

ビジネス・ケース「まくら株式会社」

首藤 聡 一 朗

1. はじめに

まくら株式会社は、枕を中心とする寝具のインターネット通販事業を中心的に手がけている企業である。2004年に千葉県我孫子市で設立された企業で、現在は千葉県柏市に本社を置いている。2016年度の年商は約7億円。従業員数は、パート等を含めて34名である(2016年10月時点)。また、多角化も行っており、2017年時点で、まくら株式会社が手がけている事業は図1の通りである。

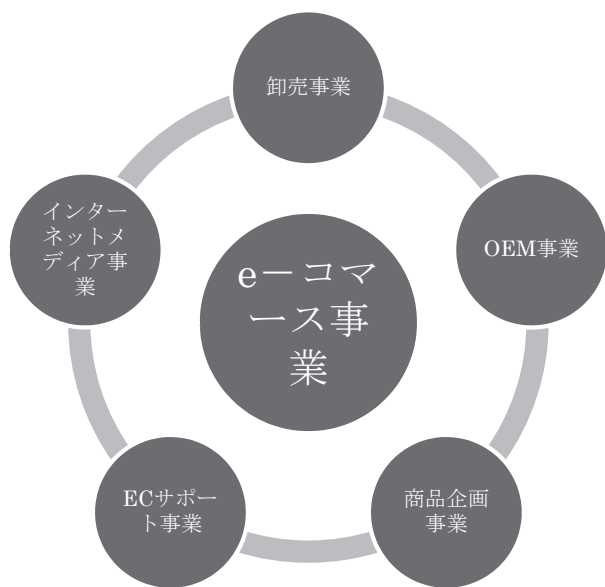


図1 まくら株式会社の事業

本稿では、まずまくら株式会社の中心的なビジネスである「e-コマース事業」、および「e-コマース事業」で主に販売する自社企画製品を企画・製造している「商品企画事業」を合わせて「インターネット通販事業」と捉え、詳しく記述していく。そしてその後、その他のビジネスについて述べる。そして、最後にこれらのビジネスを支えている組織とビジョンについて言及する。

2. 「インターネット通販事業」

「インターネット通販事業」では、枕をはじめとした寝具のインターネット通販を行っている。主力の枕のうち、「商品企画事業」で企画・製造している自社企画製品の割合は3割程度であるが、この割合は増加傾向にある。販売においては、多チャンネル政策をとっており、楽天等に18のオンライン店舗を開いている。

この後、「インターネット通販事業」に関して具体的に詳しく整理していくが、その際、読みやすさも考えて図2の流れで記述していく。

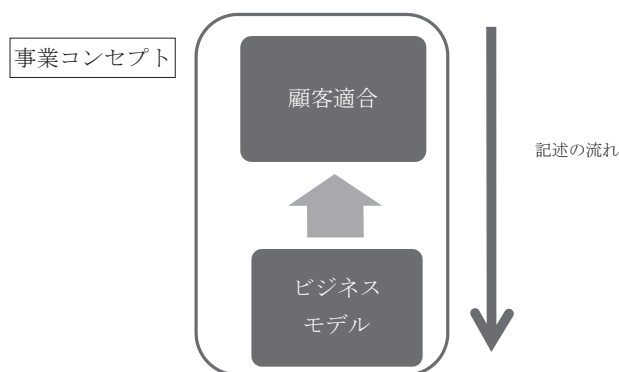


図2 「インターネット通販事業」の記述の流れ

まず、事業コンセプトである。これは、この事業を行ううえでの思想と解釈することができる。明瞭な事業コンセプトは、その企業が打つ様々な施策に一貫性を与え、つじつまの合う戦略の実現を可能にする。そのため、まくら株式会社の「インターネット通販」事業の事業コンセプトはどのようなものであるのかについてまず述べていく。

その後、顧客適合について整理する。顧客適合とは、その企業の戦略とその顧客との間のフィットである。つまりここでは、まくら株式会社がどのようにして顧客のニーズを満たしているのかということが記述の中心となる。顧客獲得をめぐるっては、他のライバル企業と争っているため、どのようにしてライバル企業と差を付けているのかという差別化の観点からも考えていく。

次にビジネスモデルである。ビジネスモデルには、ビジネスシステムと利益モデルの二つの論点が存在する。ビジネスシステムとは、顧客に製品・サービスを提供するための具体的な仕事の流れである。ライバル企業に対して、製品・サービスレベルで差別化を図るには、このビジネスシステムレベルでの差別化をまず行う必要がある。仕事の仕組みに優位性が存在するからこそ、製品・サービスレベルで差をつけることができるのである。そのため、まくら株式会社の具体的な仕事の仕組みについて記述していく。

利益モデルとは、どのようにして利益をあげているのかというモデルである。「利益=収益-コスト」ということをふまえて考えれば、利益モデルで考えるべき点はどのようにして収益をあげているのかという点とどのようにしてコストを抑制しているのかという点である。まくら株式会社がどのようにして高い収益をあげているのか、そしてどのようにしてコストを抑制しているのかという点について考察していく。

事業コンセプト

まくら株式会社の事業コンセプトは「人と枕の出会いをプロデュース」というものである。人生の4分の1程度を占める睡眠の質は、人生を左右する。そして、枕はその睡眠の質に大きな影響を与える。にもかかわらず、自らにぴったり合った枕を見出すのは容易ではない。

