



## 慶應義塾大学ビジネススクール

# ユニクロ／(株)ファーストリテイリング

## “ユニクロ・ブーム”

2000年4月、(株)ファーストリテイリングは同年8月期の中間決算を発表した。中間期の実績は売上高で前年同期比78.8%増、経常利益で同309.6%増と目覚ましい伸びを記録した。さらに6月には2000年8月期年度予測が上方修正され、年間売上高2,250億円、経常利益540億円と発表された。次期以降の経営計画については、売上高3,000億円、経常利益600億円(2001年8月期)と発表されたが、これは大手GMSイトーヨーカ堂の2001年2月期の予想利益583億円を上回るものであった。

長期的な低迷に喘ぐ小売業界の中であって、ファーストリテイリングは著しい成長を遂げてきた。しかし今日までの成長の軌跡は決して一本調子ではなかった。

同社の1997年から98年にかけての冬物商戦は惨敗であった。97年からスタートした新業態店「ファミクロ」(子供向けカジュアル)、「スポクロ」(スポーツカジュアル)は鳴かず飛ばずで、撤退を余儀なくされた。さらに悪いことには冬物の企画はずれで大量の値下げロスを生んだ。このため98年2月中間期と同8月本決算の業績予想は大幅下方修正せざるをえず、株価は一時1,000円台に落ち込んだ。結局、98年8月期は新店効果でかろうじて増収増益を維持したものの、既存店ベースでは7.5%減収という結果に終わった。「急成長してきたユニクロも壁に突き当たった」と指摘するアナリストが多く、経営陣も自信を失っていたと伝えられている。

しかしこの危機がファーストリテイリングの大きな転機となった。ここから1年も経たないうちに、結果として信じられないほどの変貌を遂げることになる。危機感を募らせた柳井社長は98年春ごろから「まったく新しい会社をつくるつもり」で社内改革を宣言した。同年6月にスタートした「ABC推進会議」がその推進母体となった。

1998年11月に都心第一号店となるユニクロ原宿店をオープンした。この時から、状況が劇的に変わった。原宿店のオープンに合わせ、冬物衣料を「フリース」に商品訴求を集中する戦略を取った。「フリースに自信あり」とだけ記されたポスターを、都内の地下鉄駅

---

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール・山根 節と同・小倉 正一(MBA22期)が、クラス討議のために公表資料をベースに作成した。(2000年7月)

や車内に張り出した。さらに店の1階のショーウィンドウと入り口付近をフリースで埋め尽くした。結果は大成功だった。週末には店に入りきれない客の長い列ができ、新聞やテレビ、雑誌が原宿店の混雑ぶりを報道した。これを契機に、これまで業績が落ち込んでいた郊外の既存店も一気に息を吹き返した。そして翌年1999年10月末に実施したフリース・キャンペーンで、ユニクロは一大ブームとなった。

株価も1998年に記録した1,000円台の最安値から、その翌年の12月には30倍に跳ね上がり、3万円の壁を突破した。既存店売上も12か月連続で2ケタ増収と急激な成長ぶりを見せており、社長自らも日本マクドナルドと同じ店舗数(3,000店)を国内目標とし、さらに世界へ進出する方針を固めている。「勝ち残るには自分が世界一を目指すしかない」<sup>1</sup>

一方で、急激な成長ぶりを「一時的なブームで終わるのではないか」との見方も少なくない。今期中にTシャツを2,500万枚、さらに中核商品と位置付けたデニム500万枚や、秋に投入するジャケット500万点などを販売する計画である。しかし他の小売業もユニクロを研究し、対抗策を打ち始めている。

例えばイトーヨーカ堂は今春から価格戦略を見直し、1,900円のトレーナーを売り出した。また衣料品のアイテムを約半分に絞り、その分色数を二倍に増強して積み重ねて陳列するなど、販売方法に変えている。またイトキンも2000年春夏物から、「価格革命ブランド」と銘打ったブランドの販売を強化する予定である。綿ブラウス1,900円、Tシャツ900円、チノパン3,900円などと、既存ブランドに比べ50%以上安いという。イトキンによれば出足は好調で、出店ペースを加速すると発表している。

さらにユニクロの顧客層は急速に広がったと見られている。その結果、ユニクロの品質では満足できない顧客が増えるのではないかという見方も業界の中で生まれている。

## 沿革

「ユニクロ (Unique Clothing Warehouse)」を展開する㈱ファーストリテイリングは、1949年(昭和24年)に現・代表取締役社長柳井正の実父である柳井等が、山口県宇部市に「メンズショップ小郡商事」を開業したことに始まる。その後、経営基盤を整備するために法人化し、1963年「小郡商事株式会社」を設立した。「小郡商事」は紳士服、婦人服、高級服やVANショップなど「洋服店」のカテゴリーに収まるさまざまな分野に幅広く手を広げて経営に当たってきた<sup>2</sup>。

1949年生まれの柳井正はそんな生業ともいうべき家業の変遷を目の当たりにしながら幼少年期を過ごす。商売にはそれほど興味を示さなかったというが、若者文化がとりわけ好きな青年で、大学に通いながら欧米の専門店や商品を視察する機会があり、小売業のセ

<sup>1</sup> 日本経済新聞 2000年4月7日夕刊

<sup>2</sup> 『チェーンストアエイジ』1997.10.1,p16~18

ンスを磨く環境に恵まれていた。

1972年に「小郡商事」入社した後も、欧米の専門店への興味が尽きることはなかった。ギャップやリミテッド、ネクストなどのチェーン専門店の視察を重ねながら、「従来の3倍の売場面積になる100から150坪の専門店を出店する」「一生かけて20店舗、30億円規模に企業を育てる」という2つの夢に胸を膨らませたという。

1984年、広島県広島市にカジュアルウエアの販売店「ユニクロ袋町店」を出店し、カジュアルウエア販売店としての第一歩を踏み出した。袋町店は、ファーストリテイリングの経営理念を凝縮させたような店舗であった。その特徴として、倉庫形式で装飾性を極力排除した店舗という、それまでの伝統的な専門店の発想にない斬新なものであった。従来は、専門店の多くが高価格品・高級品の扱いが主流とされたため、それらを販売する店舗も装飾や什器にある程度の資金を投じて、凝った店づくりを行うのが普通だった。実際「小郡商事」でもそのような華美で高コストな店舗を長く続けてきた。その無駄に対する反省が倉庫型店舗の発想に繋がったといえる。

同社の基本方針であるローコスト経営は、イニシャルコストの低い店舗づくりだけではない。例えば、店内はスーパーマーケット型の単純レイアウトに加え、セルフサービス、1か所集中チェックアウトシステムを採用した。全商品に自社コード体系を使用することで商品配置や陳列の作業を単純化する、といったオペレーションコスト低減の工夫がされている。

この袋町店は、裏通りとはいえ広島市の繁華街に立地しており、出店コストは小さくなかった。そして繁華街に出店することは、コスト面や面積確保の面で適当な物件を探すのが難しかった。そこで柳井社長は、岡山県岡山市と山口県下関市郊外に、ロードサイド店を実験的に出店した。この成功を見た柳井社長は「郊外型の方がビジネスチャンスは大きい」と判断し、その後積極的に郊外への出店を進めることとなった。

