

ユニクロとしまむら の経営戦略

学籍番号：2173090

氏名：成田有輝

ゼミ名：飯田ゼミ

領域：経済学・経営学

要旨

叔父が実際社長ということもあり、経営について興味を持っていて、岡山ゼミの下で経営を学び、いろいろな大企業について調べ、今後の自分に活かすことができると考える。

最近のアパレル企業は、生き残るのが難しいと感じ、大手の戦略や中小企業なりの経営戦略を学ぶことが目的である。これらのこと踏まえてこれからのアパレル企業に必要なものを考えていきたい。

目次

- 1 章 はじめに p, 4
- 2 章 アパレル業界 p, 4
- 3 章 ユニクロとしまむらの創業 p, 5~7
 - 1.ユニクロの概要
 - 2.しまむらの概要
 - 3.ユニクロの創業
 - 4.しまむらの創業
- 4 章 ユニクロの経営戦略 p, 7~18
 - 1.ユニクロの成長と今後
- 5 章 しまむらの経営戦略 p, 18~37
 - 1.しまむらの成長と今後
- 6 章 アパレル業界の今後 p, 37~47
- 7 章 ユニクロとしまむらのコロナ禍の比較 p, 47~58
- 8 章 まとめ p, 58~59
- 引用文献 p, 60

1章 はじめに

洋服は人にとって必要なものである。実際に私はスウェットを愛用しており着心地の良さからユニクロを選んで購入し続けている。ユニクロの商品は誰もが着やすい個性のない無難なデザインが多く破格な値段で販売しており日頃から利用している人は多いと思う、なぜここまでいい素材を他社よりだいぶ安く販売できるのかと疑問に思った。

一方しまむらは昔いろんなところでみかけたが今では地方でよくみかけると感じる。だが売り上げが良いというのをネットで見たことがある。だが国内業界第2位とは正直思わなかった。それに周りにしまむらはユニクロほど利用されているイメージはないので私はしまむらに対して謎が多くかった。今では、次々にアパレル企業は倒産に追い込まれているが、その馴染みの薄いしまむらであるがなぜ各所に店舗を見かけるのかきになった。今では生活になくてはならない企業になっているが。現在ユニクロとしまむらの名前を聞いたことのない人はいないと思う。その二つの知名度の高いアパレル企業の経営戦略の比較してみたいと思うからである。

2章 アパレル業界

有力アパレルメーカーは、素材メーカーから素材を買い、自社のリスクで商品を企画し、最終商品としてのアパレル製品を市場に提供する。アパレルメーカーに加えて、無数の中小メーカーがひしめき合うことで、ファッショングローバル化を進める。

また、アパレルメーカーは、レディース、メンズ等の専門的なものを扱う専門アパレルメーカーと、総合的に製造する総合アパレルメーカーに大別できる。

そして、アパレル業界は、商品が生産、流通する様子を川の流れに喻えて、繊維素材産業とテキスタイル産業を「川上」、アパレル産業を「川中」、ファッショングローバル化を「川下」と位置づけている。

アパレル業界は順調に業界規模を拡大し、現在も成長傾向で推移しており。2005年から業界規模は拡大を続け、途中若干のマイナス成長や、横ばい状態が続く時期はあったものの、現在では大きく成長傾向が続いている。

業界好調の背景にあるのは、ファーストリテイリングやしまむらなどのファストファッション系の企業の活躍です。ファーストリテイリングは「ユニクロ」や「ジーユー」を展開する企業であり、国内だけではなく海外にも広く事業を展開しており、業績は好調に推移している。

国内ではしまむらが活躍しており、大きな成長こそないものの、業績は堅調に推移している。ファストファッション系の企業が好調を見せる中で、その他アパレルメーカーは売上を落とす企業も見受けられますが、業界全体としては成長傾向である。

アパレル業界の業界規模は5兆3,750億円です。国内でも大規模な業界であり、業界規模は現在も拡大傾向で推移しています。ファストファッション系の企業に対してその他のアパレルメーカーがどこまで食らいついでいるか、いかにして消費者のニーズを掴むかが大きな課題となっている。

今、コロナウイルスで、多くの企業が苦境に立たされている。東京商工リサーチのデータによると、6月15日現在、コロナウイルス関連の倒産は245件にも及んでいる。

4月からは毎月80件以上が倒産しており、6月に入ってさらに倒産ペースが上がってきているのが実情だ。

業界別にみると、飲食業37件宿泊業35件に都築多いのがアパレル・小売り関連企業である。実際、マッキンゼーの調査によると、日本の消費者のファッショングループの消費意欲はおちこんでおり、外食と同様の水準にある。現時点ではやはり、厳しい状況に当たるといえる。

ファッション産業がふしんなのは日本に限った話ではない。アメリカでは、大手百貨店である、ニーマンマーカスが破産法適用を申請しているしヨーロッパでは、日本でもおなじみの「ローラアシュレイ」が、コロナを引き金に経営破綻している。

7月に入ってから米市店紳士服ブランド「ブルックスブラザーズ」も破産法適用を申請している。

コロナウイルスにより外出が自粛となり、そしてそれをきっかけにより洋服の需要がげんじようするということは世界中で起こっている。

しかし業界について知っているつもりでも、あくまで消費者の視点に過ぎず、業界の実態の奥深いところまでは目が届いていないことも少なくありません。さらにりかいを深めるには、ビジネスの感覚を持って現状を理解する必要がある。

3章ユニクロとしまむらの創業

1.ユニクロの概要

代表者：柳井 正（やない ただし）

社名：株式会社ユニクロ/UNIQLO CO., LTD

設立日：1974年9月2日

所在地：本社（Head Office）

〒754-0894 山口県山口市佐山717番地1

717-1, Sayama, Yamaguchi City, Yamaguchi 754-0894, Japan

事業内容：商品企画・生産・物流・販売までの自社一貫コントロールにより、高品質・低価格のカジュアルブランドである。

「ユニクロ」を提供する製造小売業（SPA）

資本金：102億7,395万円

ユニクロの企業理念：ステートメント — Statement 服を変え、常識を変え、世界を変えていくファーストリテイリンググループのミッション — Mission 本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供している。

独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指している。

2017年8月末

2.しまむらの概要

代表取締役社長： 鈴木 誠

社名：株式会社しまむら/SHIMAMURA Co.,Ltd.

設立日：1953年(昭和 28年)

所在地：埼玉県さいたま市北区宮原町 2-19-4

事業内容：総合衣料品の販売

資本金：170億8600万円

企業理念：商業を通じ消費生活と生活文化の向上に貢献することを基本とする。

常に最先端の商業、流通技術の運用によって高い生産性と適正な企業業績を維持する。

世界的視野と人間尊重の経営を基本とし、普遍的な信用、信頼性をもつ誠実な企業運営を続ける。

2020年2月

経営理念

商業を通じて消費生活と生活文化の向上に貢献することを基本とする。

常に最先端の商業、流通技術の運用によって高い生産性と適正な企業業績を維持する。

世界的視野と人間尊重の経営を基本とし、普遍的な信用、信頼性を持つ誠実な企業運営を続ける。

3 ユニクロの創業

3.ユニクロの創業

1949年3月、柳井等が兄・柳井政雄より任されていた小郡商事の繊維・洋服部門を、個人営業の紳士服専門店「メンズショップ小郡商事（メンズショップ OS）」として山口県宇部市に開店。

1984年6月2日、それまで山口県宇部市で「メンズショップ OS」（1992年4月までに全店閉店またはユニクロに改装）の名称で男性向け衣料品を取り扱っていた小郡商事が、広島市中区袋町にユニセックスカジュアル衣料品店「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」(UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE)を開店

4 しまむらの創業

株式会社しまむらは、埼玉県さいたま市に本社をおくアパレルチェーン企業。1953年に呉服販売の個人商店を株式会社に組織変更し、株式会社島村呉服店として設立。1957年に総合衣料の量販店を志向してセルフサービスシステムを導入。1972年に株式会社しまむらに社名を変更。

4章ユニクロの経営戦略と業態

ユニクロの経営戦略は特徴的である。1つ目は、完全 SPA である。SPA は他社に対し競合優位に立つための切り札であると同時に、企画が外れればそのシーズンを棒に振り、下手をすれば企業イメージのダウンに直結するという大きなリスクと隣り合わせなのである。

ユニクロは、老若男女に愛されるカジュアルファッショングランドである。日本のアパレル業界をけん引し続けるユニクロは、どのような経営戦略を実践しているのだろうか？ここでは、ユニクロの経営戦略はもちろん、ユニクロの経営戦略上の弱みや今後の展望について解説する。

ユニクロが成功した要因といっても過言ではないのが、SPA によるコストリーダーシップ戦略である。

ユニクロでは「SPA により卸売などの中間業者を削減」「小売店舗での販売状況に応じて柔軟に生産量を調整」するなど、低コストでの商品生産を実現してきた。その結果、優れた商品を業界トップクラスの安さで販売し、大きく事業を拡大したのである。

ユニクロでは、顧客から寄せられた要望を検証・分析し、その情報をもとに商品の開発や改良を行うことで、顧客の声をダイレクトに反映した新製品開発戦略を実現している。

新製品開発戦略とは、既存の市場（顧客）に対して、新しい製品やサービス提供する経営戦略のことである。例えば、同社の人気商品であるウルトラライトダウンやウォームイージーパンツなどは、顧客要望を詳細に分析したことで生まれた新しく開発された衣服として有名である。こうした顧客の声に基づいた新製品開発は、「カスタマー・クリエーション」と呼ばれている。顧客の声を細かく分析してニーズが高い商品を開発しているからこそ、ユニクロは大躍進したといえるだろう。

SPA とは

製造小売業

SPA とはアパレル分野を中心として、「製造小売業」を意味し、卸売りを介せず、自社製品を自社の小売店で販売する企業のことである。

アパレルメーカーの機能と専門店の機能が一体となった業態のことを指し、日本では「ユニクロ」などが代表的な例といえる。

SPA(製造小売業)の起源

GAP が SPA(製造小売業)の発祥

GAP(ギャップ)社が 1980 年代後半に自らの業態を説明するのに使用した SPA(speciality store retailer of private label apparel) 「スペシャリティー (S)・ストア・リテラー・オブ・プライベート (P)・レーベル・アパレル (A)」 の頭文字で、直訳すると「自社ブランドを販売するアパレル専門店」となる。

SPA(製造小売業)が普及した背景

時代の変化に伴い、多くのアパレル企業が SPA の考え方を持つようになった。一昔前の生産さえすれば売れる、仕入れたものを捌くと言う考え方では、消費者のニーズが多様化している現代社会では自社を選択してもらえないという状況が進展しているからである。

消費者を掴み、消費者中心の商品開発を行った企業が生き残る

元々製造卸として商品を小売店に卸すことのみを行っていたメーカーは、消費者のニーズが間接的にしか得られず、市場の動きに遅れをとっている。

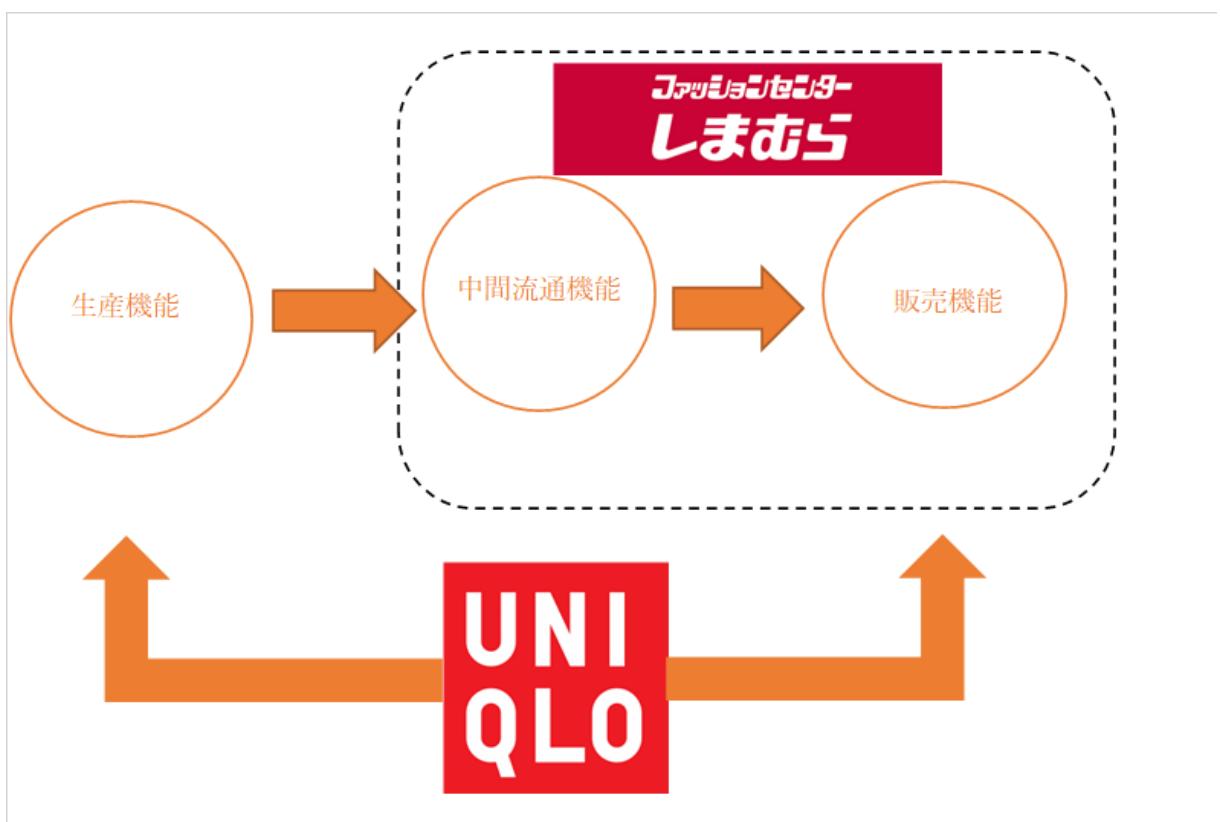
SPA (製造小売業)は小売業者から生まれている。

そこで消費者ニーズ・ウォンツを最も正確に捉えている小売業自らが、製品の企画（素材・製法・デザインなど）の詳細プランを具体的に立て、それをメーカーの工場に委託するなどしながら自社オリジナル商品として販売するようになる。

さらには、大量生産体制が整えば、製造コストの管理も自社で行うことが可能となり、コストコントロールが可能となるメリットもあるなど、SPA (製造小売) 形態は今後の企業の生き残り策のひとつであると考えられる。

SPA (製造小売業)がファストファッションブームの火付け役に

世界的に見ても、売上が高くアパレル業界でメジャーな企業は SPA が多く、日本でも業績の良いアパレル企業には、SPA が多くみられる。



一つ目の SPA をやるにあたり開発輸入先は中国が主体になっている。このように中国からの直接調達体制をとる小売業や量販店は多いが、ユニクロはその他の企業とは違い、

商品の完成度に対する強いこだわりと執念を持っている。通常はコストとプライス戦略の面のみから中国などのアジアを生産基地として利用しているが、ユニクロは違う。クオリティで妥協をしないために、早くから中国にバイイング事務所を開設し、商社に任せっきりにせず中国の縫製工場と直接折衝、発注体制を整えている。また、日本からも担当者が現地へと頻繁に足を運び、きめ細かい生産・品質管理に当たってきた。さらに、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がける中国の一流工場の開拓をいち早く進めてきた。だが、そのような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のため、取引になかなか応じてくれなかった。そのためアイテム数を絞り込んで 1 アイテム当たりのロットを数万～数十万枚と拡大して他社よりも有利な条件で契約を結んでいったのである。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て 3 分の 1～5 分の 1 の水準である。この大胆なアイテム絞り込みが SPA の優位性を最大限引き出す究極の手法である。こうしてフリースやカシミアセーター、チノパン、スキニージーンズ、エアリズム。ヒートテックなどの単品大量 MD による大ヒットを飛ばしてきた。それらの商品の売り逃しを減らすために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。これが基本的なユニクロの MD 戦略である。

2 つ目は、店のオペレーションが店舗主導である。ユニクロのように少アイテムでリピートオーダーが主体なら現場の判断が重要なため店舗主導が適している。

ユニクロの営業店舗はエリアで東西 2 部、それぞれ 7 ブロックに分けられ、組織は東西 2 名の営業部長に 7 ブロック×2=14 名のブロックリーダーで構成され、その下に 120 名の SV (スーパーバイザー) がいる。この本部要員が全国に展開している店舗を上意下達方式で管理するイメージがあるが、実際はその逆である。店長が会社やチェーンの問題を発見できないようではダメで、課題や問題点はあくまで店舗で発見して、店舗の人が考えて、そのことを 1 番効率よく支援し、店長と相談して効率的な仕組みを作るのが本部の役割なのである。つまり、本部は店舗を支援するための存在であるため、本部で考え、店舗で実行はあり得ない。しかし、店長の能力によって売上が大きくばらつく事態が起こる可能性もある。店舗に一定以上の異常値が出れば自動的に本部から商品を送り込むセーフティネットシステムを稼動させる。これはお客様に対してはとてもよくないことだが品切れなどで迷惑をかけないために仕方なく行っているのである。本来ならば店長が現場で 1 番優秀なはずである。少なくとも SV やブロックリーダーとは同等以上にやりあっていき、全体の MD やチェーンそのものを進化させなくてはならないのだが、今はまだ店舗主導体制は道半ばである。

3 つ目は、物流に関しては完全アウトソーシングである。ユニクロは、日本はいつもコストが高いから自社の物流センターは持たないことにしている。物流加工も海外工場で直接行っている。物流戦略は、より早くより丁寧、より確実でより安いソーシング先を探し委ねるのである。納入された商品は関東と関西にそれぞれ 2 カ所の賃貸の大型配送センターに送られる。配送も外部に委託している。物流センターからは主要商品は色、サイズ別に週 3 回の店舗からの注文に応じる体制が整えられた。色ごと、サイズごとの欠品に素早く対応できるようになっている。

4 つ目は、人材開発に関してはスペシャリスト育成である。

店舗主導体制を敷いているので店長職は最も重要である。この店長というスペシャリストの育成が人材開発で最重視している課題であり、目的である。柳井社長は「チェーンストア小売業の店長が目指すべき最終型にして最高の姿は FC（フランチャイズ・チェーン）のオーナー店長のはず」と言っている。この考えを参考にして行われている人事制度が、SS（スーパースター）店長制と FC オーナー店長制である。SS 店長制は 1999 年からスタートした。在庫調整、陳列や店発注権など多くの自由裁量権を与えて、店の営業利益目標の達成度をボーナスに直接反映して店長ごとの年収に大きな差が出るようにした。ただ現在、SS 店長は全国で 8 名と少ないのが現状。FC オーナー制は審査基準が厳しい。
① ユニクロ在籍 10 年以上②ユニクロの哲学を肌で理解している③店長か SV の経験が 3 年以上④FC 店が立地する土地に本人か家族何らかの所縁がある⑤自己資金（約 1000 万円）の用意ができる、の 5 点である。ここから役員会の審査を経て、最終的に会長・社長面接（妻帯者は奥さん同伴）にパスしなければならない。

ユニクロは顧客志向に立ち、原価低減という利点をできるだけ早く消費者に還元することを企業としての差別化の基本戦略としていき、勝ち組アパレル企業となった。また、ユニクロが勝ち組になれたのは完全 SPA 方式（Specialty Store Retailer of Private label Apparel：製造小売業）によって 100% 自社物流にし、問屋を不要にしたことも挙げられる。

ユニクロは今までに大きな変革を 4 回行ってきたのである。

1 つ目が、1984 年に父が経営をしていた小郡商事の社長に 35 歳で就任し、普通のメンズショップが当時ではとても珍しかったセルフ方式のカジュアルショップに生まれ変わり、ユニクロの

1 号店をオープンさせた。ユニクロという店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）の略称から来ている。

2 つ目が、1991 年に社名を小郡商事からファーストリテイリングに変更し、カジュアルショップからカジュアルチェーンへと変えた。ファースト（速い）リテイリング（小売業）とはファーストフードのようにいつでもどこでも誰でもすぐ着られるアパレル小売業を目指すという意味合いで付けられたのである。

