商事と資本提携を結んだのは，2007 年 9 月であった。なお，コーエン事業を直接展開する新会社は，ユナイテッドアローズ側の全額出資子会社である。

[183] 『日経流通新聞』2008 年 10 月 15 日付，第 5 面。

この新業態の誕生には，テナント不足に苦しみ，有力店舗の出店を渇望するショッピングセンター側の事情もあるようだが，従来の高価格帯店のみの展開では成長の限界があるというユナイテッドアローズ側の判断もあったようである[184]。H＆Mの出店先が銀座や表参道であったことから，ライバル企業との主要戦場は都市部になることが予想される。また近頃は，有名ブランドの廉価版ブランド品が，人気を集めているようである[185]。こうした経営環境の下，郊外の衣料品店で低価格品を購入している消費者の中に存在する，オシャレな洋服を求める層をターゲットとしたオリジナル・アイテムオンリーでの新事業は，業界構造の変化に合った試みといえるが，参入･移動障壁は決して高いとはいえない。実際，ビギ，組曲（オンワード），OZOC（ワールド）など，ショッピングセンター向けのセカンドラインを展開し始める企業は少なくない。

企業の競争力の源泉にかんする研究の代表的接近法として，上に挙げたポジショニング・アプローチのほかに，資源ベース・アプローチ（Resource-based View）が広く知られている。これら両アプローチの論者の間では，覇権を賭けた激しい論争が繰り広げられてきた。すでに明らかなように，ユナイテッドアローズの経営モデルは，競合企業が力点を置いてこなかった接客を重視し，その結果，顧客情報という企業固有の経営資源を獲得し，それを企業の競争優位とするものである。これは，ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチが決して二者択一的・代替的関係にあるわけではないことを示す一例となる。逆の視点から捉えなおせば，ユナイテッドアローズの強さは，両者を補完的に用いて説明可能なビジネスモデルを構築したことにあるといえるのである。その点では，ユナイテッドアローズの既存の競争優位創造モデルは，ユニクロのそれよりも複雑であり，模倣困難性が高いものであるといえる。

「グループの中長期の成長を支える事業」と位置づけられ，社運を賭けた新事業においても，これまでのビジネスモデルと同様に，ふたつの競争戦略の定石による強力な優位を築くことが

---

[184]『日経流通新聞』2008年2月4日付，第6面，2月20日付，第1面，5月21日付，第6面。この背景には，2007年11月に「改正まちづくり三法」（大型スーパー，ホームセンター，家電量販店をおもな対象とし，床面積が1万m²以上の大型店出店を規制。2006年5月改正）が施行されることから，出店を前倒しで行わねばならなくなったショッピングセンター側の事情があった。それゆえ，急いでテナント企業を集める必要性が生じたのである（テナントが揃わず，「歯抜け」状態で見切り開業するケースが目立っている（『日経流通新聞』2008年2月20日付，第1面））。他方，ユナイテッドアローズとしても，「ダージリン･デイズ」などの新ブランドの不振から，新しい挽回策が必要となったともいわれている。

ちなみに，ショッピングセンターに逆風を吹かせているのは，まちづくり三法の施行だけではない。イオンは，収益性の高い専門店をテナントとして誘致し，賃料を得る，そしてテナント企業で顧客にイオンカードで決済してもらうことで手数料を得るというビジネスモデルで成功を収めてきた。しかし，2007年12月，毎月の返済額を可能な限り利用者の月収の3分の1以下とすることなどを柱とする「改正貸金業法」が部分施行（2010年6月までに数回に分けて施行）され，状況は一変している。同法の完全施行により，貸金業の上限金利を定める利息制限法の制限（年5～20%）を超え，出資法の限度内（同29.2%）に収まる貸出金利（一定条件を満たす場合，上限金利を適用して貸出可能）であるグレーゾーン金利が撤廃されることから，キャッシング金利を引き下げざるを得なくなり，金利収入が減収していることも，経営を悪化させる大きな一要因になっている（池田・永井・飯泉，2008，pp.37-38）。

[185]『日本経済新聞』2009年2月6日付，朝刊，第27面。

できるだろうか。これが，三つ目の課題といえるだろう。

参考文献

秋山　学（1997）「家族の消費行動」杉本徹雄編『消費者理解のための心理学』福村出版，所収，pp.206-222.