おりしも1984年当時は、カジュアルウエアが若い世代だけのものではなく、あらゆる世代に浸透していった時期でもあった。そんな時代の潮流もファーストリテイリングの急成長を後押しした。年齢に関係ない『ふだんの服』であるノンエイジ・ノンセックスの商品が日本の消費者に浸透してゆくことになった。

今では企画・生産・販売を一体化した業態であるSPA（製造小売業）展開が、同社の戦略的な特徴となっているが、はじめて袋町店を出したところからこの方式を採用していたわけではなかった。ただ柳井社長は欧米視察を通じてSPAには特に関心をもっており、「SPAでなければチェーン展開はありえない」とさえ考えていた。

現実にはファーストリテイリングが自社企画を始めたのは、店舗数が増えた1986年からである。85年のプラザ合意以降円高が進行したにもかかわらず、韓国や台湾経由で仕入れていた商品の価格が一向に下がらないので、柳井社長は従業員とともに香港に飛んで調査を進めた。そのなかで偶然ジョルダノという店を見つける。その店の値段はかなり安く、商品としての仕上がりも良かった。帰国後、ジョルダノの商品を買い付けする中で、香

港の工場や製造業者との繋がりができ始めた。さらにそれらの工場がギャップやエディバウアー、LLビーンなど世界の優良SPAの商品を生産していることがわかった。そうした経緯を通じて、ファーストリテイリングも徐々にSPA業態にシフトしはじめ、現在では一部並行輸入商品を除く90%が自社企画商品になっている。

「主役はお客さま」を標榜するファーストリテイリングが商品づくりで最も留意しているのが、消費者の要望にそった商品提供である。ファーストリテイリングという社名は、ファーストフードのファーストと小売りを意味するリテイリングを組み合わせたもので「顧客要望の即商品化」という企業の根本精神を表したものである（付属資料1）。

1988年には全店にPOSシステムを導入して在庫管理体制を構築するとともに、中国での生産を管理するユニクロ・トレーディングを香港に設立した。翌89年には、自社企画商品の素材段階からの開発強化を狙って、大阪に商品部大阪事務所を設置した。91年、SPA型の開発体制が整ったのを契機に、その行動指針を表現するため、ファーストリテイリングと社名変更した。以後、急速な展開エリアの拡大と出店攻勢をかけ、一気に業容が拡大し、91年8月期から99年8月期の9年間に店舗数は29店から369店と12.7倍、経常利益額は3億6千万円から141億7千万円と39.4倍に拡大した。

1994年7月広島証券取引所に株式を上場し、さらにその2年後には東京証券取引所市場第二部にも株式を上場した。99年2月には同取引所市場第一部に移り、11期連続の増収増益を達成している<sup>3</sup>（付属資料2）。

## 社長・柳井正

### 実力主義と合理主義

ファーストリテイリングの急成長は、柳井正という特異なキャラクターに帰するところが大きい。公明正大、信賞必罰、完全実力主義、そしてスピード、やる気、革新という経営理念を重視し、業界の「革命児」とも呼ばれる。

柳井の口ぐせは、「丸ごと変える」「全部やり変える」であり、例えばある部門が機能していないと判断した場合には、すぐに担当者を呼んで、「もうその部門は、いわば倒産会社です。全部やり変えてください」とハッキリと言う。社員に対して気づいたことは、容赦なく指摘し、それは会議の席上だけでなく電話やEメールでも叱責や指示が飛ぶ<sup>4</sup>。

また本社の柱や壁には、経営方針や目標などを書いた紙がたくさん掲げられている。その一つにマイクロソフトのビル・ゲイツの言葉である「泳げない奴は沈めばいい」がある。「水の中では、泳げないと生きていけないように、ビジネスの世界でも、仕事がきちんとできないと、生き抜いてはいけないということを強調するためのものである」（柳井社長）

<sup>3</sup> 同社有価証券報告書より

<sup>4</sup> 『プレジデント』1999年10月,p153~154

こうした行き方についていけず、会社を去る従業員も多いといわれている。

「そりゃあ、イヤなやつでしょうね。でも社員に好かれることが、経営者の役割なんですか？ それは違うでしょう。経営者が担っているのは、シビアな経営責任なんです。板子一枚その下は地獄という、荒れる大海を小舟で渡るような、一瞬でも気の抜けない舵取りをしているのが経営者なんです。――(中略)――(経営幹部は性格が良いに越したことはないが) そう、性格が悪いのは経営者だけでいいんです(笑)」<sup>5</sup>

一方で柳井社長は、その経営スタイルにおいてグローバルな視点を重視し、欧米の優良企業で当然とされるやり方を率先して取り入れている。例えば、仕入れの完全買い取り制や顧客の返品の手続きなどはその最たるものである。そして「原理原則に則る」「当たり前のことを当たり前にする」というのが柳井の口ぐせでもあり、合理主義を徹底しようとしている<sup>6</sup>。

### スピード重視の経営

柳井社長の経営に対する基本姿勢は、決断を速くし即実行するというものである。成功の見込みがないとわかったら、すぐに計画を変え、事業を中止する。「事業に失敗は付き物。そう思えば失敗してもガククリ来ないし、失敗から学ぶべきことは多い」「正確さよりスピード。正確さのためにスピードを犠牲にしては駄目だと思う。いかに早く失敗して、いかに早く修正するかだ」<sup>7</sup>

そして、それにそれに合わせて、「方針変更も日常茶飯事、朝令暮改どころか朝礼朝改さえある」(ある中堅社員) 事実、柳井自身が新聞に「社長の言うことを信じるな」という記事を書かせさせたこともあるほどである。

またスピード重視に関して「社長室の入り口に社員が10人近く並ぶことがあるんですが、1人当たり30秒で指示が終わってしまい、アッという間に列がなくなったことがあった」というエピソードも伝えられている<sup>8</sup>。

### 高成長志向と目標ドライブ経営

柳井の成長志向はきわめて強い。目標を高く掲げて、それを実現するためにはどうするかを考える「目標ドライブ」の経営である。そして、その成長のスピードを決して緩めようとはしない。これに関して柳井はこう言う。「今の時代は、うまく経営すれば高成長が可能だと思っている。ウォルマートにしろホームデポにしろ、当社以上に高成長した企業は海外に数多い。日本にも同じ条件が整っている。何で他社は高成長に挑戦しないのだろう。高成長すると危ないとすぐ言うが、これは日本人の悪い癖だ。僕はずっとこの商売をやっ

<sup>5</sup> 『プレジデント』1999年10月,p156

<sup>6</sup> 『日経ベンチャー』1997年3月,p19~20

<sup>7</sup> 『日経ベンチャー』1997年3月,p22

<sup>8</sup> 『プレジデント』1999年10月,p155

てきた。年間50店を出店しているが、新しい商売を50やるなら膨張かもしれないが、すべて同じ商売なのだから、膨張という批判は当たらない」<sup>9</sup>

### 頻繁な組織変更と人事異動

度重なる方針変更に伴って、組織変更と人事異動も頻繁に行われる。「すごいスピード感ですよ。半年に一度人事改革がありまして、このところは三か月に一回、組織改革もあります。なにか、バリバリと音を立てながら会社が成長している感じですね」ともらす中堅社員もいる<sup>10</sup>。

