



第九回 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)
 - プロパティデータバンク株式会社 (ソフトウェア業)
 - 株式会社ポイント (衣料品小売業)
- **複数事業を営む企業の事業部の部（順不同）**
 - 青山フラワーマーケット事業 株式会社パーク・コーポレーション (生花小売業)
 - ユニクロ事業 株式会社ファーストリテイリング (衣料品小売業)

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）

プロパティデータバンク株式会社

不動産の運営管理業務をサポートするソフトウェア・サービスに特化。飛躍的な低価格で高品質のサービスを提供

土地や建物などの不動産は各所に分散して立地しており、現地の委託先や支社、本部など複数の関係者が関与することから、情報のタイムリーな集約が困難で、効果的なマネジメントが難しい業務領域だった。さらに、立地場所の分散や立場の異なる関係者の存在が、ITの適用を難しくしていた。

伝統的には、不動産管理・運営支援の情報処理サービスは、建物維持管理の分野が先行し、建設会社が新築物件の設備の一部として納入することが多かった。しかし、2001年にJ-REITが始まったように、企業のリストラチャリングと金融機関による不良債権の処理の結果、不動産の証券化が進み、既存不動産の管理運営に対するニーズが急激に増加した。海外の不動産ファンドは、キャッシュフローベースの不動産価値評価、オーナーに代行する不動産管理サービスの発生、投資家への情報公開の促進などの変化をもたらし、情報処理サービスにも新しい機能の追加が求められることとなった。

2006年に導入された減損会計は、不動産所有者としての企業にも、新しい情報処理サービスのニーズをもたらすこととなった。減損会計の下、企業は所有不動産の財務価値とリスクの把握とマネジメントが求められることとなり、不動産情報の一元管理が必要となった。さらに、大企業は、所有不動産の価値向上に取り組み始め、より高度な不動産管理運営を支援する情報処理サービスへのニーズが高まった。

プロパティデータバンクは2000年に清水建設株式会社の社内ベンチャー一号として創業した。創業当時、米セールスフォースがクラウドコンピューティングによるサービスを本邦で提供し始めたばかりで、基幹業務にクラウドコンピューティングを採用した前例はなかった。

プロパティデータバンクが提供するクラウドコンピューティングによるサービス、「@プロパティ」は、800社以上に使われている業界標準である。

ユニークな価値提供

プロパティデータバンクが提供する製品・サービスは、不動産運営管理業務に必要な情報処理業務に特化したソフトウェア、@プロパティに絞っている。これを、ソフトウェア資産として販売するのではなく、クラウドコンピューティングによってサービスを提供している。クラウドコンピューティングでは、顧客に使用権を提供し、顧客はインターネット経由でサービスにアクセス。使用状況に応じて課金される。

@プロパティは不動産管理運営に必要なほぼ全ての機能を持つ。具体的には、1) 基本的な不動産情報のデータベース管理。所在地、面積、地目、構造、価格、工事・診断履歴、図面など500項目を管理し、不動産資産の価値・リスク評価などに利用。2) 不動産管理支援。不動産の面積、テナント契約、予算・収支実績、請求・入金、租税、損害保険管理など関連情報1000項目を管理し、これらの業務を支援する。3) ビル管理運営の支援。日常保守業務、設備機器建材台帳、クレーム、エネルギー消費量管理などの業務を支援。ビル管理に関する500項目の履歴管理や報告書作成が可能。4) ポ



ートフォリオ総合分析支援。1から3のデータにもとづいて、不動産の運用管理および資産戦略立案に必要な情報を抽出、分析を可能にする。これらのソフトウェアは標準化されており、顧客のニーズによって必要な機能を選択して契約することができる。

プロパティデータバンクのターゲット顧客は、ITによる業務の変革を目指しながらも、導入時の簡易性やスピード、開発費や保守費などコストの低減を目指す顧客である。スピードやコストに拘らず、顧客固有の業務に100%マッチしたオーダーメイドの開発を求める顧客はターゲットにしていない。

業態から見た場合、主に、不動産投資ファンド、不動産所有者としての大企業(管財部門)のリーダー企業をターゲット顧客としている。不動産投資ファンドにとっては、効率的な不動産管理運営が重要である。そのため不動産管理運営業務の多くをアウトソーシングしているが、同時に、正確な財務会計処理と迅速な情報開示が求められる。また、この業界では人材の流動性が高く、事実上の標準のソフトウェアを使用することにより、スタッフ採用時の教育費用を削減することができる。製造業をはじめとする不動産所有者としての大企業は、さまざまな地域(時には世界中)に不動産を保有、賃借、賃貸しており、これらの管理運営を関連会社に委託していることも多い。グループ全体での不動産情報の一元化が求められているものの、これは顧客企業にとってはコア業務ではなく、システム導入、運営費用を極力抑え、また、システム保有に関わるコストとリスクを低減したいと考えている。これらのターゲット顧客は、不動産の長期的な価値に関心を持つ顧客で、短期で不動産を売買する事業を営む顧客ではない。@プロパティが投資評価機能を持たないのは、このためである。

プロパティデータバンクのサービスから顧客が得る便益は、不動産管理運営業務に関わる情報処理の効率化、不動産関係の情報一元化、不動産関係の資産情報公開の迅速化、不動産管理運営業務の強化、どこからでもステークホルダーがシステムにアクセスできる(許可された範囲で)利便性、業界で最も多く使われているソフトウェアであることによる顧客ユーザーの教育費用の削減である。さらに、クラウドコンピューティングであることによって、プロパティデータバンクが提供するサービスは、設備およびシステム運用監視保守、プログラム上の不具合補修、ユーザーサポートを含んでいる。その結果、従来型のシステムには難しい以下の便益が可能になっている。第一に、頻繁なソフトウェアの更新によって、先進的な顧客の要求を背景に進化した機能・業務ノウハウを、顧客の全てが追加投資なしですぐに享受できるようになる。小規模な更新は月に2回、大規模な更新は2000年のサービス開始以来すでに6回行われている。第二に、システムへの初期投資および運用費用の圧倒的な削減である。たとえば、顧客企業は自社にシステム管理者をおく必要はなく、また、情報資産はプロパティデータバンクが管理するので、システムのセキュリティに対する投資も追加で行う必要はない。

プロパティデータバンクの収益は3つのカテゴリーに分類される。一つは、クラウドコンピューティングの使用料である。顧客は契約に支払う契約料と、月々の使用料、ソフトウェアのメンテナンスサービス料を支払う。月々の料金は、サービスの対象となる建物の数に応じて決まるが、建物あたりの価格は、使用する機能に応じて1,000円から30,000円ほどになる。第二のカテゴリーは、@プロパティ導入時のコンサルティング・サービスと、顧客の既存システムと@プロパティを連結するためや、特殊機能を追加するためのソフトウェアのカスタマイゼーション料金である。第三のカテゴリーは、パッケージ・ソフトウェアの販売である。パッケージソフトは、大手システム・インテグレータが、公的機関や大企業の大規模システム開発など、開発期間が長いプロジェクトを行う際に、部品として利用する。逆説的ではあるが、プロパティデータバンクはクラウドコンピューティングに特化しているので、大規模プロジェクトに



パッケージ・ソフトウェアを提供することによって、自社のクラウドコンピューティングの更新の独立性を保っている。2009年3月時点において、180の顧客の1万棟がクラウドコンピューティングを使用しており、11万棟が大規模システムに組み込まれたパッケージソフトを使用している。

独自のバリューチェーン

導入支援サービス: 「@プロパティ」は標準化されたサービスであるため、顧客はサービス内容にあわせて、業務の見直しや再構築を行なう必要がある。「@プロパティ」には先進顧客の業務プロセスが反映されているため、導入企業は導入に伴う業務の見直しを行うことによって、自社の業務レベルを改善することができる。プロパティデータバンクは有料で導入時に顧客業務変革の支援を行なっている。これは、サービスを顧客業務に十分に浸透させ、安定的な利用を促進することとなり、将来の利用料収入を確実なものにすることに繋がる。

大企業において、メインシステムとの連携を図るためにカスタマイズしたソフトウェアの開発が必要な場合には、有料でこれを行う。カスタマイズ開発した部分は、@プロパティの既存部分に影響を与えることなく、追加が可能である。

クラウドコンピューティングによるサービス提供: プロパティデータバンクは、ユーザーの業務を支援する機能を24時間365日、インターネットデータセンターに設置している情報設備により提供する。サービスを提供する情報設備は東京・大阪の2拠点に設定され、顧客の業務情報を2拠点でリアルタイムにバックアップする。その稼働率は、事前に予定されたメンテナンスなどによるサービス提示を除けば、99.99%稼働している。

マーケティング・販売: プロパティデータバンクの販売活動は、「@プロパティ」を業務で実際に使用するビル管理会社やビルメンテナンス会社ではなく、不動産投資ファンドや不動産の所有者である大企業のマネジメント層を対象に行う。「@プロパティ」は高度な不動産経営戦略ツールである為、その有用性は、高度な意思決定を行う部門において理解され易い。また、戦略的な不動産管理や詳細な不動産管理が求められる先端顧客に特化している。先端顧客との取引から戦略的不動産管理に関する高度なノウハウを吸収し、業界内での高い信用、新規顧客の獲得と既存顧客の維持に大きく貢献し、利用棟数約11万棟という圧倒的な実績に繋がっている。

アフターセールス・サービス(ユーザーサポート): 業務上発生するシステム利用上の質問を顧客は、プロパティデータバンクのサポートセンターに寄せる。「@プロパティ」のシステムおよび顧客のデータベースは同社の管理下にあるため、ほとんどの場合、電話1本で対応することが可能である。対照的に、開発販売型のシステムの場合、顧客の管理下にシステムがあり、不具合等の所在がどこにあるか即座に分からず、場合によっては、顧客先に訪問することになる。

