

カスタマイゼーションのスタンダード戦略

—オンワード・パーソナル・スタイル社のケースより—

遠藤 誠 二*

The Customization Society:
The Case of Onward Personal Style Co., Ltd.

Seiji ENDO

Abstract

This study investigates Onward Personal Style Co., Ltd. that created a new customization system. The company establishes a relationship with customers directly and through virtual settings by providing a customized suit within a week at reasonable prices and high-quality standards. Finally, the customization systems will be discussed.

Keywords: Customization; Self-services; Smart Retailing; Quick Response

概要

本研究では、オンワード・パーソナル・スタイル（O.P.S.）社の代表取締役社長 関口 孟氏とのインタビューを通じて、新たなカスタマイゼーションについて調査を行った。O.P.S.社は店舗とネットの両オペレーションを戦略的に統合し、顧客のサイズにフィットした高品質なスーツを、既製品と遜色のない価格で1週間以内に提供することによりカスタマイズ製品を普及させ、顧客との長期的関係の構築を推進させていた。最後に、今後のO.P.S.社の店舗のオペレーション、顧客との関係、カスタマイゼーションの可能性について考察してゆく。

キーワード：カスタマイゼーション、セルフ・サービス、スマート・リーテイリング、クイック・レスポンス

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

1. はじめに

カスタマイゼーションは、約20年の紆余曲折をへて近年再び注目を浴びつつある研究分野である (e.g., Endo and Kincade, 2008; Fogliatto, da Silveira, and Borenstein, 2012; Madhavaram and Hunt, 2017; 遠藤, 2020)。特に、さまざまなテクノロジー (例: コミュニケーション・テクノロジー) の進化により、製品のカスタマイゼーションと同時に、サービスのカスタマイゼーションの進化が顕著に見られるようになった (Gandhi, Magar, and Roberts, 2013)。その例として、スマートフォンや SNS の普及により企業が個々の顧客と直接リアル・タイムに対話することで具体的なデータ分析が可能となり、正確な顧客のニーズにあったカスタマイズ・サービスをリアル・タイムで提供できるようになり、さらに進化したクイック・レスポンス・システムが構築されつつある (cf., Kincade, Cassil, and Williamson, 1993; Chintagunta, Hanssens, and Hauser, 2016)。

そのカスタマイゼーションのケースとして、オンワード・パーソナル・スタイル (O.P.S.) 社が挙げられる。O.P.S. 社は、店舗とネットの両オペレーションを戦略的に統合し、高品質ながらも既製品と遜色のない価格のスーツを1週間以内に提供することでカスタマイズ・スーツを普及させ、顧客との長期的関係の構築を推進している企業である。さらに O.P.S. 社は、カスタマイゼーションの原点であるイージー・オーダー・システムの開発を行ったオンワード樫山社 (現: オンワード・ホールディングス社) の関連企業でもある (樫山, 1998)。これはカスタマイズ・スーツのオーダー・システムを簡素化させたもので、のちにパナソニック・オーダー・システム (POS) や NIKEiD などに多大な影響を及ぼしている (Kotha, 1996; 遠藤, 2017; 小野・遠藤 2018)。そこで、本研究では、まず、オンワード樫山社、オンワード・ホールディングス社、さらに O.P.S. 社を簡単に説明し、インタビューと文献調査を基に O.P.S. 社のカスタマイゼーション戦略を考察してゆく。

2. 調査方法

本研究の調査対象企業として O.P.S. 社を選定した。選定の理由としては、O.P.S. 社が新たなカスタマイゼーション・システムを構築し、そのシステムを通じて新製品開発や新たなサービスの可能性を試みているということがあげられる。本研究では質的研究における調査法の一つであるケース・スタディー法で、O.P.S. 社の活動を通じてカスタマイゼーションのメカニズムを検証した (Yin, 2013; Gummesson, 2017; 遠藤, 2017)。この調査では主に、O.P.S. 社の代表取締役社長 関口孟氏へのインタビューと店舗の観察、O.P.S. 社の

