



第七回 ポーター賞受賞企業・事業

- 単一事業を営む企業の部（順不同） （比較対象業界）
 - カイハラ 株式会社 （デニム製造卸売業）
 - マルホ 株式会社 （医薬品製造販売業）
 - 株式会社 良品計画 （製造小売業）
- 複数事業を営む企業の事業部の部（順不同）
 - 該当なし

審査基準

戦略の本質は他者と違うことをすることです。したがって、ポーター賞では、製品やプロセス、マネジメント手法におけるイノベーションを起こすことによって独自性のある価値を提供し、その業界におけるユニークな方法で競争することを意図的に選択した企業や事業を評価します。

第一次審査・審査基準

1. 各業界において優れた収益性を維持していること
2. 各業界において他社とは異なる独自性のある価値を提供していること
3. 戦略に一貫性があること
4. 戦略を支えるイノベーションが存在すること

第二次審査・審査基準

5. 資本の効率的な利用
6. 独自のバリューチェーン
7. トレードオフ
8. 活動間のフィット

（注：資本の効率的な利用においては、特に、投下資本利益率（ROIC）と営業利益率（ROS）に注目します。以下の各社の授賞理由に、これらの業界平均との差がパーセンテージ・ポイントで示されています。業界との差異がマイナスでない限り、当該企業・事業が業界平均を上回っていることを示します。5年間の平均は、それぞれの年のサンプルの全分子を加えたものを、全分母を加えたもので割っていますので、各年の比率の単純平均と必ずしも一致しません。業界平均を算出する際に使用したデータは、同じ産業に属する企業を細分類し選び出された企業のデータです。なお、ポーター賞は、第二次審査における業界平均収益率のデータ提供と比較分析について、国際会計事務所のKPMGの協力を得ました。）



授賞理由（順不同）

カイハラ 株式会社

ファッションジーンズ用ブルーデニム生地に特化。紡績から織布、整理加工まで垂直統合し、高くても世界に求められる品質、スピード、提案力を実現

カイハラは1893年に広島県で創業した備後緋の企画、製造を行うメーカーで、主な製品は農作業用のモンペの生地であった。しかし、高度成長下での洋装化に対応する為に開発した広巾緋も、合繊繊維の普及とプリント技術が発達すると、緋の需要は激減した。その後広幅緋技術を応用して中近東向けのサロン(回教徒用の衣装)で業容を順調に伸ばしたが、政情不安、通貨切下げにより突然の輸出停止に追い込まれる。1970年、カイハラはデニム生地事業に軸足を移すことに決め、紡績会社の下請けとして糸の染色に特化した。この時武器になったのが、緋事業で培った藍染の技術を活かして自社開発した染色機械であった。これは大成功し、1977年には国内デニム染色市場のシェア75%をおさえた。しかし、カイハラはそれに満足することなく、織布、整理加工、さらには紡績まで手がけ、国内外のアパレル企業と直接取引をするようになった。

カイハラ製品の品質は世界に「カイハラデニム」として認められ、価格は高くても、世界のアパレルメーカーから求められている。国内デニム生地市場のシェア50%を持つ国内最大のデニム生地メーカー。

カイハラは、日本の繊維業界の主な二つの流れと異なる道を選択した。一つは、垂直統合である。日本の繊維業界は従来、紡績、染色、織布、縫製、企画などの分野に分業がなされていた。カイハラが垂直統合を始めた当時は、非常に例外的であった。その後紡績各社が垂直統合の方向に動いたが、いずれも他分野の企業を買収するなどの手法を採っている。二つ目は、国内特化である。繊維業界各社が1970年代以来、低コストを求めて製造を海外に移転する中で、カイハラは国内、しかも広島県北部の山間地域に工場を集中している。

ユニークな価値提供

カイハラターゲット市場は、カジュアル・ファッションとプレミアム・ファッション用ジーンズであり、カイハラ顧客には、リーバイス、エドウィン、GAP、ユニクロ、セブンジーンズ、ヒューゴボス、ピーエル・カルダンなどが含まれる。

カイハラデニムは1ヤード当り4.5ドルであり、中国のメーカーの2.5ドル、米国系メーカーが中国で生産した場合の3.5ドルと比較して大幅に高い。

カイハラ提供している価値は、品質、スピード、提案能力である。カイハラは、様々なニュアンスのデニム生地を、正確に高い再現性を持って提供することができる。ファッションジーンズには、中古感覚、肌触り、風合い、色相などのニュアンスがその売れ行きに大きく影響する。しかし、これらのニュアンス



は、綿の質、綿糸の紡ぎ方、インディゴ染料の糸へのしみこみ方、黄色など他の色の追加、織布の具合、最終生地仕上方法など、さまざまな要因によって影響され、コントロールするのが非常に難しい。企画時に同意したとおりのニュアンスを実現でき、追加生産時の再現性も高いことは、顧客であるアパレルメーカーにとって重要である。

また、カイハラは、必要な時に、必要な量のデニム生地を提供することができる。ファッション性の高いアパレル商品は製品ライフサイクルが短期化し、アパレルメーカーはジャストインタイムの納品を求めている。カイハラの生産リードタイムは短く、また、生産プロセスは多様な製品を扱うことができる。

