

# 第2章

## ユニクロ 独り勝ちの理由

ユニクロの強さとは、これまで日本に、いや世界になかったマーケットをつくり出そうとし、それをひたすら続けていることです。  
 アメリカに出店したユニクロについて地元のお客さんに聞いたとき、今までなかったお店に戸惑っている様子を、次のように答えてくれました。

「見た目はGAPだけど、スタイルがあるように感じないし、陳列はディスカウントスト

確かに価格は安いに違いありません。  
 しかし、目の肥えた日本のお客さんは安いだけでは満足しません。  
 なぜユニクロが強いのか、そして独り勝ちできたのか。

## ● ユニクロは安売りか？

### この章のポイント

#### 独り勝ちの理由その1

空白のマーケットに大量に売る仕組みを持ち込め

#### 独り勝ちの理由その2

現場がチームになるビジネスモデルをつくれ

#### 独り勝ちの理由その3

何ができるかを切り口に商品を構成しろ

#### 独り勝ちの理由その4

先の読めない時代は本物マーケットを目標にしろ

#### 独り勝ちの理由その5

カリスマ性で会社にDNAを注ぎ込め

#### 独り勝ちの理由その6

生き残りではなく、勝ち残りへ進路をとれ

ア（ウォルマートを指す）みたい。でもユニクロって、日本のブランドなんでしょ」

ユニクロは、日本で「誰にでもできるおしゃれ」という切り口を通し、ファッションベ  
ーシックという今までにない分野をつくり出し、ヨーカ堂やイオンが扱っていた日常の普  
段着を、「手の届く贅沢」に変えました。

日常のお客さんを知り尽くしたはずのヨーカ堂やイオンが、どうしてユニクロの挑戦に  
対抗できなかったか？

その理由とは、ユニクロが実は安売りをしていなかったからなのです。

## ● なぜ誰も超高回転ビジネスモデルを構築できなかったのか？

飲食店を対象にしたセミナーでは、経営者から必ず「お客さんは何回転するのですか？」  
という質問を受けます。

飲食店の場合、お客さんの回転数は、即売り上げにつながります。

なぜならお客さんが、お店で食べ物をオーダーし、その後何分で店を後にするか、この  
時間が短ければ、短いほど客数が増え、売り上げもアップするからです。

ユニクロは、衣料を扱うお店であるにも関わらず、飲食店がこだわるお客さんの「回転  
数」を、商品に置き換え、商品の回転率という形で現場に導入しようと挑みました。

飲食店同様、衣料を扱うお店でも扱う商品は少ないほうが全体の回転数はアップします。

ユニクロは自社の領域である日常衣料で商品を絞り込み、売り場を流行のコーディネート  
トがすぐに見つかる陳列に改め、来店客が短時間で購入できる売り場をつくり上げたので

1どこよりも早く新商品をお店に並べ、他者に真似られる前に大量販売できる仕組みがあった

2ファッションベーシックという世にないマーケットをつくり上げた

ヨーカ堂やイオンが、同様の商品を扱いながら、マーケットを奪われたのは、安売りをしたからではなく、ユニクロが飲食店経営が特に重視する回転数に目をつけ、薬品メーカーと同じビジネスモデルを、衣料販売の会社に導入できる仕組みとして構築したからなのです。

した。

ユニクロの商品回転率は、この試みで確かにアップしました。しかし、売り場がベーシック（日常）の商品ばかりになり、来店客には、変わり映えのない、つまらないお店になってしまったのです。

