



慶應義塾大学商学部
小野晃典研究会
2007 年度夏合宿ケースメソッド

**UNI
QLO**

「UNIQLO:SPA 第1世代の苦悩」

目次

はじめに.....	2
1. ファーストリテイリングの沿革	
1.1 ファーストリテイリング、ユニクロの誕生.....	4
1.2 ファーストリテイリングの経営戦略.....	5
1.3 近年のファーストリテイリングの動向.....	7
2. 急成長を実現させたユニクロ戦略	
2.1 SPAを活かしたユニクロの低価格・高品質なベーシックカジュアル.....	8
2.2 低価格と高品質を両立させる生産体制と品質管理体制.....	9
2.3 消費者をひきつける魅力.....	9
2.4 方針転換に踏み切るユニクロ.....	10
3. 競合他社	
3.1 ユニクロの外患.....	11
3.2 ユニクロの内憂.....	13
4. 晩夏の社長室	
4.1 社長・柳井の自問.....	13
4.2 3人の若き参謀.....	14
4.3 社長・柳井の思案.....	16
添付資料.....	別紙

はじめに¹

日本の消費市場は極めて成熟した市場である。このような市場環境にあつては、価格面で消費者に訴求するだけの戦略はもちろんのこと、品質を訴求するだけの戦略であっても消費者の購買意欲を掻き立てるには不十分である。消費者は、潜在的な供給過剰の状態、商品や市場に関する情報を豊富に持つようになり、次々と製品選択の基準を更新していくため、消費者のニーズを的確に読み取ることも同時に求められる。つまり、成熟市場で競争力を獲得するためには、コストダウンによる価格競争力の向上だけでなく、価値ある商品の迅速な市場投入によって消費者のニーズ変化へ対応していくことが重要であるということである²。

こうした傾向は日本のみならず世界的な流れとなっている。2006年度の日本の衣料品の家計消費は、前年度比-3%の約7兆9000億円、市場はこの10年、縮小し続けている。アパレル業界は消費市場の成熟化の影響を受け、低価格でなおかつトレンドの変化に即応した商品を提供することが求められているという厳しい状況にある。近年、こうした状況下で強みを発揮してきたのが1986年、GAPのドンナルド・フィッシャー会長によって提唱されたSPA（製造小売業）³と呼ばれるビジネスモデルである。SPAというのはspecialty store retailer of private label apparelの頭文字を組み合わせた造語であり、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高いビジネスモデルである。90年代に入ってその概念も広がっており、現在では無駄が極小化されるという結果が得られる、素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などのすべての工程を自社で行うビジネスモデルのことと定義されている。このビジネスモデルの基盤を築いたのがGAP（アメリカ）やベネトン（イタリア）で、これらの企業が1980～90年代に急成長を果たしたことから世界に広がった。

日本でこの波をいち早く捉えたのは、ファーストリテイリング社が展開する「ユニクロ」ブランドである。ユニクロは、98年にヒットしたフリースジャケットのようにシンプルでカジュアルな基本商品に重点を置いた少品種ラインナップで、全生産量の90%を中国の50社60工場で大量委託生産するという手法で、「安くて質の良い定番服」との評価を得て成功した。少品種生産の場合、ベーシックな品目に特化するため、早売りする必要がないということに加え、再生産が可能な体制を維持したまま、まず少量だけ生産しておき、需要確定後に再生産が可能であるという意味で、多品種の場合よりはるかに在庫のコントロールが容易である。ユニクロのビジネスモデルの強みはこの点にある。SPAの基盤を築き、カジュアル衣料をテコにして世界最大のアパレルメーカーに成長したGAPであっても、日本市場ではユニクロの勢いを止めることはできなかった。GAPの調達先工場が1200にも分散していることが商品供給力の不安定を招き、何より、アメリカの本社主導の中央集権型オペレーションのために、日本での高すぎる価格設定を是正できなかったことが、ユニクロの独走を許す結果を招いたと言える。世界的に見れば、近年の大衆衣料品市場を牽引してきたのは紛れもなくGAPであったが、日本の消費者ニーズを最も的確に捉えていたのはユニクロであった。ユニクロは、90年代後半から現在に至る、10年あまりという短期間で、SPAというビジネ

¹ 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会有志一同（有吉智彦・千葉貴宏・近澤絵里菜・石川大二郎・加藤絵美・森本孝平）が、事実の一部変更を加え、作成した。当資料は討議ならびに分析の基礎資料として作成したものであり、企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。

² 橋本雅隆（2006）「SPA型小売チェーンにみるスリムで俊敏なSCM」、『流通情報』（No.446, pp.8-14）参照。

³ JMR生活総合研究所HP（<http://www.jmrlsi.co.jp/menu/yougo/my08/my0810.html>）参照。

モデルの持つ優位性を最大限に引き出すことに成功し、日本の消費者の大衆衣料品に対する「安かろう悪かろう」というイメージを変え、急成長を遂げることとなった。

しかし、ここ数年、圧倒的な強さを誇り順調に成長を続けてきたように思われたユニクロも、業績不振に苦しんでいる。ユニクロを展開するファーストリテイリングの07年中間期決算の売上高は前年同期比+19%ながら、営業利益は-5.2%の増収減益となり、通期業績予想も下方修正を余儀なくされた。「いろいろなことに手を広げすぎ、気が散った。肝心なところで油断があった。」同社の柳井正会長兼社長は、収益性が悪化した要因をこう説明する。「いろいろなこと」と「肝心なところ」という2つの言葉が意味するところを考えてみると、ファーストリテイリングが何に苦しんでいるかを推し量ることができる。「いろいろなこと」とは、この06年からこれまでファーストリテイリングが取り組んできた「ファッション化路線」を目指す販売戦略上の施策を指している。昨年夏に始まった「デザイナーズ・インビテーション・プロジェクト⁴」、同年10月にユニクロに続くファーストリテイリングの成長の柱として展開を開始した、低価格でかつファッション性の高い商品を備えた新業態「g.u (ジーユー)」などがそれである。これらの施策を手段としてファッション化を進めることで、成長が鈍化しつつあったユニクロ事業の収益性を高めるというのが柳井の考えだったが、逆に、ファッション化がかえって収益性を悪化させてしまうという結果を招いた。