カイハラは顧客からの要望に応えられるだけでなく、新製品を顧客に提案している。年間600から700種類の異なったニュアンスのデニム生地を提案し、そのうち25%が実際に商品化されている。

独自のバリューチェーン

研究開発: カイハラの商品開発ポリシーは、ファッションデニム特化の戦略を反映して、「より良い」デニムを開発することだけではなく、「新しい」デニムを継続的に開発することだ。

カイハラは、製造技術を自社開発している。特に、染色工程に係わる機械は社内で開発し、自社の鉄工所で製造している。紡績、織布、整理加工などの工程に関しては製造機械を購入するが、大幅に改造する。工場フロアレイアウトなども自ら手がける。

製造: カイハラは紡績、染色、織布、整理加工などの全ての工程を垂直統合し、地理的に近接した社内工場、緊密にコーディネーションしながら行っている。紡績を自ら手がけることで、カイハラは常に一定の品質の綿を使用することができる。低品質な綿は、生地のニュアンスに影響を与えるだけでなく、織布工程で糸切れを起こし、製造効率を悪化させる。カイハラは自ら紡績を行うことによって、使用する綿のタイプをコントロールし、生地のニュアンスをコントロールすることができる。

多品種生産を効率的に可能にするため、カイハラは製造工程は、ムラ糸、ストレッチ綿糸、レーヨン糸など、様々な製品を扱うことができる。また、製造装置も多様なものを所持している。たとえば染色機を7台所有し染色の多様性を広げ、中古風デニムにはビンテージ織機を使用し、その保有台数は国内随一である。

品質管理のため、カイハラは、生地の強度、耐久性、洗い、退色度、インディゴの浸透度など独自の基準を設けており、最終検査は全品目視で行い、異物が織り込まれている場合には一つ一つ手作業で取り除く。

製造リードタイムの短縮及びシーズンの変り目の一斉生産投入量に対応するため、カイハラは、製造能力に余裕を持っている。

マーケティング・販売: カイハラは商社を通さず、直接にアパレルメーカーにマーケティング活動をする。海外顧客に対しては、香港の専門の販売代理店が一元管理する。「カイハラデニム」ブランドの認知はアパレルメーカーの間では高かったものの、エンドユーザーにはあまり知られていなかった。近年、カイハラはエンドユーザーのブランド認知を向上するべく取り組んでいる。たとえば、ユニクロのジーン



ズの商品タグで「カイハラ(株)と共同開発したデニムを採用」と説明している。

アフターセールス・サービス: カイハラは個々の製品をトレースバックすることができ、品質問題や、洗い加工後に期待された効果が得られなかった場合などには、迅速に改善することができる。

人事管理: カイハラは、複数の機能や製造工程を担当できるように社員を教育している。たとえば、間接部門の社員であって製造工程を担当できる。この方針は従業員に成長の機会を与えモラルを高めるだけでなく、突然の需要増加に対応することができる。また、カイハラは工場を工業地帯に置かず、広島県北部の山間地域に置き、自らが敷地造成を行い、地域と密接な関係を構築している。従業員の家族と家族的な関係を構築することで、急激な需要増による残業増加への理解が得られやすい。親子、夫婦で勤めているものも多い。

カイハラは全従業員を対象に、所定の生産量と収益を達成すると、期末決算賞与を支給している。実績は、過去8年間平均で、基本年収の平均15%である。

全般管理: カイハラは非上場の同族企業であり、貝原家が100%の株を所有するが、株主資本を5000万円と小額に維持することによって、中小企業としてのメリットを活かすこととともに、資本家としての貝原家への配当を少なくしている。

カイハラは、垂直統合を進める際に、リスクを取ってきた。1978年に織布を始めた際、1991年に紡績を始めた際にも、単年度の投資額が当時の資本勘定を上回る投資が必要であった。これらは内部留保と商社金融(分割払い)、そして銀行借入でまかなわれてきた。

活動間のフィット

カイハラの活動は、様々なニュアンスのデニム生地を高い品質で正確に迅速に製造することを中心に組み上げられている。社内に一貫して製造工程を持つため、カイハラの商品開発期間は短く、また、試作から量産への移行も迅速である。自ら紡績を手がけることで品質の前工程における作りこみが可能になり、垂直統合は品質の安定にも寄与している。加えて、素材、加工などについてプロセス毎に情報管理しており、品質の安定性、再現性に貢献している。また、商社を通さない直接販売によって、顧客との共同開発や商品イメージのすり合わせが容易になり、品質と迅速性が可能になっている。

(次ページ「カイハラの活動システム・マップ」を参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- 自社開発の藍染連続染色機(ローブ染色機)

戦略の一貫性

デニム糸のインディゴ染色に特化した下請け企業であった同社が、1978年に織布を始め、直接アパレルメーカーに販売を始めた時から、現在の戦略は一貫している。低価格品ではなくファッション性の



あるジーンズの市場をターゲットし、品質、スピード、提案能力を提供してきた。1991年の紡績工程への参入は、この戦略を一層強化する結果となった。

トレードオフ

- ブルーデニム以外の生地を製造しない
- 備後地区以外の地域で製造しない。工場は車で2, 3時間の範囲に留める。
- 糸を販売しない。
- 少ロットで生産しない。中ロット生産のみ。
- 縫製業に進出しない。「はさみを入れない」
- 下請けにならない。
- 商社経由で販売しない。
- 綿の在庫を最小化しようとしな。安定供給を優先するため。
- 上場しない。非上場を維持する。

