事業構想における
ポジショニング発想の重要性

ーアパレル産業を例にとってー

Inoue Seminar 9th

Akutagawa Yuki　Takada Miki　Nishida Manami　Maekawa Hatsune

目次

1. リサーチ・クエスチョン
2. リサーチメソッド
3. 分析Ⅰ ポジショニングについての分析
4. 分析Ⅱ 事業発想の分析
5. 分析結果
6. 本研究の貢献
7. 本研究の限界点
8. 参考文献

© Inoue Seminar 2016

問題

あなたは新しくハンバーガーショップを開業します
どんなハンバーガーを売りますか

© Inoue Seminar 2016

一般的に、事業を立ち上げる際に
最初に取り組む事は…

競合分析

© Inoue Seminar 2016

1.リサーチ・クエスチョン

企業が成功している要因は
本当にポジショニングなのか

© Inoue Seminar 2016

2.リサーチメソッド

リサーチ・デザイン

RQ	企業が成功している要因は本当にポジショニングなのか
調査対象	日本のアパレル業界(ヤングレディース)
分析Ⅰ	1.各企業がいつ最も成長した時期を算出する 2.その時期に沿ってマッピングする

© Inoue Seminar 2016

2.リサーチメソッド

調査対象の選定

1.分析対象とする業界の選定を行う

＜選定条件＞
✓　花形企業の移り変わりが適度なスピードで行われている業界

✓　ポジショニングが分かりやすい業界

→アパレル業界(ヤングレディース)

© Inoue Seminar 2016

2.リサーチメソッド

調査対象の選定

2.業界内で成功している企業の選定を行う

＜選定条件＞

✓ 業界セグメントを一番早く確立した企業群
複数企業で確立した場合はそれらも含む

✓ 大手企業
売上高1000億円を超えたことがある企業
但し、業界に革新をもたらした企業は含む

選定企業一覧
オンワード樫山
イトキン
ワールド
鈴屋
鈴丹
BEAMS
しまむら
United Arrows
ワールドSPA
point

© Inoue Seminar 2016

3.分析Ⅰ ポジショニングについての分析

分析Ⅰ-1　各企業がいつ最も成長したのかを算出する

＜算出方法＞

①実質成長率から算出

式：実質成長率を算出=売上高前年比 / 経済成長率

（実質成長率は研究班調べ）

②公刊資料の記述より引用

例：繊研新聞,アパレル企業関連の書籍etc.

③実務家へのインタビュー

元ワールド出身のコンサルタント 北村さん

© Inoue Seminar 2016

3.分析Ⅰ ポジショニングについての分析

分析Ⅰ-1 各企業の花形時期

企業名	ピーク時	算出方法
オンワード樫山	1969～1971年	①実質成長率
イトキン	1969年	②公刊資料の記述 出典:アパレル産業のマーケティング史
ワールド	1976年	①実質成長率
鈴屋	1980年	③実務家へのインタビュー
鈴丹	1986年	①実質成長率
BEAMS	1988年	②公刊資料の記述 出典:アパレル業界の動向とカラクリがよーくわかる本
しまむら	1991年	③実務家へのインタビュー
ワールドSPA	2001年	①実質成長率
United Arrows	2001年	①実質成長率
point	2001～2006年	①実質成長率

