

マーケティング・デザインモデルによるSC・店舗の事例研究

ユニクロ・イケア・アップルの
成功の共通メカニズムの事例研究

— 品質・デザイン・機能性・汎用性の融合によるブランディングで大発展した業態 —

株式会社ダイナミックマーケティング・パートナーズ 代表・シニアコンサルタント 六車 秀之

流通の取れん進化（業態が異なるにもかかわらず、同じ環境ならば同じメカニズムで進化をする）の事例の第三弾は、「ユニクロ（ファーストリテイリング）」（汎用アパレル・ブランディング業態）と「イケア」（汎用ホームファニッシング・ブランディング業態）と「アップル（アップルストア）」（汎用スマホ・ブランディング業態）の成功のメカニズムと事例研究を説明します。ユニクロ、イケア、アップルは先進国がモノ離れ現象後のポストモダン消費に適合した代表的な企業です。ポストモダン消費とは、モノを買うことに喜びを感じる消費のモダン消費を卒業（モノ離れ現象）した後のモノの価値の再構築した賢約（賢く買う）の低迷経済の消費です。日本は1988年にモノ離れした後の1995年からデフレ経済を伴う低迷経済でした。まさに、ユニクロ、イケア、アップルはポストモダン消費のライフスタイルを創出した業態企業です。また、ここでの汎用性とブランディングとは不特定多数の客層の日常生活に浸透してデザイン性と品質性と機能性が融合することによりカジュアル&汎用なブランディンを創出していることです。通常ブランディングは高級志向・クオリティ志向・異色志向のニーズに対応したものが中心ですがユニクロ、イケア、アップルは真逆の概念のブランディング戦略です。また、ユニクロ、イケア、アップルは、マーケットが国内よりも外国の方が大きい越境マーケットのブランディング・グローバル企業です。

1. 商品とデザインとブランディング業態の概念

(1) 商品の広義の品質の概念

ユニクロ、イケア、アップルは商品の品質にこだわった業態企業です。

商品（モノ、サービス、コンテンツ）の広義の品質は次の要素から成り立っています。これらの要素の複合が商品の価値を創出します。

<図表1>商品の広義の品質

品質	性能	素材の特性と製作精度
機能性	課題解決	使いやすさと特定課題対応性
デザイン	洗練性	美観性と表現の訴求力
ブランド	存在感	知名度と信頼性と権威
汎用性	共通性	利便性（カジュアル性）と普及性

商品が持つ魅力要素は、素材の特性と製作精度からなる「品質」（狭義）、商品の使いやすさと特定の使用上の課題解決からなる「機能」、商品の美観性と表現の訴求力からなる「デザイン」、顧客の知名度や信頼性や商品の権威からなる「ブランド」、商品の利便性と普及性からなる「汎用性」から成り立っています。ユニクロ、イケア、アップルはこの商品の広義の品質を完成度高く成し遂げています。

（２）商品の開発プロセス

ユニクロ、イケア、アップルはSPA（製造小売り＝物を作り販売）業態企業で、その商品開発プロセスは次の通りです。

＜図表２＞商品の開発プロセス

第1ステップ	構想・アイデアの発想	ブランドの構築 (ブランディング)
第2ステップ	企画・設計の構築	
第3ステップ	製造作業（ハードの商品） 製作作業（ソフトの商品）	
第4ステップ	販売作業	
第5ステップ	消費作業（ライフスタイル）	

ユニクロ、イケア、アップルの3社は卓越したレベルで「構想・アイデアの発想」を基軸に設計・企画の構築を自社で行い、製造作業・製作作業はファンドリー（OEMの製造専門会社）に委託し、最後の顧客接点としての販売作業は自らが行うファブレス（工場を持たない）企業です。これにより開発のコンセプトが一貫して保たれ、ブランドの育成に効果があります。さらに開発のコンセプトやブランドが明確で強烈であるために最終消費段階で生活者のライフスタイルの創出まで起こしています。それ故にユニクロスタイル、イケアスタイル、アップルスタイルの日常ライフスタイルが確立されています。3社は企画から製造・販売のSPA（製造小売業）でありながら消費段階のライフスタイルの創出まで概念的に一貫している需要創造企業です。

