

#### ・二〇〇九年度決算

同社の営業利益率を計算してみると一五パーセントを超えており、それをユニクロの国内事業に限ると二〇パーセントを超えていた。ファーストリテイリングと同じ東京証券取引所一部上場の企業における〇九年度の営業利益率の平均が二パーセント台だったことを考えると、ユニクロの利益率はケタ違いの高さにあり、まさに「一人勝ち」と呼ぶにふさわしい内容だった。しかも、カジュアル衣料品という単価の低い商品売って、これだけ高い利益率をあげたというのだ。

#### ・「グローバル SPA」への転換

その間、単に会社の規模が大きくなってだけでなく、「ロードサイドの安売り専門店」から、低価格ながらも高品質のカジュアル衣料品を販売する「グローバル SPA」へと転換を果たしたことが今日の企業隆盛の基礎となった、とつづける。

SPA とは、アメリカのカジュアル衣料品専門店である GAP が八〇年代後半に、自社の新しいビジネス・モデルを表すのに使った造語で、“Speciality store retailer of Private label Apparel” から三文字をとったものだ。日本のアパレル業界では「製造小売り」と意識される。

アパレル業界においては、従来、メーカー→卸→小売りという流通の各段階において、機能ごとにそれぞれ別の会社が分業しており、加えて、原料調達や輸出入業務などに商社が絡むといったように、多くの企業が役割分担するという複雑な仕組みをとってきた。

しかし、そうした分業体制をとると効率が悪く、利益も上がらないとした GAP は、原料調達から製造機能、小売り機能までを GAP 一社が一気通貫で持つというビジネス・モデルに舵を切ることで、九〇年代においてアメリカでカジュアル衣料のトップの座に上り詰めた。

八〇年代後半からその GAP を目標に据え、一〇年以上も試行錯誤を繰り返し、日本で最初の本格的な SPA となったのがユニクロだった。

#### ・サプライチェーン・マネジメント

物流とは文字通りモノの流れを指す。メーカーから卸、あるいは卸から小売り、小売りから消費者——の間で、どのように無駄なく商品を流していくかという企業活動を指す。

この物流という考え方は、九〇年代に入り欧米でサプライチェーン・マネジメントという考え方に発展していく。

#### ・強烈な危機感

では柳井はどのような心構えで日々の経営に臨んでいるのか。

「会社というのは、何も努力しなければつぶれるもの。常に『正常な危機感』をもって経営しなくてはいけない。会社を成長発展させようと考えたら、『現状満足』は愚の骨頂だ。現状を否定し、常に改革し続けなければならない。それができない会社は死を待つだけである」

この部分だけを読めば、ファーストリテイリングが明日にも倒産しそうなイメージさえ抱く。しかし同社の〇九年度の財務諸表を見れば、会社の安定を測る指標の一つである自己資本比率では理想的とされる五〇パーセントを超えて五六パーセントあり、キャッシュフローも一七〇〇億円近くと潤沢にある。倒産とは対極にある盤石な経営体質であることがわかる。

しかし財務的には盤石であるにもかかわらず、柳井がこうした強烈な危機感をもっていることが、“カリスマ経営者”と呼ばれている理由の一つなのだ。

#### ・委任型執行役員制度

同時に二〇〇五年一月、グローバル企業にふさわしいスピード経営を実現し、企業ガバナンスを強化するために、〈委任型執行役員制度〉を導入した。

従来、取締役会会の権限としてきた「経営の監督機能」と「経営の業務執行機能」を二つに分離して、「経営の監督機能」については取締役員が責任を負い、「業務執行機能」については、新しく作った委任型執行役員が負うというように役割を分担した。

この〈委任型執行役員制度〉とは、柳井が宝塚前社長を更迭した後、新しい経営統治を模索した結果、編みだした制度だ。

柳井はこのとき、日本GEの副社長だった松下正や、三菱自動車の常務だった有賀誠をはじめとして、一〇名前後を取締役や執行役員として社外から引き抜いてきた。

柳井は『成功は一日で捨て去れ』で〈委任型執行役員制度〉の所期の目的をこう説明する。

「ぼくと執行役員の間で、それぞれの執行役員ごとに年間で何をどこまでやるか、請負範囲と項目・数値を書いた**目標管理シート**を作り、それを契約書として締結すべく話し合った。一人ひとりの専門性を活かし、責任感や業務執行のスピードが増すなどの利点を活かそうとした」

ユニクロの委任型執行役員制度を伝える経済誌の記事は、役員の報酬として、「五年といった長期目標が実現できた場合、現金か株式で数億円規模の収入が得られる仕組みのようだ」と書いている。