この売り場に足らなかったのは、お店に最も重要な「賑わい」です。

そこでユニクロは、ここしかない独自商品を開発し、お客さんが、われ先にその商品を買ってくる売り場をつくり、賑わいを演出する策をとりました。

ユニクロのビジネスモデルは、新薬開発と全く同じです。

薬品メーカーは莫大な投資で研究を重ね、世にない新薬を開発し、商品特許が切れるまで定価で売り続けるのです。

新商品開発、即、大量販売を可能にした売り場は、競合他社の追隨を許さず、瞬く間にフリースを日本国民の3分の1が所有するまで売りつくしたのです。

ユニクロが、このようにマーケットを独占できたのは、次の2つが要因です。

## ● 「整理整頓」がチームワークをつくる

経営者に、いつも社員に言っていることを挙げてくださいと聞くと、よく「整理整頓」「挨拶」「掃除」などが答えとして返って来ます。

事実、アメリカの「オールドネービー」(GAPの10代対象店舗)では、販売員が常にショッピングバッグを肩に提げ、商品を整理整頓しています。

「整理整頓」を現場の合言葉にすると何がよいか？

1つ目は、売り場で作業ができます。

特に小売業は、売り場がすべてで、売り場のQSCレベルが高ければ売り上げはアップします。

2つ目は、売り場で接客ができます。

販売員の生産性を高めるには、やることを兼務してもらうことです。整理整頓と言う作業と接客、これら2つを一人の販売員が行えば、販売員一人当たりの粗利益高も高まります。

3つ目は、売り場でチームが生まれます。

現場での役割(店長やマネジャー)が違ってても、常に優先する作業が同じであれば、そこにはチーム意識が生まれます。そして、チームが生まれれば、現場全員が向かうべきベクトルが同じになり、店舗力がアップします。

ユニクロは、この整理整頓を現場レベルで徹底することで、売り上げが伸びる仕組みを次のようにつくり出しました。

**1 商品が整理整頓されていれば、必要なものを早く見つけることができ、お客さんはすぐに会計へと進める。**

……短時間で商品が見つければ、購買決定の確立が高まり、売り上げはアップします。

**2 商品が整理整頓されていれば、必要なもの以外に、欲しいものも見つかる。**

…客単価が増える確立が高まり、売り上げはアップします。

**3 商品が整理整頓されていれば、必要なものがなくても、商品を見たくなり、欲しいという気持ちが生まれる。**

…商品を見れば、欲しくなる確率も高まり、売り上げはアップします。

ユニクロの現場は、全員が常に商品を並べる高さや配列にまで気を配り、「整理整頓」という合言葉で同じ作業を通し、売り場のベクトルを同じ方向に舵とりし、チームを一体化しています。

なぜなら全員が整理整頓を実践しなければ、商品が高回転するビジネスモデルが機能しなくなるからです。

## ● 商品構成は携帯電話が見本!?

ユニクロの商品コンセプトは、ベーシック（日常）です。

でもお客さんは、お店にいつも見慣れた日常的な商品ばかりが並べられていると、買物の楽しさを感じることができず退屈します。

それを解決するためには、日常の買い物を楽しむ必須条件である、「非日常」を味わえる瞬間が不可欠です。

日常の買い物を楽しむには次の3つの方法があります。

- 1 つ目は、**お店をプチ贅沢ができる雑貨商品で充実させること。**
- 2 つ目は、**お店を品数より用途の多い売り場にする**こと
- 3 つ目は、**お店をテーマパークにすること**

お客さんがマクドナルドに本物イメージを抱くのは、手頃な100円バーガーを入り口に本物の味クォーターパウンダーを試してもらおう仕組みをつくっていたからです。お客さんは一度でも本物（クォーターパウンダー）を味わい、その商品に太鼓判を押せば、必ずほかの商品（テキサスバーガー）も試してくれるようになります。

マクドナルドが、限定商品テキサスバーガーを1日で28億円も売り上げたことがあります。不況でも割引き価格で390円もするバーガーがこれだけ売れたのは、お客さんが、マクドナルドは安売りではなく、本物を売っている会社だとイメージしたからに違いありません。

## ● ユニクロとマクドナルド、本物へのカジ取り

ユニクロは、例えば汗を一瞬で乾かすインナー商品の売り場には、必ずスポーツすることの楽しさをイメージできるPOPを、お客さんに見せています。日常のベーシック商品のいろいろな用途を、売り場で新たに発見できれば、いつも行く日常のお店でも楽しい買い物ができるようになるのです。