3 つ目が、1998 年の原宿店のオープンと、大々的に行われたフリースのキャンペーン。

4 つ目が、2002 年に退任した柳井が 2005 年に社長に復帰し、ファーストリテイリングを持ち株会社へと移行させた。ここで世界に通用するユニクロを掲げ、2010 年には売上高 1 兆円を目指とした。このように節目で変革を行い今までとは違う会社にしていくことにより過去に対しての安泰した姿勢を切り捨てていき、常に成長していくことを行ってきた。

新しいカジュアルマーケットを自ら作り出し、開拓していく、拡大していく。また、「いつでも、どこでも、誰でも着られる、ファッション性のある高品質のベーシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する。その為にローコスト経営に徹して最短、最安で生産と販売を直結させる」という常にぶれない明確な企業理念があった。作業において、細かいことまでマニュアル化し、小売経験がなくても店舗要員として即戦力化する体制を

作った。これらのが成功の最大の要因である。

ファッション性を重視する競合他社との差別化戦略

ユニクロと他社ファッションブランドとの決定的な違いは、ファッション性や流行よりも「普段着としての着やすさ」を追求している点である。

高級ブランドが最たる例だが、多くのファッションブランドは見た目のファッション性や流行を重視しており、着心地の良さや着やすさにあまり重きを置かない傾向がある。

値段が高いブランドの服に対して「おしゃれだけど、どこに着ていくのか?」「値段は高いが、着心地があまり良くない」というイメージを抱いている人も少なくないだろう。

一方でユニクロは、「シンプルさ」がありながら、着心地の良さなどといった普段使いに重要な機能を重視している。誰でも手軽に場面を選ばずに着ができるカジュアルファッションを提供することで、同社は老若男女から幅広い支持を得ている。

ファッション性を重視する競合他社との差別化を図ることで、ユニクロは年齢や性別だけでなく、普段使いもできるという幅広い市場をターゲットとした独自の地位を確立できたといえるだろう。

ユニクロの海外事業における経営戦略

近年ユニクロは、海外事業に力を入れている。ここではユニクロが海外事業で実践している経営戦略を説明する。

地域ごとに異なるニーズに応じた商品構成

ユニクロの海外事業で特筆すべき点は、日本で販売している商品をそのまま販売するのではなく、国や地域ごとに異なるニーズに対応して商品販売の構成を変えていることである。

例えば、2019年10月に進出したインドでは、インド人の日常着である伝統服クルタを、インド人デザイナーのリナ・シン氏とコラボレーションした「クルタ・コレクション」を販売し、大きな人気を集めに至った。また、冬でも暖かいロサンゼルスでは、冬でもショートパンツを置くことで店舗あたりの売り上げアップを実現する。

日本と海外諸国では、文化や気候、価値観といったあらゆるマーケティングの要素が異なるため、日本と同じ感覚で事業を行うと失敗する可能性が高い。ユニクロは、国ごろか地域単位で緻密に商品構成を変えているため、海外での事業展開でも業績が好調となっていると考えられる。

旗艦店の出店によるブランド認知度の向上

日本では非常に有名なユニクロだが、まだ店舗が存在しない国や地域では知名度が高いとは限らないため、ブランド力を発揮できないはずである。では、なぜブランド力を発揮できない国や地域でもユニクロは成功しているのだろうか。

ユニクロが海外進出を成功させている背景には、「戦略的な旗艦店」の出店が関係している。旗艦店とは、ある地域において販売の拠点となるような重要な役割を果たす大型店舗のことであり、ブランドの特徴や良さを最大限発揮する上では、旗艦店の出店は効果的で

ある。

ユニクロの海外進出では、まずは主要都市にある大型商業施設に旗艦店を出店するという特徴がある。人が集まる場所で、注目度を高めることができる旗艦店を出店することで、「ユニクロ」というブランドの認知度を現地で急速に拡大できる。最初にターゲット地域での認知度を高めてから店舗数を増やしているからこそ、ユニクロの海外展開は順調に進む。

国内・海外事業ともに緻密な経営戦略を敷いているユニクロだが、その経営戦略に弱みはないのだろうか。ここでは、ユニクロの経営戦略上の弱みを3つ分析する。

意外と知られていないが、地方にある紳士服小売店がユニクロの始まりである。地方の小規模な衣服販売店を、日本を代表するアパレルブランドにまで成長させたのが、現経営者の柳井氏だ。

父親が開業した紳士服小売店を引き継いだ柳井氏は、先に述べたSPA戦略や新製品開発戦略などの合理的な経営戦略により、低コストながら高品質の商品を販売することで着実にアパレル市場を開拓し、ユニクロの確固たる地位を確立していった。

2016年ユニクロの迷走

カジュアル衣料「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングが13日に発表した2016年8月期決算は、前年より営業利益は2割減、純利益は半減となりました。これを受けて報道では、「価格戦略の迷走が原因」という論調が目立ちますが、決算短信の数字を客観的に見ると、それ以外の業績低迷要因がもう一つ見えてきます。

ユニクロ利益半減の主な原因は「為替差損」

結果として、たしかに価格戦略に問題はあるものの、ユニクロの利益が半減した理由の主なものは「為替によるもの」である、ということがわかります。

しかし、これも円ベースのものであり、まだ売上の半分以上を国内で稼ぐファーストリテイリングであれば、円建てが実態に近い決算数値といえるでしょう。

ところが、これが海外で半分以上の売上をあげるようになると、ドル建ての決算などが、もしかすると実態に近い決算書になるかもしれません。

円建ての決算はもちろん重要ですが、日本円を中心に企業がビジネスを展開しなくなつたとしたら、円建ての決算は実は実態を示さなくなる可能性もあるわけです。

数字を客観的に見ることで、報道の裏側にあるもう一つの事実が見える事例と言えるでしょう。

ユニクロとZARAの直面する問題

フリース、ヒートテック、ウルトラライトダウンといったヒット商品を世に送り出し、アジアを中心としたグローバル事業も好調なユニクロ。最近では、ファンション性も取り入れた”Life Wear”というコンセプトを打ち出している。しかし、もともとは高品質・低価格の「カジュアル・ベーシック」を提供することを強みとしている。

ユニクロは、大量生産による規模の経済、人件費の安い海外での生産、SPAによる中間マージンの排除といったコスト引下げ要因（ドライバー）を積み重ねて、圧倒的なコスト競

争力を実現している。ただし、SPAによる中間マージンの排除は、代わりにユニクロが売れ残り等のリスクをすべて自分で負わなければならないことを意味する。SPAで商品が自主企画なので、委託販売ではなく買取だからである。ゆえに、流行すたりのない定番商品を中心に据え、リスクの大きな商品、すなわちファッショニ性の高い、流行すたりの激しい商品は扱わないようにしていたことは合理的である。つまり、ファッショニ性とコストとはトレードオフであり、ユニクロはもっぱらコストを追求する一兎戦略をとってきたと考えられるのである。

それに対して、世界最大のアパレル小売、ZARAを展開するスペインのインディテクス社は、ファストファッショニと呼ばれ、ファッショニ性の高い商品を低価格で提供する。トレードオフであるファッショニ性とコストのいずれかを追求するのではなく、その両者を追求する二兎戦略をとっているのである。ZARAはどうやって二兎戦略を成功させているのだろうか。

ZARAは、ファッショニ性の高い商品を扱っているが、流行を作り出すというよりは、流行を素早くフォローしている。世界各地の感度の高い市場にデザイナーを配し、市場の動向を常に把握する。ものすごいアイテム数の新商品を開発・生産し、大規模流通センターを介して、短期間で世界中の店舗に運んでいる。ファッショニ性が高いので売れ残りのリスクが高く、在庫処分などのコストが見込まれるので、高価格をつけたいところだが、価格は低く抑えている。それができるのは、1つには、地理的に集中し、垂直統合された生産拠点において、少量生産を行っているからだ。リードタイムが短いために、比較的直近の市場動向を確認してから発注できるので、予想的中率が高いといわれている。また、少量生産・売り切れ御免なので、店舗でも希少性を演出できる。買い物客は、「店舗に行った時が並んでいる商品を買うチャンス」という雰囲気に飲まれ、値段が下がるまで待とうとはしない。それゆえ、売れ残りが少なくなるのである。

このようなことが、ファッショニ性の高い商品を低価格で提供できるZARAの特徴としてしばしば指摘されるが、二兎戦略に成功するもう1つの重要な理由として考えられるのは、ZARAが商品の品質にはあまりこだわらないということである。10回程度着られればよしと考えているようである。品質の作り込み、品質向上をそれほど追求しないから、多品種、短納期を実現でき、それゆえファッショニ性の高い商品を扱いながら、リスクを抑えて低価格で提供できるのである。

つまり、ZARAは、ファッショニ性対コストというトレードオフだけでなく、品質対コスト（あるいは品質対ファッショニ性）といったトレードオフにも直面していたということである。後者のトレードオフについては、品質を追求せずにもっぱらコストを追求した。品質を追求しないがゆえに、ZARAはファッショニ性とコストという2つの価値を同時に追求できていると考えられるのである。

このように考えると、ユニクロも、単に一兎戦略をとっているのではないと見ることもできる。すなわち、ユニクロも、ファッショニ性対コストというトレードオフだけでなく、品質対コストというトレードオフにも直面している。ユニクロは、前者のトレードオフについてファッショニ性を追求しないがゆえに、品質とコストという2つの価値を同時に追求する二兎戦略をとることができているとも考えられるのである。

定番商品を中心にして、品数が絞られ、SKU（ストック・キーピング・ユニット）あたりの生産量が大きくなる。発注量が大きいので、技術力の高い工場と委託生産契約を結びやすい。また、定番商品なのですから取り扱いがなくなること（売り切れ御免）ではない。ゆえに、素材メーカーとの濃密な協働を行い、時間をかけて改良をしていくことができる。つまり、ファンション性を追求しない（取扱商品を定番に絞っている）ことが、品質向上を促進しているのである。

ユニクロと ZARA は異なるトレードオフに直面しているというよりは、どちらにとってもファンション性、コスト、品質という価値が三すくみになっていると考えられる。この三すくみ状態は、アパレル小売一般に当てはまるかもしれない。3 つの価値のなかで、ユニクロは、ファンション性という価値を追求することをやめ、ZARA は品質という価値の追及をあきらめたのである。

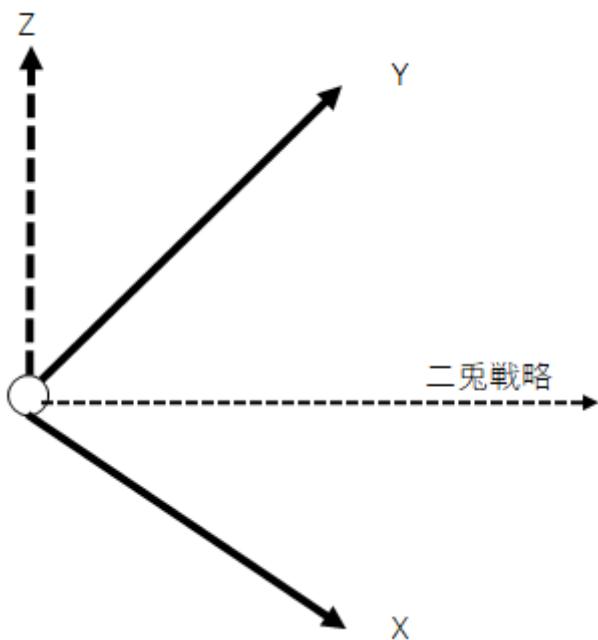
さらに、ユニクロは、ファンション性の追求をあきらめて定番商品を中心に品揃えを絞ったおかげで、大量発注、継続的な改良を生み出し、トレードオフにある品質と価格の両方を同時に達成することができた。ZARA も、品質にこだわらないがゆえに、ファンション性の高い商品を低価格で提供しながら、売れ残りのリスクを抑え込むことに成功している。視点の転換で消えるトレードオフ

ユニクロと ZARA は、2 つの価値のトレードオフではなく、3 つの価値の三すくみという視点を持つことによって、二兎戦略を成功させたと考えられる。視点を変えることによって直面するトレードオフを解消し、対立する価値を同時に実現したもう 1 つの例として、金型部品などを生産・販売するミスミを挙げることができる。ミスミは 1960 年代に設立され、金型用部品の販売を行っていた。当時、顧客である金型メーカーは、自社の金型にあったカスタム部品を、欲しいときにすぐに持ってきてくれることを望んでいた。もちろん価格も安い方が良い。しかし、部品のカスタム化が進めば進むほど、注文は小ロットになり、コスト上昇につながる。つまり、カスタム化とコストはトレードオフである。また、短納期を実現するためには、在庫を多めに抱えておく必要があるので、やはりコストを上昇させる。つまり、短納期とコストもトレードオフである。

トレードオフ・マネジメント【最終回】

このときミスミは、カスタム化の価値を追求するのをやめ、多くの顧客のニーズの最大公約数として標準品を企画・開発した。標準品も多様ではあるが、共通部分もあるので、その共通部分を半製品として大量に作り、注文が入った段階で最終加工をして多様な標準品を作り出すことにした。半製品は大量生産するので、規模の経済が働き、コストを抑えることができる。また、半製品で在庫をもつようすれば、在庫をそれほど増やすことなく、多様な標準品をすぐに用意することができるので、コストアップせずに短納期を達成できる。つまり、カスタム化をあきらめることで、残りの 2 つの価値（コストと短納期）を同時に実現することができたのである。

トレードオフをいかにマネジメントするか



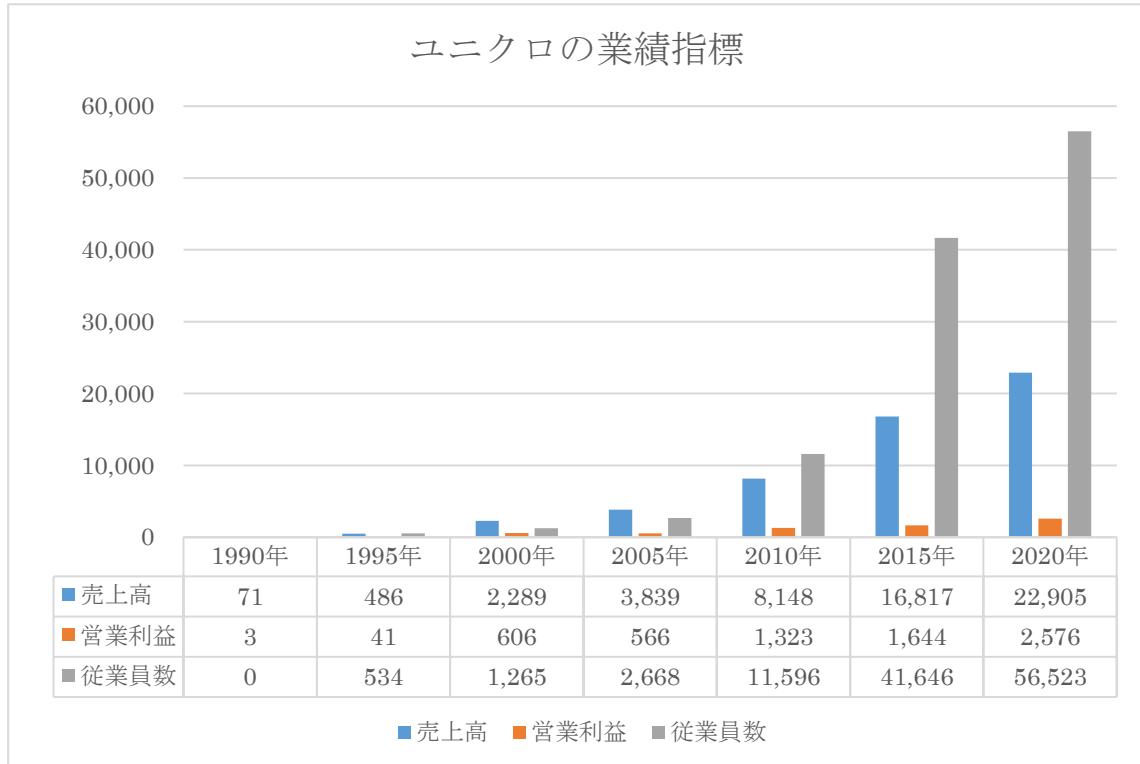
視点を転換する（第3の価値から見る）と、トレードオフではない。

トレードオフという視点から、他の追求すべき価値も含めた3つの価値の三すくみという視点に変えてみる。たとえば、二次元で見ていたのを、三次元で見るようなものである。二次元で見ていたときには、XとYは一直線の両極であると思われていたが、Z軸から見ると（上から見ると）、XとYは直線の両極ではないことに気づく。そうすれば、XとYの両方を追求する道に気づき、その道が有効な二兎戦略になるかもしれない。つまり、視点を変えることで、トレードオフであると考えていた2つの価値を、同時に両方追求すること（二兎戦略）が可能となるかもしれない。

この連載では、追求すべき2つの目的があり、それがトレードオフであるとき、どのように対処したらよいかを考えてきた。いずれか片方の目的を全力で追及する一兎戦略が有効だと主張されることが多いが、本連載では、2つの目的をバランスさせて追求する二兎戦略が有効な場合はどのような場合か、どうやって成功させるのかについて、いろいろな事例、研究を振り返りながら、議論してき。

二兎戦略が有効な場合として、技術が進歩してトレードオフが解消されるときと、2つの価値それぞれについて一兎戦略をとる企業が激しい競争を繰り広げる結果、2つの価値の中間に空白地帯が生まれるときの2つの場合を指摘した。また、二兎戦略が成功するには、1つ1つの競争要素で中途半端に2つの価値を追求するのではなく、競争要素ごとにどちらの価値を追求するかはっきりさせ、異なる価値を追求している競争要素を組み合わせた方が良いのではないかと提案した。さらに、視点を変えてトレードオフを眺めなおすことによって、2つの目的をバランスさせて追求する道=二兎戦略が見えてくるかもしれないと示唆した。これらの条件や特徴を意識して使えば、二兎を追う方法も、トレードオフの有効なマネジメント方法になるである。

1 ユニクロの成長と今後



ここまで成長できたのもユニクロは顧客志向に立ち、原価低減という利点をできるだけ早く消費者に還元することを企業としての差別化の基本戦略としていき、勝ち組アパレル企業となった。また、ユニクロが勝ち組になれたのは完全 SPA 方式 (Specialty Store Retailer of Private label Apparel : 製造小売業) によって 100%自社物流にし、問屋を不要にしたことも挙げられる。ユニクロの成長の要因は、会社を変革する力を持っていたことである。常に過去の成功体験を否定して、冷静に自社の限界を見定めて、企業構造と状況そのものを根底から作り変える強い意志とエネルギー、速さが備わっているのである。今までに大きな変革を 4 回行ってきたのである。

1 つ目が、1984 年に父が経営をしていた小郡商事の社長に 35 歳で就任し、普通のメンズショップが当時ではとても珍しかったセルフ方式のカジュアルショップに生まれ変わり、ユニクロの 1 号店をオープンさせた。ユニクロという店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）の略称から来ている。

2 つ目が、1991 年に社名を小郡商事からファーストリテイリングに変更し、カジュアルショップからカジュアルチェーンへと変えた。ファースト（速い）リテイリング（小売業）とはファーストフードのようにいつでもどこでも誰でもすぐ着られるアパレル小売業を目指すという意味合いで付けられたのである。

3 つ目が、1998 年の原宿店のオープンと、大々的に行われたフリースのキャンペーン。

4 つ目が、2002 年に退任した柳井が 2005 年に社長に復帰し、ファーストリテイリングを持ち株会社へと移行させた。ここで世界に通用するユニクロを掲げ、2010 年には売上高 1 兆円を目標とした。このように節目で変革を行い今までとは違う会社にしていくことにより過去に対しての安泰した姿勢を切り捨てていき、常に成長していくことを行

ってきた。1994年には直営店が100店舗を超えるなどの初期における成功を収めた。この成長要因は、低コストで済む中国で調達型のSPA体制を早くに確立させ、規格が統一された標準型の店舗を郊外の国道沿いなどに先手先手でいち早くオープンさせて量産を行い、店舗を完全なる本部主導型でオペレーション化とマニュアル化を図り自動販売装置化し、対象とするターゲットを幅広くして小さな商圈でも成り立つカジュアルコンビニエンスという新しいものを作り出して築き上げ、商品アイテムを絞り込むことでロットを拡大し品質と価格の価値観を最大限高めたことである。ここで、ユニクロはカジュアルウェアという概念を変えた。これは従来のものには捉われずに限られたカジュアル市場に自らを押しめることなく、そこで解き放たれたところで新しいカジュアルマーケットを自ら作り出し、開拓していく、拡大している。