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに、デニム生地製造業界の平均(中央値)を一貫して大幅に上回っている。同社の利益率は2002年をピークに下降傾向にあるが、これには、いくつかの要因が作用している。第一に、織布規模拡大、整理・加工工程追加、紡績工程追加など次々と投資を続けてきた吉舎工場がフル操業になり、また償却負担がピークを超えたのが2002年度であった。第二に、その後、織機、染色機の設備更新、2005年の三和織布工場新設竣工、2008年稼働予定の三和紡績工場新設のための減価償却負担の増加および人件費(教育期間中)の増加が影響している。

投下資本利益率(ROIC) (単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

5年間平均 業界平均との差異	単年度 業界平均との差異				
	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
10.3%P	18.2%P	12.2%P	11.5%P	7.1%P	5.5%P

投下資本利益率=営業利益/(株主資本+長期有利子負債+短期有利子負債-キャッシュ)

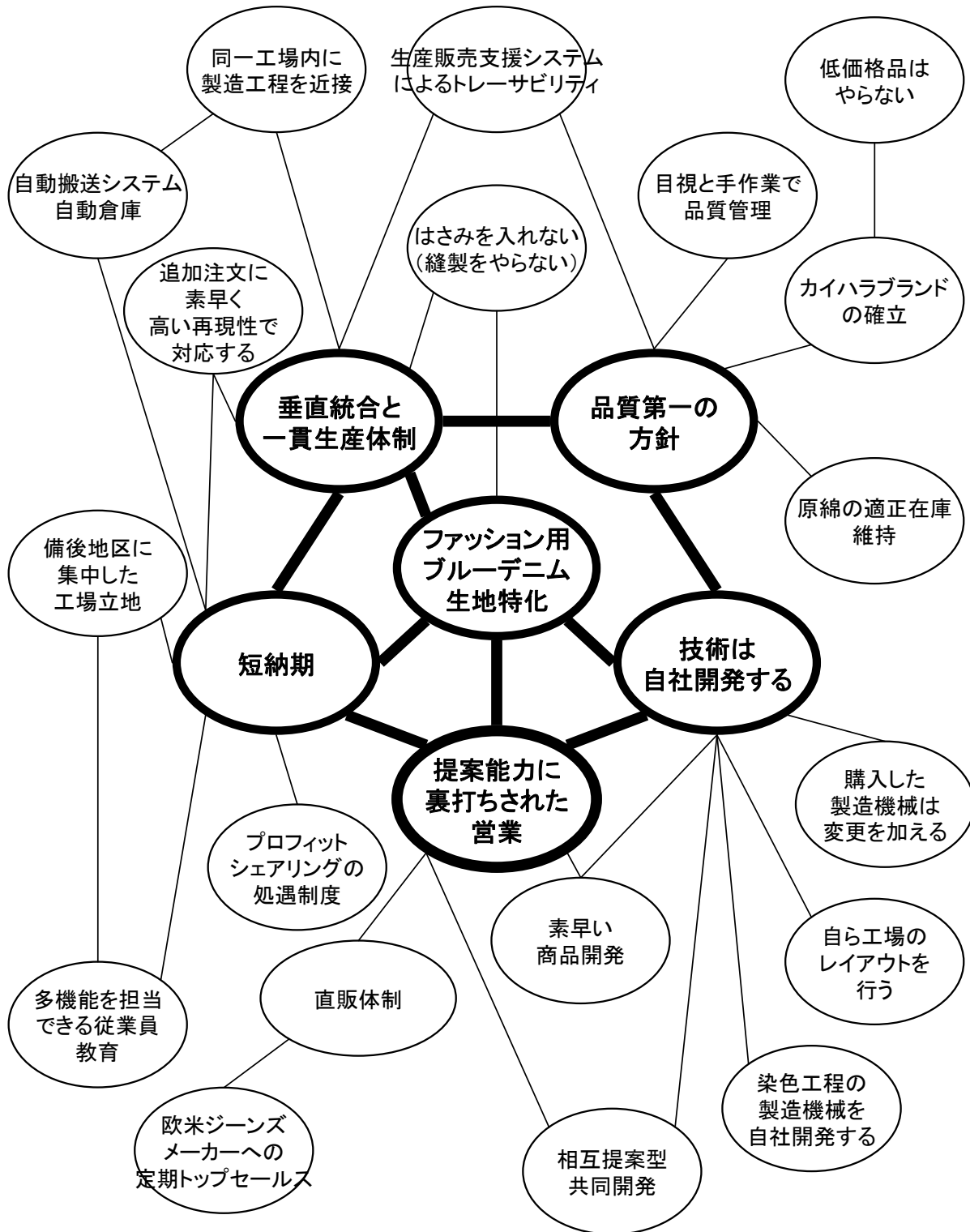
営業利益率(ROS) (単位:パーセンテージポイント)

5年間平均 業界平均との差異	単年度 業界平均との差異				
	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
8.6%P	12.7%P	9.9%P	7.0%P	6.2%P	5.9%P