© Inoue Seminar 2016

3.分析Ⅰ ポジショニングについての分析

分析Ⅰ-2 アパレル業界の特徴

◆ S・Bカイザー(1994)『被服と身体装飾の社会心理学』

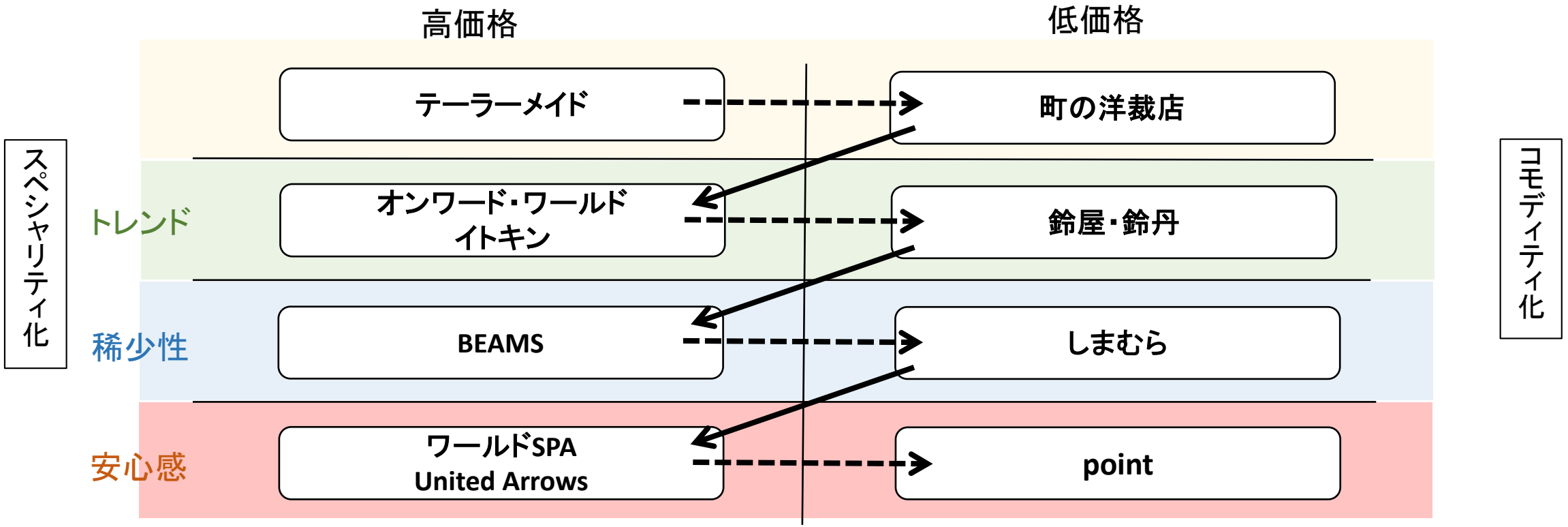
-同調
個人が現実のあるいは予想される集団の圧力によって、その行動や態度を他の構成員のそれと一致するように変化させることである（Kiesler&Kiesler,1970）
-個性
人間には他者にはない独自性を持ちたい、という基本的な欲求がある

➡ 消費者は同調と個性を繰り返す
したがってアパレル業界も同調化と個性化という流れを繰り返すと予測できる

© Inoue Seminar 2016

3.分析Ⅰ ポジショニングについての分析

分析Ⅰ-2 ポジショニング



成功した企業は顧客志向が次に向かうと予想されるポジションに収まっている

© Inoue Seminar 2016

事業構想において実際に
ポジショニングから発想した企業は
どれくらいあるのだろうか

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

リサーチ・デザイン

RQ	企業が成功している要因は本当にポジショニングなのか
調査対象	日本のアパレル業界(ヤング・レディース)
分析Ⅰ	1. 各企業がいつ頃成功していたのかを算出する 2. ポジショニングにあてはめてマッピングする
分析Ⅱ	ポジショニングのステップにあてはめる