また組織階層は少なく、役員の下は「部長」－「リーダー」－「担当者」だけのフラットな組織である。そして組織目標達成のためにその時点で最適と思われる人事を優先するため、かつての上司が部下になったり、部長から担当者に降格というケースも頻繁におこるといふ。

年功序列や終身雇用など従来の日本的な経営システムは一切排除されている。人事考課は年4回ある。「成果が出たら即座に誉めるため」だといふ。考課はボーナスに反映されるほか、年2回の昇格にもつながる。その一方で「具体的な成果が出ないと、評価が上がらない」し、当然ながら降格者も出るとの事である。そのようなことから、社員としては今の職階から上がるか下がるかしかなく、必然的に同じところに留まることが難しいシステムとなっている<sup>11</sup>。

## 急成長の軌跡

### 第1次成長期－独創的なコンセプト展開

ユニクロが短期間にカジュアル衣料業界で成長した要因として、以下の4点が挙げられるだろう。

第1が、新たなスタイルとマーケットの創造である。衣料スーパーしかなかった郊外の住宅地に、新鮮かつ手軽なファーストフード感覚のカジュアル衣料を持ち込み、わが国に新たなスタイルと購買慣習を築いてマーケットを創造したことである。

第2は、無色のイージー・カジュアルというコンセプトの間口の広さである。ロープライス、イージーテイストなインターナショナル・カジュアルという、客層を選ばないコンセプトゆえに、郊外の小商圈でも成立した。「ごく普通の人が毎年欲しがるといふ衣料品はそんなにコロコロ変わるファッションではなく、とてもベーシックな商品だ」<sup>12</sup>「当社の商品はあ

<sup>9</sup> 『日経ベンチャー』1997年3月,p22

<sup>10</sup> 『プレジデント』1999年10月,p153～154

<sup>11</sup> 『日経ベンチャー』1997年3月,p19～20

<sup>12</sup> 『販売革新』2000年1月,p46

くまでベーシックアイテム。いわばファッションの部品。顧客が好みに応じて他社の商品とも組み合わせてもらえばいい」<sup>13</sup>（柳井社長）

第3が、価格革命をもたらしたグローバルなローコスト調達体制である。イージー・カジュアルのコンセプトを浸透させるにはイージー・プライスの実現が不可欠で、低コスト調達が可能な中国を中心とした海外生産調達を早期から追求してきた。

第4は、徹底した標準化によるローコスト・オペレーションである。ユニクロの店舗は大きさやデザイン、什器システムやレイアウト、棚割やVP（ビジュアル・プレゼンテーション）ばかりか、そのオペレーションまで徹底して規格化を実現している。各店舗への商品供給も本部ベースでほぼオートマチックに行われ、オペレーションコストは最小限に抑えられている<sup>14</sup>。

### 低迷期—新業態の挫折と既存店の失速

しかし1995年あたりから、これまでの4つのコンセプトが不適合を生みはじめる。つまり95年8月期頃から、PB比率の上昇と店舗数の拡大で商品企画が画一的になって「無色のイージー・カジュアル」の優位性が薄れ、競争の激化もあって値下げロスの増加で粗利益率が低下しだした。営業利益率もこの時期から8.6%→7.4%→7.0%と3期連続して下降した。

このころ商品政策も迷走を始める。96年8月期はモノトーン偏重の商品コンセプトを打ち出したが、顧客の離反を招き、既存店の売上が8%近くもダウンした。翌97年8月期は、小手先のMD（マチャング・イング）対応で商品コンセプトがさらに曖昧となり、既存店売上は回復したものの値下げロスが肥大して、粗利益率は37.7%まで低下した。これはPB比率の高いSPAでは考えられない低さで、リスク回避のバイイングの方がましというところまで追い詰められた。SPAとしての商品企画から調達、配分、販売のトータル・プロセスが、マーケットの実情と乖離したとみられていた。

ユニクロ限界説がささやかれる中で、主力業態の再構築には手をつけぬまま、97年秋には新業態の開発に着手した。レディス、チルドレンの比率を40%まで高めてファミリートータル色を強めた『ファミクロ』と、スポーツカジュアルに特化した『スポクロ』の2業態がそれである。97年10月から11月にかけて一気に各17店をオープンした。

新業態の立ち上げに際して、柳井社長は社員に知らせるよりも早く「ユニクロ！来年度スポーツ専門店とレディースキッズ専門店の二つの事業を立ち上げる」と新聞紙上で宣言した。その後大急ぎで立ち上げ準備にかかるが、事業コンセプト・事業計画もはっきりしないまま見切り発車するありさまだった。

しかしながら、立ち上げ直後から両業態とも予算比80%の実績しかあげられず、直ちに出店を凍結した。翌98年5月には、1年を待たずして全店閉鎖に踏み切った。両業態とも

<sup>13</sup> 日経流通新聞 2000年3月14日

<sup>14</sup> 小島健輔「SPAの成功戦略」『商業界』1999.7.31,p181~183

独自の商品部を持たず、ユニクロとの共通商品が多かったため、競争力のある独自性を確立することができなかつたこと、それが挫折の最大要因と業界では見られていた。

その間にも主力業態ユニクロの業績はさらに悪化し、98年2月中間期の既存店売上は10.0%の大幅減、98年3～8月の下半期でも4.6%減と落ち込んだ。ファミクロ、スポクロとの自社内競合も多少はあったが、何よりもユニクロ自体の業態としての魅力と業務システムが市場での競争力を失いつつあった。

「このままではだめだ」

強い危機感を抱いた柳井社長は改革に動き始めた。

## 転換期――『ABC (All Better Change) 改革』

同社は、98年春から「高品質でベーシックなカジュアル商品を市場最低価格で継続的に提供する」を目標に、抜本的な構造改革『ABC改革』をスタートさせた。その基本方針として「売りさばき型から顧客ニーズ対応型への転換」、「重点地域への出店強化と立地の多様化」、「店舗を頂点にした業務プロセスへの逆転再構築」の3つがあげられた。

「売りさばき型から顧客ニーズ対応型への転換」とは、期中の店頭動向に対応出来る調達・配分プロセスの構築を進めることである。海外大量一括OEM調達によってライバルが追従できない低価格を実現したユニクロであるが、それは同時に期中対応の機動性を損なうことになってしまった。

その第1が商品企画、生産、供給サイクルの見直しを行うことであった。毎週、POS情報をもとに1か月から2か月先の需要予測をして生産計画に修正を加え、生産委託工場へキメ細かく発注を繰り返すというものである（付属資料4）。

その実現へ向け98年7月から12月にかけて、生産委託工場を140か所から40か所へ集約し、各工場のラインが販売動向に対応できるよう連携を強化した。加えて、海外生産における商社の一貫したサポート体制を活用して機動性を高めるべく、三菱商事、ニチメンを中心に商社との取り組みを強化した。99年4月には品質や納期など生産管理の徹底を図るために、上海に駐在事務所を設置した。同時にニューヨークの商品企画子会社インプレス・ニューヨークや東京、大阪に分散していたデザインチームを東京・原宿の新事務所に統合し、企画機能を一本化した。