また、「いつでも、どこでも、誰でも着られる、ファッショナブルな高品質のベーシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する。その為にローコスト経営に徹して最短、最安で生産と販売を直結させる」という常にぶれない明確な企業理念があった。作業において、細かいことまでマニュアル化し、小売経験がなくても店舗要員として即戦力化する体制を作った。これらのことことが成長の最大の要因である。

ユニクロの今後

今後、ユニクロはどのような経営戦略で事業を行うのだろうか。ここでは、ユニクロの経営者柳井氏へのインタビューをもとに今後の経営戦略について解説する。

グレーター・チャイナを中心とした海外進出の強化

今後ユニクロが注力するのが、「グレーター・チャイナ（中国、台湾、香港）」を中心とした、海外進出の強化だ。グレーター・チャイナや東南アジアでは、今後の経済成長に伴って人口が大幅に増加すると予想されている。

ユニクロは、引き続きこれらの経済成長が期待される地域に注力することで、各国の売り上げを現在の2～3倍以上に伸ばすことを目指している。

国内事業では「個店経営」の考え方による収益性を重視

ユニクロにとって市場の拡大が続く海外事業の一方で、日本国内の事業は人口の減少などの影響によって市場が縮小している。ユニクロは国内の厳しい事業環境を踏まえて、各地域のニーズに応える「個店経営」の考え方を実践して収益性を高める経営戦略をとることである。

地域ごとに顧客のニーズに合う商品を提供することで、小さい市場で最大限の収益獲得を目指す戦略といえるだろう。

また、ICタグやセルフレジのさらなる導入により、SPAにおいて重要な人件費などのコスト削減も積極的に目指していく考えである。

ユニクロの経営戦略で自社のオペレーションも効率化を目指す。

今回は国内を代表するアパレルブランド「ユニクロ」について経営戦略の概要や、強み弱み、今後の展望を解説した。ユニクロは徹底的なSPAによるコストリーダーシップ戦略と、顧客志向による新製品開発戦略で成功した企業である。

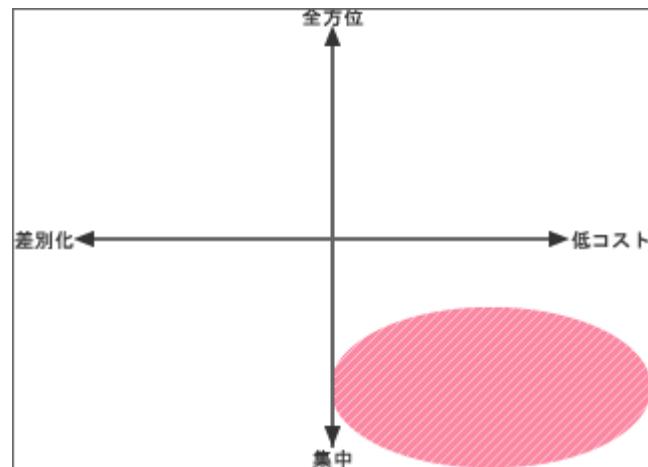
しかし、近年は国内市場の縮小が進んでおり、従来の経営戦略だけでは業績を維持または向上させることが困難となっている。そこでユニクロは、近年グレーター・チャイナを中心とした海外進出にも注力している。

事業の海外進出には困難がつきものだが、ユニクロはこれまで培ってきた顧客志向の商品開発や巧みなブランド戦略を駆使し大きな成功を収めている。今後もユニクロは海外展開に力を入れるとのことであり、ますますの成長が期待される。

5章しまむらの経営戦略

しまむらはコスト集中戦略の代表的な例と言えます。コスト集中戦略は特定市場においていかに他社よりも低いコストを実現するかに焦点が置かれます。

『ファッショングセンターしまむら』は20～50歳の主婦を主なターゲットとしています。衣料品業界において主婦層を主要なドメインとし、さらにその中で徹底したコスト管理を行い低コストを実現している。



主婦層という業界内の特定市場に的を絞り、低コストを実現する。しまむらの経営戦略はまさにコスト集中戦略のお手本のようなものである。

また、しまむらはマタニティ専門店の『バースデイ』、服飾雑貨専門店の『シャンブル』、シューズ専門店の『ディバロ』、デイウェアショップの『アベイル』など業界内の特定市場に的を絞った専門店を展開している。

さらにこれら専門店を一つの商業集積としてモール化してゆくことを計画しています。ファッショングモールという考え方を取り入れ、商圈にあった業態を組み合わせ、地域のニーズに合わせた柔軟な店舗展開を試みている。

しまむらの強み（競争優位性）

ローコストオペレーションと仕組み作り

しまむらの最大の強みはローコストオペレーションにあります。コスト優位性を保つ具体的な策としてポーターは、規模の経済の実現、経験曲線の活用、仕入価格削減、ローコストオペレーションを挙げている。

しまむらは特に上記に挙げたローコストオペレーションと経験曲線の活用に優れています。中国からの直接物流の比率を引き上げたり、物流センターの集約、徹底したシステム

化・効率化の結果、物流コストを削減、パート社員の比率を80%近くにすることによる人件費の削減など様々な取り組みの結果、コストオペレーションの削減に成功しています。また、しまむらの特徴として徹底した仕組み作りが挙げられます。(上記ポーターの具体策では経験曲線の活用にあたる。)

例えば、しまむらのマニュアルは優れたベテラン社員のやり方をベースとし、そこにパートや社員の改善提案を加えます。仮説→検討→実行→仕組化を繰り返し、しまむらのマニュアルは年々洗練されたものとなる。

しまむらのこうした仕組み作りはマニュアルに限らず、商品管理、物流、システム開発、店舗販売などしまむらのあらゆるシーンで見受けられます。しまむらの強みはあらゆるシーンでの仕組み化を試み、日々効率的なシステムを築き上げてきた点とも言えます。小さな改善の積み重ねが大きな成長の源泉となる。

ライバルが容易にまねできないビジネスモデルで業績を伸ばす

婦人向けを中心とする衣料専門店チェーン「しまむら」の店舗運営システムの特徴として、①圧倒的小商圏で成立し、他社に真似できない店舗運営システムの確立。②物流の善し悪しは店舗の運営と業績大きな影響を与えるとし、まず物流センターを自社で建設してから地域集中出店するという、自前物流によるバックアップがあげられる。

この手法は、全国展開のホームセンター「コメリ」とも共通するものである。同社のHP(店舗と商園)で次のように公表している。その内容を、下記に全文転載する。

適正立地と用地開発

店舗業績を左右する立地の開発を、多くの小売業では不動産業者に任せているため、適正を欠いているものが多く見られます。私たちしまむらでは、店舗の適正立地と用地の基準をマニュアルに規定し、商圈調査から始まって、地主との交渉、契約に至るまでしまむらの開発部で行っており、これも業界で高い注目を集めている。

物流技術—独自の物流システムの開発

数百店舗に商品を供給するチェーンストアにとって、物流の善し悪しは運営と業績に重大な影響を与えます。それでも日本では独自の物流システムを築いて運営している企業が少ないので現実です。しまむらは僅か6店舗の時代から物流システムの構築を始め、現在は全国8ヶ所の商品センターを稼動して、全国自社物流網へと進化している。

スピードを追求する最新鋭物流センター

独自の設計思想による超効率化されたセンターでは自動化を徹底し、1日の処理量が成田空港の手荷物とほぼ同量の桶川センターでさえ、20名の定時社員と3名の管理者で運営されています。また、全国を自在に移動する荷物は1個当たりハガキ1枚程度という低コストを実現している。



しまむらのエリアマーケティングー店舗戦略

1 店舗戦略

しまむらの店舗戦略の要諦は、地域集中出店と小商圈対応にあります。この点に関して同社は経営戦略について、H P（店舗と商園）で次のように示している。

1) ドミナント開発（地域集中出店）

ドミナント出店はチェーンストアにとって運営管理、物流などの効率化と高度化の基本原則です。しまむらは人口 10 万人当たり 1 店舗の出店を目指しており、こうすることで知名度の向上と運営の効率化が一気に進んで業績が目覚しく向上する。

2) 適正規模と快適性（小商圈対応）

お客様の買いやすさは店舗、売場へのアクセスのしやすさと、商品の選びやすさです。私たちはデイリーファッションの店舗としては売場の広さを 1000 m²と 1300 m²が最適規模と考えています。一時はとにかく大きい店舗をという風潮が世界中に蔓延しましたが、しまむらは全てに適正を追求する考えから、規模と店舗グレードの向上に対応している。

2 立地開発

1) 小商圈で高寡占

日本の平均世帯あたりのデイリーファッションの購買額は、総理府の統計によると 5000 ~7000 世帯の商圈での購買力は約 10 億円となります。しまむらはその商圈購買力の 1 /

3 以上の占有率を占める 3.3 億円の売上が 1 店舗の基本である。

2) 適正立地と用地開発

店舗業績を左右する立地の開発を、多くの小売業では不動産業者に任せているため、適正を欠いているものが多く見られます。私たちしまむらでは、店舗の適正立地と用地の基準をマニュアルに規定し、商圈調査から始まって、地主との交渉、契約に至るまでしまむらの開発部で行っており、これも業界で高い注目を集めている。

3) エリアマーケティング・立地戦略——小商圏で高寡占

日本の平均世帯あたりのデイリーファッションの購買額は、総理府の統計によると 5000 ~7000 世帯の商圈での購買力は約 10 億円となります。しまむらはその商圈購買力の 1 / 3 以上の占有率を占める 3.3 億円の売上が 1 店舗の基本である。

ケーススタディー小商圏・地域集中出店の事例—調布市仙川町で 2 店舗体勢に

しまむらは、調布市仙川町で 2010 年 10 月出店の「しまむら島忠ホームズ仙川店」(売り場面積 908 平方メートル 島忠ホームズ仙川 SC 内) と、2011 年 6 月 16 日に出店の「ファッショセンタしまむら仙川店」(いなげや調布仙川 SC) 内) の 2 店が立地している。

「しまむら仙川店」と「しまむら島忠ホームズ仙川店」の店舗間距離は約 1 km という至近距離にあります。近い店間距離にもかかわらず、仙川町で 2 店舗態勢をとった事を、常識的にとらえれば、

- ①先に出店した「しまむら島忠ホームズ店」の売上が順調に推移している。
- ②仙川町では店間距離が約 1 km であっても、2 店舗の採算がとれる十分な商圈人口が見込みると、シミュレーションしたものと推察されます。この見方は、「しまむら」に関しては、適切とは言えません。その理由は、同社のビジネスモデルにある。

しまむらの地域集中出店戦略の狙い—

しまむらは、地域集中出店を全社的な視点でとらえています。その目的は、

- ①競合に打ち勝つこと
- ②そのエリアへの競合の参入を阻止すること

の 2 点にあります。また、しまむらは、フランチャイズ制をとらず、直営店での出店を基本としています。そして本部集中型のチェーンオペレーションであることから、フランチャイズチェーンのように、個店別の採算性追求ではなく、エリア単位で採算がとれれば、経営的には何ら問題がないのである。

こうした観点から、調布市仙川町における 2 店舗体勢を分析すると、前述とは違った見方ができます。それは、

- ①2 店舗態勢で、地域の潜在購買力を掘り起し、新たな需要を喚起する
- ②2 店舗態勢で、ライバル店の参入を阻止する
- ③2 店舗態勢の相乗効果（シナジー）で商圈内のライバル店の勢力を削ぐ

金だけではない、思いやりの心での支援

しまむらは、3月11日に発生した東日本大震災によって大きな被害を受けた北関東地区、特に宮城県や福島県の沿岸部には「ファッションセンターしまむら」などの店舗を多数展開している。3月15日に発表のプレスリリースによると、全業態国内1,647店舗のうち365店舗と全体の25%の店舗が津波により店舗自体の流失や地震による天井の落下、フロントガラスの破損などの被害を受けている。

その、しまむらが、東日本大震災の被災地である岩手県、宮城県、福島県、茨城県の4県に各1億円ずつの義援金を支援団体などを介さずに直接県へ渡したという。同社広報は「被災を受けられた各県では、地域の方々に大変お世話になってきた。今の状況を踏まえ、直接支援させて頂きたい」とコメントしている。

さらに被災地で求められている肌着を中心にトレーナーやジャージ、靴下等を随時手配し、3月24日までに被災地に送られた衣料品は25万点以上にのぼる。

ここで注目される点は、同社の物流力の凄みである。単に多量の衣料品を届けたというのではなく、受け取る側の手間に配慮し、自社の物流力を活用して、できるだけ、小分けにして中身を明示して届けているのである。

しまむらの物流力

同社は、3月16日に緊急車両としての通行許可を得て、東北自動車道で商品を運び始めた。燃料もトラックも契約している運送会社が、しまむら向けに問題なく確保できた。普段から同社は多店舗化に取り組むと同時に、物流体制作りに力を注いできた。特に、物流拠点である「商品センター」では柔軟な店舗間移動システムを作り上げてきた。今回の震災では、このシステムが役立った。

「小売業は地域に育ててもらうものだ」という考え方

しまむらは、東日本大震災の被災地である岩手県、宮城県、福島県、茨城県の4県に各1億円ずつの義援金を支援団体などを介さずに直接県へ渡したという。同社は「被災を受けられた各県では、地域の方々に大変お世話になってきた。今の状況を踏まえ、直接支援させて頂きたい」とコメントしている。

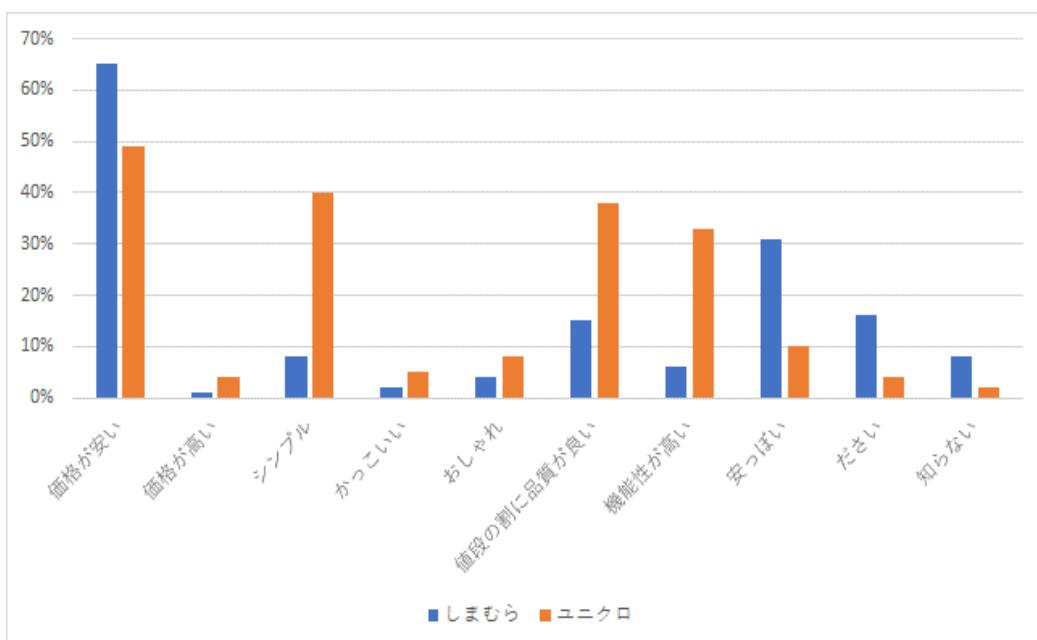
この、「被災を受けられた各県では、地域の方々に大変お世話になってきた。・・・」との言葉に、同社のエリアマーケティング戦略が凝結されている。

しまむらの品ぞろえの特徴は、地域特性への配慮にある。ある地域では、農作業に適した「もんぺ」を売っていたり、夏には「麦わら帽子」がちゃんと置いてある。花見の春には酒やつまみ以外の必要グッズがあるし、秋の運動会シーズンもまたしかりだ。当然、豪雪地帯には、それなりの必要衣料を必ず売っている。だから、しまむらは嫌いという客も多い。洗練されたセンスを求める人々は、まずしまむらには行かない。しかし、好きな顧客は、リピーターとして何度も足を運ぶ。

いつも店に来てくれる顧客が必要とする商品を用意しておくのが商いというものだ。店は客のためにあり、小売業は地域のお客に育ててもらうものだという考えが、「もんぺ」

に表れている。

この「小売業は地域のお客に育ててもらうものだ」という気持ちの表れが、「被災を受けられた各県では、地域の方々に大変お世話になってきた。今の状況を踏まえ、直接支援させて頂きたい」とし、東日本大震災の被災地である岩手県、宮城県、福島県、茨城県の4県に各1億円ずつの義援金を支援団体などを介さずに直接県へ渡したことに如実に表れているのである。



(集荷) 品揃えである。

しまむらはメーカーや問屋から商品を仕入れる品揃え型小売業である。しまむらの商品構成は、多品種・多アイテム・少量品揃えが基本である。300~350坪の標準店に4~5万アイテムが展開されている。婦人服は1アイテム2着までという方針が徹底されているのである。しまむらのMD政策は、リピート(追加仕入れ)不要、売り切れ御免という独自のものである。また欠品が発生しても発注はしない。そのため、シーズン中の商品追加補充は行わない(自動発注による定番商品補充等は別)。アイテムバリエーションを広げ、売れ筋を絞り込まず追いかけないことでリスクの分散を図る。品切れしたら補充をしない代わりに新製品を投入して売場の鮮度を維持するのである。また変化の訴求が優先されるのである。そのため、品切れしたら売場がどんどん変わっていく。だが、全店で売り切れるわけではない。この場合、売れ残っている店から売り切れた店に回すのである。店舗間の商品移動はしまむら独特の手法である。ユニクロのSPAと逆の集荷型を行っている理由として、日本中の優秀なデザイナーを自由に買うことができる。商品を仕入れるように企画・デザイン・開発ノウハウも仕入れればいいという考え方なのである。そのため、絶対に製造の分野には入らない。メーカーの開発力に全幅の信頼を置いているのである。商品調達は従来型の卸やメーカーとの取引に徹底している。しまむらの仕入先は現在500社ある。我々は買わせてもらうというスタンスを貫いている。返品をしない、未取引なし、赤黒(一旦返品して納入価格を下げさせてまた納入すること)は決してやらない。また、

棚卸や販売応援の協力要請なども一切ないのである。これはメーカーにとってはありがたいことなので、しまむらには優先的に売れる商品が集まる。だが、商品選別、価格、納期にはとてもシビアである。大手スーパーなどに納入する価格がしまむらでは販売価格になることもしばしばある。メーカーにとっては厳しいが、少なくとも返品を絶対にしないということは、資金の回転が計算できるということであり、小売とメーカー・問屋が対等の立場であると再認識させた。この関係を作るのにしまむらで 10 年かかったと言われている。このような良好な関係がなければ高成長は不可能だったはずである。

2 つ目は、店のオペレーションが本部主導である。

しまむらは売り切れ御免という考え方のため、次に展開する新商品が売れるかどうか判断できるのは現場ではなくバイヤーがするため本部管理が不可欠である。しまむらにはユニクロのようなブロックリーダーや SV などの専門職がない。その代わり、24 の商品部門別に分かれたコントローラーと呼ばれる 50 名の本部要員が全店舗を営業管理している。コントローラーが各店に日々のオンライン依頼書と月々の売場計画書などを作成して店に具体的な指示を与えるのである。そのため、店舗要員はコントローラーの指示のもとで各店のレジ下に置いてあるマニュアルに従って、合理的で無駄のない効率的な店内作業を行うことができる。売場での商品の検品、検収、値札付け、品だし、陳列、清掃、値札の貼り換えの作業がすべて明確かつ具体的にマニュアル化されている。このマニュアルは A4 版のファイル 10 冊で積み上げると 1 メートルにも達する膨大なものである。このマニュアルはいつでも追加や削除が可能なためにバインダー形式になっている。そのうちの「就業規定・規則」「業務」「陳列・演出・売場作り」「業務チェックリスト」「教育マニュアル &用語集」の 5 冊が店舗用になる。これは、誰にでも理解できるように平易な言葉で絵や図も駆使して具体的にまとめられている。このマニュアルはベテラン社員の作業能率を標準として、それに合わせられるようにと作られているので、マニュアルを理解すれば誰でも明日から店長としての業務ができるということであり、小売経験がまったくなくとも短期間で戦力化することができる。また、現場の店員が改善すべき点を指摘して、提案をするとマニュアルに受け入れて改善する仕組みを作り上げているのである。このマニュアルは別業態でも使われており、マニュアルはしまむらの最大の財産とも言えるものなのである。

