

成長戦略の視点からみるファーストリテイリングの ビジネスモデル

国際ファッション専門職大学
畑中艶子

要旨

消費者が衣服を購入する時、商品の価格と使用価値だけでなく衣服の色、柄、デザイン、素材、着回しのよいパーツ、着心地、ファッション性などの要素も同時に考慮する。しかし、衣料品の単価は自動車や家電製品のように何百万、何十万円のものとなり、通常、何千円単位の商品から何万円単位までの商品が多い。言い換えれば、アパレル企業の収益は商品の価格や機能、ファッション性のせめぎ合いの中で、消費者が自社の商品を購入する頻度や数量により大きく左右される。このような環境下において、アパレル企業が収益を大きく伸ばすことは容易ではない。そのため、持続的に利益を生み出す戦略が欠かせない。

近年、日本のアパレル市場全体が飽和・縮小する中、業界をリードし成長し続ける企業が存在している。それは製造直売小売業の株式会社ファーストリテイリングである（おもなブランド名は「UNIQLO（ユニクロ）」）。2018年8月決算期の売上高は2兆1300億6000万円であり、純利益は1221億5800万円である。同社は従来の産業構造を変革し、「ユニクロ」というブランドを築くとともに感性機能製品の開発・販売の領域において発熱保温性の高い肌着「ヒートテック」や、すぐに乾き、接触冷感のある「エアリズム」など、付加価値の高いカジュアルウェアを販売している。

本稿は、個人商店として起業し、世界3位のSPA企業まで発展したファーストリテイリングのビジネスモデルを、ツリーのアナロジーを用いた「ツリー型戦略」により考察する。「ツリー型戦略」を用いることで、企業の成長が、たんに外見がツリーの成長と類似するだけでなく、ツリーの内部構造からも説明できる。ファーストリテイリングの事例分析を通して、ファッション業界の持続的な成長発展に繋がる成長戦略を繙くことを目的とする。また、新たな活路を見出したい企業や新規市場に参入したい企業（起業を含め）にとって、戦略を策定する際の参考となると考える。

キーワード

成長戦略、ツリー型戦略、ビジネスモデル、ユニクロ、ファッション

1 はじめに

消費者が衣服を購入するときに重要視しているのは価格のみならず、衣服の色、柄、デザイン、素材、機能性、縫製の品質、風合い、着回しのよいパーツ、着心地、ファッション性などの付加価値も同時に求めている。消費者のこれらの欲求を満足させるため、アパレル企業は商品の付加価値をいかに高められるかをつねに考えている。しかし、衣料品の単

価は自動車や家電製品のように何百万、何十万円のものとなり、通常、何千円単位の商品から何万円単位までの商品が多い。言い換えれば、アパレル企業にとって、安い単価の商品をどれほど大量に売れるのか、あるいは消費者が長期にわたって自社商品を何度も購入してくれるのか、そのリピート数が重要となってくる。

日本の衣料品の小売市場は、従来、百貨店と委託販売の仕組みの中で育まれてきた。

メーカーや卸業者の企画した商品を百貨店のバイヤーが仕入れて受託販売することが一般的である。日本のファッション産業は、「製造・卸・小売が分業され、産業の構造・サプライチェーンが分断されている。また製造においても、原糸の製造、生地製造、糸及び生地の染色加工、縫製の各段階も分業構造となっていることに加え、各工程間で地理的に離れている場合もある。このような産業構造がもたらす影響により、日本の強みを生かした商品づくりが困難である」と指摘されている〔経済産業省製造産業局生活製品課 2016: 20〕。また、近年の少子高齢化や長引く不況の中で、百貨店・スーパーでの衣料品の販売は低迷し続けている（図1参照）。

しかし、日本のファッション市場が飽和・縮小している中でも成長し続ける企業が存在する。それは製造直売小売業（Specialty-store retailer of Private-label Apparel、以下、SPAと略する）のリーディングカンパニー株式会社ファーストリテイリング（FAST

RETAILING CO., LTD.、以下、ファーストリテイリングと称する）であり、おもなブランドは「UNIQLO（ユニクロ）」である（以下、ユニクロ事業ないしユニクロ店舗を示す際、ユニクロと称する。ブランドを示す際、「ユニクロ」と称する）。

ファーストリテイリングの社名は、「直訳すると『早い小売』である。『お客様の要望をすばやくキャッチし、それを商品化し、店頭ですぐに販売する』ことを意味する」という〔柳井 2006: 56〕。ファーストリテイリングの売上高は2018年8月決算期に2兆1300億6000万円であり、純利益は1221億5800万円である。同社は「ユニクロ」というブランドを築いたと同時に感性機能製品の開発・販売の領域において、発熱保温肌着「ヒートテック」や夏の涼感を追求する「エアリズム」など、付加価値の高いベーシックな服（着回しが良く普段着）を販売し、生活者の視点で幅広い客層に普遍的な使用価値や感情価値を提供した。それにより顧客の

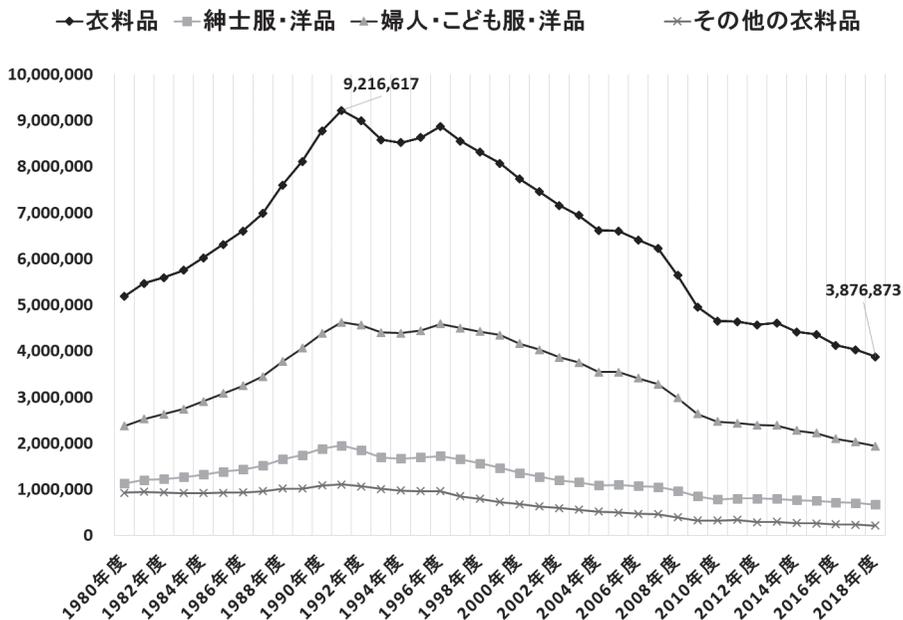


図1 百貨店・スーパー衣料品販売額の推移 (1980～2018年度) (単位: 100万円)

出典: 経済産業省「百貨店・スーパー商品別販売額及び前年(度、同期、同月)比」『商業動態統計時系列データ』より作成。

創造につなげたのである [尾原 2016: 118-121]。ファーストリテイリングの商品がファッション性の高い商品であるかどうかについて今なお賛否相半ばするが、それは本稿の焦点ではない。富澤修身は「ファッションが、ごく一部の人たちのものではなく、ごく普通の人々のライフスタイルや文化にかかわる現象となっており、そして一部の贅沢品だけでなく、すべての衣服が条件次第でファッションになってしまう状況にあり、ますますこうなる」と言及し [富澤 2003: 142]、木下明浩は「ファーストリテイリングの事例は、小売事業ブランドの生成・発展の視点から小売ブランド研究を豊富化することにある」と指摘した [木下 2016: 243-271]。

本稿は、山口県宇部市で起業した小さな個人商店から世界3位のSPA企業まで発展したファーストリテイリングのビジネスモデルを「ツリー型戦略」の視点により考察し、日本のアパレル企業の持続的な成長発展に繋がる成長戦略を繙くことを目的とする。

2 分析の視点

2.1 成長のメカニズムと戦略

2.1.1 成長のメカニズム

産業界において、「成長」は「進化と変化」を伴うものとして捉えられる。エディス・ペンローズの成長理論によれば、企業の成長は企業の量的な増大や質的な「前進的变化」を意味し、量的な成長より、企業の「有機体」としての質的な前進（内生的発展プロセスの前進）こそ「自然な」あるいは「正常な」成長であり、規模の拡大は前進的变化の結果である [ペンローズ 2010: 29-30]。野中郁次郎は、企業組織の観点から「社会科学の領域でも、進化ということに関心が向けられてきた。（中略）主要な構成概念は、変異（variation）、淘汰（selection）、保持（retention）である」と言及した [野中 2002: 141]。成長というものには歴史的