では、ファッション化を進める中で疎かになってしまった「肝心なところ」とは何であろうか。それは、少品種大ロット生産、大量販売を前提とした高収益SPAという、ユニクロのビジネスモデルの根幹である。柳井の「2006年はファッション元年」という大号令のもと、ファッション化、つまり、流行性や季節性の高い品目へと多品種化を進めることばかりに目がいき、需要を読み誤って不良在庫を抱えてしまい、値引き販売せざるを得なくなった結果、利益が圧迫されたのである⁵。ここ数年のユニクロは、自社急成長の最大の要因であったSPAというビジネスモデルのこうした優位性を極限まで引き出すことより、成熟する消費市場に対応することに重きを置いた戦略を取ってきたのである。現在、ユニクロが業績不振に苦しんでいるという状況が示すのは、「肝心なところ」を疎かにしたまま、ファッション化を図っている、ユニクロの地位を維持していくことは困難であるということであろう。

また、ユニクロの戦略修正を余儀なくする市場の流れとして、世界規模で急成長する競合他社の存在がある。世界の大衆衣料品市場では、SPAの世代交代という新たな動きが見られる。成長に陰りが見えるトップのGAPを、「ZARA」ブランドを展開するスペインのINDITEXや、スウェーデンのH&Mが猛追するという構図である。大量生産による低価格戦略で市場を支配してきたGAPやユニクロをSPA第1世代と呼ぶのに対し、ZARAはSPA第2世代と呼ばれる。SPA第2世代の武器は、何といても、流行を的確に捉えた商品をいち早く店舗展開するスピードと「衣料版トヨタ生産方式」と称される在庫調整で売り切る柔軟性である。同じSPAというビジネスモデルを採用しているが、第1世代と第2世代では様々な面で異なる特徴を有している。生産拠点の8割が欧州というZARAにとって生産地から遠い日本市場は価格面の問題からハードルが高い。しかし、品質にうるさい日本の消費者に照準を合わせ、東京のデザインチームの情報を重視する姿勢を見せるなど、日本への積極的な対応策を講じている。そして、08年秋にはアジアに主な生産拠点を

⁴ 国内外の著名なデザイナーを起用し、従来のユニクロにはなかった斬新なデザインの商品を開発させるというプロジェクト。

⁵ 日経BP社HP (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20070419/123175/>) 参照。

持つH&Mが日本に上陸する。ユニクロにとって、自社の国内戦略の不振に追い討ちをかけるように、海外を拠点としていたSPA第2世代が日本市場へ続々と参入してきているというこの流れは、大きな脅威となりうる⁶。

ユニクロのファッション化戦略の不振という状況下で、SPA第2世代の存在は確実に大きくなっており、日本市場において圧倒的な強さを誇っていたユニクロは今、岐路に立たされている。ユニクロは消費者のニーズ変化を的確に捉えて、競合他社との競争に打ち勝つことができるのであろうか。07年夏、日本市場においてSPA企業のトップを走ってきたユニクロは正念場を迎える。

1. ファーストリテイリング⁷

1.1 ファーストリテイリング、ユニクロの誕生

現在、株式会社ファーストリテイリングは、株式会社ユニクロなどの衣料品会社を傘下に持つ持株会社である。柳井正代表取締役会長兼社長のもと、世界的な衣料品企業を目指して、積極的に海外展開及びM&Aを行い、グループ拡大を進めている。ファーストリテイリングの前身は、現在完全子会社である株式会社ユニクロが展開するカジュアル衣料品ブランドのユニクロをかつて展開していた小郡商事株式会社であり、社名が小郡商事株式会社から株式会社ファーストリテイリングに変更された1991年に、ファーストリテイリングは誕生したということになる。2005年時点まで、同社がユニクロを展開していたが、衣料品製造・小売に関する営業を会社分割（吸収分割）により、完全子会社の株式会社ユニクロに承継し、現在は持株会社という形態をとっている。現時点でファーストリテイリングは、完全子会社のユニクロ（株式会社ユニクロ）、g.u（株式会社ジーユー）を始め、傘下ブランドとして国内外のブランドを合わせて8ブランドを抱えている。今となっては、海外展開、M&A（企業の合併・買収）という事業戦略が目立つが、2005年に持株会社へ移行するまでは、ファーストリテイリングの歴史は、国内で空前のブームを作り出してきたユニクロの歴史そのものであった。

ユニクロ、そしてファーストリテイリングの前身である「メンズショップ小郡商事」は1949年、山口県宇部市で創業を開始する。操業当初は個人営業であったが、1963年、資本金600万円にて、株式会社化し、小郡商事株式会社となる。ユニクロの実質的な誕生というのは、現社長である柳井正が、父親の跡を継ぎ2代目として小郡商事の社長に就任した1984年、広島市内にユニクロ1号店を出店したときである。ちなみに、ユニクロという名の由来は、「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」（無駄を省いた倉庫型店舗の意）の略称である。ごく普通のメンズショップが当時まだ珍しかったセルフ方式の斬新なカジュアルショップに生まれ変わった瞬間であった。以後ユニクロ発展の歴史は、驚くべきスピードで進んでいくことになる。

ユニクロ1号店をオープンさせた柳井の頭の中には、アメリカのGAPやLIMITEDなどへの憧れがあった。スタート直後のユニクロは、他の業者が製造した製品を販売する品揃え型のカジュアルショップにす

⁶ JMR生活総合研究所HP (<http://www.jmrlsi.co.jp/menu/yougo/my08/my0810.html>) 参照。

⁷ 本章及び次章の執筆に際しては月泉博（2006）の『ユニクロVSしまむら』（日本経済新聞社）を参照した。

ぎなかったが、86年、柳井が安い仕入先を探しに香港へ飛んだとき、本格的なSPA（製造小売業）に開眼する。その出張時に彼は、SPA企業「ジョルダーノ社」のジミー・ライ会長を訪ねた。「ライ氏は私と同年で、いろいろ話を聞いているうちに、自分にも彼と同じようなことができるのではないかと思った。それがSPAの始まりであった。」と柳井は当時を振り返って語る。

ユニクロ1号店はカジュアル商品が激安で買えるユニークな店として人気を博し、翌85年から、年に数店ペースでチェーン出店が始まる。同時に柳井の念願である将来の完全SPAチェーン化に向けての布石づくりがスタートした。88年には、全店POS（販売時点情報管理）を導入、早くも在庫管理システムの構築に着手している。また89年には、素材段階からの自社企画商品の開発体制強化のため、大阪府吹田市に商品部大阪事業所を開設、同時に物流業務強化のため宇部市に配送センターを設置するなど、この間、まるで将来の成功を見越していたかのように着々と先行投資がなされ、準備が進められている。こうして徐々に店舗網、本部管理システム、そしてオリジナル開発商品の調達体制が整い、曲りなりにもSPAチェーン化の目途が付きだした91年、前述したように、同社は「ファーストリテイリング」⁸に社名を変更、急速な多店化に向かうのである。店舗網も九州を含む西日本全域に広がり出し、翌92年には50店を越え、94年には関東にも進出し、店舗数は100店の大台に乗る。さらにこの年の7月ファーストリテイリングは広島証券取引所に株式上場を果たす。1号店出店からわずか10年足らずのスピード上場であり、99年には東京証券市場第1部銘柄に指定される。上場して約130億円もの資金を得た同社の出店スピードは加速する。年間50店ペースという、文字通り怒涛のような進撃が始まった。