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

分析Ⅱ　ポジショニングのステップにあてはめる

各企業の経営者の事業構想に関する言葉をピックアップする

〈選定条件〉
振り返りのバイアスを避けるために出来るだけその当時の言葉を用いる

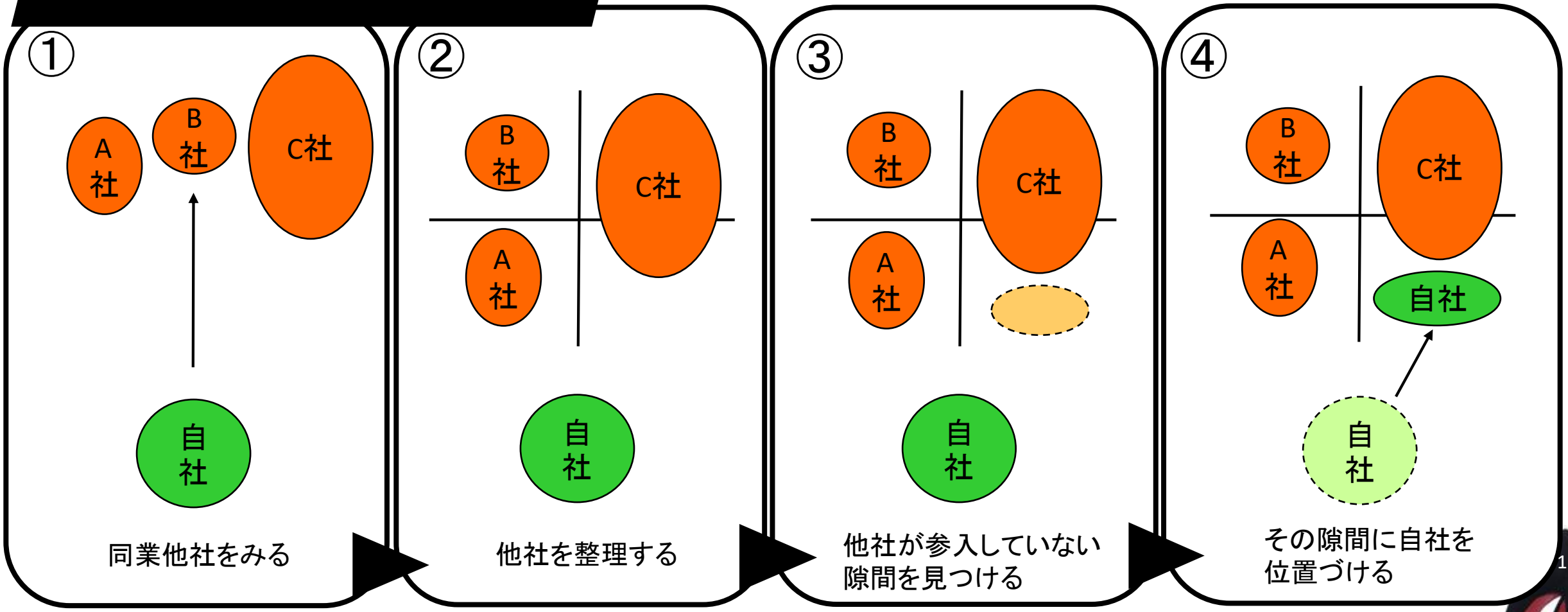
〈分析に用いたデータソース〉
✓公刊資料
✓社史
✓経営者本人が書いた著書
✓事業構想当初のインタビュー記事
※各データソースの妥当性は業界コンサルタントに相談

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

ポジショニングの4ステップ

著者作成



© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

ポジショニング発想の有無

10社中2社

	オンワード樫山	イトキン	ワールド	鈴丹	鈴屋	BEAMS	しまむら	ワールド(SPA)	United Arrows	Point
Step 1	✖	✖	✖	✖	○	✖	○	✖	✖	✖
Step 2	✖	✖	✖	✖	○	✖	○	✖	✖	✖
Step 3	✖	✖	✖	✖	○	✖	○	✖	✖	✖
Step 4	✖	✖	✖	✖	○	✖	○	✖	✖	✖

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

ポジショニング発想の事例

	鈴屋	しまむら
Step1	当時の衣料品店を意識	周りの呉服店を意識
Step2	当時は既製服を売っているのは、テーラードメイドや百貨店ブランドなどの高級店か「安かろう悪かろう」の洋装店しかなかった	周りの呉服店は仕入れ先からの委託販売、高価格かつ対面接客
Step3	低価格かつ質の良い既製服を売っている店はない	低価格または対面接客をしていない競合はない
Step4	問屋との取引を作り、もともと得意だった毛糸や生地といった自社の商品を使った	仕入れ先から買取制にすることにより値段を下げ、さらにセルフサービス化

※しまむらはポジショニングを考えたと言っても、地元の呉服、ヨーカ堂というようなものを参照していて、典型とは言えない。
ポジショニングのアプローチを実践した典型事例は、鈴屋のみともいえる。

