



抱える

爆弾



ひとつの企業の業績が好調であるのには理由がある。そして、それが下り坂になっていくのにも大きな理由がある。だが好調のときは、自らが抱える問題点には目を向けにくいものだ。初期の段階なら対処のしようもあった原因もいつしか回復不能なくらいにまで大きくなっていく -- というケースは、昨今の日本ではありふれていると言ってよいだろう。ユニクロはアパレル業界の風雲児とささやかれている。はたしてこの企業には「好調とは崩壊の序曲」という法則があてはまるかどうかをレポートする。

Report : 西村秀幸 (Hideyuki Nishimura)

若者に大人気のユニクロだが...

全国に400を超える店舗を持ち、連日若者が買い物に押しかける店……。不況といわれてからそんな夢のような話にはほとんどなかつた。「ユニクロ」はこんなに景気が悪い時期にもかかわらず、「良い品をより安く」と今まで言われ続けてきたことを実践して、まさに奇跡ともいえる売り上げを記録し続けている。読者の皆さんも一度くらいは行ったことがあるかもしれないこの店は、おしゃれ着とは違う「デイリーカジュアル」の分野で爆発的な人気を得ている。

「ユニクロ」というのは店名であり、正式には「ファーストリテイリング」という山口市に本社を置く企業だ。創業は1949年。意外と歴史があるのだ。印象としてはここ数年で有名になってきたようだが、「ユニクロ」という店ができたのは15年前の84年までさかのぼる。

はじめは「安売りの店」という印象が強く、商品の中にはあまりほめられないものも混ざっていた。ところが、98年ごろから方針を転換し、東京・原宿に店を出してイメージアップをはかった。

品そろえも、ユニクロが原料から管理できるプライベートブランド（ユニクロのオリジナルブランド）に絞り、「良い品をより安く」提供するようにになった。若者に受けるデザインでその心をつかみ、あらたまった場でなければしゅつぶんに受け入れられるブランドに成長した。その地位を確立したのは、なんと1999年冬にリリースの800万枚販売を達成したことにつきる。読者の皆さんも一枚くらい持っているのではないだろうか。

現在絶好調のカシノミ御三家

このユニクロに対抗しているのが「ライトオン」だ。こちらはプライベートブランドだけでなく、さまざまなメーカー品をリーズナブルな価格で売っている。とくに超安売りと謳っているわけではないが、買い得感のある商品も多い。店のつくりもスマートで、客の入りも悪くはない。ユニクロに比べ、店舗数も売り上げも少ない存在だが、これからの伸びが期待できるかもしれない。

もうひとつの赤丸急上昇は「しまむら」だ。こちらは読者の皆さんにはちょっと縁

がないかもしれない。同じデイリーカジュアルなのが、どちらかというと町の衣料品屋さんの大きなヤツという感じ。主な客層は主婦だ。女性下着コーナーも広いので、ちょっと男性には入りづらい。

ユニクロを含めたこの3社が、デイリーカジュアル御三家と呼ばれる。3社の業績は、現在ほんとうに好調だ。連日客が押しかけて店によっては駐車場に入りきれない。値段も安い。とくにユニクロとライトオンは良い品物が多い。この2社が若者向け、しまむらが主婦向けといった違いはあるにしても、長く低迷していたアパレル業界の風雲児であることは間違いない。

だがこの御三家の好調ぶりは、今後も続いていくものなのである。が、コンビニエーター・イトーヨーカ堂が一時期大幅な上昇をしていたが、ここにきて元気がなくなっている。人によっては「ネットバブル」と銘打ち、すでに崩壊しているのではないかと語っている。バブルとは言わば

通常の「ユニクロ」の店舗。プライベートブランドを中心に、単に安いだけでなく適度な高級感を出すイメージ戦略は、今のところ成功している。



リコール情報 8月30日、アウディA3（96年8月1日～2000年3月27日輸入分）のリコールが届け出られた。詳しくはアウディ・ジャパン（0120-598106）まで。

若者に大人気の デイリーカジュアル

ユニクロが抱

5つの瘦

	1998年8月決算	1999年8月決算	2000年8月決算(予測)
売上高(億円)	831	1110	2250
店舗数(店)	336	368	432
経常利益(億円)	63	141	540
当期利益(億円)	29	68	295

