

ハニーズの原動力

土谷 幸久

ハニーズはヤングカジュアル婦人服に焦点を絞って急成長を遂げたのだが、その道程は平坦なものではなかった。社長が構築したハニーズモデルと呼ばれる仕組によって成長したと考えられているが、それだけではない。仕組を動かしているのは、社長であり、呼応する社員である。同社が業績を上げる理由は、表面的には事業システムにある。しかし、内実は、社長を中心とした全社員・店員がストア・ロイヤリティを獲得する体制を組み続けることが原動力となっている。そしてそれが同社の経営理念を体現するハニーズモデルの根幹にあることを明らかにする。

§ 1 草創の歴史

(1) 創業

江尻家の家業はエジリ帽子店であった。江尻義久氏は、大学卒業時、継ぐことを求められ帰郷した。1978年31歳のとき、有限会社エジリという婦人服店を開業し専務取締役役に就いた。そこに父親の作った帽子や雑貨も置いた。婦人服の方が帽子に比べ単価が高く、また父方の伯父2人が各々健康堂制帽店と婦人服のマルエを営んでいたため、心強かったからである。わずか30㎡の店であった。但し、学生時代、東京で見たような服を仕入れることは困難であった。

そこで原宿のハニーハウスから商品供給を受けることにした¹。しかしやや高額だった。5,000円という単価では、小名浜では売れなかった。

次に神戸コレクションの中心企業であるジャヴァグループのスウィングトップという春物のジャケットを仕入れた。これは3,900円だった。ヒットした。ハニーハウスの婦人服に雑貨、さらにスウィングトップなどのマンションメーカーと総称された新進気鋭のデザイナー達の服で、仕入れボリュームは広がった。この頃、2,900円～3,900円という目標販売価格帯が意識されたのである。この価格帯はバブル期も、今日までも維持されるのである。

ところが、そのデザイナー達の衣服がDCブランドとしてブームとなると、仕入価格の引上げ要請が強まり、従来の別注取引が困難になった。展示会ごとに価格が上昇し、感性が良くて手頃なものをという方針に合わず、85年取引中止となってしまった。

83年から仙台その他へ店舗展開も行っていたのだが、婦人服エジリ開店から7年目の85年、13店舗まで拡大した際、DCデザイナーとの取引中止を受けて、いわき市にあった従業員50人ほどの縫製工場を買い取り、自社企画製品製造会社ハニークラブを設立した。SPAに舵を切ることで、自社企画品を5日以内に商品化して、在庫を抑えながらファッション動向に迅速に対応することが可能となった。事実、直ぐに、自社企画品は、売上げ全体の4分の1を占めるようになった。しかし、製造は初めてであり、売れ筋商品を企画できるか否かという意味で、冒険であった。当然ながら、初めの年は1億円近い赤字であった。

86年には首都圏進出を果たし、組織改革も行い、社名もハニーズに変えた。このように、同社の創業時代は、手探りながらも成長を遂げた時期であった。江尻氏は15年間で100店舗展開、売上げ100億円を目標として掲げた。

(2) 改革

93年にはバブル経済崩壊の影響を受けた。金融などに比べ、小売業など実体経済への影響は少し遅れてやってくる。それまで年率30%の成長を続けていたのだが、他社同様、93年頃から状況の悪化が顕著になった。売上げが100億円前後で頭打ちになり、上場計画も先送りになった。期末直営130店舗を達成した直後のことである。

そこで130店の既存店のうち、110店を閉店し120店を新規出店するというスクラップ・アンド・ビルドを断行した。特に、集客力のある大手スーパーに、100~150㎡規模でテナント出店するという戦略を採った。さらに、ハニークラブからの自社生産商品が25%を占め、店舗からの追加発注に対しては6日で納品する体制を組んだ。このような対応の結果、婦人服・ファストファッション業界が低迷する中、既存店ベースでも安定的な売上げを回復させた。

さらに、ハニークラブで培った企画力を活かして、中国アパレルメーカーへの仕様書発注も開始した。顧客の価格志向が強まる中での回復基調の維持のため、自社企画商品は、当初売上高全体の20%程度とした。しかし、迅速な納入体制の構築と商品の高付加価値化に繋げるために、50%に引き上げることとしたのである。

POSもこの時期に導入した。これにより、売れ筋・死筋商品の把握は本社でも可能となり、値下げの指示など、商品の8~9割は本社が一元管理する体制を組んだ²。

また、当時、流行を分析するために原宿に事務所を構え、商品会議を行うことにした³。これ等により、再び成長軌道に乗った。

(3) 展開

新世紀を目前に控え、98年にユニクロが都心型店舗を原宿に開いた。原宿店を出した年に同社が仕掛けたのが、低価格、シンプル、着心地の良さを謳ったフリースであった。その秘密は、日本でデザインを行い、中国で生産することにあった。

アパレル業界の中国生産シフトは、中国の技術力が向上した2000年代になってから直接取引が開始された。その意味では、ユニクロは、ハニーズ共々他社より若干早かったといえる。