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

ポジショニング発想を用いていなかった企業は
事業構想の際にどのような発想を用いていたのだろうか

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

アメリカのライフスタイルを目の当たりにし、
これを売る店を作りたいと思った。
-BEAMS　設楽洋

「日本もアメリカのように既製服の時代が必ず来る」
と確信した。
-オンワード樫山　樫山純三

SPAとセレクトを組み合わせることで、
ハイセンスなものを売りつつも、利益を担保できる
仕組みを生み出した。
-United Arrows　重松理

アナロジー

コンセプチュアル・
コンビネーション

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

アナロジーとは？

- 認知心理学で長く研究されている認知的プロセスであり、アイディアの創出に有効であるとされている。(Ward,2004)

- アナロジー思考とは、既知のドメイン(ソースコンセプト)に含まれる知識を使い、未知のドメイン(ターゲットコンセプト)内の情報を解釈すること。そしてソースコンセプトとターゲットの特性でマッピングするのではなく、構造の関係でマッピングする。(Gentner,1983)

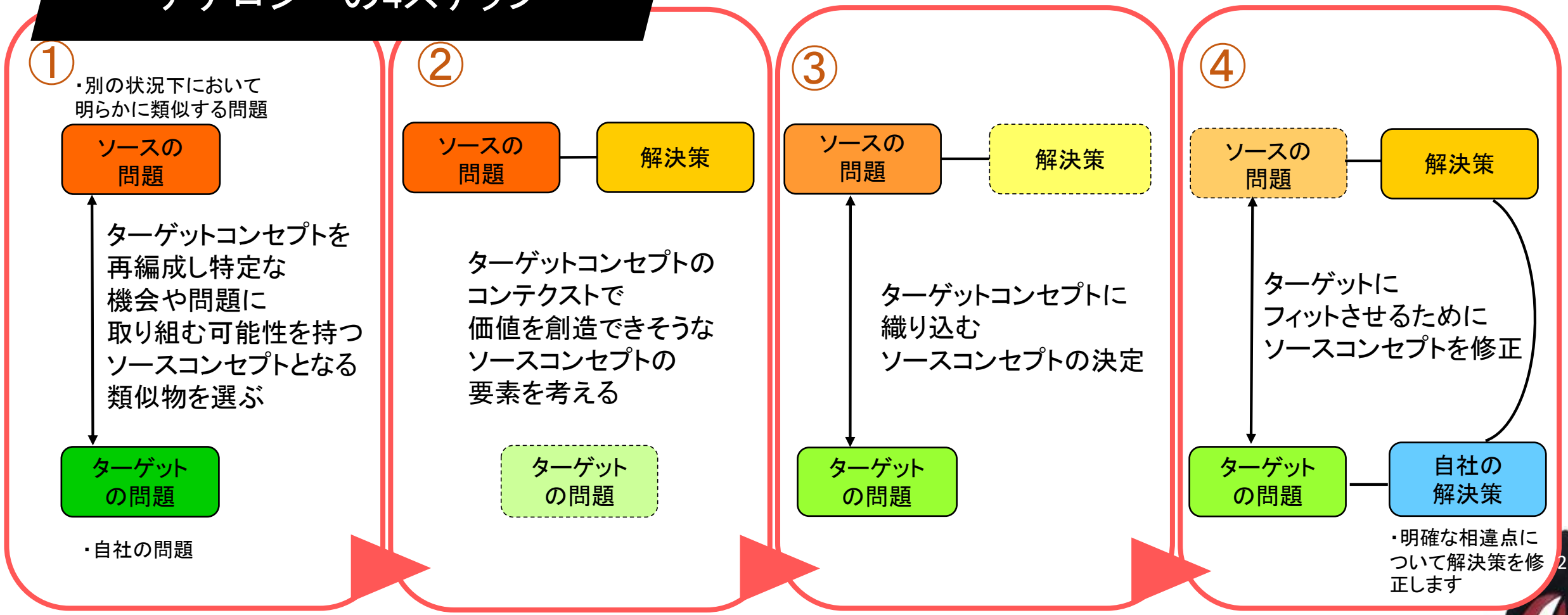
- アナロジーとは遠い世界からの模倣。遠い世界の模倣とは、異業種、海外、過去などの遠いところからインスピレーションを得て、自社の独自の仕組みを構築するような模倣である。(井上,2012)

