

「何を作るか」が問われる日本企業

早稲田大学ビジネススクール教授（工学博士） 長沢信也氏

をつくる」。日本企業は「研究開発こそ命。業績不振でも研究開発費は増やす。でもヒット商品（売りの上げ・利益）につながらない」との嘆きがあるが、ザラは「市場調査のみ（？）」で、研究開発の話は出なかった。日本企業は「生産工場を中国に移転したが、沿海部の人件費が高くなったので、内陸部に再移転しなければ」と、ミャンマーやスリランカなどにも進出しているが、「ザラ」は「スペインが中心で、欧州で過半数を生産している」。日本企業は「生産工場を海外に移転したので、新製品の試作などの開発に時間が掛かるようになった」が、「ザラ」は「商品企画は常にスペイン本社」で行っている。

日本には「イメージ広告を投下してもブランドランキングはほとんど上がらない」会社も多いが、ザラは「店舗が最大の広告」で、基本的に広告はやらないが、時価総額世界最大の会社である。インディテックス社は



長沢信也氏

部屋で、中央にデスク、左右に作業スペースがある。300人のデザイナーがいて、うち56人が日本担当。チーフデザイナーはいない。プロダクトマネジャーは日本人である。デザイナーの仕事は日本など現地に頻繁に出向き市場調査をしている。その国のドラマ、スポーツ番組、風俗などをウォッチし、いち早くトレンドをつかむ。パリ・コレクションのようなクリエイションではないがトレンドを素早くキャッチし、トレンドを増幅させるクリエイションを行っている。

デザインは日本など地域別に決め、売りの上げ管理は店別に行っている。デザインを採

用するかどうかはプロダクトマネジャーが決める。店舗からの発注は、ERPによる本社管理内で、ストアマネジャーの限定的な裁量がある。エリアマネジャーとプロダクトマネジャーの権限は強い。地下にはスタジオと店舗がある。スタジオは商品撮影専門で、毎日のように撮影している。「我々は毎日開店している」と豪語している通り、同社は毎年500店前後オープンしている。店舗内の什器も地元企業に外注しており、「ザラ」の成長とともに家具メーカーも成長している。スペイン西北部の産業と雇用には同社は大きな貢献している。工場内も大部屋である。

「我々は小売業だ」という通り、縫製は関連会社に委託し、縫製前の自動裁断と縫製の検査・検品作業を行っている。襟などのアイロン掛けは手作業だ。物流のハンガー

システムは数が多く、「空中を服が飛ぶように回っている」。ある場所では5重にハンガーが行き交っていて「心臓がバクバクする、ものすごい迫力だった」。自動袋掛け機もある。服は店舗別に段ボール箱に詰められ、バーコードによって振り分けられる。「東京・渋谷の店には今夜の航空便に乗せれば明後日には並ぶ」とか。地域ごとに週2回搬送している。

日本企業が生き残るにはザラのような「高速経営」か、ラグジュアリーブランドのような「高付加価値経営」で行くかのどちらかだろう。中途半端はどうしようもない、という印象だった。

13年1月、学生を引率して「ザラ」ブランドなどを展開するスペインのインディテックス本社を訪問した。製造業の視点で比較すると、日本企業には「製品は品質が良くて価格も安いのに売れない」という嘆きがあるが、ザラは「品質が良くて価格も安めで売れる」。日本企業は「これをつくれればヒットする」というモノがあれば、何でもつくって見せる」とモノづくのはすごいが、ザラは「売れるモノ