

2016年3月30日 全14頁

《実践》イノベーション経営

日本企業に今求められる新セグメント創造 のイノベーション（後編）

「俯瞰する」「再定義する」がキーワードに

経営コンサルティング本部
主任コンサルタント
安井明彦

[要約]

- 『ヒートテック』は、“インナーからファッションアイテムへ”と「再定義」されることによって、作る側にとってはトータルで物作りを考えるべき商品、着る側にとっては普段着として服装全体の中で活躍できる商品という特性を持った。
- このことにより、『ヒートテック』は、ユニクロ（ファーストリテイリング）がアイテムごとではなく「服装全体で」大きなプレイヤーだからこそ享受できるスケールメリットを支える商品となり、グローバルな店舗網拡大ペースも相まって、急速に売上規模が拡大することとなった。
- 「新カテゴリー創出」というと、小回りやスピードの点で大企業不利と考えられがちである。しかし、『ヒートテック』の例のように、「再定義」を通じて自社の有利なように土俵を変えることは、大きなプレイヤーだからこそ可能な戦い方でもある。今、日本企業に求められているのは、新カテゴリーを戦略的に成長させることができる、「戦い方」のイノベーションである。

1. はじめに

前編では、カテゴリー創出型イノベーションの例と見られる日本企業の七つのケースを取り上げ、カテゴリー創出型イノベーションの考え方やアプローチの仕方について分析した。そこでは、「一段広い視野」で「俯瞰する」ことによって、「一段大きい価値」を実現するというメカニズムが共通して見られることを指摘した。後編では、

七つの事例の中で特に売上規模の点で傑出している『ヒートテック』を取り上げ、「なぜ『ヒートテック』は、カテゴリー創出に止まらず、かくも早いペースで規模拡大を享受し得ているのか？」に焦点を絞って考察を進めていく。いわば、イノベーションをビジネスとしてインパクトあるものにしていくための方策について、その手がかりを考察していくこととしたい。

2. 『ヒートテック』急成長の要因

『ヒートテック』についてはご存知の方も多であろう。今さら説明するまでもないが、前編でも書いた通り、ユニクロ（ファーストリテイリング）と東レの提携により展開している機能性インナーである。極寒時でも暖かい「発熱する繊維」というイメージは、我々の間にかかなり浸透している。2003年の発売開始以来、ユニクロ（ファーストリテイリング）の成長を支える柱の一つとなっている。

『ヒートテック』において着目すべきはその成長スピードの速さである。発売開始の2003年では売上枚数150万枚に過ぎなかったのが、07年に2000万枚、09年に5000万枚、12年には1億3000万枚と、驚異的なペースで成長してきた。こうした売上拡大の要因として、インナーにはまとめ買い特性や消耗の早さから、買い替え需要が見込めるのは事実である。また、もう一つの大ヒット商品である「フリース」の売上がピークアウトする中で、売上を支える新たな別の軸として、『ヒートテック』を大々的に打ち出したこともあるかもしれない。しかし、この驚異的な成長ペースはそれだけで説明できるだろうか？