コンセプトを徹底するために、NB (National Bland) は必要最低限のNPB (National Private Bland) のみに絞り込み、並行輸入やスポット仕入れを廃止し、PB商品100%のSPAを目標として取り組むことにした。これらの改革によって売れ筋の奥行きが深まり、98年秋冬のリード商品となったフリースは当初販売計画の30万点から期中生産を繰り返



して100万点を超える販売実績を残した<sup>15</sup>。

二つ目の「重点地域への出店強化と立地の多様化」のために、出店が見直された。

98年11月にオープンした原宿店が初年度売上目標6億円を上回るペースで好調なことから、東京23区と神奈川県下を最重点地区に、大阪、名古屋地区を重点地区に指定して都心部への出店を強化した。また、路面店のみならず駅ビル、ファッションビル、SCへの出店も視野に入れており、すでに98年11月には福島県のメガステージ白河、99年3月には浅草ロックス3に出店している。

三つ目の「店舗を頂点にした業務プロセスへの逆転再構築」については、具体的に次のようなことが行われた。

- ・積極的な人材スカウトと役員の総入れ換え
- ・業績にリンクした給与制度の導入
- ・本部主導型から店舗の自主性重視へ
- ・ウイークリー・マネジメント・ミーティングの実施

同社はこの2年間で、7人の取締役中、社長を除いて役員はほぼ総入れ替えした。新役員はいずれも外部からスカウトされた、伊藤忠商事やマッキンゼーアンドカンパニーなどから転職してきた30～40歳前半の人材であった。

「ベテラン社員は過去の成功体験にこだわり自分の城を作りたがる。守りに入るんです。だからトップの経営方針が組織の隅々に行き渡らない。それを許している会社は衰退の道をたどる。攻め続けられない経営は経営ではない」

柳井が最初にスカウトしたのが現副社長の沢田貴司である。沢田は伊藤忠商事で化学品部門に11年間籍を置いた後、小売業事業担当に移りそこでセブンイレブンの取引を5年間担った。沢田は転職の動機について次のように言っている。「店頭情報をもとに商品企画、生産、物流を垂直統合するセブンイレブンの仕組みに圧倒された。一日に売るおにぎりに必要なコメ、ノリ、梅干し、包装材の費用まですべての原価を把握している。おにぎりの輸送に使うトラックのタイヤの年間取り換え数量までつかんで計算している。こういう事業をぜひ自分の手でやりたかった」

沢田は商社時代に小売業の子会社を設立する企画案を上司に提出したことがあるという。しかし「商社の事業になじまない」と却下された。こうした中で出会ったのが柳井であった。「(セブンイレブン型の)垂直統合システムを確立した小売業しか21世紀には生き残れない」と語る柳井に、沢田は共感し入社を決意したという<sup>16</sup>。

スカウトした人材の多くは小売業の未経験者である。これについて柳井はこう言っている。「余計な知識がないからこそ先入観なく全社的な視点に立った効率的な経営システムを作ってくれる」 こうして、これまでの創業社長による経営から、副社長をリーダーとする専門経営者チームによる経営へと再編成した。

<sup>15</sup> 小島健輔「SPAの成功戦略」『商業界』1999.7.31,p185

<sup>16</sup> 日本経済新聞 2000年4月5日夕刊

また人材スカウトはトップマネジメント層に限られていない。小売業界では見られないほどのスケールで積極的に行っている。

さらにこれに伴って、一部の店長や本部管理職に対して、業績にリンクした給与制度を導入した。柳井は、給与制度を含む人事制度は企業が目的を達成するために重要だと強く認識しており、プロ集団の組織を作り上げるための業績評価主義、実力主義による人材登用、賃金体系などの整備を進めている。例えば「スーパースター店長制」を導入した。これは賞与に各店の営業利益目標の達成度を反映させ、年収に格差を付ける制度である。5百万から15百万くらいまで3倍の差を設け、社内の希望を募っている。現在は30人にすぎないが、2年後には100人体制にする予定である<sup>17</sup>。

店舗の運営思想についても大転換をすすめている。つまり本部主導型から店舗の自主性重視への移行である。

98年8月末に行われた組織改革の前後の組織図が付属資料3に示してある。特に営業組織は大幅な組織変更を実施した。全国を14ブロック50エリアに分け、ブロックごとに「店舗経営リーダー」と呼ぶマネジャーを新設、その下にエリアの数店舗を受け持つ「スーパーバイザー」(SV)を配置した。店舗経営リーダーは店舗への評価を含む管理を行い、SVは店舗への売り方や販促を指導し、地域に合わせた品揃えを行う個店対応や店舗発注などに責任を持つ。店頭の情報は、店長からSVへと伝えられ、SVが電子メールで本部に店頭情報を流す仕組みを構築した。

また新商品の入荷予定などは、反対に本部からSVを通じて店長に伝えられる。このような組織体制に切り替えることで、従来の「本部主導型」の管理体制から「店舗主導型」の体制へと180度の転換を果たそうとしている。この背景には、画一的な店舗運営の問題の反省と危機感がある。本部主導型の短所として、店舗側が本部の指示待ちになり、消費者の声や店舗の意見が本部に届かなくなっていた。

その結果、販売機会ロスが増大し、品揃えのミスマッチが発生していた。新しい店舗運営の考え方のもとでは、店舗は品揃えと在庫について責任を持つ事になる<sup>18</sup>。

毎週月曜日と火曜日に開かれるウイークリー・マネジメント・ミーティングは、構造改革の推進上重要な役割をもっている。週単位で商品、在庫、生産計画を調整している。

月曜日は全国の店舗をブロック単位で統括しているスーパーバイザーが本部に集まり、前週のデータと店頭での情報をベースに売れている商品、売れていない商品の選別とその対応を決めるのだが、スーパーバイザーと商品計画部との間では激しいやり取りが行われるという。火曜日はサプライチェーンの構築、新商品、出店などのテーマについて検討が行われている<sup>19</sup>。

<sup>17</sup> 『メリルリンチ・アナリスト・レポート』1999.9.8,p12

<sup>18</sup> 『販売革新』1999年4月,p91

<sup>19</sup> 『メリルリンチ・アナリスト・レポート』1999.9.8,p13

## 第2次成長期——ブームの到来

### フリース 800 万枚完売

“ユニクロ・ブーム”を牽引したのは、言うまでもなくフリースの大ブレイクである。98年秋冬商戦でのフリース販売100万枚という大ヒットを受けて、99年秋冬では600万枚という空前の販売計画が立てられた。

そのために全国紙の全面広告、テレビCM、ファッション雑誌や電車の中張り広告、発売時のインセンティブキャンペーン（10月30～31日の2日間限定で定価1,900円のフリースを1,290円で販売）、店頭での単品大量訴求などのプロモーションミックスにより、徹底したプロダクト・フォーカス戦略がとられた。これらの周到な仕掛けが功を奏して「ユニクロのフリース」に火が付いた。キャンペーン開始と同時に、原宿をはじめとした都心店では終日入場制限が続き、郊外店でも、駐車場に入り切れない車が周囲の道路にあふれた。キャンペーン終了後もこの人気はやまず、当初計画の600万枚はシーズン途中で完売した。急遽増産に入ったが、あまりの売れ過ぎに商品投入は後手後手に回り、全国の各店では色切れ、サイズ切れが続出した。