浅羽　茂・新田都志子（2004）『ビジネスシステム・レボリューション ―― 小売業は進化する』NTT出版.

朝日出版社編（1996）『現代ビジネス用語：即戦力』朝日出版社.

「ブレーン」編集部（2002a）「言葉と身体のアプローチで見せる新聞広告：ユナイテッドアローズ　グリーンレーベル　リラクシング」『ブレーン』第42巻第6号，pp.40-43.

_____（2002b）「ユナイテッドアローズの広告に見る，クリエイティブと企業の幸せな関係：ユナイテッドアローズ」『ブレーン』第42巻第11号，pp.30-35.

_____（2003）「第2創業期を盛上げるグラフィックワーク：ユナイテッドアローズ」『ブレーン』第43巻第12号，pp.34-37.

Buckley, P.J. (1993) "The Role of Management in International Theory," Management International Review, Vol.33, No.3, pp.197-207.

文化服装学院（2007）『ファッションビジネス　応用編』文化出版局.

Chaudhuri, A. (2006) Emotion and Reason in Consumer Behavior, Elsevier（恩蔵直人・平木いくみ・井上淳子・石田大典訳『感情マーケティング ―― 感情と理性の消費者行動 ――』千倉書房，2007.）

Coase, R.H. (1937) "The Nature of the Firm," Economica, Vol.IV, No.16, pp.386-405.

出牛正芳（1997）『マーケティング概論（三訂版）』税務経理協会.

Elster, J. (1999) Strong Feelings: Emotion, Addiction, and Human Behavior, The MIT Press（染谷昌義訳『合理性を圧倒する感情』勁草書房，2008.）

榎　新二（2005）「「アルビレックス新潟」4万人動員のマネジメント」長沢伸也編『ヒットを生む経験価値創造：感性を揺さぶるものづくり』日科技連出版社，所収，pp.205-233.

Fujita, T.（2007）「日本に向けて ―― 日本から世界に向けて高級ブランド　LEXUS」『技術と経済』（科学技術と経済の会）第484号，pp.2-19.

福井威夫（2005）「マーケットインは会社を潰す　源流強化で個性を際立たせる」『週刊ダイヤモンド』第4109号，pp.38-39.

Gilmore, J.H. and B.J. Pine II (1997) "The Four Faces of Mass Customization," Harvard Business Review, Jan./Feb., pp.91-101.

Greenwald, B. and J. Kahn (2005) "All Strategy is Local," Harvard Business Review, Sep., pp.95-104.

「販促会議」編集部（2007）「ビームスという括りをはずすことで生まれた新たな接点」『販促会議』第105号，pp.34-36.

橋本宗明・田原真司・今井丈彦・外薗祐理子（2001）「安いモノにはワケがある：激安時代の経営モデル」『日経ビジネス』第1087号，pp.26-37.

Heskett, J., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr. and L.A. Schlesinger (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work," Harvard Business Review, Mar./Apr., pp.164-174.

平田育夫・山川龍雄・鈴木信行（1996）「トヨタの賭け：シェア40%奪回へ総力戦」『日経ビジネス』第854号，pp.22-37.