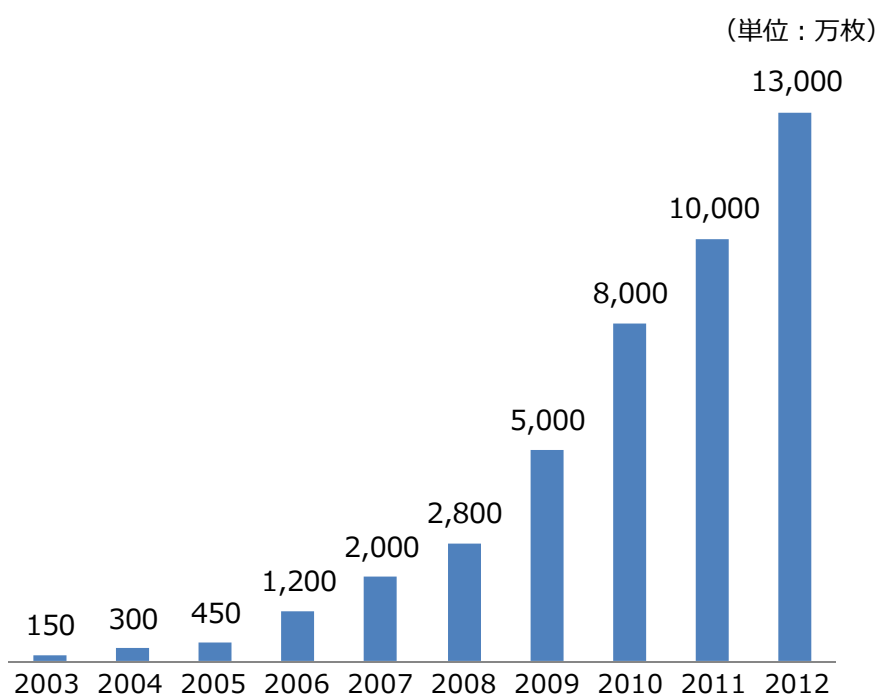
前編でも取り上げた通り、他の事例も新たなカテゴリーを創出したという意味ではビジネス界に対して大きなインパクトを残していると言える。しかし、『ヒートテック』が他の事例と違うのは、「デザインがダサくなく、綿より着心地が良い防寒用インナー」という新カテゴリー創出に止まらず、そのビジネス規模を年60%以上のハイペースで成長させているという事実である。その理由はどこにあるのだろうか。

(1) あくなき機能の追求による素材の「進化」

発売開始以来の販売枚数の推移とその間の歩みを示したのが図表1・2である。これを見ると、発売当初は「発熱」「保温」機能から出発したものの、「抗菌」「ドライ」「保湿」など、以降毎年のように新たな機能を追加していった。特に、「保湿」機能向上と「ストレッチ」機能を追加した05～07年、及び「静電気防止」「形状保持」機能を追加した09年には、こうした機能強化に加えて、TVCM開始（07年）や海外で

の本格販売開始（08年）も相まって、06年の1000万枚の大台突破、08年の2,800万枚から09年の5,000万枚、11年には10,000万枚へと販売枚数が倍増していった業績のジャンプアップという結果に結びついていることが見て取れる。このように、あくなき機能の追求を通じて素材を止まることなく「進化」させ続けていることが、驚異の成長スピード実現の大きな要因の一つとみられる。

（図表1）『ヒートテック』の販売枚数推移



出所：『販売革新』（2013.4月号）を基に、大和総研作成

(図表2) 『ヒートテック』の進化

		進化の過程	基本素材の変化
03年	ヒートテック発売開始	メンズのインナーとして登場。この時の機能は、 発熱・保温のみ	中空綿
04年	ヒートテック (男性用)	抗菌・ドライ機能 を加え、『ヒートテックプラス』として発売	ポリエステル ポリウレタン
05年	ヒートテック (女性用)	ウイメンズにモイスト成分を配合し、 保湿機能を追加	中空綿レーヨン ポリエステル ポリウレタン
06年	ヒートテック (女性用)	中空綿からマイクロアクリルに素材を変更し、 風合いをソフト化	
07年	ヒートテック (男性用・女性用) ヒートテック (女性用)	ストレッチ性をアップ 。初めて TVCMを実施	マイクロアクリル+レーヨン ポリエステル ポリウレタン
08年	グローバル展開を開始	インナーからファッションアイテムへ	
09年	ヒートテック (男性用・女性用)	柄物を追加し、 よりファッションアイテム化 静電気防止、形状保持機能追加	
10年	ヒートテック (女性用)	糸をさらに細くすることで、 肌触りの滑らかさを向上	マイクロアクリル+マイクロレーヨン
11年	ヒートテック (男性用) ヒートテック (女性用)	保湿機能の向上。 消臭の新機能追加 。	ポリエステル ポリウレタン