この状況に柳井社長は「売れ過ぎでお客さまに迷惑を掛け、危機感を抱いている。このままでは次のシーズンが怖い」と語っていた。結局この1999～2000年にかけての秋冬シーズンで、同社は何と800万枚のフリースを売り切った。同一素材のわずか数アイテム商品によるワンシーズンの売上枚数としては、世界で見ても記録的な数字といわれている<sup>20</sup>。

このフリースのブレイクで同社既存店の対前年比売上は、99年10月160.6%、11月140.8%、12月157.1%、2000年1月149.3%の伸びを示した。さらに春物が立ち上がった2月は実に189.3%と驚異的な伸びを記録した（付属資料5）。

2000年の春夏商品では、Tシャツの販売目標を2,500万枚としている。この目標に関して柳井は言う。「ウチとしては手堅い数字だ。ウチの店はカジュアルウエアに徹しているからお客にわかりやすい。またフリースはいいものだとお客に認知されているから、売れているのであって、今が単なるブームとは思わない」<sup>21</sup>

### 原宿店効果とブランド・ビルディング戦略

フリースとともにブームの大きなきっかけになったのが、原宿出店であった。原宿出店によって、「ユニクロ」ブランドの認知度とイメージが一気に上がったことが、同社にとっては最も大きい効果であった。

「郊外店のユニクロが都心のど真ん中に逆進出」ということで、一般のマスコミやファッション雑誌が競ってユニクロ原宿店とその商品を取り上げた。またそのころから始めた各種雑誌への広告出稿などとの相乗効果もあって、知名度は飛躍的に高まった。若者の間

<sup>20</sup> 月泉博「ユニクロ&しまむら完全解剖」『商業界』2000.5.31,p37～39

<sup>21</sup> 日本経済新聞 2000年4月3日夕刊

で「スーパーは嫌だけど、ユニクロで安く買うのはカッコいい」という価値観さえ芽生えつつあるといわれた<sup>22</sup>。

原宿店の出店がきっかけとなって販促も大きく変わった。それまでのチラシ主体から、一転してメディアミックス型の大掛かりな宣伝販促がとれるようになった。その手始めとして、原宿店オープンと同時に、5階に同社初のプレスルームを開設した。この効果でファッション雑誌などへの媒体露出が徐々に増えていった。また雑誌広告でも純粋な広告から、最近では編集タイアップ方式が主流になってきている。若者に影響力のある女性誌、男性誌9誌を選び、毎月レギュラーで掲載するなど、その積極姿勢が目立っている<sup>23</sup>。

さらに99年秋、米国の広告宣伝大手企業「ワイデン&ケネディ社」と提携した。ワイデン社が制作する商品広告や企業イメージ広告をテレビや新聞、雑誌などで展開し、ユニクロに対する消費者の認知度と信頼度をさらに向上させるのが狙いであった。

こうした一連の宣伝強化によって、広告の訴求ポイントも大きく変わった。例えば96年に話題を呼んだテレビCMは、「レジ前で中年女性が着ている洋服を脱ぎだし、半裸になって返品を主張する」という内容だった。理由を問わず返品を受け付ける「顧客満足保証」を訴求したものであった。しかしこのCMは「アパレル専門店としてのイメージではマイナス」と見る関係者も多かった<sup>24</sup>。

これに対してワイデン&ケネディ社との提携のもとで制作されたテレビCM第一弾は次のような内容となった<sup>25</sup>。

---(字幕) あなたのスタイルについてきかせてください  
-----ギターを爪弾く歌手・山崎まさよしが登場  
---(字幕) ミュージシャン 27才  
-----山崎の独白：『僕がギターを始めたわけは、手軽さ、気軽さ、どこにも持って  
いける。こいつがあったら何でもできる』  
---(字幕) ユニクロのフリース 15色  
---(字幕) ¥1,900  
-----ユニクロのロゴ・マークが浮かび上がる

一方で今でも各店ベースでは、新聞折り込みのチラシが使われている。約400店の店が、毎週5万枚のチラシを発行する。つまり計2,000万枚のチラシが全国に撒かれることになる<sup>26</sup>。

<sup>22</sup> 『販売革新』2000年1月,p25

<sup>23</sup> 月泉博「ユニクロ&しまむら完全解剖」『商業界』2000.5.31,p85

<sup>24</sup> 日経流通新聞 2000年3月14日

<sup>25</sup> 『日経ビジネス』2000年1月17日,p44

<sup>26</sup> 月泉博「ユニクロ&しまむら完全解剖」『商業界』2000.5.31,p86

その他に店頭では大量のキャンペーン商品を店の入口付近の最も目立つスペースで訴求したり、更には顧客からクレーム情報を集めるために『文句一言100万円』キャンペーンを仕掛けたりと、いろいろなプロモーション手段にも挑戦している<sup>27</sup>。

また99年9月中旬からカタログ通販の受け付けを開始した。対象商品は約100アイテムとし、商品の受注は自社で行うが、配送は外部に委託している。実験的に同12月まで取り組んでいたが、売上げは当初目標の1億円を大きく上回る1億8,000万円を達成した。同社は十分採算性が見込めるとして、2000年春夏も急遽カタログ通販の継続を決定した。そのような中で2000年1月には、カタログ通販大手「シムリー」と業務提携し、提携による通販事業を同8月から本格化する予定である<sup>28</sup>。

ネット販売についても「開始時期は未定」とした上で、研究を続けているという<sup>29</sup>。

### フリースが残した課題

「売れ過ぎのフリース」は、同社にさまざまな課題を残した。品切れの多発、常態化した店の混雑はもとより、郊外店の駐車スペース不足の問題も露呈した。一部郊外新店では、「駐車場閉鎖」という前代未聞の告知を行い、電車やバスなどでの来店を訴えた。また、原宿店、池袋店などは、もともと今年の年商の半分以下で設計してしまったため、完全にオーバーキャパの状態となっており、小売店としての体制が不完全な状態となっている。

同社にとってはこのような急成長による弊害を払拭するためには、従来の店舗オペレーションの改革が必要である。さらにこれまでSPAを自称しながら、実際にはサプライサイドを総合商社にかなり依存していた構造が弱みと指摘されている。したがってABC改革の課題は山積していると見られている。

ユニクロの展開と比較されることが多いのが、92~94年の「洋服の青山」である。青山のスーツも低価格志向がもたらした一種のブームであり、都心部への出店成功とその後の反動が一過性のものであったことを明らかにしてしまった。今、このユニクロ・ブームが「洋服の青山」と同じ単なるブームに終わってしまうのか、あるいは確固たる成長の基盤にすることができるのか、まさにその真価が問われていると言えるだろう。