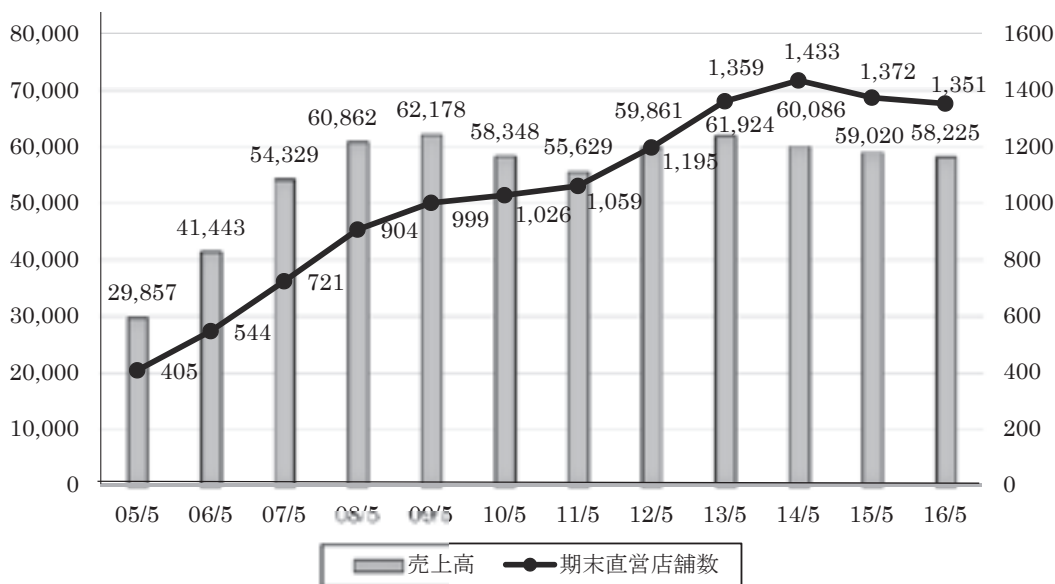
同じ、ファストファッションというカテゴリーにおいて、ユニクロなどの抬頭は目に見えていた。そこでハニーズは、2001年中国での生産を本格化させた。

05年東証一部上場を果たし、翌年には直営店500店舗を達成、そして中国に連結子会社の好麗姿服飾商貿有限公司を設立したのである。

その後、中国の景気減速と人件費の増加が懸念されるようになると、ハニーズは2012年、量産品生産を目的にミャンマー連結子会社 Honeys Garment Industry LTD. を設立し、ヤンゴンに第1自社工場を建て稼働させた。第2工場の操業は15年である。その後、アセアン各国に委託工場を持つに至った⁴。

中国の生産比率は、2013年には80%を越えていたが、現在は30%台前半である。一方、ミャンマーは10%未満であったものが、現在では30%を越えた。同じく、バングラデシュは5%程度だったものが20%以上に増加した。ベトナムも現在10%以下だが着実に増やしている。カンボジアも5%程度の割合を有しており、危険分散は進んでいる。

図 1-1 売上高および店舗数の推移 (連結)



左縦軸：売上高。単位は百万円。右縦軸：店舗数。

このように、04年の新物流センター完成など国内物流拠点の整備や、中国を中心とした出店攻勢に出て、今日の姿を形作った。なお特例子会社のハニーズハートフルサポートを設立し、障害者雇用にも尽力している。近年の売上高と直営店舗数の推移は図 1-1 の通りである。

(4) 軌跡の図示

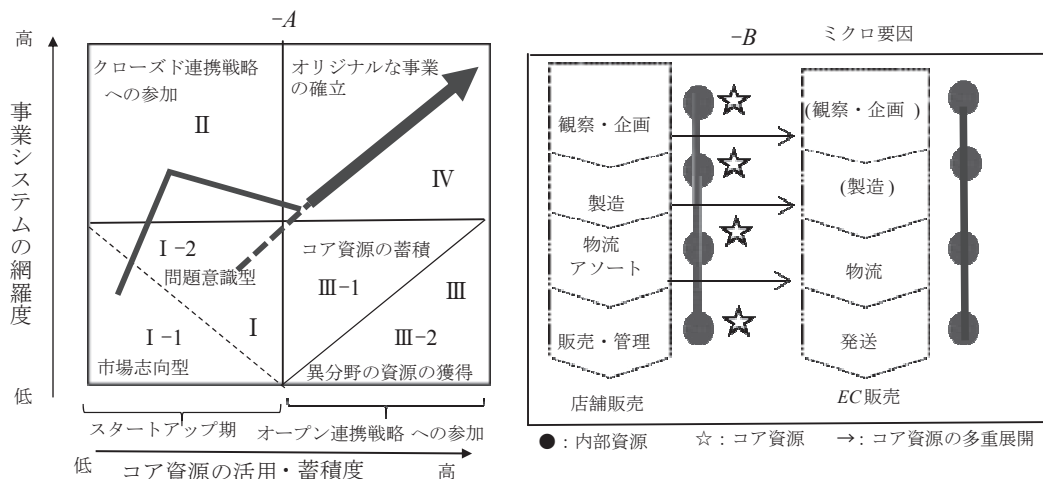
内田(2006)のネットワーク経営における戦略プラン・ポートフォリオを援用すると、同社の発展の軌跡は図 1-2 の矢印で表すことができる⁵。図 1-2-A と -B をもって成り立つ内田(2006)のモデルでは、本来 -A では 4 つのセルの何れかに対象企業があることで、その特徴を掴もうとする。

内田(2006)は、資源ベース論が単独で戦略を語り得るか否かを考察するために、事業システムにおける、すなわち社内・ミクロの要因としてのオリジナリティ (-B) と、それに対するマクロの促進要因を考える。

しかしながら、いわき・常磐地域においてマクロの促進要因として想定し得るものは、常磐炭礦時代の同社の子会社やその後の分社各社、または図 1-2-A のセル II の元請 - 下請関係の各社等一部を除いて、特にハニーズなど新興企業に対しては特段存在してはいない。

政策的に、国は産業集積を生じさせる方向を採ってきた。しかし常磐地域においては、大学等

図 1-2



内田 (2006) p.69,p.78 より作成

を中核とした産業クラスターの形成や中央・地方の行政が主導的役割を果たすことはあまりなかった。常磐地域は古来漁業が盛んな地であり、漁業・漁具関連の仕事があった。また近代に入ると常磐炭田で栄えた地域であり、10社ほどあった炭砒会社には必ず修理部門や運送部門があり、その下請として多数の零細業者が簇生し、工業化社会の到来を雌伏して待っていた。その後、減炭時代に入ると産炭地域振興臨時措置法により、大企業の工場群・事業所が立地することとなり、東北有数の工業都市となった。当時同地に進出した工場群が果たした役割は、図 1-2-A の II における元請となり、地元の中小零細企業を組織化したことである。

