

多国籍企業経営管理に関する調査研究 -ユニクロの経営理念と挑戦として

楊勝欽

要 旨

本研究はケース・スタディーとして、衣料品の生産販売を一括して展開する多国籍企業ユニクロ（ファーストリテイリング）を取り上げる。トヨタ自動車やソニー、パナソニックといった日本を代表する大企業が軒並み巨額の赤字を計上し、工場の稼働停止や人員削減に励むなかで、大儲けしている企業がある。「ユニクロ」のファーストリテイリングといった地味目の会社の名前も挙がる。ユニクロには、各店舗が独立した組織をもち、世界現地の「ニーズ対応」と「ニーズ創造」の二つの柱のどちらも欠けることなく機能することが、今後のユニクロの成長を維持する上で不可欠であると思われる。また、経営環境変化によって、多国籍企業の経営戦略が変わることも明示する。最後に、既成概念を打ち破ることや業界常識に一切とらわれず、世界的な経営ルールを手本にしてきたことも多国籍企業ユニクロの成功の要因と明らかに示す。

キーワード：多国籍企業、ユニクロ、SPAシステム

Research on Multinational Business Management : Case by Management Philosophy of Uniqlo

Sheng-Ching Yang

Abstract

As a case study, we focus on multinational company UNIQLO to be deployed in a batch production and sales of clothing this study. Large companies on behalf of Japan Toyota Motor and Sony, and Panasonic recorded a large deficit across the board, among which strive to workforce reductions and stop operation of the plant, there is a company that is killing. The name of the company of sober eyes, such as Fast Retailing of "Uniqlo " is also increased. The UNIQLO, can function without having a tissue that each store is independent, one of two pillars of the world field as "Needs correspondence"and "need creation" even absent, in maintaining the growth of UNIQLO future I appears to be essential. In addition, it is by changes in the management environment, management strategies of multinational companies also demonstrate change. Finally, we show clearly and factor in the success of multinational companies UNIQLO also you do not have to worry at all in the industry and common sense that you break the stereotype, it has been modeled on the management rules worldwide.

Keywords: Multinational companies, UNIQLO, SPA system

一、初めに

少子高齢化や人口減で、中長期的に日本国内の市場拡大は期待できず、労働力も減少していく。日本企業が生産拠点や商品の販売先として海外に活路を求める動きは、一段と勢いを増す。長期化したデフレの脱却や経済再生への足掛かり日本経済を活性化させる主要な主導役として多国籍企業の創業家への期待がますます高まっている。多国籍企業の創業家は、先行き不透明な未来に対して、リスクを負いながら、ハングリー精神と起業家精神を発揮する企業家によって営まれている。現在の日本では、新たに事業を起こすことは、特別なこととされている。創業家が日本人の性格に合わないという見方すらあり、アメリカと対照的であるといわれる。しかしながら、実際には起業家精神に関心を持っている日本人はそれほど少ないものではない。それに、日本の創業家歴史発展について説明しよう。これはジャーナリスティックなブームにすぎず。実際は一過性のブームではなく、連続性がみためられる。

1970年代の前半においては、ニクソン・ショック後の「過剰流動性」のもとで、新企業の設立が相次いだ。また、1980年代の前半においては、株式の店頭公開

基準の緩和によって、創業家が急増した。さらに、1990年代の前半においては、株式の公開ブームが生ずるとともに、新産業への期待が強まり、創業家がクローズアップされた。それでは、形成の背景から本格的に考える。

本研究はケース・スタディーとして、衣料品の生産販売を一括して展開するユニクロ（ファーストリテイリング）を取り上げます。トヨタ自動車やソニー、パナソニックといった日本を代表する大企業が軒並み巨額の赤字を計上し、工場の稼働停止や人員削減に励むなかで、大儲けしている企業がある。「ユニクロ」のファーストリテイリングといった地味目の会社の名前も挙がる。今時の儲けの秘密は何か。多国籍企業経営管理に関する調査研究を挑戦していきたい。

二、多国籍企業とは

折橋（2003）多国籍企業という用語が最初に登場したのは、1960年とされるが、それ以降も多国籍企業概念について明確な定義や確立したコンセンサスは存在していない。そのため便宜上、1973年の国連決議による「2ヶ国以上において事業ないし所得を生み出す資産を支配している企業」というきわめて広義な

定義が有用性をもつ。

多国籍企業の成長と発展に伴って、多国籍企業がなぜグローバル空間を志向するのか、なぜ多国籍化するのか、その存在理由は何か、どのような行動原理で活動するのか、国際経営のあり方、経営姿勢によって、どう変わるのかといった、従来の国内企業を研究対象とした企業理論や経営理論では捉えられない問題を解明していかなければならない。本研究では多国籍理論の進展の中で大きな影響力を持ち、足跡を残したいくつかの代表的な理論アプローチを概括的に解説していく、国際的な資本移動において資本収益率ないし利子率の国際的格差によって説明していた資本移動論から脱皮して、投資先国での企業活動の支配を目的とする点で証券投資など間接投資と峻別した直接投資概念を最初に提起した1960年のスティーブンハイマーの博士論文が多国籍企業理論のパイオニアとなった。