に連続性や持続性が必要であり、企業が成長するか否かについて、ペンローズはつぎのように提示している。

ある樹木の成長の見込みを診断するという問題と似ていなくもない。一定の識別できる条件が改善されなければ、また、一定の環境条件が満たされなければ、この樹木は成長しないだろうということは可能である。しかしこの樹木が、起こりうるあらゆる変化にたえられるかどうか、また、そうした変化が成長にどの程度影響するかを前もって明言することは決してできない。次の冬は厳しいかもしれないし、春の雨は少ないかもしれないし、あるいは虫害が発生するかもしれない。企業にとって、企業者精神に富んだ経営陣は、継続的な成長のための一つの必要条件である [ペンローズ 2010: 29-30]。

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎は、「企業が成長と存続を続けるためには、戦略と組織は、適切な相互補強関係を持っていなければならない」 [石井・奥村・加護野・野中 1996: 125]、また「一般に新規事業が立ち上がってくると、その成功を見て多くの参入者が登場してくる。彼らは先発企業の事例を見ている分だけ、強みと弱みが分析でき、よりよく改良したやり方で競争をかけてくる。そこで、先発企業は事前に先行による優位性を確保する戦略を組む必要がある」と指摘している [石井・奥村・加護野・野中 1996: 205]。山倉健嗣は、「他の企業と異なる独自の戦略こそ成長にとって不可欠である。（中略）今の顧客のニーズに合わせるのではなく、顧客のニーズを創造していくことが必要であり、独創企業にはそのための取り組みが行われていると思われる」と述べ、さらに、経営トップの重要な役割は、「組織内におけるメンバー間の異なる考え方や価

値観を理解しマネジメントすること、戦略的課題に適切に対処できる部門や人を配置することにある」と指摘した [山倉 2009: 410-413]。ファーストリテイリングの代表取締役会長兼社長である柳井正は「成長は内容を伴って大きくなること」と言及している [柳井 2012: 182]。

現在、日本のアパレル市場の一部は成熟期ないし衰退期を迎えつつある中で、企業の経営トップは既存の市場の激しい競争下で、創業期の原点や初心に戻り、成長に伴う変化と進化を追求し、持続的な成長のための戦略を練り直す時期になっていると考えられる。では戦略とは何か。

2.1.2 戦略とは

戦略に関する定義は多様である。「戦略とは企業の基本的長期目標・目的の決定、取るべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分である」とアルフレッド・D・チャンドラー Jr. に指摘され [チャンドラー Jr. 2004: 13]、また、ジェイ・B・バーニーは、「戦略とは、競争に成功するためにその企業が持つセオリーである。その企業のセオリーが、特定の業界や市場でその企業が占めるポジションにどのような影響を与えるかを評価してみる」と述べた [バーニー 2004: 32]。伊丹敬之は、「戦略とは、『将来のありたい姿』と『そこへ至るための変革のシナリオ』、その二つからなるものである。『ありたい姿』が流れの終着点を示し、『変革のシナリオ』がそこまでの行程を示す。その2つからなる流れの設計が、戦略というものである」と言及した [伊丹 2012: 9]。戦略を描くには、立ち位置や経路の流れを明確にする必要がある。

そこで本稿では、戦略は「競争優位を得る或いは目的を達成するため、企業の内部組織や外部環境を考慮して想定する立体的なシナリオと行動指針」であると定義する。では、そのシナリオとは何か。シナリオは、現

状の姿を踏まえたうえそこからあるべき姿へ変革させていくためのプランである。目的と手段の連鎖が時間とともに展開していくストーリーのことである [伊丹 2003: 12]。沼上幹は「シナリオを描くことは、①『時間展開・相互作用・ダイナミクス』を志向することや、②『メカニズムの解明』を行うことが必要である。また、シナリオを描くだけでなく、技術力やマーケティング力、資金力など拮抗している場合には、他社より時間を稼ぎ、次の一手をさらに考えるための時間的余裕を得る。または、1回だけの先手を打つのではなく、先手を打ち続け、差別化の連鎖を起こす。単発ではなく先手の連鎖のシナリオを作ることが最も重要である」としている [沼上 2009: 180-181]。従って、経営戦略の策定には単なる計画ではなく、その目的にたどり着くまでの経路や実行できるシナリオをより明晰に描くことが求められている。戦略はどのように描かれるのであろうか。「ツリー型戦略」は従来見えにくい戦略を可視化することができると思う。

2.2 「ツリー型戦略」の概要

沼上は、経営戦略を行ううえで、「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の戦略思考がもっとも重要であり、「商品の時間・空間の展開、行為主体の相互作用や各要素間の因果関係、それらの繋がりをより顕在化することは戦略を策定する際に必要である」と言及した [沼上 2009: 149-177]。そこで畑中 [2017] は沼上 [2009] の「時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の戦略的思考方を補足し、企業の成長・淘汰・変異・展開などを立体的に示せる1つのツリーの成長アナロジーによって説明した。いわゆる「ツリー型戦略」を提起したのである [畑中 2017: 36-46] (表1、図2参照)。

「ツリー型戦略」とは、企業の成長を植物の成長のアナロジーで説明するものである。企業が持つ簡単に模倣されないあるいは模倣

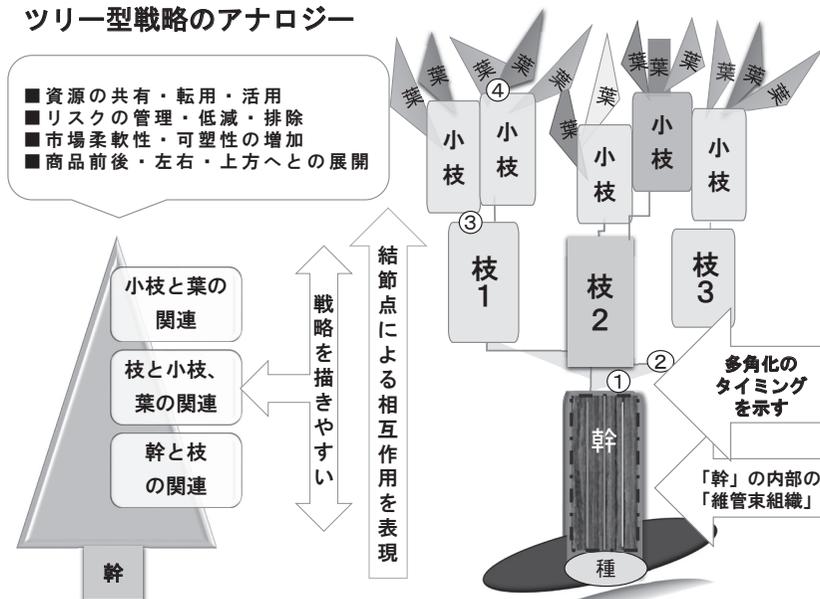


図2 ツリー型戦略のイメージ図
 出典：[畑中 2017: 42] より一部修正。

されにくい自社独自の基幹商品、そして基幹商品を開発・生産する組織の能力を「幹」とし、「幹」より「枝」、「小枝」、「葉」を生やしていく。また、「枝」、「小枝」、「葉」は「幹」の栄養や水分を吸収し、相互に関連しながら時間とともに前後・左右・上方へと展開していく。「種」の由来について、企業が創業時あるいは新規市場に参入する際、おもに2つの方法で「種」を採ることが可能である。1つは自社の発明（発見）品による新しい事業を起す、いわゆる自社の種（自生種）を撒く、もう1つは自社の発明（発見）品ではないが、他社の商品種（外来種）を採って市場に後発参入する。いずれかの「種」を撒いた後、自社独自の「幹」を固めなければならない。「幹」、「枝」、「小枝」、「葉」は、つぎのように関係している（表1参照）。

「幹」は企業がもつ簡単に模倣されないあるいは模倣されにくい自社独自の基幹商品、そして基幹商品を開発・生産する組織能力のことである。「ヒト・モノ・カネ・情報」だけではなく、経営者や従業員の目に見えないあるいは見えにくい「能力」も含まれる。ま