しかし、ハニーズは、時代的にも業務的にもそれ等とは無縁であった。創業時、縫製会社や製帽会社もあったが、連携してネットワークを形成するほどの体力はどこにもなかった。事業の支援となるマクロ要因は存在していなかったのである。これより、内田 (2006) のモデルでは、ハニーズに関する事業モデルは図 1-2-B のように内部のみを示すことしかできないのである。

本稿では矢印で企業の発展の軌跡を模式的に示すことにする。ハニーズの場合、始点は市場における顧客と想定するのだから、形式上は I-1 からの出発である。II のセルに入るのは (1) の創業期においてハニーハウスなどから商品供給を受けていたからである。

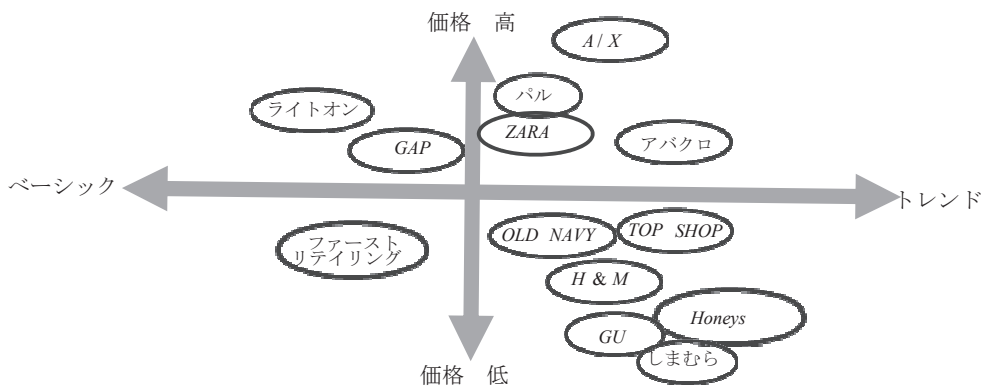
しかし、同社については、I-2 の問題意識型から発し IV のセルに接続するような点線の経路を想定しなければならないであろう。従って、図の如く 2 本の始点を持つと考えられる。

§ 2 ハニーズモデル

ハニーズのビジネスモデルは、(1) 販売価格帯の設定、(2) 流行分析、商品開発力、(3) 製造・物流と (4) 店舗管理の 4 つに特徴があるといえる。これ等は、図 1-2-B で見たように、同社のコア資源☆に関係することである。本節では、これ等について考察する。

(1) 販売価格帯

図2-1 ファストファッションブランドのポジショニング



福嶋(2012) p.110 より作成.

前述のように、ハニーズは2,900~3,900円の販売価格帯に収まるような商品を中心に据えている。それは、社長自身が10代の若者にも手が届く範囲のファッションを標榜しているからである。図2-1は代表的なファストファッションブランドのポジショニングである。ハニーズは、トレンドを追いつつ低価格であることがわかる。

このポジショニングは、創業以来、動いたことはない。女性向けカジュアル衣料は競争が激しく流行のサイクルが短い。激戦の中心である。そして、このポジショニングが、同社の経営理念と戦略、その実行のためのハニーズモデルを規定しているのである。

(2) 流行分析・商品開発力

①流行分析：図2-1のように、ハニーズは低価格路線かつトレンド志向的である。それが、同社の特徴でもある。

組織的には、商品企画室に平均年齢25歳のデザイナーが30名いる。さらに、彼女達を支える社内モニターが50人ほどいる。彼女達は毎週火曜日に東京に行き、ファッションショーに出かけ、街中でファッションを観察し、イラストにまとめる。顧客と同世代の視線で最新の流行を追うのである。前日月曜日に企画会議においてPOSデータの分析を行った上での、東京行きである。

また、ハニーズは、婦人服雑誌から経済雑誌まで、年間数百万円掛けて購入している⁶。これ等から、流行動向を分析するのもデザイナーの任務である。

イラストや雑誌、テレビ放送などからまとめた流行の兆候は水曜日にいわき市の本社で開かれる商品会議に素材として提出される。

②商品開発力：火曜日の東京観察の段階では毎週300点以上のデザイン画が描かれるが、商品会議では70~80点に絞られる。その他の情報を含め、次の流行について、同社の高感度、高品質、リーズナブルプライスという商品コンセプトに基づき、素材、縫製、色柄、数量まで詳細に決め

る。ファッションとは、デザイン、素材と色・柄の組み合わせであり、四季の変化によりデザイン、素材、色柄も変化させなければならないからである⁷。この会議には社長も参加する。決定されたデザインは、その日の内にCADで仕様書に書き換えられ、工場へ送られる。

(3) 製造・物流

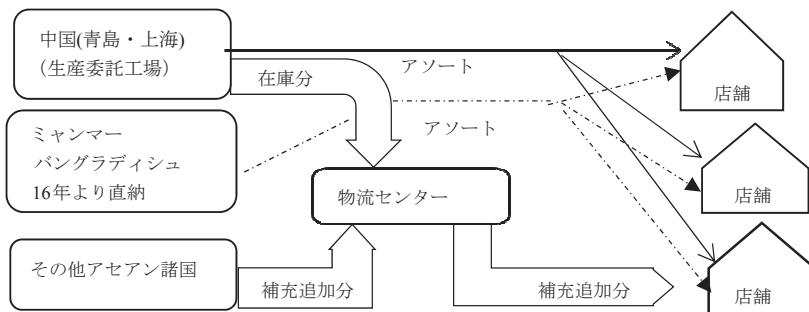
①製造：生産方式の特徴は自社企画とSPAにある。当初、国内で製造委託していたのだが、前述のように85年にハニークラブを設立しSPAを始めた。92年に自社製品の比率が50%を超えると、97-98年頃から中国での製造委託を模索し始めた。そして、01年には、上海と青島周辺の各々10社前後の縫製工場と契約し、自社企画商品の委託製造を開始した。