出所：『販売革新』（2013.4月号）を基に、大和総研作成

(2) インナーからファッションアイテムへの「再定義」

もう一つ着目すべきことは、図表2の08年の欄に、「インナーからファッションアイテムへ」とあることである。従来のインナーはあくまで「インに着るもの」であって、「見せる服」とは別物である。つまり、インナーと見せる服は別物としてそれぞれのマーケットが存在している。だからこそ、前編でも書いた通り、見せる服ではないインナーには（外見にはこだわらなくていいと言う意味で）「ダサイ」あるいは「ダサくてもいい」といった固定観念が存在する。ところがユニクロは、インナーを「Tシャツのような普段着として服装全体の中で活躍できる商品」（出所：『販売革新』（2013.4月号）。下線は筆者）と「再定義」した。実際、シンプルで体にフィットし、ストレッチ性も高く、様々な機能を備えている『ヒートテック』は、ベーシックなアイテムとして様々なトップスやボトムスと合わせることで着こなしの幅が広がる汎用性が高い商品である。実際開発側も、こうした着回しの良さを考慮に入れているようで、「カジュアルウェアの中の一つのディビジョンとして、インナーを展開している。色、形、着こなしや見え方といったトータルで物作りを考えている」（商品本部メンズ・キッズMD部インナー・グッズMDチームリーダー（『販売革新』（2013.4月号））。下線は筆者）とのことである。このように、インナーをファッションと別物と捉えるのではなく、“服装全体の中で活躍できるベーシックなファッションアイテム”と「再定義」していることが、ユニクロの『ヒートテック』ビジネスがスケールを享受できているもう一つの大きな要因であるように思える。

3. 『ヒートテック』 にとっての「再定義」の持つ意味

(1) “ベーシックなアイテム” はスケールが効く

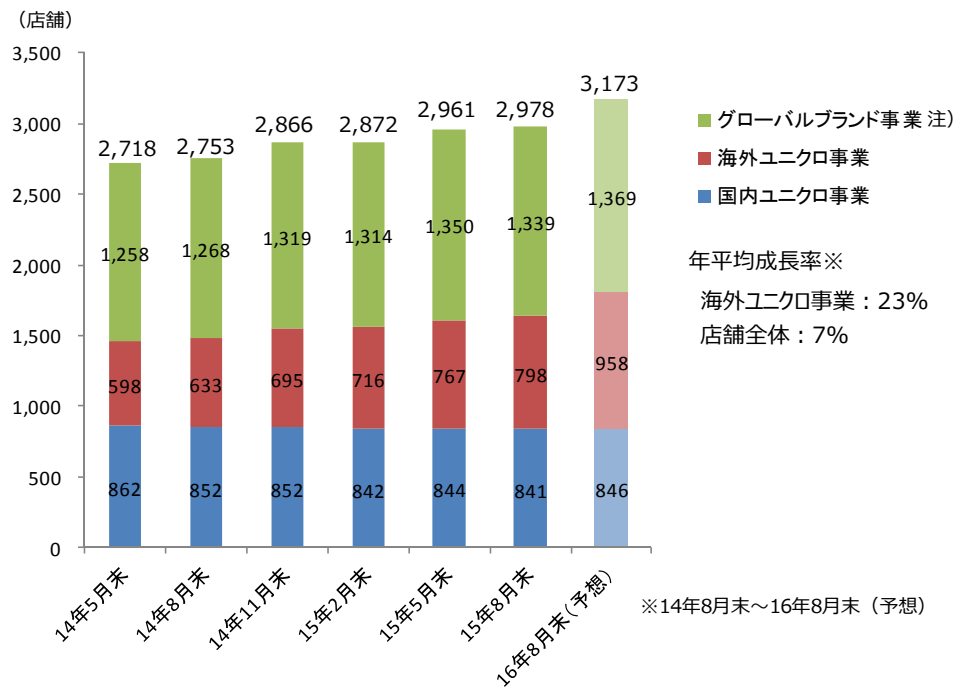
“服装全体の中で活躍できるベーシックなファッションアイテム”という「再定義」がスケールを享受できる要因の一つであるという点について、さらに考察を進めてみよう。前編において、「A or B」ではなく「A and B」を追求することがイノベーションにつながる「トレードオン」という概念について述べた。この「トレードオン」を『ヒートテック』に当てはめると、「インナーにおける機能性とファッション性の両立」という『ヒートテック』の「A and B」の開発スタンスが、「服装全体の中で活躍できるベーシックなファッションアイテム」という、AとBを並列させることで生み出される言わば「一つ上のC」というイノベーションにつながったということになる。この「一つ上のC」の世界は、インナーをその他のアイテムと別々に捉えていたのでは決して実現できない、トータルでアイテム作りができる「大きな」世界である。すなわち、今やグローバル企業の一つであるユニクロ（ファーストリテイリング）が持つリソースや強みをフルに活用できる世界なのである。