まくら株式会社社長の河元智行氏は自らの経験からその難しさを実感していた。会社設立以前から、河元氏は自分に合った枕を求めて様々な枕を試し、オーダーメイドのものも購入した。時には、工場まで足を運んで自分に合う枕を作ってもらおうとさえした。そして、自分と同じくぴったり合った枕が見つからないという悩みを抱えている人も多いと考え、枕に関する様々な情報を集めたWebサイトを開設・運営したが、そのWebサイトに寄せられるコメントからも人と枕の出会いが難しいことを実感した。

自らにあったまくらを見つけるのが困難な理由のひとつは、その枕が自分に合っているかの判断が店頭では難しいという点にある。枕は実際に使ってみないと自分に合っているものか判断できない。店舗によっては試しに使ってみることもできるが、それは普段自分が眠っているのとは違う環境である。たとえば、ベッドの硬さひとつとっても、自宅のものとは異なる。そのため、店舗で試したときには良かったが、実際に使ってみるといまひとつという事態が生じてしまう。

こう考えると、自分にぴったりと合った枕と出会うのは奇跡的なこととさえ感じられる。その出会いをプ

ロデュースするのが、まくら株式会社の使命である。現在まくら株式会社の事業領域は広がりつつある。しかしながら、そのどの事業においてもこの事業コンセプトが貫かれている。

自らにあった枕を

まくら株式会社が満たしている顧客のニーズは、「安心して手軽に自らにあった枕を見つけたい」というものである。そのために、まくら株式会社は様々な手を打っている。

まず、自らにあった枕を見つけるうえで製品のバリエーションが重要である。バリエーションが少ない場合、その中にはそもそも自らにあった枕がないということが起りうる。まくら株式会社は、枕だけで800種類もの製品を取り揃えて多様な顧客のニーズに応える体制をとっている。

また、前述のように、枕は自分が実際に眠る環境で使用しないと自分と合うかどうかの判断が難しい。そのため、枕のレンタルサービスも行っている。具体的には枕3つセットを20泊1,000円で貸し出している。顧客の側から考えてみれば、枕を20泊でレンタルする目的は、「お試し」である。このサービスの利用者は、自分の普段寝ている環境でいろいろな枕を使ってみて、自分にあった枕を見つけることができる。

1,000円という破格の値段設定であるため、このサービス単体では赤字になってしまっている。しかし、このサービスが存在することで枕の通信販売が促進されるという面がある。高いお金を出して枕を購入するには躊躇しても、1,000円のレンタルであれば気軽に手を出すことができる。そして、自分に合った枕という心地よさを知った顧客は、その枕を手放せなくなる。実際、このレンタルサービスを利用した顧客の33%がまくら株式会社の販売Webサイトで枕を購入しているのだという。

手軽に

まくら株式会社はバリエーション豊かな枕を用意しており、その中には顧客にぴったりの枕が存在する可能性が高い。しかし、バリエーション豊かな枕の中から自分に合った枕を探し当てるにはなお困難が残っている。

まず、ほとんどの顧客は枕選びのポイントを自分でも分かっていない。実際に使ってみると、「固い」、「高すぎて寝苦しい」など感覚的な良し悪しは分かってくるが、考えるべき要素をチェックポイントとして持っているわけではない。そのため、自分に合った枕を探そうとするときに、製品のどのような点を確認しない

といけないのか見当がつかないのである。

まくら株式会社は、自社販売 Web サイトの中でまくらを選ぶ際のポイントを詳細かつわかりやすく紹介している。掲載されている情報はかなりの量で漏れなく枕選びの際のポイントを押さえていると感じさせる。情報量が多くなると、読みにくくなったり、さらにそのことによって読まれなかったりする傾向があるが、Web サイトのデザインに工夫を凝らすとともにイラストや写真、動画等を効果的に使い、情報量と読みやすさを両立させている。

また、商品紹介も、他社販売 Web サイトのように無味乾燥なものではなく、顧客に対してその製品が提供するベネフィットを説明するというスタンスが貫かれている。また、Q&A を充実させており、顧客が抱くであろう不安に関して十分な説明を行っている。

このような販売 Web サイトのわかりやすさ、そして有益な情報は、顧客が自分に合った枕を見つけるために大いにプラスになると考えられる。

意味レベルでも自分に合った

自分に合った製品とは、自分の体形に合うといった物理的なレベルの話ばかりではない。自分らしい製品、自分のセルフイメージに沿った製品という意味レベルでのフィットも重要となる。「ものづくり」から「ことづくり」へとと言われるようになってからもう久しい。消費者は、製品の物質的側面だけではなく、意味的側面も含めて製品を消費するということが近年ますます強調されるようになってきている。消費者にとって意味的側面も重要なのは枕という製品においても同様であると考えられる。

これまでは、枕という製品は機能が重視され、それほど企業側から製品の意味づけは行われてこなかった。消費者が意味レベルで自分に合った枕を見つけようとしても、そもそも意味レベルでの価値が製品に付与されていなかったのである。

しかし、まくら株式会社は「製品イメージ」という価値をまくらに付与している。物質である枕に、イメージを付与し、顧客の使用価値を高めているのである。

まくら株式会社が製品イメージの付与を重視しているのは、前述の販売 Web サイトの作りからも窺える。製品の具体的説明だけではなく、その作られる過程までも動画でエモーショナルに伝えることで、その製品の歴史というストーリーを付与している。そのストーリーに消費者は意味を見出す。物質的には同じ製品であっても、それぞれの販売 Web サイトや小売店のマーケティングの違いによっては、顧客にとって異なる製品とさえ、少なくともイメージ上は認識されるのであ