2. ユニクロ（ファーストリテイリング）の汎用アパレル・ブランディング業態

（１）ユニクロ（ファーストリテイリング）のビジネスモデルの特性

ユニクロは山口県のローカル色の強いマーケットで創業し、ロードサイド立地のビジネスとSPA（製造小売業＝Specialty store retailer of Private label Apparel）を基軸としてスタートしました。ユニクロはアメリカのアパレル大手のギャップのビジネスモデルを参考にし、真似をするにもノウハウが必要の格言をレベル高く実証して、ギャップより完成度の高いSPAの企業になりました。ユニクロは日本がモノ離れ（1989年）し、デフレ経済の「ポストモダン消費」（モダン消費の商品価値をバリュー志向で見直さないと成長しない経済に突入した経済）にマクロ最適・ミクロ最適した超成長企業です。現在、ユニクロはSPA（製造小売り）企業から脱皮して、人工知能や情報を駆使して企画・製造・販売・消費を一貫的につなげる「情報製造小売業」に向かって大きく前進しています。近未来には10兆円（2028年に5兆円）の売上を目指しています。

（２）ユニクロの勝ちパターン戦略

①ユニクロはモダン消費の寵児として時流に対応した業態企業

日本はバブル崩壊後のモノ離れ、デフレ経済の中でユニクロは新しい価値（広義の品質÷価格）を創出して10年で100倍の成長を遂げました。まさに時流を先読みして成長に結び付けました。

②ユニクロの価値づくりは「広義の品質2倍、価格半分、商品価値4倍」のすさまじい価値創造をした業態企業

多くのアパレル企業はバブル経済の崩壊とモノ離れ経済に対応して価格の見直しは行いましたが、ユニクロのように商品の品質を2倍高めた上に価格を半値にし、4倍の価値づく

りのイノベーションはできませんでした。多くのアパレル業態の企業は品質や価格施策は逐次投入（十分な戦力を一度に投入せず、小出しに次々投入するやり方）しか行わなかったために流通革命に乗り遅れました。

③ユニクロはカジュアルアパレル業界の大政奉還させた業態企業

ユニクロの商品価値4倍の戦略は、当時カジュアルアパレルの覇権業態であったGMSの衣料売場に大打撃を与えました。当時、アパレル業界はバブル経済の延長線上の商品価値づくり（モダン消費経済＝高度成長経済志向の価値づくり）で、価格半値・品質2倍戦略にはGMSのみならず百貨店や大手専門チェーン店も対応できませんでした。このようにユニクロはアパレル業界の覇権の大政奉還業態です。

④ユニクロの広義の品質のすべてにこだわりのある完成度の高いものに仕上げた業態企業

- ・品質は、製造精度の完成度を高めると同時に繊維メーカーと提携して素材レベルの開発を積極的に行い機能性繊維の商品を提供しました。
- ・機能性商品は、ユニクロの得意分野でヒートテックやエアリズムに代表される高機能繊維を活用した衣料の提供は先駆者的存在で、他の追随を許さないレベルを確立しました。カジュアルアパレルの使用シーンにおける課題を解決するための機能の付加は完成度が高くなっています。
- ・デザインは、ユニクロはカジュアルアパレルのためにデザインはシンプルとするがカラーバリエーションにより利用シーンを多様化・多彩化して普段着の生活の生活イノベーションを起こしました。
- ・ブランド戦略は、ユニクロはデイリー&カジュアルな商品なのにブランディングに成功しました。その要因は、商品の品質の高さと高機能性とリーズナブル価格が圧倒的な人気得ることによりライフスタイル革命を起こしたからです。
- ・汎用性は、ユニクロ幅広い年齢層（老若男女の顧客）と部屋着・カジュアル普段着、カジュアルビジネス着まで幅広い利用シーンの不特定多数のマーケットを形成しました。

⑤ユニクロは流行やトレンドは追わない完成度の高いカジュアルアパレルの業態企業

ユニクロは普段着ファッションをブランディングした業態ですが、流行やトレンドを追うデザイン志向のファッションではなく、普段着故の機能性（課題解決）を徹底的に追及し、しかも素材や製造精度にはこだわり、手を抜かない徹底した品質が高く長く着られるとの評価の高いカジュアルアパレルです。

⑥ユニクロはローコストのサプライチェーンを確立して高収益な業態企業

ユニクロはローコストサプライチェーンシステムがわが国を含む中国や東南アジアで確立し、製造管理を徹底して品質を維持・確立しているSPA（製造小売り）企業です。

⑦ユニクロは姉妹ブランドのジーユーの両立・代替業態をグループに持つ業態企業

ユニクロはトレンド志向でより低価格の姉妹ブランドが1兆円（現在3,300億円）に挑戦する両立・代替業態（ユニクロブランドとは同じ立地でも成立する両立・代替業態）を育てています。2店舗が同一立地に出店し、互いに相乗効果を発揮し両立することにより客層の幅の広い（汎用性のある）アパレル業態になっています。この両立・代替業態は梅田中心街の阪急うめだ本店と阪神梅田本店の関係と同じです。