そもそもユニクロが提供するの的是着回しが効き、流行りすたりのないベーシックな衣料である。老若男女、洋の東西を問わず、どんな人でも着られる服だ。実際、店舗を覗けばわかると思うが、売られているアイテムもベーシックなものをベースとしたバリエーションが主体であり、多品種少量というよりは少品種多量に近い。つまり、流行の先端を行く若年層向けの最新ファッションを扱うアパレル等と比べ、ユニクロが展開しているベーシックアイテム市場は、クオリティの安定した商品を大量に生産・提供できる大きなプレイヤーがより有利となる規模の経済が効くものと見られる。

(2) “服装全体の中で活躍できるアイテム” はアイテム全体としてスケールが効く

ここでユニクロの規模拡大の現状を確認しておこう。こここのところのユニクロは、ハイペースで海外出店を展開している。そのスピード感は、ある意味世界最大のベーシックアイテムプレイヤーになろうとしているかのようですらある（図表3）（注1）。

(図表3) ファーストリテイリングの店舗数推移



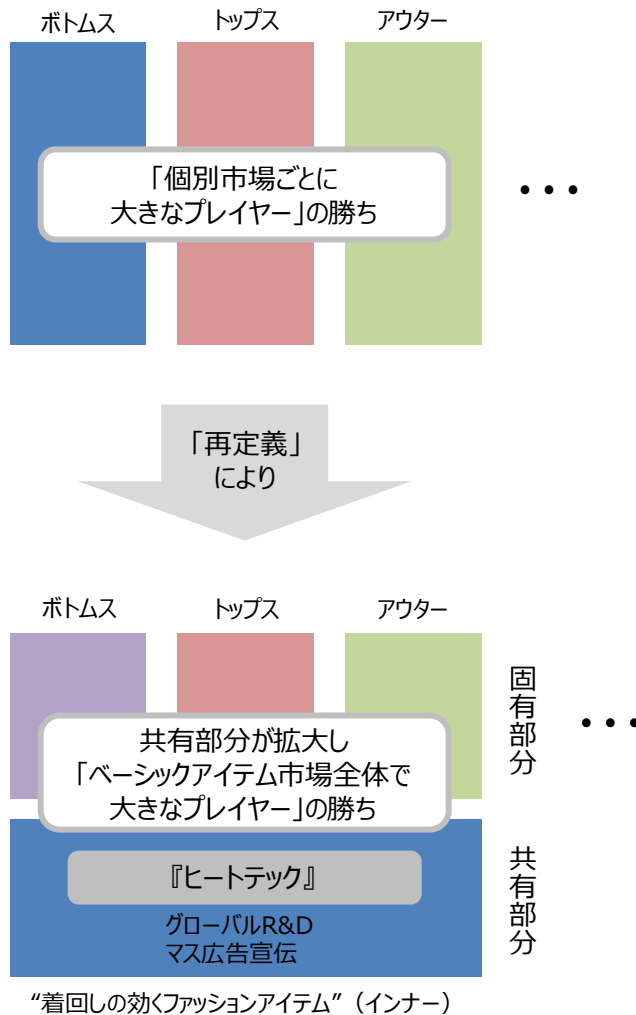
注) ジーユー事業、セオリ事業、コントワリー・デ・コトニエ事業、プリンセス・タム・タム事業、J Brand事業

出所：ファーストリテイリング社ホームページ

(注1) 実際、ファーストリテイリング社のホームページによれば、柳井会長兼社長は、「今後も、米国、欧州、東南アジア、オセアニアといった世界中の市場でNo. 1ブランドになりたいと思っています」と述べている。