研究開発(サービス・アプリケーション開発): プロパティデータバンクの開発活動の特徴の第一は、機能の標準化とオプション化である。「@プロパティ」の機能は多数の顧客の要望を反映した上で標準化されている。標準化されていないものの比較的ニーズの高い機能については、オプション形式で提供する。特徴の第二は、頻繁なソフトウェアの更新である。既存顧客を対象としたクラウドコンピューティングのサービス運営、ユーザーサポート活動、見込み顧客を対象とした営業活動から得られる情報により、機能の見直しや追加などが月に2度の頻繁なペースで行われる。第三の特徴は、この頻繁な更



新を可能にする開発手法である。プロパティデータバンクでは、一般的な開発手法であるウォーターフォール・モデル(要件定義、設計、製作、単体試験、結合試験などの工程を順序どおり進める)を採用せず、短い開発サイクルを可能とする独自の開発手法(アジャイル・ソフトウェア開発の一種。最初にユーザーニーズを固めるのではなく、ある程度の見込みで市場に出してみ、ユーザーのフィードバックを得ながら改善していく)を開発している。

人事管理: プロパティデータバンクは、いたずらに社員数を増やすことなく、不動産、IT、金融工学を専門とする少数精鋭の人材採用を方針としている。少数精鋭を最大限に活用するため、性別、学歴、年齢による差別をなくしている。人材育成の目標を明確化し、長期的に能力を育成するため、独自の能力定義と測定を行っている。また、システム開発を手掛ける企業に多く見られる長時間労働は、従業員のワーク・ライフ・バランスに良くないばかりでなく、製品品質低下の原因にもなると考え、毎月残業時間が役員に報告されるなど、残業を厳しく管理している。従業員の 55%は女性であり、6つある部長職のうち2つは女性が占めている。

活動間のフィット

プロパティデータバンクの活動は、クラウドコンピューティングというサービス形態の選択が中心になって、優れたフィットを形成している。この選択の結果、顧客はシステム関連投資、その付随費用等を極限までの抑制することができ、従来のソフトウェア販売モデルでは考えられない程の低コストでの機能提供が可能となった。これは、同社のサービスの競争力の源泉ともなっている。

次に、導入支援、サービス運用、サポート活動を通して得られる不動産管理運営に関する業務知識や顧客ニーズは、「@プロパティ」の頻繁で効果的な更新を可能とし、“進化するサービス”の提供を実現している。また、先端顧客へのサービス提供によって、不動産管理における業務標準がソフトウェアに内部化され、「@プロパティ」の頻繁で効果的な更新をさらに有効なものにしている。

「@プロパティ」の信頼性向上は、顧客が、システムの維持・運用、データ管理・保管等について同社のサービスに全面的に依存することになるため、非常に重要である。同社は、情報セキュリティに関する国際認証「ISO27001」の取得、総務省が推進する「ASP・SaaS 安全・信頼性に係る情報開示認定」の取得、SLA(当社が自主的に定めるサービスレベル)の開示と実績の公表、データバックアップ体制の構築等の活動によってこれを支えている。(本節末尾、「プロパティデータバンクの活動システム・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

- @プロパティは日本におけるクラウド・サービスのさきがけ。2000年、クラウドを業務用システムとして事業化している事例が米セールスフォースしかない中、手探りでセキュリティ、高信頼性、アクセス制御、料金計量、システム運用等を独自開発。
- @プロパティは日本初のクラウド型不動産管理ソフト。不動産管理ソフトの標準として市場に受け入れられた。
- 不動産管理のためのユニークなアクセス制御。不動産管理には、所有者、管理会社、清掃会社、警備会社、設備管理会社、設備保守会社など様々なステークホルダーが関わる。彼らに、アクセス可能な不動産を定義、使用可能な機能、権限を付与する独自のアクセス制御システムを開発。



戦略の一貫性

- 新築物件の一部として提供される従来型の建物維持管理のシステムではなく、既存物件の運用管理のためのシステムという価値提供は、2000年の創業時から一貫している。(具体的な運用管理の内容は、物件の収益性向上を重視する不動産管理手法に始まり、多言語対応、不動産所有者の基幹財務会計システムに連結するための会計機能の充実など、進化してきている。)
- クラウドによるサービスの提供という戦略も創業時から一貫している。

トレードオフ

- ハードウェアとソフトウェアからなるシステムを、資産として販売しない。(利用料を課金するクラウドのビジネスモデルに特化する。迅速な開発、頻繁なソフトウェアの更新を可能にし、保守費用を抑えられる)
- 保守サービスのために顧客訪問をしない
- ソフトウェアの受託開発を行わない。(パッケージ・ソフトウェアを核として、サービス領域あるいは周辺機能の実現のためのプログラムのみ顧客ごとにカスタマイズする。少ない人員、資金で事業を拡大することができる)
- 不動産に関連しない事業は行わない。(不動産管理業務の習熟、「不動産管理業務システムのプロパティデータバンク」というブランドの確立が可能になる)
- @プロパティ以外のサービスを開発しない。(@プロパティの改善に全経営資源を集中する。)
- ソフトウェアのうち成熟して核となる部分は標準として固定し、更新しない

収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均を大幅に上回っている。

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	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
21.6%P	9.3%P	14.8%P	25.1%P	33.7%P	16.1%P

Inter quartile range (IQR)=7.4%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:%P=パーセンテージ・ポイント)

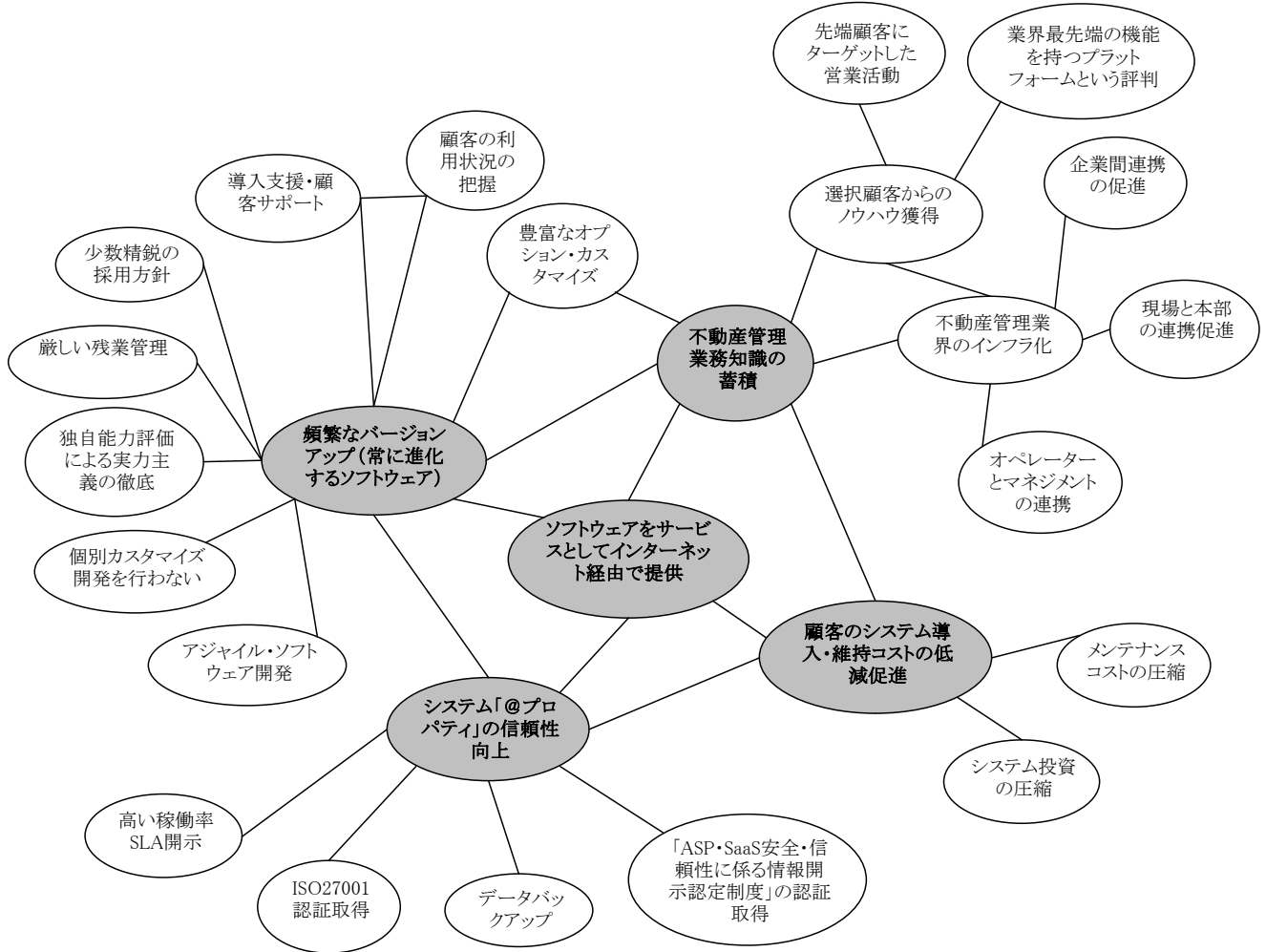
5年間平均	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
4.6%P	5.3%P	6.8%P	6.0%P	9.6%P	1.5%P

IQR=3.6%P

営業利益率=営業利益/売上高



プロパティデータバンクの活動システム・マップ





授賞理由（順不同）

株式会社ポイント

20代から30代のどこにでもいる普通の女性が「今、着たい服」を、短いリードタイムでタイミング良く提供

バリューチェーンの視点から見ると、日本の衣料品小売業には、1) 小売りに特化した百貨店、ジェネラル・マーチャンダイジング・ストア、衣料品専門店のグループ、2) 衣料品の企画を手掛けて製造はアウトソーシングするグループ、3) 企画・デザインから製造まで垂直統合する製造小売りの 3 グループに分かれる。フォーエバー21は第一のグループに属し、ポイントは第二のグループに、ワールド、GAP、Zara、H&Mなどは第三のグループに属する。