市橋和彦（2004）「自動車メーカーのブランド戦略」『JAMAGAZINE』（日本自動車工業会）第 38 巻第 2 号，pp.21-26.
飯泉　梓（2005）「ユナイテッドアローズ（衣料品専門店）　顧客の声，商品と接客で表現」『日経ビジネス』第 1302 号，pp.64-66.
池田信太郎・永井央紀・飯泉　梓（2008）「イオンの誤算：見果てぬ夢「流通革命」」『日経ビジネス』第 1469 号，pp.30-44.
池尾恭一（1988）「消費者の行動類型とマーケティング戦略」『オペレーションズ・リサーチ』（日本オペレーションズ・リサーチ学会）第 33 巻第 2 号，pp.84-89.
_____（1992）「消費者のブランド選択と小売業態開発」『季刊マーケティングジャーナル』（日本マーケティング協会）第 11 巻第 4 号，pp.4-13.
_____（1993）「家電製品における消費者の業態選択」『季刊マーケティングジャーナル』（日本マーケティング協会）第 12 巻第 4 号，pp.15-28.
井上淳子（2003）「リレーションシップ・マーケティングにおけるコミットメント概念の検討 —— 多次元性の解明と測定尺度開発にむけて」『商学研究科紀要』（早稲田大学）第 57 号，pp.81-96.
入澤裕介（2005）「INAX「SATIS」のおもてなしトイレ空間 —— 経験価値創造の事例研究 —— 」長沢伸也編『ヒットを生む経験価値創造：感性を揺さぶるものづくり』日科技連出版社，所収，pp. 95-135.
井関利明（1996a）「リレーション・マーケティング①　パラダイムの転換」『日本経済新聞』11 月 16 日付，朝刊，第 28 面.
_____（1996b）「リレーション・マーケティング④　顧客進化とその段階」『日本経済新聞』11 月 20 日付，朝刊，第 29 面.
_____（1997）「五つのキーコンセプトから見たワン・トゥ・ワン・マーケティングの発想と戦略」『Diamond Harvard Business』Apr./May，pp.102-109.
石川和男（2000）「わが国における自動車販売チャネル構築に関する一考察 —— 外資系自動車会社のチャネル構築以前の時期を中心に —— 」『相模女子大学紀要（人文・社会系）』（相模女子大学）第 63 A 巻，pp.77-89.
_____（2001）「1930 年代のわが国の自動車流通チャネルについて —— 国策による自動車流通チャネルの変化を中心に —— 」『相模女子大学紀要（人文・社会系）』（相模女子大学）第 64 A 巻，pp.41-51.
伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理（第 3 版）』日本経済新聞社.
伊藤良二（2001）「ブランドと価格戦略の好循環」『Diamond Harvard Business Review』Apr., pp. 71-83.
伊藤左知子（2000）「無印良品：一貫した世界観を提供する「ノーブランド」というブランド」『実業の日本』第 103 巻第 13 号，pp.30-31.
岩淵明男（1988）『新ビデオ時代の衝撃』日本ソフトバンク.
岩城哲哉（2004）「セレクトショップは時間と空間を売る：情報力で勝負するユナイテッドアローズ」『Think!』第 10 号，pp.16-21.
蒋　麗華（Jiang Lihua）・波田野匡章・酒井直子・小野晶子（2000）「日本における知的資本経営の萌芽」『Works』（リクルートワークス研究所）第 6 巻第 4 号，pp.34-49.
加護野忠男（1988）『組織認識論 —— 企業における創造と革新の研究 —— 』千倉書房.
_____（1999）『〈競争優位〉のシステム：事業戦略の静かな革命』PHP 研究所.
菅野　武・高柳正盛（1998）「カード乱発の愚：戦略なき顧客囲い込みに実りなし」『日経ビジネス』第 962 号，pp.22-31.
片平秀貴・森　摂（2005）「ビームス　「わくわくドキドキ」を提供する」『日経ビジネス Associe』第