世界最大規模の店舗網という舞台で、ユニクロは何をしようとしているのか。大きなプレイヤーといっても、ただインナーやアウターなど市場ごとにばらばらに大きなプレイヤーを目指しているのではないことは明らかである。その場合、買う側にとっては、複数のアイテムがワンストップで手に入るという価値程度しか提供できないだろう。ユニクロは、「服装全体の中で活躍できるアイテム」という言葉が示す通り、ファッションアイテム「全体として」大きなプレイヤーを目指しているのではないだろうか。以下では、『観想力 空気はなぜ透明か』（三谷宏治、東洋経済新報社、2006年）にある考え方を基に、ユニクロにとっての『ヒートテック』の意味を考察してみよう（図表4）。

(図表4) 『ヒートテック』の“全体規模事業”への「再定義」



出所：『観想力 空気はなぜ透明か』（三谷宏治、東洋経済新報社、2006年）を基に、

大和総研作成

ファッションアイテム「全体として」大きなプレイヤーの特権は、複数アイテムが“合わさって”の規模の効果を享受できることにある。“合わさって”の規模の効果は、大きなプレイヤーであればあるほど、インナーやアウターといった個別市場間での共有コスト、そして複数アイテムが合わさってこそ顧客に提供できる価値の両面で、享受できるメリットが大きくなる。

まず、共有コストの面ではどうか。前編でも触れた通り、ユニクロでは世界のファッショントレンドをいち早くつかむために R&D をグローバル統一組織としている。固

定費である R&D 関連費用は、売れば売るほどそのコスト比率は下がるという意味で、大きなプレイヤーであるほど有利となる。個別市場レベルではなく、市場全体して大きなプレイヤーの方が有利となるのは言うまでもない。

では、顧客に提供できる価値の面ではどうか。そこに登場するのが、“服装全体の中で活躍できるベーシックなファッションアイテム”という『ヒートテック』が持つ価値である。色、形、着こなしや見え方など、服装全体を考えたアイテム群であり、その中に位置付けられる『ヒートテック』だからこそ、単にワンストップで手に入る以上の様々な提案ができる。こうした価値を、これもまた共有コストである広告宣伝活動を大規模に行うことによって、大々的に顧客に訴求しているのである。

このように、「全体として」大きなプレイヤーだけが持つ特権を手に入れることを可能にするものという意味で、筆者は『ヒートテック』にとっての「再定義」の持つ意味は、非常に大きいものと考えている。

ユニクロ（ファーストリテイリング）は、自分が大きなプレイヤーになれる、大きくて規模が効く新しいカテゴリーを創ったのである。そして、それまで別々であったインナーやアウター等の市場を自ら統合して、規模が効く大規模な広告や TVCM をフル活用してその価値を大々的にプロモーションした。ここ数年のハイペースなグローバル化は、単なるグローバル展開による市場拡大ではなく、自らが創った新たな土俵（“服装全体の中で活躍できるベーシックなファッションアイテム”）にふさわしい強く大きなプレイヤーになるためでもあったのではないだろうか。

4. まとめ

以上、前編・後編にわたって、カテゴリー創出型イノベーションについて、新しいカテゴリーを創出するまで、そしてそれをビジネスとしてスケールアップさせていくまでの各ステップについて、事例を基に考察を進めてきた。そこで明らかとなったのは、「俯瞰する」「再定義する」というキーワードの重要性であった。ここでは、前編・後編を通じた本レポートのまとめとして、これらキーワードを基にあらためて整理したい。

(1) 「遠くまで見る俯瞰」と「高くから見る俯瞰」

七つの事例、そして本編での『ヒートテック』の考察を通して、「俯瞰」には二つの意味があることを、最後に指摘しておきたい。一つ目は、常日頃見えないところを見る「遠くまで見る俯瞰」であり、二つ目は、ビジネスの土俵を大きく捉