## ユニクロの今後の展開

### 短期目標

2000年2月18日、恒例の証券アナリスト向け説明会の席上、柳井社長はこう宣言した。

「ユニクロはGMSでもジーンズ・カジュアルショップでもない新しいポジションを得

<sup>27</sup> 『プレジデント』1999年10月,p157

<sup>28</sup> 月泉博「ユニクロ&しまむら完全解剖」『商業界』2000.5.31,p110~111

<sup>29</sup> 日本経済新聞 2000年6月15日

た。全く新しい店、ブランドが誕生したと思う。当社は小売業から、マーチャндаイジングとマーケティングの会社になる。カジュアルチェーンからカジュアル産業になり、お客に最高品質で市場最低価格の商品を最短期間で提供する『カジュアル・ダイレクト・ビジネス』を目指す」

同社の説明によれば「フリース以外の他アイテムでも数百万点単位で売れている商品がいくらかでもある」とし、フリースばかりがクローズアップされるのはやや心外としている。1999～2000年の秋冬ではフリース以外の各単品も販売数量を2倍から10倍に伸ばし、2000年8月期の総販売点数は1億2,000万点に達する見込みという。

さらに2000年の春夏商戦では、プロダクト・フォーカス戦略によるコア・アイテムを拡大する計画である。具体的なキャンペーン商品としては、デニムジャケット500万枚、ショートパンツ500万枚、ストレッチ素材のボトムス500万枚、Tシャツ2,500万枚などが挙げられている。

新たな単品大量販売方式が軌道に乗ったことで、収益構造も変わりつつある。これまでの粗利益率40%、経費率30%をそれぞれ45%、25%とし、経常利益率を10%から20%の水準に引き上げていくという。

また1店当たり売上高は以前の3億円から、都心店出店などにより現在は5億円に高まっているとし、年間100店以上の出店を進めれば、2001年8月期で600店近くに達するので、総売上高は3,000億円が見込めるといふ。前述の収益構造が達成できれば、経常利益は600億円ということになる。その時の商品総販売点数は2億点の予想である。

先のアナリスト説明会で柳井社長は、「今後も規模拡大によるコストメリットは、すべて品質の向上に注入する」としており、使用素材のレベルアップや優良工場へのシフトで単品の完成度をさらに引き上げる方針である<sup>30</sup>。

### 中期ビジョン

同社の中期的な企業ビジョンは、2007年をめどに「世界的カジュアル企業」となることである。このビジョンに沿って、今後は従来以上のスピードでの成長を計画している。

今後4～5年は年間100店以上の新規出店を続け、早期に国内1,000店舗態勢を目指す。一方で、2001年秋には海外出店する方針を決めた。ロンドンなど欧米の主要都市を皮切りに店舗を集中展開する予定である。海外進出にあたっては実験店をオープンし、動向を見すえて同一地域で100店舗程度のチェーン展開を目指すという。さらにダイレクト販売も加え、全体で売上1兆円達成が「世界的カジュアル企業」の青写真である。

ユニクロの国内店舗数は「3,000店は可能」というのが柳井社長の予測である。「以前は1,000店くらいが限界と見ていたが、日本マクドナルドが3,000店まで伸びたのを見て考えが変わった。すべての人が着るカジュアルウエアはハンバーガーより需要が多いはず。

<sup>30</sup> 月泉博「ユニクロ&しまむら完全解剖」『商業界』2000.5.31,p89～91

だから、ハンバーガー店が3,000店あるんだったらカジュアルショップはもっとできる」<sup>31</sup>

2000年3月同社は世田谷区の住宅街に、売場面積が既存店舗の約4割しかない約60坪の路面店を出店し、さらにJR小岩駅の駅ビルにも52坪の小型実験店を出店した。「あくまでも実験で、この先それがどうなるかわからない」(柳井社長)<sup>32</sup>

### 「GAP」の動向

従来ユニクロが目標としてきたギャップは、日本にも進出し着々と地歩を固めている。

94年12月に米国ギャップ100%出資で設立されたギャップ・ジャパンは、95年9月数寄屋橋阪急に日本国内1号店、その2週間後には玉川高島屋SC南館アネックスに2号店と、相次いで出店した。その後も順調に出店を重ね、99年4月時点で19か所にギャップ、ギャップ・キッズ合わせて37店を展開するに至っている。今のところは、高いブランド・イメージやファッション性を前面に打ち出しており、価格の面でもユニクロとの競合度は少ない。しかしギャップの低価格業態である「オールドネイビー」の日本投入も有力視されている。この業態はユニクロと競合する可能性があるともみられている。

ユニクロはギャップをモデルにして成長してきたといわれるが、一方で「オールドネイビー」はギャップがユニクロを研究して開発したともいわれている。

ギャップも急速な成長を遂げてきたが、最近の新聞報道ではギャップ本体の業績下降が伝えられている。しかし日本においては、既存店舗の好業績が追い風となって急速なスピードで店舗網を拡大しており、2000年末までに90店以上と大幅な多店舗化を図る模様である。しかもその主な出店予定地は、最近ユニクロが力を入れる都心専門店ビルや郊外大型SC内である。

柳井社長はギャップに対して次のように言う。

「少なくとも日本では、ユニクロはギャップに勝てると思う。それは何も商品の価格や品質の面だけではない。僕はギャップ最大の弱点は、業態が分化している点にあると見ています。つまりセグメントすることで自ら業態としての制約をつくっているのではないかと。つまり、ギャップはオールドネイビーより下の価格で売れないし、バナナリパブリック(ギャップのアップ志向業態)より高価格、高感度でもいけない。仮にギャップ以外の業態が出てきてもそこらへんが今の日本の市場で通用するかなと」「そもそもギャップのブランドメイキングとわれわれのそれとは異なる。ギャップはあくまでもファッションとしてのブランドだが、ユニクロは、例えばコーラとかビールといったような、もっとマスの生活消費財としてのナショナルブランドづくりを目指している」<sup>33</sup>

<sup>31</sup> 日本経済新聞 2000年4月12日

<sup>32</sup> 月泉博「ユニクロ&しまむら完全解剖」『商業界』2000.5.31,p110

<sup>33</sup> 月泉博「ユニクロ&しまむら完全解剖」『商業界』2000.5.31,p113~116

## 【付属資料 1】

(株)ファーストリテイリング

### ファーストフードのコンセプトとは？

- (1) ファーストフードは、いつでも、どこでも、誰でも食べられる。ユニクロの服も、いつでも、どこでも、誰でも着れます。ポピュラーアイテムをポピュラープライスで、あらゆる世代の男女に向けて販売しています。
- (2) ファーストフードは全世界どの店に入っても、同じ商品と同じサービスで受けられる。ユニクロも、店舗の標準化、整備されたマニュアルにより、全国どの店でも同じ商品と同じサービスで販売しています。店舗レイアウト、商品、価格、すべて同一です。
- (3) ファーストフードは独自商品の企画・開発・販売システムを持っている。ユニクロも、全世界の情報を収集してニューヨークのデザインオフィスで企画、東京・大阪の商品事務所で商品化し、中国をはじめとする東南アジアでOEM生産を行い、全国の自社店舗で販売しています。
- (4) ファーストフードは単品を安く大量に販売している。ユニクロも同じく単品を安く販売し、一品目を永続的に改善することで、ユニクロをカジュアルのスタンダードにしていきます。
- (5) ファーストフードは店舗オペレーションを徹底して省力化している。ユニクロのフルネームは、UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE で、WAREHOUSE は「倉庫」の意味です。無駄を省いた倉庫型の店舗で、スーパーマーケット型のヘルプユアセルフ方式を採用し、顧客の要望する商品をどこよりも安い価格で販売しています。