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

アナロジーの4ステップ

Martins, L.L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015)



© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

アナロジー発想の有無

10社中7社

	オンワード樫山	イトキン	ワールド	鈴屋	BEAMS	ワールド(SPA)	United Arrows	Point
step1	○	○	○	○	○	○	◌	○
step2	○	○	○	○	○	○	◌	○
step3	○	○	○	○	○	○	◌	○
step4	○	○	不明	○	○	不明	◌	○

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

アナロジー発想の事例

	オンワード樫山	ワールド
Step1	類似物：アメリカの既製服 問題・機会：衣料統制中、日本の既製服は「安かろう悪かろう、吊るしんぼ」であり、「日本もいまに米国のように既製服の時代が必ず来る」と確信した。	・類似物：ヨーロッパの街中を歩く女性たち ・問題・機会：日本とヨーロッパで売っているものは大差ないが、ヨーロッパの街を歩く女性の姿はあか抜けしてみえた ⇒日本の女性のファッションはどこかあか抜けない印象であった
Step2	要素：機械製造による既製服の生産体制	要素：バランス良く組み合わせられたファッション
Step3	ホフマンプレス機の導入 →日本の既製服は手アイロンでの仕上げであるため、「着くずれがする」「吊るしんぼ」というイメージだったが、ホフマンプレス機によって短時間で立体的なプレスが可能となり、日本のネガティブな既製服のイメージを払拭できる。	トータル・コーディネート・ファッションづくり →日本では「ファッションはバランス第一」ということはあたり前だと思われてはいたが、そのあたり前のことが、あたり前に作られず、売られず、着られていない現状だった。
Step4	修正する必要がなかったため、そのまま取り入れた。	修正する必要がなかったため、そのまま取り入れた。

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

コンセプチュアル・コンビネーションとは？

- アナロジー思考と同じように、元々認知心理学で研究されている構成概念である。認知的アプローチとして企業家のアイディアの創出(Ward,2004)やビジネスモデルのイノベーション(Martins, Rindova and Greenbaum,2015)の研究に応用された。

- コンセプチュアル・コンビネーションとは、2つの既存のコンセプトが1つに併合されたことにより、新奇性が生まれることである。(Martins et al, 2015)

- アナロジー思考は、ターゲットコンセプトとソースコンセプトとの類似性の識別が大事である。それに対して、コンセプチュアル・コンビネーションはターゲットコンセプトの特性を変えるために、2つコンセプト間の違いを見出し、その違いをターゲットに取り入れることで新しいコンセプトを創造する。(Martins et al, 2015)

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

コンセプチュアル・コンビネーションの4ステップ

著者作成

①

変更子
（modifier）

・変更子は複数あっても構わない

・ターゲットと結合できる要素を提供する変更子（modifier）を選ぶ。

ターゲット

②

変更子

比較

・変更子とターゲットを比較し、違いを見つける。

ターゲット

※形：スロット
色：**充填剤**

③

変更子

・ターゲットを変えられる変更子の充填剤（filler）をターゲットにおける対応のスロット(slot)に入れる。

ターゲット

※形：スロット
色：**充填剤**

④

変更子

ターゲットのコンテキストと特徴に適応させるため、新たな充填剤を修正する。

概念の結合によって新しく現れた概念に投資する必要もある。

ターゲット

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

コンセプチュアル・コンビネーションの有無

10社中1社

	オンワード樫山	イトキン	ワールド	鈴屋	BEAMS	ワールド(SPA)	United Arrows	Point
step1	✖	✖	✖	✖	✖	✖	○	✖
step2	✖	✖	✖	✖	✖	✖	○	✖
step3	✖	✖	✖	✖	✖	✖	○	✖
step4	✖	✖	✖	✖	✖	✖	○	✖

© Inoue Seminar 2016

4.分析Ⅱ 事業発想の分析

コンセプチュアル・コンビネーションの事例

	United Arrows
Step1	ターゲット：セレクトショップ 変更子：SPA
Step2	・スロット→①品揃え②デザイン ・ターゲットの充填剤：①厳選、少ない②ドレッシー ・変更子の充填剤：①色、型が豊富②カジュアル
Step3	・UA（セレクト編集型SPA）の充填剤：①豊富な色、型②カジュアル
step4	不明