1.2 ファーストリテイリングの経営戦略

店舗数が300店を越えた97年、同社はファミリーカジュアルの「ファミクロ」、スポーツカジュアルの「スポクロ」という2つの新業態を開発する。同年10月から11月にかけて、それぞれ17店を一気に立ち上げた。その狙いはユニクロに続く第2、第3の「成長の柱」の育成であった。ところが、結果は泣かず飛ばずで、出足から計画の8割以下という不本意な状態が続く。不振要因は商品面でユニクロときちんとした差別化ができず、2つのブランドの個性が表現されていなかったこと、さらに両業態の区分そのものが不明確で、既存のユニクロも含め、顧客にいたずらな混乱と不便を与えたことである。結果的にこの「ファミクロ」と「スポクロ」は、オープン翌年の夏までに、1年を経ずして全店閉鎖（ユニクロへの業態変換を含む）をされた。満を持して展開された新事業でも同社はダメと分かれば、すぐ見限る。02年にも多角化への戦略の一手として、同社は「エファールフーズ」を立ち上げ、「SKIP」というブランドで食品販売事業に参入したが、これも振るわず、2年足らずでスピード撤収している。

しかしこの時期、同社は新業態の挫折よりさらに深刻な事態に直面していた。既存店売上の大幅な対前年割れである。98年8月期の既存店売上は前年同期比-7.5%と96年8月期（-7.9%）に次ぐ激しい落ち込みぶりを見せた。予兆は数年前から露見しつつあり、相変わらずの新規出店ラッシュにより連続増収増益ではあったものの、既存店の売上が低迷し、その収益力が明らかに陰り出した。同社は96年8月以降、3期連続で大幅な業績の下方修正をしている。これは、ユニクロ初の挫折といえる事態であった。

⁸ ファースト（速い）リテイリング（小売業）という意。ファーストフードのようにいつでもどこでもだれでもすぐに食べられる（着られる）アパレル小売業を目指す＝顧客要望の即商品化という企業理念が込められている。

それでは、この追い込まれた状況の中で同社はどのような施策をとったのであろうか。第1は、役員陣総入れ替えの断行である。7名の取締役中、柳井正社長（当時）、堀端雄二専務（同）を除く5名が入れ替えとなり、そのうえ新メンバーは、いずれも外部からのスカウト組で、30代の若きビジネスエリート達であった。そして第2は、「本部主導」から「店舗主導」への大転換である。本部による店舗完全コントロールから店頭からも顧客ニーズを吸い上げ、それに合わせていかにすばやく商品を補給するかという視点から、売場や商品、販促などのすべてを見直す「店舗主導」への大転換であった。こうした企業構造の180度転換に際し、同社は「ABC（オールベターチェンジ）改革」という抜本的な業務改革方針を打ち出した。

「これまで、本部は“考える人”、店舗は“実行する人”であった。それを、“店舗を含むすべての現場で考えて実行する”というスタイルに変える。それにより、“作ったものをどう売るか”という売りさばき型から“売れるものをどう作るか”という顧客ニーズ対応のスタイルにすべてを変えていく。」柳井は当時、「ABC改革」の本質をこのように説明した。さらにこの時期、同社は（一部商品の）店舗発注システム、SS（スーパースター）店長制度、サプライチェーンの再構築など、現在へ連綿と続く数々の重要改革（施策）を次々とスタートさせている。

同社は結果的に98年8月期決算で低迷の底を打ち、99年8月期には一転して目を見張るような好決算を達成する。「奇跡のV字回復」を成し遂げた。再びユニクロは第2の成長軌道に乗ったのである。前述した2つの改革に加えて、このユニクロ大躍進における直接的かつ具体的要因として忘れてはならないのが、1998年10月のフリース1900円キャンペーンと、同年11月の首都圏初の都心型店舗ユニクロ原宿店出店によるユニクロブームの到来である。98年秋冬に開始されたフリースキャンペーンで、同年フリース商品は200万枚もの大ヒットを飛ばす。翌年、ユニクロのフリースは850万枚を完売し、さらに次の2000年秋冬には2600万枚を売るという歴史に残るだろう空前の大記録を打ち立てたのである。そのフリースと共に、ユニクロブームを支えたのが、98年11月に出店した東京・原宿店である。郊外店のユニクロが都心のど真ん中に進出ということで、一般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。その頃から始めたテレビや新聞、各種雑誌への広告出稿との相乗効果もあり、ユニクロの知名度、イメージは飛躍的に高まった。以降、ユニクロの怒濤の成長が始まる。そして、ユニクロはその頂点01年8月期に売上4186億円、経常利益1032億円という専門店前人未到の偉業を達成、当時流通業界の度肝を抜いた。

しかし、ブームには終わりがあるものである。01年8月期の頂点を境にユニクロは派手な失速に転じる。02年8月期には売上3441億円（前期比-17.8%）、03年8月期3097億円（同-10.0%）と、わずか2年間で1000億円以上もの大減収に見舞われたのであった。一見異常事態のように思われるこの状況について、その当時のことを聞かれた柳井は涼しい顔で答えた。「売上の急減は全然心配しなかった。これで異常なブームが去り、ようやく正常化すると安堵したくらいだ。我々は1000億円のダウンなんて別にどうということはない。売上が半分になっても十分利益を挙げられると思った。」実際に、近年の業績で大底となる03年8月期でも、同社は415億円もの経常利益を確保しており、経常利益率はなおも13.4%と高水準である。売上が急減しても利益を確保できると柳井は考えていたが、その妨げとなると恐れていたのが「大企業病」である。それは、空前のユニクロブームによって現状に甘んじてしまい、新たなことに積極的に挑戦する気持ちが社内全体に欠如していたことである。そしてこのとき、トップ経営陣が大幅に入れ替わることに

なる。02年11月、当時若干40歳の玉塚元一が柳井の後継指名を受けて新社長に就任した。これは、“柳井・玉塚体制”の始まりであったが、このコンビは結局3年ともたなかった。05年9月、柳井は玉塚を更迭し、自ら陣頭指揮を振るう社長職（会長兼任）に舞い戻ったからである。玉塚は社長就任1期目の03年8月期できっちり業績を底打ちさせ、その後経営数字を徐々に上向かせていったことから見ると、柳井の後継社長の重責によく耐えたという見方もできる。しかし、「2010年売上1兆円、経常利益1500億円達成（ユニクロを含むグループ全体）」を公言し、苛烈なまでスピードにこだわる柳井は、チャレンジ精神が欠如した玉塚の“堅実経営”には我慢ならなかったようだ。そして、05年8月期の減益決算の責任を問う格好で、件の社長交代がなされたのである。