た、「枝」は、「幹」から生まれた新しい商品・事業領域のことで、「幹」の「栄養・水分（栄養や水分とは基幹商品の開発・生産力、マーケティング力を意味する）」を吸いこみながら生まれた新しい商品群を意味している。「枝」の特徴は、「幹」とのつながりが強く、「幹」との時間展開・相互作用が顕著である。「小枝」は、「枝」から生まれた特定の商品領域のことである（本稿は「小枝」は特定の商品領域のみならず、店舗網も含まれる）。「枝」の力によって「小枝」を多く増やすことが可能である。「枝」と「小枝」の展開する方向は自由度が高く、あらゆる方向への伸張が可能である。いわゆる「幹」の力を借りながらも新しい方向へと成長する。そのため、万一問題が生じた際には、1つの「小枝」あるいは「小枝」と連帯している「枝」も一緒にカット（事業撤退ないし売却）することで「幹」への影響を最小限に抑えられる。さらに「葉」は、「枝」や「小枝」から生まれた最終商品のこと、「枝」や「小枝」から伸びた「葉」は、単独で成長することが難しく、「枝」や「小枝」の力によって支えられる。「葉」の成

長の周期は「枝」や「小枝」に比べ短く、落ちたり、枯れたりすることが多々ある。本稿においては、生えたり、落ちたりすることが頻繁である「花」や「実」は「葉」に付随する一部のものとみなし、言及しない。「ツリー型戦略」は多角化のタイミングを、「枝」や「小枝」、「小枝」や「葉」の結節点によって顕在化することが可能となった [cf. 畑中 2017: 40-46] (「ツリー型戦略」の関連理論は表1参照)。

なぜツリーのアナロジーを用いるかという、企業と産業の関係は木(ツリー)と森の関係に等しく、森の中の小さな木から学ぶことが多いとされる。ツリーは厳しい環境下において、成長するにつれてより多くの

光・空気を吸収し、強くならなければならない。しかし、その成長の過程で多くのツリーは死んでしまい、周囲のライバルを勝ち抜いた強いツリーだけが生き残る。強靱なツリーこそ空へ向かいより大きく成長する [Marshall 1952: 263-264]。ツリーの種類や寿命が多種多様であることは産業界の数多くの企業と類似している。企業の成長はツリーと同じように組織の中にその独自のDNA (deoxyribonucleic acid / 経営理念・方針) を有し、経営トップはそのDNAの中に、さらに小さなRNA (ribonucleic acid / 組織メンバー間に共有する組織理念・文化) を作る。経営組織内の情報を双方向に流すことで、異なった分子(組織メンバー)の相互作用

表1 ツリー型戦略の関連理論

	ペンローズ	ブラハラード & ハメル	畑中
年	2010	1990	2017
概要	ある樹木の成長の見込みを診断するという問題と似てはくもない。一定の識別できる条件が改善されなければ、また、一定の環境条件が満たされなければ、この樹木は成長しないだろうという可能性がある。しかしこの樹木が、起こりうるあらゆる変化にたええられるかどうか、また、そうした変化が成長にどの程度影響するかを前もって明言することは決してできない。次の冬は厳しいかもしれないし、春の雨は少ないかもしれないし、あるいは害虫が発生するかもしれない。企業にとって、企業者精神に富んだ経営陣は、継続的な成長のための1つの必要条件である。	多角化企業は、大きな木にたとえられる。幹と大きな枝はコア製品であり、小枝はビジネス・ユニット、そして葉、花、果実は最終製品といえよう。成長や生命維持に必要な養分を補給し、安定をもたらす根がコア競争力である。枝葉しかみていないとその木の強さを見逃すのと同様に、最終製品しかみていないと競合企業の実力を見逃してしまうことがある。	ツリー型戦略とは、企業の成長を次のような植物の成長のアナロジーにあてはめたものである。企業が持つ自社独自の基幹商品、そして基幹商品を開発・生産する組織の能力を幹とし、いわゆるツリー(木)のように、幹より枝、小枝、葉を生やし、枝、小枝、葉は幹の栄養や水分を吸収し、相互に関連しながら時間と共に前後・左右・上方へと展開していく。仮に枯れ枝や枯れ葉があっても、それらを切り捨てることで他の枝葉への影響を最小限に抑えることが可能である。栄養や水分は基幹商品の開発・生産力、マーケティング力を意味する。
種(seed)の由来	言及していない	言及していない	①自生種 ②外来種
根(root)	言及していない	コア競争力	根は幹の一部とみなす
幹(trunk)	言及していない	コア製品	企業が持つ簡単に模倣されない(或いは模倣されにくい)自社独自の基幹商品、そして基幹商品を開発・生産する組織の能力(ヒト・モノ・カネ・情報)だけでなく、経営者や従業員の「能力」も含まれる)
枝(branch)の展開(大きい枝)	言及していない	コア製品	幹から生まれた新しい商品領域
小枝(sprig)の展開	言及していない	ビジネスユニット	枝から生まれた特定の商品領域
葉(leaf)の展開	言及していない	最終製品	枝や小枝から生まれた最終商品
花(flower)	言及していない	最終製品	花は葉の一部とみなす
実(fruit)	言及していない	最終製品	実は葉の一部とみなす
ツリー(tree)のパターン	言及していない	言及していない	A.自生種・太い幹 B.自生種・細い幹 C.外来種・太い幹 D.外来種・細い幹

出典：[畑中 2017: 40]

用により自己再生のフィードバックループが形成され、それが何度も繰り返されることで新陳代謝が起こる。経営組織の新陳代謝が十分に機能することで、企業は成長を遂げられるのである [畑中 2017: 38]。企業は生きもののように生命力をもち、成長に対して新陳代謝や施肥・水やりが重要である。自然界のツリーは園丁の必要がないかもしれないが、産業界のツリーには園丁の役割が欠かせないと考えられる。しかし、畑中は「ツリー型戦略」を論じる中で、園丁の影響やツリー型店舗網のことを論じていなかった。ファーストリテイリングの先行研究の中で、東伸一は市場戦略と業務システムの観点、そして木下はブランドの生成および埋め込みの観点によりユニクロの事例を分析したが、企業の成長戦略に重心を置いていなかった。それゆえ本稿はツリーのアナロジーを用いた「ツリー型戦略」によりファーストリテイリングの成長戦略を考察するとともに、上述の「ツリー型戦略」分析枠組みに園丁やツリー型店舗網のことを付け加えたい。

3 日本のアパレル市場の概況

経済産業省の統計データ¹⁾によると、日本の百貨店・スーパーの衣料品販売額は1991年の9兆2166億1700万円をピークにその後減少を続けている。2018年度には百貨店・スーパーでの衣料品の販売額はわずか3兆8768億7300万円であった(図1参照)。しかし、2017年度衣料品の市場規模は金額ベースではおよそ9兆7500億円(前年比1.1%増)であり、前年比1.1%増加となっている。また供給量ベースでは37億9190万点(前年より1.8%増加)である[織研新聞 2019: 1-4]。一体、百貨店・スーパーでの衣料品の売上はどこへ移っていったのであろうか。

日本のファッション業界は、メーカー、そして衣料品を販売する専門店、百貨店、量販

店、通信販売に分けられる。リーマンショック以後、百貨店やスーパーなどの量販店の売上高は減少する一方、専門店の売り上げは拡大した傾向にある。とくに衣料品の小売市場を牽引したのは、ファーストリテイリング、エイチ・アンド・エム(H&M、スウェーデン)、インディテックス(ZARA、スペイン)など国内外の大手SPA企業である。現在世界中のおもなアパレル製造小売業の中で、日本のファーストリテイリングは3位に位置している(表2、表3参照)。これらの企業はSPAというビジネスモデルを採用し、コンビニエンスストアのように日本全国で店舗網を構築したといえる。また、インターネットやスマートフォンの普及により市場を拡大したのがネット販売である。

SPAがビジネスモデルとして認識されるようになったのは、1987年にアメリカのアパレル小売業者ギャップにより発表された自社の事業モデル“Specialty Store Retailer of Private Label Apparel”からである。当初、同総会に出席した織研新聞社の記者は、上記の英語表現を「SPA」と略し、「製造小売業」と訳した[苗 2014: 1]。

SPAとファストファッションの相違について、経済産業省製造産業局生活製品課の「アパレル・サプライチェーン研究会(第5回)議事要旨」によれば、「SPAとは、商品企画・原料調達・製造・販売までのサプライチェーン全体を自社でコントロールするリテールビジネスモデルである。他方、ファストファッションは、トレンドをいち早く掴み、いち早く商品を作って、売るといったビジネスモデルであり、売り切り御免型で売っていくものである。この2つのビジネスモデルは、厳密に言うところではイコールではない。日本のアパレル産業に大きな影響を与えたのは実にSPAであった。SPAの例としては、ユニクロや良品計画である。ファストファッションの例でいえばフォーエバー21などであり、ファーストリテイリングのジーユーはファストファッ