二〇〇五年一月の時点で就任した執行役員は、柳井を含めて一人。それが、**四年足らずで「一〇人以上」が会社を去って行った**というのだ。

#### ・落として、這い上がってくるのを待つ

『成功は一日で捨て去れ』が出版されたころ、ユニクロのヒット商品であるプラトップの開発責任者である執行役員白井恵美も、柳井と意見が合わずに辞めている。白井は二〇〇〇年に外資系のコンピュータメーカーから転職し、二〇〇七年からユニクロの執行役員となり、〇八年二月には『日経 WOMAN』の（ウーマン・オブ・ザ・イヤー）に選ばれている。

アパレル業界紙の記者はこう話す。

「彼女が辞めた理由は、柳井さんから、**前年と同じことをやろうとしていると非難されたこと**と、彼女がたてたプラトップの売り上げ目標に、大幅な上乘せを要求されたからだと聞いている。柳井さんは、外からユニクロに入ってきた人を、一度は落として、そこから這い上がってくるのを待っているところがある」

#### ・企業内大学

柳井は『成功は一日で捨て去れ』に「実のところ、ぼくには（後継者を）育てる能力がないのかもしれない」と書いている。

二度の失敗をへて柳井がたどりついた後継者育成の三番目の方法とは、一橋大学の教授陣と共同で**FRMIC**（ファーストリテイリング・マネジメント・アンド・イノベーション・センター）という**企業内大学**を作って、今後五年間で、二〇〇人の幹部候補生を育てていくということだった。

柳井は前掲書でこう書く。

「今後五年間で次世代の経営者を育成するのが、これからのぼくの最大の仕事になるだろう。できれば六五歳までに会長職に専念できるようにしていきたい」

先の企業内大学で教えるのは、**MBA（経営学修士）**で教えるような技術ではなく**実学**だという。

FRMIC（ファーストリテイリング・マネジメント・アンド・イノベーション・センター）  
<http://www.fastretailing.com/jp/csr/employee/career.html>

#### ・即断即決即実行

しかし三月二九日の議事録では、一転して柳井の春物の敗北宣言からはじまる。

「春休みの商戦は、敗戦。しかし、**負けを引きずらないようにしなければならない**。今できることをやって、今を最高の商売に持っていくことに加えて、売れる芽が出てきているものを確実に伸ばさなければならない」

「売れなくなると、特に売り場のモラルが下がる。下がらないようにしなければならない。一人の例外も生まれないようにして頂きたい」

加えて、柳井はユニクロの本部社員に対して迅速な行動を求めている。

「売り場や営業部から質問や要望があったら、必ず真正面から回答するようにして頂きたい。『考えます』『努力します』という回答は絶対にしないで頂きたい。具体的に、今週何をするのか、来週何をするのかを答えなければならない。(また) **即断即決即実行**が薄れてきている。今週何をするのか、明日何をするのかをはっきり決めなければ即断即決即実行はできない。報告書の作成や会議ではなく、二～三人で打ち合わせをして即断即決即実行をしなければならない。会議を待つようなことは止めて頂きたい」

ちなみに、この「即断即決即実行」というのは二〇〇五年のファーストリテイリングの年度方針である。

#### ・内部監査

しかし店舗数が増えれば、柳井自身が、全店舗を見てまわることはできなくなる。そこで生み出されたのが、〈内部監査〉というチェックシステムだ。本社からの監査員が毎週、抜き打ちで店舗をまわり、店舗の写真や金銭管理の帳面などをつぶさに写真に撮って本社に送ることを指す。

数年前までは、柳井がこの内部監査の会議に立ち会い、棚の陳列が荒れていたり、掃除が行き届いていなかったりすると、「すぐに店長を呼べ。クビだ！」と大声を上げることも少なくなかったという。

ユニクロで一〇年以上働いた元店長によれば内部監査によるプレッシャーは大きかったという。

「半年に一度は、本社の内部監査が入って、店の状態をA・B・C・Dの四段階で評価するんです。店の中だけじゃなくって、店の周りや整理整頓もチェックします。忙しい時間に店員が迅速に動けたのかどうかも評価の対象になります。控室のロッカーのカギがちゅんとかかかっていたのか——など店の隅々の様子までをデジカメで撮られます。翌週の月曜日か火曜日に、社長が出席する会議で店舗の写真が映し出されて、一軒ずつの店舗が狙上にあげられるんです。**降格人事につながることもあります**ので、店側としてのプレッシャーは相当大きいですね。僕の店の評価が悪かったときは、地域の店舗を監督するブロックリーダーや本社の部長が店に飛んできて、『お前は何やっているんだ』『ヤル気あるのか』『お前なんか辞めてしまえ』ってぼろくそに言われたこともありました」