1.3 近年のファーストリテイリングの動向

社長に復帰した柳井は社内に「非常事態宣言」を発し、矢継ぎ早に企業と事業のドラスティックな構造改革に乗り出した。まず、株式会社ファーストリテイリングを持株会社に移行、事業会社を株式会社ユニクロとして分離し、それに伴い、徹底した委任型執行役員制度を敷いた。この間玉塚始め、少なからぬ幹部社員が退社している。また組織面では、従来の企画管理部、マーケティング部、生産管理部などの機能別組織を商品事業部ごとの組織に改め、責任の所在を明確にした。さらに、東京、ニューヨーク、パリ、ミラノなど世界主要各都市にMD（マーチャンダイジング）⁹の情報と開発の拠点として、「R&Dセンター」を新たに設置するなどしている。海外店舗展開では、すでに進出済みの英国、中国（上海）に加え、05年秋に新たに韓国、米国、中国、（北京、香港）に一举10店舗の新店を開業する。さらに06年秋にはニューヨーク・ソーホー地区の一等地に店舗面積1000坪の超大型店を「世界の旗艦店」としてオープンした。

そして、M&Aや新規事業開発にも積極的な姿勢を見せる。ユニクロを始めとした国内ブランド、M&Aで得たブランド合わせて、07年現在、ファーストリテイリングの傘下ブランドは8つを数える。直近のM&A戦略として、紙面をにぎわせたのは米バーニーズ・ニューヨークの買収劇である。それまで、ファーストリテイリングがM&Aの対象としてきたのは、小ぶりなもので、大きくてもせいぜい中型クラスに留まる。柳井は、06年夏に行われた初のマスコミ記者懇親会の席上、「これからのM&Aは、規模を優先していくことになると思う。そろそろ1,000億円規模のものを手掛けていきたい。」と発言した。つまり、バーニーズ・ニューヨーク買収への乗り出しはこの柳井の予想通りのものであったと言える。結果的には、買収断念という結果に至ったが、今後も、このような大規模なM&Aに積極的な姿勢を見せていく可能性は十分に考えられる。

ユニクロの戦略にも動きが見られる。ユニクロはこれまで、「低価格で質の良いカジュアルウェア」として消費者に評価されてきたが、成熟化する消費市場への対応、そして競合他社の急成長によりこの概念は大きな転換期を迎えた。

その一方で、国内新規事業として、「g.u（ジーユー）」の展開を開始した。これは、ファーストリテイリングのユニクロ依存からの脱却を目的としており、ユニクロよりさらに3~4割安い低価格ブランドで、06年秋からダイエー既存店を中心に多店舗展開がスタートした。ファーストリテイリングはユニクロ、g.u.

⁹ ターゲットに対し、何を、いくらで、どのように提供するかを決定すること。通常は、「品揃え（仕入、在庫）」のみを指すが、厳密には「価格決定」や「販売形態の選択」という意味も含まれている。この場合は、主に「品揃え」と「販売形態の選択」を表している。

を含め 8 つの傘下ブランドを有するが、その売上高に占めるユニクロの割合は 8 割を超える。この状態のままではユニクロの業績不振がファーストリテイリンググループ全体の業績を左右する。ユニクロを成長の基盤としつつ、「g.u.」という新業態を展開することで成長の柱を 2 本に増やし、グループ全体に安定感をもたせたいのが同社の狙いであろう。

以上のような改革により、ファーストリテイリングは柳井復帰直後、06 年 8 月期、連結売上 4488 億円（前期比+16.9%）と 5 年ぶりに過去最高記録を更新し、業績的には一時的な回復を見せた。しかし、それは長く続かず、07 年中間期決算の売上高は前年同期比+19%ながら、営業利益は-5.2%の増収減益となり、通期業績予想も下方修正を余儀なくされた。これは、ユニクロが近年打ち出したファッション化戦略の不振、そしてユニクロに続く国内事業の成長の柱として注目された「g.u.」の業績不振によるものである。ファーストリテイリングは 2010 年を目途にユニクロ事業 7,000 億円（国内 6,000 億円／海外 1,000 億円）、先述の他ブランド事業 1,200 億円、「g.u.」などの複数新規事業で 3,000 億円、合計 1 兆 1,200 億円のグループ売上達成を目指している。今となっては、ファーストリテイリングは多くのブランドを抱えるグループ企業として捉えられるが、その原点は「安くて質の良い定番服」を提供するユニクロにある。ユニクロを支えるべく展開を開始した「g.u.」の業績を安定軌道に乗せる道を模索すると同時に、ユニクロの戦略を見直し、業績を回復させていかなければならない。

ユニクロの戦略不振の要因は、ファッション化に伴う多品種化を進める中で、これまで極限まで活かされていたユニクロの SPA というビジネスモデルの優位性が十分に発揮されなくなったことである。これまで急速に成長、発展を遂げてきたユニクロの成功の方程式とはどのようなものであったのであろうか。ファーストリテイリングは、様々な事業に手を広げた結果、まさにこの部分を見失っていたのかもしれない。ユニクロの行く末を考える前に、次章でその方程式を紐解いていこう。

2. 急成長を実現させたユニクロ戦略

2.1 SPA を活かしたユニクロの低価格・高品質なベーシックカジュアル

ユニクロは完全SPA企業である。SPAの特徴は、商品の企画、開発、素材調達、製造、物流、販売を一貫して行うシステムである。ユニクロで販売する製品はすべて自社企画製品であり、流通過程に存在するアパレルメーカーや卸・商社などの中間業者の役割が限定されることで、中間で発生するマージンをなくし、これを仕入価格、小売店頭価格に反映させ、低価格を実現することができる。成熟化した消費市場において、完全自社オリジナルSPA商品は、他社に対し競合優位に立つための切り札となり得る。しかし、このビジネスモデルはそれと同時に、在庫リスクをすべて自社で引き受けなければならないという問題を抱えるため、市場の流れを読み間違え、消費者のニーズに合致しない企画を立ち上げてしまった場合、そのシーズンを棒に振り膨大な在庫を抱えしまうことになる。ユニクロはそのリスクを可能な限り軽減するため、「低価格・高品質なベーシックカジュアル」を目指した。ベーシックカジュアルの商品を販売することによって、季節や流行による売上の増減を回避し、在庫リスクを減少させることができるからである。さらに、ベーシックカジュアルという商品領域に起こりがちな多様性の欠如という問題に対しても、策を講じてい