表2 ファーストリテイリングと世界のおもなアパレル製造小売業との比較

企業名(おもなブランド名)	国・地域	決算期		売上高 (兆円)	売上高 (10億ドル)	前期比(%) (現地通貨ベース)
インディテックス(ZARA)	スペイン	2018年	1月	3.28	29.54	8.7
H&M	スウェーデン	2017年	11月	2.43	21.92	4
ファーストリテイリング(ユニクロ)	日本	2018年	8月	2.13	19.18	14.4
Gap	米国	2018年	2月	1.76	15.86	2.2
Lプランズ	米国	2018年	2月	1.4	12.63	0.5
PVH(Calvin Klein, Tommy Hilfiger)	米国	2018年	2月	0.99	8.91	8.7
ラルフローレン	米国	2018年	3月	0.69	6.18	-7.1
ネクスト	英国	2018年	1月	0.59	5.28	-1
アメリカンイーグルアウトフィッター	米国	2018年	2月	0.42	3.8	5.1
アバクロンビー&フィッチ	米国	2018年	2月	0.39	3.49	5
エスプリ	香港	2018年	6月	0.22	1.97	-3.1

出典：ファーストリテイリング会社情報より作成。

表3 日本国内衣料品の小売販売上位ランキング (2017年度) (単位：100万円)

順位	百貨店	売上高	量販店	売上高	専門店	売上高	EC販売	売上高	メーカー	売上高
1	伊勢丹新宿本店	1,181,127	イトーヨーカ堂	162,589	ユニクロ(国内)	810,734	スタートトゥデイ	262,968	ワールド	245,829
2	阪急うめだ本店	73,222	ユニー	91,569	しまむら	558,513	ディノス・セシール	59,667	オンワードホールディングス	236,882
3	松坂屋名古屋店	50,746	イズミ	71,476	良品計画	277,414	ジュビターショップチャンネル	48,929	ワコールホールディングス	195,725

出典：[織研新聞 2019] より作成。

ションとSPAの融合だ」といわれている[経済産業省製造産業局生活製品課 2016: 20]。SPAは従来の分業された製造・卸・小売という日本のアパレル産業構造を変えたと言っても過言ではない、革新的なビジネスモデルである。

4 ファーストリテイリングの「ツリー型戦略」

4.1 ファーストリテイリングの全体像

2018年8月現在、ファーストリテイリングの売上高は日本国内で第1位、世界で第3位に位置している。2018年8月決算期の連結売上高が2兆1300億6000万円(前期比14.4%増加)であり、営業利益が2362億1200万円(同33.9%増加)で過去最高となった(図3参照)。売上収益の中で国内「ユニクロ」ブランド商品の売れ行きが好調であり、

海外事業の大幅な増益も過去最高の業績につながった。グループの中核事業であるユニクロは、19の国と地域に2068店舗(国内ユニクロ827店、海外ユニクロ1241店)を出店し、約1兆7600億円の売上を創出した。世界のアパレル小売業の中で、インターネット販売も好調である。従業員は5万3571(臨時の雇用者を含む場合7万1840)人である。セグメントは国内ユニクロ事業、海外ユニクロ事業、ジーユー事業とグローバルブランド事業の4つの分野に分けられる。「ユニクロ」ブランドを中核として、ジーユー、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、J Brandなど複数のブランドも展開している²⁾。

1984年にユニクロの第1号店をオープンして以来、ロードサイド店を中心にチェーン展開を行った。1998年に都心への出店をスタートし、そのときフリース素材の衣料品を

低価格（1990円／着）で販売した。この商品の特徴は軽くて暖かいというもので、多くのカラー展開があり商品陳列はカラフルであった。商品は景気低迷の中で新しい防寒ウェアとして瞬く間に消費者に受け入れられ、日本中に「ユニクロ」ブランドのブームを巻き起こした。フリース商品は1998年には80万枚を売り上げたが、1999年には200万枚に達した〔NHK「仕事学のすすめ」制作班2010:21〕。これをきっかけにその後はショッピングモールへの出店、銀座・新宿・大阪といった大都市圏の繁華街へのグローバル旗艦店、グローバル繁盛店の出店も行ってきた。2001年9月にイギリスへ海外進出し、2018年8月末現在、国内ユニクロの827店舗に対し海外ユニクロの店舗数は1241店舗に上る。海外事業の売上高はユニクロ事業全体の約51%を占めており、中国大陸・香港・台湾、韓国、その他東南アジアでは高成長が続いている³⁾。2006年に同じくSPAのジーユー事業を立ち上げ、ユニクロ商品よりさらに低価格でファッション性のあるブランドとして、日本市場で成功を収めている。ジーユー

の店舗数は2018年8月末現在393店舗まで拡大し、売上高は1000億円を突破した⁴⁾。

ファーストリテイリングの企業理念は「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」である。そして「ユニクロ」ブランドのコンセプトは「いつでも、どこでも、だれでも着られる、ファッション性のある高品質な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」、「自社に要望される顧客サービスを考え抜き、最高の顧客サービスを実現させる」である⁵⁾。

2019年8月現在、ファーストリテイリングはわずか35年で売上収益が2兆円以上に到達した。その持続的な成長を支えたのは経営者の先見性、ブランドの形成力、SPAというビジネスモデル、そしてグローバル展開戦略といえる。

4.2 ユニクロという「種」（1984年）

1949年、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」という紳士服販売店が山口県宇部市で営業を始めた。その創業者は柳井等であった。その年には、

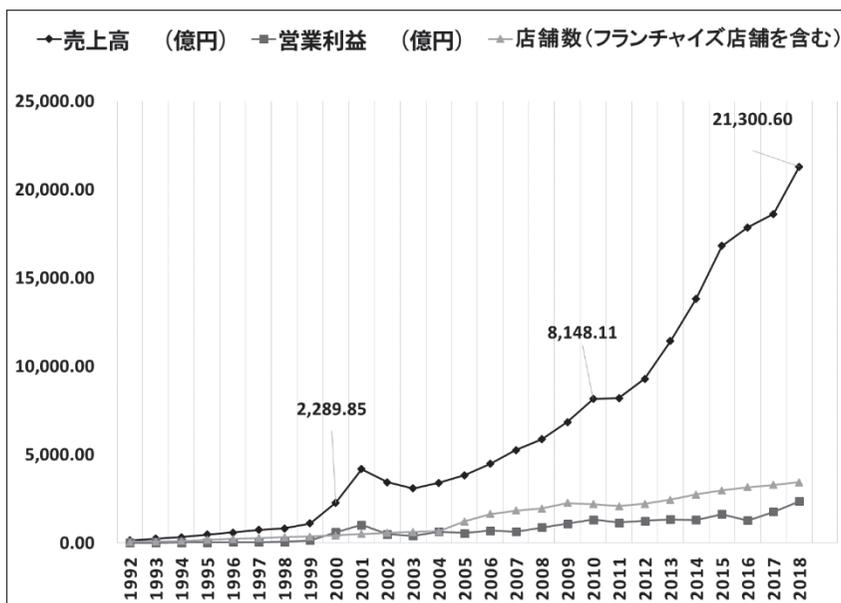


図3 ファーストリテイリング業績の推移（1992～2018年8月決算期）（単位：億円）

出典：ファーストリテイリングの各年度「有価証券報告書」より作成。

表4 セグメント別収益の推移（2014～2018年8月決算期）（単位：100万円）

セグメント	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
国内ユニクロ事業	715,643	780,139	799,817	810,734	864,778
海外ユニクロ事業	413,655	603,684	655,406	708,171	896,321
ジーユー事業	-	-	-	199,139	211,831
グローバルブランド事業	251,225	295,316	328,557	141,003	154,464

出典：ファーストリテイリングの各年度「有価証券報告書」より作成。

現社長の柳井正が生まれた。当時、銀行や証券マン向きの上品なスーツなどを主力商品とし、次第に既製服が販売の中心となった。紳士服店の経営が順調になり、柳井等は建設会社や喫茶店、映画館を営み事業を拡大した。1963年に資本金600万円で、個人商店から「小郡商事株式会社」（以下、小郡商事と称する）に法人化した。1972年、柳井正はジャスコでの仕事を經て小郡商事に入社した。当時、小郡商事の紳士服販売は、店員はセールストークから採寸までかなりの技術と熟練さが必要であり、人件費は高かった。当時、売上高は1億円ほどあっても実際の儲けは少なかったという [柳井 2006: 23-36]。

1984年、柳井等は脳溢血に倒れ、専務の柳井正が社長に就任した。同年柳井正は広島市にユニクロ1号店をオープンし、カジュアルウエア小売業へ本格的に進出し始めた。ユニクロの店名は「ユニーク・クロージング・ウエアハウス」の略語であり、当初のストアコンセプトは「週刊誌みたいにカジュアルウエアを買える店」という思いがあった [柳井 2006: 35-37]。このユニクロ1号店のオープンをきっかけに、「ユニクロ」ブランドの「種」を撒き始めたのである。1991年に商号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社名変更した。