ウェブサイト、さらに文献資料などを基に分析を行なった。インタビューの主な質問内容は、これまでの調査で使用されたものを基に制作した (e.g., Endo and Kincade, 2008; 遠藤, 2020)。具体的な質問項目の例には、O.P.S. 社の活動、カスタマイゼーションの状況、スーツ市場の現状と課題などが含まれる。

3. ケース：オンワード・パーソナル・スタイル (O.P.S.) 社

3.1. オンワード襷山社

オンワード襷山社は、襷山純三氏により1927年10月に襷山商店として大阪に誕生した日本有数のアパレル企業である。創業以来、襷山氏は時代を先取りし、さまざまな製造システム、製品、販売方法などを開発してきた。第二次世界大戦後、襷山氏は「日本に既製服の時代が来る」と考え、既製服の新たな市場を開拓してきた (襷山, 1998)。そして、オリジナル・ブランド戦略とライセンス・ブランド戦略により日本の主要なアパレル・メーカーとしての地位を確立していく。オリジナル・ブランドでは、組曲、23区、五大陸などを開発した。また、ライセンス・ブランドでは、ソニア・リキエル、ポール・スミス、カルバン・クラインなどの世界的に有名な企業との提携を行っている。さらに、かつてオンワード襷山社にとって重要なブランドであるジャン・ポール・ゴルチェやイブ・サンローランなどとも提携していた。

本研究において、特に注目するものは、1954年に開発された「イージー・オーダー・システム」である。それまでのオーダー・スーツは手間と時間がかかる高価なものであったのに対して、イージー・オーダー・システムは合理的で、簡素化された製造プロセスにより、顧客のサイズにフィットしたスーツを低価格で約2週間という短期間に提供できる。このシステムは「パターン・メイキング」とも呼ばれている。そのメリットは、顧客が自分のサイズにフィットしたスーツを短期間に低価格で購入できるだけでなく、企業が生地だけを在庫として持つことで顧客のニーズに柔軟に対応でき、財務的な負担も大幅に軽減することを可能にしたことである (襷山, 1998)。襷山氏は創業以来、社会の変化を敏感に観察しつつ消費者志向に基づいた商品の販売や最新の製造・販売システムの開発を推進してきた。その中で、彼の開発した「イージー・オーダー・システム」は、顧客のニーズに応える多品種少量生産により在庫を極力抑えることができる画期的な生産・販売システムであり、カスタマイゼーション・システムの原点ともいえる。言い換えれば、「多品種一品生産システム」ということができる。まさに、オンワード襷山社は、マーケティング志向の企業である (襷山, 1998)。

3.2. レディー・メイドからオーダー・メイドへ

榎山氏のマーケティング志向のスピリットを継承した O.P.S. 社は、「イージー・オーダー・システム」を進化させたカスタマイズ・スーツを提供する企業として2017年に誕生した。その伝統の継承を示すものとして、O.P.S. 社のホームページの URL (<https://kashiyama1927.jp>) には榎山商店の創業年である「1927」が密かに使われている。まさに、オンワード榎山社への原点回帰による挑戦である。そして、O.P.S. 社が開発したカスタマイゼーション・システムは、製造工程のみならず、店舗のオペレーション、新たなカスタマイズ製品開発、顧客との長期的関係の構築、F2C (Factory to Consumer : 工場直送システム) などが、戦略的に統合されているのである。

3.3. 店舗のオペレーションと顧客との長期的関係の構築

2017年にスタートした O.P.S. 社の店舗は、現在日本全国に展開されている。その形態は、主に4種類の店舗から構成されている。まずは銀座などの路面にある基幹店である。これらの店舗では、生地やサイズを測るスーツのサンプルなどが展示され、高級な生地を揃えたカスタマイズ・スーツのセクションもある。店舗内にはスタイル・ガイドと呼ばれるサイズを測定し、顧客に対してさまざまなサポートをする店員が配置され、顧客との関係を構築している。さらに、銀座の店舗のようには大きくない小規模の店舗を日本各地に展開している。これらの店舗には1~2名の店員が常駐し、基幹店と同じようにサンプルの生地が配列され、サイズを測るジャケットが配置されている。その例としては、羽田空港 第1ターミナル内に展開している店舗がある。この店舗は「羽田で過ごす」をテーマに2018年に新たにオープンした The Haneda House 内のショッピング施設内に展開され、新たな販売形態を模索している (The Haneda House, 2020)。空港の利用客だけでなく、空港関係者も利用する店舗であり、搭乗の待ち時間や休憩時間にカスタマイズ・スーツを購入している。