製品開発のリードタイムと製品ライフサイクルから見ると、衣料品小売は、ファストファッションとスローファッションに分類することができる。ポイント、Zara、H&M、フォーエバー21などはファストファッションであり、ユニクロはスローファッションである。

ポイントの戦略的ポジショニングは、ファッション性と手頃な価格を兼ね備えた中間価格帯の「ファッション・カジュアル」への特化である。どこにでもいる普通の女性が望む「今、着たい服」を次々と投入し、「安カワ（手頃な価格で可愛いデザイン）」、「プチプラ（プチ・プライスの略。高価ではないが素敵なファッション品のこと）」の代表的存在として、高い知名度と信頼を獲得している。

また、顧客の嗜好や立地によってブランドをセグメンテーションした「マルチブランド戦略」を展開（12ブランドを有する）。街中のファッションビルや駅ビル、郊外のショッピングセンターなど、成長率の高い立地に適したブランドを選択して出店することで、流通業界の変化に対応している。

「今、着たい服」を短い商品開発リードタイム、商品サイクルで投入。あたる確率の高い商品企画、優れた在庫管理、商品投入後の修正などによって、ほとんどの商品を値引きなしに売り切る。売上規模では業界5位だが、業界トップの投下資本利益率、営業利益率（いずれも5年間の平均値）。

ユニークな価値提供

ポイントのターゲット顧客は、一番のボリュームゾーンである20代・30代の、「適度におしゃれな服」を買いたいと考えている「どこにでもいる普通の女性」、「普通の感性を持つ女性」である。彼女らは、イノベーションの普及理論でいうアーリー・マジョリティやレイト・マジョリティに属する。彼女らは、「おしゃれは毎日楽しみたい」、「去年とは違う服を着たい、今年の気分を取り入れたい」、「月に何度でも買い物を楽しみたい」というニーズを有しており、ポイントはこれに対応している。

ポイントの商品は、手が届きやすい価格、財布に気兼ねせず、月に何度でも買い物が楽しめる手頃な価格に設定されている。ラルフローレンやカルバン・クライン等のグローバル・ブランドよりも大幅に安く手ごろな価格、百貨店ブランドの50から70%の価格、量販店で売っているような平凡でおしゃれさに欠ける商品よりは若干高い「中間価格帯」である。例えば、ワンピースの場合、標準的な仕様で、百貨店ブランドが税抜き12,000円程度を想定しているのに対し、ポイントの商品は4,900円から6,900



円程度に価格を設定している。

ポイントの商品は、気軽なおしゃれ服、適度に流行を取り入れたファッションブルな商品、つまり、「おしゃれ過ぎず、かといって平凡過ぎない服」、普段から気軽に着ることができる「頑張り過ぎない服」である(ポイントはこれを「ファッション・カジュアル」と表現する)。最新のトレンドを「普通の女性」にも受け入れられるよう、微妙なアレンジを加え、旬の時期を逃さないようにスピーディーに店頭投入する。ポイントは、ターゲット顧客である普通の女性を、店舗の立地や嗜好に応じて細分化し、12のブランドを展開している。普通の生活感覚を持った女性に清潔感のあるコーディネートを提案する「LOWRYS FARM (ローリーズファーム)」、素材・ディテールにこだわり、「女性からみた格好良さ」を訴求する「JEANASIS (ジーナシス)」などは、ダウンタウンの駅ビルやファッションビルに出店する。対照的に郊外型ショッピングセンターに集中出店するのは、シーズン毎の気分を取り入れつつも、頑張り過ぎない服を訴求する「グローバルワーク」や、飾らないナチュラル、「ゆるカジ」を訴求する「レプシム・ローリーズファーム」など、郊外型ショッピングセンターの主要顧客である 30 代をターゲットとしたブランドである。

ポイントは、次々と新しい商品が店頭並び、何度も足を運び、洋服選びを楽しむことが出来る店頭、高い鮮度が維持された店頭を実現している。

独自のバリューチェーン

ポイントの価値連の特徴は、値引きなしで売り切れる的確な商品企画、商品企画から納品までのリードタイムの短さ、優れた在庫管理にある。

商品企画: ポイントの商品企画の方針は、自分達の着たい服を作る、自分達の理解できないものは売らない「等身大のマーチャダイジング」である。アーリー・マジョリティとレイト・マジョリティに属する普通の女性をターゲット顧客としているので、顧客ニーズを比較的捉えやすい。

商品企画の的確さを支えているのは、ターゲット顧客を明確にしたマルチブランド戦略、商品企画担当者のユニークな資格規定と選抜方法、顧客ニーズの把握と商品企画への反映の方法、商品企画担当者への権限移譲である。

ポイントには12のブランドがあるが、店舗のロケーションや好みのテイストに応じてターゲット顧客を細分化し、各ブランドのコンセプトを明確にしている。例えば、主力ブランド「ローリーズファーム」は、トレンドを程よく取り入れた清潔なコーディネート、「両親が安心して娘に着せられる清潔感」、「女性から見たかわいらしさ」を訴求している。一方、準主力ブランド「ジーナシス」は、素材やディテールに拘ったトレンド重視であり、「女性から見た格好良さ」を訴求している。ポイントの商品企画担当者(バイヤー)は、デザインやパターンの専門スキルを有する服飾のプロではない。代わりにポイントが求めるのは、ターゲット顧客と同年齢であること、自分自身がブランドのファンであり「社内顧客」であること、店頭販売の経験があること、顧客ニーズを把握し表現する能力があることだ。バイヤーは全て本部社員であるが、頻繁に店舗に出向き、接客も行ない、顧客の声や店舗スタッフの意見を吸い上げる。この点は、専門



技能化しやすいバイヤーという職種としてはユニークである。¹ 店舗スタッフから本部に、顧客ニーズがスピーディーにフィードバックされる。月次店長会議、MD 会議、エリア会議などに加え、テレビ会議システム等、IT インフラも整備し、店長が商品アイデアの提案や、サンプルの評価などを行う。最後に権限委譲であるが、インナー、アウターといったカテゴリー別の構成やトータルの仕入高といった全体計画の範囲内で、各ブランドに配置されたバイヤーが、商品全般に関する決定権限を有する。シーズンテーマの選定、個々の商品企画や発注数量について、上長への申請、仔細な報告は不要である。

次にリードタイムであるが、商品企画開始から店頭商品が並ぶまで、平均 45 日である。この短サイクルは業界屈指で、商社との協業と現場への権限委譲によって可能になっている。ポイントでは、約 50 名のバイヤーと各ブランドに配置された商社の担当者が、あたかも同じ会社のスタッフのように情報を共有、緊密に連携して商品を生み出す。売れ筋情報の調査・把握とアイデア形成はポイントのバイヤーが担当、デザイン画作成や素材の選定は主として商社が担当し、ポイントが色や形、発注量を決め、商社が仕様書に落とし込み、すぐにサンプル生産にとりかかる。商品企画からサンプル完成まで 1 から 2 週間。商社が最適な生産地を選定、生産から納品までを管理する。ポイントへの納入後は、週 7 回配送体制により、商品がすぐに店頭運ばれる。リードタイムが短いことによって商品企画が顧客ニーズを反映する確率を改善できる。また、商品ごとの賞味期限を事前に設定する「販売終了日」コンセプトを導入。販売が好調でも、販売期間は最長で 3 ヶ月に限定、次々に商品を入れ替える。

最後に、商品投入後の修正であるが、2 ヶ月マーチャンダイジングをベースに、生産計画の 30% 程度を初回投入、その後 2~3 週間で追加投入することで、店舗への商品配分の最適化を図っている。期中に素材や色などを機動的に修正でき、ターゲット顧客の「今、着たい服」へのフィットが図られている。

店舗への物流・在庫管理: 全国 3 ヶ所の物流センターに納品された商品は、365 日配送体制で店舗に運ばれる。物流センターでの仕分けは自社で管理(100%子会社㈱ポジックに委託している)し、自動補充システム、自動ピッキングシステムにより、シャツ 1 枚でも販売の翌日には店舗に配送される。

ポイントの在庫回転率は 09 年 2 月期で 9.6 回転。業界トップクラスである。在庫が殆どおけないレイアウトを採用し、全国 594 店舗に余分な在庫を持たせない。しかし、シャツ 1 枚から翌日配送することで、欠品による機会ロスを防いでいる。販売不振の商品は自社アウトレット店舗に早めに移動することで、不振商品が店頭滞留するのを防ぐ。季節残在庫を売上高の一定比率以内に抑えることを各ブランドの社内評価指標とし、営業上の重点目標に設定している。

店舗運営: 魅力ある売り場作りを実現するため、売り場レイアウトや商品ディスプレイなどを分かり易く説明した写真付きのビジュアル・マーチャンダイジング指示書を本部が定期的に作成、各店舗にメール配信する。エリアマネジャーが担当店舗を巡回指導し、店舗運営レベルを高い水準に維持している。

マーケティング・販売: ポイントは、TV など大規模なマス広告は行わない。マーケティング・コミュニケーションは、雑誌、WEB、カタログ等、音楽イベントや顧客参加型 E コマースサイト、オリジナルショッピング

¹ デザイン機能の内部化について、ファストファッション(商品のライフサイクルが短い)戦略グループの中に 3 パターンが見られる。第一が、ZARA や H&M で、社内に 100 人規模のデザイナーを抱えている。第二が、フォーエバー 21 で、商品企画も自社で行わず、商社やメーカーからの買い付けを行う。第三がポイントで、バイヤー(デザイナーではない)が商品企画を行う。ポイントは、自社の経営資源を「顧客ニーズを吸い上げ、商品として企画化し、スピーディーに店頭投入すること」に集中している。