3 つ目は、物流は 100% 自前主義である。

しまむらは国内ナンバー1 級の高度な自社物流網を築いている。しまむらは頻繁に横の物流の店間移動を行っている。自社物流システムにより、単品 2、3 枚、売価 3000~4000 円程度の小ロットで店間移動のメリットが十分出る仕組みが出来ているのである。ちなみに、売れ残った商品を横の物流で処理する方が、新しく仕入れるよりも儲かるのである。この店間移動が完全買い取り制を行っているしまむらの決め技もある。そして、店間移動させる際にはコントローラーがアイテム別、サイズ・色別に単品管理された各店別のデータを把握しており、一定期間店頭に置いて売れない商品を強制的に売れる確率の高い店に移動する指示を出すのである。また、商品センターは完全トランスファー型である。これは、在庫の備蓄はせずに納品された商品はジャストインタイム方式で各店舗に振り分けられるのである。各センターは大型トレーラーによるシャトル便で結ばれ、各店舗とセン

ターは 4 トントラックの定時・定店運行で結ばれているシャトル便の体制が取られている。各店舗への輸送は渋滞の心配がない夜間行われている。低価格での商品提供を可能にするローコストな運営体制、適時・適品で鮮度の高い商品補充体制による顧客満足などの高利益は精密な物流が支えているのである。

4 つ目は、人材開発はゼネラリスト育成である。

しまむらのパート比率は約 84%に及ぶ。このようにパート社員がいなければ経営が成り立たないのである。パート社員が多い理由は人件費削減という面だけではない。パート社員の主体は家庭の主婦である。これは、しまむらのメインの顧客である 20 代後半から 40 代にかけての女性客と重なり合う。お客様がどういうサービスを望んでいるか、どういう接客を望んでいるのか、どういう店の雰囲気がお客様にとってリラックスできるのか、または逆にお客様の嫌がる過剰サービスはどういうものか、などを身をもって知り尽くしていくので販売の現場の担当としてはこれ以上に有能な社員はいないと言える。パート社員にも勤続評定とボーナス、退職金制度を適用して正社員との格差を極力なくしているのである。力のあるパート社員はどんどん店長（正社員）に格上げしている。主婦層には都会での仕事から、出産したり U ターンしたりで地方に戻ってきている人もいる。その中には都市部で百貨店やスーパー・アパレルメーカーなどで華やかな仕事を経験している女性が辞めて戻ってきていているケースもあるため、労働力としては宝庫なのである。しまむらの正社員は、通常 2、3 年周期で配置換え、担当換え、部署換えになる。しまむら特有の高速配転主義である。これは、マニュアルがあればすべての業務は最低限こなせるから実行できるのである。まさにゼネラリスト育成のために行われているのである。

1 しまむらの成長

しまむら成長

しまむらはバブル崩壊後の 1990 年代、特に婦人服において衣料品の単価ダウンによるデフレ現象が起こったにも関わらず安定的な売上と利益を拡大していった。しまむらには実質的な競合相手がいない。決して他社を寄せ付けない最強の体質を作りあげたのである。最強の体質とは、業界一の規模の大型店で低坪効率・低粗利益率にも関わらず高い営業利益を叩き出すシステムのことである。これを可能にするのが経費率の低さである。しまむらは 21.7%（ユニクロは 29.0%）である。これは上場アパレル小売チェーンで最も低い数字である（ユニクロは 2 番目に低い）。この経費率の低さが、価格競争力を含む様々な顧客満足戦略を可能にし、売上の増大に繋がるのである。

しまむらは当初はごく普通の総合衣料品店であった。1970 年代半ばからオーナーの島村が会社を大きくしようと考えた。GMS（総合スーパー）や SM（食品スーパー）をやろうと研究をしたが後発企業のため面白くないし先が見えるからと断念。スーパーは食品で売上を出し、衣料品で儲けを出している。低い坪効率でも利益を出せる仕組みを作り、チェーン化させようと考えたのである。しまむら 1 号店がオープンしたときからチェーン化を前提にセントラルバイイング（本部集中仕入れ）を開始した。

1975 年には、まだ数店規模ではあったがコンピュータを導入して、同時に物流の合理

化を目指してトラックのチャーター契約で専用便を運行した。店舗数が 30 店近くになった 1981 年には全店舗をオンラインで結び単品管理を始めた。商品の売れ行きや在庫を中央で把握するために完全に数値化したのである。このときは手探り状態のシステム化だったが、多店舗化するについての中央コントロールの強化を 図っていた。

1984 年埼玉県川口市に物流センターを建設した。このとき店舗数は 50 程度に過ぎず一般的には自前の物流センターなどほとんど必要ではない。だが、このときから多店舗展開と物流網の構築を意識していたのである。川口物流センターは、単に物流の拠点ではなく物と情報の融合と集中を図り、店舗での検品を自動化することによって仕入れ伝票を廃止し、店舗への夜間定時配送などの改革を断行することで納品検収業務を大幅に合理化した。この頃から高度な物流システムの原型が築きあげられていた。

4 年後の 1988 年には大宮に商品センターを建設して川口から移転させた。店舗展開よりも早く基盤となる物流体制を作っているのが特徴的である。その後、1993 年福島、94 年岡山、犬山、99 年桶川、2000 年北九州、盛岡と全国に商品センターを設置していった。物流網を構築し始めた翌年の 1985 年にはしまむら独自の制度であるコントローラー制を敷いている。コントローラー制は全店の在庫管理や店間移動、売場オペレーションなど現場作業全般の指示を出す本部要員のことである。

しまむらにも転換期は訪れた。しまむらの客単価が落ちてきたのである。これは競争の激化が原因である。デイリーファッションをメインにチェーンとして日用衣料を展開していたのはしまむらだけだが、既存の大手スーパーが同等の商品を同水準の価格で大量に店頭に並べていったのである。また、商品数があまりにも多すぎて自分の欲しいものを選ぶのがとても困難である。要するに目玉商品がないためどれを見たらいいのかと困るのである。順調に店舗展開を行ったということで飽和状態にもなってしまった。そこで、ポスト・しまむらとも言うべき次の成長へ向けた業態の構築が求められた。

その第 1 弾が 1997 年に始まったヤングカジュアルのアベイルである。アベイルは、男性用と女性用をはっきり打ち出した商品展開を行い、扱う商品はアメリカンカジュアルとヨーロピアンエレガンスの 2 ジャンルとシューズである。これは、あえてしまむらから切り離したプロジェクトで、ゼロからの店作り、MD が奏功した。ヤングカジュアルのためしまむらのターゲットとする年代とバッティングしなかった。その後、生活雑貨のシャンブル、ベビー・子供服・子供用品のバースデイ、近年では靴のディバロが登場した。これらは顧客が目にする商品はまったく別物だが、後方の仕組みは同じである。これがしまむらの強みである。この新しい業態をそれぞれ補完しあって集客力を高められるのがショッピングモールである。かつて、しまむらの物流センターがあった大宮にショッピングモールが建設され、そこにファッショナブルを出店させた。その後も全国 125 カ所に出店していったのである。

しまむら新成長モデルで復活の兆し

2 期連続で営業減益に沈んだしまむらが、浮上のチャンスをつかみ始めている。もともと効率経営に定評があったが、1300 店超の規模となり歯車が狂っていた。不良在庫をためないように仕組みを作り直し、グループ 3000 店の目標に向け布石を打つ。

3月中旬の平日、東京都練馬区の住宅街にある、カジュアル衣料品店「ファッショセンタしまむら」には、朝10時の開店前から2~3人の女性が並んでいた。開店後、駐車場は次々に来店する車で埋まっていく。

店頭で目に入るのはトレントコートやロングカーディガンといった薄手の羽織ものだ。「こういうの欲しかったの」。母親と訪れた女子学生がすぐに飛びついた。トレントコート税込み3900円、ロングカーディガン1900円。価格はいずれも安い。

もう先送りしない——。野中正人社長が号令をかけ、各店にたまっていた不良在庫を一掃したのが2015年。商品の仕入れと在庫コントロールの仕組みも一新した成果が、売り場に表れているようだ。商品が過剰にある印象はなく、通路も広く選びやすいからである。

効率経営の仕組みが制度疲労

「ファッショセンタしまむら」を主力に衣料品店をチェーン展開するしまむらは、1990年代後半以降、景気低迷や賃金の伸び悩みで、衣料品がなかなか売れない時代が続く中でも、安定して成長を続けてきた。中心価格で1000~3000円、1000円未満の商品も多いという「低価格戦略」が、しまむらの最大の武器で、イトーヨーカドーやイオンなど総合スーパーから顧客を奪っている。

リーマンショック後の2009年ごろ、しまむらの安価な服で、コーディネートを楽しむ女性を「しまラー」と呼ぶ現象も見られる。

だが、店舗数が1200を超えた2010年頃から既存店の前年割れが目立ち始める。2014~15年2月期は、1988年の上場以来初めて2期連続営業減益に陥ってしまった。それまで「優等生」だったしまむらに何が起きていたのか。

その要因は「仕組みの限界」だったと野中社長は振り返る。「500店舗だった頃と同じやり方で、現在の1300店舗を動かそうとしていた」。毎年40~50店舗前後を新規出店していたが、オペレーションは大きく変えていなかった。

しまむらの強さの一つは、きめ細かく計算され尽くした、商品供給や店舗運営の仕組みだ。1店舗当たりの広さは1000平方メートル前後で、標準化されている。そこに婦人服、紳士服、子供服、雑貨、靴など約5万点のアイテムを、本部のマニュアルに沿って陳列する。アイテム数は多いが、売り切れると追加発注はしない「売り切れ御免」が原則である。

その代わり、ある店舗で商品が売り切れると、コントローラーと呼ばれる、本社の在庫管理担当者が、商品を在庫のある日本全国の他店舗から取り寄せる。そのための高度な自社物流網も確立している。コントローラーが店舗間移動を駆使して、在庫を寝かせず商品を売り切るからこそ、安値で売っても安定した利益を確保できるわけだ。取引先から返品なしの「完全買い取り」で仕入れができるのも、在庫コントロールの力が土台になっている。

この「超高速回転」とも称される商品回転の速さによって旬の商品を安値で売ってきたのだが、ここ数年は一転、無駄な在庫がたまり、前のシーズンの商品の値引き販売が常態化した。商品があふれて何を売りたいかが分からない売り場になっていた。

「商品の量が売り場のキャパシティーを超え始めていた」。改革を主導した北島常好・専務取締役はこう振り返る。背景にはこんな悪循環があった。売り上げが鈍って在庫がたまると、選びにくい売り場になり、値下げ販売も増える。バイヤーは成績を上げようと、ま

た大量に仕入れてしまう。

問題は表っていたのだが、なかなか抜本的な手を打てずにいたのだ。

売れ残りにはさみを入れる

粗利益率を下げるでもいいから過剰在庫をゼロにせよ——。野中社長が、そう決めて痛みを伴う改革に着手したのが、2015年初めのことだ。

全ての商品に販売を終了させる期限を設け、期限内に値引きしても売れ残ったものについては店頭に置かず、ハサミを入れて処分するよう徹底している。

無駄な在庫をなくすとともに、商品棚など、什器の高さを低くして雑多な印象をなくし、売り場を見渡しやすくするようにもしている。

また、在庫の一掃に本格着手する前に先駆けて実施したのが、在庫をためないようにする仕組みの再構築だ。しまむらの売り切れ御免モデルを支える、商品部の体制にメスを入れたのである。

商品部では、バイヤーが主導して、どんな商品をどれくらいの量仕入れるかを決める。コントローラーは仕入れた商品を、どのタイミングでどの程度値引きして売り切るかなどを計画・管理するものの、バイヤーの仕入れに関しては口を出しにくい状況になっていた。

店舗数が少なかった頃は、コントローラーが店舗に頻繁に足を運んで、販売現場の詳細な情報を持っていた。この「情報力」を武器にして、例えば「そんな量を仕入れたら必ず余ってしまう」などと、バイヤーをけん制することもできたわけである。

しかし、店舗数が1000を超えると本社での業務が増えたこともあり「商売で一番大切な現場を見るのをしなくなっていた」(野中社長)。このためコントローラーはバイヤーが仕入れた商品を計画的に売るだけという、従属的な立場になりがちになっていた。

そこでバイヤーと対等な立場で本来の仕事ができるように、コントローラーの権限を強化することにした。まずはコントローラーを商品部から独立させ、商品の仕入れ価格や量が妥当なものなのか監視できるようにしている。

仕入れの計画段階からコントローラーに入ってもらうことでバイヤーに緊張感が生まれる。コントローラーも、商品を売り切らねばならないという責任感が高まる。お互いがけん制し合うような関係にしている。

さらにコントローラーの人数を増やして1人当たりの担当店舗数を減らし、その代わりに担当する商品分野は広げるように仕組みを変えた。担当店舗が減り売り場を回りやすくなつたほか、幅広い商品をみることで、複数の売り場の連動を意識させ相乗効果を出すことも狙っている。

値上げしても売れる商品

在庫のたまりにくく体質へと立て直し、浮上への道筋をつかんだしまむらが2016年以降目指すのは「グループ店舗数3000」という目標を見据えた次の成長モデルの模索だ。

主力業態の「ファッショセンタしまむら」は、1345店舗。2002年に47都道府県全てに出店している。

店舗数はユニクロの約800を大きく上回る。だが、都心の一等地に店を構えることが多いユニクロに対し、しまむらは約8000世帯という、人口がさほど集中していない商圏を

中心に出店してきた。売上高に占める家賃比率を 5% 前後に抑えるなど出店コストを厳密に管理していたため、郊外や地方への出店が多くある。

しかしここまで店を増やすと、今後の出店余地は家賃の高い都市部以外にあまり残されていない状況となった。ここ数年の出店ペースは 30 弱と、徐々に鈍化している。

都市型店舗の出店も増えてきたが、ショッピングセンター内やビル店舗に入居するといった形が増えているため、これまでロードサイド型の店舗で培ってきた低コスト運営のノウハウが通用しにくい面もある。

しまむらの 2015 年 2 月期の売上高に占める販売管理費は 24.7% だった。良品計画やニトリなど値ごろ感のある商品を売る小売りチェーンが 30~40% 程度なのを見ると、しまむらが、これまでコストをいかに低く抑えて利益を出してきたかが分かる。だが都心部への出店を強化すれば、この数字が維持できるかどうかは分からない。

仕入れコストも上昇した。「過去 2 年間の減益は、為替の円安傾向という要因も大きい。同じ値段で売ろうと思ったら、商品のグレードを下げなければならないところまで来ていた」と、北島氏は話す。

百貨店の顧客も取り込み

しまむらが変革を急ぐのは「今が成長するチャンス」と考えているからだ。現在、衣料品業界は全体に販売低迷に苦しむ企業が目立つ。地方ではアパレルの主要販路の一つである、百貨店の閉鎖が相次いでいる。ショッピングセンターも優勝劣敗が鮮明になり、入居するアパレルテナントが閉鎖する例も増えている。ワールドやイトキンなどの有名アパレル企業もブランドを統廃合したり、人員削減をするなど厳しい経営を迫られている。

しまむらは、プレーヤーが減ってきた今こそ、シェア拡大の余地があるともころむ。これまで低価格のカジュアル衣料を主戦場としていたが、少し高い価格帯の衣料品市場にもアプローチできるとみている。「閉店した地方百貨店や専門店の顧客が『しまむらも捨てたもんじゃない』と来てくれるような店を目指したい」と、野中社長は野心を隠さない。2015 年に埼玉県に新しい物流センターを開設したのも、規模拡大をにらんだ投資と言えよう。

しまむらの売上高は現在 5000 億円台。一企業の衣料品販売額としてはユニクロに次ぎ 2 位につける。国内衣料品市場は現在 10 兆円弱だが「そのうちのシェア 1 割」(野中社長)、つまり 1 兆円の売り上げを目指すという。

そのためには「ファッションセンターしまむら」以外の業態開発も欠かせない。現在、別の業態は 4 つある。10~20 代向けヤングファッションの「アベイル」、ベビー・子供の「バースデイ」、雑貨の「シャンブル」、靴の「ディバロ」だ。これらの 4 業態が合わせて約 600 店ある。

「バースデイ」が一番の稼ぎ頭で、2016 年 2 月期は 36 店を出店した。将来的には店舗数を 500 まで増やす計画で、しまむらに次ぐ主力業態になりつつある。

しかし、その他の業態については苦戦しているのが実情だ。「アベイル」は、2015 年 2 月期は既存店の売上高が前の期と比べて 8% 減少、2016 年 2 月期も上半期が 3% 減と苦戦した。アベイルは全店を対象に改装を進めてきた。売り場のレイアウトを変更したが、さらに商品構成を見直す考えだ。

成果が出ているとは言いがたい新業態だが、野中社長は多少資金を投じてでも、新業態を軌道に乗せようと考えている。しまむら業態を盤石な体制に保ちつつ、新業態の試行錯誤を続ける構えだ。規模拡大に向けて、将来的に M&A（合併・買収）も視野に入れており、良い案件があれば検討したいという。

「日本国内が面白い」

野中社長が社長に就任したのは今から約 10 年前の 2005 年。中興の祖、藤原秀次郎前社長が築いた事業モデルを、少しづつ進化させてきた。野中社長の就任から、しまむらの売上高は 4 割以上、営業利益は 2 割以上増加した。

海外事業は中国で 14 店、台湾で 39 店を展開しているが、店舗拡大には慎重だ。野中社長は「今は海外で一生懸命やるよりも、日本国内でやった方が面白い」と話す。国内市場をどこまで深く掘ることができるか——。昨年末に海外の店舗数が国内を上回ったユニクロとは、正反対の成長戦略を描く野中社長の言葉には、静かな決意がにじんでいる。

都市部にも店を出しながら、成長を維持するためには、これまでより厚い利幅を取れる商品を強化する必要がある。

試みは、既に始まっている。その一つが、2015 年秋冬のヒット商品「裏地あったかパンツ」に代表される比較的価格の高い商品の投入である。

「裏地あったかパンツ」は婦人物で定価 3900 円。パンツの中心価格が 1900 円という、しまむらの品ぞろえの中では、高めの商品だ。裏地に起毛素材を使い、重ねばきしなくても温かい点が消費者の心をつかんだ。通常のパンツ類の仕入れ本数はだいたい 70 万本だったが 110 万本を仕入れた。それでも売れ残りはほとんどなかったという。

単品の魅力で勝負するやり方は、しまむらではあまり見られなかった手法だ。だが「裏地あったかパンツ」の成功を受けて、今後はこのような打ち出し方もあると野中社長は考えている。

商品価格を実質的に引き上げる試みも始まっている。単純に値上げするだけでは消費者は離れてしまうため、値上げをするものについては、生地や機能を工夫、追加するなどして消費者が納得できるようにしている。

しまむらの成長を支えた基本戦略

しまむらではチェーン化(同じ店舗をチェーンのように結び付けながら出店すること)を拡大することで、店舗数を増やす戦略をとりました。チェーン化を行うことで、集中仕入制度を構築し販売と仕入れの機能を切り離すことを徹底しました。国内でのアパレル業界の 2 巨頭は「ファーストリテイリング（以下ユニクロ）」と「しまむら」ですが、2 社の大きな違いは、「生産・流通・販売」の力の入れ方にあります。ユニクロは製造小売業（S P A）と言う立場をとり、「生産+販売」の機能に力を入れ ブランド価値を高める企業です。一方、しまむらでは生産は行わず、外部から仕入れを行って、「流通+販売」の機能を高めて価値を創り出しています。

しまむらの特徴として挙げられるのは市場調査を徹底することです。チェーン店を営む企業が慎重になるのは「どの地域に出店するのか？」ということです。インターネットが

まだ存在していない時代には、セスナ機を使い上空から各地域の街並みを観察し、出店場所を検討しました。また、しまむらはスクラップ&ビルドをあまり行わない企業です。データを確実に分析して慎重に出店することで、確実に収益をあげられる店舗を設営します。また、「POS システム」ではセブンイレブンが有名ですが、「しまむら」はセブンイレブンよりも早く POS システムを利用して、統計分析をマーケティングに生かした企業です。限られた地域に集中して出店を行うドミナント戦略は、効率の良い流通を行えます。拠点となる物流センターを建設し、配送自体を自動化するシステムを導入しました。以上のように、しまむらは商品と情報の融合を重要視し、早くから配送ネットワークを構築して効率の良い販売手法を確立したのです。