中国からの商品は、当初、ハニークラブや国内の他の衣料メーカーから仕入れる商品と併せて、全量をいわき市の物流センターに集め、仕分けしてから全国に配送していた。しかし、04年からは経費節減のため、青島市と上海市に物流センターを設け、日本の各店舗別にアソートし、輸出するようにした。

ハニーズの中国における契約は、中国メーカーにとって有利な条件になっていたが、中国固有の潜在的危険性も常にあった。そこで、ミャンマーの民政移管に合わせて、2011年より一部商品の生産を中国からミャンマーに移管した。さらに、13年にはミャンマーに自社工場を建て、本格的な製造に入った。ミャンマーは人件費が中国の4分の1から6分の1であり、縫製関係は熟練工が多く、特惠関税が適用されるため関税が掛らない。コスト競争力は中国の場合に比べ10%近く高まることになる。そのため、全生産量に占めるミャンマーの自社製品比率を20%に高めた。15年春には第2工場も稼働させた。中国での生産比率を半分とするチャイナプラスワン体制を築くことができた。海外事業の展開は海外事業推進室が担当している。

中国では店舗展開も盛んに行なわれているが、相対的に生産比率が下がったため、同国は生産地から消費地に変わりつつあるといえる。因みに、日本国内と同額で販売しても中国では安いいため、売れ行きは好調である。これ等製造については、70名が所属する商品デザイン部が中心となっ

図2-2 物流概念図



②物流:物流については、04年いわき市に、コンピュータ制御の大型物流センターを稼働させた。当初は、ここに全製品を集約し、仕分、配送する形式が採られていたが、図2-2のように短サイクル品は海外からも直納させ、納期を半分に短縮させている。補充分に関しては、図のように中国とアセアン諸国に委託し、物流センターに保管する体制を取っている。

さらに、物流に関連して、図1-2-BにEC販売とあるが、これはネット通販である。当初はムトーに委託していたが、現在は物流センターの業務であり、EC事業室が担当している。在庫分、補充追加分の中から発送される。

(4) 店舗管理

店舗管理については、コンビニエンスストアにおける管理体制と同様に、3段階のピラミッド型の管理体制が採られている。最下段には4~6店舗をまとめるブロックリーダー(BL)がいる。その上に5ブロック20店舗ほどを1ゾーンとして束ねるスーパーバイザー(SV)がいる。最上位に、60~80店舗をまとめるオペレーションマネージャー(OM)が全国・海外に15名いる。OM全員と商品企画部の責任者は、毎月1回東京で打ち合わせを行っている。

また、各店舗からの発注は、業界では月1回だが、ハニーズでは原則隔週金曜日となっている。しかし実際は金曜日に毎週行われている。1回当たり60~70種類、一種類につき計10,000~20,000着の発注である。

(5) ハニーズモデル

図1-2-Bでコア資源☆について考察したが、それ等を合わせると図2-3のハニーズモデルと呼ばれるシステムが完成する。

ハニーズは、短期生産体制と小ロット生産で在庫リスクを抑えている。商品の企画から店頭に並べるまで大手のアパレル製造卸やSPAが90日掛るところを、流行の兆しが見えてから発注してもシーズンに間に合うように40日まで短縮した生産体制を構築している。つまり、情報収集により、2カ月後までなら流行を外すことはないのである。その前提条件は、6~7万人規模の商圈で1店舗が成り立つ品揃えの確立である。流行り出す2~4週間前から陳列して商機を掴む。しかも、人件費の安い海外生産に軸足を置き、低価格帯の提供に対応している。同時に、売上高総利益率50%以上を確保する方策を採っているのである。

さらに、本来ヤングカジュアル中心であったのが、近年グラシア、シネマクラブ等の大人向けの商品も取り揃え、10代から50代までの幅広い年齢層にターゲットを広げた⁸。

また、店舗開発部が出店計画を担当しているのだが、人出の多い大型・近隣型SCへの出店も同社の利益を生む1つの原動力になっている。特にバブル崩壊後はSCへの出店に傾斜している。しかし、SC同士の競合が厳しくなっている。その上、SC内では専門店間の競合が厳しい。そして保証金も高い。つまり、SCへの出店は、生き残りの試金石なのである。

図2-1の低価格・トレンド志向というポジショニングを守っているが故に、値引き販売もしない。小ロット生産を可能としている故に、鮮度を保つために、同一商品を各店舗とも15着前後しか配置せず、売り切れても追加生産もしない。結果的に在庫ロスも減少する。これ等を総称し

て、ハニーズモデルとも呼ばれている⁹。

(6) 運動体

売上高総利益率では、ハニーズは57.8%でトップである。営業利益率も4.8%である。このような業績は、SPA方式を採用し、図1-2-Bのような事業システムを実行したとして、それだけで高業績を維持することが可能なのだろうか。多店舗展開すればそれだけロスも生じる。ハニーズモデルと称される所以はどこにあるのだろうか。

図2-3はハニーズのSPA、POS、店舗情報システムの関係図である。但し、点線の四角で囲んだ店舗情報とは、POSが売れ筋・死筋の把握に対して、顧客ニーズの発掘を目的とした対面情報収集、売込み活動であり、さらには継続的利益の発生に繋がるストア・ロイヤリティーの醸成活動である。店舗でのヒューミント活動により、新人であっても必然的に顧客と関わることになり、経営活動への全員参加意識が高まり、顧客も再来店し易くなるという利点がある。

店員や社員が着たい、売りたい商品作りを行っているとも評されている。そのため、商品企画や店舗そして顧客との関係を指して、同社の主役は顧客層と同世代の20歳代の女性社員・店員であるといわれている¹⁰。

図でSPAシステムとは、(商品企画→製造→物流センター)という流れを指す。商品企画は本社の重要な機能であるため、この3者間の情報・原材料・商品の流れは、本社が制御している。

POSシステムとは店舗・物流センター間の関係である。本社が介在しているのは、本社決済であるということの意味している。同一価格商品でも生地やデザインで付加価値を高め、売れ筋の変化にも素早く対応するためである。