営業利益率=営業利益/売上高



カイハラの活動システム・マップ





マルホ 株式会社

皮膚科・外用剤に特化、スペシャリティ・ファーマという戦略的ポジショニングを実現

医療用医薬品業界では、新薬創出に10年から20年の歳月と約500億円の研究開発費が必要とされ、また、最初の候補物質の中から新薬にいたる確率は1万分の1と言われるほど不確実性が高い。そのため、大手医薬品メーカーの多くは、生活習慣病、ガン、アルツハイマー病等中枢神経系の疾病、免疫・アレルギーなど大きなリターンが見込まれる領域に研究テーマを絞りこみ、売上1,000億円規模の「ブロックバスター」を生み出すことを目標としている。

これら大手医薬品メーカーにとって、マルホが特化している皮膚科領域の市場規模は小さすぎる。皮膚科領域の国内市場は3,000億円であり、全医薬品市場7兆円の4%でしかない。これは、循環器薬市場の1兆3,000億円、代謝性医薬品の6,300億円、中枢神経用薬の6,300億円と比較すると非常に小さい。

外用剤市場もまた、小さな市場規模しか持たない。医薬品の中心となる剤型は内服と注射であり、外用剤の市場は、3,600億円(うち医療用は2,400億円)でしかなかった。(市場は2004年)

マルホは、皮膚科に特化した日本で唯一の医薬品メーカーである。また、マルホは、外用剤(塗り薬、貼り薬)に特化した唯一の日本企業でもある。ある領域に特化した医薬品メーカーという戦略的ポジショニングは、「スペシャリティ・ファーマ」として、その概念が厚生労働省より提唱されているが、実際に成功した例はあまり多くない。マルホの2006年度の売上は460億円で、国内46位、業界リーダーである武田薬品の1兆3,000億円の売上に対しては3.5%でしかない。しかし、皮膚科領域に注目すると、マルホは国内最大の売上を持ち、世界で12位に位置する。

ユニークな価値提供

マルホは、皮膚科領域と、皮膚科における中心的な剤型である外用剤に特化している。皮膚科領域におけるマルホの製品ラインは、最も幅広い。

マルホの医薬品は、吸収が良く効果的で、塗り心地が良く、副作用も少ないと高い評価を得ている。皮膚科の疾病は命にかかわることは少ないが、症状が目に見えやすいため、患者は薬の効果に高い期待を持っている。概して患者の顧客満足度は低いことが多く、性能(有効性・安全性・使用感等)による差別化が有効である。

マルホはまた、製品情報と医療情報を皮膚科医に提供している。「皮膚科領域における質の高い情報提供」について、他社に大きな差をつけて皮膚科医に最も信頼されていることが、第三者機関の調査で示されている。



マルホの販売力と製品化技術は、2001年のオキサロール軟膏投入時に明確に示された。2001年にマルホは、中外製薬からオキサロール軟膏を独占的に販売できるライセンス供与を受けたが、中外製薬が当初予想していた売上見込みを大きく上回る32億円の売上を達成し、類似の薬を4年先に売り始め市場を占有していた競合から素早くトップシェアを奪った。また、患者ニーズを意識した追加の製品化(ローション剤)を行い、さらに売上を伸ばした。

また、マルホは、新しい治療法を提案する。マルホは乾燥性皮膚疾患の増加に注目、保湿が医療行為として行われるべきであると提案して、同社のヒルドイドに「皮脂欠乏症」の効能を追加することに成功した。皮膚科医による関連論文は1990年の効能追加時の10報から、2006年には500報に増加し、学会における関連報告も増加したこと、ヒルドイドを始めとする保湿製品の売上が増加したことが示すように、アトピー性皮膚炎の治療ガイドラインに「スキンケア(異常な皮膚機能の補正)」が新たな治療法として定着した。

独自のバリューチェーン

R&D: マルホは、当面は自ら研究開発活動の上流(シーズ探索、フェーズ I、II)を手がけないで、他社と共同開発をするか、他社が開発した候補物質のライセンス供与を受け製品化する。2001年のオキサロール軟膏の成功後、社外からのライセンス供与のオファーは2倍に増加し、そのうち15のオファーをライセンス取得した。オファー選択の一つの基準は、薬剤満足度が低く患者の増加が見込まれる6つの戦略的疾患領域であるかどうかだ。自ら研究開発の上流を手がけなくても、マルホの新製品パイプラインは、皮膚科領域では最も充実している。

また、自ら上流を手がけないことによって、マルホは製品開発期間を短縮している。業界平均の新薬開発期間15年に対して、マルホの製品開発は5年程度である。これによって、マルホは市場ニーズにより迅速に対応することができる。また、マルホは、研究開発のリスクを低減することに成功している。上流から手がける企業にとっては最初の候補物質のうち1万の一つしか商品化されないとされるが、マルホが製品ラインナップに向けライセンス導入した15候補のうち商品化に至らなかったのは1つのみである。

マルホの研究開発が注力しているのは、製剤技術(吸収を高める、刺激性を抑える、使用感を良くする等)である。製剤技術、評価技術に特化した「創剤技術研究所」を2006年に設立した。

また、皮膚科特化による経験の蓄積から、処方設計(主薬と基剤の膨大な組み合わせの中から、開発目的に合う最適な組み合わせや配合比率を短期間で選択する技術)のスピードが早い。