充填剤 ＼ スロット	品揃え	デザイン
セレクトショップの充填剤	厳選・少ない	ドレッシー
SPAの充填剤	色・型が豊富	トラッド・カジュアル
UAの充填剤	豊富な色・型	トラッド・カジュアル

© Inoue Seminar 2016

5.分析結果

企業名	思考法
オンワード樫山	アナロジー
ワールド	アナロジー
イトキン	アナロジー
鈴屋	アナロジー
鈴丹	ポジショニング
BEAMS	アナロジー
しまむら	ポジショニング
United Arrows	コンセプチュアル・コンビネーション/アナロジー
ワールド(SPA)	アナロジー
POINT	アナロジー

➡ 事業を構想する際にポジショニングを最重要だと考えていた企業は2社

© Inoue Seminar 2016

5.分析結果

Q.事業構想において実際にポジショニングから発想した企業はどれ位あるのだろうか
A.ポジショニングで事業を発想していた企業は10社中2社
※しまむらはポジショニングを考えたと言っても、地元の呉服、ヨーカ堂というようなものを参照していて、典型とは言えない。ポジショニングのアプローチを実践した典型事例は、鈴丹のみともいえる。

Q.ポジショニングで発想していない企業はどのように発想していたのだろうか
A.ポジショニングで事業を発想していなかった企業は8社
-アナロジー発想は7社
-コンセプチュアル・コンビネーションは1社