グバッグの提供などを中心に展開している。また、社員は商品を格安で購入でき、店舗スタッフは自社商品を着用して接客、販売。店舗スタッフは「歩く広告塔」の役割を果たしている。

ポイントは店頭を常に新鮮に保つことで、顧客が頻繁に店を訪れるよう惹きつける。新商品は頻繁に投入され(梅春、春、初夏、晩夏など。通常は春夏秋冬)、売れている商品でも最長 3 ヶ月しか供給されない。その結果、平均して、1 ヶ月で店頭の商品の大半が入れ替わる。

店舗での接客・販売は、「付かず離れず」を基本とし、過剰なサービスや押しの強い接客はしない。常に顧客目線で考え、「この商品について知りたい」といった顧客の小さなサインを見逃さないことを重視している。コーポレートメッセージ「enjoy?」が店舗スタッフに浸透しており、明るく笑顔で接客を行なう。顧客との自然なコミュニケーションは、店舗ごとのファン作りに貢献するだけでなく、顧客ニーズの発見につながっている。また、接客に十分な時間が取れるよう、店舗での作業は極小化されている。例えば、店舗での在庫管理、発注業務は殆ど発生しない。店舗での検品作業も不要である。

購買・調達活動: バイヤーが取引先への発注時に使用する「オーダーシート」を全ブランドで標準化・システム化している。業務効率の改善に加えて、発注ミス等のヒューマンエラーを防止するとともに、ブランド長がバイヤーごとの発注金額、数量をリアルタイムで把握、検証する。

商社とは長期安定的な関係を構築するが、ブランドごとに各仕入れ先からの仕入高、利益率、欠品率等を月次で把握、検証し、特定仕入れ先への偏重や異常な増減が発生しないよう、取引先管理を行っている。また、仕入れ先別に、傷などの理由で店頭投入できない商品や、品質が原因で顧客から返品された商品の発生率を管理し、フィードバックする。一定の基準に基づき、仕入れ先への指導、取引停止などの措置が取られる。時に新しい商社を参加させ、取引先との緊張感を維持している。

人事管理: 内部昇進を基本とし、ほとんどの従業員は店舗スタッフから始める。店長経験後、数店舗の店長や店舗スタッフを教育するエリアマネジャー、商品企画と発注を担当するバイヤー、店舗ディスプレイなどを担当するビジュアルマーチャンダイザー、プレスなどのキャリアパスが用意されている。

ポイントが採用・人事考課で重視する能力は、「失敗を恐れず自ら行動し、素早く修正すること」だ。有能者は年齢を問わず抜擢され、大きな権限と責任が与えられる。「ジーナシス」ブランド(売上高 105 億円)の責任者は 33 歳、「ヘザー」ブランド(同 46 億円)は 31 歳と、他社と比較して若い。ブランド運営全般の大きな権限を与えられている。2006 年に女性初の執行役員が 33 歳(当時)で就任。また、8 年前より、優秀なアルバイトを社員として採用する「社員登用制度」を導入。学歴等を一切問わない。

チェーンストア業態における人件費の大半は、店舗スタッフの人件費であり、ポイントはこの管理に特別な仕組みを有している。店舗スタッフの人件費を金額ベースで管理するだけでなく、月ごとのシフト(社員およびアルバイトの勤務時間)の合計である「稼働時間」を、店舗別・月別に予算化した。店舗は、予算化された稼働時間の範囲内で、日別のシフトを組む。これにより、日別の売上予算に対して最適なスタッフの配置が可能となると同時に、人件費のコントロール精度を高めている。

全般管理: ブランド責任者がスピーディーな判断や修正を行うため、売上、仕入、在庫データを中心に、ブランドごと、店舗ごとの運営状況が即日把握できる情報システムが整備されている。



ポイントの企業文化は、コーポレートブランドのメッセージである「enjoy? -楽しんでますか? ファッションを、仕事を、そして人生を。私たちはファッションを通じてenjoyすることを提案します-」である。ファッションを通じて顧客にenjoyを提供する為には、社員が仕事をenjoyすること、「ポイントで働いていることを、家族や友人に自慢できるような会社」であることが不可欠だ。全国の店長が集まる「店長会議」は、トップによる全体方針の示達、情報共有化に加え、成績優秀者や貢献度の高い社員を表彰、皆で褒める場でもある。会議初日に開催される懇親会は店舗スタッフによって運営され、トップマネジメントも巻き込んで盛り上がりを見せる。社内報、社員ハンドブック等には、遊び心が盛り込まれている。

企業文化のもう一つの特徴は、トップマネジメントと現場の近さである。部下への指示は迅速ダイレクトに行われる。本部機能はコンパクトに集約されており、すぐに報告・連絡・相談ができるよう打ち合わせスペースが多数用意されている。トップが店舗を頻繁に訪問、スタッフと対話し、問題点を発見したらその場で指示する。懇親会にも積極的に参加する。主要な集合研修にもトップが頻繁に参加し、社員に期待することや目指すべき方向性について、トップ自らが熱く語りかける。その結果、「まず行動し、すぐに修正する」文化、すぐに情報を共有化し判断・行動するサイクルが定着している。

活動間のフィット

ポイントのターゲット顧客に訴求するためには、値ごろな価格設定が必要であるが、これは、値引き販売せずに商品回転率を高くすることで可能になっている。値引きせずに売り切るには、的中率の高い商品企画と優れた在庫管理が必要である。的中率の高い商品企画は、商品企画担当者の顧客ニーズ吸収活動や店頭から顧客ニーズのフィードバック、優れた商品企画担当者を選別できる仕事のやり方と人事制度、などによって支えられている。バイヤーや店舗スタッフによる顧客ニーズ吸収の接客は、店のファン作りにも貢献する。また、短い製品サイクルや少量ずつの生産は在庫管理に貢献するが、同時に、新鮮な店頭にも貢献する。(本節末尾「ポイントの活動システム・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

- デザイナー、パタンナーなど専門技能を有するスタッフではなく、ターゲット顧客と同世代の社員を商品企画担当(バイヤー)として配置。
- 在庫が殆どストックできない店舗
- 週7回配送体制
- 「販売終了日」(売れ行きの良い商品でも販売期間は最長3ヶ月。強制的に商品を入れ替える)
- 「稼働時間」(人件費管理の新しい概念。社員およびアルバイトの月ごとの勤務時間の合計)

戦略の一貫性

ポイントは1953年、福田屋洋服店という紳士服小売業からスタートし、メンズカジュアルウェア小売への業態変更(1973年)、同業態のチェーン化(1984年)、と発展してきたが、ナショナルブランドの仕入れ販売では価格決定権がない、地域によっては十分な仕入れが確保できない、との問題を抱えていた。マージン率も低く、常に在庫問題を抱えていた。この状況を打破するために自社企画によるブランド開発をスタート、現在の戦略のコアの一つが形成された。

その後発展した戦略のコアは、「ファッション・カジュアル」、「ストアブランド」、鮮度の高い売り場、マル



チブランドである。

「ファッション・カジュアル」とは、ベーシックなラインに流行も取り入れつつ、値ごろ感のある「中間価格帯」で、百貨店でも量販店でもない市場をターゲットした。第二の「ストアブランド」とは、顧客に最も近い「店頭」を基点とした商品開発で、「自分たちの着たい服を作る」、「自分たちの理解できないものは売らない」「等身大のマーチャンダイジング」による自社ブランド開発である。これら二つのコアは、現在の主力ブランド「ローリーズファーム」を立ち上げてレディスカジュアル小売業に進出、ストアブランド展開を開始した 1992 年 3 月に遡り、その後一貫して維持されている。

第三のコア、鮮度の高い売り場は、自社企画によるストアブランド展開を始めたことで必要となった。自社企画によるストアブランド展開では、商品企画や発注数量の精度が低いと大きな在庫を抱えてしまう。このため、売上・在庫・仕入のタイムリーな分析・検証を可能にする「第 4 次コンピュータシステム」を 1994 年 2 月に導入、マーチャンダイジング管理の精度向上を手がけ始めた。その後、30 日～45 日の商品開発期間と毎日配送体制に結実した。

1994 年 9 月、新たなストアブランド、メンズ・レディス複合型の「ザ・ワークス(現グローバルワーク)」をスタートした。マルチブランド戦略の始まりである。2009 年 5 月末現在、12 ブランドを展開している。

トレードオフ

- ファッション性や品質の伴わない格安品、絶対価格の高い商品は扱わない。
- 自社でデザイナー、パタンナーを持たない。
- 自社工場を持たない。(固定費を抑制するだけでなく、需要の凹凸に応じた柔軟な仕入れ、その時々での最適な生産地での生産、クイックな市場対応を可能にしている。)
- 在庫を出来る限り持たない。店舗は在庫をストックできないレイアウトを採用。
- TV広告等、大掛かりな広告活動を行わない。
- 過剰なサービスや押しの強い接客はしない。セルフサービスの運営(店頭レイアウトや商品表示を工夫することで店舗スタッフを極力置かない)も目指さない。(接客や顧客との会話にこそ、次の商品企画のヒントがある。また、自然なコミュニケーションは店舗ごとのファン作りに貢献する。)
- 顧客対応以外の店舗業務を極力行わない。(接客など顧客対応に十分な時間を確保する、店舗スタッフの最適な配置、効率的な運営のため。)
- 出店規準に合わない出店は行わない。(立地に応じて出店するブランドを使い分ける。)
- ブランドごとに役割を持たせ、コンセプトに合わない商品は扱わせない。(同質化を防ぐ。)
- フランチャイズ展開を行わない。(顧客とのコミュニケーションから得た情報を商品企画にフィードバック、店舗のスクラップ&ビルド、展開するブランドの変更、同一店舗での複数ブランド展開などの機動的な対応を行うため。)
- 稟議書・報告書など、書面ベースのコミュニケーションは極力行わない。(店頭での実感や体験を商品企画や運営改善につなげるダイレクトコミュニケーションを重視。)
- 企業スローガン「enjoy?」にフィットしない活動は行わない。