マルホは、効能追加、剤型追加、他剤型を外用剤に変更するなどの方法で、既存の薬を再活性化(育薬)することをもう一つの研究開発の柱としている。たとえば、現在マルホで最大の売上をもたらしているヒルドイドは、1954年に販売開始された薬で、売上高で下位に低迷していた。乾燥性皮膚疾患のための保湿という「皮脂欠乏症」の効能を追加したことによって、また、「ヒルドイドソフト」「ヒルドイドローション」など異なる剤型の追加によって、ヒルドイドの売上は2005年には220億円に増加した。

製造: 業界では製造の外部委託が進んでいるが、マルホは外用剤の製造設備を充実させ、滋賀県



にある自社工場で製造を行う。2トン級の乳化機を複数持つ国内唯一の医薬品メーカーであり、外用剤の製造能力は、国内生産量約6,000トンの20%に相当する。2006年、マルホの外用剤生産量は国内最大であった。

マーケティング・セールス: マルホの営業員(MR)は300人であり、大手製薬メーカーの1,500人から2,000人と比較して非常に小規模である。しかし、活動を皮膚科領域に特化することによって、国内7,800人の皮膚科医のほぼ100%を把握し、1ヶ月のうちにその85%を訪問し、製品情報や医療情報の提供、課題発掘をすることができる。皮膚科医は勤務医に比べて開業医の比率が高く、訪問先が分散するため、他の領域に比較して訪問は容易ではない。

マルホはMRによる訪問に加えて、セミナー開催や学会活動の支援、あるいは小規模ネットワーク形成の支援などを行っている。

人事管理: マルホは製造部門を含めた従業員一人当たり年間30万円を教育投資にあてている。MRとなる新入社員は4ヶ月の合宿研修で、医学・薬学などの専門知識、行動・精神面を含めた営業スキルを習得するが、講師となる社員もまた、完全に現業を離れ4ヶ月間新人と寝食を共にする。また、マルホは欧米のビジネススクールへの社費留学を積極的に行っており、876名の社員のうち16名が既にMBAを取得している。

全般管理: マルホは非上場企業であり、今後ともこれを維持する方針である。

活動間のフィット

皮膚科領域・外用剤特化、研究開発の上流を行わず外用最適化に特化する、全国の皮膚科医師をほぼ100%カバーする営業活動という三つの概念を中心に、マルホの活動は選択され、調整されている。皮膚科領域・外用剤に特化しているため、MRの人数が大手よりはるかに少なくとも全国に分散した皮膚科医師を訪問しニーズ把握や情報提供をすることができ、医師からの信頼を得ることができる。また、外用剤として最適化する技術と強力な販売網があるので、他の企業からライセンス供与のオファーが集まる。医師からの信頼があり、ライセンスオファーも集まるので、潜在的ニーズに基づいた市場創造もやりやすくなる。(次ページ「マルホの活動システム・マップ」を参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- ドライスキンという新しい病態の増加に注目し、乾燥性皮膚疾患の保湿を医療行為と認められるようオピニオンドクターらと働きかけ、乾燥肌の保湿薬市場を創造した。

戦略の一貫性

マルホの皮膚科と外用剤特化の原点は1990年のヒルドイドへの皮脂欠乏症という効能追加であり、これを契機に、皮膚科領域のオピニオンドクターとの関係構築が進んだが、より具体的に現在の戦略が形成されていったのは、1997年に始まった社内横断プロジェクトであった。このプロジェクトを通じて



マルホは、皮膚科領域の医療現場に潜在しているニーズやノウハウを掘り起こし、皮膚科・外用剤特化戦略の妥当性を検討した。当時マルホの事業領域の中心は整形外科であり、整形外科のいくつかの領域でベストセラーの薬を持ち、全社売上の50%は整形外科から得ていた。しかし、マルホは、整形外科領域は競争が激しく自社製品パイプラインもなかった上、内服薬、注射薬、塗り薬など剤型も様々であることから、領域のリーダーになるのは難しいと判断した。2001年8月には研究開発部門が研究開発の上流からの撤退と、外用剤での製品化(外用最適化)に重点を置くことを決め、2002年1月、全社員の90%、623人が参加したハワイでの長期ビジョン発表会で皮膚科特化を宣言した。それ以後、MRの皮膚科領域への特化、2002年のオキサロール軟膏のライセンス導入とそれに続く一連のライセンス導入、2006年の「創剤技術研究所」など、皮膚科・外用剤特化と外用最適化を中心とする戦略を強化する施策を続けている。

トレードオフ

- 戦略領域以外にはMR活動の軸をおかない
- 当面は自ら単独で研究開発プロセスの上流部分(シーズ探索、フェーズⅠ、フェーズⅡ)を行わない
- 外用剤以外の剤型の研究開発を行わない
- 外用剤以外の剤型の薬を社内で製造しない(既存の設備で製造できる内服剤で少数の例外がある)
- 受託製造をしない

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに医薬品業界の平均(中央値)を大きく上回っており、差は拡大傾向にある。

投下資本利益率(ROIC) (単位:%P=パーセンテージポイント)

5年間平均 業界平均との差異	単年度 業界平均との差異				
47.9%P	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
	44.1%P	45.1%P	35.0%P	50.2%P	60.8%P

投下資本利益率=営業利益/(株主資本+長期有利子負債+短期有利子負債-キャッシュ)