三、ファーストリテイリング

アメリカの経済誌『フォーブス』は2013年4月3日(米国時間)、2013年の「日本の富豪40人」を発表した。1位は、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の

柳井 正会長兼社長だった。フォーブス誌によると、最もリッチな日本人は、「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングの柳井 正会長兼社長で、保有資産額は155億ドル(およそ15,035億円)だった。

ファーストリテイリングとは、直訳すると「素早い小売」ファーストフードと同様に、「いつでも、どこでも、だれにでも同じサービスを低価格で提供する。」つまり、「顧客要望の即商品化」という意味で、ファーストフードのコンセプトをもったカジュアルウェアのマクドナルドを目指す。ファーストリテイリング社(以下はユニクロと称する)は、1984年6月以来カジュアルウェアの専門店ユニクロを世界に1,326店(2013年11月現在)を展開している。

ユニクロとは、ユニーク・クロージング・ウェアハウス(Unique Clothing Warehouse)の略である。この名称から、個性的なカジュアルウェアを売る倉庫型店をつくらうとしていることがわかる。ウェアハウスとは、低コストで実質重視の店舗というイメージが強い。したがって、無駄を省いた店舗で、買い得価格の商品を売っていきこうとしていることがわかる。

創業者・社長の柳井 正(64才)は、

ジャスコを 8 ヶ月で退社し家業の小郡商事を継ぐ、1984 年にユニクロ 1 号店、1994 年社名変更、株式上場、成長率鈍化・既存店停滞、1997 年秋「ファミクロ」「スポクロ」の失敗、1997 年にファーストリテイリングは、商品企画から生産・販売までの垂直統合体制を確立し、「低価格・高品質・ハイセンスの三拍子そろったユニクロの価値」カジュアルウェア（ベーシック衣料）に徹する、中国主体に取引工場を絞って素材の大量調達・商品の大量生産、情報システムを駆使し需要動向に合わせ柔軟に生産を変える、独自企画のデザインで商品を絞り大量生産・品質を維持して価格を下げるシステムを確立した。1998 年 10 月から既存店売り上げ上昇、2013 年 11 月現在 1,326 店。

ユニクロの生き残りのカギは「多国籍企業理念」と思われる。ユニクロの企業理念では、「顧客の考えることを顧客の立場で考え、ユニクロで、すべて責任をもって応えていく。」その企業理念を実現するために、企画、生産、販売の一貫システムの構築を追求していくしかない。ユニクロの会社概要からビジネスモデルまで以下に述べていく。



ユニクロ本社山口県（筆者写真）

1.会社概要

商号	株式会社ユニクロ / UNIQLO CO., LTD.
設立	1974 年 9 月 2 日
本社所在地	山口県山口市大字佐山 717-1
売上高	6,151 億円(2010 年 8 月期)
店舗数	843 店(2011 年 8 月 31 日現在) ※直営店:822 店 ※フランチャイズ店:21 店
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
代表者	柳井 正（やない ただし）

（出所ユニクロホームページに基づいて作成）

2. 主な沿革

年 月	概 要
1949年3月	「メンズショップ小郡商事」を個人営業として山口県宇部市に創業
1963年5月	小郡商事(株)を、柳井等(現社長、柳井正の父)が山口県宇部市に設立
1984年6月	カジュアル小売業に進出。広島県広島市にユニクロ第一号店をオープン
1984年9月	代表取締役社長に柳井正が就任
1991年9月	社名を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
1999年2月	東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
2001年9月	国外初の出店となる英国ユニクロ店(4店舗)オープン
2002年9月	中国のユニクロ店舗を上海に出店
2006年11月	米国ニューヨーク市にユニクロ初の1,000坪のグローバル旗艦店を出店
2007年12月	韓国初の大型店舗、ユニクロ明洞店を出店
2010年3月	台湾におけるユニクロ店展開するため、台湾に100%子会社を設立
2010年10月	台湾初のユニクロ店舗を台北に出店

2013年1月	ユニクロ・オーストラリアを設立
---------	-----------------

(出所 ユニクロホームページに基づいて作成)

四、ユニクロのビジネスモデル

よくユニクロは中国生産だから利益率が高い、あるいは、大量販売だから利益率が高いと言われる。しかし、それだけが理由ではない。「生産と販売を直結し、100%自社リスクでコントロールする」という大きな利益を生む源泉である。

中国でのローコスト生産だけが付加価値を産むのではなく、生産以外の経営、技術、R&D(デザイナー/パタンナー)、素材開発調達、マーチャンダイジング(商品企画)、マーケティング(販売促進)、店舗オペレーション、匠チーム、在庫コントロール、オンライストア、カスタマーセンターという部分がより大きな付加価値を産むのである。それらを自社で100%コントロールしながら、サプライチェーンマネジメント(SCM)を実践できることがユニクロの強みであろう。