る。

製品に対する意味づけは自社企画・製造の製品により顕著に見られる。製品名、ニュースリリース、販売 Web サイトなどあらゆる顧客との接点を統合的に用いて、製品の意味づけを行っている。例えば、「The Pillows」という製品である。枕の進化による「重力の支配から解放」というストーリーを作り、そのストーリーのもとで製品デザインやプロモーション等に一貫性を持たせている。また、よくあるそば殻まくらを作るにあたっては、江戸時代にまで遡って当時の技術水準では無理だった夢のまくらを現在の技術で実現するというストーリーを作り、「そば夢物語」という製品名で売り出している。

顧客への提案

製品へのストーリーの付与は、まくら株式会社から顧客への提案と捉えることもできる。こういう枕ですよといった明確なイメージを製品に付与し、消費者が購入する際の判断の材料としてもらっているのである。

このように、まくら株式会社は、顧客自身に探してもらうという観点だけではなく、顧客に合った枕を提案するという方法で枕探しの困難を軽減している。そのため、顧客は手軽に自分に合った枕を手に入れることができる。

顧客への提案は、ニュースリリースを通じても行われている。ニュースリリースは、まくら株式会社のプロモーションの柱である。自社サイトでも様々なニュースリリースを行っているが、それだけではなくニュースリリース配信サービスも活用している。ニュースリリース配信サイトを活用したプロモーションは、テレビ広告等の手段と比較すると低コストである。情報の客観性がある程度担保できるというメリットもある。

しかし、ニュースリリース配信サービスを通じたプロモーションには、数多くの情報の中に埋没してしまう、興味を惹きにくくなってしまうというデメリットもある。また、情報掲載の有無も含めて、記事作成・紹介の最終的な責任は各メディアにあるため、自社の意向を完全に反映することが難しいというデメリットもある。これらのデメリットを克服して効果をあげるためには、工夫が必要となる。

まくら株式会社では、配信サービスを活用したニュースリリースを行う際に、細心の注意を払っている。まず、順番についてである。どのような順番で配信すれば潜在的顧客に最もアピールできるか熟慮している。例えば、利益につながる可能性は低い話題性が

高い製品と利益を確保したい商品があるとして、どちらのニュースをどのタイミングで配信するのがよいのかといったことである。まくら株式会社では、ニュースリリースを自社の生命線とまで考えているため、プレスリリースのために製品企画を行うことさえあるという。例えば、話題性がある製品を、採算は度外視して少量作り、その製品のニュースリリースで他のニュースリリースの効果を増幅させるといったことである。

また、ニュースリリースにおいても、写真を効果的に使用している。写真そのものの構図だけではなく、写真の大きさ、配置、文章とのマッチングまで念入りに考えている。

安心して

インターネット通販においては、顧客は不安を感じやすい。素性のわからない相手との顔を合わせない取引であり、本当に顧客が期待した製品を届けてくれるのか確信をもてないためである。代金だけ取られて、品物が届かないということもある。また、品物は届いたが、事前の説明とは似ても似つかないものであるということもある。クレームを入れようとしても、全く連絡がつかない事態さえある。

まくら株式会社はそのような不安を払拭する仕組みを構築している。後払い制の採用である。顧客は製品が実際に手元に届いてから代金を支払えばよいため、お金だけを取られる心配なく購入できる。

それだけではなく、購入して20日以内であれば、たとえ使用していたとしても、返品可能としている。前述のように、まくらは実際に寝ている環境で使用してみなければその良し悪しの判断が難しい製品である。この返品制度があるおかげで、顧客は事前の期待と外れた製品を掴まされるリスクを避けることができるだけでなく、自分にぴったりの枕を購入できるという確信まで持つことができるのである。

さらに、まくら株式会社がこれまで築いてきた実績やシェアの大きさ、それに伴う口コミの量と高い評価が初めてインターネット通販でまくらを購入しようとする顧客の安心に一役買っていると考えられる。

3. ビジネスモデル

ここではまくら株式会社のビジネスモデルについて記述していく。ビジネスモデルは、事業の具体的な仕組みであるビジネスシステムとどのように儲けるかという利益モデルからなる。そこでまずまくら株式会社のビジネスシステムについてふれていく。

重要な情報が流れる業務を自社で

まず、まくら株式会社自身で行っている仕事について整理していく。まくら株式会社の行っている仕事は、自社製品の企画・開発、自社製品および他社製品の販売 Web サイトを通じた小売、発送、およびマーケティングである。

加えて、一目目立たないまくら株式会社の業務として、情報システムの構築・維持、情報整理と分析・活用というものがある。まくら株式会社は、販売 Web サイトを自ら管理しており、またクレーム等の消費者対応も自社で行っている。そのため、注文履歴、クレーム、要望などの顧客の情報がまくら株式会社に集約されるビジネスシステムになっている。

これらの情報は、当然のことではあるが、まくら株式会社自身の経営改善に役立っている。たとえば、自社で新しい製品、そして後に述べるような様々な新しいサービスを考えるうえで、顧客の情報は大きなヒントとなる。