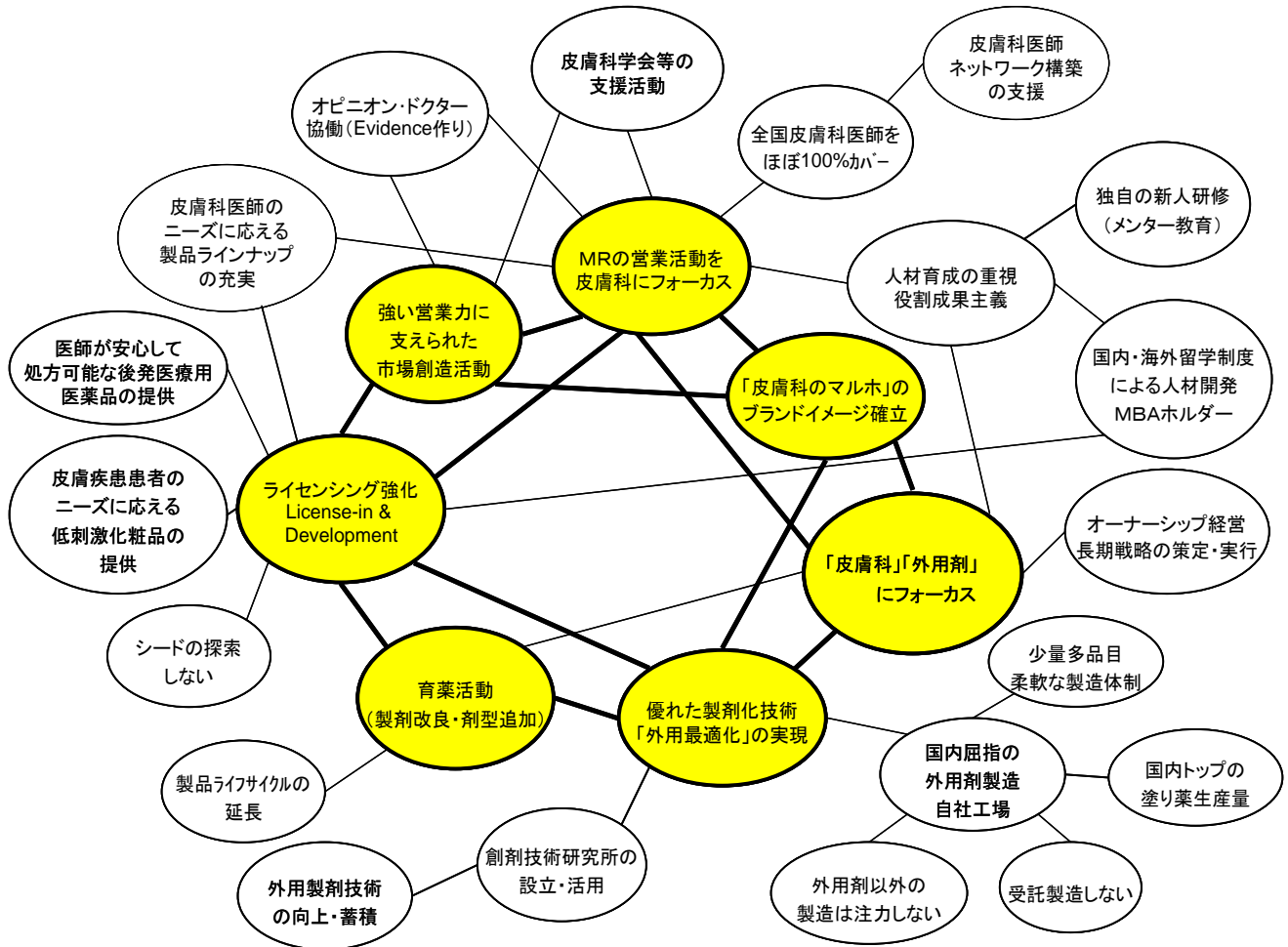
営業利益率(ROS) (単位:パーセンテージポイント)

5年間平均 業界平均との差異	単年度 業界平均との差異				
14.6%P	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
	11.8%P	11.3%P	5.5%P	12.6%P	26.4%P

営業利益率=営業利益/売上高



マルホの活動システム・マップ





株式会社 良品計画

「本質において高品質、無駄を省いてわけあって安い」という無印良品の価値提案を、自社ブランド品企画流通(SPA)の価値連鎖全体を通じて徹底して実現

良品計画は、「無印良品」ブランドの商品を企画し、「無印良品」の店舗で販売している。その明確な価値観に裏付けられた事業は、競合のコピーを許さず、世界各国で受け入れられている。

ユニークな価値提供

良品計画は、「無印良品」ブランドの商品を通じて、ライフスタイルを提案している。そのライフスタイルとは、「モノの本質にこだわる」ことだ。良品計画は、商品企画において、商品の本質を見極め、商品の本質としてはレベルを高くし、本質ではないものを取り除くことによって価値を創造している。何かを加えることで価値を創造するのではない。その結果、「無印良品」ブランドの商品は、シンプルなデザイン、その本質的な機能において高品質、低価格で、多くの場合ナショナルブランドの価格を3割下回る。