ユニクロのビジネスモデル

ユニクロ事業はご存知のとおり、ファーストリテイリングの中核を担っています。そのビジネスモデルは SPA（アパレル製造小売企業）と呼ばれ、商品の企画はもちろん、生産、物流、販売まで一貫しておこないます。SPA はアメリカのアパレル大手 GAP がやっていたのでモデリングしたわけですね。

高品質であり低価格を実現したことから、飛躍的な成長を遂げ、今なおその勢いはとどまるところをりません。ユニクロの一号店がオープンした 1984 年から、30 年ちょっとしかたっていないのですが、日本を代表する大企業に成長していますね。

フリースキャンペーン

大きなムーブメントが起こり、誰もがユニクロを知ることになったのが、1998 年のフリースの大キャンペーンです。当時のフリースといえば、数万枚売れたら大ヒットだったので、200 万枚を完売させ、翌年の 1999 年には 850 万枚を完売させました。これだけでもケタ違いのはわかりますが、さらに 2000 年の秋冬には 2,600 万枚を売り上げ、驚異的とかそういうありふれた言葉では表すことが難しいくらいのレベルの違いでセールスを記録しています。

ただ、そのあとは少し勢いが落ちてしまいました。そこでウイメンズ商品に力を入れて業績を回復させ、ファーストリテイリングは現在、GAP を抜く規模にまでなりました。もちろん海外でも展開しているユニクロは、規模拡大を続け、国内の売上を上回るほどになっています。

ちなみに、アパレル小売業の世界ランキングは、1 位が ZARA（ザラ）を展開するスペインのインディテックスで年間売上高約 3 兆円、2 位がスウェーデンの H&M（エイチアンドエム：ヘネスアンドマウリツ）で約 2 兆 6 千億円、3 位がファーストリテイリングで約 1 兆 8 千 6 百億円、4 位の GAP が約 1 兆 7 千億、といった感じになっています。

しまむら 2016 年増益

ユニクロとしまむらは、共に日本を代表するカジュアル衣料販売の二大巨頭です。ところがここに来て、ユニクロは減益に陥り、しまむらの業績は着実に伸び始めています。し

しまむらはなぜ業績を堅実に伸ばしているのでしょうか？STP分析によって、そのユニークな強みをあぶり出してみました。

国内のカジュアル衣料分野で覇を競う、「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングとしまむら。2016年4月に発表した両社の決算は、対照的な結果となった。しまむら（16年2月期）は3期ぶりに営業増益となったがファストリ（15年9月—16年2月期）は大幅な減益となり、明暗を分けた。

実際の記事を見てもらうと分かりますが、この記事ではユニクロが減益になった理由をあれこれ上げていますが、しまむらがなぜ増益をしたかについては、ほとんど言及されていません。

そこで今回はせっかくなので、しまむらの強さにフォーカスを当ててみたいと思います。

株式会社しまむらは、埼玉県に本社を置く1953年創業の企業です。

ユニクロを展開する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が創業したのが1949年ですので、両社ともにわが国におけるカジュアル衣料店の老舗であると言えるでしょう。

ところで、カジュアル衣料の二大巨頭である両社ですが、その戦略は全く異なるものです。

ユニクロの強みはなぜ値上げで崩れ落ちたのか

しまむらの分析にいく前に、まずはユニクロの方から見てみましょう。

ユニクロと言えばみなさんご存知の通りSPA（製造小売業）※、つまり自社で企画・製造した衣料を自ら販売する企業です。

SPAの基本は少品種・多量販売です。大量に同じものを作ることで製造コストを抑え、それを強力な販売力で売り切ることができるかどうかが勝負です。

ユニクロの魅力は、ヒートテックやエアリズム、プラトップなどに代表される高い機能性をもった商品が、その機能に対して非常に安い価格で提供されていることです。

最近では「ユニバレ」という言葉をほとんど聞かなくなりましたが、今でも全身をユニクロで固めている人を決して”おしゃれ”とは言わないでしょう。

つまり、顧客はユニクロをブランドとして認知しているのではなく、その機能性と価格のバランスが非常に良いために選んでいるのです。

値上げによってそのバランスが崩れれば、顧客がユニクロを選ぶ理由がなくなってしまいます。

値上げを繰り返しても、その販売力がいさかも衰えないルイ・ヴィトンやシャネルなどが真のブランドです。ブランドとはつまり、アイドルに対する愛と同じ感情を消費者に抱かせます。

金銭的な対価で、いさか搖らぐことがないものがブランドです。

対して「値上げをするなら買わない」となってしまうユニクロは、マーケティング的にはブランドと呼ぶには値しません。

ファーストリテイリング社は、ユニクロのブランド力を過大評価していたのでしょう。消費者は皆、自分たちの高品質なユニクロというブランドを愛してくれていると。

確かに、ユニクロの機能性は他社製品と比べて、一段上の品質を持っていることは間違い

ないです。

そのため彼らも材料や製造費用の値上がり、為替の影響を吸収できなくなってしまったための値上げであれば、顧客は受け入れてくれると思ったはずです。

しかし、実際のところ、値上げは顧客離れに直結してしまいました。ファーストリテイリング社は、価格の選択権を持つブランドを持ってなかつたのです。

しまむらは多品種少量販売のセレクトショップ

さて、前置きが長くなりましたが、しまむらについて見ていきましょう。

しまむらは SPA ではなく、セレクト型の他品種・少量販売を基本とする企業です。

ユニクロや GAP よりも、ビームスやユナイテッド・アローズに近い業態と言えば、分かりやすいでしょうか。

ただ、ターゲット層がビームスなどとは異なり、「20~50 代の主婦とその子供」であり、都心ではなく郊外をメインに展開しているため、あか抜けない印象になっています。

とはいっても、セレクトショップとしてやっていることには、大きな違いはありません。

セレクトショップのコアは、「何をセレクトするか」、つまり店に何を並べるのかという部分にあり、何をセレクトするかという問題は突き詰めると、”誰”に”何”を売るかという部分に集約されます。

つまり、セレクトショップはマーケティングでいう、「STP」に重点を置いたマーケティング戦略を取らねばなりません。

STP 分析ではまず、市場を地理や年代などの軸で細分化を行い (S:セグメンテーション)、その中で自社の顧客となる層を決めます (T:ターゲティング)。

そして、その顧客層に対して自社をどういう立ち位置で認識してもらうのか (P: ポジショニング) を決めていき、自社のコアコンピタンスを明確にします。

次項で詳しく、しまむらの STP 分析をしてみましょう。

しまむらを STP 分析して強みを抽出してみよう

しまむらのセグメンテーション (S)

狙っている市場は、地方や郊外在住の人々で、その中でもファミリー層です。

店舗にはもちろん駐車場があり、買い回りが可能な、ある程度の売場面積が必要です。

立地は幹線道路沿いで、独立店舗もありますが、スーパーがある駅前の商業ビルに入っている場合もあります。

つまり、しまむらは土地がある場所で、徹底的な郊外ファミリー向け戦略を実行しています。

しまむらのターゲット

次に、しまむらのターゲット層はどの層なのでしょうか？

店舗に行ってみると、意外にもキッズ・ベビーのコーナーはほんの一部しかありません。

それよりも、女性向けのラインナップが非常に充実しているのです。特に、OL として仕事でも着れる服、主婦が入学式や卒業式で着る服、子供と普段一緒にいるときに着る服、というお母さんをターゲットとしたラインナップが中心に据えられています。

おしゃれに敏感な女子中学生・高校生をターゲットにした服もありますが、彼女たちにしまむらの服を買うことを承認する人、つまり財布の紐を緩める主役は、あくまでも主婦

です。

母親から貰うお小遣いの範囲内で、節約しながらおしゃれな服を買おうと思えば、女子中学生・高校生の行き着くところは、しまむらになるからです。

しまむらには決してブランド品はありませんが、きちんと着こなせば、それなりに見えるデザインの商品が並べられています。

「これ、しまむらで買ったんだ！」とアピールする人はいないと思いますが、別にしまむらで買ったからダサい、ということにはならないレベルのものを、しまむらは敢えて並べているのである。

しまむらのポジショニング

そして、普段着だけでなく、部屋着やパジャマ、布団やスリッパまで揃っているのが、しまむらの店舗である。

子供と一緒に買い物は、あちこちにいくのが非常に難しいものである。

子供のものを買って、別の店で日用品を買って、夕食の買い物をして、という日常の中では、お母さん自身の洋服をデパートまで買いに行く時間がありません。

共働き家庭なら、なおさら。

しかし、しまむらにいけば、子供のもの、家のもの、そして自分のもの（ついでに実体験より夫のもの）まで、「お安く」だいたい揃ってしまうのです。このポジショニングは非常にユニークである。

主婦の乙女心をくすぐる、オシャレ（に見える）洋服を取りそろえ、リーズナブルな価格で提供し、ターゲット層が必要とする子供や家族の衣料も置く、というのがしまむらのブレないスタンスなのです。

セレクトショップのコアは「何をセレクトするか」であると書きましたが、しまむらはありそうでなかった「主婦が自分の服を買いつつ、家族のものも安心して買える」店であり、そのための商品セレクトがしっかりできています。

コアターゲットに対する執拗なまでの顧客中心主義を貫くのがしまむら最大の強み
衣料品業界では一時期、SPA やファストファッショングという言葉がもてはやされました
が、SPA やファストファッショングはコアコンピタンスではなく、ただの手段にすぎません。
全てを自社で企画・製造しなくても、しっかりしたターゲティングと、ターゲットの快適性に沿ったポジショニングを行った上で、仕入れる商品ラインナップをセレクトする
ことができれば、着実に業績を伸ばすことは可能です。

わが家も子供の服をしまむらでよく買います。

子供はどうせ服を汚しますし、すぐにサイズアウトしてしまいますが、保育施設に持つて
いく着替えも含めて、ある程度の枚数が必要です。

でも、親のエゴとして「ある程度のオシャレをさせたい」、でも「そんなに高いものも買つ
てられない」、というニーズに応えてくれるのがしまむらです。

ユニクロとあまり変わらない値段（最近ではユニクロより安い）で、なかなかオシャレ
に見えるものが置いてありますし、なによりも他品種・少量販売なので、他の子供とかぶ
ることが殆どありません。

更に、値上げをして品質と値段のバランスが崩れたユニクロと比べて、しまむらは品質（デ

ザインも含めて）と値段のバランスを、常に保ち続けています。

これを一言で表すと、しまむらが主婦に抱かせるのは、「お父ちゃんに対する安心感」のようなものです。

お父ちゃんはもう男として見れないし、ときめきもないし、なんならぽっこりお腹も出てきたけれど、毎月給料持って帰ってくれて、子供の世話もしてくれて、期待はしていいなけれど、たまにかっこよいところがある。浮気する心配ももうないし。

120点満点ではないけれど、いつも60点くらいの安心できる存在。

ドキドキはしないけれど、お父ちゃんは絶対にいなければならない唯一無二の存在であり、主婦はお父ちゃんに愛を感じます。

そして、しまむらも主婦の愛を裏切らないよう、常に安心感を抱かせるラインナップを、提供し続けます。

この「裏切らない安心感」と「安心感を通じて育む愛」こそ、しまむらの強みであり、ユニクロに真似できないものと言えましょう。

しまむらに執拗なまでの顧客中心主義がなければ、これは実現されません。「お母ちゃんに捨てられたら、俺もう終わり～っ！だから家族のために俺も頑張るわ！」というお父ちゃんの執念のように。

熱烈なアイドルに対する愛だけがブランドなのではなく、安心感を抱かせてくれるお父ちゃんに対するような親愛の情も、ブランドに成りうることを、しまむらは教えてくれます。

※SPAはGAP社が自らの業態を「speciality store retailer of private label apparel」と定義したことを語源とする言葉だと言われています。直訳すると「独自ブランドに特化した専門店を営む衣料品販売業」となり、この定義が必ずしも製造から販売までも一貫して手がけることを意味しているわけではありませんが、GAPやユニクロの成功がSPAという言葉を広めたことで、一般的には「製造から小売まで一貫して手掛ける業態」を指す言葉として使われています。

2つの失策

右肩上がりで業界を先導してきたしまむらが18年度から急失速したのは、16年～17年に取られた2つの失策にある。

① 品揃えの絞り込みと安さ重視で「しまパト」離れる～

～PB投入で品揃え減少

しまむらを一躍有名にしたのが、衣料品メーカーが在庫として抱えている商品を返品なしで買い取り、仮に売れ行きが好調でも追加で同じ商品を仕入れない「売り切り御免」の販売スタイルだ。売れ行きに基づいて追加生産を行うユニクロとは対極のスタイルをとることで商品の多様性と希少性をもたらし、定期的に掘り出し物を探す「しまパト(しまむら

パトロール)」なるコアファンも登場した。

その一方で進められてきたのが自社ブランド(PB)の投入である。14年に投入した「裏地あったかパンツ」は翌年に100万本以上を売り上げる大ヒット商品となった。この成功を機に同社はPBシフト化を進め、商品数を絞る戦略にかじを切る。さらに品切れによる機会ロスを防ぐため、商品ごとの仕入れ数を増やすなど、ユニクロのような戦略を取っていく。

こうしたPBシフト化による商品の絞り込みと仕入れ数の増加は、宝探しのような感覚で掘り出し物を探すしまパトの醍醐味を奪うことになったことは想像に難くない。

「裏地あったかパンツ」

～値下げ功を奏せず

しまむらが品揃えの絞り込みと同時に行ったのが低価格戦略だ。18年4月上旬には1400店舗達成にちなんで「140円商品」を投入し、5月下旬には65周年を記念した「650円コード」など破格破壊とも取れるセールを組んだが、客足は伸びず、客単価ダウンによって収益性の悪化をまねくいわゆる「プチプラ(プチプライス)」はネット上に林立しており、単純に値下げだけで客数を呼び込むのは難しくなっている。

家計の衣料品支出はここ数年低下傾向にあり、節約志向の消費者に応えるために値下げをするという発想はわからなくもない。しかし気に入った商品が見つかれば価格が多少高くても購入するのが今の消費者だ。家計の衣服品に対する購入単価の変化をみても、約4割は市場より高く購入しており、消費者が節約一辺倒でないことが確認できる(図表2)。

しまむらの顧客が価格の安さに反応するのは、宝探しを楽しみながらこれぞというお値打ち品を発見した瞬間のはずだ。品揃えを絞って宝探し感がなくなった店舗空間で大々的にセールを打ち出されてもしまパトには響かない。

② デジタル戦略の失策

～ECサイトでリアル店舗の「ワクワク感」は生み出せない

しまむらのもう一つの失策はデジタル戦略だ。同社は18年からEC事業を本格化すべく、アマゾンやヤフー、楽天、ゾゾタウンへの出店を進めたてきた。しかし今年6月にゾゾタウンからの撤退を発表するなど、早くもEC事業の行き詰まりが表出している。

しまむらの今後

流行やトレンドは二の次、三の次で、定番商品を主体に低価格の実用ファッション衣料

を売りまくってきたのだが、2000 年代に入ってから商品の売れ行きが目に見えて鈍ってきた。実験的に入れたトレンドの商品が逆に売れてきたのである。そのような流れを以前から読んでいたようで、当時急激な成長をしていた H&M などを研究していた。近年ではトレンド路線が充実してきて磨きがかかりつつある。これを可能にするのが、2001 年頃から組織ぐるみで行っているヨーロッパ各都市でのトレンド研修である。バイヤーを中心シーザンごと（年 4~6 回）定例で派遣している。調査都市はパリ、ロンドンが中心だが、商品部門によってミラノ、ニューヨークなどもある。当初、婦人服が先行していたが、近年は紳士・子供服、服飾雑貨、靴とほぼ全部門へと広がりを見せている。渡欧する際は、しっかりと国内で事前に次期の MD テーマと仮説を立ててから行くのである。MD の進歩によって、しまむらも VMD やコーディネート陳列の技術が必要になってきた。2003 年から順次ウインドウディスプレイを導入していく、今では全店で飾られている。また、MD 戦略で目を引くのが PB の強化と充実である。しまむらの特徴が色濃く出るような商品を PB 化している。その狙いは品質、感度、売価におけるしまむら仕様の徹底にある。しまむらにはデザイナーがいないため、バイヤーが各 PB のコンセプト、仕様、品質と売価をメーカーに明示して、受けたメーカーが商品の具体案を示して PB 商品が決定して、発注されるという流れである。しまむらの考え方と主力商品は常にこのレベル、グレードにあるということをメーカーに正確かつ具体的に提示するために PB を強化しているのである。

自社 EC を本格開始し、EC と実店舗の連携による客数増、売り上げ増を目指す。
しまむらはここ数年、従来得意としてきた低価格戦略が通用しなくなってしまっており、客数減による減収減益が続いている。2020 年 2 月期は売上高が前期比 4.4% 減の 5219 億円、営業利益が同 9.7% 減の 229 億円だった。2 月 21 日付で北島氏に代わって鈴木誠氏が社長に就任、コロナショックで先行きが見通せない状況ではあるが、20 年秋には出遅れていた自社 EC を本格開始し、EC と実店舗の連携による客数増、売り上げ増を目指す。

6 章アパレル業界の今後について

消費者の意識は低コスト思考へ移っている。
十数年前まではブランド志向が強い消費者が多く、高品質な物であればお金を惜しまずに入購するという人が目立っていました。しかし近年では消費者の低コスト志向が高まり、ファッショニ多額のお金をかけないという人が増えています。
全身をブランド物で着飾る人はほとんど見られなくなり、バッグやアクセサリーだけを一流品にする一点豪華主義も減りました。流行を掴み、お金をかけすぎず、嫌みにならないファッショニを志す人が増えているのです。

その背景には、ファストファッショニの高品質化があると見て間違ひありません。安くても長持ちして、デザイン性も良く、機能面でも劣らない製品が増えたからこそ、世間の意識が低コスト思考へと傾いているのです。

フリマアプリの台頭も逆風になっている

アパレル業界において逆風となっているのがフリマアプリの台頭です。中古品という難点はあるものの、良い物ですら安く買えるという特性を持つことから、若者を中心に利用

者を大幅に増やす結果となりました。

シーズンごとに流行性の高いファッションを取り入れるという人にとっては、大量購入・大量消費ができるフリマアプリはとても便利な存在です。こうした時代の変化に対応できないブランドも不振に喘ぐ結果に陥りつつあります。

二極化へと突き進む消費者の需要

一方で、ラグジュアリーなファッションにお金をかけるタイプの人物が淘汰されたわけでもありません。ブランド志向が高く、高品質な物を求める人物も依然として多く、消費者の需要は二極化へと突き進んでいます。

シンプルに安い・高いという区切りを明確にしているだけ、あるいはブランドの名前に頼っているだけでは、競争に生き残れないというのがアパレル業界の現状です。ブランディングを進め、個性や特徴を示して訴求することが勝ち組になるための条件といえます。アパレル業界の将来性は明るい？それとも暗い？

アパレル業界の現状を鑑みると、両手を挙げて「安泰」と断言できる状況にはないことは明確です。ただし、アパレルは生活必需品かつ消耗品でもありますので、どのような時代が訪れようとも一定以上のニーズを満たすこともまた事実といえます。

アパレル業界の将来性は明るいのでしょうか、それとも暗いのでしょうか。ここからは、現状と課題を踏まえた上で将来性を見通していきましょう。どのような思考を持つ企業が生き残れるのかを見極めることも、業界志望者にとって極めて重要です。

海外のマーケットに勝算を見出せる

インターネットを使った売買が活発化されている現在は、ブランドから消費者に向けて直接的に販売する戦略から勝算を見出すこともできます。日本の市場以上に流行に敏感であり、ファッションにお金をかけようと考える外国人は非常に多いのです。

ハイブランドにしても、日本国内のマーケットを支えていたのは中国人をはじめとする海外からの旅行者でした。銀座などに店舗を構えるアパレルの不振や閉店ラッシュも、コロナウイルスの蔓延による影響が多分に作用したことは間違ひありません。

海外向けサイトの新規オープンや拡充、海外における販売店の設置という形で、より多くのターゲットを見つけることは可能です。生産拠点を海外に移すこと、コストの削減を行い、低価格化を実現させるための貴重な一手となる。

ECにおける「分かりやすさ」をアップさせるアイディアも重要

ネットショップ（ECサイト）を活用した販売はアパレル業界の生命線ともいえる状況にありますが、商品の「分かりやすさ」という面では大きな課題を残しています。たとえば正確で適切なサイズが伝わらなければ、消費者の購買意欲は下がってしまうのです。