る。それは、多様な色をラインナップすると共に、他メーカー品と組み合わせる個性を消費者自身で作りに出せるよう、ユニクロの商品の外側にユニクロのブランド・ロゴを入れないというものである¹⁰。ユニクロは、リスク軽減のために生じるデメリットを、消費者自身で自由にコーディネートが楽しめるというメリットに変えたのである。

ユニクロは、SPA を採用することによって実現する低価格という強みを活かすために、SPA 特有の在庫リスクを軽減すべく、「低価格・高品質なベーシックカジュアル」を目指し、その中で消費者に自分のスタイルを自由に作り出せることの楽しみを訴求してきた。これは、SPA であることの強みを引き出す非常に有効な戦略であり、この部分にユニクロの革新性を垣間見ることができる。

2.2 低価格と高品質を両立させる生産体制と品質管理体制

ユニクロの SPA システムの優れている点として挙げられるもう 1 つの点は、商品の完成度に対する強いこだわりである。ユニクロの開発輸入先の 9 割は中国である。ユニクロと同様、中国からの直接調達体制をとる小売業や量販店は数多い。しかし、商品に対するユニクロの意識はそれらとは比較にならない。つまり、他社が、単にコストとプライス戦略の面のみからアジアの生産基地を利用しているのに対し、当初からユニクロはクオリティでも決して妥協しようとしなかった。ユニクロは早いうちから現地に買付け事務所を開設し、商社任せにせず中国の縫製工場との直接折衝、発注体制を整え、日本からも担当者が現地へ頻りに足を運び、きめ細かい生産・品質管理に当たってきた。さらに、ユニクロは、欧米巨大小売業の PB（プライベートブランド）や著名ブランドを手掛ける中国の一流工場の開拓をいち早く進めてきたのである。ただし、そうした工場は世界的小売業や有名アパレルメーカーから引っ張りだこであり、“日本からの新参者”との取引にはなかなか応じてくれない。そこで、同社は、アイテム数を絞り込むことによって 1 アイテム当たりのロットを数万～数十万枚に拡大し、他社より有利な条件で契約を結ぶというやり方でこの難題をクリアしていった。そして前述のとおり、アイテムをベーシックな製品に絞り生産するというこの手法は、SPA が抱える大きなリスクを軽減する役割も果たしている。今でも、ユニクロのアイテム数は、色やサイズのバリエーションを別にすればワンシーズン 350～400 と極端に絞り込まれている。これは通常のカジュアルショップに比べ、3 分の 1 から 5 分の 1 の水準である。この大胆なアイテムの絞り込みがあってこそ、低価格と高品質の両立が実現したのである。こうして、同社はフリースやカシミアセーター、近年ではチノパンツやスキニージーンズの販売などの「単品大量 MD」によるメガヒットを次々に飛ばし、さらにそれらの商品の売り逃しを減らすため、シーズン入り後の追加生産と販売体制を徹底して強化してきた。少品種大ロット生産という生産体制、そして細部まで行き届いた品質管理体制こそが、ユニクロの低価格と高品質を支える根幹となっている。

2.3 消費者をひきつけるユニクロの魅力

前述のような仕組みで作られるユニクロの衣料は様々な魅力を持ち合わせている。消費者にとってのユニクロの魅力、それは従来の大衆衣料品が実現しえなかったものである。

ユニクロの魅力の第 1 は、言うまでもなく「価格の安さ」にある。ユニクロの商品の価格の安さは、前

¹⁰ 矢作敏行（1996）『現代流通：理論とケースで学ぶ』（有斐閣）参照。

述したとおり、SPAという形態を展開することによって流通諸段階で発生する中間マージンをなくし、これを仕入価格や小売店頭価格に反映させていること、そしてアイテムの絞り込みによってこのSPAの優位性を最大限に引き出していること、この2つの点から実現しているものである。ユニクロは、カジュアルウェアにおける“絶対価格”を自ら作り出している。同社により独自に作りだされる価格がいわゆる市場価格として認知され、それに他社が追随するようにせざるを得なくなった。近年のGMS¹¹や量販衣料チェーンはまず価格の「ユニクロ合わせ」から始まるといわれており、最近はさらにその下をかいくぐる、超低価格戦略も常態化している。いつの間にかユニクロよりさらに価格の安い衣料がGMSなどの衣料品売場に並ぶようになったが、それらいかにも安っぽい衣料の売れ行きというのは、ユニクロの提供する商品の足もとにも及ばない。

ユニクロの魅力の第2は、「品質の良さ」である。ユニクロの出現まで、消費者は低価格の衣料品について、品質の良さは期待していなかった。低価格であることは高品質を犠牲にしていることと同義であり、低価格と品質の良さが両立するなど不可能とさえ考えていたであろう。しかし、ユニクロはそんな消費者の低価格衣料品に対するイメージを払拭することに成功した。低価格と品質の両立を実現させるのは、前述したユニクロの商品の完成度に対する強いこだわりと意識が表れる商品管理体制である。低価格で高品質な製品を提供してきたことがユニクロの成長要因であることは間違いない。

ユニクロの魅力の第3は、「利便性」である。初期の手法で展開されてきた店舗は、郊外の幹線沿いにあるので、家から車でさっと行ってさっと買える。また、近年のユニクロの都心中心の店舗展開手法による店舗については、都心の専門店ビルや駅ビル、駅ナカにも多数立地しているため、さらに時間と手間がかからない「コンビニエンスショッピング」が可能である。ユニクロの店舗戦略は、郊外の路面店中心から、都心部の路面店という新たな業態・立地開発に移行しつつあり、「利便性」という魅力はさらに増すと考えられる。

ユニクロは以上のような独自の魅力をベースとして、大衆衣料品の新しい消費スタイルを開拓してきた。それはつまり、日本の衣料消費における「ニュースタンダード」の確立である。日本の消費者は、通常、カジュアルウェアをどこで買うのであろうか。百貨店でもスーパーでも従来の専門店でもなく、ユニクロで買う。ユニクロは「ユニクロでカジュアルウェアを買うのが今どきの標準（スタンダード）」とでもいべき価値観と購買スタイルを根付かせた。ユニクロの革新性は、消費者の低価格衣料品に対するイメージを変えただけにとどまらず、消費者の意識の中にカジュアルウェアの消費スタイルを創造したことにあるだろう。