以前、「米国高収益企業視察セミナー」であるお店を訪問した際、携帯電話代理店経営の方々に、そのお店の商品構成を話しながら、こんな解説をしたことがあります。「なぜ携帯電話が日本人全員に行き渡ったのに、お客さんは電話を買い換えたり、さらにはもう一つ買ったたりするのでしょう。それは電話が人と話すだけの用途ではなくなったからです」

今や日常の持ち物となった携帯電話が売れ続けるのは、電話にゲームやテレビという話以外の用途が機能として付加され、それを使う楽しさが増えているからです。

ユニクロは今日常のステージで高回転ビジネスモデルを維持しながら、自社しか切り開けない本物マーケットも開拓しようとしているのです。

そこで、ユニクロは新商品頼みという高リスクを、商品構成を本物へとカジ取りすることで減らそうとしています。

新たにラグジュアリーシンプリシティー（ラグジュアル+シンプル）と名づけたコンセプトでジルスチュアートと組んだ「+J（プラスジェイ）」というブランドは、その一つです。

ただ、新商品頼みのカジ取りは、新商品が生まれヒットしなければ、それはユニクロが、単なるベーシックを売る日常のつまらないお店になってしまうことでもあります。

今ユニクロは、安売りだけでないポジションを強固にするため、日常を提供するファストフード企業マクドナルドと同じように本物へのカジ取りを始めています。

ユニクロの核となる商品コンセプトは、流行（ファッション）と日常（ベーシック）という相反するファッションベーシックというものです。

日常（ベーシック）で、しかも流行をキャッチする商品など、世の中には、ありえませんが、だからユニクロは自社で常に新商品を開発し、自前で流行を発信し続ける必要があります。

ただ、新商品頼みのカジ取りは、新商品が生まれヒットしなければ、それはユニクロが、単なるベーシックを売る日常のつまらないお店になってしまうことでもあります。

そこで、ユニクロは新商品頼みという高リスクを、商品構成を本物へとカジ取りすることで減らそうとしています。

新たにラグジュアリーシンプリシティー（ラグジュアル+シンプル）と名づけたコンセプトでジルスチュアートと組んだ「+J（プラスジェイ）」というブランドは、その一つです。



## ● ダイエー、ヨーカ堂VSユニクロ カリスマ経営が会社をブランドにする

会社はその企業規模で経営のカジ取りも変わってきますが、多くの経営者の関心事は、「これから、どのようにして生き残るか？」に違いありません。

ユニクロは、2020年に5兆円売り上げ達成を目標に、会社の生き残りを懸けています。世界一を目指すこの目標を達成するためには、店舗を毎年倍々に拡大しなければならず、経営者には、会社を牽引する強烈な「カリスマ性」が必要となります。

カリスマ経営者は、存在自体がブランドです。お客さんはその経営者の顔が見える限り、お店やその商品のファンとなります。

デイズニーという会社も当初は、ウォルト・デイズニーというカリスマ経営者が現場を引っ張っていました。そのせいか彼が退任すると、よく園内でごみを目にするようになって

たとまで言われ、経営者の影響力は社内だけではなく、お客さんの目に触れる所まで及んでいることが分かります。

カリスマ経営者には大きく2つのタイプがあります。

1つは、職人タイプ。

ホンダやソニー、パナソニック、京セラなどがそうです。これら企業の経営者は、商品にこだわり、会社をどうするというより、「自身がどうありたいか」がクリアになっていることが特徴です。

もう1つは、社長タイプ。

ワタミやダイエー、ユニクロ、セブン&アイなどがそうです。これら企業の経営者は、成長にこだわり、会社の規模を追いかけ、「自身がどうなりたいか」がクリアになっていることが特徴です。

カリスマは悪いわけではありません。

ただカリスマ経営者が、会社をカジ取りする上で重要なことは、カリスマであることがどれほど現場に影響力があるかを、認識することです。

カリスマ経営者は、社員への影響力が絶大なため、社員に何を聞いても本音の意見がまず出てきません。

従って、**カリスマであれば、社員に意見を聞く必要はない**のです（正確に言うと、聞いてもよいが、「考えはもう決まっています、それを確かめるために聞く」とトップ自身が自己分析しておくこと）。