また、製品・サービスの企画前だけではなく、企画後にも、顧客との間の情報チャネル、およびそれらの情報チャネルから蓄積される情報は大きな財産となる。端的にいえば、PDCA サイクルを回すことができるようになるのである。どんなに顧客分析を事前に行ったとしても、新製品や新サービスが顧客に受け入れられるかどうかは実際に販売してみないとわからない。それゆえに顧客との情報チャネルの構築は大きな意義を持つ。販売後すぐに購買データや直接的なクレームなどから顧客の反応をみる事ができれば、製品に改良を加えることもできるし、もしどうしても見込みがない場合、販売中止の判断を大きな損害がでる前に行うこともできる。

このようにビジネスシステムの中で顧客の情報が流れる業務を自ら担当することは、顧客のニーズがますます多様化し、不透明になっている今日ではその重要性を増していると考えられる。

また、後に述べる利益モデルとの関係で重要になってくるのであるが、これらの情報は他社に対するパワーの源泉にもなっているのである。寝具メーカーが売れる枕を作るためには顧客ニーズの把握が必要となる。そのため、顧客ニーズを考える材料となる購買情報やクレーム情報などのまくら株式会社が蓄積している情報は、寝具メーカーにとって大きな価値を持つものとなる。その情報の提供を条件として、まくら株式会社は、寝具メーカーに対して交渉の際に自社に有利な条件を引き出すことができる。卸値交渉の場合でもそのパワーが発揮されていることが想定されるし、まくら株式会社が「半型番製品」と呼んでいる寝具メー

カーの既存製品にアレンジを加えた製品の独占販売の実現にも寄与していると考えられる。

もちろん、まくら株式会社の蓄積している情報に高い価値を認めているのは寝具メーカーだけではない。後述のように、まくら株式会社は、新しい試みを次々と行っている。その際、他企業との提携が必要となる場合もあるが、他企業がまくら株式会社と協力するのは、既存製品の確固たる売上実績に加え、まくら株式会社が顧客情報をしっかり把握していることで、成功の可能性を感じられることが大きいと考えられる。

垂直統合度の高いシステム

まくら株式会社のビジネスシステムは垂直統合度が高い。インターネット通販ビジネスにおいては、システム開発、Webサイト制作、カスタマーサポートは自社で行わずに外注する企業も存在するが、まくら株式会社ではそれらの業務も自社で行っている。

教育コストも含めたコストの面で考えると、少なくとも短期的には外注した方が安くつくのかもしれない。しかし、まくら株式会社が、多くの業務を自社で行っているのには、長期的に考えると、大きなメリットが存在すると考えられる。

一つは、それらの業務を自社の強いコントロール下におき、自社の戦略をその意図通りに実行できるようになるというメリットである。たとえば、カスタマーサポートは、その対応によって企業の印象を大きく左右するが、外部に任せただけの場合、必ずしも自社の望むような対応をしてもらえるかはわからない。もちろん、マニュアルに書かれている定型的な対応に関しては問題は少ないかもしれない。しかし、想定外の顧客の要望やクレームに対して、まくら株式会社が望むような対応ができるとは限らないのである。

また他の例としては発送業務がある。まくら株式会社は発送業務も、外部に任せることなく、自社で行っている。アマゾンが他の販売Webサイトとの競争に勝利した一つの要因として挙げられるように、通信販売会社においては、一見地味な発送業務の効率化が競争優位の源泉の一つとなっていることがある。

まくら株式会社でも、自社で発送業務を行い、その業務および他の業務との連携を改善し続けることで、顧客が注文してから製品が届くまでのリードタイムを短縮し、競争優位につなげている。翌日配送率は70%を越えている。この素早さは、顧客を引きつける大きな要因となっていると考えられる。

また、自社自らが顧客対応の仕組みや情報システム等を作ることで将来のアップデートが容易になるという利点もある。外部にそれらの仕組みの構築を任せて

しまうと、細かい部分がブラックボックスとなり、自社でそれらをアップデートしようとする、まず他社が構築した仕組みの理解からスタートしなければならない。時間や手間がかかっても、その仕組みが理解できれば良いが、結局理解できないということもある。もちろん、ずっと同じ会社に外注しつづければ、必要に応じて外注先が仕組みをアップデートすることはあり得る。しかし、顧客対応や情報処理等のビジネスの肝となる部分のアップデートを他社任せにするのは、この変化が激しい現代において、ビジネスシステムを変革していく際の致命的なボトルネックとなるおそれがある。

経営資源の蓄積

業務を自社で行うもう一つのメリットは、業務プロセスにおける経験が社内に蓄積されるという点である。業務を外注した場合、そのプロセスでの経験は主に外注先企業に蓄積される。たとえば、受発注システム開発を外注した場合、その基本的な発想やシステム構築のロジックは外注先企業の文書や社員の中に残されることになる。一方、自社でシステム開発を行えば、自社の文書や社員の中に残されることとなる。

業務プロセスにおける経験が社内に蓄積されることで、業務効率が向上していく。経営学で「経験曲線効果」と呼ばれる現象である。たとえば、情報システム構築の例で考えると、構築プロジェクトを経験するたび、構築に必要な時間が短縮されていくことになる。

上記の点ももちろん大きいですが、後に述べるように様々な新しい試みにチャレンジをしているまくら株式会社にとって重要なのは、イノベーションの種を社内に抱えることができているという点である。

イノベーションの重要性を指摘したシュンペーターは、その本質が「組み替え」にあると主張している。イノベーションの本質が組み合わせにあるとすると、社内に様々な蓄積を行っていく意義はより大きなものになる。蓄積したものが多ければ、組み合わせのバリエーションは増える。よりイノベーションを起こしやすくなるのである。