ユニクロの「種」を撒くに際して、柳井正は外部の経営手法から2つのヒントを得ていた。1つは、アメリカの大学生協やスーパー、ディスカウントストア、そして日本の本屋、レコードショップなどのサービス形態から得たヒントである。それは、品ぞろえのある店舗の中で、顧客は自由に商品を選び、必要なときだけ店員がサポートするというか

たちである。もう1つは、1980年代におけるアメリカのリミテッドやギャップなどのカジュアル店舗での洋服チェーン店の販売形態である。チェーン店の販売形態はのちに国内外の店舗展開に功を奏した。1984年当時のユニクロのモットーは「ヘルプ・ユアセルフ」であった。柳井正はなるべく接客することのないカジュアルウエアの売り方でユニクロの「種」を撒き、流行や小手先のデザインよりも、日常を快適に過ごせる、老若男女誰でも着られる、しっかりした普段着をより多くの人に提供する店舗づくりに注力した [柳井 2006: 36-44, 95]。

4.3 ユニクロを「幹」として育てる（1985～2000年）

1984年以降、ユニクロは地域の土壌に根差し、そして「幹」を徐々に伸ばしていた。「幹」をさらに固めるため、柳井正は3つの段階を踏んだ。第1段階はチェーン店舗の展開、第2段階はSPAモデルの導入と業務の効率化、第3段階は組織人材の強化であった。

1984年にユニクロ1号店の「種」を播いた後、柳井正は「何とかいけそう」という成功感が湧き、翌年の1985年に下関と岡山市に郊外型や都心型の店舗を相次いでオープンさせた。そのとき、カジュアル商品の可能性は無限であること（年齢も、性別も関係なく）を発見した。ファミリーや若者など幅広い客層向きに駐車しやすい郊外型店舗において、顧客が1回の来店でベーシックなカジュアル衣服（普段着）を何着でも手に入れ、購入しやすい単価を設定したうえ、豊富な品ぞろえをしていた [柳井 2006: 38-42]。

1980年代当時の日本のアパレル小売店舗

では、メーカー・卸売業者が企画した商品を仕入れ、委託販売という方式で販売を行うことが一般的であった。小売業者はメーカーの商品企画・製造に参加できず、販売価格もメーカーや卸業者の指示に従うという業界のルールがあった。小売業者にとってリスクを抑えられるメリットがある反面、販売現場でのトレンドや顧客の反応を商品づくりに生かせないデメリットもあった。当時のユニクロ店はまだ量販メーカーから仕入れた安価な衣料品を販売する、あまり特色のないカジュアル店に過ぎなかった。1986年、柳井正は香港の小売市場を視察しに行ったとき、「ジョルダノ」の「高品質・低価格」のポロシャツに刺激を受け、「ジョルダノ」の創業者であるジミーライに会いに行った。そこで「商売には国境がないこと、製造と販売の境がないことを学んだ」という [柳井 2006: 44]。それから、まだ13店舗しかなかった1987年からPB（「プライベートブランド private brand」の略語）商品の開発に着手し、店舗網を拡大するとともにSPAビジネスモデルを採用した。そして1984～1994年間にユニクロの日本国内直営店舗数が100店舗を超えた。そのうち直営店は109店舗、フランチャイズ店は7店舗であった。また、1994年に広島証券取引所に株式を上場した（1997年に東京証券取引所市場第二部に株式を上場、1999年に東京証券取引所市場第一部銘柄に指定）⁶⁾。

1984年、ユニクロ1号店をオープンした当初、商品は岐阜のメーカーより低価格のものを中心として仕入れていたが、これらの商品はインポート商品が多かった。メーカー経由になると品質管理や入荷のタイミング、商品企画などコントロールできないことが生じ、店舗数の増加や客層の拡大に伴い、柳井正は1987年から「ユニクロ」ブランドの自社企画商品を手掛け始めた。しかし、会社にはデザイナーもパタンナーもいない、仕様書は手書きで行うなど試行錯誤を繰り返しながら、

企画開発から品質管理まで社員1人で何役も掛け持ちの日々が続いた。1988年によく香港にバイイング事務所を作り、香港の企業と合弁会社を作った。柳井正は業務の効率化を図るため、まずは社員たちに目標を設定し、仕入・販売・在庫・店舗運営・出店開発などの業務ごとに、不正や間違いを防止・発見するための牽制制度（内部統制制度）を作り、1988年には全店舗でPOSシステム（「販売時点情報管理 point of sale」の略語）を導入した [柳井 2006: 50-51]。そして、作った商品をいかに売るかではなく、売れる商品をいかに早く特定し、作るかに業務の焦点を合わせた。個店対応、SKU管理（「ストック・キーピング・ユニット stock keeping unit」の略語、色・柄・サイズ別の商品管理）を、最初の企画生産から最終販売まで無駄を排除したのである [柳井 2006: 101-103]。

1993年にアパレルの生産管理経験者を採用し、中国の工場で駐在するようになり、自社のオリジナル商品を作る環境を整えた。SPAビジネスは一見簡単にみえるが、実際のところ、企画→生産→物流→販売にいたるまですべてのリスクを背負わなければならない。各プロセスは時間短縮ができた反面、売れ残りの危険性も伴うことがよくある。1998年、多店舗化が進む中トップダウン型の経営から店舗中心の運営形態にするため組織変更をした。全国を14のブロックに分け、ブロックごとに経営リーダーとよぶマネジャー、さらにその下のエリアに数店舗を受け持つスーパーバイザーを配置し、実力主義の評価制度を導入した [柳井 2006: 148-186]。

日本のアパレル産業ではコストと低価格の面から中国で商品を製造するメーカーや量販店は多い。ファーストリテイリングの「ユニクロ」ブランドの商品も約9割は中国で生産されている。ファーストリテイリングは品質管理を徹底するため、日本の繊維産業で30年以上の経験をもつ「匠（たくみ）」と呼

ばれる技術者チームを工場に派遣し、原料・原糸や織目、染め、縫製、風合い、仕上がり、安全性などに厳しく目をくぼり適切なアドバイスを行っている。上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、イスタンブール、バンガロールの生産事務所には、品質・生産進捗管理の生産チームや匠チームを約450名常駐させ、生産チームは毎週パートナー工場に出向き、課題を解決している。このように、積極的な技術サポートを含んだ独自のSPAビジネスモデルが、高品質なベーシックカジュアルの商品を市場最低価格で継続的に提供することを可能としている[柳井2006: 95-100]。

2000年以降、柳井正は大きな改革に乗り出した。「良いビジネスと優秀な経営者の獲得」、「再ベンチャー化、グローバル化、グループ化の実現」、「グループ企業の企業統治体制の確立」を掲げた[柳井2012: 30-31]。また、従来の雇用型執行役員制度から委任型執行役員制度を導入、さらに社外取締役制度を導入し、「幹」の基盤を強化した。

4.4 グローバル市場で「枝」を伸ばす (2001～2018年)

ファーストリテイリングの経営は自社工場を持たずにグローバル市場で生産・販売をしていくスタイルである。すべての商品の生産を中国、ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなどの工場に委託してきた。取引先工場とは長年にわたる強い信頼関係を築き、Win-Win関係のもとで、高品質・低価格の商品を製造できたわけである。現在、ファーストリテイリングの「枝」を大きく分けると、国内ユニクロ事業、海外ユニクロ事業、ジーユー事業、グローバルブランド事業の4つの「枝」がある⁷⁾。

ユニクロという「幹」を固めながら、国内ユニクロと海外ユニクロの2つ「枝」に分枝され、2006年に格安ジーユー事業を立ち上げた。グローバル市場において、2001年にロンドンで4店舗をオープンした。ま

た、翌年の2002年には子会社である中国の迅銷（江蘇）服飾有限公司が中国上海市に2店舗を構え、中国での営業を本格的にスタートした。その後、2004年にキャリアアパレルブランド「Theory」を持つ株式会社リンク・ホールディングスに出資し、同年12月に韓国のロッテショッピングと合弁会社FRL Korea Co., Ltd.を設立した。2005年、フランスを中心に欧州でフレンチカジュアルブランド「COMPTOIR DES COTONNIERS（コントワー・デ・コトニエ）」を展開するNELSOON FINANCES S.A.S.（現COMPTOIR DES COTONNIERS S.A.S.）の経営権を取得し、子会社化した。さらに2006年、フランスの代表的なランジェリーブランド「PRINCESSE TAM.TAM（プリンセスタム・タム）」を展開するPETIT VEHICULE S.A.S.の株式を取得し子会社化した。また、同年、ニューヨークへ進出し、ユニクロ初の1000坪のグローバル旗艦店「ユニクロソーホー ニューヨーク店」をオープンした。2007～2018年の間、シンガポール、台湾、ロシア、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、オーストラリア、ドイツ、ベルギー、カナダ、スペイン、スウェーデン、オランダなどに相次いで出店した⁸⁾（表5参照）。