私はよく経営者に「これから会社をどのようにしていきたいですか？」と聞きます。なぜならカリスマである・ないに関わらず、経営者が、「これから会社をどのようにしたいか？」に対する自身の答えを明確にすれば、その顔が見える商品やサービスには付加価値が伴うからです。

この重要な問いの答えがすぐに返ってきません。

そうするとカリスマ経営者は、側近に聞くことになります。でもカリスマには、残念ながら側近からも本音の意見は返ってこないのです。

### カリスマ経営者の一長一短

カリスマ＝ワンマンか、と言うと、一概にそうとは言えませんが、私は、カリスマ経営

者は、自分には意見がどこからも上がってきにくいと認め、夢を追いかければよいと思っています。

もし先ほどの答えが見つからず、どうしても側近に聞きたいのであれば、カリスマ経営者自身が抱く、「邪心のない夢をどう思うか」を聞けばよいと思います。

職人である本田宗一郎氏は、以前「軽自動車でメルセデスのクオリティを持つ車をつくる」という夢を社員に語りました。やはりカリスマ経営者である本田氏には「できません」という返事は、誰一人として返しませんでした。

本田宗一郎氏が、カリスマだったからこそ社員は、この無理難題とも言える夢に向かって努力できたのかもしれない。

また**カリスマ経営者は、「朝令暮改」「君子豹変す」**でよいのです。

松下幸之助氏の口癖は「今はこう思うけどな」です。「今は」と前に置くのは、考えれば考えるほど意見は変わるとい言言訳を含んだ言葉です

カリスマ経営者には誰も本音を言わない、いや言えないので、いろいろな考えやアイデアは、本人が自問自答して提案するしかありません。

今世界の情報は、誰でも瞬時に手に入れることが可能です。お客さんが今日、今欲しいものや必要とするものが、明日も同じという確約はありません。

つまり、これからの会社は、一刻一刻と変化のお客さんの欲しいという願望に対応していかなければ商品やサービスは売れなくなり、会社は生き残れないのです。

世の中や顧客に変化が起これば、誰からも意見が届かないカリスマ経営者が言ったことを変えるのは仕方のないことです。

最後に、**カリスマ経営者は、オリジナリティーにこだわればよいのです。**

鈴木敏文氏は「独自のものをつくれ」と常に現場へ発破をかけています。その理由は、真似には存在価値がないと思っっているからです。

真似をすることは、他社のよい点を吸収するという意味でも悪いことではありません。同業の会社や競合企業を見ることも、他社と比較して自社の違いを見つけ出すためには、意味のあることです。

ただ真似が悪いのは、会社が安易な物真似をすることで、真似だけに終わり、オリジナリティーが生まれなため、最終的に売り上げを上げるときになると、安売りすることでは生き残る術を見出せなくなることです。

カリスマ経営者には、会社の中からも外からも本音の意見が届きにくいことが多々あります。ユニクロの柳井氏は、かつての本田宗一郎氏のように、「世界一を目指す」という同じ夢を追いかけています。

両者に違いがあるとすれば、カリスマ経営者であった本田宗一郎氏に、藤沢武夫氏という相棒が本音の意見をぶつけていたところからです。

**カリスマ経営者には相棒の存在が重要**です。

なぜなら、今後会社が生き残るには、職人タイプと社長タイプ両方の経営哲学がDNAとなり、絶妙のバランスを持って、後継者に引き継がれる必要があるからです。

これら3つは、冒頭に述べたカリスマ経営者2つのタイプ（農耕型・狩猟型）が持つ不況に打ち勝つマーケティング（売れる仕組み）とビジネスモデル（儲かる仕組み）に必須のスキルです。

自身がカリスマ経営者であり、例えば部下や側近から意見が上がってこなくても、先に挙げた3つのスキルを身につけ、会社を経営すれば、例えば自社にホンダの藤沢氏に匹敵するような側近がいなくても、どの時代にも通用する普通の羅針盤が、会社に備わるかもしれません。