関東地区にあるユニクロの店舗で、二〇〇〇年から二〇〇三年までアルバイトとして働いていた二〇代の男性は、店舗監査のあとで、店長が降格されたことを目の当たりにしている。

その男性によると、ユニクロの内部監査には、本社からの監査に加えて、各地域を担当するブロックリーダーやスーパーバイザー（通常、五～六店舗を監督する立場）による監査もあり、その店長が降格となったのはブロックリーダーによる抜き打ちの監査によってだった。

#### ・スーパースター店長

スーパースター店長は、普通の店長と比べ、大きな権限と高い収入を手にすることができる。年収では、**通常の店長が六〇〇～七〇〇万円**であるのに対して、スーパースター店長は一〇〇〇万円前後といわれている。アルバイト男性のいうスーパースター店長は、その立場を、他の店舗から監査の情報を事前に受け取ったという理由で取り上げられた、というのだ。

#### ・ユニクロ基準

メールには、二〇一〇年三月一四日の日付が入っている。

メールの冒頭には、「**ユニクロ基準に満たないスタッフ**は売場に出させないでください！！！！（改善が出来ないのであれば退社して頂いてください。）」とある。

このスーパーバイザーは、「ユニクロ基準」として、「頭髪、姿勢、服装、挨拶、つめ、その他」の六項目を挙げて、さらに二二にわたる細目を書き記している。次に挙げるのは、その細目からである。

「**男性の髪が長い。目にかかっている、耳が完全に隠れている、襟足が長い**」

「だらしない格好。ムジカットソーの一枚着は禁止。腰パンは論外。ドレス系シャツは

パンツインする。ひざ上のスカート・ショートパンツを着用の際はレギンス・タイツを着用する」

「(スーパーバイザーから) 指示 (を聞く際) や OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) の最中メモを持っていない。聞く気が無いとしか思えません。絶対にメモを出す習慣を持たせて下さい」

「基本姿勢が出来ていない。後ろ手を組んでいる、腰に手を当てている。左手が下になっている」

「スタッフ同士の私語 (いい加減にして下さい!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!)」

#### ・部下への峻厳な評価

にこやかで如才ない経営者というのが、柳井の第一印象だった。しかし話を聞いていくと、ビジネスに対する厳しい姿勢を持っており、それが部下への峻厳な評価につながっていることもわかった。

たとえば、二〇〇九年秋に執行役員の白井がユニクロを辞めた理由を尋ねると、柳井からこういう答えが返ってきた。

「彼女が思っていることと、われわれ会社の評価がだいぶ食い違っていたのかなと思います。彼女は自分としては**すどく才能がある**と思っていたんです。でも、周りの人に協力しないので、周りの人と一緒にやっけていけないんです。彼女は、『自分が、自分が』という性格なんです。だから、他の人は自分に協力して当然、と思っているんで、他の人が、彼女と一緒に仕事をするのを嫌がるんです。

ブラトップにしても、彼女一人が開発したということではなく、彼女のチームに何人か優れた人たちがいて、そういう人たちがチームで協力して開発したということなんです。たしかに彼女は女性誌の“ウーマン・オブ・ザ・イヤー”を受賞しましたが、最初その話がきたとき、僕は広報部にちょっと待ってくれって言ったんです。彼女の仕事も、人間としても、あまりにできていないんで、三年ぐらい待ってくれって。でも雑誌がすでに決めたということなので、仕方なく、会社として彼女を前面に出すことにしただけです」

ここまで厳しい評価を聞くと、白井の言い分も聞きたくなる。

柳井のこの発言に関して、白井に取材を申し込むと、白井から書面で次のような回答が寄せられた。

「このたびは取材依頼をいただき恐縮です。申し訳ないのですが、この件については、辞退させていただきたいと存じます。ご存じの通り私は現在他企業の一員であり株式会社ファーストリテイリングや柳井氏について取材を受けるべき立場ではありません」

ユニクロを取材する上での難しさは、取材の窓口である広報が、取材趣旨が柳井の意向に沿うかどうかという基準で選別することに加えて、この**元社員たちの口の堅さ**にあった。

会社を辞める際、三年間ユニクロの業務について何もしゃべらないという守秘義務契約を結んで辞めるのだという。

#### ・オール・ベター・チェンジ (ABC) 改革

柳井が抱いた先行きに対する強い危機感と、若い幹部からの助言を受けて、一九九八年六月に立ち上げたのが、全社を挙げての業務改善運動である“オール・ベター・チェンジ (ABC) 改革”だった。

その後、ユニクロが急速にアメリカ GAP やスペイン ZARA、スウェーデンの H&M といった世界の SPA と肩を並べるまでに成長する基礎体力を作ったのが、この“ABC 改革”だった。