もちろん、オープンイノベーションという形で近年その重要性が示唆されているように、イノベーションの種の一部を外部から調達するということもあり得る。まくら株式会社も、様々な新しい製品、サービスを顧客に提供するにあたって、外部組織との連携を上手く活用している。

しかし、外部組織を引きつけ巻き込むことができるか、利益をどれくらい分け前として得ることができるかは、その企業が所持している資源に左右される。他

にはない資源を持っているほど、より多くの外部組織を引きつけ、より多くの分け前を得ることができる。その企業なしではその連携が成り立たないからである。たとえば、まくら株式会社が所持している顧客情報および構築している顧客との情報チャンネルが存在しなければ、新しい試みをして、顧客への認知は低いものとなるだろうし、顧客からのフィードバックも十分に得ることができず、PDCA サイクルを上手くまわすことができないことによって、成功の可能性が低くなると考えられる。

「一つ売れたら、一つ仕入れる」

以上がまくら株式会社のビジネスシステムの全体像である。以下では、そのビジネスシステムの特徴について述べていく。

まず、在庫を持たないというのが大きな特徴である。上述のように、まくら株式会社は自社で配送業務を行っているのだが、製品在庫は最低限しか持たない。そのため、配送センターはあるが、在庫をおいておくための倉庫は存在しない。

それを可能にするロジスティクスの基本コンセプトは、「一つ売れたら、一つ仕入れる」というものである。理想的には、製品が一つ売れるたびに、一つ発注をかける。寝具メーカーにとっては短いスパンでの出荷は負担となると思われるが、まくら株式会社の発注量、販売実績、そして顧客情報の蓄積から生じるパワーがあることによって、寝具メーカーの協力を引き出していると考えられる。

このような仕組みは、トヨタ生産システムの「一個流し」の思想を小売りにおいて実現しているといえることもできる。

このような仕組みをとることで、まくら株式会社は在庫費用、売れ残りリスクを抑えている。また、仕入れから販売までの期間の短縮によって、資金的負担も小さくしている。事実、まくら株式会社は、無借金経営を続けているのである。

背後にある情報システム

しかし一般的に言って、在庫のコストと品切れによる販売機会損失のリスクはトレードオフの関係にある。在庫を減らせばコストは低減するが、在庫以上の注文が入った際にせつかくの顧客を逃してしまうという危険がある。また、在庫のコストと顧客が注文してから手元に製品が届くまでのリードタイムもトレードオフの関係にある。在庫からすぐ出荷できればリードタイムは短くなるが、在庫がなくメーカーに発注をか

けないといけない場合はリードタイムが長くなってしまふ。

このような製品在庫の削減による問題発生の可能性を、まくら株式会社では需要予測システム、自動受発注システムを活用して小さくしている¹。

需要予測システムを自社開発し、蓄積された豊富な顧客情報を分析して、高い精度での需要予測を行っている。そしてその数値をベースに、実際に販売された数量をリアルタイムで反映し、様々なトレードオフを考えたうえで望ましい水準での自動発注を行っている。

顧客が注文してから実際に製品が届くまでのリードタイムもこの仕組みによって短縮できている。まず、上記で述べたような理由で欠品が少なく、これが短縮に大いに寄与している。さらに、人の手を介さず情報システムのみで受注処理を行っているため、処理スピードが高速である。また、配送業務は人間の手で行っているが、その時々に入ってくる注文に応じて業務計画を作成し変更することで効率的な配送業務を実現できている。

言葉で書くのは簡単であるが、これは現実的には難易度が高い仕組みである。他企業においては需要予測システムを導入したが精度が悪く、システムの数値を参考にしながらも結局は経験に基づく人間の勘で判断して発注数量を決めている企業も多い。

自社開発によって、自社の業務に適した情報システムを構築し、さらに実際の業務で使いながらブラッシュアップしているからこそ実現可能な仕組みであると考えられる。

社内情報の「見える化」

また、上記の話はメーカー品販売に関する話であるが、最近では自社企画製品の割合を増やし、いわゆるSPA (specialty store retailer of private label apparel) 型のビジネスシステムを構築しつつある。自社製品の場合、上記の仕組みはより効果的に機能することになる。生産プロセスさえも自社でコントロール可能だからである。もちろん、その分、業務間の調整は複雑になるが、情報システムを積極活用しながら、効率的な業務の流れを構築することができている。

そのポイントの一つは社内の「見える化」である。社内の様々な情報をリアルタイムでみることができるようになっている。典型的には、受注、発送状況、コスト等の数値を情報システムで把握し、見ることができるようになっている。

もちろん、見ようと思えば見ることができるとい

¹ これらの情報システム活用が評価され、まくら株式会社は2012年に「経済産業省 IT 経営力大賞」を受賞している。

だけでは「見える化」とはいえない。それぞれのデータが必要としている人の目に自然に入るような工夫がなされている。たとえば、社内ポータルサイトにわかりやすくデータを掲載する等の工夫である。

他の企業でも同様の試みは行っているかもしれない。しかし、効果があがっていないという企業もあろう。一つの問題は、データが多すぎて、その情報に溺れてしまうという点にあるのではないかと推察する。その結果、数字は表示されているが、無視して仕事を進めてしまう。

社内でデータを活用してもらうためには、単に見ることができる仕組みを作るだけではなく、直感的把握を行いやすくし、社員の情報処理負担を軽減するための工夫が必要となる。まくら株式会社では、そのような工夫が行われている。