える「高くから見る俯瞰」である。

① 「遠くまで見る俯瞰」

前編で考察した事例群はどれも共通して、「〇〇と言え、××なもの」といった、日常的な戦いの場に染みついた、これまでの常識的な考え方や固定観念を否定したところに新たなカテゴリー創出の機会を見い出していった。すなわち、こうした日常的な戦いの場の範囲だけではなく、その外側や関連する事柄といった「遠くまで」意識を向け視野を広げることがポイントであった。その際どの事例にも共通していたのは、「高い志を持つ」「常識を疑う」「トレードオン」といった考え方、言ってみれば、日常業務に流されずに気持ちを強く持ってこそ可能となる考え方を持っていたことであった。

しかし、こうした考え方を基にアクションを起こし、「カテゴリー創出型イノベーション」にまで至った今回の事例群は、言ってみれば小回りとスピードを信条とする若い企業を中心であったように思える。一部、グリコやロート製薬のように、大手企業の事例も含まれていたが、そこには、例えば既存事業によって染みついた考え方・行動の仕方の変革といった、大手企業ならではのクリアすべき課題も共通して見られた。大手企業にとって、俯瞰するところまでは仮にできたとしても、実際に新カテゴリー創出にまで至るのは、若い企業にはない困難が伴うことは確かであろう。

② 「高くから見る俯瞰」

それでは、大手企業は「カテゴリー創出型イノベーション」を実現するのに不利なのだろうか。いや、決してそうではないということを、筆者は本編を通して伝えてきたつもりである。『ヒートテック』の事例を通じて見てきたように、ビジネスの土俵を「高くから」俯瞰した上で、豊富なリソースなど大きなプレイヤーとしてのメリットを最大限に活かしながら、自らに有利に土俵の捉え方を「再定義」するのは、ゲームのルール自体を変えるという、大きなプレイヤーだけが行い得る戦い方である。

既に見たように、大手企業がカテゴリー創出型イノベーションを実現するのは、「遠くまで見る俯瞰」によるイノベーション自体の立ち上げプロセスと同時に、既存事業によって染みついた考え方・行動の仕方の変革も進める必要があるという意味で、難易度が高くなるのは事実であろう。しかし、その一方で、「高くから見る俯瞰」も合わせて行うことができれば、そのイノベーションを自社に有利なように成長・拡大させていくという大手企業ならではのポテンシャルも併せ持つ

である。この意味で、大手企業にとっての「カテゴリー創出型イノベーション」とは、実はイノベーションを通じて成長戦略を考えることそのものと言えるのである。

(2) 今、日本企業に求められる、「戦い方」のイノベーション

筆者が、前編・後編を通じた本レポートのタイトルに「日本企業に今求められる」を付加したのは、正にこの理由による。これまでの日本企業にとってのイノベーションは、前編の類型で言えば、「リニアなイノベーション」「組換え型イノベーション」といった、提供機能に関わるイノベーション、すなわち技術やもの造り寄りのイノベーションが中心だったと思われる。しかし、そうした日本の製造業は、グローバル市場で必ずしもかつてのような隆盛を示してはいない。この事実は、「良いものを作っていれば売れる」と信じてきた日本企業が必ずしも意識して来なかった、提供価値に関わるイノベーションとそれを実現する「遠くまで/高くから見る俯瞰」、その考察結果を基に「再定義」を加えることができるもの
の見方・考え方、そして新しいカテゴリー創出のために「トレードオン」を実現しようとする「高い志」といったものが今こそ求められていることを示唆している。今、日本企業に求められているのは、新セグメント創造を戦略的に進めることができる、「戦い方」のイノベーションなのである。

—以上—

(補論) より深い考察のために参考になると思われる取組み

本稿では、『ヒートテック』を例に、新たなカテゴリーを創出するイノベーションをビジネスとしての規模の面でも傑出したものにしていくためのヒントを、「進化」「再定義」といったキーワードを用いて考察した。ここでは、新たなカテゴリーの創出やその成長・普及を、より大きなものにしていくために参考になると思われる取組みを、二つ取り上げておきたい。

(1) ウォルマート(“サステナブル・プロダクト”の国際標準化)