ABC 改革の要諦は「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、作るかの作業に焦点を合わせる」ことにあった。それは、商品を一〇〇パーセント買い取ることを前提として企画・生産から販売までを縦串で刺して一社で管理することによって可能となる、という考えだった。

言いかえれば、柳井にとって会社が小さかったときからの夢であった GAP やイギリスのネクストに比肩しうるような本格的な SPA (製造小売り) への転換を果たすことだった。

ABC改革の具体策は、

- 中国の委託工場をそれまでの一四〇カ所近くから四〇カ所ほどに絞り込む
- 生産を委託していた国内のメーカーを中抜きする
- それまでの季節ごとの四〇〇品番を二〇〇品番以下に絞り込む
- 顧客との接点である店舗を起点にして会社を運営する
- 店舗の販売データを元にして、中国工場での生産の進捗を週次で見直す——などとなる。

#### ・ユニクロにはオリジナリティがない

ユニクロにはオリジナリティがない、というのはアパレル業界における定説である。

八〇年代にユニクロをロードサイドのチェーン店として展開する時には、先行していた青山商事をはじめとするロードサイド型の紳士服専門店の手法を熱心に研究したといわれ、このSPAへと転換する時は、徹頭徹尾GAPをモデルにしたといわれている。

SPAへと転換する時と並行してブームを巻き起こしたフリースについても、ユニクロが生み出したオリジナル商品ではない。すでにユニクロの店舗で販売していた輸入ブランド商品を、低価格で自社開発したことでヒット商品となったのである。また、ヒートテックについても、柳井自身が『成功は一日で捨て去れ』で「かつてのババシャツの改良品だと考えて頂ければいい」と書いている。

#### ・ナショナル・ブランド

ユニクロはABC改革後、急速にSPAへの転換を果たしていく。ユニクロがSPAの基礎を確立したのが二〇〇〇年のことだ。

その根拠となる数字が、同社の有価証券報告書に載っている売上高に占めるナショナル・ブランド（NB）の割合だ。

当時、ユニクロが販売していたナショナル・ブランドとは、主に（チャンピオン）や（リーボック）、（ポロ）や（ラコステ）といった輸入品を指す。流通業界においてナショナル・ブランドとは、小売業者が売ることを前提にしてメーカーが作る商品を指す。NBと対の概念となるのがプライベート・ブランド（PB）で、小売りが主導権を握って自分たちで売る商品を指し、通常「自主企画商品」という意識がつけられる。

#### ・二つの「金の鉱脈」

柳井はこれまで四〇年近い経営者としての歩みの中で、二つの「金の鉱脈」を探し当てている。一つがこのSPAのもたらす売れ筋情報であり、もう一つは八〇年代に、ユニクロというカジュアル衣料品チェーンにたどりついたことである。

#### ・店名の由来

店名はいつでも服を選べる巨大な倉庫という意味で（ユニーク・クロージング・ウエアハウス）とした。柳井が小郡商事に入ってから一二年がたち、三五歳になっていた。

...

店名の（ユニーク・クロージング・ウエアハウス）はその後、（ユニ・クロ）をへて、現在の（ユニクロ）へと落ち着く。英語のロゴもはじめは（UNICLO）と「C」となっていたが、八八年に香港で商品買い付けのための事務所を開設したとき、担当者が「C」と「Q」を誤って（UNIQLO）と登録してしまった。しかし字面を見ると、本来の表記よりも「格好いい」という理由で、ロゴを（UNIQLO）に変更している。

#### ・社名の意味

柳井は『一勝九敗』に、社名変更に向けた「思い」をこう書く。

「ユニタロの商品を、いずれ『カジュアルウエアのスタンダード』といえるようにしたい。それを実践するための行動指針を表した社名である。直訳すると『早い小売』となり、『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」

このときのファーストリテイリングの売上高が七〇億円台であり、店舗数も三〇店舗

足らずであったことを考えると、ユニクロを全国展開しようという柳井の計画が、大きな賭けだったことがわかる。

#### ・五億円の銭を貸してもらえなかった

現在、ユニクロの監査役を務める浦利治（66）は、当時のことをこう憤る。

「広島銀行に交渉に行ったら、当時の支店長から、けんもほろろに、『いい加減にしろ』って怒られてね。五億円の銭を貸してもらえなかったんです。銀行には預金が三〇億円くらいあったんですけど、それは担保だから崩させないって言われたんですよ。私たちとしては、**銭はあるのに使えんちゅうのはおかしいやないか！** という気持ちでしたから、結構もめましたね」