2.4 方針転換に踏み切るユニクロ

第1章でも触れたが、大衆衣料品市場は厳しい状況下にある。低価格競争の常態化しているのに加えて、トレンドはますます短サイクル化しており、アパレル各社の製品戦略はその変化に翻弄されている。低価格高品質競争に火を付けたのは紛れもなくユニクロである。しかし、ユニクロが10年あまりという短期間で創造してきた「低価格で質の良いカジュアルウェア」という概念は市場の変化とともに大きな転換期を迎えている。それを察知し、ここ数年で同社は、MD戦略を「ポスト低価格高品質競争」に向けて大きく

¹¹ General merchandising storeの略。日常生活に必要なものを総合的に扱う、大衆向けの大規模な小売業態。

方針転換させている。消費者の選択的消費の傾向が強い成熟市場においては、従来の商品に更なる独自の価値をつけることが迫られ、それができなければ、消費者に受け入れてもらうのは非常に困難である。

ユニクロはブームが去って既存店の大幅な落ち込みに直面した 2002 年ごろから新たなMDを打ち出している。一言で言えば、商品価値向上への徹底した戦略シフトである。要約すると以下の 2 点になる。すなわち、①ベーシック重視からシーズン・トレンド・スタイル重視へ、②アイテム拡大とカテゴリ付加（キッズ、インナー、服飾雑貨など）である。この戦略から、ユニクロの競争ポジションは、価格品質軸から付加価値軸へと明らかな移行を見せつつある¹²。これまで、ユニクロは色による多様性のみを創出するにとどまっていたが、ここ数年の動きを見ると、色以外の品揃えの面においても本格的な多様性の創出に乗り出しつつある。その結果ユニクロの価格帯は、これまでのベーシックカジュアルな商品を除いては、高価格に転じる可能性がある。

ユニクロが新たに打ち出した MD 戦略から、ユニクロは、市場のトレンドに即した商品の多様な品揃えを、消費者がユニクロの衣料品に求める付加価値であると解釈したことがわかるだろう。しかし、世界的な視点から大衆衣料品市場を見ると、ユニクロがこうした解釈に至るには少々時間がかかりすぎたと捉えることができる。現在、世界規模で急成長を見せている ZARA や H&M（スウェーデン）は、いち早く市場や消費者の変化を読み取り、多様な商品ラインナップを実現する多品種小ロット生産モデルを確立することで、今や日本国内の市場においてユニクロの大きな脅威となっている。消費者がユニクロに求める付加価値というものが本当に品揃えの多様性であるかどうかを見極めながら、ユニクロは、競合他社に追随した戦略を策定するか、何らかの差異を創出する戦略を模索するかを決断しなくてはならないだろう。本章では、その決断を下す上で重要な判断材料となる、競合他社の製品戦略について詳しく触れていく。

3. 競合企業

3.1 ユニクロの外患

GAP や LIMITED は SPA の基盤を築いた企業であり、SPA 第 1 世代と呼ばれる。GAP のビジネスモデルを手本にした、少品種大ロットの生産モデルをとっているユニクロも SPA 第 1 世代にあたる。GAP や LIMITED から SPA 第 1 世代は、大衆市場に向けての商品開発に取り組み、大量生産・大量販売によるリーズナブルな商品によって成功を収め、80 年代から 90 年代にかけて世界の衣料品小売市場を支配した。

SPA 第 1 世代の代表である GAP は、日本、カナダ、ヨーロッパに支社を持つアメリカ最大の衣料品小売店である。GAP ブランドの特徴は、シンプルなデザインの商品ラインナップと、ジーンズやリブタートルなどの定番アイテムの豊富なサイズ展開にあり、同社は幅広い年代に対応し、コーディネートを提案している。

GAP の親会社である GAP 株式会社は、Old Navy と BANANA REPUBLIC という小売ブランドを傘下に持っている。同社は、プレステージラインとしての BANANA REPUBLIC、レギュラーラインとしての GAP、ディスカウントラインとしての Old Navy という松竹梅戦略によって、少品種大ロットの生産モデルを用い

¹² 月泉博（2006）『ユニクロVSしまむら』（日本経済新聞社）参照。

ながらも様々な消費者のニーズに対応することを可能とし、各ブランドの見事な住み分けを果たすことに成功した。その結果として、最大の競合企業であった LIMITED グループを大きく突き放し、GAP グループは世界一となったのである。

日本においても GAP は、1995 年の銀座数寄屋橋阪急 1 号店出店を皮切りに、当時、日本において空白であった販売価格 5,000 円から 1 万円のマーケットにおいて、「カジュアル市場」を開拓した。しかし、商品の調達先工場が 1200 にも分散しているために、品質・供給力がともに不安定であること、および、販売計画がアメリカ本社主導の中央集権型オペレーションのために、日本での流行に適応化しづらかったことが妨げとなり、世界の GAP は日本のトップにはなれなかった。

日本市場への参入に失敗してしまった GAP ではあったが、GAP グループが世界一であることは揺るがぬ事実である。しかし注目すべきことに、同社の近年の年間平均成長率は、売上で 5.5%、営業利益では -5.8%と、1999 年度以降は業績不振が続いている。そして、苦戦を強いられている同社は、2007 年、大手証券会社のゴールドマン・サックスと契約するなど、事業再建策の検討を進めている。

それでは一体、何が GAP を苦しめているのであろうか。1990 年代以降、先駆者達が築いた SPA モデルを独自に進化させた SPA 第 2 世代と呼ばれる「新世代」SPA 企業群が台頭するようになった。その代表格として、INDITEX (ZARA) や H&M が挙げられる。これらの企業は、多様化する消費者ニーズと日々と変化し続けるトレンドに効率的に対応し、従来のビジネスモデルからの脱却を図った。1999 年度以降 2007 年現在までの売上年間平均成長率は、INDITEX (ZARA) が 22%、H&M が 14%に上り、GAP の 5.5%という数字を大きく上回っている。現在、ファッションとトレンドを突き詰めることによって、SPA 第 2 世代は急成長し続けているのである。

ZARA は、子供服から婦人服、紳士服まで幅広く展開するスペインのアパレルメーカー「INDITEX グループ」のファッションブランドで、その特徴はカラフルな商品ラインナップと商品回転の速さにあり、トレンドやファッション性を追及した「旬」な商品を提供している。1975 年にスペインで第 1 号店をオープンさせて以来、アメリカ、ヨーロッパ、アジアに進出している。