大手ECサイト「ZOZO TOWN」では、サイズを正確に測るための画期的なアイディアとして「ZOZOSUIT」の販売を行いました。これは分かりにくさを解消させるための具体的な一手であり、消費者心理に立ったことによる企業イメージの向上にも成功しています。大幅な値引き等を実行するZOZO TOWNの運営方針には賛否あります。しかし、一度は撤退した企業がZOZO TOWNに再出店するケースもあるなど、ZOZO TOWN現代において極めて影響力の高いECサイトであることは間違ひありません。

消費意欲が落ち込んでいる現代も勝ち組の代表格として残り続けているのは、決して偶

然ではないのです。消費者にとって分かりやすく、かゆいところに手が届くサービスを実現させることによって、アパレル業界全体の将来性が明るくなる。

衣料品が生活必需品であることには変わりはない

たとえどのような時代が訪れたとしても、衣料品が生活必需品であることは確実です。コロナ禍においてはスーツの売り上げが激減しましたが、家で過ごす時間が増えたぶん、部屋着の需要が高まったことは想像に難しくありません。

時代やタイミングにマッチした商品を販売すれば、自ずと道は開けます。ファッションそのものの流行性に目を向けるだけではなく、人々がどのような生活を求め、望んでいるのかという点に着目するブランドは伸びると見て間違いないでしょう。

年齢に見合ったキャリアアップを目指すこともできる。

個人としての将来性という意味で不安を感じる方が多いこともアパレル業界の特徴です。店舗で販売員として活躍する人物は、男女ともに20~30代がメインとなりますので、その後の将来が心配になるのは当然ともいえる。

しかしアパレル業界では、年齢に見合ったキャリアアップを目指すこともできます。店頭から姿を消したスタッフが、そのままアパレル業界から去るということは決して多くなく、ブランド内で別部署へ異動となることも少なくないのです。

たとえばデザイナーやパターンナーといったアパレルの花形といえる仕事をする人物も、最初は接客全般のスキルアップのために店舗へ配属されることが普通です。頑張りや成績が報われる業種でもあるため、将来性を過度に不安視する必要はありません。

アパレル業界の現状は、消費者の低コスト志向とフリマアプリの台頭によって決して芳しいとは言えません。しかし着実に結果を残す企業もあり、ブランディング等によって独自色を明確化させたブランドの躍進が目立ちます。

どんな時代だとしても、衣料品が生活必需品である事実は変わりません。より消費傾向の強い海外に目を向けることもでき、個人レベルでもキャリアアップを目指すことのできる業界でもあることから、将来性について過度な不安を抱えることはないでしょう。

低コスト思考が根強くなっている

アパレル業界では全体的に低コスト思考が広がっており、安くいい物を買うことが、現在の消費者の一般的な考え方でしょう。ひと昔前までは安からう悪からうで、安物はすぐにダメになってしまい結局高くつくため、長持ちする高い物を買うという認識が強くありました。

しかし、現在では縫製技術や繊維の品質アップ、その他もろもろの技術向上に伴い、安くてもいい製品が数多く登場しています。単に長持ちするだけではなく、機能性やデザイン性に優れたものも多いため、あえて高い物を買う必要がないと考える人も多いです。安くても品質のいい物が手に入ることから、低コスト思考は広がっており、ファッションはロープライス化が進んでいるといえるでしょう。

ファストファッションやフリマアプリが浸透している

低コスト思考の影にあるのは、ファストファッションやフリマアプリの存在です。国内外

で広く展開されているファストファッションは、商品の移り変わりが早く、トレンドを重視している点が特徴です。その時々でのトレンドのアイテムが、安価で手に入ることから、ファストファッションだけでおしゃれをすることも少なくありません。

テレビでもファストファッションのみのコーディネートの特集を組むことがあるくらいで、認知度は非常に高いでしょう。また、個人間で気軽に売買できるフリマアプリで服を出品する人も多く、これをを利用して割引価格で少し高いものを買うという人も少なくありません。

フリマアプリなら、一部のプレミア品を除くとほぼ確実に定価以下で購入でき、これも低コスト思考に大きな影響を与えています。

消費者の思考は二極化

一般的には低コスト思考が広く浸透していますが、全員が安さを求めているわけではありません。低コスト思考を持つ人が増えている中で、反対にセレクトの一点物や高級なブランド品を求める人もおり、消費者のし好は二極化しています。

思考の違いによってアイテムの使用期間が変わることも多く、安いものはトレンドを重視して短いサイクルで買い替えるのに対して、高いものは長く使うのが基本です。いわば流行り廃りの激しいトレンドのアイテムは安価で購入し、時代の流れに関係しない、普遍的なアイテムは長く使うという価格帯による違いは大きいです。

長く使うものはよいもの、短いサイクルで交換するものは安いものと、両方の思考をブレンドする人もいます。

アパレル業界が抱える課題

アパレル業界の現状を知ったところで、ここからどのような課題があるかを考えてみましょう。アパレル業界が抱える課題は大きく2つであり、これらにどのように対処するかが、今後の業界全体の成長性を左右するといつても過言ではありません。

トレンドや社会の変化に影響を受けやすいアパレル業界だからこそ、現状の課題を知り、何から影響を受けているのか知るのは大切です。課題を知って問題点を洗い出し、就職する際の弊害にならないかチェックしておきましょう。

全体的に消費者の支出が減っている

低コスト思考が広がっているように、ファッショனにお金をかける人が減っており、消費者全体の支出は減少傾向にあります。もともとファストファッションはワンシーズンで交換することを前提に作られていますが、今では質が良いものが多く、使い方次第では複数年使えることも少なくありません。

トレンド重視のアイテムは多いですが、中には時代の流れに関係しないベーシックなアイテムもあり、安く買って長く使い、費用を節約するという人も増えています。また、景気の悪化によって収入が減り、そもそも服にお金をかけられないという事情も少なからずあります。ファッショனは娯楽の要素が強いため、不景気の時は消費者の財布の紐が固くなり、支出は減少しやすい。

店舗よりもネット通販の買い物が増えつつある

ネット通販市場の規模の増大によって、サービスを利用する人は増え、アパレル業界でもこの煽りを受けています。実店舗を構える店は少なくありませんが、同時にオンライン

ショップも開設しており、ネットのほうが売れることが多い。

店舗に足を運ばなくてよい、在庫がなくてもネットなら買える場合がある、店員に話しかけられずに済むなど、ネット通販を利用する理由は人によって違います。企業によってはネット通販だけの限定商品を用意していることもあります。

ネット通販でも売上が増えるならよいですが、反面店舗での業務が減ってしまい、人件費の調整が難しい点が問題です。ネットと実店舗をどのように使い分けるか、バランスの調整は今後の大きな課題といえる。

アパレル業界の将来性

現状としてアパレル業界は課題を抱えていますが、だからといって将来性がないわけではありません。課題を解決した先に明るい未来は待っているため、少なからず将来性があることは理解しておきましょう。ただし、それがどの程度なのか、事前に理解して就職先としてふさわしいか、もう一度よく考えることが大切です。

アパレル業界にはどれだけの将来性があるのか、将来性を切り開くためのポイントも含めて理解を深めておきましょう。

生活必需品としての最低限の需要はある

大前提として、服はファッションや個性の表現といった以前に、生活必需品としての位置づけがあります。つまり、どれだけ業界規模が縮小したとしても、生活に必須の衣料品としての需要は確実に残り、業界自体がなくなるという心配はありません。

もちろん、最低限の需要だけになってしまふと、業界規模の縮小は免れませんが、世界中の誰もがおしゃれをしなくなるという状態はイメージしづらいです。日本では少子高齢化によって人口減少が進み、消費者の絶対数が減る分業界規模も縮小する可能性が高いですが、これはアパレル業界に限ったことではありません。他の業界も同様のリスクは抱えており、国内需要の縮小を見越して、海外展開を進め、需要の確保を狙う企業は数多くある。

各ブランド・メーカーごとの競争は熾烈化する

国内消費は人口減少によって縮小することが予想されるため、少ない需要を獲得するために、各社での競争は激化すると考えられます。社会構造の変化によって消費者の思考がさらに変わる可能性はありますが、低コストと本物志向の二極化の場合で考えても、競争が激化する可能性は高い。

低コストのファストファッション同士での競争はもちろん、ブランドやセレクト対ファストファッションという構図が生まれつつもあります。特定の分野同士で競争するというよりは、アパレル業界全体での競争になる可能性が高いです。

生き残りをかけた熾烈な争いになるため、いかに素早く確実に顧客を獲得できるかが、企業の将来性を左右するポイントといえる。

他にはない独自の強みを見つけることがカギ

業界内の競争が熾烈になると予測されるため、その競争をいかに勝ち抜けるかが企業の命運を左右します。激化する競争から抜きんてるには、他社にはない独自の魅力、武器を身につける必要があります。

例えば現在ではファストファッションの台頭が目覚ましいですが、発足当時から高いシェア率を獲得していたわけではありません。最初は安くて品質がそれほど良くないところから、

一部のユーザーしか獲得できていませんでしたが、安価で高品質を目指すことで、社会的地位を獲得しています。

つまり、付加価値を付けた商品が求められており、現状からプラスアルファのサービスが必要です。商品自体だけではなく、接客や買い物のシステムといった、他社との差別化が今後は特に重要視されるでしょう。

アパレル業界の仕事内容

アパレル業界への理解を深めるには、どのような仕事があるのか、その種類とそれぞれの内容を知っておくことが大切です。アパレル業界の職種は、大きく分けると上記の5つがあげられます。

デザイナーやパタンナー、バイヤーなどはよく耳にする言葉ですが、実際の仕事内容については知らないという人も多いでしょう。また、生産管理など、あまり知られていない仕事についても理解を深めておくことが大切です。

デザイナー・パタンナー

洋服を新しく作ることがデザイナーとパタンナーの仕事であり、それぞれで仕事内容が大きく異なります。デザイナーは文字通り服のデザインを考える仕事であり、スケッチをしたり、使用する生地や縫製などの細かい点を仕様書に起こしたりしていきます。

パタンナーはデザイナーが作成した仕様書を元に、パターンを起こし、量産するための型紙を作成します。分かりやすくいえば、デザイナーが原案を出し、パタンナーがそれを設計図に起こすという仕事内容です。

デザイナーはデザインの知識や技術、独自のセンスなどが必要であり、パタンナーはデザイナーの考えを読み取り、型紙に起こしていく力が求められます。また、人と接するとの多い仕事でもあるため、ひとりとする仕事では全くなく、高いコミュニケーション能力が求められることも覚えておきましょう。

バイヤー

バイヤーは商品の買い付けをおこない、販売計画に沿った売り出しのプランを考えることが仕事です。アパレル業界では自社生産のブランドを販売するだけではなく、他社ブランドの商品をセレクトして、販売することもあります。

このセレクトをおこなうことがバイヤーの仕事であり、実際に現地に足を運んで商品をチェックし、販売交渉をおこなって買い付けをします。買い付けは単に自分の好みでおこなうわけではなく、企業ごとの販売計画に沿ったものを選ばなければなりません。

そのため、トレンドを読む力だけではなく、販売計画を分析する力、買い付け時のコミュニケーション能力などが求められます。また、商品の買い付けだけではなく、買い付けた商品を売るための方法を考えたり、販売方法の指導をしたりすることもあります。

生産管理

生産管理は服を製造する工場の仕事です。パタンナーが起こした型紙通りにきちんと製造できているかをチェックすることが主な仕事であり、使用する生地の品質や、出来上がりの商品の縫製の確認などもおこないます。

また、製造計画を立てることも生産管理の仕事であり、全国にある店舗の在庫管理などを一手に引き受けていることが多いです。各店舗の販売状況や在庫の数、トレンドや市場の

動きなども判断して製造計画を立てなければならないため、高い分析力や洞察力が求められます。

また、自社で工場を持っていない企業では、他社に製造を依頼することになり、このときの交渉や依頼先での仕事の管理も生産管理の部門でおこないます。自社と他社どちらに工場を持つかによって業務内容は変わりますが、商品の品質を保つ上で重要な仕事であることは確かです。

販売員

アパレル業界でもっとも身近な存在が、普段店舗でも目にする販売員でしょう。販売員は店舗での接客から品出し、レジ打ちなど商品販売についての幅広い業務をおこないます。ただ商品を並べるだけではなく、お客様とのコミュニケーションも重要であり、時にはコーディネートの提案を求められることもあります。

そのため、ファッショセンスや自社製品への理解などが必要であり、センスが求められるシーンも多いでしょう。また、販売員から昇格すると店長やエリアマネージャーなどになり、店舗の管理や運営なども仕事に含まれるようになります。

新卒で入社すると、最初は販売員としてスタートするケースがほとんどであり、多くの人が経験する仕事といえるでしょう。

経営不振が相次ぐアパレル業界、

2020年以降、これからのはどうなる？

「フォーエバー21」が日本からの完全撤退

昨年2019年9月25日、アメリカのファッショ大手の「フォーエバー21」が日本からの完全撤退を表明し、破産法の適用を申請したことを発表しました。

フォーエバー21といえば、2009年に本格的に日本に進出し、当時はテレビやマスコミでたびたび取り上げられ、多くの買い物客でぎわっていたことで知られています。今回の出来事に驚いた方も多いのではないでしょうか？

フォーエバー21以外にも

フォーエバー21だけではありません。

このブログでもご紹介している子ども服のマザウェイズ・ジャパンが破産、

なぜ子ども服のマザウェイズは破産したのか？首都圏を中心に約100店舗全国展開

カジュアルウェア衣料販売の「メックス」に破産開始決定

…など、2019年は国内外のアパレル企業の経営不振のニュースが相次いでいます。

一方で、テクノロジーを活用したアパレル・ファッショの体験価値を提供するサービスが人気です。ZOZOTOWNや、オーダースーツのDIFFERENCE、airClosetのような洋服レンタルサービス、メルカリなどのCtoCサービスなど。

フリマアプリ「メルカリ」の台頭

新しい技術の出現に、戸惑っているアパレル、ファッショ業界の方も多くいらっしゃるのではないか。

2020年のファッショントピック

これから今後2020年の、国内アパレル市場について

今後、国内アパレル市場では、二極化の進行と中間価格帯であるトレンドマーケットの落込みが益々進行すると思われる。ファッショントピック全体は微縮小の傾向にあるとはいえる、高品質に特化して売り上げを伸ばしたり、理念の共有により良い人材を集めることで成功したりするアパレル企業は存在します。デジタル化に成功した企業、個性のあるデザイナーズブランドやストリートブランドといったカテゴリーに特化したものや理念やコンセプトに共感されるブランドが生き残っていくと思われる。

EC化率が進むファッショントピック。ITを上手に組み合わせたサービスも続々と誕生している。

数ある業界の中でもアパレル業界はEC市場で大きな成功を収めています。

アパレル業界、コロナで倒産相次ぐ業界の未来

新型コロナウイルス感染症の影響で、多くの企業が存続の危機に立たされている。特に、外食産業や旅行産業、航空産業が厳しいと言われているが、それらの産業同様に厳しいのが、アパレル・ファッショントピックだ。大手アパレル企業のレナウンが民事再生を申し立てたのはたいへん大きなニュースになった。もともと不振ではあったが、コロナ禍によってとどめを刺された。今後、アパレル・ファッショントピックはどのように変わっていくのか、解説していく。

新型コロナウイルス感染症で多くの企業が倒産

今、コロナウイルスで、多くの企業が苦境に立たされている。帝国データバンクの集計では、2020年度上半期の倒産は3955件となった。さらに倒産ペースが上がっているのが実情である。

業界別にみると、飲食業37件、宿泊業35件に続き多いのが、アパレル・小売り関連企業である。実際、マッキンゼーの調査によると、日本の消費者のファッショントピックの消費意欲は落ち込んでおり、外食と同様の水準にある。現時点ではやはり、厳しい状況にあるといえる。

コロナウイルスで苦境に陥ったアパレル企業

では、どういったアパレルの企業が、新型コロナウイルス感染症で苦境に立たされているのか。

アパレル大手レナウンが民事再生を申請

アパレル業界を驚かせたのは、1902年創業の老舗企業である「レナウン」の民事再生だろう。レナウンは現在、中国のファンドの資本下で経営を続けていたが、2019年12月決算で約65億円もの赤字を出し、そして2020年の5月に民事再生を行った。

レナウンが苦境に立たされた要因の1つに、親会社・山東如意科技集団の子会社への53億円の売掛金を回収できなかった、というものがある。しかし、2018年12月期の決算でも赤字を出しており、ビジネスの構造的に厳しい部分があったのも事実だ。主要取引先の百貨店がシミュレーションする中、ビジネスモデルを変化することができず、売掛金の未回収、コロナショックが後押しする形となつたと言えるだろう。

ジャパンイマジネーションのセシルマクビーは全店閉鎖

また、2000年代のギャル系ファッショントリートを牽引していたアパレルブランド「セシルマクビー」も、2021年2月までに全店舗を閉鎖すると発表した。セシルマクビーを運営するジャパンイマジネーションは、複数のブランドを所有しているが、今後は事業を「アンクル・ルージュ(ANK ROUGE)」「ジェイミー エーエヌケー(JAMIE エーエヌケー)」などの独自性の高いブランドに集約する予定である。

セシルマクビーはギャル系と言われる渋谷の若者を中心に一世風靡していたが、トレンドの移り変わりとともにターゲット層が減少。比例して売上も徐々に減少していた。時代の流れとともに、ギャル路線からフェミニンカジュアルへの移行を図ったが、競合がひしめき価格戦争が起こるカジュアルファッショントリートは厳しく、これも失敗に終わったと言える。

上場アパレル企業各社もコロナ禍では不振が多い

苦境に立たされているのはレナウンやセシルマクビーだけではない。上場しているアパレル企業12社のうち、直近の決算では、半数の6社が赤字に転落しているのだ。

たとえば、同じく百貨店を主戦場とする三陽商会は4期連続の赤字、同じくアパレル大手のオンワードホールディングスも大きな赤字に転落している。もともとアパレル企業が利益幅の小さい構造ではあることを考慮しても、大きな影響をコロナによって受けているといえる。

海外ではコロナ禍により多くのアパレル企業が倒産

ファッショントリートが不振なのは日本に限った話ではない。

アメリカでは、大手百貨店である、ニーマンマーカスが破産法適用を申請しているし、ヨーロッパでは、日本でもおなじみの「ローラアシュレイ」が、コロナを引き金に経営破綻している。7月に入ってからは米老舗紳士服ブランド「ブルックス・ブラザーズ」も破産法適用を申請した。コロナウイルスにより外出が自粛となり、そしてそれをきっかけに洋服の需要が減少するということは世界中で起こっている。

ファッショントリートはコロナショックを乗り切れるか

では、今後、ファッショントリートはどうになっていくのだろうか。代表企業の最近の業績をみていく。

コロナウイルスで苦境に陥ったアパレル企業

では、どういった企業が、コロナウイルスで苦境に立たされているのか、具体的な事例を見てみよう。

レナウンが民事再生を申請

業界を驚かせたのは、1902年創業の老舗企業である「レナウン」の民事再生だろう。レナウンは現在、中国のファンドの資本下で経営を続けていたが、2019年12月決算で約65億円もの赤字を出し、そして2020年の5月に民事再生を行った。

レナウンが苦境に立たされた要因の1つに、親会社・山東如意科技集団の子会社への53億円の売掛金を回収できなかった、というものがある。しかし、2018年12月期の決算でも赤字を出しており、ビジネスの構造的に厳しい部分があったのも事実だ。主要取引先の百貨店がショルダーリングする中、ビジネスモデルを変化することができず、売掛金の未回収、

コロナショックが後押しする形となったと言えるだろう。

セシルマクビーは全店閉鎖

また、2000年代のギャル系ファッショントリビュートを牽引していたブランド「セシルマクビー」も、2021年2月までに全店舗を閉鎖すると発表した。セシルマクビーを運営するジャパンイマジネーションは、複数のブランドを所有しているが、今後は事業を「アンクルージュ(ANK ROUGE)」「ジェイミー エーエヌケー (JAMIE エーエヌケー)」などの独自性の高いブランドに集約する予定だ。