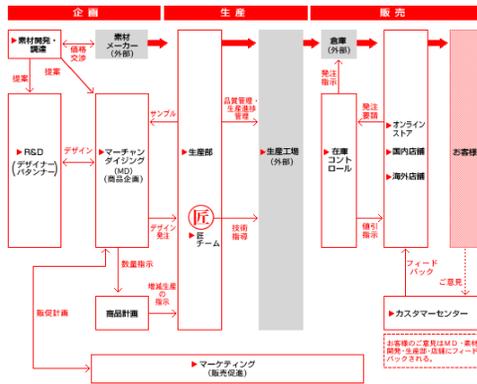
ユニクロ自社にも、世界進出によって、経営戦略にも変わってなりました。図一には、2004年ビジネスモデルとなった。図二には、2013年ビジネスモデルとなる。



図一 2004年ユニクロのビジネスモデル

発に力を注ぐために、ユニクロには、ファッションデザイナー Ms. Jil Sander が代表を務めるコンサルティング会社との間で、ユニクロ商品にかかわるデザインコンサルティング契約。彼らのミッションは、お客様のニーズを吸い上げ、会社の理念を具現化することである。

新商品の開発を通して、絶対的競争優位な商品を開発する。絶対的競争優位な商品とは、明確に「一番になれる商品」。つまり、素材・カラー展開・プライスなどで他社商品と差別化できていて、ユニクロしかできない、他では買えない商品を創り上げるということである。



図二 2013年ユニクロのビジネスモデル (出所 ユニクロホームページ)

さらに商品開発力を向上させるために、デザイン研究室を立ち上げた。ベーシックの本質を追求するとともに、シーズンごとの流行色やデザインをベーシックにも取り入れ、ユニクロならではの、新商品を大々的に開発していく。

上述ビジネスモデルに比較すると、多国籍企業が世界進出によって、顧客要望も複雑になりつつある。従来のモデル、企画から生産経由に販売する三本柱で、もっと細かい機能に割る。次には、ユニクロの多国籍企業ビジネスモデルに説明していく。

1. 企画

商品を作り出すために、商品の研究開

アパレル製造コストで大きなウェイトを占めるのが「素材調達コスト」である。ユニクロの場合、調達規模が非常に大きく、そこで大幅な低減メリットを受けられる。ユニクロの商品はベーシックカジュアルに特化しているため、商品アイテム数は年間 500 種類と「絞込み」が行われており、使用している素材も「集約」することができてい

る。

それに、市場によって商品も変わっていない。例えば、英国・米国ユニクロ店が展開している商品は、パターンやサイズは欧米人型へ変えているが、素材は日本と共通のものである。そのため、海外で販売される商品でも素材調達コストのメリットを商品価格に反映できるのである。

素材調達コストが低いもうひとつの理由は、ユニクロが直接、素材メーカーと価格交渉し、素材調達のリスクを100%負っていることにある。素材メーカー側にとっても、ファーストリテイリングへ長期的かつ安定的に供給でき、素材の生産コストが引き下がり、これが調達コストダウンに反映されている。

2.生産

ユニクロの考え方では、商品の生産は日本にこだわる必要はなく、最適地でやるべきだと考えている。2004年には、95%以上が中国を中心にしている。なぜなら、すべて産業が日本でできるわけではないし、いくらいい商品を作っても、高コストで値段が高くなれば、顧客はお金を出してくれないからである。生産コストの低いところに流れるのが当然なことである。ユニクロは、原材料から縫製工場まで自分でコントロールするま

でしないと無理である。高品質なものを作ろうという意志がある工場と組むことがいちばん重要なことである。そのため、ユニクロは中国のパートナー工場を厳しい条件で選別し、十分な技術指導を行い、強い信頼関係を維持している。パートナー工場に対しては品質検査や労働環境の完備を要求し、改善が見込めない工場との取引は中止している。

現在(2013年11月)、リスク分散するために、ユニクロのお取引先生産パートナーは約70社で、商品の約70%が中国で生産されている。生産拠点多もアジア諸国(ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなど)へと拡大することで、中国での生産集中リスクの軽減が進んでいる。将来的には、3分の1の商品を、中国以外の国で生産できる体制を構築する予定である。日本の素材を使い、縫製・加工は一貫して中国の協力工場で行う。しかも、素材は一社・一種類に絞り込み、品質の安定と量をまとめたのコストダウンをねらう。

今まで日本の生産メーカーでは、ごく基本的な生産管理をやり、クレーム商品を改善することの重要性に本当の意味で気がついていなかった。ユニクロでは、クレーム商品のその原因を特定し、取引先に対し直接の担当者に原因究明と改善策の回答をもとめていく。

2004年には、ユニクロは自社の中国現地事務所を上海、広州に設立してい

る。社員が駐在し、パートナー工場に毎日のように出向き、生産工程管理・品質管理・納期管理を行い、一層の品質の向上、安定をねらっている。このように、ユニクロは生産管理をほかの誰かに任せることなく、自分たちの手で行っている。現在には、工場の生産管理をチェックするために、上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタの生産事務所には、約300名の品質・生産進捗管理の担当者や匠チームが常駐している。担当者は毎週パートナー工場に出向き、課題を解決する。また、お客様の品質へのご要望は、即座に生産部に届くので、問題があった場合は速やかに改善を図る。なぜなら、発注商品の最終リスクは、ユニクロ自身が負うわけで、商品生産管理は、自社にやらなければならないと考え実行している。これによって高い品質が維持されているのである。

