

・他の衣料品店と一線を画したユニクロ第一号店

⇒ 1984年にユニクロ第一号店が出店されるまでの頃、衣料品店の常識というのは現在とまったく異なっていた。当時の衣料品店ではお客と店員のマンツーマンの対面販売が常識であった。店員はお客を待ち構えていて、入ってきたお客には何が何でも買わせるために店内は華やかな内装で、店員は洗礼されたトークを披露し、品揃えは思わず見とれるように配置するなど、一般のお客には敷居が高いと思わせる要素が多かった。

そんな中、ユニクロの創業者(現代表取締役社長)の柳井正氏は「商売というのは、売ることばかり考えている。本当は買ってもらうなければならない。売らんかな、の商業主義はおかしいんじゃないか。」と考え、衣料品店でもスーパーなどと同じようにふらっと立ち寄り、ふらっと選んで、すっと帰っていくようなシステムにするべきだと考えた。

その考えの下、広島県広島市に出店されたユニクロ第一号店(当時の正式名称は「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」だった)は爆発的なヒットとなった。というのも、店内には背が低いワゴンなどが並んでいて開放的な空間を演出し、衣料品はカジュアルウェアを中心に扱っていて低価格、そして店員のやる仕事は商品の拡充やレジ打ちなどといったことで従来の対面販売でもなかった。これらのシステムは一号店のみならず、後々のユニクロの店舗にも受け継がれている。

・ 1998年～2000年にかけて大ヒットしたユニクロフリース

⇒ 1998年～2000年にかけてはユニクロのフリースジャケットが爆発的なヒットとなった。売り上げた数は、1998年は2001万枚、1999年は850万枚、2000年はなんと2600万枚だった。単品のワンシーズンだけでこれだけ売れたのは衣料品業界の中でも初めてのことであった。

ここまでフリースが売れたのには、次の3点が要因として挙げられる。①商品力、②低価格、③供給力。①～③の要因は単なる要因ではなく、それぞれが圧倒的に優れていたため、フリースは爆発的に売れたのだ。

①商品力

⇒ 商品力とはつまりフリース自体にある力ないし魅力のこと。フリースは軽く薄く、保温性も高く暖かく、以前から登山や極寒の防寒用として使われてきた。このようにフリースは確かに機能は優れていたが、色やバリエーションが乏しかったため、なかなか一般に普及しなかった。しかし、ユニクロはこの問題点をクリアしていったのだ。定番の白、黒に加え、鮮やかな水色、紫、黄色など華やかな色を追加した。カラーバリエーションは1999年には15色、2000年にはなんと51色にまでなった。

②低価格

⇒従来のフリースが一般に普及しなかったのはもうひとつ理由があり、一着5000～10000円ととても高価なものだったからだ。この問題についても、ユニクロは一着1900円という超低価格で販売することでクリアした。この安さを実現できたのは、インドネシ

アで原料を糸にし、人件費が日本に比べて圧倒的に安い中国で染色、縫製することによって生産体制をローコストにしたからである。しかも、安いからといって品質は悪いなどということはなく、むしろ品質はとてもよかった。

### ③供給力

⇒フリースを売りに出す頃、ユニクロはSPA業態(小売業が自社の生産した商品を販売する業態)を確立していた。このSPA業態の確立と、前述のように中国において安い人件費での大量生産が可能になったことで、1999年に850万枚、2000年に2600万枚を生産、販売することが可能になったのだ。

### ・ ユニクロの失敗

⇒ユニクロの歴史は成功の歴史の反面、失敗の歴史でもある。ユニクロが過去に経験してきた失敗は、特に多かった90年代では①ヴァンミニの失敗、②スポクロファミクロの失敗、③チェーン展開の失敗・・・などがあつた。

#### ① ヴァンミニの失敗

⇒ユニクロは1996年に子供服の企画販売会社であつた「ヴァンミニ」の85%の株式を買収して子会社化した。ところが、その直後にヴァンミニ社と本家のVANジャケットとの商標権トラブルが発生してしまつた。ここでヴァンミニ側が劣勢とわかると、ユニクロはあっさりヴァンミニの店舗をすべて閉鎖して、会社そのものも清算してしまつた。抵抗しても先行きが開けず、いずれ閉鎖する必要があつたからいっそ思い切って閉鎖に踏み切つたのだ。

#### ② スポクロファミクロの失敗

⇒1997年には、ユニクロは「スポクロ」という20～30代の母親を基準にしたファミリー層に向けての婦人服や子供服を中心に販売した店舗、「ファミクロ」という10～30代の男性をターゲットにしたジャージやトレーナーのほか、スポーツ関連の衣料を中心に販売した店舗をそれぞれ出店した。どちらもユニクロと微妙に異なるので、ユニクロの第二ブランドとして期待されていたが、その分ユニクロの差別化があいまいで中途半端だったため、新規出店後1年も経たずにどちらもユニクロに模様替えしたり、売却したりした。

#### ③ チェーン展開の失敗

⇒90年代、ユニクロの店舗数は年を追うごとに増加してゆき、急成長企業としてもはやされていた。しかし、その実態は新規出店が相次いだことでその売り上げの上乗せで成長していたかのように見えただけで、既存店においてはメンテナンスが不十分になつてしまい、売り上げは特に96年、97年、98年と3年連続で前年を下回るという深刻な事態になつてしまつていた。

### ・ 社長・柳井正氏の失敗に対する考え方

日本人は失敗を恥と考える風習があり、失敗するくらいなら何もしないほうがまし、と考

えてしまう。しかし、柳井正氏は「失敗しても会社がつぶれなければいい。失敗するんだったら早く失敗した方がいい。ビジネスは理論どおり、計画通りにいくわけがない。早く失敗して、早く修正する。これが成功の秘訣だと思う。」とっていて、「失敗」というとらえ方が全く異なっていたからここまで発展してきたといえる。

また、その失敗とその後の軌道修正以外にもユニクロの発展には理由はある。それは、柳井氏がたとえユニクロが大企業になったからその会社を守ろうとするあまり安定志向になって挑戦的気質を失うことなどはせず、いつまでも挑戦し続けるベンチャースピリットを失わないからだ。

このような考えが柳井氏にはあるため、柳井氏は自分の後に 2002 年に社長に就いた玉塚氏が安定志向で「守り」の経営しか打ち出せていないとわかると、2005 年に退任させ、再び指揮を執ることまでやってのけてしまった。

#### ・ ユニクロが求める社員像

⇒現社長の柳井氏は、必要とする社員像について「会社で自己実現をしたいなんていっている人はいない。ユニクロを自分のキャリアのワンステップと考えているような人も不要。やはりユニクロ、FR(ファーストリテイリング)で仕事をしていこうという人の集団にしていけないといけないと思う。戦力になる人は、会社のため、社会のために貢献したいんだ、そのために自分のビジネスはこうあるべきなんだ、と心底思っている人。そうじゃないと会社は変わらない。」とっていて、また「そういう上司でないと、部下がついていけない。自分のためだけに仕事をしている人間にどうして人がついていくんだ。特に、若くて結構仕事ができる人に勘違いが多い。外国の会社のほうが働くにはいい会社だと思っている。いい会社というのは、外国も日本も同じ。」とっている。