グローバル市場展開を行い、「枝」を大きく伸ばしたのは2010年以後のことである。2018年8月末現在、欧州の店舗網は78店舗まで拡大し、ロシア、フランス、イギリスでの業績は好調となった。2018年8月にオープンしたスウェーデンの1号店では、オープン当日に1000人の顧客の行列ができるほど大盛況となった。また、グレーターチャイナ（中国大陸・香港・台湾）では、売上収益は4398億円（前期比26.9%増）となり、営業利益は737億円（同47.1%増）と大幅な増収増益を達成した。営業利益率も16.7%と前期比で2.3ポイント改善した。中国大陸での販売好調の理由としては、ユニクロの究極の普段着のコンセプトが中国大陸の

お客様に広く浸透したことが挙げられる。中でも UT (グラフィック T シャツ) と感動パンツの販売が好調である。また、E コマースの売上も 2 桁の増収となり、売上構成比は約 15% まで上昇している。東南アジア・オ

セニア地区では、地域、文化、環境、宗教、ファッション性の壁を越え、売上規模は約 1400 億円で営業利益率は約 15% と収益性の高いビジネスに成長した。その理由は常夏の気候に適した日常生活の必需品である T

表 5 ファーストリテイリング店舗網の推移 (2014 ~ 2018 年 8 月決算期)

店舗数		2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
ユニクロ事業合計		1,485	1,639	1,795	1,920	2,068
国内ユニクロ事業		852	841	837	831	827
国内	直営店	831	811	798	790	784
	内訳(大型店)	199	208	205	209	215
	内訳(標準店)	632	603	593	581	569
	フランチャイズ店	21	30	39	41	43
海外ユニクロ事業		633	798	958	1,089	1,241
海外	中国	306	387	472	555	633
	香港	22	25	25	25	28
	台湾	46	55	63	65	65
	韓国	133	155	173	179	186
	シンガポール	18	23	24	24	26
	マレーシア	21	25	35	41	48
	タイ	20	23	32	34	40
	フィリピン	16	23	32	40	51
	インドネシア	4	8	9	12	18
	オーストラリア	1	6	12	12	15
	米国	25	42	45	44	48
	カナダ	0	0	0	2	5
	英国	10	9	10	10	11
	フランス	6	8	10	19	25
	ロシア	4	8	11	20	31
	ドイツ	1	1	3	5	5
	ベルギー	0	0	2	2	3
	スペイン	0	0	0	0	2
	スウェーデン	0	0	0	0	1
	オランダ	0	0	0	0	0
ジーユー事業		276	319	350	372	393
グローバルブランド事業		992	1,020	1,015	1,002	984
グローバル	セオリー事業	460	504	530	538	537
	コントワー・デ・コトニエ事業	374	368	348	333	320
	プリンセス タム・タム事業	152	145	137	131	127
	J Brand事業	6	3			
店舗数合計		2,753	2,978	3,160	3,294	3,445
期末売場面積(m²)		1,835,095	2,030,031	2,188,688	2,392,618	2,671,629

出典：ファーストリテイリング IR 情報グループ店舗一覧より作成。

シャツ、ポロシャツ、ショートパンツ、UTなどの品番数を大幅に増やし、消費者の買い求めしやすしい価格の商品を開発したからである⁹⁾。

4.5 「小枝」の店舗網と「葉」の商品

2018年8月決算期には国内ユニクロ事業の直営店舗数は784店（内訳：大型店215店、標準店569店）であり、フランチャイズ店舗数は43店である。大型店の売り場面積は500坪以上で、標準店の売り場面積は200～250坪である。JR駅構内の「エキナカ」や空港の中での小型店舗は6坪しかないケースもあるが、ファーストリテイリングの成長発展に貢献した要因の1つは、数多くの大規模店舗網である〔柳井2012: 160-161〕。

首都圏初の都心店舗である原宿店をオープンしたのは1998年である。当時、ユニクロは「フリースキャンペーン」を行った。フリースとはおもに化学繊維である「ポリエステル」素材を使用した織物を起毛させて、織物ながらもフェルトのような折り目のない毛羽だった表面に加工したものを指す。ユニクロはこのフリースを使用したジャケットを1900円という低価格で販売した。開店に合わせて駅の広告や電車の中吊り広告を展開し、ファッション雑誌にも掲載され若者の支持を獲得した。フリース商品の成功の陰には、「低価格高品質のユニクロブランドで全商品を統一できたという環境の整備もあった」と柳井は述べている〔柳井2006: 76〕。その後フリースジャケットの人気は幅広い世代に広がりを見せ、販売数量も当初は数百万単位だったが、2000年秋冬には2600万枚という驚異的な記録を達成し、2001年8月決算期の売上高は4000億円以上となり、急成長を遂げた〔松下2010: 38-39〕。

しかし、国内だけの店舗網では競争には生き残れない。グループ全体のDNAを創り出すのはユニクロにおいて他にないと柳井正は考えている〔柳井2012: 113-115〕。1999

年に生産管理業務のさらなる充実を図るため、中国上海市に上海事務所を開設し、本格的な国際展開へと布石した。海外ユニクロの店舗網は2018年8月決算期では1241店舗であり、国内の店舗数を上回っていた。その中で、中国においては633の店舗を有している。4年前の2014年の306店より倍増し、全体の半数近くを占める。2位は韓国の186店舗である。これらの店舗網が海外の収益を支えている¹⁰⁾。

「葉」の商品に関して、1998年秋冬以降、日本中にブームを巻き起こした「フリース」商品は、従来のアウトドア用の使用価値を超え、ただの防寒着ではなく、安価でカラフルで老若男女誰でも着られるお洒落なカジュアルウエアとなった。1999年以降、素材を徹底的に追求した薄くて保温・保湿性の高い、着心地のよい肌着「ヒートテック」を世に出した。この商品は6年以上の年月をかけて開発したもので、従来の下着として着てもよし、そのうえにセーターや上着を1枚羽織ってもよいという組み合わせ自由な商品として誕生したのである。「ヒートテック」商品は4年間で6450万枚の大ヒット商品となった〔柳井2012: 113-115〕。この他、機能性繊維や特殊な加工を用いた商品「エアリズム」も挙げられる。この商品は軽くてなめらかな肌触り、優れたストレッチ性、ドライで接触冷感を感じられるものとして、メンズ、ウィメンズ、キッズ、ベビーそれぞれに求められる個々の快適性を追求することで“究極の心地よさ”を実現した、肌着の概念を変える機能性アイテムとして消費者に愛用されている。また、「カシミアタートルネックセーター」、「ブラトップ」、「キャミソール」、「タンクトップ」など、消費者の目線で従来の常識を破って、さまざまな新しい商品を開発したのである。さらに、海外のTheory（1997年ニューヨークで誕生した女性のためのファッションブランド）、J Brand（ロサンゼルス発のプレミアム・デニム）などの有

名ブランドを使用し、素材へのこだわりや美しいシルエット、フィット感の良さをアピールできる商品も開発した¹¹⁾。

「フリース」をはじめ「スキニージーンズ」、「カシミアニット」、「ヒートテック」などさまざまな大ヒット商品をもっと生み出すため、2000年には東京にMD (Merchandising: マーチャンダイジング) の拠点としてR & D (Research & Development: 研究開発) センターを設置した。2004年以降、ニューヨーク、パリ、ミラノなど世界の各主要都市にR & Dセンターを設置し、顧客のニーズを分析しながら、つねに顧客の目線を考えた商品開発を行っている。さらに2017年2月には東京・有明倉庫の6階にワンフロア5000坪の有明本部を設置し、インターネットで蓄積した情報「ビッグデータ」や人工知能 (AI) などを取り込み、顧客のニーズをいち早く反映した商品開発や在庫管理を実現し無駄をなくす有明プロジェクトを立ち上げた。2018年4月のトップインタビューで会長兼社長の柳井正は「お客様がご要望される商品をすぐに商品化できる「情報製造小売業」に、業態を転換し始めています。」と語っている¹²⁾。