ときはバブル崩壊の真ただ中で、倒産する取引企業が出はじめる中、銀行としては、ファーストリテイリングも同様に倒産して資金が回収できなくなることを恐れていた、

#### ・アパレル業界の二つの商慣習

当時のアパレル業界には、その後のユニクロのSPAとは相いれない二つの商慣習が主流となっていた。一つは、流通の機能ごとに業界が縦割りになっていることであり、もう一つは委託販売制だった。

アパレル業界では、メーカー、卸、小売りといった機能ごとに業務分担をして、その間に商社や物流業者が入った。一つの商品が店頭で並ぶまでに多くの企業がかかわるために非効率な仕組みとなっていた。

また委託販売制において、小売業者は、メーカーや卸から仕入れた中から売れた分だけを支払い、売れ残ったら返品することができた。

**委託販売制度とは、商品の当たり外れが大きなアパレル業界において、在庫の負担を流通の各段階に分散することで、各社の利幅は薄くなるが、業界全体が安定して商品を回転させることができるようにと生まれてきた仕組みである。**

しかしユニクロは立ち上げ当時から一貫して商品を買取ったうえで販売してきた。すぐに売れそうな商品を仕入れて、素早く売る。売れ行きが悪い商品は、シーズン中に値下げして売り切って、翌シーズンに持ちこさないことを基本としていた。

#### ・ヒートテック

ユニクロと東レが共同で開発した代表作は（ヒートテック）であり、その他にも機能性Tシャツ（シルキードライ）や軽量ダウンジャケット（ウルトラライトダウン）などがある。

・・・

「東レのように研究開発に多くの資金と時間をかけるメーカーにとっては、新しい素材を開発したら、それを一〇年とはいわないまでも、五年は使い続けてほしいと思っている。けれど、小売りの最前線に立って目まぐるしく変わる顧客のニーズをつかもうとしているユニクロのような企業からすると、**毎年でも新しい素材を開発してほしい**と思っている。立場が違うので、そうした両社の溝が埋まることはない。たしかに（ヒートテック）では両社の共同開発がうまくいったが、（ヒートテック）に並ぶような次の大ヒット商品はまだ生まれていない」

#### ・副社長（澤田）に対して

ユニクロの関係者の一人は、柳井にとっては業績がすべてであり、業績が悪いということは、どうしても許すことができないことなのだという。そしてフリース・ブーム以降、業績が落ち込んだ時、柳井はその怒りの矛先を澤田に向けた。

「あのころ柳井さんは澤田さんに向かって、**業績が悪くなったのはお前のせいだ、お前がバカだからだ、ってさんざん責めたんです**。ああいう人って、仕事をする距離が近くなればなるほど、熱くって、おっかないですからね。さすがの澤田さんも精神的に参っていたんだと思いますよ。結果としては、柳井さんが信頼していた澤田さんを追いこんで辞めさせたようなものです。あのころの柳井さんは、業績が悪くって血迷っていましたから。柳井さんにとって、業績が悪いっていうことはそれほど許せないことなんです」

ちなみにファーストリテイリングにおける二〇一〇年八月末時点での株主構成比で見ると、柳井正は二六・七%の株をもち、長男・一海は四・五%、次男の康治は七・九%（資産運用会社である MASTER MIND の分を加算）、妻の照代は六・七%（同 Fi ght&Step の分を加算）となり、一家四人で四五・八%を押さえる。

#### ・野菜事業

柳井が事業で失敗した責任をとらないということは、野菜事業（SKIP）の失敗を例にとるとはっきり見えてくる。先に書いたように二〇〇二年九月に開始した（SKI P）は、二〇〇四年四月までの一年半の間に二〇億円を超える赤字を出して、全面撤退している。

柳井は、野菜事業に参入した経緯を、二〇〇三年に出版した『一勝九敗』にこう書く。「永田照喜治さんという『痩せた土壌で水や肥料をできるだけ与えずに農産物が本来持っている力を引き出して育てる』方法を五〇年あまりかけて確立された方と知り合い、農業を改革したいとの熱意に共感したのが始まりだ。（中略）残留農薬が社会問題化し始めたこともあり、『おいしくて安全な食べものを、買いやすい価格で届ける』ことがコンセプトのこの事業は時流にも東っている」