収益性

投下資本利益率、営業利益率ともに業界平均を一貫して大幅に上回り、そ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	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
52.6%P	45.0%P	49.2%P	51.0%P	52.5%P	59.0%P

Inter quartile range (IQR)=18.3%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:%P=パーセンテージ・ポイント)

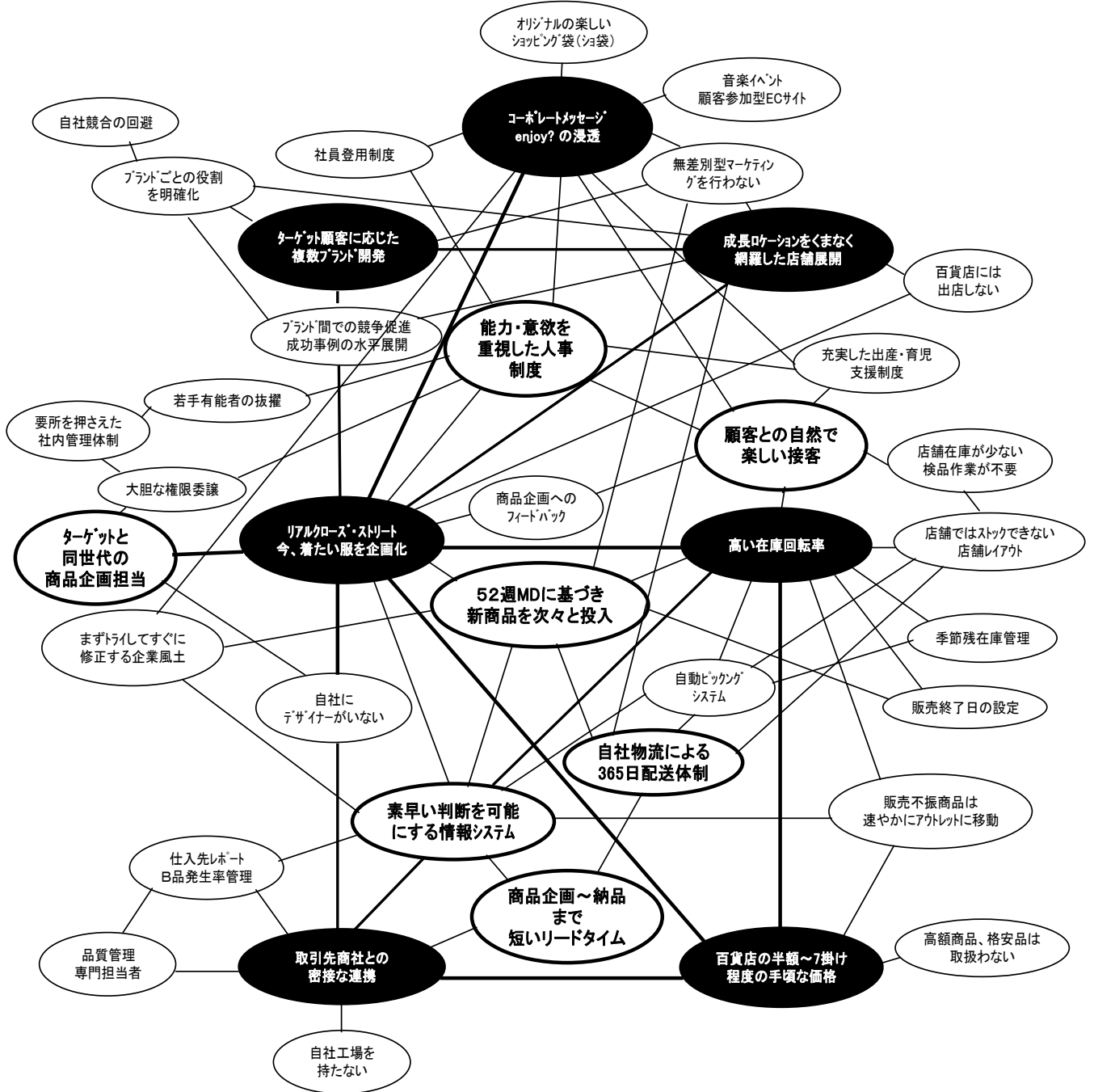
5年間平均	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
13.6%P	12.7%P	12.5%P	13.3%P	12.2%P	16.1%P

IQR=4.6%P

営業利益率=営業利益/売上高



ポイントの活動システム・マップ





授賞理由（順不同）

株式会社パーク・コーポレーション 青山フラワーマーケット事業

個人客の「プライベート&デイリー」な日常の花に特化

日本で最も売れている花は、菊、ユリ、バラ、カーネーション、胡蝶蘭、トルコキキョウで、これらで卸売市場の60%以上を構成している(金額ベース)。つまり、日本の花き市場の需要の中心は、胡蝶蘭に代表されるギフトや葬儀といった法人需要である。個人の需要としては、母の日に購入されるカーネーションが突出している。

多店舗展開している生花販売業者は多くないが、彼らの主要顧客は法人であり、ギフト需要に応えるために高価な胡蝶蘭や大輪のバラやユリを常に在庫している。また、出店場所は、結婚式の需要に備えてホテルに出店することが多い。

一方で、個人の需要をターゲットとする生花販売業者は、持ち帰りの利便性を考慮して住宅地の駅周辺や住宅街の中に出店することが多い。個人の需要の中心となるのは母の日のカーネーションと、仏壇に飾る仏花である。しかし、これらの需要だけで売り上げを安定させることは容易ではないので、地域のレストランやブティック、オフィスなどと、活け込みの契約を結んだり、フラワー・アレンジメントの教室を開くことが多い。

青山フラワーマーケットは、東京など大都市圏に65店舗を展開している。「Private & Daily」(個人の日常使い)の花に特化し、また、自らの事業を、「花」を販売するのではなく、「Living With Flowers Everyday」(花のある時間と空間)を提供するサービス業と定義している。同社は、洗練されたイメージを保ちつつ、新鮮で多様な種類の花を安価に提供することに成功した。また、(事前に作られていて)すぐに持ち帰り可能な手頃なブーケという新しい商品カテゴリーを作り出した。その結果、「Private & Daily」の市場を大幅に拡大し、経済環境の悪化によって生花市場が縮小する中、高い収益性を維持しつつ、一貫して成長している。

ユニークな価値提供

青山フラワーマーケットのターゲット顧客は、法人ではなく、個人の顧客であり、彼ら・彼女らの「Private & Daily」(個人の日常使い)のニーズに訴求している。多店舗展開している生花販売業が法人需要を全く訴求しようとならないのは、他に例を見ない。

同社の価値提供は、モノとしての生花の販売ではなく、「Living With Flowers Everyday」(花のある時間と空間)である。「花のある時間と空間」は、店舗での購買経験に始まり、自宅までの移動の時間と空間、自宅での時間と空間までを含んでいる。したがって、同社は、店舗での購買経験を心地よいものにするために、新しい品種を積極的に取り入れる品ぞろえ、洗練されたビジュアル・ディスプレイ、商品知識豊富な店員の育成に注力している。自宅までの移動の時間も心地よくするために、オリジナルの紙袋やボックスの提供を行なっている。また、自宅で花を楽しむ時間を考慮して、保水ジェルによる水切れの防止、延命剤の添付などを行っている。



同社の製品範囲の特徴は、個人が日常に飾るのに適した花の品ぞろえに特化している点にある。バラは中程度の茎の長さのものを常に多種類揃えているが、法人需要で求められる大きなアレンジメントを作るのに必要な茎の長い高価なバラや胡蝶蘭はおいていない。仏花に使われる伝統的な菊もおいていない。

同社の製品範囲のもう一つの特徴は、顧客が即座に持ち帰ることができるプレアレンジド・ブーケの提供である。これを、個人が自分のために飾るブーケと位置付け、価格は350円から1500円、「キッチン・ブーケ」、「リビング・ブーケ」、「ダイニング・ブーケ」などの商品名で販売している。

同社が生花販売業を始めた1989年当時、価格は既存業者の半分程度であった。その後、価格差は縮小したものの、現在も30%程度の価格差を維持している。同社の購入あたり平均購入額は1500円であり、業界平均の3分の一程度である。

自分のために花を買わなかった人にも「Living With Flowers Everyday」を広げるため、同社の出店は、人通りの多い駅構内やデパートの入り口などを中心に行っている。個人需要をターゲットとする他の生花販売業が、持ち帰りの利便性と出店コストを考慮して住宅街に出店するのと対照的である。

独自のバリューチェーン

調達: 青山フラワーマーケットの本社には購買担当者がいない。多店舗展開をする生花販売業の多くは本社による集中発注をするので、これは例外的である。しかし、青山フラワーマーケットらしさを維持し、また、商品の品質を確保するために、青山フラワーマーケットでは、本社にいるブランド・クリエイターが推薦商品のリストを作成する。しかし、花の発注は、店に一人ずついるショップ・クリエイターが行う。店ごとに異なるニーズに応えるためである。同様に、月替わりのキャンペーンにする花は、ショップ・クリエイターと本社の商品開発担当者が共同で選び、農家と調達を調整するが、店ごとの発注量は各店のショップ・クリエイターが決める。週替わりのキャンペーン商品であるウィークリー・フラワーにいたっては、花の選択から発注量の決定まで、ショップ・クリエイターが行う。

バラなど需要が安定している商品については農家に委託生産を行うが、仕入れは全量、市場を経由する。

インバウンド物流: 青山フラワーマーケットは、陶器の運送を専門に行っていた運送会社に、市場から店までの花の輸送を依頼している。近い距離から眺められることの多い日常の花にとって、輸送中に花卉が折れたりしないことが重要であり、陶器を扱っていた運送会社によるサービスは、花の品質を維持することに貢献している。