同社では、200~300 人体制のデザイナー陣の存在を背景に、新商品を平均で 2 週間、最短ではわずか 1 週間で開発し、年間 1~2 万アイテムを新商品として投入している。新商品開発の期間の業界平均が 9 ヶ月であることを考慮すると、同社の新商品投入までのスピードは極端に早いものであるといえる。一般的に意図的な流行創出のため広告戦略が重要といわれるアパレル業界において、その広告と流行服の大量供給をする前の準備期間が必要である。しかし同社では、流行と同期しない製品作りを目指すことで、流行創出のための広告とは分離され、最短期間で商品化することを実現させたのである。しかも同社は、流行と同期しないために生じる不良在庫リスク回避のため、商品 1 種類あたりの在庫点数を少なくし、補充も行わないことにしている。その結果として商品の入れ替わりが激しくなり、「今のうちに買っておかないと、すぐなくなってしまう」という消費者の心理をうまく掴むことによって、消費者に委ねられがちな商品寿命をうまくコントロールしている。

2000 年から 2004 年の期間、ZARA の店舗数は世界中で 1,080 店から 2,244 店に倍増、同期間の年平均売上高成長率も 22~25%に及ぶ勢いを見せている。そんな同社が、日本進出を加速化させている。1997 年の渋谷店出店を皮切りに六本木ヒルズなど都心部を中心に 23 店を展開しており、3 年後には 50 店舗以上を

出店する計画である。他の SPA 第 2 世代企業である H&M の 2008 年アジア進出など、SPA 第 2 世代企業が日本を席捲し、ユニクロを脅かす日もそう遠くないのかもしれない。

3.2 ユニクロの内憂

これまで述べてきたように、80 年代以降の衣料品小売業界は、SPA 型の小売チェーンによるスリムで俊敏な方式によって牽引されてきた。しかし、SPA 型とは全く逆といえる徹底したベンダー集荷型の流通システムで全くブレの無い長期安定成長を続けてきたファッションセンターしまむらが、ここ数年、注目され始めている。

ファッションセンターしまむらは、郊外を中心として国内に多数の店舗を持ち、カジュアルな衣料を低価格で販売するチェーンストアである。主に 25 歳から 45 歳の地元主婦層をターゲットとするファッション性を取り入れた豊富な品揃えの商品を展開し、国民のデイリーファッションの向上を目指している。同社は、衣料品専門店としては、最大級の店舗面積（平均約 300 坪）を誇る。同社はこれまで主に都心ではなく郊外の街道沿いを中心に出店するという方針で、2006 年秋には、1000 店舗を達成という国内衣料小売業において前人未達の成果を挙げてきたが、近年はショッピングセンターや都心への出店を徐々に進めており、台湾にも進出するに至って、業界の注目をにわかに集めているのである。

同社は、1 号店出店の時からチェーン化を前提としたセントラルバイイングを意識し、数店規模になるとコンピューターの導入とトラックのチャーター契約による専用便運行によって物流の合理化を徹底した。つまり、高度な集荷・物流機能を自前で持つことにより、事実上、問屋機能を内包化すること成功したのである。また同社は、店舗の新規出店に際して、店舗の適正規模と消費者にとっての買物環境の充実を徹底して追及し、また、知名度の向上と運営の合理化のために店舗商圏を隣接させるドミナント展開をとっている。こうした数々のしまむら独自のスタイルで、店舗を効率的に運営することにより、低価格を維持しつつ、ファッション性の高い多品目の商品を提供することに成功しているのである。実際しまむらは、衣料品小売業としては格段に低い粗利益率でありながら、大手量販店の中でもトップクラスの営業利益率を出している。

ユニクロをはじめとした SPA 型とは全く異なった従来どおりの集荷型の流通システムを独自の方針で徹底することによって、他社には真似できないシステムを構築したしまむらは、2007 年現在、国内の衣料品小売業界において首位の売上高を誇っている。

4. 晩夏の社長室

4.1 社長・柳井の自問

第 2 章において述べたとおり、現在ユニクロは「多様な品揃えの創出」という方針へと転換を進めている。すなわち、従来のベーシックな商品群に加え、トレンドを重視し付加価値を高めたやや高額な商品ラインを店舗内の一部のスペースで販売するということである。この方針は、第 3 章で述べたような、ZARA をはじめとする SPA 第 2 世代やファッションセンターしまむらに代表される他業態の競合他社に対抗するために策定した方針であり、流通の新たなシステムを構築しなければならないという面から、ユニクロの

命運を賭けた強攻策とも捉えることができる。

社長の柳井正は頭を抱えていた。果たして現在のユニクロの方針は適切なのだろうか、と。なぜならば、2007年8月期の経常利益、売上高経常利益率が、ともに2006年8月期のそれよりも減少することが予想されている¹³からである。フリースやスキニージーンズなどの定番商品だけでも、十分に競合他社と勝負できるのではないかと。否、トレンドを意識した商品展開が求められているのではないかと。慎重な決断を行えるよう、柳井は3人の幹部社員を呼び出し、私見を問うことにした¹⁴。

4.2 3人の若き参謀

午後の社長室。柳井は窓を開けた。夏の終わりを告げる涼しげな風がビルの屋上の緑色の木々を揺らし、まもなく訪れる穏やかな季節の到来を予感させている。夕暮れは静かに都会の喧騒を包み込み、せわしなく動く人の群れをさらに追い立てるように少しずつ空を暗くしていった。

そこへ、柳井が呼び出しておいた3人のブランド・マネージャーが社長室へと入ってきた。その3人とは、石河大次郎、盛本公平、在吉友彦、である。石河は、一流大学を卒業し、その鋭い洞察と忍耐力によって数々の成果を上げている。盛本は、ユニクロでのアルバイト時代からの卓越した販売能力によってヘッドハンティングを受け社員となり、その抜群のコミュニケーション能力と統率力が高く評価されている。在吉は、近年稀に見る革新的な発想力の持ち主であり、その企画力によって柳井から高い評価を得ている。柳井は、優秀なこの3人のブランド・マネージャーから、ユニクロの現在の戦略についての論理的で実現可能な意見が得られることを確信していた。

(柳井)「今日は重要な相談があつてここに来てもらった。その相談とはとてもシンプルなものだ。現在ユニクロが掲げる方針を正しいと思うか否か。それを君たちに問いたい。」

ユニクロを立ち上げたときからの少品種大ロットという生産方式は、消費者のユニクロに対するイメージを作り上げた。そのイメージこそ、「安かろう、悪かろう」という考えを打ち破った「低価格で質の良いカジュアルウェア」というものだった。すなわち、第2章で述べたように、ユニクロはSPAによる中間マージンの省略によって低価格を、商品作りへのこだわりによって高品質を生んだ、ということである。しかしながら、上記のような「カジュアルウェア」というイメージは、消費者にとってユニクロが多様な品揃えによってステータスをもたらしてくれるような衣料品を提供するブランドとはなりえない可能性がある、ということを暗に示唆していた。