衣料品が専門のユニクロがまったく畑の違う野菜の販売に進出することは、社内にも異論があり、マスコミからも疑問の声が上がった。

しかし結局は柳井が、「机上で議論していても最終的にはやってみなければ『ユニクロ方式』がどこまで通用するか分からない」と、周囲の反対を押し切って事業化を進めた。

#### ・友達の柳井談

地元でタクシー運転手をしている阿川秀見は、中学・高校と、二人で毎週のように釣りに出かけたという柳井の数少ない友達の一人である。

「あいつは、頭に“ど”がつくくらいまじめで、一本気なやつ。好き嫌いでも、なんでも白黒ははっきりしとった。頭が大きかったから、私が、『タコ、タコ』ってからかったりすると、『お前、なんかっ！』って言って、本気で怒りよった。高校は別々になったけど、『英語で赤座布団、引いてしまったけ、なんとかせにやいかん』と言ってたのを今でも覚えとります」

#### ・フリースの低価格と高品質化

ユニクロがそれまでアメリカの有名メーカーに注文して売っていた（ポーラフリース）の値段は四九〇〇円と五九〇〇円だった。それを自社生産に切り替えて、一九〇〇円という二分の一以下の値段で売り出して大ヒット商品に育て上げた。

柳井は『一勝九敗』で一九〇〇円という値段にたどりついた道筋をこう書く。

「当時は、ユニクロが日本で一番ポーラフリースを輸入している会社だった。しかし、それでは飽き足りなかった。ポーラフリースと同等以上の商品を作りたい、安価で良質のフリースを作って売りたい。そう考えるようになったのだ。ユニクロの至上命題は、常に低価格高品質を自社の力によって極め、実現することだ。こうして、中国の工場経営者と当社の生産管理担当者の検討が始まった。（中略）最終的には東レから原料を買い、インドネシアで糸にして、それを中国で織って、染色、縫製する。そんなパターンができた。品質も格段に向上した。数百万点作ることによってフリースの低価格と高品質化が可能になった」

#### ・足の遅い奴は置いていくよ

ユニクロには完全実力主義が浸透していて、年三回のボーナスの額も査定ではっきりと違ってきます。社内には『足の遅い奴は置いていくよ』という空気が強いので、自然と自分から残業をするようになるんです。店の成績がよくなないと、店長から店長代理へといった降格人事もありますから。僕が働いた間でもまわりで一〇件以上はそうした降格人事がありました。それに社内には、『会社が残業を強要しているのではなく、時間

内に仕事をこなせない店長が悪いんだ』という雰囲気がありましたね。労働組合もありません。

#### ・元店長の談

元店長の平山さんは現在、関東で飲食店を経営しており、ユニクロで働いた経験についてこう振り返る。

「ユニクロでは入社してすぐ店長になれるので、小売業の仕事を短期間に一から覚えるのにはいい訓練になりました。けれど長く働きたいという職場ではなかったですね。僕がいた九〇年代の終わりから二〇〇〇年代半ばまでは、毎年二、三〇〇人の大卒社員が入ってきましたけれど、毎年それと同じだけの大卒社員が辞めていきました。仕事がきつすぎますよね」

#### ・標準店の陣容

ユニクロの二〇〇坪前後の“標準店”と呼ばれる店舗の陣容は、店長が正社員で、(店長) 代行者が地域限定正社員か契約社員、あとは準社員とアルバイト——となり、全員で四〇人前後が働く。準社員は月間一〇〇時間以上の労働が可能で、アルバイトは一〇〇時間以下となる。いずれも非正規雇用だ。つまり、ユニクロの店舗で正社員であるのは、通常、店長と代行者の二人となり、非正規雇用の比率が非常に高い。

#### ・ユニクロの物流センター

いくら調べてみても、ユニクロがどこに物流センターを構え、どこの物流業者を使っているのかがわからなかった。物流業界二〇年という業界誌の編集長に聞いてみても、「ユニクロの物流のことは、ほとんどわからん」という。小売業にとっての物流体制とは、製造業がどこに工場を構えているのかと同じぐらい基本的な情報である。それがどこからも見えてこないことは不気味でさえあった。

#### ・三五〇円前後で中国工場から仕入れ

ユニクロと欧米企業とでは仕入れ価格の決め方が大きく異なる。ユニクロの場合、日本の消費者はこの商品には、この値段までしか払わない、とか、この値段より安く売りたい、というところからはじまる。日本で売りたい値段が最初にあって、そこからどこまで安く作ることができるのか、となる。たとえば、あなたが今着ている半袖のポロシャツの場合、四〜五ドルがユニクロの仕入れ価格となる」

私がおその日、着ていたのはユニクロで一九九〇円で買った焦げ茶色のポロシャツだった。ユニクロはそれを日本円にして三五〇円前後で中国工場から仕入れているのだという。

#### ・役員報酬は三億円

日本では二〇一〇年度の有価証券報告書から、一億円を超える役員報酬の公開が義務付けられた。ファーストリテイリングの二〇一〇年八月期の有価証券報告書によると、柳井が一年間に受け取った役員報酬は三億円。加えて一株当たりの配当金は二三〇円なので、配当金だけで六五億円を超えるインカム・ゲインを手にしたことになる。