なぜならカリスマ経営者自身が、カリスマ性というパワーを発揮すれば、先述の3つのスキルがDNAとなり、会社に注入されるからです。

## ● 会社のDNAとは何か

会社は、世の中が必要と言ってくれる限り（必要とされる商品やサービスを扱っている限り）存続していかねばなりません。その理由は、必要とされる会社が息絶えてしまふと、世の中の人々が困るからです。

だからカリスマ経営者が創業者であっても、2代目であってもこれからの時代を乗り切る後継者をつくることが不可欠です。

その後継者に継承するDNAとは、次に挙げる3つと言えます。

- 1 洞察力……今何が売れているかを直視し、お客さん目線を持つ。
- 2 推察力……これから何が売れるかを紐解き、肯定的に受け止める。
- 3 創造力……こだわりの可能性を見出し、独自の市場を切り開く。

## ● 勝ち残り成長戦略

私は以前セミナーで会社の生き残りについてお話したとき、あるGMS（ヨーカー堂やイオンという大型小売店）の幹部の方から、マーケットシェアについて次のような質問を頂いたことがあります。

「アメリカではウォルマートが食品の市場シェアをある程度獲得したとき、取引先との関係を対等にしたと聞いています。今後日本も、そのような会社のみが、生き残り、勝ち残っていくのでしょうか？」

生き残るためには市場シェアを獲得しなければなりません。そして、勝ち残るためにはダントツのNO1シェア獲得が必須です。NO1になり勝ち残れば、winner takes all 勝者がすべてを持つていくことが可能となります。

世界を相手に成長するウォルマートは、全米国内で食品全体の市場シェア2桁を獲得した時点から、食品小売マーケットに大きなインパクトを与え始めました。ユニクロも今、ウォルマート同様生き残りから勝ち残りを懸けて、アパレル市場の売り上げ限界点と言われている日本での「国内シェア8%」をいざれ超えることを見越して、日本のアパレル市場の勝者になった後の成長戦略を海外出店を加速し世界のマーケットを狙うこと進めようとしています。

ユニクロは、これから世界のプレイヤーを相手に、自社の売りであるファッションベシックを軸に、海外でもあるレベルまで市場シェアを高め、高収益を生み出す仕組みを構築する考えです。

ユニクロのトップ柳井氏は、会社が成長し、現場の給料がアップする仕組みをつくらなければ、現場士気が向上せず、日々の売り上げアップも困難になり、それは会社の存続すら危うい状態にしてしまうことを察知しています。

つまり、ユニクロの本当の強さとは、まさに生き残ることを目標にしながらも、勝ち残りに成長戦略をカジ取りすることで、現場士気も向上させているところなのです。

## 第2章のまとめ

～ユニクロ独り勝ちの理由～

### マーケットを独占できる仕組みを構築している

\*早く大量販売 …………… **他社に真似られない**

\*新しいマーケットを開拓 …… **競合がない**

**!ここがポイント①** ビジネスモデル…新規顧客に新商品を大量に販売  
店舗力をワンワードで増強している  
“整理整頓”で、**〈売場効率化〉〈接客力〉〈チーム力〉**  
**3つ**を現場に構築

**!ここがポイント②** ビジネスモデル…**ワンワード（整理整頓）で生産性アップ**  
**用途で商品力をPR**している  
売場で用途の発見提案

**!ここがポイント③** ビジネスモデル…用途は多く、扱い商品は少なくし、  
高回転を生み出す  
**本物でブランドを確立**している  
新機能素材の本物からファッションの本物へと商品構成

**!ここがポイント④** ビジネスモデル…本物と日常をすり合わせ購買頻度をアップ  
**経営者がリーダーとなり成長戦略**を描いている  
生き残りから勝ち残りへカジ取りすることでNo.1シェアを獲得

**!ここがポイント⑤** ビジネスモデル…**シェアを拡大し、大量生産でコストダウン**できる**ポジショニング**確立