高業績を維持し得る1つの秘密は、下図のように各機能がシステミックに連動し、組織が一個の運動体になっているからである。

図2-3 ハニーズモデル

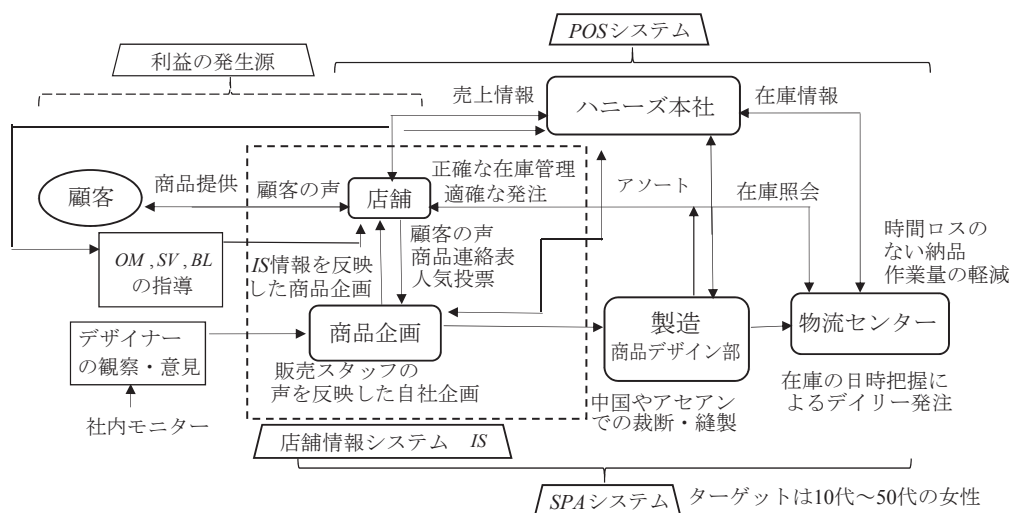
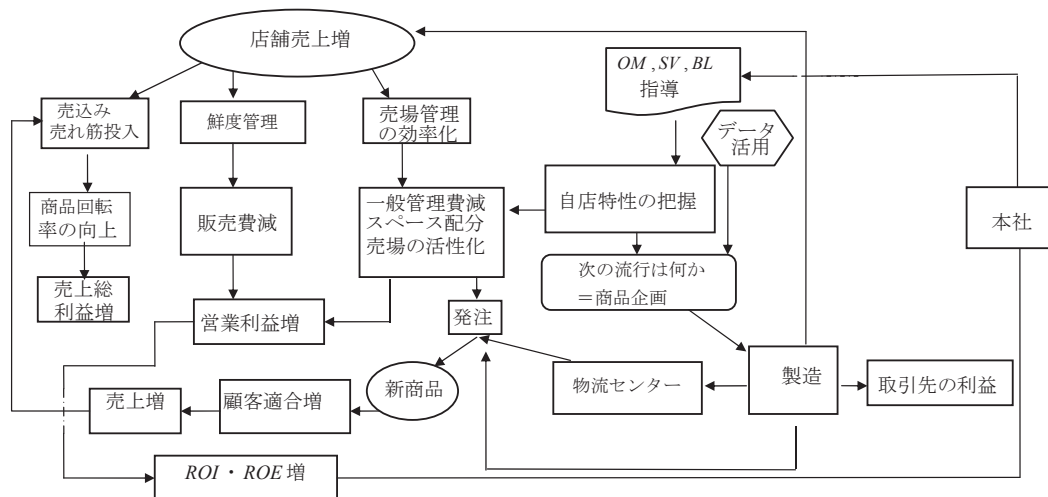


図 2-4 図 2-3 の店舗を巡る問題の1つの展開



例えば、(物流センター→店舗)の経路はアソートされた商品が配送される。逆の経路は発注経路であり、ほぼ毎週金曜日に情報伝達される。但し、全商品の1～2割が自主注文で、その他多くは本社・BLの判断が加味される。その販売情報はPOSで本社に集約され、個店・全店に適宜情報が送信され、同時にOM、SV、BL等が本社の指示の下カウンセリングを行う。一方、(IS情報+POS情報)は、店舗が収集した漠然とした要望と併せて商品会議に反映され、本社に伝達するとともに、工場へ伝えられる。このとき、高感度、高品質、リーズナブルという商品コンセプトが制約条件となる。各工場は、進捗を本社に伝えながら製造を行い、同時に本社や各店舗からの要望に応えなければならない。ここでも商品コンセプトは基準となる。さらに、各店宛にアソートを行い、一部を物流センターに納品する。物流センターは、各店の追加発注に応答し、在庫情報を本社に随時報告する。またEC発注に応答する。部分的ではあるが、これ等の過程が絶え間なく行われることが、運動体たる理由である。

図より、OMやSV、さらにBMが捩入れをしても、最大の負荷が掛かるのは店舗であることは、矢印の数からしても、明らかである。そのため、店舗の斬新な提案を取入れることで活気が生まれる工夫もなされている。その際、図2-4のように、店舗での売込み活動、鮮度管理、活性化の視点から考えられるべきであろう。

§ 3 ミクロの原動力

内田(2006)は、マクロ的促進要因がミクロの特徴を補完・促進しネットワーク形成に繋げるというモデルであった。そこでは経営者の意志や組織力については前提とされるが自明という訳ではない。繰り返しになるが、マクロ的促進要因もない中、図2-3の運動体としての動的な描写と図1-2-Bを対応させるには、原動力として経営者の構想力と実行力、社員の行動力に着目する

必要性があるであろう。そして、それこそが同社の最大のコア資源であると思われる。

(1) 心得

江尻社長は、エジリを開業する際、次の経営の6箇条の心得を立てた¹¹。

1. 仕事を一番の趣味にする
2. 目標をもって、前向きに決してあきらめない
3. 失敗して学び、同じ原因での過ちは二度としない
4. 与えられた条件でベストを尽くし、よりよき条件へ変える
5. いつも危機感を持ち、ピンチをチャンスに変える
6. グッドよりベター、ベターよりベストを目指す