2004年には、過剰在庫発生に伴う値下げロス回避のためのカギは生産調整力である。初期投入量を5割へと抑え目にし、売り上げ状況に応じて機動的に増産できるサプライチェーンマネジメント（SCM）の体制を強化している。現在には、在庫コントロールの役割は、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新商品を

送り込み、適正在庫を保つことである。また、店舗からの発注要望にも応える。さらにシーズン終盤には、商品を完全に売り切るために、MDや営業部門と連携をとりながら、「限定価格」（通常価格の約2～3割安いお試し価格）や売価変更のタイミングを調整していく。

中国やアジア諸国（ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなど）工場へは、日本から販売情報をタイムリーに伝えることで増産・減産するといった柔軟・迅速な生産を実行している。完全にネットワーク連結し、より高精度の生産調整を計画している。

3.販売

日本の小売業の最大の問題点は、生産性が低いことである。日本は人件費・家賃が世界で一番高い国のひとつであることが現実である。その厳しい現実の中、効率の高いオペレーションが成功のカギとなる。ファーストフードのビジネスモデルを参考にし、店舗運営業務を標準化し、ヘルプユアセルフ販売方式を導入することで、店頭での圧倒的なローコスト化を実現している。

同時にユニクロは日々の店舗運営の一つ一つにヒントがあると考えている。この考えを全スタッフが共有し、一つの目標＝「お客様に満足していただ

く」を追求している。店舗スタッフから寄せられた声、「お客様の声」ボックスから寄せられたご意見を真摯に受け止め、改善を惜しまない。その日々の努力・姿勢がユニクロのビジネスモデルの原点だと信じている。2012年には、年間7万件を超えるお客様からの電話、葉書、メールによるご意見やご要望を関連部署に伝え、商品・店舗・サービス・経営の改善に反映させている。

返品・交換制度について、先進国では、とくにアメリカでは、無期限返品・交換自由という動きが広がっている。一方、日本では、ユニクロが企業として先鞭をつけた。ユニクロが返品・交換制度の原点は、プライベート・ブランドであるので、返品・交換は当たり前ということである。それに、ブランド商品は、自他の区別があり品質を保証しているからである。実は返品・交換に応じることは、双方にとって、プラスであると思われる。なぜなら、このユニクロの返品・交換制度で、返品・交換の申し出は、顧客からの貴重な情報提供であると考えられる。したがって、各店から毎日報告されるクレーム商品や苦情をきちんと分析して改善を進めていく。もちろん、無条件返品・交換は、日本の衣料品小売業では、極めて珍しいことである。でも、返

品・交換に込められた顧客の不満を吸い上げ、商品の改善または品質の向上などに結実させる仕組みができていることがいちばんいいと思われる。

4. 出店戦略

2004年前には、ユニクロの出店形態としては、都市部型と郊外型の二タイプあるが、低コスト店舗で多店舗展開を図ろうというのである。低コスト戦略は徹底しており、店舗はすべて賃貸の形で出店している。ユニクロにとっては、店舗を増やすことに直結して売り上げを伸ばすことにつながり、立地による宣伝効果が重要な戦略だといえる。現在には、出店要望も増加しており、2009年からは百貨店や路面店への出店が加速している。2011年9月には売場面積約1,000坪の日本最大級のユニクロが、東京・池袋の東武百貨店に誕生した。今後は百貨店、路面店、ショッピングセンターへの出店を加速させることで、大都市圏でのシェア拡大をめざす。

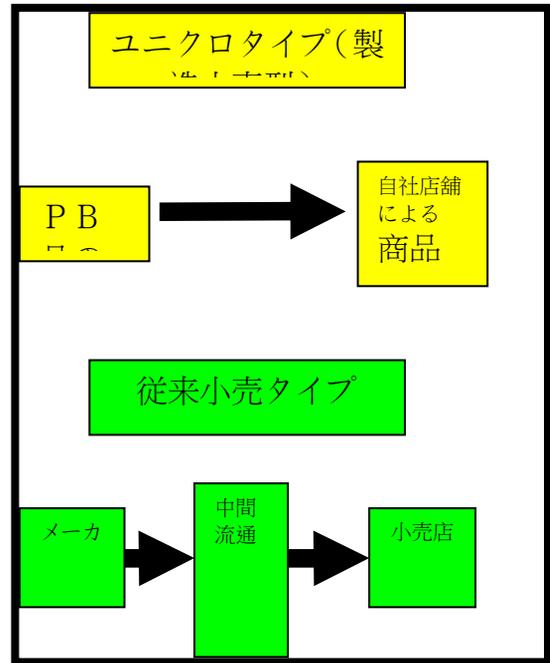
一方、海外への事業展開に挑戦していくユニクロにとって、いかにして外国人に対しユニクロのブランドイメージを作っていくかが、重要なカギになると思う。そして、海外企業（GAPなど）と競争せざるを得なくなり、日本市場だけを、頭に入れて行動していると、日本に