店舗運営: 青山フラワーマーケットは、店舗で花を買う経験を顧客が楽しめるものにするため、花をガラスのキーパーに入れず、近距離で香りを確かめながら花を選ぶようにディスプレイしている。また、全ての商品の価格を明示し、花についての情報を黒板や POP によって伝達する。ブーケを作るための作業台は顧客から見えない別の場所に設置している。

アウトバウンド物流: お客様が花を自宅に持ち帰る時間を楽しめるよう、青山フラワーマーケットはオリジナルの紙袋を使用する他、電車での持ち運びの多い駅構内の店舗では、ブーケを箱に入れて販売している。



マーケティング・販売: 青山フラワーマーケットは、マスマーケティングを行っていない。交通量の多い場所への出店が主たる広告手段である。

研究開発: 青山フラワーマーケットは生花の品種開発は行わないが、顧客の嗜好を調査している。また、顧客ニーズに対応して新しい品種に挑戦し、高い品質の花を生産する農家を常に探索している。品種や産地、生産者について店舗のスタッフが学ぶために、農家が月2回ショップ・クリエイターのミーティングに招待される。

ブーケのデザインについては、5人のショップ・クリエイター、本社のブランド・クリエイターと製品開発担当者からなるチームが研究を続けている。店舗のデザインについては、社内の店舗デザイナーがファサード、棚、バケツ、花瓶などのデザインを行う。青山フラワーマーケットは開店費用の10%を棚やディスプレイの開発に使うことにしている。店舗で販売される花鉢、ナイフ、ナイフ・クリーナーについてもオリジナルに開発している。

人事管理: 青山フラワーマーケットは、クリエイターとマネジャーの二つのキャリアパスを設けており、各店舗に一人ずつのショップ・クリエイターとショップ・マネジャーがいる。ショップ・クリエイターはディスプレイ・デザイン、品ぞろえ、価格設定、コミュニケーション戦略、顧客サービスの責任者である。ショップ・マネジャーは年間販売目標の立案、採用、ワークシフト作成、顧客管理、店の収益に責任を持つ。本社には、ブランド・クリエイターとブランド・マネジャーがいる。

店舗スタッフの教育については、定期研修の他、他店での研修、月に一度の農家訪問、パリの社有施設利用などの機会が与えられている。スタッフの商品知識と店舗経営の知識を検定する試験は年4回行われ、各スタッフの能力を把握するのはショップ・マネジャーの責任である。財務管理、事業計画、プレゼンテーション・スキルなどからなる正社員資格試験に通ったパートタイマーには「社員パス」が与えられ、社員のポジションが空いた場合の応募資格を得る。

全般管理: 青山フラワーマーケットでは、現場に全面的に権限委譲している。すでに述べたように、誰を採用するか、どんな花を発注するのかは現場に権限がある。その他、売上げ目標の設定、ディスプレイやユニフォーム作成なども、現場に権限が委譲されている。

権限が大幅に現場に委譲されているなかでモチベーションの維持と利益管理を図るために、各店の売上や原価率・人件費率が表示された日報や週報を、全社で見ることが出来るシステムが組まれている。

社員の歩合給は店舗の営業利益に連動しており、社員は自分の店の機会ロスや在庫ロスの低減に努めるよう動機づけられている。その結果、年平均3%前後という極めて低い廃棄率を実現している(廃棄率の管理に熱心な業者でも10%前後であることが多い)。

活動間のフィット

青山フラワーマーケットは「Living With Flowers Everyday」をスローガンに掲げ、「Private & Daily」な時間と空間を提供することを主活動としている。「Private & Daily」な花なので、ギフトの花束によく使われる赤いバラなどを常時仕入れる必要はなく、旬のものを仕入れることで手頃な価格での提供が可能となる。また、「Private & Daily」な花は、需要が安定する傾向があり、ロス率が低く、これも手頃な



価格での提供に貢献している。

「Private & Daily」な花を定着させるには人通りが多いところへ多店舗出店する必要があるが、そのような場所は商品の回転率が高くなり、結果としてロス率が低くなり、手頃な価格での提供へ繋がる。また、多店舗出店することで出店コストの削減に繋がり、これも手頃な価格での提供を可能としている。

「Private & Daily」な花のニーズは、店の客層によって異なるので、店舗に発注権限を与えている。加えて、店のスタッフの採用から収益管理まで店舗に権限移譲することによって、最適な発注と売り場構成が可能となり、廃棄率の低下につながっている。権限移譲は人材育成の機会ともなり、店舗運営の継続的な効率改善につながっている。(本節の末尾、「青山フラワーマーケットの活動システム・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

- 生花販売業を、「Living With Flowers Everyday」(花のある毎日)という「time and space」(時間と空間)を売るサービス業と定義
- 「ライフスタイル・ブーケ」
- 店舗に発注、採用など大幅に権限を委譲
- 個人顧客を対象とした花屋を、住宅街ではなく、乗換駅の近くや百貨店に開く
- 店長の仕事を、ショップ・クリエイターとショップ・マネジャーに分割

戦略の一貫性

青山フラワーマーケットは1989年、個人の日常使いの需要に特化すると決めて以来、この戦略を変えていない。実践のしかたは、無店舗完全予約制から店舗販売、多店舗展開へと変わってきたが、個人の日常使いの需要に特化という戦略のコアは変わっていない。

トレードオフ

- キーパー(冷蔵庫)を置かない(→花の香りや質感を確かめながらお客様が自分で花を選べる。また、花は環境の変化に弱く、キーパーから出した途端急激に劣化が始まるのを防げる。)
- 作業場を見せない(→お客様に気持ちよく花を選んでいただける。)
- 店舗でフラワー・アレンジメント教室を開かない(→常に来店されたお客様へのサービスに集中出来る。)
- 駅などから離れた場所へは出店しない(→「Private & Daily」な花を求めて頻繁に足を運ばれるお客様への利便性を高めることが出来る。)
- 人口が少なく出店場所が限られるような地方都市への出店はしない(→「Private & Daily」な花は肌理細やかな仕入れをする必要があり、新しい地方へ出店するには市場を始めそこへ出荷している生産者の情報を集めたり、丁寧な荷捌きをしてくれる運搬業者を探さなければならない。2～3店舗のためにそれだけの労力をかけるよりは、ドミナント的に出店した方がより多くの方々に花を届けることが出来る。)
- いけ込みや胡蝶蘭のギフトなど法人需要を追求しない(→「Private & Daily」な需要に特化した効



率的な仕入れが出来る。)

- 葬儀用の花は扱わない(→いつ注文が来るか分からない菊などを常時開かせた状態で置いておく必要がなく、作業スペースを有効活用出来る。)
- ホテル向け卸売業をしない(→宴会用の丈のある大輪の花やブライダル用の特殊な花を仕入れる必要がなく‘Private & Daily’な花の仕入れに特化出来る。)
- 本社が集中発注しない(→店ごとのお客様のお好みに合わせた肌理細やかな発注が可能となる。現場が自分で発注することでモチベーションが上がると同時に商品知識を身に付けるようになる。)
- 本社で店舗スタッフの採用をしない(→各店の立地や客層にマッチするスタッフの採用が可能となる。また、チームワークを良くしてモチベーションを維持しやすい。)
- 人材育成を超える成長を目指さない(→新店を出す時に既存店から経験者が移るとその既存店のスタッフレベルは一時的に落ち、レベルが戻るのを待たずに出店を急ぎ過ぎると全体としてのレベルの低下に繋がる。レベルを維持できる範囲内で出店することでブランド価値が維持される。)
- FC展開しない(→花は年間を通して商材が変わり、産地も移動していくので知識面だけでも最低1年は教育に時間がかかり、安易なFC展開をしないことでブランド価値の維持が可能となる。)
- 仕入れ先を叩かない(→自分達で生産をしている訳ではなく、仕入先は外部のパートナーだと考えており、共に長期的に発展してける。)
- ドライフラワーを扱わない(→ドライフラワーを置くようになると、バラなども鮮度が落ちたものはドライフラワーにすれば良いというような考えが蔓延し、鮮度管理に対する意識が薄れロス率が上がる傾向が見られるが、それを防げる。)
- プリザーブド・フラワーを扱わない

収益性

投下資本利益率と営業利益率ともに、業界平均を一貫して大幅に上回っている。

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	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
41.2%P	25.0%P	58.3%P	51.6%P	35.6%P	23.2%P

Inter quartile range (IQR)=16.3%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:%P=パーセンテージ・ポイント)