以来、この6箇条を守り続けているという。

さらに、日頃生活をする上で心掛けてきたこととして、次の生活の6箇条を挙げている。

1. 健康であること
2. 家庭が円満であること
3. 悪いことは決してしない
4. ねたみや嫉妬の感情は一切持たない
5. 損得を考えず、善いか悪いかで判断
6. 人生は太く長く生きるべき

これ等は一見個人の処世訓であるが、同社の経営に反映されている¹²。

(2) 時代の流れ

江尻社長は「江尻義久の経営学」の最終回を「時代の流れを掴み先んじて変化していく」という題で結びとしている。同じことは『日々の新聞』のインタビューに答えて、「要は流れに沿うか逆らうかなんですよ」と述べている¹³。つまり、世間の動向に合う経営を行うか否かであるということである。これは、流行を追っても創らず、という同社の方針に一致している。§ 2(5)で鮮度と書いたが、同社では流行を、同時期により多くの人が新鮮と感じられるものと定義している。その根底は、同氏の経営の6箇条の4の所与の場でベストを尽くす、生活の6箇条の5の善悪で判断するという価値基準に通じている。つまり、(所与の場でベストを尽くす)(善行を積む)→(時代の流れを掴む)→(流行を追う)という関係が成り立っているといえる。

ハニーズハートフルサポートの設立や育児支援制度など、社員の働き易さへの取り組みも1つの時代の流れといえる。前者は障害者雇用であり、後者は子供が12歳になるまでなら30分から3時間までの勤務時間の短縮を認めるという制度である。給与は減るが賞与査定は通常と同一査定である¹⁴。

(3) リーダーシップ

ハニーズには3度の危機があった。1度目は、1985年のDCデザイナー達との取引中止である。2度目はバブル崩壊後の1993年の危機である。第3の危機は2011年3月の東日本大震災であっ

た。

1度目の危機の際は、前述の如く、取引中止を受けてハニークラブの設立に至ったのである。当時はまだ、SPAという言葉すらない時代のことであり、新たなビジネスモデルを提示することになった¹⁵。2度目のバブル崩壊後の不況期には、スクラップ・アンド・ビルドで、SCへの出店を加速化し他社との競争によって、業界全体が体力を強化した時代であった。ハニーズモデルというパターンの確立を見る時期である。

第3の大震災も同様だが、危機に際しては常に、社長の陣頭指揮によってそれを脱している。中国やミャンマー進出の際も、その先頭に立ったのは社長であった。

これは役職上の責任ではない。図1-2-Aにおいて、点線で描いた部分があった。ハニーハウスやDCデザイナーを廻りながら(実線部分)、その後のセルⅣにそのまま直線で接続するように社長自ら自問自答し様々構想を練った時期であったと思われる、それを点線で描いたものである。

このような岐路においても、時代の流れを掴み先んじて変化するという、すなわち消費者は高品質で高感度その上リーズナブルなものを求めているのだから、それを実現すればよい、というのが自然な考え方である。旧来の商習慣に捕らわれずに、中間マージンをカットすれば低価格販売でも利益を確保できる¹⁶。外的要因として必然的にせざるを得なかったのかもしれないが、製造部門を自社で持てば、短サイクルでの売れ筋商品の投入も追加発注もタイムリーに行なうことができるとの発想の転換は、その時期の構想であったと思われる。何れにせよ、その直後ハニークラブを設立することとなり、またその発想自体がSPAそのものであった。

しかし、SPAは規模の経済を前提とするという弱点を持っている。その規模とは100店舗以上とされる。ハニーズは出店攻勢に賭けていた時期であり、ピンチをチャンスに転じることができたのである。ここでも、経営の6箇条が通底していることがわかる。その後も、激戦区のSC出店を行い、自社ブランド力を強化することで、SPAの弱点を補い、成長を果たした。

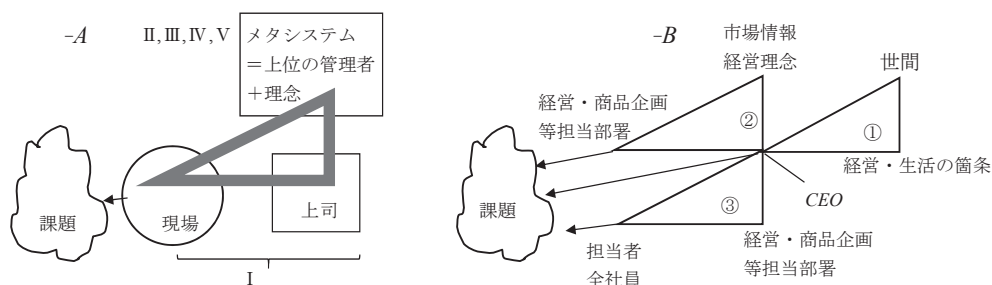
東日本大震災の際は、同社の被害は軽微であったが、物流が滞る可能性があった。全員避難を強いられる中、社長が陣頭指揮を執り、物流体制を維持した¹⁷。

危機に際して、また変革期においては、同氏は常に組織の第一線にあった。しかし、単なるトップダウン型ではない。「売れたら社員のお陰です。売れなかったら自分の責任です」と言い切るなど、後衛ではなく、抱擁力のある前衛型のリーダーシップを発揮しているのである¹⁸。

(4) リーダーシップの図示

図3-1-AはBeer(1979)(1981)の生存可能システムモデルの略図である。図のⅠ～Ⅴまでの5つの機能は神経系の必須の機能であるが、特にⅠが何等かの目的のための外界(課題)への働き掛け(←)を意味する。Ⅱ～Ⅴはメタシステムだが省略して表示している。このとき個人次元の生存可能システムに焦点を当てることで社会的オートポイエーシス単位を把握することが可能となる¹⁹。それは、現場と書かれている課題に向き合うべき当事者と、それを促進させる機能を担当する上司、さらに両者を支持するメタシステムの役割の人々の3者である。太線の三角形はその関係を指している。