RQ.企業が成功している要因は本当にポジショニングなのか
-必ずしもポジショニング発想で事業を構想しているわけではない

© Inoue Seminar 2016

6.本研究の貢献

成功した企業は顧客の嗜好が次に向かうと予測されるポジションをとっていた

→ポジショニングの考え方は、少なくとも結果論として正しい

しかし、ポジショニングによって成功している企業がポジショニング発想であるとは限らない

→ポジショニングをいの一番に考えていないことが判明

© Inoue Seminar 2016

6.本研究の貢献

では、ポジショニングアプローチは
事業構想において不要な理論なのだろうか

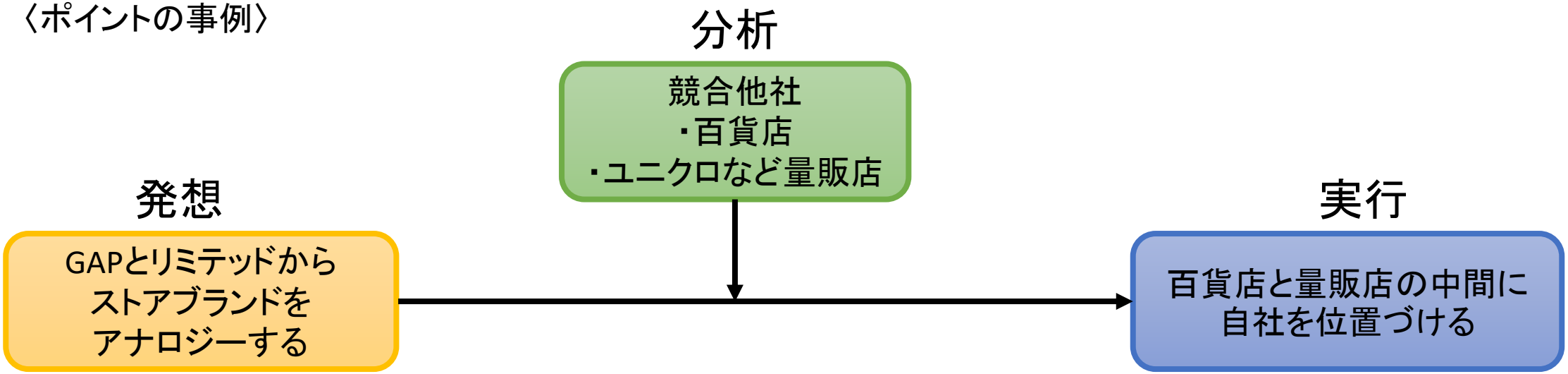
© Inoue Seminar 2016

6.本研究の貢献

ポジショニングの意義

成功している企業の多数は
自分の発想が正しいことをポジショニングで検証していた

〈ポイントの事例〉



© Inoue Seminar 2016

6.本研究の貢献

〈ポイントの事例〉

	ポジショニング (発想の検算として)	アナロジー	コンセプチュアル・ コンビネーション
step1	○ 同業他社をみた	○ ・類似物：GAP・リミテッド ・問題・機会：ただ時流に乗って他人の商品を売上を積み上げても意味がない	×
step2	○ 高価格帯には百貨店ブランド・セレクトショップが位置し、低価格帯には量販店が位置する	○ ・要素：ストアブランド化 ・差別化が比較的容易に実現できる	×
step3	○ 中間価格帯に参入する隙間がある	○ ・SPAによる製造への進出 ・洋服屋からチェーンストア化 ・自社ブランド化	×
step4	○ 値ごろ感もありつつファッション性もある中間価格帯に自社を位置づける	○ ・日本流にアレンジとは書いてあるが内容は不明	×

© Inoue Seminar 2016

6.本研究の貢献

▼ポジショニング発想＝○/検算としてのポジショニング＝◌

10社中6社

	オンワード樫山	イトキン	ワールド	鈴丹	鈴屋	BEAMS	しまむら	ワールド(SPA)	United Arrows	Point
Step1 同業他社をみる	◌	✖	◌	✖	○	◌	○	✖	✖	◌
Step2 他社を整理する	◌	✖	◌	✖	○	◌	○	✖	✖	◌
Step3 他社が参入していない隙間を見つける	◌	✖	◌	✖	○	◌	○	✖	✖	◌
Step4 その隙間に自社を位置づける	◌	✖	◌	✖	○	◌	○	✖	✖	◌

© Inoue Seminar 2016

6.本研究の貢献

1

成功した企業は顧客の嗜好が次に向かうと予測されるポジションをとっていた

→ポジショニングの考え方は、少なくとも結果論として正しい

2

しかし、ポジショニングによって成功している企業がポジショニング発想であるとは限らない

→ポジショニングをいの一番に考えていないことが判明

3

いの1番には考えてはいないが検算としてポジショニングを使っていた

→成功しているところの多数は、自分の発想が正しいことをポジショニングで検証していた

© Inoue Seminar 2016

7.本研究の限界点

1. 成功した企業の多数はなぜポジショニングを
   いの一番に考えないのか解明していない

2. 本研究は成功した企業だけをとりあげたが
   ポジショニングをいの一番に考えてうまくいかなかった事例を調べ
   ポジショニング発想の限界を見極める必要がある

3. アナロジーとコンセプチュアルコンビネーションの
   有効性の解明していない

© Inoue Seminar 2016

8.参考文献

【雑誌】

- ジョバンニ・ガベッティ、ジャン W. リブキン、鈴木泰雄(訳)「How Strantegists Really Think Trapping the Power of Analogy」『Diamond Harvard Business Review』 2005年7月p48-61
- 「巨大商人の超経営術に学べ！」『商業界』1996年9月p146
- 「旬の経営者に聞く」『商業界』2001年8月,p63
- 「トップが掲げる2011年のキーワード」『商業界』2011年2月,pp28-29
- 『ビジネスウィーク』1984年9月17日号

【新聞】

- 『繊研新聞』「証言でつづる日本のファッション史202回」年代不明
- 『繊研新聞』-証言でつづる日本のファッション史-1992年3月27日
- 『繊研新聞』-証言でつづる日本のファッション史−1992年12月12日