おいてさえ生き残れない。世界的に市場はひとつであるから、ユニクロとしても、海外に出て行く必要がある。海外にはできるだけ早く出て、激しく競争しまれまいといけな。 「1980年代に、日本企業が中国へ進出した時のように、企業進出に乗り遅れたら生き残れないだろう。」アメリカで成功した企業は日本でも成功するし、日本で成功するとアメリカで成功できる。ユニクロは、世界市場で通用するものでないと日本でも生き残れないと失敗も惜しまないで海外へ事業展開していったのである。

2013年8月期の海外ユニクロ事業の売上高は2,160億円、営業利益160億円を予想となる。海外の売上高は、ユニクロ事業全体の20%を越えてきました。特に海外ユニクロ事業の売上高の8割以上を占めるアジア地区では順調に売上高、収益が拡大している。海外出店のもうひとつの重要な戦略となってくるのが、グローバル旗艦店を世界の主要都市に出店していくことである。グローバル旗艦店は、ユニクロの「高品質でベーシック」というブランドコンセプトを世界中の人たちに伝える情報発信基地の役割を果たしている。

五、ユニクロ成功の要因

ユニクロが「なぜ」成功できたのか、その「なぜ」の要因を考えていきたい。まず、小売タイプ（図三）から話す。従来の小売タイプでは、商品がメーカー品であり、こうした商品は卸しといった中間流通を経て納品される。卸しも何段階があり、仕入れ価格には、こうした中間流通コストが上乗せされるのが日本の小売業の実態である。



図三 ユニクロと従来小売タイプ比較

確かに、小売は商品仕入れ面の面倒が少なく、販売に専念できるというメリットがある。一方、ユニクロの場合では、商品の企画から販売までのすべてを一社で完結する仕組みで、なんととっても大きいのが中間流通分のコストがない

という点である。ユニクロには、ファッションの企画から生産・物流・販売までを垂直にシステム化（垂直統合）し、それぞれの機能を世界中のスタッフがチームを組み分業（水平分業）し、顧客の要望にこたえるため、グローバルな視点でのネットワークを構築した。また社員全員での情報共有化・目的の統一化・作業の統一化を実現するための環境をプログラムしている。ユニクロは、完全実力主義、大量生産大量販売、立地戦略等の成功に反映されていると考える。ユニクロの成功の要因には、次の6つがあると思われる。次のように述べていく。

1. S P Aシステム（製造小売業）

S P Aシステムとは、独自の商品企画力、完全買い取りを原則とした厳密な契約主義に基づく商品の安定確保、圧倒的な低価格を実現することの原則に立った製造小売業である。要するに、「より良い商品をより安く」販売するのに最も適したシステムということである。したがって、S P Aシステムは、メーカー、問屋、小売りの利益を一手に取れる可能性があるから、競争力の大きな要素である価格面でも十分対応できるし、海外でも成功しているところはS P A方式をとっている企業が多くなっている。ユニ

クロのS P Aシステムの原点は「本当に商品に責任をもとうと思ったら、自分で商品企画して、作っていかないと責任がもてないからです。」他に責任転嫁せず、最終的に自己責任をとりきる覚悟が必要である。ユニクロは、企画から販売まで自社の方針を貫徹できるS P Aシステムを目指した。コストパフォーマンスの高さを実現するためには、S P Aシステムで大量一括調達・販売方式がこれまでの成功のカギであるといえる。

従来、日本の小売店の悪いくせは、大規模小売店が委託販売のスタイルをとっていたことに起因すると思われる。委託販売では売れ残りが発生した場合、商品をメーカーに返品することができ、リスクをとらなくても商売できるし、とらないほうが商売しやすいである。つまりリスクを軽減できるが、メーカーに価格決定権がある。しかし、小売業の基本というのは、売れても売れなくても、すべて自分の責任であるという点だし、それが小売業のおもしろさではないか。残念ながら、日本ではそうなっていなかった。一方、アメリカでもヨーロッパでもプライベートブランドを主体にした小売業しか成長していない。メーカーの商品を仕入れて売るだけでは根本的な差別化ができないだろう。

ユニクロは、企画から販売に至るまでのトータルコストを最小化することに努めてきた。また、ユニクロは、当初返品やキャンセルはしないと決めていたし、お互いの責任範囲をはっきりさせて、しっかりパートナーを組むことが双方のためだという考えである。この姿勢なら、世界のどんなメーカーとも取り組めるだろう。

最後に、SPAシステムでは、ダイレクト・マーケティング（DM、直販）が組み込まれており、その代表例として、デル・コンピュータがあげられる。世界規模でみても、高利益、急成長している企業はほとんどSPAシステムを導入しているといつて間違いはないだろう。SPAシステムがユニクロ成功のひとつの要因としてあげられる。

2. SCMシステム（サプライチェーンマネジメント）

SCMシステムの特徴とは、顧客のニーズを満足させるために最短時間で調達、生産、物流の最適なパターンを計画、分析伝達できるというメリットがより効果的に働くマネジメントシステムであると考えられる。ユニクロのSCMシステムはこれまでのメーカー・卸し・小売りを通すSCMシステムとは

