

世界「失敗」製品図鑑 －攻めの失敗から生まれる次の飛躍－

㈱学びデザイン代表取締役社長 荒木博行氏

スキップの失敗－プロダクトのレンズを外せなかった

スキップは、ユニクロでおなじみのファーストリテーリング (FR) が手がけた野菜の事業です。今のファーストリテーリングからは想像できませんが、スキップとは野菜ビジネスです。僅か 1 年半でクローズしました。

スキップ事業の経緯は、2001 年、ユニクロが野菜事業の参入を表明しました。FR はフリースで爆発的なブームを巻き起こしたのですが、その後業績は停滞していたため、次の柱を作りたかったというのがこの背景にあります。SPA モデルと言われますが、上流から下流へという一貫したビジネスをアパレルで行い成功しました。つまり、一貫したオペレーションの意味は、サプライチェーンにある無駄を取り除くことによって、そこで発生していたコストや手間を削り、低価格化を実現し、PDCA 化が素早くできるというイノベーションを起こしました。

これまでのシステムではリスク分散をしていたのですが、一貫したオペレーションではリスクも伴います。ユニクロはそのリスクを全部抱え、サプライチェーンのイノベーションを起こすということで、フリースは成功しました。これは凄い着眼だと思います。サプライチェーンが分断して、価格が高騰して、そしてイノベーションが起きていない業界は他にないか考え、農業に辿り着き、野菜事業に着眼し、野菜を生産から流通、販売までを SPA モデルで行い、良質で安い野菜を提供しようと考えました。

アパレルをやっている企業がなぜ野菜なのかと考えると、かなり突飛なことだと思われそうですが、この抽象度で見ると非常に合理的なのです。

ですから、このような一貫したオペレーションを我々 (ユニクロ) はつくることのできるから、チャレンジしていいのではないかとりました。これは当時、EC 事業部部長をしていた柚木氏の発案で永田農法を導入すれば、品質向上が期待できるし、ユニクロのイノベーションを横展開して野菜で行おうというものです。当然、役員全員が反対しました。そこに柳井社長がトップダウンでゴーサインを出し、2002 年 9 月にサービスを開始しました。

とてもワクワクする事業だと思います。当初はユニクロで行う事業という話題性があって好調なスタートを切りました。しかし、面白いと思われたもののファミリー層に敬遠され、会員は独身世帯に偏って客単価が予想を大きく下回りました。単身者が買う量は限られますので、単価も上がりません。スタートから 1 年も経たない 2003 年 6 月には、当初計画していた売り上げの半分程度となって、経常損益は約 10 億円の赤字となってしまいました。そこで、少しアプローチを変えて、都内の優良地に実店舗を展開しようとしたのですが、これも不発に終わってしまいます。

その理由は欠品問題です。永田農法での契約農家の拡大が難航したため、野菜の収穫が不安定となって、顧客離れが進んでしまったということです。例えば品質がよくても、価格が安くても、欲しい野菜が手に入らないのであればお客様はそのお店には自然と足が遠のくことになります。

このような状況により、2004年3月、1年半の期間を経て撤退することになりました。特別損失は26億円を計上しました。

その後ですが、現在、柚木氏はGUの経営トップになります。柚木氏にインタビューしたことがあるのですが、この事業の失敗について尋ねました。その際、柚木氏が応えた話が非常に印象に残っています。柚木氏は、「ユニクロのこれまで成功が野菜でも横展開できる、また反対した人達に対してこのビジネスモデルを成功して証明する、この強い思いが、顧客のニーズを真摯に読み解くことを妨げた」と話しました。「強い思い」は新規事業を立ち上げる際には重要なファクターです。しかし、その思いと共に、冷静さ、周りの話に耳を傾けるといったこととのバランス感覚が非常に大事だと思います。