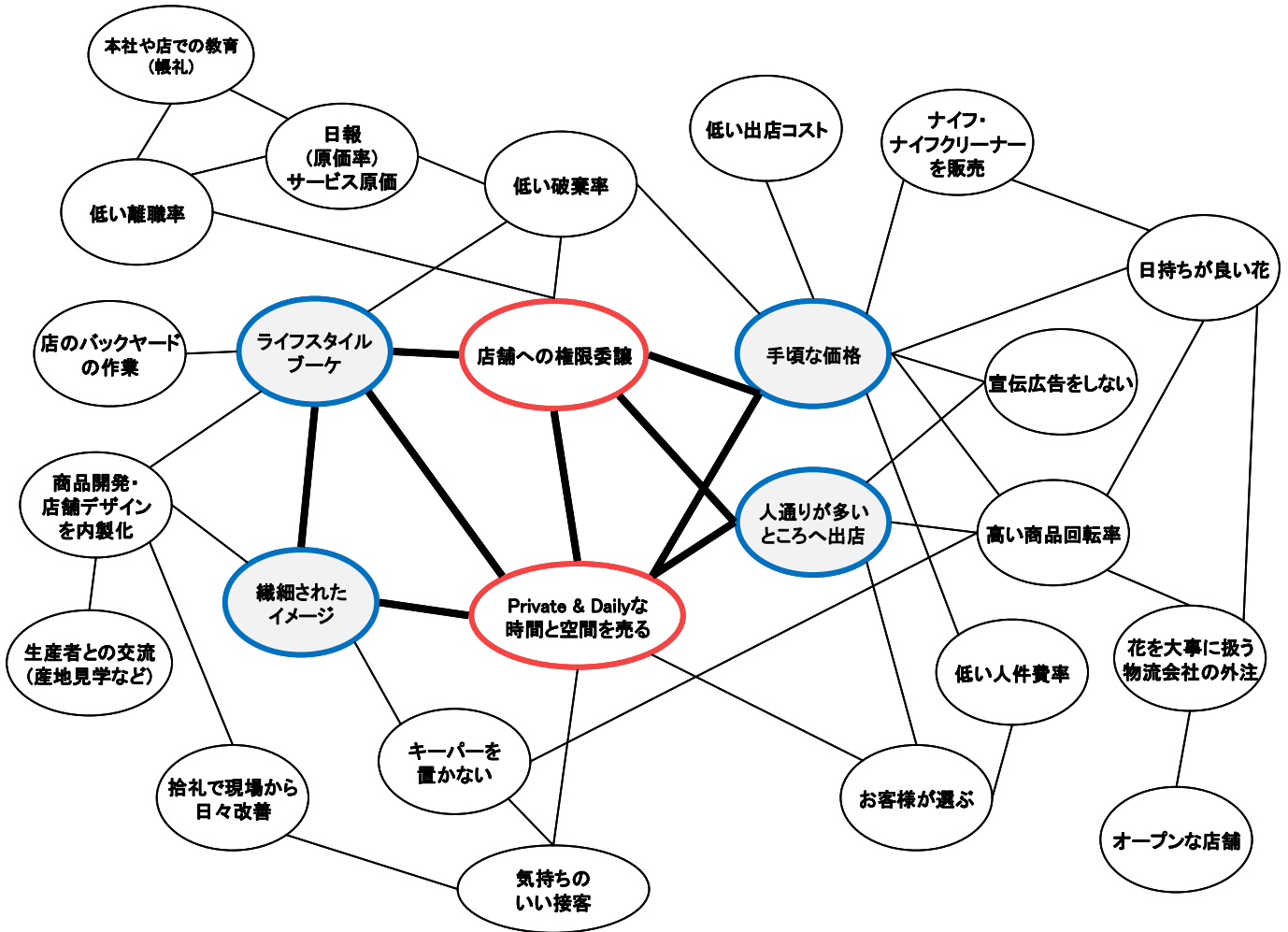
5年間平均	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
4.3%P	4.5%P	7.0%P	6.8%P	4.6%P	4.1%P

IQR=2.8%P

営業利益率=営業利益/売上高



青山フラワーマーケット の活動システム・マップ





授賞理由（順不同）

ユニクロ事業（株式会社ファーストリテイリング）

あらゆる人が、どのような服にも部品として合わせて着ることのできるベーシック・カジュアル衣料を、低価格、高品質で提供

バリューチェーンの視点から見ると、日本の衣料品小売業には、小売りに特化した百貨店、ジェネラル・マーチャライジング・ストア、衣料品専門店のグループ、衣料品の企画を手掛けて製造はアウトソーシングするグループ、企画・デザインから製造まで垂直統合する製造小売りのグループに分かれる。フォーエバー21は第一のグループに属し、ポイントは第二のグループに、ワールド、GAP、Zara、H&Mなどは第三のグループに属する。ユニクロは素材の調達や共同開発まで手掛けており、第三のグループよりも更に垂直統合度を高めているが、自社工場ではなく提携工場に製造をアウトソーシングしつつ、これらと緊密な活動の調整を行い、疑似的な垂直統合を実現している点がユニークである。

製品開発のリードタイムと製品ライフサイクルから見ると、衣料品小売は、ファストファッションとスローファッションに分類することができる。ポイント、Zara、H&M、フォーエバー21などはファストファッションであり、ユニクロはスローファッションである。

ユニクロは、誰でも、どんな服とでも組み合わせ着ることができる部品としての服を、高い品質で他社にできないような低価格で販売するという新しい戦略的ポジショニングを確立した。たとえば、ユニクロが1998年に1900円で投入したフリースや、2003年に投入したカシミヤセーターは、既存製品よりも圧倒的に安かった。ユニクロが販売したフリースは、1998年200万枚、1999年850万枚、2000年2600万枚であった。100%カシミヤのセーターはデパートでは3万円から4万円で売られていたものだが、2003年に4900円と7900円の価格で投入した。当時の安い店と比較しても2割から3割の価格低下となった。東レと共同開発した保温機能の高い素材、ヒートテックを使った衣料は2003年に限定的に投入されたが、毎年改善を重ね、2007年には2000万枚、2008年には2800万枚を売り上げた。ヒートテックの単価は1000円から1500円である。

ユニクロは、ファーストリテイリング社の事業部門で、同社は他に、セオリーやコントワー・デ・コトニエ、キャビンなどのブランドを所有している。ユニクロは810店舗を持ち、年間売上49億ドル（2009年8月期）は日本では2位のしまむら（2009年3月期 39億ドル）に大きな差をつけているが、グローバルな競合と比較するとまだ成長の余地は大きい。（GAP 157億ドル、Inditex (Zara) 140億ドル、H&M 123億ドル。ユニクロの海外売上比率は2008年8月期で6.0%、2009年8月期は6.5%であった。

ユニークな価値提供

ユニクロは、年齢、性別、人種などではターゲット顧客を特定しない。あらゆる人がターゲット顧客である。ファッションアパレル産業においては、特定の顧客層にターゲットを絞り、ファッション、テイストを特定した会社が多いが、ユニクロは、高品質なベーシック・カジュアルに製品を特化することにより、特定の顧客層にとどまることなく、全ての人を顧客とすることを実現している。



ユニクロの製品範囲は広い。男性、女性、子供用衣料、Tシャツ、セーター、パンツ、ジャケット、下着、靴までをカバーしている。デザインは比較的ベーシックであり、製品種類(品番)は少ないが、一つの品番を多色展開する。

ユニクロ製品の相対価格は、百貨店よりは大幅に安い、ジェネラル・マーチャライジング・ストアよりは高い。² しかしながら、製品の品質を考慮すると、ユニクロ製品の相対価格は他社の商品よりも圧倒的に低いことが多い。低価格の衣料品は、品質、スタイル、ファッションなど何かを削って安くすることが多かったが、ユニクロはそれらを犠牲にすることなく、並立させながらも安さを実現している。

ユニクロが顧客に提供している価値は、第一に、部品としての服である。つまり、デザインがベーシックであるので、様々な服とコーディネートしやすい。第二に、高品質の商品を大幅な低価格で提供することである。第三は、新しい機能を持った衣料品を提案することである。たとえば、飛躍的に高い保温機能によって冬に厚着しないファッションを提案したヒートテックなど。

あらゆる人にアピールするベーシックな高機能商品を低価格で提供するという価値提供は、いくつかの大ヒット商品に帰結してきた。たとえばヒートテックは 2008 年に 2,800 万枚を売り上げた。日本人の 4 人に一人が購入した計算となる。

独自のバリューチェーン

上に述べたように、ユニクロの価値提供は、あらゆる人が、どのような服ともコーディネート可能なベーシック・カジュアル衣料、つまり、部品としての服を、高品質かつ他社では実現できない低価格で提供することである。この価値提供を実現するバリューチェーンの特徴は、商品の企画から、素材開発、生産、マーケティング、販売までを一貫して自社でコントロールする垂直統合(製造小売業)の仕組みを、卓越した日本の繊維技術を持った会社や海外の工場など、ビジネス・パートナーとの長期的安定的な関係を構築し、協業しながら作り上げたことにある。

商品の企画・開発: ユニクロの商品企画の方針は、顕在化しているファッションや流行に留まることなく、顧客の潜在的ニーズまで掘り下げ、デザイン、ファッション、カラー、機能性のある素材開発など、今までにない付加価値をもった高品質で低価格のベーシック・カジュアルを開発することにある。

商品の開発期間は他のアパレル各社と比較して長い。開発活動は、素材開発と商品企画の二つの分野で行われている。例えば素材開発においては、ヒートテックの開発で素材メーカーと一体となり、保温性、保湿性、速乾性、抗菌、ドライ、伸縮性、薄さなどの機能性を、数年をかけて進化させた。品質、素材、完成度が飛躍的に上がると、ユニクロは大々的な販売促進活動を行う。ヒートテックが最初に販売されたのは 2003 年だが、大ヒットしたのは 2007 年であった。スキニージーンズも最初に投入されたのは 2005 年だったが、その後、発色、伸縮性などの改善を続けている。

次に、商品企画については、前年度の販売実績や店舗からの意見、全世界から収集するトレンド情報³などを反映し、顧客が本当に要望する商品やデザイン、カラーなどを、R&D 部門やマーチャライ

² この価格帯に対してはFRグループ内の g.u.ブランドが対応している。

³ ユニクロは、東京とニューヨークのR&Dセンターで、ファッショントレンド、素材、ライフスタイルの変化、顧客の嗜好の変化を観察している。



ジグ部門といった商品開発部門だけでなく、経営、店舗営業、マーケティング、生産部門なども企画段階から入り込み、単に前年踏襲するだけでない、新しい商品の企画を行っている。

製造: ユニクロの商品は全て生産委託先の工場で生産されており、自社の工場は持っていない。商品生産を行う工場は、売上高がグローバルで 5,000 億円を越える現在でも 70 社程度に絞り込まれており、品質、生産量、納期、コストなどユニクロの基準を満たすことのできる工場と長年のパートナーシップを築いている。工場の多くは中国にあるが、ユニクロの 170 人の社員が週に 3 日から 4 日は製造現場に入り込み、製造品質、安全、デザイン準拠、製造量をモニターし助言している。さらに、日本の繊維メーカーで 30 年以上の経験を経て引退した人材を「匠」として再雇用し、工場への技術指導を提供している。匠は、糸の検査から完成品の出荷までの全工程を指導する。これらの活動の結果、ユニクロの求める品質基準、完成度のある商品生産が、生産委託先の工場で行われている。平均生産ロットが百万に上るユニクロでは、多品種少量生産の競合に比較して、製造品質の安定は、はるかに重要である。