4 巻第 1 号，pp.126-128.
片岡　緑（2006）「先進企業のブランド戦略」『JMA マネジメントレビュー』（日本能率協会）第 12 巻第 6 号，pp.57-63.
片山又一郎（1999）『マーケティングの基礎知識（新版）』PHP 研究所.
片山隆男（1996）『消費の経済分析：消費社会のミクロ経済学的解明』勁草書房.
川島蓉子（2004）『ビームス戦略：次代の変化を常に先取りするマーケティングとは』PHP 研究所.
_____（2005）『なぜ，この企業に惹かれるのか』アスコム.
Keller, K.L. (2003) Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases, 2nd ed., Prentice-Hall（恩蔵直人研究室訳『ケラーの戦略的ブランディング：戦略的ブランド・マネジメント増補版』東急エージェンシー出版部，2003.）
「公正取引情報」編集部（2004）「「八木通商」など 6 社に排除命令　公取委：ルーマニア製ズボンを「イタリア製」と表示　原産国偽る」『公正取引情報』（競争問題研究所）第 1962 号，pp.1-3.
_____（2005）「輸入衣料品販売 5 社に対する第 2 回審判：ズボンの原産国不当表示事件　「表示の主体」について審査官が釈明　被審人 5 社は再求釈明」『公正取引情報』（競争問題研究所）第 1980 号，pp.15-18.
_____（2007a）「「ビームス」と「ベイクルーズ」が審判審決案に異議：ズボンの原産国不当表示事件で公正取引委員会に直接陳述」『公正取引情報』（競争問題研究所）第 2066 号，pp.11-16.
_____（2007b）「「ビームス」による審決取消請求を棄却　東京高裁：ズボンの原産国不当表示事件「審決には原告主張の違反はない」」『公正取引情報』（競争問題研究所）第 2103 号，pp.1-4.
国土地理協会（1994-2006）『住民基本台帳人口要覧』国土地理協会.
小島健司（1997）「チャネル構築・維持のダイナミック・プロセス ―― トヨタ自動車の競争優位源泉 ――」『季刊マーケティングジャーナル』（日本マーケティング協会）第 17 巻第 1 号，pp.35-46.
小島健輔（2003a）『ファッションビジネスは顧客最適へ動く：企業最適との両立と独占ポジションを探る』こう書房.
_____（2003b）「曲がり角のセレクトショップ：ユナイテッドアローズは勝ち続けるか？」『週刊東洋経済』第 5810 号，pp.74-76.
小森哲郎（1998）「ブレークポイント戦略」『The McKinsey Quarterly』第 16 巻，pp.8-29.
小阪裕司（2006）「商品に関する「なぜ」を感性に訴え，ファンたちのコミュニティ形成を」『SQUET』（三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング会員事業本部）第 198 号，pp.7-8.
小谷喜八郎（1998）「一見客が〝とりこ〟になるプロのコーディネート力のすごさ」『商業界』第 51 巻第 4 号，pp.74-75.
_____（1999）「5 つのステップでわが店に一喜一憂するパートナーをつくろう」『商業界』第 52 巻第 1 号，pp.76-78.
Kotler, P. (1984) Marketing Essentials, Prentice-Hall（宮澤永光・十合　晄・浦郷義郎訳『マーケティング・エッセンシャルズ』東海大学出版会，1986.）
_____ (1991) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control, 7th ed., Prentice-Hall（村田昭治監修，小坂　恕・疋田　聰・三村優美子訳『マーケティングマネジメント：持続的成長の開発と戦略展開（第 7 版）』プレジデント社，1996.）
楠木　建・阿久津聡（2006）「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』（組織学会）第 39 巻第 3 号，pp.4-18.
Levitt, T. (1962) Innovation in Marketing: New Perspectives for Profit and Growth, McGraw-Hill（土岐　坤訳『マーケティングの革新 ―― 未来戦略の新視点 ――』ダイヤモンド社，1983.）
_____ (1983) “After the Sales Is Over...,” Harvard Business Review, Sep./Oct., pp.87-93.