#### ・完成品の五パーセントだけを抜きとって検品、しかも外部の検品業者に委託

“匠チーム”のもう一つの重要な役割としては、出荷前の最終検品の際のマニュアル作りがあります」

ユニクロは以前、出荷する全品を検品していたが、生産量が増えた現在では、工場から出荷する前に、完成品の五パーセントだけを抜きとって検品する方法に切り替えている。

「検品をするのは、外部の専門の検品業者です。まったく指示なしに、出荷前の短時間で検品を任せてしまえば混乱が生じます。検品業者は不良品をはねることが仕事ですから、判断基準をしっかりと固めていないと、不良品としてどんどんはねてしまうのです。

「匠チーム」が、事前に商品ごとの検品の勘所を細かいマニュアルとして検品業者に渡すことで短時間でスムーズな検品が行われるようになっていました。仮に、マニュアルなしに全部任せてしまうと、不良品率が高すぎて工場から出荷できず、店舗の品切れにもつながります」

#### ・ZARA とユニクロ

ZARA もユニクロも企画・製造から販売までを一社でコントロールする SPA 企業でありながら、両社のビジネスは次の三つの点で大きく異なる。

一つは、ユニクロに比べると ZARA は価格設定が上であるという点であり、もう一つは、商品開発のスピードである。ユニクロが商品開発から店舗に並べるまでに平均で一年かかるのに対して、ZARA は最短で同じ工程を二週間で行うことができる。三つ目は、ZARA は少量多品種の品揃えをしている。ユニクロが年間で一〇〇〇品番の商品を作るのに対して、ZARA は一万を超える品番を作る。

ZARA の商品はどれぐらいの価格帯となるのだろうか。

女性用のジーンズは五〇〇〇円台から八〇〇〇円台が中心となり、オーバーコートとトレンチコートは一万円台から四万円台となる。T シャツは二〇〇〇円台から三〇〇〇円台が中心——といった価格帯となる。ユニクロの商品と比べると、二倍前後の価格である。

#### ・中途採用の執行役員が多くが辞める

——玉塚さん以降でも、中途で採用した執行役員が多くが会社を去っています。『成功は一日で捨て去れ』によると、「中途採用した執行役員は、この当時（二〇〇五年一月を指す）から三年半で一〇人を超えた。残念なことだが、今はほとんどの人たちが退社している」とあります。これは柳井さんの「厳しさ」と関係があるのでしょうか。

「それも少しは関係はあるんですが、それよりも仕事をやるスタイルが合わなかったんじゃないか、と思っています。というのも、執行役員として採用した方は、元いた会社で、副社長とか常務ですとか、ある程度の形ができあがっていた。ある意味では、すでにある組織という仕組みに乗っかって、部下の力に頼るだけでも仕事ができる立場にあった人たちだったんです。でも、われわれの場合だと、今から成長していかないといけない。自分たちで、ハンズオン（直接参加）という方法で仕組みを作って行かないといけないんです。そこのスタイルが違っていたんじゃないかと思うんですね」

#### ・気概、志

日本は戦後の焼け野原の、何も無い状況から高度成長を果たしてきた。でも今は、残念ながら、戦後の日本人が持っていた気概とか、志といったものが、希薄になっていると思うんですよ。物質的に豊かになったとあって、それに満足している。でも、他の国の人々の給料が上がっていて、日本だけ安定というのは、僕にとっては衰退だと思うんですよ。

#### ・ビジネスにおいては、辛いことがイコール正しいこと

——では、柳井さんにとってビジネスに対する動機づけとは何でしょうか。

「ビジネスにおいては、辛いことがイコール正しいことなんです。でも見方によったら、ビジネスほど面白いものはないよね。ビジネスって、毎日、成績表をもらうのと同じでしょう。売り上げとか利益とかいう数字の成績表が毎日出てくる。自分たちでお客さまにいい商品を提供して、喜んでもらって、しかも儲かる。こんないい仕事はないと思います」

#### ・内定者合宿

二〇一一年に入社し、半年後に店長になった斉藤夏雄（＝仮名）は、入社前年の夏に行われた五日間の内定者合宿に参加した。

斉藤は、慶応大学の体育会に所属していたスポーツマンらしく礼儀正しい青年だ。

・・・

ユニクロの経営理念二三条とは、第一条の「顧客の要望に応え、顧客を創造する経

営」にはじまり、第二三条の「仕事をするために組織があり、顧客の要望に応えるために社員、取引先が有ることを徹底認識した壁のないプロジェクト主義の経営」で終わる。

斉藤はこう語る。

「この二三条については、句読点や漢字の表記にいたるまで**完璧に暗記**することが要求されました。文章を覚えていれば、句読点や漢字が少しぐらい違っていてもいいんじゃないか、という考えは通用しません。合宿の日程は一日八時間ですが、二三条が覚えられないと、居残りして暗記することが要求されました」