サーフィンみたいなもの。波に乗っているとはいえない。あくまで波があるからこそ好調なのであって、波の下には何もないのである。

ユニクロは安い。けれども、品質の良さはなかなかマネするのは難しいが、安さというのは意外と簡単にマネができる。なぜなら値段を下げればよいからである。マクドナルドのようにハンバーガー1個が65円ともなるとなかなかマネできないが、Tシャツの680円ならば可能な範囲である。実際、パッタ品のルートなどで探せば300円などという商品も見つけることができる。たしか

第1の理由 急激に成長しすぎ

ユニクロは安い。けれども、品質の良さはなかなかマネするのは難しいが、安さというのは意外と簡単にマネができる。なぜなら値段を下げればよいからである。マクドナルドのようにハンバーガー1個が65円ともなるとなかなかマネできないが、Tシャツの680円ならば可能な範囲である。実際、パッタ品のルートなどで探せば300円などという商品も見つけることができる。たしか

第2の理由 優秀な人材がいらない

ユニクロの店舗数は急激に増えすぎている。年間50店舗以上も増やすというのは殺人的なスケジュールだ。店を建てるには立地・商品・販促・店舗スタッフなど、多数の人間がかかわる。それも建設開始から開店まで最低3カ月から半年はかかるものだ。このサイクルで50店舗かねばならないのであるから、かなりハードな動きを要求されることは間違いない。ちなみに、ユニクロの社員数は1000人余り。400店の店舗スタッフを除けば、一体何人で開店のための準備をしているのであろうか。

「ライトオンの店舗(東京・渋谷)。ユニクロと似た品ぞろえだが、安売りを全面に押し出さないなど独自の方針をうたっている。



毎年50店も出店するということは、毎年50人の店長が生まれているわけだ。店長とは販売員ではなく店を切り盛りするマネージャーだ。販

第3の理由 フリースは売れない

ユニクロの社長は、今年の冬にフリースを1200万枚売ると言っている。ユニクロは安くて良いものを売っているのだから、昨年売れた800万枚を買った客の大半は、今年はフリースを必要としない。とすれば1200万枚は一体だれが買うのだろうか。

「しまむら」は商品の安さに重点を置く。店舗も繁華街の一等地ではなく郊外が多い。アパレル業界では一般に粗利は4割とされるが、同社では2割といわれている。



ユニクロの社長は、今年の冬にフリースを1200万枚売ると言っている。ユニクロは安くて良いものを売っているのだから、昨年売れた800万枚を買った客の大半は、今年はフリースを必要としない。とすれば1200万枚は一体だれが買うのだろうか。

また、ユニクロの客層が変化している。昨年はたしかに若者が多かった。しかし、安くて品質が良いというユニクロの評判を聞いては、主婦層やファミリー層がほっとおくはずがない。最近ではおばさんやおじさんもユニクロを愛用している。それが一部の若者に嫌がられる傾向が出てきているという。電車に乗って向かいに座った中年と、同じ物を着ているのはイヤだといわれた。プライベートブランドだけでは商品の種類におらずと限界がある。ユニクロで買った人が増えれば増えるほど、同じものを着ている人はどんどん増えてくることになる。



原宿にあるユニクロの店舗は、とくに若者に対する同社のイメージアップに大きく貢献した。

ストラン、カー用品店……。最近客の入りが悪いなと思つた店があれば、たいていは買う商品がないのだ。

第4の理由 じつは安くはない商品

安いというのは買う人の感覚である。出すお金に対して商品が良ければ安いし、悪ければ高いと感じるのだ。しかし、それは個人によって感じ方が違つ。ほかの店の商品と並べて同じものさしで測つた時でもユニクロは本当に安いのである。ユニクロは「第1の理由」でも少し述べたが安さは誰でもマネができる。これだけユニクロが騒がれれば、スーパーマーケットや町の衣料品屋さんでも、同じような商品が格安で出てくる。日ごろ足を向けないような店でも、一度足を運んでみると意外と掘り出し物がある場合だつてある。

定している。良いものを提供するにほそれなりにコストがかかるからだ。ライトオンはユニクロの安売り商法はいずれ限界が来ると予測している。どちらが正しいかはこの先の様子を見守るしかない。