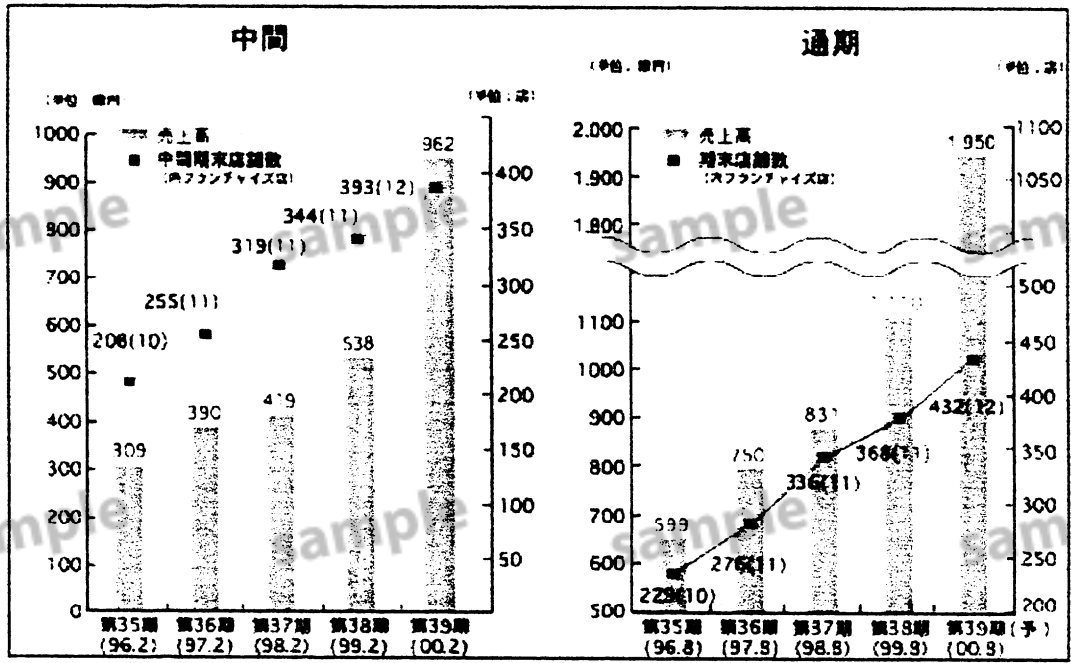
(同社ホームページより)