仮設の店舗は注目すべき形態である。例えば WeWork などのシェア・オフィスの一角に置かれているが、店員は常駐していない。予約が入った時だけ店員がその店舗を訪れて、顧客のサイズを計測するシステムになっている。このオペレーションは店員を常駐させないことで、人件費の大幅な節約と接客待ちの無駄な時間の節約による店員の生産性の向上に貢献している。これらの仮設の店舗は機動性と柔軟性が非常に高い店舗である。最後にオンラインの店舗である。このオペレーションのポイントは、実際の店舗で一回サイズを計測すれば、次回からはスマートフォンでカスタマイズ・スーツを購入できる仕組みになっていることである。自分のサイズと好みに合った生地、デザイン、細部のパーツなどを、全てオンラインで簡単に選択できる。一連の流れは、POS や NIKEiD の流れを汲

んでいる非常に分かりやすいシステムとなっている (Kashiyama, 2019)。

以上のように、O.P.S. 社のシステムはリアルとバーチャルの両環境を戦略的に統合し、カスタマイズ製品を手軽に購入できるシステムを展開することで、顧客との長期的関係を構築している。まさに、O.P.S. 社の「オーダーメイドの民主化」を推進させるシステムなのである。

3.4. カスタマイズ製品

O.P.S. 社のカスタマイズ・スーツは、高い品質でありながらも既製品と遜色のない価格で提供されている。その特徴として1週間以内という納入期間の短さがある。1950年代にオンワード樫山社が開発した「イージー・オーダー・システム」では、カスタマイズ・スーツが約2週間で提供されていたが、O.P.S. 社ではビジネス・パーソンのライフスタイルに焦点を当てた顧客志向による理由から、その半分の1週間と設定している。週末に、カスタマイズ・スーツをオーダーし、次の週末に受け取り、次の月曜日から気分を一新して出社できるというストーリーである。したがって、その期間は8日でもなく、2週間でもない。

主な製品にはメンズ・レディースのスーツ、セットアップ、レディース・シューズがある。メンズ・スーツは、スタンダード、コンフォート、ハイ・グレードの3つのスタイルがあり、それぞれのスタイルには、3万～7万円の価格レンジがある。それぞれにネイビー、ブラック、グレーなどの基本的なスーツのカラーが用意されている。また、ジャケットでは、ボタンの数、サイド、裏地などの細部を選択でき、また、パンツでは、シングルやダブルなどを選択できる。メンズ・スーツでは、フォーマル・スーツも提供され、タキシードは7万円ぐらいから購入可能となっている。これは、レディースの場合も同じような仕組みでカスタマイズ製品を購入してゆく。O.P.S. 社のシステムでは、いくらアイテムを選択しても価格が変わらないNIKEiDのようなシステムと (Nike, 2020)、選択するアイテムにより価格が変動するTREK社のProject Oneのようなシステムが組み合わせられている (Project One, 2019)。レディース・シューズの価格帯は、1万円から2万円程度で、スーツと同じように最短で1週間で顧客に提供できるシステムである。スーツと同様に、デザイン、色、ヒールの高さ、シューズ先のデザインなどを選択できる非常に分かりやすいシステムである。

3.5. F2C (Factory to Consumer)

O.P.S. 社のカスタマイゼーション・システムのポイントは、F2Cにより顧客が直接的に製造現場とつながることを可能にしたことである。通常の既製品の購買システムでは、顧

客が店舗（オンライン・オフライン）を訪れ、その店舗にある在庫から既製品を選択する。その製品は、様々な予測から事前に製造されて店舗に保管されている。いわゆるレディー・メイド製品である。一方、カスタマイゼーション・システムでは、製品はその店舗には在庫として存在していない。顧客が注文することで、店舗を通じてその情報が生産現場に送られ、生産が開始され、カスタマイズ製品が顧客に提供される。その意味でカスタマイズ製品は、顧客と工場との共創的生産活動でもある。その流れにおいて工場が果たす役割は大きい。工場がいかにかイック・レスポンスな対応を行い、製品を顧客に的確に提供するが重要である。