_____ (2001) “All Sharing Marketing Mind”（Diamond Harvard Business Review 編集部訳「ビジネスマンの近視眼を正すマーケティングの針路」）『Diamond Harvard Business Review』Nov., pp.36-47.
丸木伊参（2007）『ユナイテッドアローズ　心に響くサービス』日本経済新聞社.
松原隆一郎（2000）『消費資本主義のゆくえ —— コンビニから見た日本経済』筑摩書房.
松尾武幸・佐山　周編（2007）『図解　アパレル業界ハンドブック　Ver.4』東洋経済新報社.
松下久美（2005）「ユニクロ色を消すことでブランドイメージが高まった」『BOSS』第 20 巻第 1 号，pp.19-22.
三田村蕗子（2004）『ブランドビジネス』平凡社.
三橋英之・山川龍雄・熊野信一郎（2002）「ユニクロ，次の一手」『日経ビジネス』第 1129 号，pp.46-54.
水飼　茂（1996）「点数倍増を可能にする「3 段階計画」のすべて」『商業界』第 49 巻第 10 号，pp.103-106.
森本三男（1973）「企業環境序説(1)」『経済と貿易』（横浜市立大学）第 109 号，pp.46-54.
村山達伸（1999）「コミュニケーションを高めリピーターを増やすあの手この手」『商業界』第 52 巻第 1 号，pp.70-72.
内閣府（2007）『経済財政白書』時事画報社.
内閣府経済総合研究所国民経済計算部編（1996，2008）『国民経済計算年報』メディアランド.
中川　理・日戸浩之・宮本弘之（2001）「顧客ロックイン戦略」『Diamond Harvard Business Review』Oct.，pp.40-55.
中川右介（2004）『ブームはどう始まりどう終わるのか』岩波書店.
並木厚憲・山崎豪敏（2000）「不思議の国の「ユニクロ」」『週刊東洋経済』第 5642 号，pp.48-63.
成生達彦（1999）「チャネル構造の歴史的変遷とこれからのチャネル政策」『流通情報』（流通経済研究所）第 355 号，pp.23-31.
日本経済新聞社（1999-2005）『会社年鑑《全国上場会社版》』日本経済新聞社.
新倉貴士（2005）『消費者の認知世界 —— ブランドマーケティング・パースペクティブ ——』千倉書房.
「日経アーキテクチュア」編集部（2005）「ラシック，エフィ，ユナイテッドアローズ，韓国旬菜料理妻家房，銀座オザミデヴァン：SPECIAL COVERAGE エリア探訪　名古屋を満喫」『日経アーキテクチュア』 6 月特別号，pp.63-65.
「日経トレンディ」編集部（2009）「20 代に売る秘策」『日経トレンディ』第 287 号，pp.76-81.
西村あきら（2002）「快走するユナイテッドアローズの中核業態店として，活躍が期待される〝グリーンレーベル・リラクシング〟」『URERU』（日本ショッピングセンター協会）第 346 号，pp.13-15.
西尾チヅル（1995）「活用シリーズ「マーケティング」(6)消費者満足とマーケティング」『品質管理』（日本科学技術連盟）第 46 巻第 6 号，pp.53-58.
延岡健太郎（2009）「技術経営の真髄と価値創造⑤　顧客への提案力鍵に」『日本経済新聞』1 月 21 日付，朝刊，第 25 面.
沼上　幹（2000）『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣.
オフィスウーノ（2006）『ファッション業界大研究』産学社.
小川孔輔（2004）「ブランド構築と企業ブランドの求心力」『JAMAZINE』（日本自動車工業界）第 38 巻第 2 号，pp.8-14.
小川孔輔・金澤良昭・田中　洋（1997）「ブランド拡張の条件」青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編『最新ブランド・マネジメント体系：理論から広告戦略まで』日本経済新聞社，所収，pp.174-193.