それに対してしまむらは、商品はバラバラだが本当に安い。本社のバイヤーがひたすら安い得品を探している感じを受ける。しかし、それがいつでもあるというわけではない。お田舎でのものが売れ切れていることもあるのだ。商品の供給が安定していないことの証明なのだろう。

ところで、安さというのは演出できる。同じ値段のものでも普通のラベルと黄色いラベルを並べて貼るだけで安く感じるし、店内に「大安売り」「大特価」などのポスターを貼るだけでもまったく感じがかわつてくる。商品をきれいに棚に並べるのではなく、ユニクロにどつきり積みめはそれ

第5の理由 ワンマン社長の弊害

ユニクロの社長は2代目で、年齢は50歳代だ。経営者としてみるとまだ若い。この社長がここまで会社を大きくしたわけで、いつてみれば事実上の創業者だ。どこの企業でもそうだが、創業者といつのはわがままだ。いままでも会社を引っ張つてきたのは自分であるし、会社が大きくなったのは自分のおかげだと思つていいのだから、ある程度はしかたがない。実際、創業者がいろいろアイデアを出して成功してきたのだから、従業員は忠実にそれを聞いていければうまくいっていたのだ。

ユニクロの社長は2代目で、年齢は50歳代だ。経営者としてみるとまだ若い。この社長がここまで会社を大きくしたわけで、いつてみれば事実上の創業者だ。どこの企業でもそうだが、創業者といつのはわがままだ。いままでも会社を引っ張つてきたのは自分であるし、会社が大きくなったのは自分のおかげだと思つていいのだから、ある程度はしかたがない。実際、創業者がいろいろアイデアを出して成功してきたのだから、従業員は忠実にそれを聞いていければうまくいっていたのだ。

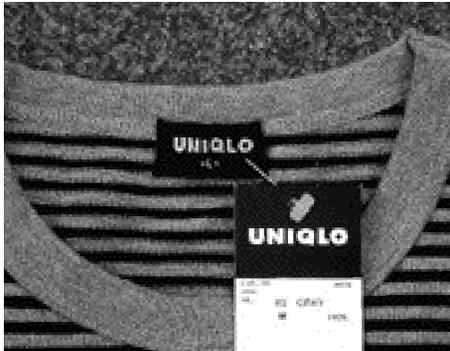
取引所の一部に指定を受けている、いわゆる上場企業である。上場企業とはその透明性や公平性、社会性を大きく問われる立場だから、ひとりの人間の思惑では動かせなくなるのだ。そもそも、ひとりの人間がコントロールできる規模ではなくなっている。優秀な経営陣の合議によるコントロールと、優秀な幹部社員の仕事があつてこそ企業は成り立つていくのだ。

ところがユニクロのような新興企業では、得てして創業者がいつまでもがらばつていて、数年前には半数以上の役員が入れ替つた。旧来の役員が新しいユニクロについていけなかったさうであるが、これは社長のワンマンぶりを表していると言えなくもない。

発表されるであろう。しかし、そのころは同時に、冬の商戦を予測する時期ともいえる。今年の冬にフリー入を800万枚売つたとしてもそれは昨年と同じである。それを超えなければ成長とはならない。店舗数が増えたとしても、倍の800店とはいかないだろう。冬のフリー入商戦が失敗した場合、ユニクロはどこで売り上げをカバーし、在庫をどのように処分するのか。

たまたまある取材をユニクロの広報担当者に申し込んだところ、回答を数日待つて欲しいと頼まれた。別に急いでいなくつたので了解したが、理由が気になつたのでたすねてみた。すると社長におつかがいを立てることである。それぞれ会社にはやり方があるのでそれに文句をつけるつもりはないが、注目企業がいちいち社長に確認していったのでは処理だけでも大変なのではないだろうか。このことから、すべてが社長に集約されていることが容易に想像できるのだ。

はたしていつまで 好調なのか?



プライベートブランドが中心のユニクロでは、タグにかかわらず「UNIQLO」の文字がおどる。

リコール情報 9月7日、三菱ミニキャブ(90年12月19日~99年10月8日製作分)のリコールが届け出られた。詳しくは三菱自動車工業(0120-324860)まで。