インバウンド物流: 中国を中心とする海外で生産された商品は、日本に運ばれ、商品部門ごとに決められた倉庫で保管される。倉庫から店舗への商品の輸送は、外部の運送会社に委託している。

店舗開発: ユニクロの店舗は、従来はロードサイド型でファミリー層を中心とした顧客層が中心であったが、その後、50 坪から 1000 坪までサイズが多様化、都心への出店など立地も多様になり、新しい顧客層の開拓を行っている。⁴ ユニクロの店舗の 60% はロードサイド型で、売上高に占める家賃比率は低い。ユニクロは大型店を増やすため、小型店を標準店や大型店に、標準店を大型店に変更している。2008 年には 45 店舗を閉店したが、55 店舗を新しく開店した。

店舗運営: 店での販売活動は、ヘルプ・ユア・セルフ方式を採用している。顧客が要望するときだけに商品案内、接客を行うことで、顧客は自由かつ気軽に商品を選び、購入することができる。ヘルプ・ユア・セルフ方式の接客は、店舗における作業の標準化とあいまって、効率的に店舗を運営することを可能にしている。

ヘルプ・ユア・セルフ方式では、欲しい商品がすぐに見つかる、買いやすい売場構成が必要となる。まず、商品そのものの付加価値、機能性、ファッションなど、商品を買うべき理由が、売場で表現され情報発信される。また、面積あたりの商品数が多すぎないので顧客が商品を探しやすい。チラシや販促と連動して、特定の商品が、売場でもわかりやすく且つ大量に展開される。

マーケティング・販売: マーケティング部門は、商品の企画段階から参加し、商品認知を上げる最適な方法でテレビコマーシャル、ウェブ、新聞広告、広報活動などを連動させる。毎週のチラシ広告は、お得感を打ち出しながら商品をアピールすることで、来店動機を喚起している。

ユニクロのマーケティング・コミュニケーションに特徴的なのは、新商品の告知に積極的にテレビコマーシャルを活用することである。1998 年のフリース、2003 年のカシミヤ、2007 年のヒートテック、2009 年のブラトップのキャンペーンは、新商品の認知を上げるのに貢献した。

⁴ 店舗の広さは、立地によって異なり、もっとも大きい店は銀座で、もっとも小さい店は駅の構内にある。標準は 700 から 800 坪か、あるいは 1600 坪である。



もう一つの特徴は、商品そのものだけでなく、ユニクロの価値提供や会社としての先進性を伝えることに投資していることだ。個性的な著名人がベーシックなユニクロの服を着て登場するテレビコマーシャルは、部品としての服、個性的なのは服を着る人間であって服そのものではない、というユニクロの価値提供を顧客に伝えるのに貢献している。また、「UNICLOCK」など、ウェブを利用した斬新な情報発信を世界中のクリエイターと協業して行うことで、商品そのものだけでなく、会社としての先進性、卓越性、企業イメージアップの情報発信を行っている。

人事管理: 店舗系の人事制度として、店長、スーパーバイザー、ブロックリーダー、スター店長、スーパースター店長やフランチャイズ店長のポジションが設けられている。スーパースター店長は店長の中から選抜され、大幅に大きな仕入れと在庫予算を与えられ、給料は財務的な成果によって大きく異なる。こういった人事制度は、店舗が唯一のプロフィットセンターであるという認識の下、店長がサラリーマン的に仕事をするのではなく、商売人として成長する機会を提供するものである。実力ある若手を積極的に昇進させるのも特徴だ。

全般管理: 店長と売り場が、会社全体の組織の中心に位置付けられており、店長が発信する現場の意見は、会社全体の意思決定に結びついている。本部は店舗サポートセンター、つまり、店舗へのサービス部門、店舗での販売を最大限にサポートするための存在と位置づけられている。

ローコスト・高効率経営を徹底し、無駄なコストの削減、費用対効果のあわない投資の中止などを徹底している。

世界で一番良いやり方を探し、それを標準化し、全世界を一つのやり方、仕組みで実行する「グローバルワン」経営を掲げ、その実現を追求している。たとえば、グローバルマーチャンダイジング(商品構成を各国で決めるのではなく、基本的な商品構成はグローバルで統一する)、グローバルマーケティング(各国で売れる商品でバラバラにキャンペーンをするのではなく、ヒートテックキャンペーンを全世界でやったようにグローバル統一で行う)などの取組みを進めている。

また、「全員経営」を目指している。全員経営とは、経営者だけが経営をするのではなく、社員全員で行うという考えであり、現場と経営が直結して現場で全社員が実践、実行すること。社員の行動としては、一人一人がお客様の要望にこたえる、会社の成果を上げる、困難な状況下でも会社の課題を解決することを考え抜く、全員が会社全体のことを理解し、経営者マインドを持ち、会社全体の成長、業績改善に自分の仕事をむすびつけることを意味する。その端的な例が、「会社というところに自分の自営業をしに行っている」(柳井)つもりになることで、店長への大幅な権限委譲はための一つの仕組みである。

活動間のフィット

ユニクロは商品を、「部品としての服」たりうるベーシック・カジュアルに絞り込んでいるので、デザインの豊富さを追い求める必要がない。したがって、少品種を大量に生産することができ、品質の安定化、商品コストの低減が可能になる。また、ベーシック・カジュアルであるから、デザインが流行に影響される度合いが少なく、また、年齢などセグメント間でデザイン傾向の違いが少なく、ターゲット顧客を絞り込まないことの負の影響が少ない。幅広い顧客に販売できるので、素材開発や調達や製造の規模の



経済を享受することができる。素材メーカーとの共同開発や数年をかけての品質改善は、これによって可能になっている。(本節末尾「ユニクロの活動システム・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

- アパレルメーカーとして初めて、厳選した中国の取引先工場と長期間パートナーシップを構築し、高品質、低価格を実現した。素材、縫製などに長年の経験と技術を持つユニクロの匠チームが工場に入り込み、工場現場で技術指導を行うことで、生産技術の向上を果たした。また、安定的かつ大量発注を行うことで、同じ商品を継続的に生産することが可能で、安定的な品質向上が可能になる。
- 素材メーカーとの協業による素材開発。日本の繊維メーカーが持つ高い素材開発力と、ユニクロが営業現場や市場調査などから得た顧客の潜在ニーズを融合させ、顧客が求める商品に最もあう機能性のある素材を共同で開発する仕組みを構築している。
- 素材開発から企画、製造、販売までシームレスにつながった疑似垂直統合モデルを、パートナー企業と構築した。
- ヒートテックやブラトップなどの製品イノベーション。
- ヒートテックで訴求している日本発の技術、UTで訴求している日本のPOPカルチャーなど、「新しい日本の企業」というポジショニングを差別化要因としてグローバルに発信している。
- 「革新的なベーシック商品」というユニークな価値提供の定義。

戦略の一貫性

1984年のユニクロ事業の創業以来、ベーシック・カジュアル衣料品分野において、顧客セグメントを特定せず、ノンエイジ・ユニセックスをターゲットとした低価格で良い服の販売を開始。1987年からは低価格かつ高品質でお客様のニーズに合った服を販売するために、商品の企画から販売まで自社で100%コントロールする製造販売小売業モデルの構築を開始した。その後、店舗は、150坪程度のロードサイド店から、都心ビル、郊外型ショッピングセンター、海外大都市などへ、広さも10坪から1000坪まで多様化した。戦略のコアは変わっていない。それは、1)高品質かつ低価格のベーシック・カジュアル衣料の大量販売、2)売場を基点として、商品企画、生産、販売、マーケティングを完全連動させ、顧客の潜在ニーズを追求する商売構造の構築と顧客の創造である。

トレードオフ

- 自前の工場を持たない。(ユニクロの単品大量販売を実現するためには、一つ一つの商品について大規模な生産能力を持った工場であることが不可欠である。商品も、ボトム、アウター、カットソー、インナーなど多岐にわたる。そのため、自前で工場を運営するのは投資面、運用面から難しい。委託先の工場は、それぞれに生産能力や生産する商品に専門性や強みを持っている。)
- 単なる低価格商品、「低価格品＝品質も悪い」は取り扱わない。低価格のために品質や機能性やファッション性を犠牲にしない。(高品質で付加価値のあるベーシック・カジュアルを市場最低価格で継続的に販売する。本当に欲しい商品を開発することで今までにない需要を創造し、大量販売することでコストを削減し、その結果、低価格で継続的に提供する。)



- 通常のアパレル企業のように顧客、商品をセグメント化しない。セグメント化すると、購買層を限定し、大量販売には向きにくい。(あらゆる人がいつでも、どのようなシーンでも着こなすことができるベーシック・カジュアルな商品を大量販売する。)
- 少量多品種の製造販売をしない。
- 販売は原則的に直営店舗で行い、大規模なフランチャイズやライセンス・ビジネスは行わない。(製造から販売まで自社でリスクをコントロールし運営する製造販売モデルを貫く。お客様との直接の接点である営業現場を重視する。)

収益性

投下資本利益率と営業利益率ともに、業界平均を一貫して大幅に上回り、その差は大幅な拡大傾向にある。

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	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
39.1%P	25.8%P	16.4%P	32.7%P	57.2%P	85.7%P

Inter quartile range (IQR)=17.2%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:%P=パーセンテージ・ポイント)

5年間平均	単年度 業界平均との差異				
業界平均との差異	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
11.6%P	12.9%P	8.1%P	10.8%P	10.6%P	15.8%P

IQR=4.4%P

営業利益率=営業利益/売上高



ユニクロ の活動システム・マップ