米国の小売業であるウォルマートが進める“サステナブル・プロダクト”の国際標準化の取組みについては、拙稿『変化の激しい時代における新たなサステナブル経営のあり方』(2014.12.30)でも取り上げた。ウォルマートでは、自社が取り組む課題として環境問題を取り上げ、①クリーン・エネルギー(100%再生可能エネルギーによる店舗運営)、②ゼロ・ウェイスト(廃棄物ゼロ)、③サステナブル・プロダクト(人々や環境にとって持続可能な商品の販売)の3つの目標について、「〇年までに××%削減」といった具体的な数値目標を掲げる等の一連の取組みを行っている。

ここで、新たなカテゴリーを創造するイノベーションという意味で注目すべきなのは、サプライヤー、小売、NGO、大学、政府機関等と共同で、商品ごとに環境要素(CO2、エネルギー、水、土地・土壌、廃棄物等)への影響度を可視化した指標(“サステナビリティ・インデックス”)と、その指標において一定の基準を満たす商品(“サステナブル・プロダクト”)をウォルマート主導で定義し、将来的に米国の全店舗で販売する商品の“サステナブル・プロダクト”化比率を70%にすることを目指したことである。すなわち、「遠からずウォルマートには、“サステナブル・プロダクト”しか並ばない」という方向性を打ち出したのである。

この事例は、ウォルマートが取り巻く環境を業界外のプレイヤーとともに「俯瞰」した上で、文字通り“サステナブル・プロダクト”という新たなカテゴリーを創り出したイノベーションである。そして、より重要なのは、「低価格」や「品揃え」といったこれまでの小売業の競争ステージ、すなわち自らが優位にあった競争ステージとは別に、「環境に対応した商品の提供」という新たなステージを自ら創り上げ、競争の場をそこに移そうとしていることである。

ウォルマートという小売業界における大きなプレイヤーが、業界外をも巻き込んで業界内外の最新の情報を基に他社に先行して業界のあるべき姿をグローバルベースで描く。こうした大きなプレイヤーならではの影響力を駆使して競争の軸

を「再定義」し、大きなプレイヤーとしての地位を盤石なものにしようとした点は、『ヒートテック』の例に共通すると言える。一方、『ヒートテック』は自らが提供する商品特性を「再定義」したものと言えるが、ウォルマートは、本業の方向性自体を「再定義」したこと、その際、業界外を巻き込んだ上で自ら主導していること、またその根底には、環境問題への対応という、社会価値追求の視点があること、等に違いが見られる。

社会価値と企業価値の同時追求は、昨今 CSV (=Creating Shared Value: 共通価値の創造) としてマネジメントの世界でもよく取り上げられているが、企業としての二つの価値観・ゴールの同時追求という意味では、正に最も大きな形の「トレードオン」と言えよう。ここで取り上げたウォルマートのように、「俯瞰」した結果持ちうる「高い志」としての CSV を、イノベーティブなやり方で追求している日本企業の取組みについては、別の機会にあらためて考察することとしたい。

(2) 成分ブランドによる技術・素材のブランディング

製品やサービスを構成する技術や素材、あるいは部品などにブランド名を付与し、マーケティングにおける差別化の手段として活用するのが、成分ブランドによる技術・素材のブランディングである。Intel Inside や Pentium といったインテルのパソコン向け MPU のブランディングが代表例であろう。しかし、『B to B マーケティング 日本企業のための成長シナリオ』(余田拓郎著、東洋経済新報社。以下、同著)によれば、明治の「LG21」、シャープの「アクオス」、「プラズマクラスター」、パナソニックの「ナノイー」等、日本企業でも事例は多い。正にもの造りに強い日本企業ならではと言えよう。ちなみに、日本企業ではないが、アパレル分野ということ言えば、「ゴアテックス」(注2)もそうである。

ひるがえって、『ヒートテック』は防寒機能ウェアのブランドであるから、厳密に言えば、商品ブランドとなろう。しかしながら『ヒートテック』は、いわゆるインナーに限らず T シャツやレギンス等、他の商品にも活用され始めており、商品を構成するものという意味では、成分ブランド的な要素もあるものと思われる。実際の商品展開を見ても、商品名には「ヒートテック〇〇〇〇・・・」と「ヒートテック」を冠したネーミングが施されており、前述した Intel Inside ならぬ、「ヒートテックインサイド」をほうふつとさせる。