たとえば数値の色分けである。部門ごとに必要とされる数字は異なる。そのため、それぞれの項目を見ずともどの部門に関連のある数字かを直感的に把握してもらうため、その数字がどの部門と関連が深いかを考え、画面上での色を設定している。細かい気配りであるが、これによって大量の数字に溺れることなく、自部門にとって重要な数値の動きを意識して仕事を進めることが可能になる。

また、画面のレイアウトや遷移にもこだわり、社員のデータの活用しやすさに気を配っている。

顧客に対する交渉力

次にまくら株式会社の利益モデルについて述べる。利益を考えるにあたってまず重要なのは、顧客および供給業者に対する交渉力である。まくら株式会社は顧客に対して強い交渉力を有している。そのため、相対的に高い価格設定でも顧客に購入してもらうことができている。枕というありふれた日用品、いわゆる「コモディティ」でありながら、価格競争を避けることができているのである。

実際、まくら株式会社の販売価格は、競合の販売 Web サイトと比較すると相対的には高い。他の販売 Web サイトでは、株式会社まくらが売っているものと同じ製品が4割程度の価格となっていることさえある。販売価格が高い理由は値引き販売をしない点にある。値引きを求める顧客には、値引きに応じるのではなく、他社の販売 Web サイトを紹介することさえあるという。

しかし、そのような相対的に高い価格設定であるにもかかわらず、まくら株式会社の顧客は増え続けている。顧客に対して強い交渉力を有している理由は、他の販売 Web サイトや小売店にはない価値を顧客に提供している点にある。顧客が求める価値を手に入れる

にはまくら株式会社から買うしかないため、まくら株式会社の立場が強くなり、顧客からの値引き圧力をはねのけることができる。

まくら株式会社が顧客に提供している価値として、「安心感」がある。この「安心感」の提供は実はそうたやすいことではない。顧客はものを購買する際、そして使用する際に様々な不安を覚えるものである。たとえば、この製品は自分のニーズにぴったりのものなのか、本当に価格に見合った価値はあるのか、この製品より良い製品が世の中にはあるのではないか、等で

ある。そして、その不安感是对面でのやりとりがないインターネット通販の場合、より大きなものとなりやすい。注文をしたのは良いが本当に製品を送ってくれるのだろうか、郵送中の製品破損等のトラブルが生じないだろうか、そしてトラブルが生じた場合に自分の言い分を聞いてくれるのだろうか、聞いてくれるとしても交渉のプロセスが面倒ではないだろうか。

購入者が、これらの不安を軽減するためには、時間、そして手間ひまも含めた意味でのコストを支払う必要がある。たとえば、製品や購入先に対するさらなる調査や、取引契約の精査、購入先に対するモニタリング等にかかるお金や時間、手間などである。

そのようなコストを支払っても、購入者の不安が現実となってしまふ可能性は残る。不安が現実になってしまう場合、購入者は支払った金額が無駄になる等の何かしらのマイナスを被ることになる。そう考えると、信頼できない企業の製品には、「マイナスが生じる確率×想定される損失の大きさ」という隠れた購入者負担が存在するといえる。

製品の値引きをしないまくら株式会社の製品は販売価格こそ他の企業より高いが、これらのコストを加えて考えると、トータルでは安くつく。異なる表現でいえば、そのような購買と使用に関わる様々な不安を解消してくれる企業は他にはないため、まくら株式会社は消費者に対する価格の決定権を強く握っているといえる。

これまで顧客に対する交渉力が強いために、値下げの圧力があるにもかかわらず、他社と比較して高めの値段設定ができるという点について述べてきた。しかし、顧客に対する交渉力だけが強くても利益がでるとは限らない。供給業者に対する交渉力が弱ければ、販売価格が高くても、仕入れのコストが利益を圧迫してしまうためである。

供給業者に対する交渉力

実は、まくら株式会社は供給業者に対しても強い交渉力を持っていると考えられる。

まず、まくら株式会社は、まくらの販売 Web サイト最大手のため、寝具メーカーにとっての重要性が高い。その一方で、まくら株式会社にとって一つひとつの寝具メーカーの重要性はそれほど高くない。複数の寝具メーカーの製品を取り扱っており、そのうちの一つの製品を取り扱うことができなくなっても、その影響は致命的なものにはならない。自主企画製品の割合が大きなものとなってきている最近では、まくら株式会社にとってのそれぞれの寝具メーカーの重要性はさらに低いものとなっている。そのため、取引を継続したい寝具メーカーに対し、まくら株式会社は交渉時に強気にでることができる。

また、既に述べたように、まくら株式会社が顧客情報を蓄積し、また顧客との情報チャンネルをしっかり構築していることも寝具メーカーに対する立場を強くする要因となっている。寝具メーカーにとって顧客の情報は売れる製品を作るうえで極めて重要である。同様に、新製品販売などのアクションを起こした際に顧客の反応を確認することができる顧客との情報チャンネルも、売れる製品を作るためには重要となる。

もちろん、寝具メーカーの中には、直営店舗を持つなどして、顧客との情報チャンネルを持っている企業もある。しかし、まくら株式会社ほど、システムチックに大量の顧客情報を蓄積し、分析できている企業ばかりではない。

そのため、前述のように、顧客との情報チャンネルを構築し、顧客情報をリアルタイムで蓄積しているまくら株式会社は、寝具メーカーにとって、たとえ儲からないとしても、何としても取引を継続したい相手なのである。