図 3-1 江尻社長のリーダーシップの図解



-Bは、江尻社長が前衛型のリーダーであることの説明である。3つの三角形①～③は-Aの三角形と同等の関係を意味しており、①～③の順に場面と役割が回転することを表している。

①では、何か問題が生じたとき、江尻社長が当事者として、その問題に向き合う様を表している。その際、社長の行動を後押しするのは経営と生活の6箇条である。また、その解釈と、社長の判断を支える要因は、善かれ悪しかれ世間であろう。すなわち、消費者が求める商品、顧客が求めるブランド、他社の戦術、会社への世間的評価等々様々である。

②では、社長自身は促進の係となり担当部署を督励する立場である。当事者は担当部署であり、その判断はPOS、IS、売れ筋情報や各種市場情報に基づくことになり、同時に経営理念がその行動を規範的に支えることになる。

③は、その担当部署が中心的当事者を支え、また全社員が当事者意識を持って、各々の持ち場から援護するということになる。総合指揮はメタシステムとして社長が執ることになる。

このように役割を交互的に替えながら、相互に補完しながら課題を克服する単位、すなわち①②③を社会的オートポイエーシスの単位と呼ぶ。その中で-Bの社長の位置は、初めに当事者として問題を認識し解決に取り組むために、前衛的リーダーを表すものといえる。ハニーズでは、商品会議など、実際に社長は第一線の社員と一緒に問題に取り組むことが常態となっている。

(5) 社員・店員の三角形

社長が図3-1-Bの率先垂範型のとき、図2-1のポジショニングを守りながら、社員は如何にすればハニーズモデルに参加することができるのだろうか。マイクロ単位の行動を考えてみよう。

今日のように「個を認識」せざるを得ない時代において²⁰、小売業における重要なコミュニケーションとは、外部との境界面における社会的オートポイエーシス単位の単位内そして単位間のコミュニケーションである。すなわち、人々は、顧客のニーズを正確には知らないという構成上の不完全さ故に、本来的に他者＝顧客とのコミットメント関係＝社会的オートポイエーシス単位化を必要としているのである。つまり、顧客情報を本部へフィードバックするためにも、顧客を含む第一線において単位化が行われる必要がある。ストア・ロイヤリティーとは、その関係の中でリピーターが示すものだからである。

各店舗は、ハニーズを選好し継続的に購買するような傾向を持つ顧客を引き留めることが自店

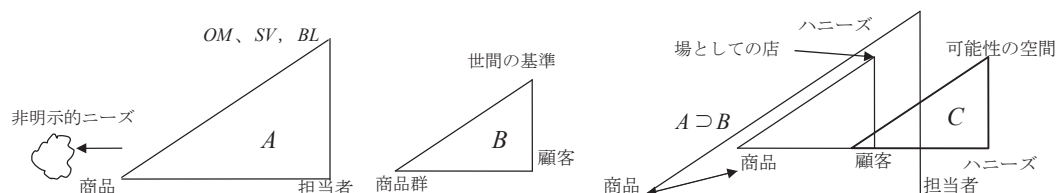
の繁栄に繋がる。そのために、その愛顧に応えなければならない。言い換えれば、ストア・ロイヤリティーとは顧客からの信頼であり、それに応えるには満足を提供することである。

顧客満足を実現するためには、境界面におけるコミュニケーションが重要であり、その上で、顧客ニーズを実現する品揃えを行わなければならない。そこで、第一線で顧客を含む単位化が行われるという本稿の立場からのストア・ロイヤリティーの概念図を考えてみたい。

社会的オートポイエシス単位とは個人レベルでの自己革新単位である。それ故、流行商品の導入を表す図3-2の三角形Aは、各部署各担当者が自己能力を付けるという学習の三角形でもある。Aから非明示的ニーズへの矢印は、店舗から消費者への商品の提案を意味している。一方、顧客は、三角形Bで商品を自身のニーズに合うか否かを世間の基準に照らして吟味している。

一方、ストア・ロイヤリティーは、顧客からの信頼である故、実際はAという枠組の中で、図3-2の右側のように三角形Cで方向付けられたA∩Bという三角形で表される。A∩Bとする理由は、顧客のニーズを満たす商品が店内にあるか、あるいは次回の来店時に用意できるということが理想であるからである²¹。つまり、顧客のニーズ(三角形B)に対して、ハニーズが品揃え(三角形A)で応答可能である(A∩Bと包摂できる)ということの意味している。

図3-2 ストア・ロイヤリティーの発生



さて、右端のストア・ロイヤリティーを表す三角形において、Bにおける世間の基準は、「場としての店」に変更され、商品群は特定の商品に変更される。その際、A∩Bにおける(外側の)商品と(内側の)商品との間の矢印は、店側から顧客への提案とニーズの具象化を意味している。すなわちA∩Bとは、顧客による企業に対するイメージ上の位置づけ、つまり愛顧・忠誠であり、その中で「場としての店」を自己の方向付けの基準と考えるということは、安心感・信頼感を抱いていることを意味し、商品に対してはバリュー志向に基づく価値感を認めているということである。如何なる企業も、このような位置関係を維持しなければならないであろう。

さて、その上でストア・ロイヤリティーは、三角形Cで方向付けられなければならない。その理由は、以下による。顧客を作用点とする三角形Cにおいて、可能性の空間とは、顧客にとって、未知の快適な生活への期待もハニーズを通して実現できるという意味で、Cは潜在的信頼を意味する。つまり先々までの顧客の信頼・支持という意味で、三角形Cは信頼の未来形を表している。すなわち、Cで方向付けられる顧客こそが、固定客になる可能性がある顧客なのである。一方、A∩Bは、同社が唱える経営理念と図2-3のハニーズモデルを通して揃えた商品とその努力を

した同社への顧客からの現時点での信頼を表象するものである。以上より、現在と未来の信頼を表すという意味で、ストア・ロイヤリティーは $(A \supset B|C)$ で表現することができるのである。