セシルマクビーはギャル系と言われる渋谷の若者を中心に絶大な支持を得ていたが、トレンドの移り変わりとともにターゲット層が減少。比例して売上も徐々に減少していた。時代の流れとともに、ギャル路線からフェミニンカジュアルへの移行を図ったが、競合がひしめき価格戦争が起こるカジュアルファッショントリビュート業界は厳しく、これも失敗に終わったと言える。

上場アパレル各社も不振

苦境に立たされているのはレナウンやセシルマクビーだけではない。上場しているアパレル企業12社のうち、直近の決算では、半数の6社が赤字に転落しているのだ。たとえば、同じく百貨店を主戦場とする三陽商会は4期連続の赤字だし、同じくアパレル大手のオンワードホールディングスも大きな赤字に転落している。もともとアパレル企業が利益幅の小さい構造ではあることを考慮しても、大きな影響をコロナによって受けているといえるだろう。

同様に、百貨店業界も苦戦している。百貨店業界の雄ともいえる三越伊勢丹HDは、2020年3月期に赤字転落している。さらには、全国の百貨店の売り上げは、4月で前年比-72%と大きく落ち込んでいる。緊急事態宣言に伴う店舗閉鎖が主な要因だが、営業を再開しても、今までのような客足が戻ってくるかどうかについては、疑問が残る。

海外でも多くの企業が倒産

ファッション産業が不振なのは日本に限った話ではない。アメリカでは、大手百貨店である、ニーマンマーカスが破産法適用を申請しているし、ヨーロッパでは、日本でもおなじみの「ローラアシュレイ」が、コロナを引き金に経営破綻している。7月に入ってからは米老舗紳士服ブランド「ブルックス・ブラザーズ」も破産法適用を申請した。コロナウイルスにより外出が自粛となり、そしてそれをきっかけに洋服の需要が減少するということは世界中で起こっているのだ。

ファッション産業はコロナショックを乗り切れるか

では、今後、ファッション産業はどうになっていくのだろうか。まず1つ考えられるのは、今後も、企業の倒産や吸収合併などがあり得る、ということだ。アパレルというのは、とにかく製品になるまでのリードタイムが長い。そのため、多くの企業は、「売れていらない」春夏ものの在庫を抱えることになる。現在、多くの企業がセールを行って在庫の消化を行っているが、それでは企業に利益は残らない。また、在庫が消化できなければ、企業のキャッシュフローにも問題が出てくる。キャッシュが尽きてしまえばそれは倒産につながるだろう。レナウンが特殊だっただけではなく、今後、第二、第三のレナウンが生まれても何ら不思議ではない。

さらに、夏をうまく越せたとしても、次は秋冬のシーズンがやってくる。秋冬のシーズンはコロナにおびえながらのシーズンになるだろう。当然各社の商品開発や仕入れは、減らすはずだ。そうすると、店頭に魅力がなくなってしまい、消費者がさらに遠のいてしまうという悪循環が起こってしまう可能性もある。

残念ながら、アフターコロナの目立った施策がない以上、多くの企業にとって、しばらくは厳しい時代が続くのではないだろうか。

ファッション産業は転換期にきているかもしれない

コロナウイルスは、上場企業であるレナウンが倒産するなど、ファッション産業にも多くの爪痕を残した。そして、旅行や外食と異なり、「在庫」があるビジネスという点で、ファッション産業はさらに苦境に立たされているといえるだろう。

今後、ファッション産業はコロナウイルスの収束とともに復活するのか、それとも低迷を続けるのか。ビジネスモデルそのものの転換期に来ているといつても過言ではないだろう。

7章ユニクロとしまむらのコロナの影響

新型コロナウイルスの感染拡大が、人々の生活様式にも経済活動にも大きな影響を与えた2020年が終わり、再生・復興を目指す2021年が訪れようとしている。

ファッション・アパレル業界では、かつてアパレル売上高世界一だったレナウンの破たん・解体や、オンワードの2年で1400店舗超という大量閉店、ギャル御用達ブランドとして渋谷109で売り上げトップを誇った「セシルマクビー」の全店舗撤退など、ネガティブなニュースが頻発した。

一方で、ワークマンが躍進し、しまむらが復活。そして、「ユニクロ」「GU」を擁するファーストリテイリングは異次元とも呼べる強さを見せ、コロナ禍に逆に存在感を増している感すらある。

ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長の言葉から、戦略やビジョン、そして、勝ち筋を読み解く。

■業績悪いのに株価が上昇する謎

ユニクロを展開するファーストリテイリングが5月7日に発表した最新決算情報はコロナショックの影響をダイレクトに受けています。世界に約3600店舗を展開している同社は、新型コロナウイルスによる「経済の分断」の影響をモロに受け、4月の月次動向では、既存店売上高は前年同月比56.5%減、客数が60.6%の減少となり大幅な減少となっている。

インバウンド需要に支えられていた部分はほぼ消滅し、新型コロナウイルス感染拡大の影響から時間短縮営業や店舗の臨時休業を多くの店舗で実施したことでの客数は大幅減少となりました。そんななか国内では、緊急事態宣言が段階的に解除され、経済の再開に向けて少しづつ動き出しているなかで、ファーストリテイリングの動向には注目が集まっている。

企業の債権保証を行うことで、倒産確率データを保有しているイー・ギャランティの江藤公則社長は、「飲食店、宿泊、アパレルは引き続き厳しい状況が予想される」と述べています。にもかかわらず、日本を代表するアパレルのファーストリテイリングはなんといま、

株価がV字回復しているのです。背景には、何があるのでしょうか。

■柳井会長のメッセージの強さ

柳井氏は「今回の新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を通じて最も明らかになったのは、世界が完全に一つにつながっているということ」と語っています。世の中のニュースが、「分断」を強調したもので溢れているなかで、このメッセージは際立ち、投資家などから注目を集めました。一部の国や企業、個人が「自分さえ良ければいい」という、「自国ファースト」「自社ファースト」「自分ファースト」に陥っているなかで、柳井氏は企業の経営者として、「こういう時だからこそ、冷静に、理的に事態を認識し、『何が本当に正しいことなのか』を常に考え対応」と述べている。

では、実際にどのような行動をしていくのか。オンラインの生活が定着しつつあるなかで、今後は、旧態依然とした業界や変化についていけない企業は、より経営が厳しくなる。

■古い制度や仕組みを大胆にスクラップ

ファーストリテイリングは、今回の危機を「新たな機会」と捉え、「古い制度や仕組みを大胆にスクラップし、ゼロベースから出発して、会社のすべてをつくり革(か)える覚悟」をしています。ファーストリテイリングがコロナ以前から進めていた、プロジェクト自体が“一歩先の世界”を見ていたことから、今後は既存のプロジェクトを強化し、よりドラスティックに変革をしていくという見通しに、期待感が高まっている。

2016年4月に竣工した有明物流センターを皮切りに日本国内で物流センターを稼動させたユニクロ。この有明プロジェクトを今後、より強力に進めていくと述べています。ファーストリテイリングは商品だけではなく、情報も同時に提供する“情報製造小売業”を目指して進んでいます。小売業ではなく“情報製造小売業”に転換することで、ビジネスサイクルは今まで以上にスピーディになります。市場調査から企画、生産、販売までのリードタイムが大幅に短縮され、消費者が今欲しい商品を確実に早く提供できる。

■国内ユニクロ、EC伸びそう

この“情報製造小売業”へ転換する上で、リアル店舗とネット通販（Eコマース）の融合は、大きな鍵となるものです。その成功を左右するのが、配送システムのさらなる進歩。Eコマースで商品を購入した消費者が、当日もしくは翌日に受け取れる配送システムを整備することや、近くのユニクロとコンビニが連携し、商品をコンビニエンスストアで受け取り、返品もできるという仕組みも整える、このプロジェクトの強化を今後さらに進める。売上収益は1兆2085億円、前年同期比591億円の減収となりました。これは、ジーユー事業が150億円の増収となった一方で、海外ユニクロ事業が387億円の減収、国内ユニクロ事業が277億円の減収となっています。

さらに、今後カギになるEコマースについて、詳しく分解してみます。国内・海外ユニクロ事業、ジーユー事業において、コロナ以前からEコマースの拡大に注力しています。2019年8月期に公開されているデータでは、売上高に占めるEコマースの割合は、国内ユニクロ9.5%、海外ユニクロの中国大陸では30%となっており、国内ユニクロではまだEコマースの浸透余地があることがうかがえる。

■セール商品として、売り切る必要はない定番商品を在庫調整

今回のコロナ禍では国内ユニクロに関しては、E コマースの売上高が前年同期比 8.3% 増（525 億円）と実は伸びていたことで、今後の成長性をさらに感じられたことも今回の決算の印象を良くしています。

資金面については、今回のような経営環境の激変に即座に対応するために必要な分は以前から少しづつ準備しており、「当面、資金面に問題はなく、今後もシステムや物流関連などの領域における投資や、世界各国への出店を積極的に行う」といった、力強いメッセージが投資家に届いています。

ユニクロが目指す LifeWear（究極の普段着）というコンセプト。非日常ではなく日常的にユーザーが求める服を、いち早くつくったことがユニクロの急成長を支えてきました。今期は、さらに LifeWear の強化を行い、スポーツユーティリティウェアと、エアリズムの商品ラインナップを拡充しています。スポーツユーティリティウェアは、スポーツにも着用できて、日常着としてもおしゃれに着られる商品で、トレンドに左右されにくいため、セール商品として売り切ることが基本的には必要ないことも、業績面での安心材料です。

■ユニクロの大株主は誰か

ファーストリテイリングを支える強力な存在がいます。同社の大株主は誰か。それは日銀です。日銀は間接的に約 20% 保有しています。日銀は今年 3 月に、ETF の買い入れ上限額を年間 6 兆円から 12 兆円に拡大しました。この買い入れ額拡大で 1 回あたり 1200 億円前後の ETF 買いが株式市場に流入しており、相場の下支え役を果たしています。

日銀の買い支えもあり、ファーストリテイリングの株価は 4 月以降 V 字回復していると言えます。半導体製造装置のアドバンテスト、電子部品の太陽誘電、5G の通信工事のコムシス HD なども、間接的な日銀の保有率が 20% を超えている企業で、これらの株価も V 字回復しています。日銀は ETF 買いを通じて、日本株に対する国内最大の買い手となっており、GPIF や日銀が本気で買い支えしている銘柄は当然、崩れにくく、海外の機関投資家からも魅力的な企業であることは、想像がつくでしょう。

■日経平均株価の上昇も寄与

また、今回のファーストリテイリングの決算の数値は想定の範囲内ではあったこと、いまが最悪期である見通しが確認できたことで、マーケットに“買い”的の安心感を与えてています。またファーストリテイリングは日経平均株価への寄与度が高く、日経平均自体が上昇基調に入っていることも同社の V 字回復の要因の一つです。

新型コロナウイルスの影響で販売が激減し、閉店や経営破綻が相次ぐアパレル業界。一方で、カジュアル衣料品店「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングや作業服大手のワークマンなど、コロナ禍でも順調に売り上げを伸ばしている企業もある。明暗を分けているキーワードは「快適さ」と「目的買い」「郊外店」だ。　ユニクロの 8 月の国内既存店とインターネット通販の合計売上高は前年同月比 29.8% 増、来店客数も 26.0% 増と大きく伸びた。広報担当者は「家で過ごしやすい服として選ばれている」と分析。ワークマ

ンは8月の既存店とネット通販の合計売上高が10.9%増と2桁増が続く。

ユニクロを展開するファーストリテイリングのことし8月までの1年間のグループ全体の決算は、新型コロナウイルスの感染拡大による店舗の臨時休業や外出を控える動きが広がった影響で、2003年8月期以来、17年ぶりに減収減益となりました。

ファーストリテイリングが発表したことし8月までの1年間のグループ全体の決算は、売り上げが2兆88億円で、去年と比べて12%あまり減少し、最終的な利益は44%あまり減って903億となる。

これは、新型コロナウイルスの感染拡大でことし3月から5月にかけて一時、国内のユニクロで300店あまりが休業したことや、外出を控える動きが広がり、客数が落ち込んだためである。

1年間の決算での減収減益は、かつて人気を集めた「フリース」の売り上げが落ち込んだ2003年8月期以来、17年ぶりである。

一方、来年8月までの1年間の業績は、感染拡大の収束が想定されるとして、最終的な利益が82%あまり増加して1650億円と過去最高を見込んでいる。

記者会見した柳井正会長兼社長は「新型コロナウイルスの感染が拡大しても服のコンセプトは変わらないし国家間の対立が激化してもグローバル化の流れは止まらない。欧米やアジアの市場とも連携して事業を進めたい」と述べている。

まずは、10月の2020年8月期通期決算の発表の場。柳井氏はここで、かなり詳しく今後の戦略や展望について話した。

コロナ禍についてはこう言及している。

「コロナ禍で常識が通用しない大きな変化が起きている。時代が変われば生活スタイルが変わり、お客さまが求めるものが変わる。当然、商品も変わり、売り方も変わる。このような状況下に立ち向かうには、私たち自身がまず変わらなければならない。グローバル化の流れは何があろうとも止まらない」

その上で、対策としては「『デジタル』『ロボティクス』『全自動化』の考え方を軸に、事業のプロセスを大胆に変えていく」と宣言。その上でこう述べた。

「サプライチェーンや仕事の仕方など、全社変革プロジェクトと位置付ける『有明（ありあけ）プロジェクト』を進化させ、すべてのプロセスをつなげ、グローバルで、サプライチェーンが完全に一体化した体制の構築を目指す。

世界中の人、情報をつなぎ、新たな需要と市場を創り出し、お客さまに届ける情報製造小売業になる」

商品の企画そのものもバーチャルで行い、企画から生産、販売まで、すべての領域において、国を越えて一体化する体制をつくる、というわけだ。

その代表例が、無縫製 3D ニットとして知られる「ホールガーメント」の技術を有する島精機製作所との合弁事業「イノベーションファクトリー」による次世代型モノ作りだ。

島精機の 100% 子会社として、2015 年に和歌山に設立されたイノベーションファクトリーに、翌年ファストリが出資し、2020 年 9 月には出資比率を 51% に高めて子会社化。

新たな開発拠点を東京の有明本部近郊に設けた。

「ホールガーメント技術を活用した 3D ニットの世界的なマザーワーク場の役割を担うもの。本部の R&D センターと直接つながり、情報を集め、その情報をベトナムや中国などの工場にダイレクトに送り、商品を生産する」（柳井氏）

ホールガーメントとは、1 本の糸から全自動で丸ごとニットを立体的に編み上げられるもので、通常のニットでは 30% 程度出る糸のロスが出ず、縫い合わせ（リンクング）も不要なため、省力化とサステナビリティを兼ね合わせた技術・製法だ。

IoT（モノのインターネット化）が進み、需要に合わせてサイズ違いや色違い、素材違いの製品を連続生産できるため、“オンデマンドの量産システム”“マスカスタマイゼーション（個別大量生産）”ができる点もポイントだ。

さらに、クラウド化によりネットワーク上で企画・デザイン・生産・生産管理を行えるようにしたり、糸のセットまで全自動化するなど進化している。

柳井氏は、かねてからこう語る。

「将来的にはお客様の注文に応じて一つずつ商品を作れるようになる。極論すれば、工場から個々の人々に商品を送ることができる」

人間×AI を融合した新しい服作りのプラットフォーム

「情報製造小売業として、世界中のお客様の情報をダイレクトに集め、社会にとって役に立つ現実の商品やビジネスにすることで、智恵がこもった服をつくろうとしている」

その取り組みの一つが、ユニクロと GU が協同開発した「StyleHint」（スタイルヒント）による、人間×AI を融合した新しい服作りのプラットフォームの活用だ。

「スマートフォンなどで撮影した写真や画像から世界中の着こなしを検索し、自分らしいスタイルを実現できるアイテム、自らの新しい着こなしが発見できるアプリだ。お客様にとって本当に着心地が良く、デザインが優れている服、しかも丈夫で長持ちして買いややすい価格」

柳井氏は、StyleHint についてこう説明する。

「これら相互に矛盾する要素を統一しつつ、新たな服をつくり出す仕事は、人間の持つ力と人工知能（AI）との融合でしか実現できない。ヒューマンタッチのある人間が、デジタルを使いこなす。『StyleHint』は、世界中の人々がそれに参加するためのプラットフォームだ」

コロナ禍にあっても、ファストリの 2020 年は攻めの姿勢をゆるめることはなかった。ユニクロパーク横浜ベイサイド店、原宿店、銀座ユニクロトウキョウの戦略 3 店舗を出店。時代に合わせて店舗を進化させ、EC を強化。リアル店舗とオンラインストアの融合を目指すと同時に、グローバル化をさらに推進する。

「ビジネスに国境はない。中国で 13 億人とも 14 億人ともいわれる人口がいるし、アジ

ア全体は 40 億人以上。欧米もすごく人口が多いし消費力がある。国境に関係なく出店していくし、中国だけで 3000 店舗が十分可能だと思う」

目指すは「社会を支えるインフラ」だと、柳井氏は言う。そこには、ファストリが築き上げてきた、新しい価値観とその浸透への圧倒的な自信があるようだ。

これまでについて「私たち（ファーストリテーリング）は LifeWear、MADE FOR ALL というコンセプトを世界で初めて構築し、社会に示した」と、柳井氏は強調する。

「LifeWear は日常生活をより豊かにする高品質で快適な、あらゆる人のための究極の普段着だ。明確な思想を持った服を企画から生産、物流、店頭やオンラインでの販売、リサイクルに至るまで、自社で一貫して行っている。そして日々の商売を通じて得た情報を新たな商品やサービスの開発に生かす」

そういうサイクルをつくり続けてきたのがファストリだ。

「まだ完全とは言えないものの、このようなことに取り組んでいる企業は私たち以外はない。『服の領域で社会を支えるインフラになる』。これが、われわれの使命であり、存在意義だ」コロナで高まる環境意識も追い風に

柳井氏は昨年から、「サステナビリティはすべてに優先する」として、LifeWear =Sustainability 宣言を行った。

「お客様は服への評価だけでなく、服の素材調達や製造工程がサステナブルな社会の実現に貢献できているかどうかに注目している。

持続可能な社会の実現をめざす企業姿勢を反映している LifeWear のコンセプトは、今、世界中から高く評価されている」（柳井氏）

環境配慮型の選択的購買に対する意識は、コロナ禍でますます高まっている。その大きな潮流も、ファストリの成長の追い風となっている。

グレーター・チャイナと国内が牽引

新型コロナの影響をほぼ半期にわたって受けた 2020 年 8 月期の業績は、連結売上収益は前期比 12.3% 減の 2 兆 88 億円、営業利益は同 42.0% 減の 1493 億円と減収減益にもかかわらず、営業利益率は 7.4% と依然高収益を維持。

けん引したのは、売上規模が大きい日本とグレーター・チャイナ（中国大陸、台湾、香港）。いずれも修正計画を上回るペースで業績が回復している。

国内の E コマース売上高は 1076 億円で 29.3% 伸び、とくに下期は 54.7% の大幅な増収に。通期の EC 化率は前期の 9.5% から 13.3% へと高まった。

海外ユニクロ事業は売上収益が同 17.7% 減の 8439 億円、営業利益は 63.8% 減の 502 億円と大幅な減収減益だったが、営業利益率は 5.9% とやはり底堅い。

利益のほとんどを稼ぎ出すグレーター・チャイナは、売上収益が前期比 9.3% 減の 4559 億円、営業利益は同 26.3% 減の 656 億円と、これも減収減益だったが、3 月以降は想定を上回るペースで業績が回復。中国大陸に 8 月に新規出店した 19 店舗はすべて計画を上回るなど、順調なスタートを切った。

E コマース売上高は前期比 2 割増で、EC 化率は約 25% に。日本の先を行くデジタル施策や OMO（店舗とオンラインの融合）施策なども行っている。

ファストリ全体の 2021 年 8 月期通期見通しは、売上収益が前期比 9.5% 増の 2 兆 2000 億

円、営業利益が同 64% 増の 2450 億円と、過去最高益だった 2019 年 8 月期と同水準の業績まで回復することを見込む。

海外ユニクロ事業は大幅増収、営業利益は前期比で 2 倍以上を予想。国内ユニクロ事業は通期で増収、大幅な増益を見込む。

既存店売上高は通期で約 4% の増収、うち、E コマースは約 15% 増を予想する。生産効率の向上による原価率の改善に加え、値引き率のコントロールにより、粗利益率も改善を見込むという、大変に強気な見通しだ。

