



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)