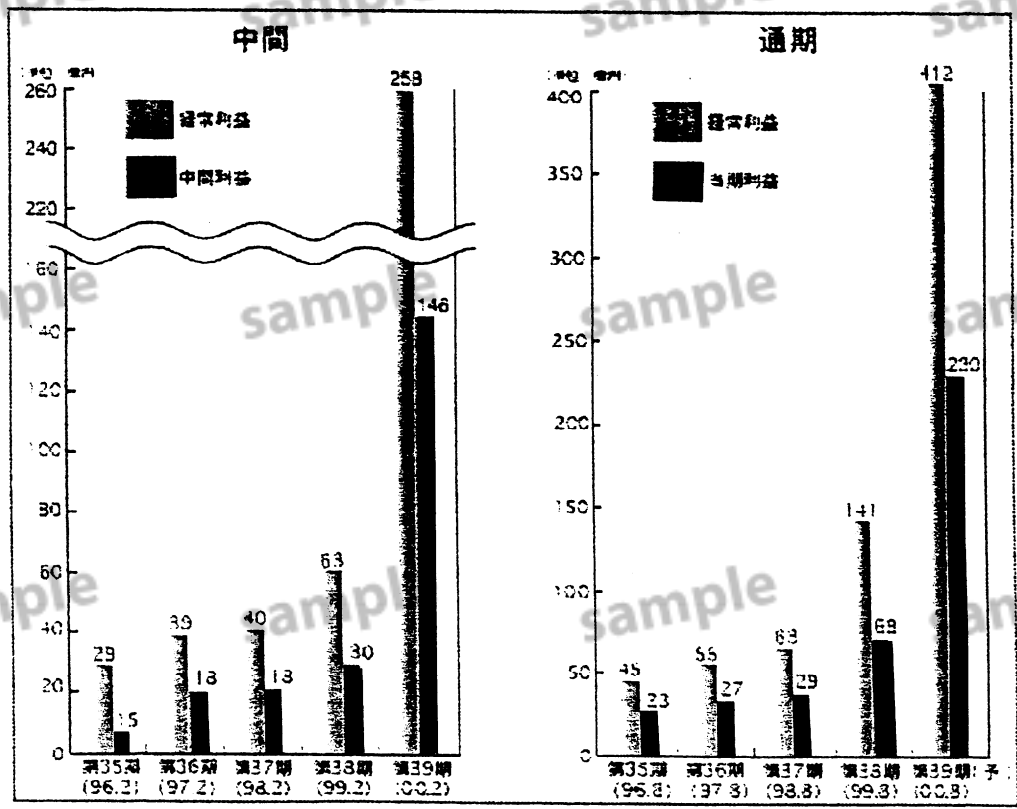


## 業績等の推移

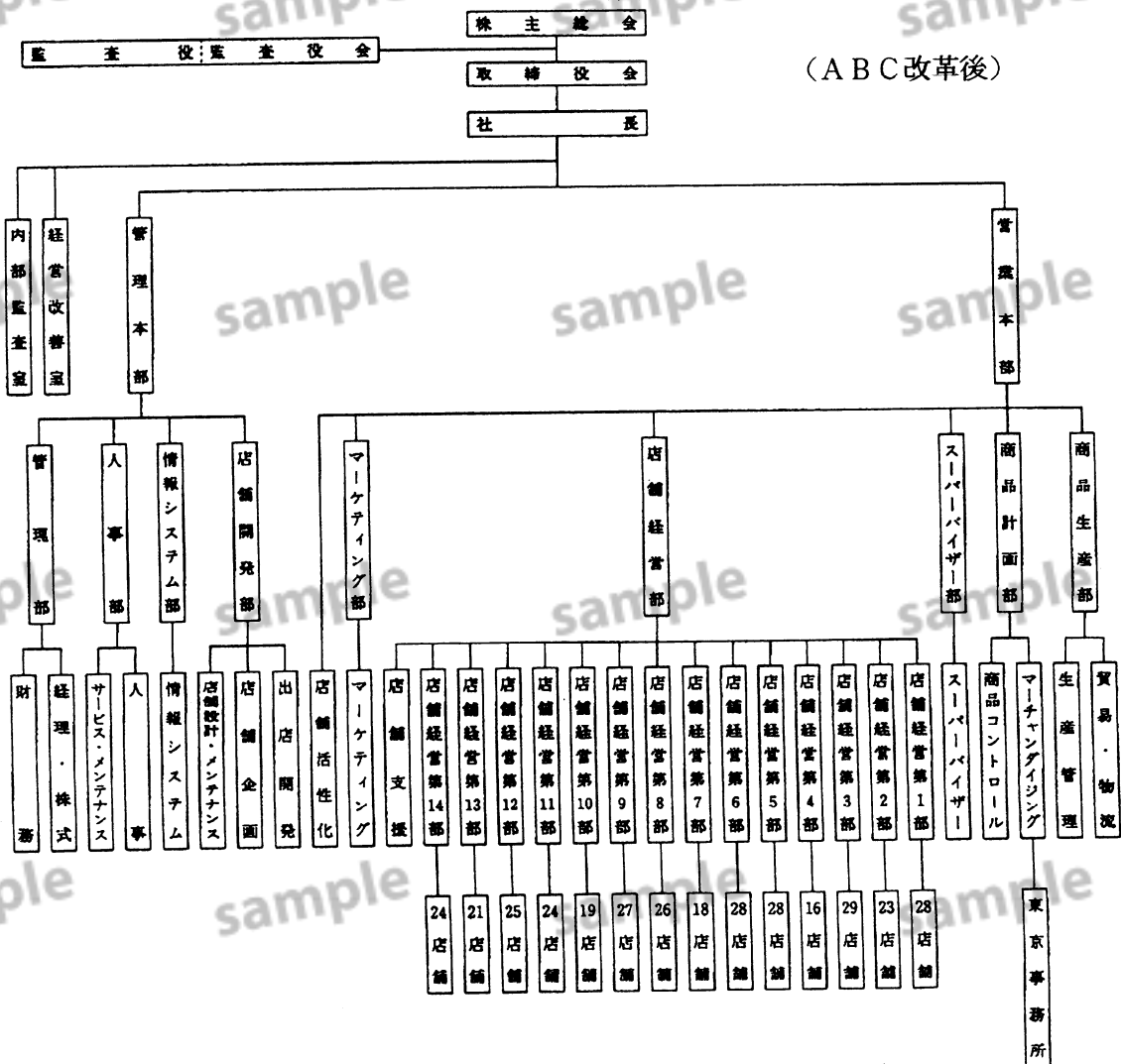
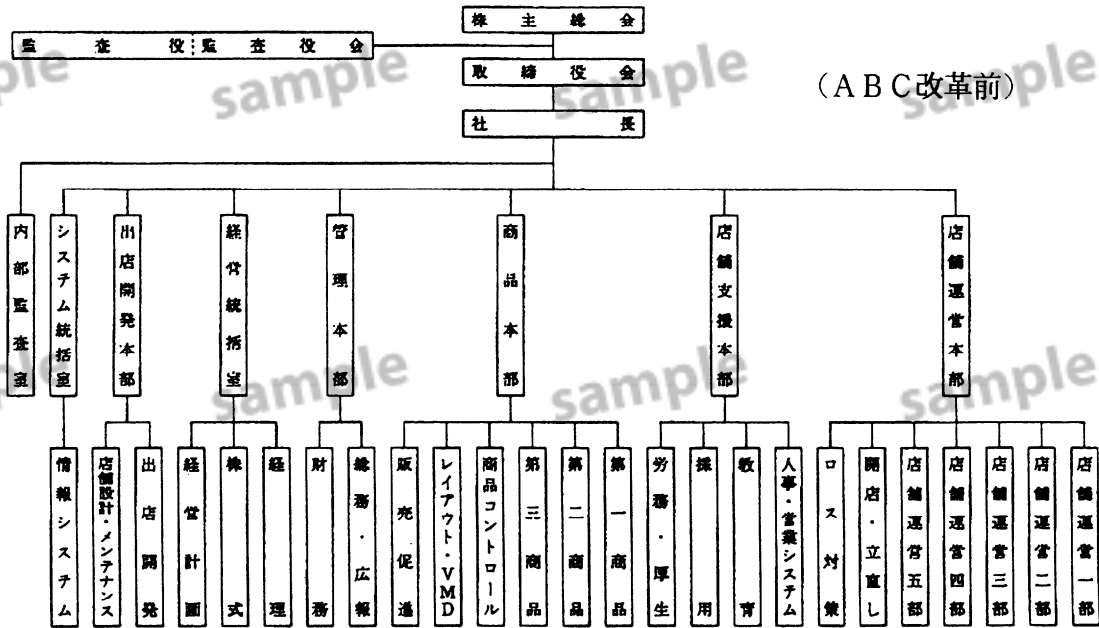
### 売上高・店舗数



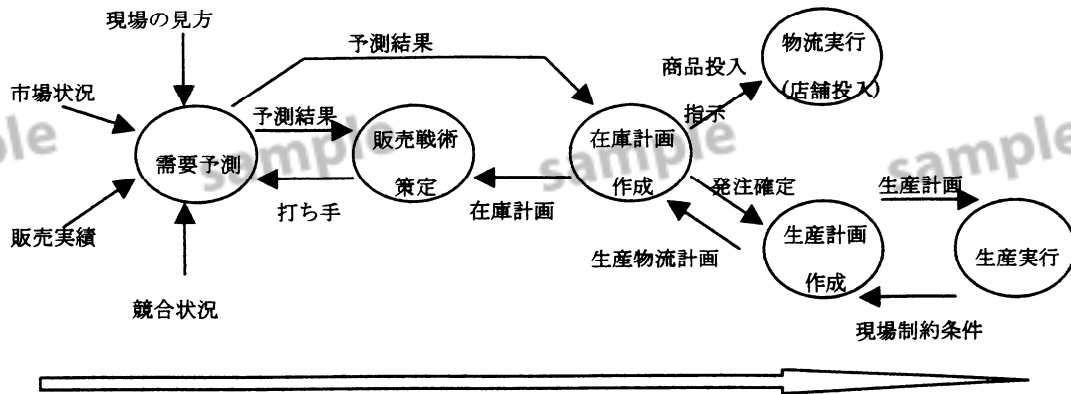
### 経常利益・当期(中間)利益



【付属資料3】



【付属資料 4】



週次で連動して修正することで顧客動向に正確に対応する

【付属資料 5】

株式会社 ファーストリテイリング

IR情報

売上推移速報(上期)

平成12年8月期推移情報

		前年比(%)						
		9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計
既存店 266店舗	売上高	132.8	160.6	140.8	157.1	149.3	189.3	154.1
	客数	150.2	165.1	153.4	163.9	153.7	191.1	161.9
	客単価	88.4	97.3	91.8	95.8	97.1	99.1	95.2
直営店計 381店舗	売上高	151.3	183.2	167.5	182.3	173.5	224.5	179.6
	客数	170.3	187.7	183.0	191.5	179.4	227.6	189.0
	客単価	88.8	97.6	91.5	95.2	96.7	98.7	95.0

注)

既存店 : 前期期首から期末まで通年で稼働した店舗

sample sample sample sample  
sample sample sample sample  
sample sample sample sample  
sample sample sample sample  
sample sample sample sample  
sample sample sample sample  
sample sample sample sample  
sample sample sample sample  
sample sample sample sample  
sample sample sample sample

---

不 許 復 製  
慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.