4. まとめ

本研究では、O.P.S. 社の新たなカスタマイゼーション戦略に焦点をあて調査を行った。O.P.S. 社では、実際の店舗とネットの両リーテイル環境を戦略的に統合させ、高品質なスーツを既製品と遜色のない価格で顧客に1週間以内に提供することにより顧客との長期的関係の構築を推進していた。特に注目すべきポイントは、顧客と直に接するタッチ・ポイント（店舗）やスマートフォンなどを使い製造現場と顧客をつなぎ、できるだけ人の接触を軽減し、ショッピング・プロセスを簡素化し、カスタマイズ・スーツを工場から直接顧客に迅速に届けるシステムを構築したことである。このシステム開発により、店舗に在庫を抱えることなく、顧客のニーズに迅速に対応することが可能となった。さらに、2着目のオーダーからは、過去の顧客データからスマートフォンでも手軽にカスタマイズ・スーツを注文できるようにすることで、顧客との長期的関係を維持するシステムの構築をめざしていた（cf. Grönroos, 1997; Endo and Kincade, 2008）。カスタマイゼーション・システムにおいて重要なセルフ・サービス化を通じた新たな挑戦である。まさに、O.P.S. 社が単にアパレル製品を製造・販売する企業から個々の顧客のニーズに迅速に対応するサービス企業へと進化しつつあることを示している。

インターネットが普及する以前のカスタマイゼーション・システムは、顧客が店舗を訪れ従業員と直接コンタクトし、カスタマイズ製品を注文し、Fax を通じて顧客のデータを工場に送り、店舗でカスタマイズ製品を受け取る流れであった。その例としてナショナル自転車工業株式会社（現：パナソニック・サイクルテック社）が開発した POS（Panasonic Order System）によるカスタマイズ高級自転車がある。このシステムは偶然にも、当時の社長である小本 允氏がオンワード樫山社のイージー・オーダー・システムからヒントを得たものである（小本, 2006）。さらに、Issey Miyake Inc. の A-POC（A Piece of Cloth）では、顧客が店舗を訪れ店員と共に一枚の布から自分の好みにあったカスタマイズ製品を造

る画期的なカスタマイゼーション・システムを提供していた (O'Flaherty, 2014)。その後、Nike Inc. が、オンラインを通じてカスタマイズ・シューズを提供する NIKEiD を立ち上げ、世界のカスタマイゼーション・マーケットを再構築していった。

現在、新たなカスタマイゼーションはオンラインとオフラインの両環境の戦略的統合により、リアル世界とバーチャル世界を再統合させながら新たなビジネス・モデルを再構築させようとしている。その両世界の接着剤として重要な役割を果たしているのが、スマートフォンを始めとした携帯端末機器と QR コードなどでデータを瞬時に読み取るテクノロジーである。O.P.S. 社ではスマートフォンで生地タグに装着された QR コードを読み取ることで、顧客の好みの生地情報を蓄積し、その情報から 2 回目以降のオーダーの手間を大幅に省くシステムを開発した。その結果、店舗や人員の削減にも寄与していた。さらに、このシステムを応用しレディース・シューズへもカスタマイズ製品を拡張していたことから、今後は O.P.S. 社が掲げる「オーダーメイドの民主化」をさまざまな製品で拡大していくと考えられる。言い換えれば、既製服の分野において、カスタマイゼーション・システムがスタンダード化し、個々の顧客のニーズに合ったさまざまなカスタマイズ製品を提供できるようになるであろう。

今後のカスタマイゼーション・システムでは、従来のサプライ・チェーン (Supply Chain: 「供給」の「鎖」という一方的で、閉鎖的な情報の流れのチェーン) に、顧客が自由に積極的に参加することが可能となるであろう。セルフ・サービス化が進化する中で、双方向的で、柔軟なりレーションシップ・チェーン (Relationships Chain) が模索されている。同時に、セルフ・サービスの進化のなかで、タッチ・ポイントにおけるスタイル・ガイドの役割の重要性もさらに増すであろう。つまり、新たなカスタマイゼーション・システムにおけるサプライ・チェーンでは、組織は顧客とより共創的であり、より直接的であり、より長期的な双方向の関係の構築を目指すこととなるであろう (cf. 遠藤, 2020)。その意味で、O.P.S. 社の挑戦は今後のカスタマイゼーションにおいて非常に注目すべき活動であり、今後のカスタマイゼーション・システムの進化の可能性を提示している。