以上のことから、供給業者に対するまくら株式会社の交渉力は強く、仕入れ値に関してある程度の言い分を通すことができると考えられる。

4 事業展開

卸事業と OEM 事業

枕の通信販売でスタートしたまくら株式会社だが、その本業から派生して様々な事業を手がけるようになっていく。

まず、卸事業である。「マシュマロ枕」や「おやすみ羊安眠まくら」など自社開発、あるいは自社が他社と共同開発した枕の一部の卸売りをしている。高付加価値の枕のため、自社で販売するだけでなく、他

社にも卸すとなると値崩れが心配であるが、インターネット上の販売価格をみる限り、極端に安い価格をつけている販売 Web サイトはないようである。卸値などの工夫により、値崩れを防ぐ工夫がなされていると推察できる。

また、OEM 事業も行っている。様々な枕を開発・製造しているノウハウを活かして、顧客の要望する枕をはじめとする寝具を製造している。まくら株式会社 Web サイトによれば、2014 年に業務用刺繍ミシンを導入している。同社 Web サイトにおいて、配送まで可能ということ強調していることから考えると、主たるニーズとして企業の販促品や贈答品市場を狙ったものと考えられる。もちろん、個人向けの製品も手がけており、過去の実績としてアーティストのキャラクターをプリントしたビーズクッション等が挙げられている。

「まくらる」

他に、「まくらる」というサービスも開始している。枕のオーダーメイドを行っている店舗を検索できる Web サイトを構築し、その運営を手がけている。検索できるだけでなく、オーダーメイド枕に関する相談予約や決済までできるようになっている。

店舗からは掲載料などは徴収しておらず、実際に枕が売れた時にのみ、その売上に対して規定の割合で算出される料金を払ってもらっているという。儲けを第一に考えているのではなく、あくまで「枕との出会いをプロデュースする」という会社の理念実現ありきのサービスだからである。現在、それほど一般的とはいえないオーダーメイド枕市場の拡大に寄与したいという想いもあるという。

現在、120 店舗が登録している。このサービスの売上は 400 万ほどで、単体で黒字を実現している。

将来的には、このサービスで蓄積された顧客情報、取引情報なども活用して枕のオーダーメイドの店舗やサービスをはじめようとしている企業に対するコンサルタントサービスを行うことも視野に入れているという。

これはいわゆる「プラットフォームビジネス」である。このサービスにおいて、まくら株式会社は取引の場の提供者である。楽天などがその例として説明されることが多いが、買い手と売り手がストレスなく取引できる仕組みを作り、売り手から対価を受け取るビジネスである。

このプラットフォームビジネスにおいては、いち早くサービスを展開し、売り手と買い手を囲い込むことが重要とされている。売り手や買い手が増えるほど、

双方にとってそのプラットフォームが魅力的になるためである。まくら株式会社は競合のいない状況からいち早くこのサービスを展開しており、まくら株式会社のブランドイメージを活用できることや、自社の顧客をこのサービスにつなげることが可能であることを考えると、数年後には他のライバルが追いつけないほど、「まくらる」というプラットフォームの魅力が向上している可能性は高いと考えられる。

コンサルテーションと情報システム提供

さらに、自らの事業のために開発した情報システム、蓄積したノウハウを活用したコンサルタント事業も行っている。

「ECサポート事業」として、他企業のオンラインショップに対するコンサルティングサービス、および「見える化」や自動化支援のためなどの情報システム提供を行っている。まくら株式会社が、自社で枕をはじめとする寝具を販売するために蓄積したノウハウ、そして構築した情報システムを活かして他社の支援を行っているのである。このサービスを利用している6ショップが「楽天2014年ショップオブザイヤー賞」を獲得するなど、非常に効果的なサポートを行うことができている。

5 組織とビジョン

組織

これまで見てきたように、まくら株式会社は優れたビジネスモデルを構築すると同時に様々な新しい試みにチャレンジしている。それらのベースには、活性化した組織と確固としたビジョンが存在する。ここではまず、組織について記述していく。

まくら株式会社はそう大きな企業組織ではない。2016年10月時点では34名の従業員で運営されている。そのうち、正社員は31名でその割合はかなり高いといえる。

本社オフィスには4つの部門が置かれている。システム開発、Webサイト制作、バイヤー・企画、カスタマーサポートである。この他に発送拠点で働くメンバーもいる。

組織が上手く動いていくためには社内の人々に対する動機付けとビジョンの明示が重要になる。車にたとえるとエンジンとハンドルである。まず、人々が仕事に熱意を持たなくてはいけない。それだけではなく、組織全体の方向性、そして自らがなすべきことをしっかり認識する必要がある。

まず動機付けに関して考えると、まくら株式会社は、

様々な仕組みによって従業員の動機付けに成功していると考えられる。具体的には、権限委譲、充実した福利厚生、明瞭なフィードバックの3つの仕組みである。

まくら株式会社は、大胆な権限委譲を行っている。様々な企画を立案し、実行するのは、社長ではなく、社員である。これは一見当たり前と思われるかもしれないが、中小企業では社長とそのブレインが企画を作り、他の社員は実行するだけというところも多い。対して、河元氏は社長の役割は「方針を示すこと」そして「プロジェクトを立ち上げること」の二つであるとし、立ち上げた後の具体的内容に関しては社員に任せているのである。権限を委譲された社員は、その仕事を自分の仕事と強く認識し、熱意をもって取り組むと考えられる。