大坪雅子（2000）「感性で仕入れ，理性で経営する「進化する老舗」を目ざす」『週刊ダイヤモンド』第 88 巻第 4 号，pp.78-79.
恩蔵直人（2007）『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣.
_____（2009）「「非差異化」時代のマーケティング②　ソリューションの発想」『日本経済新聞』2 月 20 日付，朝刊，第 23 面.
Peter, J.P. and J.C. Olsen (1987) Consumer Behavior: Marketing Strategy Perspectives, Richard D. Irwin.
Pine, B.J. II and J.H. Gilmore (1998) “Welcome to the Experience Economy,” Harvard Business Review, Jul./Aug., pp.97-105.
_____ (1999) The Experience Economy, Harvard Business School Press（電通「経験経済」研究会訳『経験経済』流通大学出版，2000.）
Pine, B.J. II, D. Peppers and M. Rogers (1995) “Do You Want to Keep Your Customers Forever?,” Harvard Business Review, Mar./Apr., pp.103-114.
Polanyi, M. (1966) The Tacit Dimension, Routledge & Kegan Paul（佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊國屋書店，1980）.
POPEYE 特別編（2006）『BEAMS 1976-2006 Tribute Catalog: The 30th Anniversary with POPEYE』マガジンハウス.
Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy, The Free Press（土岐　坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂　競争の戦略』ダイヤモンド社，1995.）
_____ (1985) Competitive Advantage, The Free Press（土岐　坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略 —— いかに好業績を持続させるか ——』ダイヤモンド社，1985.）
Reidenbach, R.E., R.W. Goeke and G.W. McClung (2002) Dominating Markets with Value: Advances in Customer Value Management, Rhumb Line（日経リサーチ訳『リピーターをつかむ経営 —— 高収益を実現する CV マネジメント』日本経済新聞社，2003.）
Ries, A. and L. Ries (1998) The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-class Brand, Harper Business（片平秀貴監訳『ブランディング 22 の法則』東急エージェンシー出版部，1999.）
力竹尚子（1999）「ユナイテッドアローズ：全店長が経営データを駆使　徹底した権限委譲で 22%成長」『日経情報ストラテジー』第 8 巻第 1 号，pp.162-168.
Rust, R.T., V.A. Zeithaml and K.N. Lemon (2000) Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy, The Free Press（近藤隆雄訳『カスタマー・エクイティ：ブランド，顧客価値，リテンションを統合する』ダイヤモンド社，2001.）
酒井順子（2004）『容姿の時代』幻冬舎.
堺屋太一（1985）『知価革命：工業社会が終わる　知価社会が始まる』PHP 研究所.
Sanchez, L., 王　海燕（Wang Haiyan）・成生達彦（2006）「ブランド戦略に関する一考察 —— 単一（企業）ブランド vs 複数（製品）ブランド ——」『流通研究』（日本商業学会）第 9 巻第 1 号，pp. 127-139.
Schmitt, B.H. (1999) Experiential Marketing, The Free Press（嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング：消費者が「何か」を感じるプラス α の魅力』ダイヤモンド社，2000.）
_____ (2003) Customer Experience Management, John Wiley & Sons（嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マネジメント：マーケティングは，製品からエクスペリエンスへ』ダイヤモンド社，2004.）
清家洋二（2005）『決められない！—— 優柔不断の病理』筑摩書房.

「宣伝会議」編集部（2006）「会員誌の効果的な活用事例　ユナイテッドアローズ，本坊酒造，セキスイハイム」『宣伝会議』第 678 号，pp.54-56.

Sheth, J.N, D.M. Gardner and D.E. Garrett (1988) Marketing Theory: Evolution and Evaluation, John Wiley & Sons（流通科学研究会訳『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社，1991.）

重松　理（1996）「〝顧客感動〟時代を先取りする新・セレクト店の経営術」『商業界』第 49 巻第 10 号，pp.66-69.

重田修治（2007）『なぜか買ってしまうマーケティングの心理学』PHP 研究所.

嶋口充輝（1984）『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社.

_____（1994）『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣.

設楽　洋（2003）「「自分は強運だ」と思える人は何をやっても成功する」『THE21』（PHP 研究所）第 20 巻第 9 号，pp.58-61.

_____（2005）「「2000 年代風」をつくりたい」『日経ビジネス Associe』第 4 巻第 1 号，p.129.

Simon, H.A. (1945) Administrative Behavior: A Study of Decision-making Process in Administrative Organization, Macmillan（松田武彦・高柳　暁・二村敏子訳『経営行動（第 2 版）』ダイヤモンド社，1966.）

_____ (1996) The Sciences of the Artificial, 3rd ed., The MIT Press（稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学（第 3 版）』パーソナルメディア，2003.）

総務省統計局編（1993-2007）『家計調査年報（家計収支編）』日本統計協会.

杉本　収（1996）「清潔度向上を重視しメニュー提案で購買を促進する」『商業界』第 49 巻第 10 号，pp.107-109.

高橋宏政（2005）「慶大ラグビー部で学んだリーダーシップ」『BOSS』第 20 巻第 1 号，pp.15-18.

竹村和久（1997）「消費者の問題認識と購買意思決定」杉本徹雄編『消費者理解のための心理学』福村出版，所収，pp.40-55.