⑧ユニクロはグローバル&リテールテックの業態企業

ユニクロは現在でも国内販売より海外販売が上回るグローバル企業ですが、近未来は海外販売が70～80%の超グローバル企業になることが想定されます。また、Eコマース（ネット

販売)も近未来には50%以上を目指しているリテールテック企業(店舗運営のICTの活用とネット販売の混合企業)も目指しています。

3. イケアの汎用ホームファニッシング・ブランディング業態

(1) イケアのビジネスモデルの特性

イケアはスウェーデンのローカル(田舎)の通販の雑貨店の店舗でした。イケアのオーナーは、ヨーロッパ全体には素晴らしい高級家具インテリアは存在するが、低所得層(貧しい層)にはみずぼらしい家具インテリアしかないことを嘆きました。そこで、低所得層にも見栄えのいい家具インテリアを提供しようイケアを設立しました。出発点はマーケットの希薄なローカル立地で、その後大都市の郊外に、さらに中心街立地に進出し、やがて王室御用達の家具インテリアの店舗に発展しました。イケアはマーケット希薄立地&競争希薄立地の課題を克服して地域の特性を成長の起爆剤とした家具インテリアの店舗です。

(2) イケアの勝ちパターン化戦略のプロセス

- ①イケアはスウェーデンの小さな田舎町の生活様式を起源にしたホームファニッシングの業態企業
イケアの創業者(イングヴァル・カンブラード)の住んでいた田舎町(スモーランド地方)は深い森林に覆われた(恵まれた)肥沃ではない土壌の土地でした。イケアはこの小さな田舎町にカスタマイズした理念(豊富な木材と貧しい人々の労働)をコンセプトとして世界に通用するホームファニッシングに成長しました。
- ②イケアの創業地のスモーランド地方のホーム関連の生活向上を目指したホームファニッシングの業態企業
スモーランド地方は貧しい人が多く、家具インテリアは貧相なみずぼらしいものでした。お金持ちの家具インテリアは高級で豪華で見栄えの良いものでした。そこで、低所得層でも決して高品質ではないが見栄えのいいリーズナブルな価格の家具インテリアの商品の提供をしました。
- ③スモーランド地方の森林に恵まれていたが、貧しいが働き者の住民を基盤としたビジネスモデルのホームファニッシングの業態企業
スモーランド地方の恵まれた森林資源と働き者の労働者を活用して組み立て方式の安価な製造コスト(家具インテリアの製造コストの40%は組み立てコスト)でリーズナブルな価格を可能としました。それ故に、イケアの家具インテリアはユーザー(生活者)が自ら組み立てることを基準として低価格としています。
- ④イケアは見栄えのいい家具インテリアとするためにデザイン技術を駆使したホームファニッシングの業態企業
リーズナブルな価格と同時に見栄えのいい家具インテリアとするためにデザインのソフトウェアを駆使してリーズナブルな見栄えのいい家具インテリアを具現化しました。
- ⑤イケアはリーズナブル&見栄えのいい家具インテリアはヨーロッパやアメリカの中所得層に波及したホームファニッシングの業態企業
当初は低所得層にカスタマイズ化したイケアですが、カジュアルなデザインとリーズナブルな価格が中所得層の賢明消費(賢い消費)及び節約消費の支持を受け汎用性の高い家具インテリアの店となりました。特に、ハイセンス&リーズナブル戦略なアメリカの中所得層(アラウンドベビーブーマーファミリー世代)に支持されてヨーロッパに次いでアメリカで大人

気になりました。

- ⑥イケアは商品の展示はブーツスタイルで、各ブース単位でホームに関する生活シーンを演出するホームファニッシングの業態企業

顧客の購入後の使用イメージ演出をすることにより購入動機を高めると同時に、商品を活用するライフスタイルの創出をしています。

- ⑦イケアは超グローバルな業態企業

イケアは国内市場がスウェーデンのみでは小さいために、ヨーロッパ諸国、アメリカ、日本及びアジア諸国に進出して国内の過少マーケットのから世界に羽ばたいています。

4. アップルの汎用スマホ・ブランディング業態

(1) アップルのビジネスモデルの特性

アップルはパソコン (M a c) が祖業ですが、タブレット (i P a d) から、今やスマートフォン (i P h o n e) までの総合テック企業です。アップルの商品 (ソフトウェアとハードウェア) は、構想・アイデアから企画・設計を行い、製造はファンドリー企業 (製造受託専門企業) に委託し、最後の販売は自己販売するファブレス企業 (工場を持たない企業) のSPA (製造小売り) です。さらに、スマホによるプラットフォーム (ビジネスの基点) を構築してアプリビジネスで波及収益を獲得するIT企業です。今やマグニフィセント・セブンの一企業としてアメリカのIT業界の一角を担っています。