謝辞

今回の紀要の寄稿にあたり、東海大学 総合社会科学研究所の研究費及び日本学術振興会 (JSPS) による科学研究費補助金 (課題番号 19K01946) のサポートにより調査・分析を行った。この研究をサポートして下さった関係者の方々に深く感謝する。特に、株式会社オンワード・パーソナル・スタイル 代表取締役社長 関口 猛様、ならびに株式会社チャコット 代表取締役社長 馬場 昭典様には、この研究を進めるうえで非常に重要な機会と情報を頂いたことをお伝えしたい。

参考文献

[日本語]

- 遠藤誠二 (2017) 「顧客と企業の関係：デモグラフィック・デザインからデモグラフィック・コー・デザインへ」 東海大学紀要政治経済学部 49, 159~172.
- 遠藤誠二 (2020) 「共創によるカスタマイゼーションのメカニズム：弘前工業研究所のエコシステムを中心に」 東海大学総合社会科学研究 3, 35-42.
- 檜山純三 (1998) 「檜山純三 走れオンワード 事業と競馬に掛けた50年」 日本図書センター
- 小本 允 (2006) 「体験 松下での経営再建」 同文館出版
- 小野晃典 遠藤誠二 (2018) 「世界も注目したマス・カスタマイゼーションの30年」 マーケティング・ジャーナル, 37 (4), 102-118.

[英語]

- Chintagunta, P., Hanssens, D. M., and Hauser, J. R. (2016). "Editorial: Marketing Science and Big Data," *Marketing Science*, 35 (3), 341-342.
- Endo, S. and Kincade, D. H. (2008). "Mass customization for long-term relationship development: Why consumers purchase mass customized products again," *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (3), 275-294.
- Fogliatto, S. F., da Silveira, G. J. C., and Borenstein, D. (2012). "The mass customization decade: An updated review of the literature," *International Journal of Production Economics*, 138 (1), 14-25.
- Gandhi, A., Magar, C., and Roberts, R. (2013). "How technology can drive the next wave of mass customization," *McKinsey on Business Technology*, 32 (Winter), 2-9.
- Grönroos, C. (1997). "Keynote paper: From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing," *Management Decision*, 35 (4) 322-339.
- Gummesson, E. (2017). *Case Theory in Business and Management*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Iansiti, M., and Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, March 1-10.
- Kincade, D.H., Cassil, N. and Williamson, N. (1993). "The quick response management system: structure and components for the apparel industry," *Journal of the Textile Institute*, 84 (2), 147-55.
- Kotha, H. (1996). "From Mass Production to Mass Customization: The Case of the National Industrial Bicycle Company of Japan," *European Management Journal*, 14 (5), 442-450.
- Madhavaram, S. and Hunt, S. D. (2017). "Customizing business-to-business (B2B) professional services: The role of intellectual capital and internal social capital," *Journal of Business Research* 74 (1), 38-46.
- O'Flaherty, C. M. (2014). Meeting Mr. Miyake. Retrieved from <https://mds.isseymiyake.com/wp-content/uploads/2014/02/FINANCIAL-TIMES2.pdf>.
- Yin, R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

[ウェブサイト]

オンワード・ホールディングス。(2019, November 16). Retrieved from <https://www.onward-hd.co.jp>

The Haneda House. (2020, January 20). Retrieved from https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/company/files/whats_new/1199_1122_0924.pdf

Kashiyama. (2019, November 10). Retrieved from <https://kashiyama1927.jp>.

Nike. (2020, January 20) . Retrieved from <https://www.nike.com/jp/nike-by-you>.

Project One. (2019, December 14). Retrieved from https://www.trekbikes.com/us/en_US/project-one/.

[インタビュー]

遠藤 (2019, 11 8)。パーソナル・インタビュー。