竹内慶司（2001）「アパレル・マーケットにおけるブランド戦略の新潮流(2)―― ファミリーズ・ブランド・ロイヤルティの形成 ――」『企業診断』（中小企業診断協会）第 48 巻第 9 号，pp.81-87.

為家洋子（2005）『最新ファッション業界の現在とトレンドがよ～くわかる本』秀和システム.

棚橋菊夫（1997）「消費者の知識と記憶」杉本徹雄編『消費者理解のための心理学』福村出版，所収，pp.104-117.

田中　洋（1997）「ブランド主導型マーケティング・マネジメント論」青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中　洋編『最新ブランド・マネジメント体系：理論から広告戦略まで』日本経済新聞社，所収，pp.115-132.

田中克明・古川勇吉（1992）「マーケット・セグメンテーション」大澤　豊・一寸木俊昭・津田眞澂・土屋守章・二村敏子・諸井勝之介編『マーケティングと消費者行動』有斐閣，所収，pp.111-128.

田中隆記（2000）「ユナイテッドアローズ　「1 業態 24 店舗」に絞り新事業軸を育成」『Venture Club』第 76 号，pp.88-90.

谷本寛治（1993）『企業社会システム論』千倉書房.

Taylor, D. (2004) Brand Stretch: Why 1 in 2 Extensions Fail and How to Beat the Odds, John Wiley & Sons（グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『ブランド・ストレッチ：6 つのステップで高めるブランド価値』英治出版，2004.）

東洋経済新報社（2000-2008）『会社四季報』東洋経済新報社.

友野典男（2006）『行動経済学：経済は「感情」で動いている』光文社.

辻　和成（2005）「「冷酷」「傲慢」が可能にした柳井流「失敗に勝つ」」『BOSS』第 20 巻第 1 号，pp. 11-14.

辻田泰子（2007）「時代とともに進化するセレクトショップの行方」『コラム　マンスリーファッションレポート』（伊藤忠ファッションシステム）9月号.
内田和成（2004）「エピローグ」嶋口充輝・内田和成編『顧客ロイヤルティの時代』同文舘，所収，pp. 269-281.
内田丘子（1998）「未完成の自叙伝：重松　理」『アントレ』第2巻第3号，pp.53-57.
UNITED ARROWS（2007a）『Investors' Guide』UNITED ARROWS.
_____（2007b）『束矢通信』第15巻，UNITED ARROWS.
和田秀樹（2001）『モノが売れない時代のバカ売れ心理学』幻冬舎.
和田充夫（2002）『ブランド価値共創』同文館.
Williamson, O.E. (1975) Markets and Hierarchies, The Free Press（浅沼萬里・岩崎　晃訳『市場と企業組織』日本評論社，1980.）
矢部万紀子・奥村　晶（1998）「ビームス：裏通りのファッション基地」『週刊朝日』第103巻第39号，pp.34-35.
矢幡　洋（2004）『自分で決められない人たち』中央公論新社.
山口　淳（2006）『ビームスの奇跡』世界文化社.
山本典弘（2005）「NISSAN「X-TRAIL」の使える道具感」長沢伸也編『ヒットを生む経験価値創造：感性を揺さぶるものづくり』日科技連出版社，所収，pp.136-165.
山本太朗（2005）「京都企業「一澤帆布」の商品開発力と経験価値創造」長沢伸也編『ヒットを生む経験価値創造：感性を揺さぶるものづくり』日科技連出版社，所収，pp.166-204.
Yankelovich, D. (1964) "New Criteria for Market Segmentation," Harvard Business Review, Mar./Apr., pp.83-90.
矢野経済研究所（1996a）「有力ブランドの戦略分析(5)」『ヤノニュース』（矢野経済研究所）第1528号，pp.9-18.
_____（1996b，1999，2001，2007）『アパレル産業白書』矢野経済研究所.
吉川波勝（1996）「美容院成長の秘訣はトータルなCS経営だ！」『戦略経営者』（TKC）第11巻第1号，pp.25-27.