(2) アップルの勝ちパターン戦略

- ①アップルはリテールとテクノロジーが融合したリテールテック業態企業

ここでのリテールテック業態 (企業) とは次の内容を持つ業態企業です。

- ・リアル&サイバー上で取引されるB t o BとB t o Cの業態

商品 (モノ、サービス、コンテンツ) をリアル&サイバー上で直接ユーザーに販売するリテール (小売業)。

- ・プラットフォームを基軸とする経済圏を持つ業態

プラットフォームは、プラットフォーマー (基盤構築者) がプラットフォーム (基盤) を提供して、多くのプレイヤー (ソフト・ハードの商品の販売者) とユーザー (購入者) が集まって経済圏 (互いに効用を享受し合う関係のエリア) を作り、その際に利用料を取るビジネスです。アマゾンアプリ業者と一体となって完成度の高いプラットフォーム形成しています。

以上を基にアップルや類似企業のリテールテックの内容は次の通りです。

<図表3>リテールテックの企業 (業態)

企業名	リテール	テクノロジー
アップル	スマホのSPA (製造小売り)	アプリのプラットフォーム
ウォルマート	リアル小売業&Eコマース	リテールテクノロジー&リテールテレメディアのプラットフォーム
アマゾン	ECモール、Eコマース&リアル小売業	クラウド&リテールテクノロジーのプラットフォーム
テスラ	EV (電気自動車)	SNSのプラットフォーム

アップルはスマホの基本ソフトのIOS（クローズOS）のノウハウを基軸にアプリ業者のプラットフォーム（ビジネスの基点）を形成し、ビジネスの現場としての経済圏を確立するSPA（製造小売）の業態企業です。

②アップルはSCと同じ相乗効果&波及システムの業態企業

アップルのプラットフォームはSCに相当し、アプリ業者はテナントに相当し、経済圏は商圈に相当し、ユーザーは生活者に相当し、各々が相乗効果を発揮する仕組みはアップルとSCは類似業態です。SCもアップルも異なる業態ですが、同じ環境なら同じ成長メカニズムになるという収れん進化現象です。SCシステムは流通業界の最強業態です。IT業界のプラットフォームもインターネット業界の最強業態です。

③アップルはハイブリッドビジネスの業態企業

アップルはスマホデバイス端末のSPA（製造小売）事業としてのビジネスと同時にスマホを基軸とするプラットフォームのアプリ業者からのコミッション（プラットフォーム手数料）のビジネスのハイブリッドビジネスを行っています。

④アップルはデザインオリエンテッドの業態企業

アップルは創業者（ジョブス）の強烈な個性の構想・アイデアに基づき企画・設計された製品です。ユニークかつ利便的な使い方、ユニークな機能、ユニークなデザインはアップルの独自固有の優位分野でありアップルの躍進に大きく貢献した要因です。

⑤アップルは直販スタイルの顧客接点として直営のアップルストアを経営する業態企業

アップルストアはアップルの製品とアプリの販売、メンテナンスの修理や相談を行い、超繁盛店を形成しています。

⑥アップルは超グローバル企業

アップルはユニクロやイケアと同様にソフト分野のiOS（アンドロイドと世界のソフトを分割）とハードのiPhone、さらにはアプリのプラットフォームとして世界のインターネット業界の覇権を握る超グローバル企業です。

5. 結論

ユニクロの柳井さん、イケアのカンプラードさん、アップルのジョブスさんの創業者は、強力な個性と想像力・アイデアが豊富な経営者です。しかも、構想計画を実現化しビジネス化する卓越した実業家でもあります。いわゆるビジネスメイキングのブランディング&デザインングをする経営者です。また、希薄なマーケットを需要創造して世界のグローバルなマーケットまで拡大し、さらに生活者のライフスタイルを創出しました。売り手が買い手のライフスタイルの創出までかかわり生活革命を起こすと大きな企業発展が可能です。