4.6 「園丁」の施肥と剪定作業

自然界のツリーはその成長の過程で死んでしまうケースが少なくないが、その原因の1つは手入れする園丁の不在だと考えられる。企業において成長する中でつねに手入れする園丁がいれば、死滅のリスクは回避できる。2002年11月、柳井正は成長した会社を新社長である玉塚元一に託し、自身は会長となった。しかし、その後、2期連続で減収減益となってしまった。柳井正は会社を放っておくと倒産するかもしれないと危険を感じ、2005年業績を回復させるため、再び社長と会長を兼任することとなった [柳井 2012: 21-25]。松下久美は、トップが現場復帰した本当の理由は「ベンチャー精神を取り戻す」

ためと分析している [松下 2010: 47-48]。この危機を乗り越え、成長し続けさせたのは園丁の力であると言えるであろう。経営トップである柳井正は、園丁としてファーストリテイリングの大樹を育てた。その組織のDNAを受け継ぐため、つねに水をやり、施肥を行っている。時には「枝」や「小枝」の剪定作業も行ってた。剪定作業の例でいえば、以下2つの例が挙げられる。

2001年にはロンドン市内に4店舗をオープンした。その後イギリス国内では21店舗まで拡大した。しかし、当初の「3年間で50店舗を作る、3年間で黒字化する」という計画はイギリスの土壌では頓挫した。その原因は現地の社員が、日本国内のように「どんなことでも社員たちは全部やる」という労働環境がなく社員教育は失敗に終わった。結果、120億円の損失を抱え、2003年に不採算の16店舗を閉鎖し (剪定)、5店舗のみ残した。剪定後、イギリスの土壌に施肥し、2007年にロンドンのオックスフォードストリートにグローバル旗艦店 (売り場面積700坪) と新規大型店 (400坪) の2店舗を同日オープンした。2009年にはやっと黒字化のめどがたった [柳井 2012: 51-53]。

もう1つの例は2002年以後、「フリース」シリーズの生産・販売ブームが過ぎて、売上ダウンになった時である。柳井正はアパレル産業とは異なる農業へ「枝」を増やそうと考え、エフアール・フーズという子会社を設立し野菜販売事業を始めた。2003年5月には松屋銀座の食品売り場に第1号店を出店し、同年10月までにすでに5つの直売店を出店した。しかし、農業の門外漢ともいえるファーストリテイリングはこの事業に20数億円を費やした結果、失敗を宣言した [柳井 2012: 53-56]。ファーストリテイリングにおいてもどんな事業でも成功できるとは限らない。これらの「枝」や「小枝」が栄えない時、素早くカットすることは優秀な園丁といえるだろう。

5 おわりに

ファーストリテイリングは1984年に広島市でユニクロという「種」を撒いた当初、PB商品の扱いは少なく安価な商品を提供するカジュアル個人商店に過ぎなかった。その後、企画から販売までを自社が一貫してコントロールできるSPAのビジネスモデルを導入した。そして、園丁の経営トップである柳井正のグローバル戦略によって、大きな樹木のように日本国内外で成長を遂げたのである。同社の急速な成長発展は売上高の数値からも確認できる。2000年8月決算期の売上高は2289億であったが、2010年8月決算期には8148億以上に上り、2018年8月決算期にすでに2兆円以上に達成した¹³⁾。

柳井正は「種」まき後の15年間の年月をかけ、ファーストリテイリングの「幹」を固めた。そしてユニクロの「枝」は国内と海外に分枝され、ジーユーの「枝」やグローバルブランドの「枝」も伸ばした。また、各「枝」よりそれぞれの店舗網という「小枝」を生やした。付加価値の高いカジュアルウエアの

商品は「葉」として落ちたり、枯れたりすることがあったが、1つの長寿商品から次々と新しい素材を用いて新商品の開発に着手し、つねに先手の連鎖を打っていたのである。1998年のフリース旋風を起こしてわずか20年あまりの短いスパンの中、「幹」は固められ、また盛んな「枝葉」展開により世界第3位のSPA企業にまで発展した(図4、表6参照)。

「ツリー型戦略」の有効性について、畑中[2017]や畑中・尾崎[2019]は日本国内外の食品企業の分析を通して明らかにした。本稿は、「ツリー型戦略」を用いることにより、経営学における複雑な戦略の思考とシナリオをよりシンプルに可視化した。よって成長戦略を動的に捉えられ、戦略のシナリオを説明しやすくなった。また、ファーストリテイリングの事例を通して「ツリー型戦略」の分析視点はアパレル企業の成長戦略の分析に有効であることを確認できた。さらに、畑中の「ツリー型戦略」の分析枠組みに論じていなかった園丁(経営者)の重要性、そして、店舗網を「小枝」として追加可能であることも

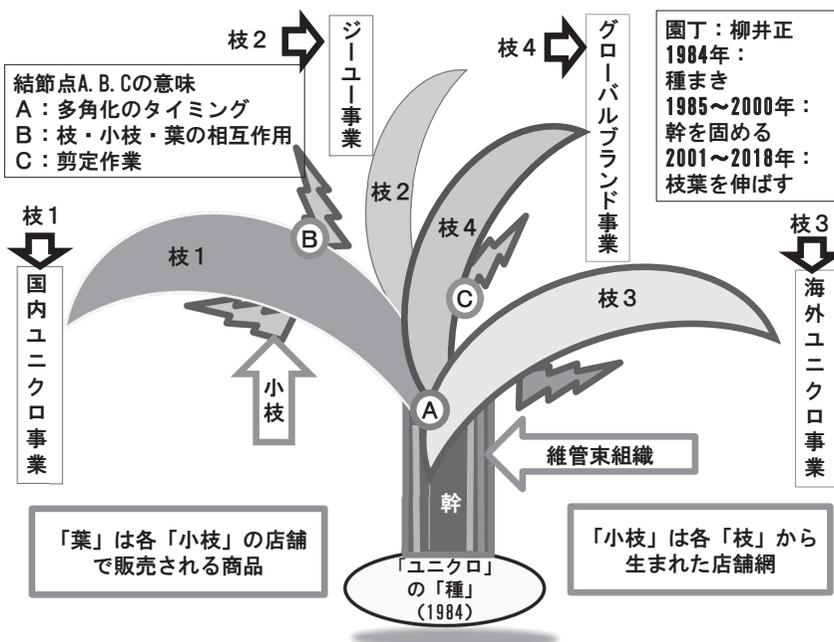


図4 ファーストリテイリングのツリー型戦略のイメージ図(筆者作成)

表6 ファーストリテイリングのツリー型戦略の時間展開

年	園丁	種	幹	枝 (展開)	小枝 (店舗網)	葉 (ヒット商品)	成長戦略	組織構造	外部環境
1984	柳井正	ユニクロ	×	×	×	×	種を撒く	×	大型スーパーや百貨店の開業、アパレル企業が直営店・FCを強化
1985～2000	柳井正	ユニクロ	ユニクロ、SPAビジネスモデルの確立	国内ユニクロ	2000年8月決算期、日本国内のロードサイド店と都市型店433の店舗を持つ	「フリース」等	幹を固める(マーチャンダイジングおよびマーケティング機能の強化)	企画・製造・販売システムの構築、財務の健全化、株式上場、人材の確保と評価	日本国内の景気低迷、大型スーパーや百貨店の衣料品販売額の減少
2001～2018	柳井正	ユニクロ	ユニクロ、日本国内外の人材確保および生産販売能力の強化	国内ユニクロ、海外ユニクロ、ジーユー事業、グローバルブランド事業	2018年8月決算期、日本国内外で3445の店舗を持つ	「ヒートテック」、「エアリズム」、「プラップ」、「カシミヤタートルネックセーター」等	枝葉の展開と剪定(世界各地の店舗網の構築)	「優秀な経営者の獲得」、「再ベンチャー化」、「グローバル化」、「グループ化」	ニューヨークのテロ事件、インターネット販売の普及、巨大中国市場の台頭

出典：ファーストリテイリング各年度の「有価証券報告書」より作成。

明らかにした。

ファーストリテイリングの大樹をグローバルの大空へ伸ばす中で、成長戦略が欠かせない。戦略を描く際、経営トップが考えるべきこと、明確にしなければならないことは、現状の利益ではなく顧客に提供していく新しい付加価値や機能、そしてそれを迅速に届ける方法、それらを実現するために必要な組織の構築である。このように「ツリー型戦略」を用いた考察によって、企業の競争力の獲得や持続的な経営発展に繋がる戦略がより明晰となり、ビジュアル的に捉えることが可能である。

本稿は市場の飽和や縮小を続ける日本のアパレル産業において新たな活路を見出したい企業や新規市場に参入したい企業（起業を含め）にとって、戦略を策定する際の参考となるであろう。しかし、自然界のツリーは寿命がある。アパレル企業の持続的な成長はいつまで続けられるのか、長寿化するためにバラエティー豊かな枝葉展開は可能であるかどうか、「ツリー型戦略」の限界を追求するため、さらに多くの事例分析が必要であると考える。