たとえば、「肌触り」は衣料やタオル、寝具などで本質の価値として重視される。本質でないものを取り除いて低価格にするために、良品計画は注意深く素材を吟味し、製造、流通過程を検討し、本質に関係ない余分な機能や包装をなくする。素材の吟味という点ではたとえば、頭や尾に近い部分を活用したフレーク「鮭水煮」や、裁断して残ってしまうU字型の部分だけの「スパゲッティ」など。また、製造工程の見直しという点では、生成り色の綿製品が象徴的だ。これは、漂白や染色の工程を除いた結果である。この製品ポジショニングは、「わけあって安い」という創業初期のキャッチコピーに表れている。

良品計画はまた、安心感も提供している。同社は、年に15%しか製品を入れ替えない。顧客は、お気に入りの商品が常に店にある、という安心感を持つことができる。

良品計画の製品ラインは幅広く、家庭用品(寝具、インテリア、家具、家電、台所用品、文房具、健康・美容関連商品、アウトドア関連商品)、衣料(男性・女性・子供用衣料、下着、アクセサリ、バッグ、靴)、食品(菓子、加工食品、飲料、冷凍食品)の3分野、7,000アイテムにのぼる。しかし、これらの商品は、「生活者の視点」という基準で選ばれている。

独自のバリューチェーン

研究開発: 良品計画は簡素さを持った「生活美」と「安っぽい」の境目を見極めるため、最高意思決定機関である「商品戦略委員会」で、半期に一度、企画開発の方向性と次期開発商品計画の検討を行う。また、外部の独立デザイナーによるアドバイザリーボードを有しており、彼らを交えた「判定会」で、「無印良品」らしさを俯瞰で見たアドバイスをもらい、意見交換を行う。

良品計画は、無印良品の商品企画のために、アドバイザリーボードの他にも社外の協力を積極的に得ている。衣料・雑貨部門ではヨウジヤマモト社との提携による商品開発によって、ベーシックでありながらも陳腐でない商品の開発を行った。また2003年に始まった「ワールド・ムジ」プロジェクトでは、無



印良品が海外で生まれたらどのようなふうであったかという問いかけの下、同じコンセプトで海外発の商品を開発している。イタリア、イギリス、ドイツなどで無印良品の考え方に共鳴する一流のデザイナーが匿名で商品開発を行っている。「ファウンド・ムジ」プロジェクトでは、世界各地の生活に根ざした優れた日用品を発掘し、無印良品の考え方で再編集、商品化している。これらのプロジェクトから700もの商品が生み出され、2006年の売上の20%を占めた。また、良品計画では、顧客が商品企画に参加している。インターネット上に設けられた「ネットコミュニティ」では、顧客が欲しい商品を提案し、提案されたアイデアに投票する。投票が一定数を超えると無印良品によってデザイン案が複数提示され、顧客が投票する。一定期間中にデザイン要件を全て解決できると商品化され、顧客はネット上で購入予約をすることができる。この手法で開発された商品には、たとえば、立方体の形をしたソファがある。異なる側面に伸縮性の異なる生地を使うことによって、体を包み込むすわり心地を様々な体勢で楽しむことができる。2006年の販売は13万個、15億円であった。他に、店頭で寄せられる顧客の意見を本部宛に定例報告する「顧客視点シート」、一般消費者の自宅を訪問するオブザベーションなど、顧客ニーズ把握の様々な活動がある。

製造・アウトバウンド物流: 良品計画は自社工場を持たない。

海外生産比率の高い衣料・雑貨は、素材と生産地を集約し、生産をより計画的にすることで、物流の集約化を図っている。インナー商品の一部では、店舗の発注回数を週1回に減らし、生産地で各店への仕分けを行うことで、国内物流センターを省略する試みも開始されている。

店舗運営: 良品計画は店頭作業を減らし、標準化し、店で働く人材に顧客サービスと商品説明の時間を与えている。品揃えとストアレイアウトは標準化され、在庫補充は自動的に行われるが、その修正は店舗が行う。取引の多い店には、店での作業を減らすため、物流センターで事前に仕分けされた商品が届く。

出店決定は25の評価項目に基づいて行われる。2004年から2006年度に出店した62店舗のうち、8割を超える店舗で当初計画を上回る実績を残している。

マーケティング・販売: 良品計画は、商品タグや包装で、その商品の企画の意図やどのようにして低価格を実現したかを説明する。また、店舗で働く人々には商品知識がある。商品情報は企画段階からシステムで管理され、ウェブカタログなど一連の情報の根幹となっている。

良品計画は、ネット会員とムジ・カード(クレジットカード)会員から構成される無印良品メンバー約180万人の顧客を組織化し、情報発信・収集をしている。

良品計画には、複数の販売チャネルがある。無印良品店舗(240店舗、うち直営が172、ライセンスが68)、西友内のショップ(78店舗)、駅構内のショップ、ファミリーマート内のコーナー、自社サイト内のインターネット店舗。また、アスクル(2002年度ポーター賞受賞企業)でも無印良品を取り扱っている。ライセンス店舗、西友内店舗、駅構内ショップ、ファミリーマート内コーナーはいずれも、無印良品の直営店舗と同じ什器を使い、店構えを持ち、良品計画が品揃えを決める。

人事管理: 良品計画では、店舗での仕事を全て「ムジグラム」としてマニュアル化している。新規に採用された社員は、「ムジグラム新人版」によって、7日間で一通りの業務を習得することができる。全社員必携の「販売基本ルール」には、顧客へのサービスと最低限の販売知識が記載されている。