ともあれ、『ヒートテック』は「俯瞰」及び「再定義」による新しいカテゴリーの創出とその事業規模の拡大を通じて、そのブランドイメージや知名度はかなり浸透してきている。次の展開として、『ヒートテック』自体の“発熱する繊維”と

しての機能性とブランド価値を活用して、より多様なアパレル分野、いやアパレル分野以外への活用・転用も考えられるかもしれない。ちなみに、同著によれば、成分ブランドには、部品や素材の拡張可能性が低く、採用される最終製品が特定の製品カテゴリーに限定される業種特化型と、拡張可能性が高い業種横断型がある。Intel Inside に代表される業種特化型は、その技術や素材が最終製品の基幹機能を担うことが多い一方、業種横断型（例えば、ゴアテックス）は、（衣服という）基本機能というより、それを特徴付ける付加的機能や差別化機能を担うとしている。『ヒートテック』は正に業種横断型にあてはまる可能性が高い。もしそうだとすれば、今後もし『ヒートテック』を業種横断型成分ブランドとして、インナー周辺以外のアパレル分野、あるいはアパレル以外の分野で活用することができれば、ファーストリテイリング（あるいは東レ）は、次の段階の成長に結びつける有力な手段を手に入れることにもなろう。「俯瞰」及び「再定義」を通じた、さらなるイノベーションの実現に期待したい。

(注2) 「ゴアテックス」は防風、防水、透湿の素材であり、アウトドア・ウェアに適した素材。特に、「透湿性」と「防水性」という一見矛盾する機能を両立させたことが最大の特徴である。小売店舗では、衣料品にゴアテックスのロゴのタグが付けられ、単価も他のウェアより高めに設定されている。日本でも、米国ゴア社と日本の潤工社（特殊電球の被膜メーカー）との50:50の合弁企業として、1974年にジャパンゴアテックスが設立された。

参考文献

- [1] 青島矢一、楠木建著；『システム再定義としてのイノベーション』一橋ビジネスレビュー 2008 春号 東洋経済新報社
- [2] W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著；『[新版]ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社、2015 年
- [3] ピーター・D・ピーダーセン著；『レジリエント・カンパニー なぜあの企業は時代を超えて勝ち残ったのか』東洋経済新報社、2015 年
- [4] 三谷宏治著；『観想力 空気はなぜ透明か』東洋経済新報社、2006 年
- [5] 余田拓郎著；『B to B マーケティング 日本企業のための成長シナリオ』東洋経済新報社、2011 年
- [6] 山田英夫著；『なぜ、あの会社は儲かるのか？（ビジネスモデル編）』日本経済新聞出版社、2012 年
- [7] 『特集 ロングセラー経営者が集結 俺の 100 年ヒット論』日経ビジネス（2015. 11. 2 号）
- [8] 『特別企画 大ヒット商品の舞台裏 ユニクロのヒートテックは 1 億 3000 万枚売ることができるのか？』販売革新（2013. 4 月号）
- [9] 『特集 2-組織の壁を壊せ！ ワイガヤ職場 2. 0 の作り方』日経情報ストラテジー（2018. 6. 29 号）
- [10] 『ビジネスモデル・イノベーション』一橋ビジネスレビュー（2009 冬号） 東洋経済新報社
- [11] 『特集 東レ 勝つまでやり切る経営』日経ビジネス（2014. 10. 27 号）
- [12] 『ユニクロ「世界共通」転換、欧米でこ入れ、地域別デザイン、NY・パリで開発』日本経済新聞（2014. 1. 18）
- [13] 『よくわかる機能性衣料① ユニクロ先陣、合繊原動力』日経産業新聞（2013. 12. 24）
- [14] 拙著；重点テーマレポート（サステナブル経営） 『変化の激しい時代における新たなサステナブル経営のあり方』（2014. 12. 30）