今後、ファーストリテイリングへのヒアリング調査・追跡調査を行い、他のアパレル企業の成長戦略にも分析を行っていく予定であ

る。

謝辞

『FAB』編集委員会の先生方をはじめ、査読の諸先生方から貴重なご助言をいただいた。ここに記して心より感謝申し上げます。

<注>

- 1) 経済産業省「百貨店・スーパー商品別販売額及び前年（度、同期、同月）比」『商業動態統計時系列データ』
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html> 2019年8月22日閲覧。
- 2) ファーストリテイリング「2018年8月決算期有価証券報告書」
<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/yuho.html> 2019年12月25日閲覧。
- 3) ファーストリテイリング「2018年8月決算期有価証券報告書」
<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/yuho.html> 2019年12月25日閲覧。
- 4) ファーストリテイリング「2018年8月決算期有価証券報告書」
<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/yuho.html> 2019年12月25日閲覧。
- 5) ファーストリテイリング

<https://www.fastretailing.com/jp/> 2019年8月22日閲覧。

6) ファーストリテイリング「ファーストリテイリング企業沿革」

<https://www.fastretailing.com/jp/about/history/> 2019年12月25日閲覧。

7) ファーストリテイリング「2018年8月決算期有価証券報告書」

<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/yuho.html> 2019年12月25日閲覧。

8) ファーストリテイリング「ファーストリテイリング企業沿革」

<https://www.fastretailing.com/jp/about/history/> 2019年12月25日閲覧。

9) ファーストリテイリング「2018年8月決算期有価証券報告書」

<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/yuho.html>

および「ファーストリテイリング会社情報」

<https://www.fastretailing.com/jp/about/> 2019年12月25日閲覧。

10) ファーストリテイリング「2018年8月決算期有価証券報告書」

<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/yuho.html>

「ファーストリテイリング会社情報」

<https://www.fastretailing.com/jp/about/> 2019年12月25日閲覧。

11) ファーストリテイリング「用語集」

<https://www.fastretailing.com/jp/glossary/index.html> 2019年12月25日閲覧。

12) ファーストリテイリング「ビジネスモデル、柳井正のトップインタビュー」

https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/ar2018_04.pdf 2019年12月10日閲覧。

13) ファーストリテイリング「2000年、2010年、2018年8月決算期有価証券報告書」

<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/yuho.html> 2019年12月25日閲覧。

<参考文献>

東伸一 2011「衣料品専門店業態の市場戦略と業務システムに関する研究——ユニクロの事例を中心に」『青山経営論集』46(1): 119-158。

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 1996『経営戦略論(新版)』有斐閣。

伊丹敬之 2003『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社。

伊丹敬之 2012『経営戦略の論理(第4版)』日本経済新聞社。

NHK「仕事学のすすめ」制作班 2010『柳井正わがドラッカー流経営論』日本放送出版協会。

尾原蓉子 2016『グローバル化とデジタル革命から読み解く Fashion Business 創造する未来』織研新聞社。

木下明浩 2016「小売事業ブランドの生成・発展——ユニクロを素材として」『紀要 拓殖大学 経営管理研究』106: 243-271。

経済産業省製造産業局生活製品課 2016『アパレル・サプライチェーン研究会報告書参考資料集』経済産業省。

織研新聞 2019『2018 FASHION BUSINESS DATA BANK』織研新聞社。

チャンドラー Jr.、アルフレッド・D. 2004『組織は戦略に従う』有賀裕子訳、ダイヤモンド社。

富澤修身 2003『ファッション産業論——衣服ファッションの消費文化と産業システム』創風社。

沼上幹 2009『経営戦略の思考法——時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社。

野中郁次郎 2002『企業進化論 情報創造のマネジメント』日本経済新聞社。

畑中艶子 2017『ツリー型戦略視点による食品企業の経営戦略』博士論文、立命館大学。

畑中艶子・尾崎裕香 2019「創業時と成長期におけるブランド戦略の構築——『ファッション』と『食品』企業の事例を中心に」『関西ベンチャー学会誌』11: 71-81。

バーニー、ジェイ・B. 2004『企業戦略論【上】基本編』岡田正大訳、ダイヤモンド社。

プラハラード、コインパトール・K. & ハメル、ゲイリー 1990「競争力分析と戦略的組織構造によるコア競争力の発見と開発」『Diamond ハーバード・ビジネス』坂本義実訳、ダイヤモンド社、15(5): 4-18。

ペンローズ、エディス 2010『企業成長の理論(第3版)』日高千景訳、ダイヤモンド社。

松下久美 2010『ユニクロ進化論』ビジネス社。

苗苗 2014『中国におけるSPAの生成に関する一考察——アパレル製造業2社と服飾品卸売業1社を素材として』博士論文、立命館大学。

柳井正 2006『一勝九敗』新潮社。

成長戦略の視点からみるファーストリテイリングのビジネスモデル

柳井正 2012 『成功は一日で捨て去れ』新潮社。

山倉健嗣 2009 「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」『横浜国際社会科学研究所』13(6): 409-416。

Kinoshita, Akihiro 2018 How is a Retail Business Brand Embedded in Social Structures, Networks, and Territories? A Historical Case of Uniqlo. *The Journal of Japan Society for Distributive Sciences* 41: 1-18.

Marshall, Alfred 1952 *Principles of Economics: An Introductory Volume, Eighth Edition*. London: Macmillan.

インターネット資料

株式会社ファーストリテイリング

<https://www.fastretailing.com/jp/> 2019年8月22日閲覧。

株式会社ファーストリテイリング会社情報

<https://www.fastretailing.com/jp/about/company/> 2019年5月8日閲覧。

株式会社ファーストリテイリング企業沿革

<https://www.fastretailing.com/jp/about/history/> 2019年12月25日閲覧。

株式会社ファーストリテイリング「ビジネスモデル、柳井正のトップインタビュー」

https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/ar2018_04.pdf 2019年12月10日閲覧。

株式会社ファーストリテイリング「有価証券報告書」

<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/yuho.html> 2019年12月25日閲覧。

株式会社ファーストリテイリング「用語集」

<https://www.fastretailing.com/jp/glossary/index.html> 2019年12月25日閲覧。

株式会社ファーストリテイリング IR 情報グループ店舗一覧

<https://www.fastretailing.com/jp/group/shoplist/> 2019年12月25日閲覧。

経済産業省「百貨店・スーパー商品別販売額及び前年(度、同期、同月)比」『商業動態統計時系列データ』

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html> 2019年8月22日閲覧。

(2019年11月14日受理)

Study on a Business Model of the FAST RETAILING CO., LTD. By the Viewpoint of Growth Strategy

Tsuyako Hatanaka

Keywords

The Strategy of Growth, Tree-Style Strategy, Business Model, UNIQLO, Fashion

In fiscal 2018, The FAST RETAILING CO., LTD. achieved record levels. Its revenue totaled reached ¥2.1300 trillion (+14.4% year-on-year). The Sustainable growth was supported by four segments: UNIQLO JAPAN, UNIQLO INTERNATIONAL, GU and GLOBAL BRANDS. In the global market, UNIQLO INTERNATIONAL gained huge benefit. By August 2018, UNIQLO INTERNATIONAL constituted approximately 51% of total UNIQLO sales, with 1,241 stores (versus 827 stores in Japan). In mainland China, Hong Kong, Taiwan, South Korea and other parts of Asia, they are generating strong growth.

In 1984, after opening the first UNIQLO store, a chain of suburban roadside stores was built. In 1998, UNIQLO'S brand became famous through running a fleece campaign that ignited a UNIQLO boom across Japan. Then an SPA (Specialty-store retailer of Private-label Apparel) business model was used to control the entire clothes-making process from design through manufacture and retail. Its great success was in building a strong retail system and store network worldwide just like a tree.

The purpose of this paper is to clarify the special growth strategy of FAST RETAILING CO., LTD. by the viewpoint of the "Tree-Style Strategy". The "Tree-Style Strategy" is to illustrate the growth of corporation using the analogy of tree's growth. If a corporation wants to grow constantly, it needs to build its original trunk and branch just like a tree. The trunk is its own core products and organizational abilities. Then, making the branches, sprigs, leaves from the trunk. In the meantime, the branches, sprigs, leaves absorb nutrients and moisture from the trunk. The tree continues to expand towards to the front and rear, left and right, upward together. The tree is possible to grow with a wide variety of branches by a combination of native species and exotic species. And also it is conceivable to fertilize and prune timely by gardener.