(盛本)「それならば、忌憚りの無い意見を申し上げます。私は現在のユニクロの方針に疑問を感じていません。消費者はユニクロを低価格で質の良いカジュアルなブランドだと認知しています。このことには疑いの余地はありません。しかし一方で、わが社は多様な品揃えでトレンドを意識したやや高額な商品ラインを充実させ、ユニクロをファッショナブルなブランドにしようとしています。現段階でのこのような多様

¹³ 月泉博著(2006)『ユニクロVSしまむら』参照。

¹⁴ この章での柳井の懸念や考え、また彼の回りで起きる出来事の記述はすべてフィクションである。

な品揃えという方針がユニクロのブランド・イメージに混乱を起し、結果として消費者が、『ユニクロはどんな商品をお売のかわかりにくいブランドだ』という印象を持ちかねません。かつてのように、フリースやスキニージーンズなどのベーシックな商品のみを販売する方針へと戻すことが、ユニクロにとって適切な選択ではないでしょうか。」

(石河)「そうですね。現在では、消費者は低価格高品質を当然のことと捉え、更なる付加価値を求めています。これまでのユニクロの低価格で質の良い定番服というイメージだけを消費者に訴求することは困難です。SPA 第2世代に対抗する策として、確実に商品に付加価値を加え販売していくことが必要です。多様な品揃えこそがその付加価値であり、現在のユニクロは正しい道を行っていると思います。」

(柳井)「なるほど。わかりやすいブランド・イメージの訴求を重視するか、それとも多様な品揃えという価値の付加を重視するか、ということか。」

(石河)「そうです。単に価格を安くして良いものを売っただけでは消費者は満足しなくなっています。ユニクロに対する消費者のイメージを従来と合致させるのも確かに重要かと思いますが、それだけではかつてのようなヒットを生み出すことはできないでしょう。」

(盛本)「いいえ、よく考えてください。かつてIBMのパソコン部門は1994年から3年間でモデルの数を3400から150に減らし、またP&Gは1993年から1995年にかけて、製品やパッケージの不必要なバリエーションを減らしました。こういったことはすべて消費者のストレスを軽減するためであり、オーバーチョイス、すなわち選択肢過剰の状況を回避するためです。ブランドの役割の1つとして、消費者の選択段階におけるワンシンク・ショッピング¹⁵を促進させストレスを軽減させるという非常に重要な役割があるはずです。ユニクロというブランド名において新しいイメージを訴求するということは、長い目で見れば、消費者を混乱させストレスを増大させてしまうという問題点を持ちます。そのストレスを軽減させるためにも、多様すぎる品揃えは削除すべきです。」

(在吉)「付加価値も重要ですが、それと同時に、盛本さんの言われるとおり、イメージを混乱させないことも確かに重要です。私はかねてから、価格が上がるっしまっなら従来のユニクロブランドとは別のスタンド・アローン・ブランド¹⁶を立ち上げるべきであると考えていました。品揃えを充実させ付加価値を加えることで価格が上がり、そこから生ずる従来のユニクロとのブランド・イメージの不一致に悩んでいるのなら、それらの商品ラインを別ブランド・別店舗で販売するのが適切な戦略のはずです。」

(石河)「私はそれには反対です。ブランド・イメージと実際の商品との一致は重要です、売上だけ見

¹⁵ 1度ある商品を考慮に入れた段階で「この商品を買おう」と決めてしまうこと。これについては、Cristol, Steven M. and Peter Sealey (2000) *SIMPLICITY MARKETING*, The Free Press, 藤江俊彦・富永星訳 (2002), 『シンプリシティ・マーケティング——顧客ストレスを解消する単純化戦略——』(ダイヤモンド社) 参照。

¹⁶ Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brand*, New York: The Free Press, 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳 (1997), 『ブランド優位の戦略』(ダイヤモンド社) 参照。

れば伸びているし、それほど今のユニクロにとってブランド・イメージの一致が大きな問題であるとは感じません。現在の方針から昔のベーシック商品のみを販売する戦略に戻したり、新たなブランドを立ち上げたりするのはドラスティック過ぎると感じます。」

(在吉)「いいえ、ブランド・イメージの一致は大きな問題のはずです。今までユニクロが行ってきた改革の多くを考えれば、新ブランドを立ち上げることはさほどドラスティックなものではないでしょう。現在のままでは、ユニクロは消費者にとって、『何がしたいのかよくわからないブランド』になってしまいます。」

(石河)「しかし、別ブランドを立ち上げるのは費用がかかりすぎます。マーケティングや広告も、今から新たなブランドを消費者に認知させるとなるとそれだけで費用は相当なものになります。さらに、新たな店舗や流通網の確立のことも考えると、危険だと言わざるを得ません。そんなリスクを抱えているのに、現在の方針をいたずらに改めるべきではないと思います。」

(盛本)「費用のことを考えるなら、なおさら品揃えを簡素化すべきです。流通費用やデザイナーの人件費が大幅に削減され、利益が上がるのは間違いありません。」

(在吉)「しかしブランド・イメージを一致させることは不可欠であり、さらに消費者が付加価値を求めている限り品揃えを簡素化すべきではないでしょう。新たなブランドを立ち上げるという戦略は、消費者が求めるこれらのポイントをすべて満足させてくれます。多少の費用は犠牲にするでしょうが、収益は上がり、安定したものになるであろうことを確信しています。」

(柳井)「これは難しい問題だ……。しかしこの問題への解答こそ、これからのユニクロの命運を握っているはずだ。慎重に意思決定を行わなくてはならない。」

4.3 社長・柳井の思案

1人になった柳井は、第4章で登場した3人のブランド・マネジャーが主張するそれぞれの戦略をメモした紙を眺めていた。そのメモの内容は、以下のようなものである。

[戦略Ⅰ：石河大次郎]

現在のユニクロの方針に完全に賛成している。多様な品揃えのやや高額な商品を、そのまま現在の店舗で販売するべきだと考えている。

[戦略Ⅱ：盛本公平]

現在のユニクロの方針には反対している。かつて色の多様性を消費者に訴求し成功したものの、デザインをも多様化させ過ぎたために複雑化した商品ラインに疑問を感じている。したがって、かつてのユニク

ロのようにベーシック商品のみ焦点を合わせて販売すべきだと考えている。

〔戦略Ⅲ：在吉友彦〕

現在ユニクロが目指している方向性について一応賛成はしているものの、その方法については反対している。つまり、多様な品揃えのような何らかの付加価値を加えた商品の販売を行うことについては必要であると考えているが、そのことによって従来のユニクロのブランド・イメージとの不一致が生じるであろうから、ユニクロとは別ブランド・別店舗を展開し販売していくべきだと考えている。

柳井は慎重に思案していた。果たして、どの戦略がこれからのユニクロに利益をもたらしてくれるのだろうか。