我々もこの失敗は容易に繰り返します。事業を立ち上げる時に、周りから痛いところを突かれたり、自分のプライドをかけていたりとかで、なにくそ！と思って走るのですが、うまくいく時はいいのですが、そのなにくそ！という思いがレンズを曇らせてしまうことが往々にあるのです。『イノベーションのジレンマ』の著作で知られる経営学者のクレイトン・クリステンセンは、「我々は必ずプロダクトのレンズをかけてしまう」と言っています。つまり1回、事業責任者になってしまったら、ユニクロの例では、この野菜をどう売るか、野菜ありきでお客様を見てしまいますが、大事なことは、野菜を売るというレンズを外して、お客様にとって何が大事かということ、普通に真摯な眼で見ることだということです。当たり前の事なのですが、事業責任者になると、我々はこのことを忘れ、その事業ありきでビジネスを見てしまう。これが失敗の原因になると、クリステンセンは述べています。

顧客指向ということは皆さんも百万回も聞いていることだと思いますが、プロダクトのレンズをかけた顧客指向は意味がないのです。

いかにしてそのレンズを外すか。そしてレンズを外した状態で、野菜売り場にきたお客様は実際は何を見ているのか、を判断することが重要なことです。このことをユニクロのスキップ事業の失敗から学ぶことができるのではないのでしょうか。

失敗事例を活かすために—抽象化で領域の壁を超える

私たちはたくさんの経験をしてきています。しかし、私たちのバケツに穴が開いてしまうと、経験しても何も蓄積されないということになります。失敗も慣れてしまうということが一番勿体ないことです。

とてもシンプルな公式があります。それは、成長を因数分解すると、

$$\text{経験数} \times \text{Stock 率} = \text{成長}$$

に行きつきます。

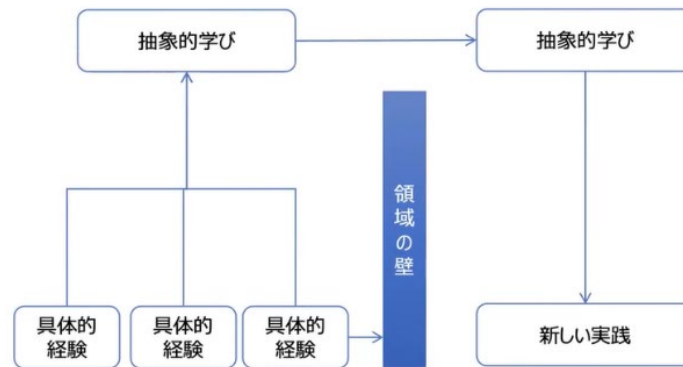
どれくらい多くの経験をしたかというのが経験数、Stock 率は経験からどれくらい学びに転換しているかということです。それが掛け算で成長につながる。皆さんの部下の中で、すごく成長していると思う人は、この2つの変数の中で、多くの経験をし、Stock 率が高いのです。

したがって、このことを心掛けていくことが重要となってきます。では、Stock 率の正体とはなにか。ただ単に記憶にとどめておけばいい」というわけではありません。Stock 率の本質は抽象化です。具体的な様々な経験がありますが、その経験は領域の壁によって横展開が阻まれてしまいます。例えば、今日行ったことが、部署が変わって違う部署で適応できるかという、領域の壁で、これはこれ、これはこれ、というようになってしまうのです。ですから、経験はたくさんしているけれど、領域の壁で、領域を跨いだ瞬間にまったくの素人になってしまうという状態の人が多いのです。これが、バケツの穴から水が流れていると

ということです。



抽象化で壁を越えよう



では、この領域の壁を超えるためにはどうしたらよいか言いますと、抽象化することです。そうすると、壁が超えられます。そして壁を超えた新しい実践につながるのです。ここで壁の向こうの経験が活かされます。

今日ご紹介したケース、もしくは『世界「失敗」製品図鑑』に書かれたケースは、皆さんにとってはすべて領域外のことです。それをあっちの話で終わらせるのではなくて、この話ですら抽象化して、今の自分にこういう意味で役立つというような紐づけができたなら、世の中には失敗も成功も、領域の外も内もなくなるのではないかと思います。すべての経験は学びへと転化されて **Stock** 率が高まるということになります。

失敗した企業と関係のない業界の方が、この事例がどのような示唆があるかということ抽象化する、ということをメッセージとします。ですから、本日の事例から抽象化するというものの考え方を皆さんに伝えたいということが、この『世界「失敗」製品図鑑』の最大の意義だと思います。今日の研究会でもその意義を受け取っていただけたらと嬉しいと思います。