違い、企画から販売までのすべての機能を自社でもちコントロールしている。これは、さらに在庫のリスクが減って低価格ですべての店舗に対して売れる商品を適時に安定供給することがより効率的になっていると思われる。それに、小売チェーン店だけの部分最適化ではなく、取引先も利益を高めるような全体最適化をねらっている。要するに小売企業でありながら、生産者の立場を配慮したSCMシステムを目指している。このことを実践するために委託工場を絞り、工場と関係性を深めるために、自社社員を常駐させるマネジメント方式（匠チーム）をとっている。

ユニクロに、SCMシステムの再構築を創めるユニクロ版のジャストインタイム（JIT）方式の顧客ニーズ対応は、今日のニーズの多様化、商品サイクルの短命化等の傾向を考慮すれば企業戦略として当然と言えるかもしれない。店頭で売れる商品を適時に安定供給するためにも、今のまま価格で品質の向上するためにも、このSCMシステムの再構築が欠かせない。ユニクロのSCMシステムの再構築とは、海外に生産拠点を置き、自社スタッフが実際の管理（匠チーム）にあたるというものである。ユニクロのSCMシステムは、商品企画、

生産、供給サイクルなどを見直し、毎週売れ筋や死に筋などの店頭情報に基づいて、1-2ヶ月先までの需要予測を討議し、工場へのきめ細かな発注を行っている。2004年には、本来約140社委託工場を70社までに集約し、各工場のラインを年間通してコンスタントに稼働させるよう生産システムを組み替えた。

それに、今まで日本の業界では、SPAは取引先に対しあまりにひどい取引条件をとってきた。たとえば、素材調達にリスクを負わないし、工賃の上乗せはなし、納期遅れにはペナルティーなど、そんな取引では持続性なんかできないのが、業界常識であった。ユニクロは、業界常識を破り、取引先とユニクロの双方が収益を上げるような関係でなければ、持続的な仕組みをつくることはできないとし、品質を継続的に向上させることも難しいと考えた。

3.人事制度

人材が企業の成功のカギとなることが絶対に必要である。ユニクロの人事制度では、部長課長制を廃止して、チームリーダー制を導入、すべてを機能単位の組織にして組織内の上下関係をなくした。なぜなら、上下の階層や命令系統のあるところでは、双方向の情報交換、情報の共有化など成り立たない。上下関係

があると、責任が上に転嫁され、上司の判断を待っているのは、状況の変化に迅速に対応できない。しかも、組織があれば、縄張り意識が芽生え、組織の間に壁ができる。仕事のうえでは、みんな対等である。必要なら、周囲の人を引っ張り込んでプロジェクトを組む。

また、従来の日本型経営に多く見られる年功序列型の賃金制度ではなく、能力主義型の賃金制度を採用していることは、大きな特徴のひとつだと思われる。徹底した合理主義に基づく企業運営は、年功序列制の廃止から始まった。次いで、店長に対して、営業利益と賞与を商売の結果に連動させる報酬制度を導入しており、店長のモチベーション向上と顧客へそれぞれ独自の工夫や改善による対応が行うのがねらいである。

最後に、現在の日本の雇用環境においては、以前のように、長期雇用による安定した雇用環境の中での、年功序列による賃金評価という事が望めなくなってきたという背景もあり、雇用の流動化が徐々に進んできている。これからの雇用形態の中で、中途採用の比重は更に大きなものになっていくと考えられる。ユニクロは、新たな役員人事を外部からのスカウトで行い、その上、年齢や経歴を全く気にしない、これまで日本企

業ができなかった人事を行っていた。

4. フォーカス戦略

ユニクロは、普通の業界のように業態の多様化、ブランドの多様化をしてしまうことなく、強力な単品を前に押し出すという他にはないフォーカス戦略を巧みに利用していったことがユニクロの凄みなのであろう。ねらいを一つの商品に定めたのである。いま日本では、スーパーなどでは多くの商品を漫然と並べるだけで、店舗として何を売っているのか、何を目指しているのかが買う人には見えにくい。ユニクロのフォーカス戦略の原点には、「無駄な在庫を低減するとともに、売れ筋商品を把握して、機会ロスを防ぐ」ということである。つまり、品質と安さの両立を徹底的に追求するため、品番を絞り込み、競争力のある商品をクローズアップしていく。利益率を高めるためには、「売れる商品を作る」ことが第一である。そのために、基本単品に絞り込み、無駄な重複商品をどんどん排除していく。取引先の素材メーカーや縫製工場、加工業者も絞り込み、基本単品の品質の継続的な向上と安定供給体制をつくり、同時に調達コストの削減も進めている。企業の方角性を顧客・社員・他企業に明確に示すことができ、最大限にアピールする事ができる。

5. 情報システム

ユニクロでは、各店舗と本部をパソコンネットで結び、電子メールで、店舗で日々起こっていることを会社が共有すべきことであり、店舗と本部が対等の立場で業務改善を進めて得るようになる。全社の原理、原則を共有しようとしている。情報共有化のうえに、仕事上の責任は自分でとる。みんなが納得したルールに従っている限り何をしてもいい、というのが原則である。