標準店舗では閉店後30分以内に全員が退社する。本部でも残業は行わず、基本は19時までに退社する。やむを得ず必要な場合は事前に許可を得る。

活動間のフィット

同社の活動は「本質において高品質、無駄を省いてわけあって安い」の事業コンセプトを実現することを中心に組まれている。この事業コンセプトを実現するための3つの主な活動領域は、商品企画、情報発信、販売環境の管理である。ある商品にとって本質的な機能は何であるかを追求し、それ以外の機能を加えない。製造工程、物流工程まで視野に入れて無駄をはぶく。そうすることによって、低価格な商品を、本質機能においては高品質で実現することができる。このように「わけ」があって安いから、それを伝える情報発信の必要性が高い。最も効果的に情報発信できる媒体は、無印良品の商品と店舗である。だから、簡略な包装や、什器・インテリアを木・鉄・ガラスを中心としたシンプルな販売環境が重要となる。また、店舗における作業(販売環境)を簡素化することによって、店で働く人が商品説明に時間を使え、情報発信も可能になる。(次ページ「良品計画」の活動システム・マップを参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- 「本質において高品質、無駄を省いてわけあって安い」の価値提案
- モノの本質を訴求するために、ブランド名を表示することを否定したブランド戦略
- 商品企画段階におけるオープン・イノベーションの仕組み(ワールド・ムジ、ファウンド・ムジ、ネットコミュニティなど)

戦略の一貫性

無印良品は、1980年12月、西友のプライベートブランド商品として誕生した。当時の日本は、高度成長期から安定成長時代に入り、「モノ充足欲求」から「合理性、本質、わけ、こだわり」をベースに「自分に必要なもの・自分にあったもの」を大切にする「選択的消費欲求」を持つ顧客が増えていた。無印良品は、彼ら・彼女らをターゲットとし、家庭用品9アイテム、食品31アイテムでスタートした。この当時から無印良品の商品企画は「本質において高品質、無駄を省いてわけあって安い」であり、素材の選択、工程の見直し、包装の簡略化、商品タグによる商品説明は行われてきた。

2000年に入ると、ユニクロや100円ショップに代表される低価格を武器とする新業態との競争、成長率維持のためのコンセプトを見失った商品開発によるブランドの希薄化・陳腐化が起こり、また在庫管理などの業務の効率化の不十分さが問題を拡大し、2001年2月期に初の営業減益、2002年2月期には大幅減益と業績の急降下を経験した。

良品計画は、属人的だった商品企画プロセスの可視化と合理化、結果としての商品開発期間の短縮、出店基準の明確化、店舗運営の効率化、在庫管理プロセスの改善、全社のコスト構造の抜本的な見直しを行なった。同時に、商品企画力を強化した。衣料品分野におけるヨウジヤマモト社との提携、



ワールド・ムジ、ファウンド・ムジなどがその代表である。これら変革の間も、「本質において高品質、無駄を省いてわけあって安い」のコンセプトは変わっていない。

トレードオフ

- 人口統計的な側面からターゲット顧客を絞り込まない
- 無印良品のためにデザインされたもの以外は扱わない。また、無印良品のためにデザインされたものは、他のブランドで売らせない
- 製品にブランド名をいっさいつけない(無印良品というブランド名さえつけない)
- 製品に強い色をつけない
- 製品に過剰な包装をしない
- 法令で定められている品質基準や安全基準を上回る独自の基準である「良品基準」を満たさない素材は使わない、試作品は商品化しない。
- その製品の本質的な機能に限定し、機能を追加しすぎない
- 有名人を広告に起用しない。中心は製品である。
- 著名なデザイナーがデザイン提供しても、その個人名を明かさない
- 良品計画が什器、レイアウト、品揃えをコントロールできる環境でだけ無印良品の製品を販売する
- 出店基準に合わない出店、商品開発力を超えた出店はしない
- 全国の店舗でいつでも同じ価格で商品が購入できるように、大幅な値引きや先着5名様のみ半額といった短期的な客寄せを目的とした値引きを行わない。
- 顧客対応以外の作業を店舗で極力やらない
- 本部業務で標準化された通常業務であるにもかかわらず就業時間内に終了できない業務は、部門長が無駄な業務かどうかを判断し、無駄と判断された業務はやらない。

収益性

投下資本利益率と営業利益率ともに、自社ブランド品企画流通業界の平均(中央値)を一貫して大幅に上回っている。業界平均との差は拡大傾向にある。

投下資本利益率(ROIC)

(単位:%P=パーセンテージ・ポイント)

5年間平均 業界平均との差異 20.1%P	単年度 業界平均との差異				
	2002年 7.1%P	2003年 17.4%P	2004年 25.9%P	2005年 31.0%P	2006年 28.2%P
投下資本利益率=営業利益/(株主資本+長期有利子負債+短期有利子負債-キャッシュ)					

営業利益率(ROS)

(単位:パーセンテージポイント)

5年間平均 業界平均との差異 3.9%P	単年度 業界平均との差異				
	2002年 2.9%P	2003年 3.5%P	2004年 3.0%P	2005年 6.7%P	2006年 4.4%P
営業利益率=営業利益/売上高					



株式会社 良品計画 の活動システム・マップ