世界ナンバーワン獲得へ、成長の柱の一つが GU

スウェーデン発の H&M を抜くのは時間の問題だが、トップを走り、売上高で 1 兆円近い差がある ZARA 擁するインディテックスも、ファストリの射程圏内に入ってきたと言える。

その要因の 1 つは、ファストリがアジア企業であることだ。

欧米を主戦場とする H&M や ZARA に比べて、ファストリはアジア事業の比率が高く、新型コロナウイルスの感染拡大をいち早く封じ込めた中国大陸や台湾、欧米に比べると堅調な東南アジアでの事業の順調な伸びが見込まれるからだ。

もう一つが、「ユニクロ」の影に隠れがちだが、実は大きな成長ポテンシャルを備えた「GU」の存在も大きい。

ユニクロは 19 年 9 月が同 4.2% 減と落としていたことで数字が伸びた分もあるが、「生活必需品、まさに“LifeWear”としてニーズを捉えている」(広報担当者)。コットンや“エアリズム”素材のオーバーサイズ T シャツなど、自宅でも外出着としても着られる夏物が、4 ~ 5 月に休業していた分の在庫もあり売り上げをけん引した。月後半に気温が下がってからは、ニットや羽織りなどが売れている。

ユニクロコロナウイルスへの取り組み

同社が発表したのは、コロナショックの影響をモロに受けていた国内ユニクロ事業の 4 月の売上速報である。その詳細を見ると、「既存店 + E コマース」713 店舗の売上高は前年同月比で「43.5%」。同社が統計を発表して以来最大の落ち幅である、1 年前と比べて売上高が半分以上も「蒸発」していることが明らかになっている。

理由は明確で客数の激減である。

まずなにより、同社ではコロナ対策の一環で 4 月に最大で 299 店舗を時間営業、311 店舗を臨時休業する措置を実行していたため、その影響がモロに出ている。

ファーストリテイリングが発表したことし 5 月までの 9 か月間の決算は、売り上げが 1 兆 5449 億円と前の年の同じ時期に比べて 15.2% 減ったほか、最終的な利益は 906 億円と 42.9% 減少している。

これは、新型コロナウイルスの影響で 3 月から 5 月にかけて店舗の臨時休業が相次ぎ、売り上げが大きく落ち込んだためである。

一方、ことし 8 月までの 1 年間の業績については、4 月時点の予想を下方修正し、最終的

な利益は 850 億円と 47.7% 減少すると見込んでいる。

対策として

5 月のゴールデンウイーク明け、東京都内のユニクロの路面店の前には長蛇の列があった。ゴム手袋を付けたスタッフが入店客一人ひとりの検温を行い、手指の消毒を依頼していた。緊急事態宣言中だったにもかかわらず、新型コロナウイルス対策を徹底して、一部営業再開に踏み切ったユニクロ。その姿勢は、「コロナに負けていられない」という意思の表れのようにも映った。新型コロナの感染拡大は、国内首位の衣料品ブランドであるユニクロにも容赦なく襲いかかった。

運営するファーストリテイリングによると、4 月の国内ユニクロ事業の直営既存店売上高（ネット通販含む）は前年同月比 43.5% と激減。既存店売上高の開示を始めた 1996 年 9 月以降、もっとも大きな落ち幅となった。都市部を中心に最大約 4 割の店舗が臨時休業したことに加え、外出自粛で衣服の需要自体が減少したことも響いた。

「4 月の売上速報の内訳を見るとわかるのだが、売上全体こそ落ち込んでいるものの、じつは客単価は伸ばしている。通信販売含めた既存店の客単価は前年同月比で 110.4% となっており、なんと 10% 以上伸ばしているのは驚異的である。そこにはユニクロの巧みな戦略があって、たとえばユニクロのアプリなどを見ていると、コロナ禍では『ユニクロとはじめるおうちスタイル』などと銘打って、快適にすごすための家着を提案している。こうした細かいマーケティングがお客様の心をつかんで、これまでにはなかった新たな需要を生み出している」

一方、人気の定番商品をめぐっては期間ごと、商品ごとに「限定値下げ」するものを細かく変えていき、既存ユニクロユーザーの消費意欲を喚起し続ける仕掛けもまた巧みに実行されている。

「コロプラは、ゲーム大手であるスクウェア・エニックスと組んだスマホ位置情報ゲーム『ドラクエウォーク』が大ヒットしたことが記憶に新しい。そんな同社ですが、自社ゲームである『白猫プロジェクト』が稼ぎ頭。その白猫プロジェクトをめぐっては、ここへきてマンガ『鬼滅の刃』とコラボすることが決定し、いま話題の的となっている」

衣料品チェーン大手の「しまむら」のことし 2 月下旬から先月下旬までの 3 か月間の決算は、新型コロナウイルスの影響で店舗の臨時休業が相次いだことから、最終的な損益が 12 億円の赤字となりました。決算が最終赤字となったのは、3 か月ごとの決算の公表を始めた 2008 年以降では初めてです。

しまむらの発表によりますと、ことし 2 月 21 日から先月 20 日までの 3 か月間の決算は、売り上げが 1069 億円と前の年の同じ時期と比べて 19% 減少し、最終的な損益は 12 億円の赤字となりました。

決算が赤字となったのは、3 か月ごとの決算の公表を始めた 2008 年以降では初めてです。

業績が悪化したのは、感染拡大によってことし 4 月以降、最大で 80 の店舗を臨時休業としたほか、すべての店舗で 1 か月にわたって営業時間を短縮したことで来店客数が大きく減少したためです。

一方、先月下旬以降、店舗での営業が再開したことから、来年 2 月までの 1 年間の売り上げは前の年とほぼ同じ水準となり、最終的な利益は前の年を 13% 上回る 148 億円になると見込んでいます

しまむらは 28 日、中国で展開する全 6 店舗を閉店すると発表した。新型コロナウイルスの影響で今後の業績回復は困難と判断した。上海を拠点に展開する店舗を 9 月から 11 月かけて順次閉める。鈴木誠社長は「中国市场をあきらめたわけではない。会社の機能（中国子会社）はそのまま残し、コロナ終息後には再出店したい」と話す。

中国事業は同社の 100% 子会社である飾夢楽（上海）商貿有限公司が、日本の「ファッショセンターリしまむら」に相当する「飾夢楽（しまむら、英表記は SHIMALA）」の出店を 2012 年から開始し、16 年 2 月期には 14 店舗まで増やしていた。だが採算が合わず、近年は退店が続いている。19 年 2 月期の 11 店舗・売上高 5 億 4900 万円が、20 年 2 月期には 1 月に発生したコロナの打撃もあって 8 店舗・3 億 4700 万円になっていた。

しまむらのコロナへの取り組み

不振に陥っていた「ファッショセンターリしまむら」が、新型コロナウイルスを機に復活の兆しを見せている。6 月度の既存店売上高（5 月 21 日～6 月 20 日）は、前年同月比 27% 増だった。それ以前は大幅マイナスが続いていたが、一転して大幅增收を達成している。なぜなのか

しまむらの既存店売上高は、6 月度より前は厳しい状況だった。3 月度が 12.1% 減、4 月度が 28.1% 減、5 月度が 23.4% 減と、大幅マイナスが続いていた。新型コロナを受けた店舗の臨時休業や時短営業、外出自粛などが響いた。ただ、しまむらは郊外店が多いため、これらの影響は都市部に店舗が多い衣料品チェーンと比べると軽微といえる。しまむらは商業施設の臨時休業に合わせて、入居させている店舗の休業を余儀なくされたケースがあるが、これ以外は可能な限り営業を継続する方針をとってきた。また、郊外は都市部ほど外出自粛の影響を受けていない。こうしたことが幸いした面がある。とはいっても、大きな打撃を受けたことに変わりはない。

しまむらも、他の衣料品チェーン同様に新型コロナ禍で苦戦を強いられたわけだが、新型コロナの影響をほとんど受けていない 2 月度以前も、厳しい状況が続いていた。既存店売上高は 2018 年 2 月期が 3% 減、19 年 2 月期が 6.8% 減、20 年 2 月期が前期比 6.3% 減と、3 期連続で大幅マイナスが続いていた。このように厳しい状況が続くなか、6 月度に大幅増を達成したというのは大きな意味がある。6 月度が好調だったのは、休業店舗がなくなったほか、巣ごもり需要で部屋着が好調に推移し夏物衣料も売れたためだ。新型コロナ下では、部屋着のほかにマスクなどの衛生用品や、マットなどのインテリア用品が好調だったという。

部屋着が好調だったというのは重要だ。新型コロナ下において外出を控えて自宅で過ご

す人が増えているが、そういった人たちの需要を、しまむらは見事に取り込んでいることの証である。また、新型コロナ下では景気悪化で節約志向が強まっているので、低価格のしまむらは節約志向の人を取り込むこともできる。

ユニクロも同様に巣ごもり需要を捉えている。外出自粛により自宅で過ごす人が増えたことで、ユニクロが得意とするベーシックアイテムの需要が高まったという。既存店売上高も徐々に回復しており、6月は26.2%増と大きく伸びている。キャンペーンが奏功した面もあるが、しまむらと同様に巣ごもり需要を取り込めたことと低価格であることが消費者に受け入れられたことが大きいだろう。こうして、しまむらとユニクロは巣ごもり需要を捉えることに成功した。

しまむらが不振に陥った理由

では、しまむらは、これを機にV字回復を果たすことができるのか。確かに6月度は既存店売上高を大きく伸ばすことができた。だが、これは特需の要素が強く、抜本的な対策を講じなければ、恒常的な売り上げ増は実現できないだろう。現状のままではV字回復は難しいと言わざるを得ない。

しまむらが不振に陥った理由は、いくつか挙げられる。よく指摘されているのが、ヒット商品が少ないと、「しまラー」ブームが落ち着いたこと、ブランド力を高めきれていないことだろう。これらについては、筆者も当サイト記事などで繰り返し主張してきたことなので、特段、異存はない。本稿では、これらとは別に、もうひとつ重要なことを指摘したい。

それは、「注目を集めきていない」とことだ。ユニクロなどいくつかの競合ブランドは注目を集めることに成功し続けているなか、しまむらは近年は良い面で注目を集めることができていない。それにより他の衣料品チェーンのなかに埋没してしまい、消費者の選択肢から外れてしまっているのだ。

これは、前述したヒット商品が少ないと、「しまラー」ブームが落ち着いたこと、ブランド力を高めきれていないことと、密接に関係している。

まずはヒット商品が少ないとについて考えたい。しまむらは14年に「裏地あったかパンツ」を売り出してヒットさせたが、これ以外でヒット商品と呼べるものは見当たらぬ。ヒット商品はブランドの顔となるので、それにより注目を集めることができる。ユニクロがいい例で、フリースやヒートテック、ウルトラライトダウンといったヒット商品が存在し、今でも機能やデザインを進化させてそれを訴求することで注目を集めができている。

しまラーブームが落ち着いたことで注目を集めることができなくなった面もある。しまラーとはしまむらで購入した衣料品で全身をおしゃれにコーディネートすることだが、カリスマモデルの益若つばささんがしまむらの服でコーディネートしていることがきっかけとなり、09年ごろからしまラーブームが巻き起こった。ファッション雑誌などがこぞつてしまラーを取り上げるなどしたため、しまむらに注目が集まるようになった。しかし、ブームが去ってしまラーが取り上げられることはなくなり、それに伴ってしまむらの注目度は低下していった。

ブランド力を高めきれていないことも、注目を集めることができない要因となっている。

これは、ヒット商品がないといった商品力の欠如のほか、立地戦略や情報発信の点で問題を抱えていることが大きい。立地に関しては、しまむらは都心に少なく郊外を主体としているため野暮ったい印象がついてしまっており、それがブランド力の低下につながっている。また、情報発信でブランドの世界観を伝えきれているとも言いたい。

この2つに関しては、ユニクロは巧者といえる。たとえば、最近では6月に都心の一等地かつ文化・流行の発信地である東京・銀座と同・原宿にそれぞれ大型の都市型店舗を出店したが、それにより「都心の一等地にも出店できるブランド」という認知を高めるとともに、ユニクロの世界観を発信することができている。ユニクロは両店を「情報発信店舗」と位置づけているが、これが奏功し、メディアに多数取り上げられ注目を集めることに成功しているのだ。

一方、しまむらはこういったことができていない。それにより注目を集めることができずにいる。注目を集めることができなければ埋没し、消費者から選ばれなくなっていくだけだ。それを防ぐためにも、しまむらは抜本的な対策が求められている。

しまむらは、2020年秋にEC事業を本格開始する。スマホアプリ「しまむらアプリ」にウェブ決済や自宅配達機能を追加する。これまで、商品取り寄せアプリの「しまコレ」で商品の店頭への取り寄せ、店頭支払いを行ってきたが、「『しまコレ』の延長ではなく、異なるシステムでECを本格化する。EC売り上げ増と同時に、ECをきっかけとした来店客数増も目指す」（鈴木誠社長）。EC売り上げは21年下期（20年9~21年2月）で10億円、上期（20年3~8月）の「しまコレ」での店頭取り寄せと合わせて「21年2月期で25億円前後の売り上げを見込む」という。

しまむらは、18年7月に同社初のEC事業として「ゾゾタウン」に出店。契約は「2年間の予定だった」が、手数料の高さや、19年1月から「しまコレ」も並行して運営していたことで人的リソースが二重に必要となっていたことなどから、「ゾゾタウン」は開始後1年の19年6月で退店していた。「しまコレ」の累計ダウンロード数は20年2月期末で82万。「当初計画の100万には達しなかったものの、注文金額は年間で計画比58%増の9.5億円となった」と、一定の手応えを感じている。20年秋にECを本格開始した後は、「しまコレ」はECに統合する。ただし、EC売り上げの7割は引き続き店頭取り寄せになると読んでおり、歯止めがかからない店頭の客数減にも効果があると期待する。

20年2月期は、売上高が前期比4.4%減の5219億円、営業利益が同9.7%減の229億円、純利益が同17.9%減の131億円だった。年間を通しての天候不順や10月の増税による消費の冷え込み、それによる客数減が響いた。「低単価商品の絞り込みや、レジでの値引きを減らすことで、粗利率は0.7ポイント改善して32.5%となったが、客数減をカバーしきれなかった」。「ファッショセンタしまむら」の既存店売り上げは通期で同6.3%減である。

中計の最終年度である21年2月期は、「客单価は維持し、客数増によつてしまむらグループの復活“リ・ボーン”を目指す」。モノ作りの面では、この間強めてきた短納期（40日以内）生産にさらに注力し、トレンド提案を強化。「短納期生産と追加生産の割合を商品全体の52%にまで高めたティーンズ向け婦人衣料は、20年2月期も年間売上高が同2.9%

増となった」と手応えを得ており、ミッキー・ミセス向けでも商品全体の20%以上を短納期商品で構成するという。販売力の面では、紙チラシに代わるウェブチラシや、導入を進める店頭の新レイアウトなどで客数増につなげる。同時に、効率化のために不採算店の精査も引き続き行い、「今後4~5年をかけて、毎年20~25店を閉めていく」。

コロナ禍で数少ない“勝ち組”アパレルに名を連ねるしまむら
都心部閉店のおかげで地元の店に客が帰ってきた。しまむらの主力業態「ファッションセンターしまむら」の売上高（8月21日～9月20日）も同11.1%増と2ケタの伸び。6月の休業明け以来の好調に8月は同4.5%減とブレーキがかかっていたが、再び回復。郊外の独立店が多くいため、4~5月も多く店舗で営業を継続しており「初めてのお客さま、久々のお客さまに来店いただき、6月以降もリピートいただいた」と、9月28日に開催された3~8月期決算会見でも鈴木誠社長は話していた。郊外独立型のしまむらは、都心部閉店のおかげで地元の店に客が帰ってきたのが大きな理由である。

8章まとめ

完全SPAのユニクロ

ユニクロは、完全SPAというすべて自分達で商品を作り出す戦略を取っている。これはユニクロの基本的なMD戦略である。1アイテム当たりのロット数を拡大して、アイテム数を絞り込んでいった。これがSPAの優位性を引き出す手法である。この結果、単品大量MDによる大ヒットを飛ばした。店のオペレーションは、店舗主導である。少アイテム、リピートオーダーが主体のため店舗主導が適している。課題や問題点は店舗で発見して、本部はそれを手助けするだけである。物流は、完全アウトソーシングである。日本ではコストが高いため自社の物流センターは持たないで、早い、丁寧、確実、安いソーシング先に委ねている。人材開発は、スペシャリスト育成である。店舗主導であるから店長が最重要になってくる。その中で最高峰の店長がSS店長とFC店長である。いずれも厳しい審査によって選び抜かれた店長である。

メーカーや問屋から商品を仕入れる集荷品揃えを戦略としている、しまむら

商品を仕入れるのと同じように企画・デザイン・開発ノウハウも仕入れればいいという考え方である。MD政策は、リピート（追加仕入れ）不要、売り切れ御免と独自である。商品は多品種・多アイテム・少量品揃えが基本で、店舗には4~5万アイテムが展開され、1アイテム2着までと徹底されている。店のオペレーションは本部主導である。しまむらのMD政策ではバイヤーの目利きが重要なため本部主導になる。店舗の従業員は簡単な言葉や絵で書かれた誰でも理解のできるマニュアルを使って業務を行っている。物流は、100%自前で行っている。国内ナンバー1級の高度な自社物流網を築き上げた。人材開発は、ゼネラリスト育成である。しまむらは、パート比率が約84%に及ぶ。しまむらメイン顧客の年齢と重なり、お客様がどのような要望を持っているか知り尽くしている。正社員は2、3年で配置換え、担当換え、部署換えを行って、マニュアルがあればどの仕事もできるということ高速配転を行っている。以上のように両社の違いを振り返ってみた。ユニ

クロはユニセックスで男女問わず商品を展開しており、しまむらは婦人服中心の展開をしている。

	ユニクロ	しまむら
商品政策	完全 SPA	(集荷) 品揃え
店オペレーション	店舗主導	本部主導
物流	完全アウトソーシング	100%自前主義
マーケティング戦略	プランディング	ストアロイヤリティ
人材開発	スペシャリスト育成	ゼネラリスト育成

ターゲットとする層が若干違うものの、同じ衣料品小売業である。このアパレル小売業の 2 大巨頭がまったく逆の経営戦略を取っている。ユニクロは単品大量 MD 政策で今も好調を維持している。最新のトレンドをしっかりと反映させた MD 戦略が見事にはまっている。近年のユニクロの商品は一目でそれがユニクロの商品かどうかわからないほどである。ユニクロはお客様がどういったものを要求しているのかをしっかりと研究していると思う。常に最新のトレンドを反映させている商品を出していき、それをヒットさせていかなければならぬ。一方のしまむらは、常に鮮度の高い売場の構成をしていき、トレンドをうまく入れた商品展開が必要になってくると思われる。

両社は、MD 戦略において最新トレンドを採用していく。今まで少し違ったフィールドで戦っていた。しかし今後は同じフィールドでの戦いも見ることができる。今後、都市部での大型店も同じように展開していくと思われる。ユニクロは世界一へ向けた戦略を、しまむらはトレンドを入れながら徐々に都市部への進出、高度な物流網を生かした商品展開を行っていくことであろう。両社は今後も自らの目標に向けて邁進していくことであろう。

参考文献

書籍名：ファッショセンタしまむら逆転発想マニュアル
執筆者名：溝上幸伸 出版社名：株式会社パル出版
書籍名：なぜユニクロだけが売れるのか
執筆者名：川嶋幸太郎 出版社名：株式会社パル出版
書籍名：ユニクロ VS しまむら
執筆者名：月泉博 出版社名：日本経済新聞出版社
書籍名：ユニクロ 世界一をつかむ経営
執筆者名：月泉博 出版社名：日経ビジネス人文庫
書籍名：2030年のアパレルの未来
執筆者名：福田稔 出版社名：東洋経済新聞社

ユニクロとしまむらの比較～操業と経営戦略とビジネスモデル

<https://fashion-navi.info/uniqlo-shimamura/>

沈まぬアパレルその2 ユニクロとしまむらの「差」

<https://diamond-rm.net/management/46399/>

しまむらの決算書を見ながら「ユニクロ vs しまむら」

<https://note.com/fukaji/n/n7f63c7771e66>

ユニクロとしまむらのビジネスモデルと価値創造

<https://www.google.co.jp/amp/s/youarechin.net/uniqloshimamura/%3famp=1>

ユニクロとしまむらのちがいとは？

<http://live-my-life.hatenablog.com/entry/2016/08/19/015455>