この情報システム導入は、単に在庫管理の質が向上するだけでなく、商品開発にも使えるのである。つまり、情報システム導入とともに、商品開発も本格化していく。ユニクロの情報システムは、購買情報と関係企業内の情報を有効に活用して、在庫とリードタイムを減らし、企業と消費者の時間的な距離を縮めることができるのである。また、それらの情報を解析することで、消費者へのサービスを高める商品の企画や販売促進など、新しい付加価値の創出にも結びついていくともいえる。需要予測と生産調整を即時連動させることができるというこの情報システムは、商品のライフサイクルが短いアパレル業界において効果的かつ、ユニクロにとって不可欠なシステムであると思われる。

6.ベンチャー精神

「過去の成功体験」をもたらず、「あいまいな日本流の取引慣行」とも無縁であったユニクロは情報革新の最中にあり、国の境界がなくなる時代性に素直に直面することができた。早くから顧客からの返品を受け付ける制度をつくった。環境変化が激しいほど、店頭や顧客の動きを「すべての発想の原点にする。」終身雇用や年功序列に代表される「日本的システム」をとってはいない。従来の「日本的システム」は「創造性」を発揮するには向かない。そのことは、日本企業の多くが認識しており人事改革を行おうとしているが、既存の価値観に阻まれなかなか進まないのが現状ではないだろうか。ユニクロにはその既存の価値観に挑戦する。

柳井社長は80年前後にアメリカ流通業を視察している。そのとき、アメリカのマーケットに、全体的に自由化、ファッション化が進みという流れが強まっているから。将来の日本市場もそういうような流れと読んだ。だからこそ、従来の紳士服からカジュアルウェアへジャンルを転換する決意を固めたといえよう。また海外進出を行い例え失敗してもそこから学ぶことが国内経営でも必要というチャレンジ精神と規模が拡大し

ても次の目標のため、ベンチャー精神を持ち続けることがユニクロの一番の強みだと思う。

それに、低価格戦略を選択した先見性とリスクへの挑戦という精神が勝利の源になったということである。たとえば、低価格を追求するために、仕入れ価格を抑えなければならない。そのために、全商品の買い取り制を導入するしかない。しかし、大きなリターンが期待できる反面、それだけリスクもある。仮に商品の販売に失敗すれば、大きな売れ残り在庫を抱えることになる。そのようなことでロスが膨らんで低コストなくなるようなリスクもあるだろう。

最後に、柳井社長は、マーケティング分析と大胆な決断力、リスクを背負える度量も備えた経営者であったということである。こうした例をみると、とくに中小企業は経営者の能力と努力次第という感を抱かざるをえない。

六、課題

1.激しい価格戦争

ライバルのカジュアルチェーンや量販店が中国生産の低価格良質商品を大量に手掛け、商品が過剰供給となつて値崩れする中で「ユニクロ」の価格競争力は失われてしまった。ユニクロの経営戦

略をまねしたライバル社が多数出現し、ユニクロの時代に終わりを告げつつある。競争企業の追隨に、他企業がユニクロと似たようなコア能力(高品質・低価格)もったとしたら、ユニクロのコア能力の有効性が薄れてしまうのは避けられないのではないか。消費者との安定した信頼関係を築くことかできるかどうか、ユニクロの存続、さらには今以上の飛躍のカギを握っていると思う。

でも、競争企業がユニクロをまねして、同じことをやったら、何らメリットがない。表面だけまねても、お客さんは評価しないし、経営効率も落ちていくから。根本的に今まで、日本の小売業がやってこなかったことを、欧米の小売業と同じようにSPAシステムをやっていないと生き残れないだろう。

2. 海外進出の成否

海外進出にともなって、経営陣が手薄になりがちであるが、そうした面にも留意して、直面する諸課題を次々と解決していくことを期待したい。ユニクロは世界最適地調達・世界最適地生産をコスト面や品質面から実現しているということである。しかしながら今回のユニクロのヨーロッパ、中国進出について世界最適地販売と言えるだろうか。たとえば、中国で生産した製品をヨーロッパま

で配送する時に生じる配送コストもままならない。いずれは日本だけでなくグローバル化を目指す企業は製品と国との適合度に関する情報をコストにかけて調べ、グローバルな生産の合理化や標準化を推進する際に、コスト合理化目標のみならず、原産国効果や生産国効果を測定してから、マーケティング活動を統合すべきなのである。イギリス(2001年9月)、中国市場(2002年9月)参入初期の段階で、日本だけのノウハウをもってイギリス、中国市場に挑んだわけだから、日本の戦略がどの程度通用したかを検証しなければならないと考える。

また、ユニクロの英国、中国、米国、台湾など進出の本質は、国際的な「標準化」をねらうという戦略であろう。こういう「標準化」戦略の最大のメリットは、低コスト生産による規模の経済性の創出であるが、ユニクロにはアジア、アフリカなど低コスト生産を十分に可能とする生産・調達環境が整い、そういった意味では「標準化」戦略は有効であると思われる。長期的な視野に立ったグローバル化のノウハウを獲得し、更なる発展を遂げるチャンスがうまれると思われる。