また、まくら株式会社では福利厚生を充実させている。基本的に残業が行われることはない。また、有給休暇の消化率も100%だという。さらに、海外での社員旅行も、アルバイトの分まで含めて、会社費用負担で毎年実施されている。社員旅行といっても、現地でのスケジュールは基本的に自由で、自費とはなるが家族等の帯同も認められている。社員が全員で赴くため、その間の売上は半分以下になる。しかし、それでも8年間続けているという。また、3年以上の勤務者には1ヶ月の休暇を認めている。実際に、多くの社員がこの1ヶ月の休暇をとる。河元氏も同様に毎年1ヶ月の休暇を取っている。

中小企業において、社長が1ヶ月の間いないというのは、とても大変なことであるように思える。しかし、権限委譲がしっかりとなされているまくら株式会社では、それでも仕事をしっかりと回すことができるのであろう。

さらに、この河元氏の1ヶ月の休暇が、権限委譲をさらに促す仕組みとなっている点が大変興味深い。権限委譲が行われているといっても、河元氏自身が抱えている業務は当然存在する。そのため、河元氏が1ヶ月もの休暇をとるためには、河元氏がいなくても、仕事が回るようにしておく必要がある。具体的には、業務の見える化と仕組み化を行って、効率化を進め、業務の属人性の解除することが求められるのである。

休暇が終わって帰ってくると、休暇前には行っていた業務を河元氏が行う必要がなくなっている。そこで、河元氏は新しい試みに取り組む時間を十分に確保できる。河元氏の長期休暇は、社長のルーチンワークとして定着してしまった仕事を1年ごとに強制的に切り離す契機となっていると捉えることもできるのである。

ビジョン

これまでまくら株式会社の戦略と組織について見てきた。様々な工夫がなされており、さらにそれぞれの工夫のつじつまが合い、上手く連動しているすばらしいものであった。

それらのベースとなっているのが、ビジョンである。「枕との出会いをプロデュースする」というコンセプトを河元氏が確固とした自社のビジョンとして持っているため、戦略、組織ともに、細部と全体とが上手く整合するのである。

このビジョンを実現するために、これまで述べてきたようなまくら株式会社の様々な工夫や新しいビジネス展開が行われてきたとさえ捉えることができる。枕を販売する際に、自らにあった枕を見つけてもらうため、写真や動画なども十分に活用してその枕の使用イメージを掴んでもらう。枕は実際に使ってみないとその良し悪しがわからないので返品制度を設ける。様々な枕を試してもらうためにレンタルサービスを開始する。自分にあった枕を作ってもらうための枕のオーダーメイドに関する Web サイトを立ち上げる。既存の枕だけでは顧客にぴったりの枕が存在しないこともあるので自社企画製品を作る。これらはすべてそれぞれの人にあった枕との出会いを作り出すためとも表現できるのである。

河元氏が徹底的に枕にこだわるのには、人間が地球上で生活していく限り、枕というものがなくなることはないという確信を持っているからである。人間が重力下で二足歩行する限り、その体幹の骨格は S 字曲線を描く。そして、その S 字曲線の骨格を人間が持つ限り、人間が横になって眠る際には必ず枕が必要とされるというのである。

それだけではなく、河元氏は枕が進化していくという考えも持っている。そして、枕が人間生活の中心になっていくであろうと予測している。そもそも河元氏は枕が人間にとってもっとも身近な存在であると考えている。日々必ず使うものだし、何よりも人間の思考の座である頭にもっとも近接するものである。

河元氏はテクノロジーの発達によって、枕が全ての生活の中心となっていくと考えている。枕が生活の中心的インフラとなるというのである。河元氏が考えるストーリーは以下のようなものである。

朝は枕の語りかけによって優しく起こされる。睡眠時の呼吸や体温変化などから健康状態を枕は把握しており、必要に応じて、通院や休養を進言する。問題ないようであれば、今日のスケジュールを告げる。家電等のデジタル家電とスマートフォンを結ぶハブにもなっており、枕を介して帰宅前にエアコンを起動させ

たり、スーパーで冷蔵庫の中身を確認できたりもする。睡眠の際には、体調に応じて適した枕を進言する。それだけではなく、冗談を言って和ませたり、場合によっては慰めたりする。

現在から考えると、突飛なアイデアに見えるかもしれない。しかし、河元氏は本気で考えている。このような枕の可能性については、河元氏だけが考えているだけではなく、社員全体で考える機会を持っており、様々なアイデアが出され、共有されている。

このように河元氏をはじめ従業員全員が枕、そしてまくら株式会社の将来像を真剣に考え、その考えを共有することで、それぞれ現在なすべきことがはっきりと分かる。また、ビジョンを共有するということは、価値観や判断基準を共有することでもある。そのため、行動のベクトルが揃えられ、権限委譲が進んだ組織においても、まくら株式会社が一つの組織としてまとまって進んでいくことができると考えられる。

※本研究は、科学研究費補助金若手研究 B (研究代表者：首藤聡一郎、課題番号 26780214) の成果の一部である。

参考文献

- 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 (第 4 版) —ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』、日本経済新聞社。
- Schumpeter, J. A. (1981), *Theory of Economic Development (Social Science Classics Series)*, Transaction Publishers.

参考 URL

- 株式会社まくら Web サイト (<http://www.pillow.co.jp/>, 2017/12/14 最終アクセス)