#### ・三年後離職率は4割

**若手社員の離職率は異常に高い。**

二〇〇五年一二月発行の『就職四季報』によれば、三年後離職率は「三六・六%」だったが、翌年からユニクロは三年後離職率の情報を非公開としてきた。

「週刊東洋経済」の取材に対してユニクロが公開したデータによると二〇〇九年入社は五三・〇%、二〇一〇年入社は四七・四%、一一年入社は二年間で四一・六%となっており、これは「同業の中でもかなりの高率だ」（二〇一三年三月九日号）という。

この背景には、店舗運営の構造的な問題もあるようだ。ユニクロの元社員に話を聞くと、二店舗目で精神的に追い詰められたと語る人が複数いた。**大学卒業後、わずか半年で店長**という職責を任され、売上高や人件費などの数字に責任を持たせられるからだろう。

#### ・訴訟

柳井は、『ユニクロ帝国の光と影』が出版された直後、二〇一一年六月六日付の同社の「部長会議：ユース」で、提訴した理由についてこう語っていた。

〈この書籍は、ユニクロが収益を上げ、成長しているのは、社員やお取引先の犠牲の上に成り立っていると誤った印象を与えるような内容になっている。／高収益を上げ、高成長を遂げているユニクロは、低価格と高品質を両立した商品を実現するために、店舗の社員やお取引先の労働者から搾取している、という内容が書籍に書かれている。／しかし、我々は、そのような恥ずべき行為は決してしておらず、万が一、不適切な労働実態などがあれば、真摯にそれを正していく企業である〉

また同社とユニクロは二〇一三年一〇月二九日、東京地方裁判所にて下された判決を不服として、東京高等裁判所に控訴した。

---

## WEB ニュース

# 高額訴訟は二審も敗訴、ユニクロは変わるか

## 名誉毀損 2億 2000万円請求裁判の顛末

[風間 直樹](#) : 東洋経済 記者

2014年03月27日



柳井正・ファーストリテイリング社長はどう対応するのか

2度目の判決も、やはり「完敗」だった。[ファーストリテイリング](#)と子会社のユニクロが、名誉毀損で文藝春秋を訴えていた裁判で、東京高等裁判所は3月26日、原告側の請求をすべて退けた一審判決を維持し、ユニクロ側の控訴を棄却した。

2011年6月、ユニクロ側は国内店舗や中国の生産委託工場における過酷な労働環境をレポートした、「週刊文春」ならびに同社が発行した書籍『ユニクロ帝国の光と影』（横田増生著）における記述が名誉毀損に当たるとして、書籍の発行差し止めと回収、謝罪広告および2億2000万円の損害賠償を求め、東京地方裁判所に提訴した。

## 争点は元店長の発言の信憑性

「11月や12月の繁忙期になると、月（間労働時間が）300時間を超えています。そんな時は、タイムカードを先に押して、いったん退社したことにしてから働いています。本部ですか？薄々は知っているんじゃないですか」。

一審で国内の労働環境について争点となった記述は事実上、現役店長の発言であるこの1カ所のみだった。「週刊東洋経済」が昨年3月9日号「[ユニクロ 疲弊する職場](#)」でも指摘した、長時間労働とサービス残業の有無が焦点となっていた。

東京地裁は昨年10月18日、この店長の話は信用性が高いとするなど、国内店舗の労働環境に関する記述を「重要な部分が真実」と認定した。また中国の工場における長時間残業についての記述も、「重要な部分が真実であると判断したことには相当の理由がある」と認めた。この判決に対してユニクロ側は、「不自然なほど極めて限定的に事実であると認定されている」「あいまいな聞き取りを正当な取材と認め、軽率に結論付けられている」と強く反発。判決を不服として東京高裁に控訴していた。

控訴審においても、ユニクロ側は「国内の店舗に関しては、時間外長時間就労に対する懲戒処分履歴を明らかにすることにより、真摯に時間外長時間労働の防止に努め、その結果、月間240時間を就労時間のリミットとする職場秩序を作ってきた」「中国の生産委託工場において、コードオブコンダクト（行動規範）を設け、その遵守を工場側に求め、また、外部の監査会社に委託した定例監査を通じて、生産委託工場の労働条件を恒常的に監視してきた」ため、摘示事実は真実ではないし、真実と信じるについて相当な理由はないと主張してきた。