経営理念のリーズナブルプライスの追求は、図2-3のSPAで実現している。また他の経営理念は、図2-3の顧客の声に向き合うことも、信頼を勝ち取ることも図3-2の右の三角形に示されている。これがハニーズモデルの核なのである。すなわち、各自は「顧客にとって価値ある企業、高額でなくとも満足を売ることができる企業が生き残る」ことを体現しているのである²²。

結論として、図3-1-Bなる社長の三角形を受けて、ハニーズモデルを回転させるために、全社員・店員が $(A \supset B|C)$ というストア・ロイヤリティーを獲得する体制を組み続けようと努力すること、これがハニーズの原動力であり、それを示すことができた。

注

- 1 江尻(2014) 6月p.46.
- 2 江尻(2014) 5月p.52.
- 3 2016年7月20日インタビュー.
- 4 『日経MJ』(2016) 7月18日.
- 5 図1-2-Aに関して、Iのスタートアップ期というセルは、内田(2006)では企業間ネットワークへの不参加という意味で不参加のセルだが、ここではスタートアップ期のセルとした。このセルは、小売など一般消費者をターゲットとする業種の市場志向型のI-1と、加工業などに見られることだが、特定の他者に対して依存的に利便性の追求する創業に一応区分することができる。後者をここでは問題意識型と呼び、I-2と区分することにする。セルIIのクローズド連携戦略への参加とは、大手の下請になり、元請の事業システムに合せて事業システムを洗練化する場合である。誘いを断り、IVのセルに向った企業もある。オープン連携戦略への参加というセルIIIは、III-1のコア資源の蓄積とIII-2の異分野の資源の獲得のセルに分かれる。セルIII-1はコア資源の蓄積で、Iにおける経験から自社の資源を展開する状態である。他社にプラットフォームを提供する立場である。III-2の異分野の資源の獲得とは、異分野へ進出する場合である。セルIVに入る企業は、事業システムの網羅・統合度も高く、コア資源の蓄積も厚い企業である。
図1-2-Bについては、本来のモデルでは、マイクロ要因に影響するマクロ要因を想定するのだが、いわき・常磐地域においては現在それに該当する促進要因は見当たらない。図の-AにおいてセルIVの矢印が太字なのは同社が無借金経営であるということを示すためである。
- 6 福嶋(2012), p.118.
- 7 江尻(2014) 7月, p.46.
- 8 『織研新聞』2016, 7月7日.
- 9 『日経MJ』2007, 1月29日.
- 10 2016年7月20日インタビュー.
- 11 江尻(2014) 5月, p.47.
- 12 江尻(2014) 5月, p.48.
- 13 江尻(2014) 8月, p.48. 『日々の新聞』(2003)第19号.
- 14 2016年7月20日インタビュー.
- 15 1986年のGap社のAnnual Report. Fisher会長が用いたSpecialty Store Retailer of Private Label Apparelを織研新聞社の記者が87年に翻訳する際、SPAと略し製造小売業と訳した。
- 16 江尻(2014) 8月, p.48.
- 17 江尻(2014) 5月, pp.50-51
- 18 2016年7月20日インタビュー.
- 19 土谷(1004), Tsuchiya (2007)を参照されたい.

- 20 ラップ, コリンズ(1992), p.47.
21 $A \subset B$ の場合は, 欠乏時代・高度経済成長期の小売業の状況である。 $A \cup B$ の場合は, $A \cap B$ の部分しかニーズに
応えられないということである。故に, $A \supset B$ でなければならない。
22 2016年7月20日インタビュー。

参考文献

- [1] Beer, S., *The Heart of Enterprise*, John-Wiley, 1979.
[2] Beer, S., *Brain of the Firm*, 2nd edn., John-Wiley, 1981.
[3] 江尻義久「江尻義久の経営学(1) トップの責任感が非常時の対応を決める」『商工ジャーナル』 商工中金
経済研究所, 40(5), pp.50-52, 2014-05.
[4] 江尻義久「江尻義久の経営学(2)SPAで流行ものを作り手頃な値段で販売する」『商工ジャーナル』 商工中
金経済研究所, 40(6), pp.46-48, 2014-06.
[5] 江尻義久「江尻義久の経営学(3)圧倒的スピードで高品質の商品を生み出す」『商工ジャーナル』 商工中
金経済研究所, 40(7), pp.46-48, 2014-07.
[6] 江尻義久「江尻義久の経営学(4)時代の流れを掴み先んじて変化していく」『商工ジャーナル』 商工中
金経済研究所, 40(8), pp.48-50, 2014-08.
[7] 福嶋 路「ファッション性と低コストの両立の追求—株式会社ハニーズ」, 東北大学地域発イノベーション
事例調査研究プロジェクト『地域発イノベーション I—東北からの挑戦』 河北新報出版センター, pp.107-
128, 2012.
[8] 『日々の新聞』 第19号, 「一期一会・私たちの祝祭—江尻義久さん(ハニーズ代表取締役)」2003, 12月。
[9] 『日経MJ』「ハニーズお家芸頼み衣替えの時—NSC進出で客層変化, 主婦向け日常着生産倍に」2007, 1月29日。
[10] 『日経MJ』「コスト?納期?服の縫製どの国で」2016, 7月18日。
[11] ラップ, S., コリンズ, T.『個人回帰のマーケティング』(江口馨訳) ダイアモンド, 1992。
[12] 『織研新聞』「ハニーズ幅広い年代へブランド再編」2016, 7月7日。
[13] 土谷幸久『オートポイエーシスの生存可能システムモデルの基礎的研究』学文社, 2004。
[14] Tsuchiya, Y., "Autopoietic Viable System Model," *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.24,
pp.333-346, 2007。
[15] 内田純一「地域企業のネットワーク経営:産業クラスターと地域ブランドを活用する資源ベース戦略論」(北
海道大学博士学位論文), 2006。

(つちや ゆきひさ/経営学・組織論・戦略論)