© Inoue Seminar 2016

8.参考文献

【WEB】

- DREAM GATE「第66回 株式会社ビームス 代表取締役社長 設楽洋」http://case.dreamgate.gr.jp/mbl_t/id=707　2015年12月23日
- Fashionsnap.com Inside「連載「ふくびと」BEAMS社長 設楽洋~6.5坪の1号店から未来へ~」http://www.fashionsnap.com/inside/fukubito-beams-yo-shitara/index.php　2015年12月23日
- イトキン株式会社HP http://www.itokin.com/ 2016年2月5日
- 株式会社アダストリアHP http://www.adastria.co.jp/ 2016年2月5日
- 株式会社オンワード樫山HP http://www.onward.co.jp/ 2016年2月5日
- 株式会社鈴屋HP http://www.suzuya-net.co.jp/ 2016年2月5日
- 株式会社しまむらHP http://www.shimamura.gr.jp/ 2016年2月5日
- 株式会社パレモHP http://mb.palemo.com/ 2016年2月5日
- 株式会社ビームスHP http://www.beams.co.jp/ 2016年2月5日
- 株式会社ユナイテッドアローズHP http://www.united-arrows.co.jp/index.html 2016年2月5日
- 株式会社ワールドHP http://corp.world.co.jp/ 2016年2月5日
- 「重松理が語る、ユナイテッドアローズ」OPENERShttp://openers.jp/article/23627 2015年12月22日
- 「重松理が語る、これからの夢と希望」OPENERShttp://openers.jp/article/23630 2015年12月22日
- 「重松理が語る、ユナイテッドアローズの躍進」OPENERShttp://openers.jp/article/23628）2015年12月22日
- 「【対談】ユナイテッドアローズの育ての親 ワールドの創業者の畑崎廣敏×重松理　」,Fashonsnap.com http://www.fashionsnap.com/the-posts/2014-02-25/ua-feature-top/）2015年12月22日

© Inoue Seminar 2016

8.参考文献

【書籍】

- イトキン株式会社(1970)『イトキン20年のあゆみ』イトキン
- 井上達彦(2012)『模倣の経営学 偉大なる会社はマネから生まれる』日経BP社
- 井上達彦(2014)『ブラックスワンの経営学』日経BP社
- 小川孔輔(2011)『しまむらとヤオコー』小学館　p.51 pp.57-58 p.97 pp.103-106
- 樫山純三(1998)『樫山純三-走れオンワード 事業と競馬に賭けた50年-』日本図書センター
- 鍛島康子（1937）『アパレル産業の設立–その要因と企業経営の分析–』リフレ出版
- 木下明(2011)『アパレル産業のマーケティング史』同文館出版浩
- キム K.P.ジョンソン、シャロン J.レノン(2004)『外見とパワー』北大路書房
- 栗田清暉『鈴丹ファッションNo.1への挑戦』商業界
- 国民金融公庫調査部(1979)『日本のファッション産業』中小企業リサーチセンター
- 小島健輔(2003)『ファッションビジネスは顧客最適へ動く』こう書房
- 齋藤孝浩(2014)『ユニクロ対ZARA』日本経済新聞出版社
- 鈴丹社史編集委員会(1980)「女性の美を求めて30年:鈴丹のあゆみ」鈴丹
- 鈴屋 (1990)『商人根性：鈴木房吉の世界』鈴屋
- 鈴屋 (1975)『鈴屋65年史』鈴屋
- 月泉博(2006)『ユニクロvsしまむら』日本経済新聞出版社
- ヘンリー・ミンツバーク（2013）『戦略サファリ』東洋経済新報社
- 藤原康晴、杉村省吾、池本明(1983)『ファッションと個性』昭和堂
- 山下泰治(1983)「ワールド急成長の軌跡—畑崎広敏の人と経営」商業界
- M.E.ポーター(1982)「心底競争の戦略」ダイヤモンド社
- S・B・カイザー(1994)『被服と身体装飾の社会心理学(下巻)-装いのこころを科学-』北大路書房

© Inoue Seminar 2016

8.参考文献

【論文】

- Blumer, H. Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection.*THE SOCIOLOGICAL QUARTERLY,*276-190.
- Gentner, D. (1983). Structure-Mapping: A Theoretical Framework for Analogy. *Cognitive Science*, *7*(2), 155–170.
- Martins, L.L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *9,* 99–117.
- Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *19*(2), 173– 188.

- 沼上幹・浅羽茂、新宅純二郎、綱倉久永(1992)「対話としての競争-電卓産業における競争行動の再解釈-」『組織科学』,26(2):64-79
- 雪村まゆみ、今岡春樹(2002)「同調欲求、差異化欲求がファッション採用に及ぼす影響」『繊維製品消費科学』,43(11):707-713

© Inoue Seminar 2016