3. 単品主義、商品絞り込みへの懸念

剣の両刃のように、ユニクロの成功の要因は集中戦略にもあるが、失敗の懸念もある。コストを極小化すべく素材も生産ラインも極端に絞り込んだマーチャンドライジング(MD)で一時はマーケットに広く受け入れられたが、一転して売り上げが急落するリスクがあった。商品が毎年売れ続けるとは考えにくい。いつまでも同じ製品ばかりが並んでいるユニクロは、必ず消費者に飽きられるだろう。また、商品のライフサイクルの長いアパレル製品の場合、ユニクロ製品が消費者に浸透した後でもなお、売れ続ける保障はない。なぜなら、それらの商品を毎年使い捨てて買い換える消費者はあまりいないからである。不況のために消費者が品質よりも低価格のものを優先したことと、それによってユニクロブームという一時的な現象をひきおこした。

この問題に対処するためには、各店舗が独立した組織をもち、世界現地のニーズに合わせた商品開発を進めることがいいかもしれない。それに、ユニクロの商品をファッションとしてではなく、生活必需品と位置付けることによって、継続的な需要を見込もうとするものである。消費者が価格から暗示を受ける以上の品質を提供すべきである。品番数を絞り込む単品大量販売で、他社の追随を許

さない「品質と価格のバランス」を実現して今のところ成功を収めているが、この方式では高級品思考・マニア思考の消費者達の欲求を満たすことはない。しかも、商品を大量に市場にばらまくということは、その商品の価値を著しく下げることになり、最初は価格の低さで商品を購入していた消費者も、しばらくすると「みんなが持っているユニクロブランド」に対する飽きがかかる。

いまや、欲しい物しか買わない日本の消費者に対して、現在のように単品で攻めていく商品戦略では、先行き不透明な気もする。「ニーズ対応」と「ニーズ創造」の二つの柱のどちらも欠けることなく機能することが、今後のユニクロの成長を維持する上で不可欠であると思われる。

七、結論

多国籍企業ユニクロの成功の要因には、既成概念を打ち破る企業・組織運営がある。業界常識に一切とらわれず、世界的な経営ルールを手本にしてきた。それが、店頭や商品に表現され、お客に評価されるものでなければ、多国籍企業として生き残ることはできない。ユニクロにとって、顧客の要望に応えきれるかどうか、唯一最大の成功条件で、企業の

歴史や伝統、規模などは、逆に企業革新のさまたげになるだけである。マクドナルドが 3,000 店可能なら、ユニクロも 3,000 店の可能性があると思われる。

これからの多国籍経営管理は、ユニクロが成功したように、実力のある者が勝つ実力主義が主流になると考えられ、我々も実力をつけ、即戦力になれるよう努力していく必要があると感じた。柳井社長がユニクロで、一番発言力ある人は社長ではなくお客様である。「大企業が強いと思うのは錯覚である。」今ほどヒト、モノ、カネのない中小企業にとって、ビジネスチャンスだ。日本で価格破壊の旗手として急成長したユニクロ、世界最大の衣料品市場で新たな挑戦が続く間違いありません。

八、参考文献

1. 折橋 靖介 (2003)。**多国籍企業の意思決定と行動原理**。日本東京：白桃書房
2. 折橋 靖介 (2003)。**経営学要論**。日本東京：白桃書房
3. 奥村 皓一、夏目 啓二、上田 慧 (2006)。**テキスト多国籍企業論**。日本東京：ミネルヴァ書房
4. 岡本 広夫 (2000)。**ユニクロ方式**。日本東京：ぱる出版
5. 岡本 広夫 (2001)。**ユニクロ柳井正 一熱いハートを持った超クール経営の実像**。日本東京：ぱる出版
6. 関下 稔 (2006)。**多国籍企業の海外子会社と企業間提携スーパーキャピタリズムの経済的両輪**。日本東京：文真堂
7. 月泉 博 (2000)。**ユニクロ対しまむら**。日本東京：商業界
8. 小島 健輔 (1999)。**S P Aの成功戦略**。日本東京：商業界
9. 川嶋 幸太郎 (2008)。**なぜユニクロだけが売れるのか—世界を制するプロモーション戦略と店舗オペレーション**。日本東京：ぱる出版
10. 川嶋 幸太郎 (2009)。**ユニクロ・柳井正 仕掛けて売り切るヒット力**。日本東京：ぱる出版
11. 川嶋 幸太郎 (2010)。**ユニクロ・柳井正のリーダーシップ 「全員経営」を実現するトップの言葉**。日本東京：ぱる出版
12. 織研新聞社 (2000)。**ユニクロ 異端からの出発**。日本東京：織研新聞社
13. 溝上 幸伸 (2000)。**無印良品 V S ユニクロ**。日本東京：ぱる出版
14. 中村 久人 (2010)。**グローバル経営の理論と実態**。日本東京：同文館
15. 林 倬史、古井 仁 (2012)。**多国籍企**

業とグローバルビジネス。日本東京：
税務経理協会

16. 安本 隆晴(1999)。**ユニクロ!** 監査
役実録。日本東京：ダイヤモンド社
17. 柳井 正(2006)。**一勝九敗**。日本東
京：新潮文庫
18. 柳井 正(2011)。**柳井正の希望を持
とう**。日本東京：朝日新聞出版

ホームページ：
ユニクロ公式サイト
[http://www.fastretailing.com
/jp/about/](http://www.fastretailing.com/jp/about/)