はじめに

日本経済は1980年代後半からバブル経済を形成し、1990年に崩壊を招き、それ以降の長期不況時代を「失われた10年（平成不況）」と言う。このようなバブル崩壊後の不況の中で、デパートや総合スーパーなどが不振に陥った。これはアパレル業界も例外ではなかったが、「ファーストリテイリング（以下企業名の説明以外、ブランド名の『ユニクロ』と呼ぶ）」[1]、「しまむら」、そして「無印良品」の3社は、アパレル業界の勝ち組に位置し、この中でも、特にユニクロは1996年から急成長し、売上高と経常利益において、他社を圧倒的に引き離している。

従来の研究では、ユニクロの成長要因を当社独自の製造小売システム（以下、「Speciality store retailer of private label apparel」の略 SPAとする）に求める見方がある（横田，2001；地引，2001）。SPAとは、商品企画から製造、販売までを一貫して手がけるシステムであり、多くのアパレル企業が採用している。ユニクロのSPAが注目されたのは、安価な中国での生産や匠チームによる品質向上などの努力を行って、高品質低価格製品を大量生産できるシステムを築いたという点であろう。

だが、本稿の関心は、このようなユニクロ独自のシステムではなく、ユニクロが経営環境に適応する際に行った実験的学習（Experimental Learning）である。実験的学習とは、経営環境を認識することを目的とした学習であり、これは企業家のドミナント・ロジック（Dominant Logic）によって行われる。

ドミナント・ロジックとは、経営陣によって形成・共有された組織や事業に関するパラダイムであり、組織の認知システムの基盤となっている論理である（Prahalad and Bettis，1986）。Prahalad and Bettis（1986）によれば、企業の多角化はこのロジックに依拠して行われるとある[2]。したがって、

---

[1] 企業名のファーストリテイリングは、ファースト・フードを意識したもので、「お客様の要望を素早くキャッチし、それを商品化し店頭で直ぐ販売する」という意味が込められている。ユニクロは、ユニーク・クロージング・ウェアハウスを略したもので、「独特の衣料倉庫」を意味している。

[2] ドミナント・ロジックは、コア事業の経験から確立された考え方であり、事業の成功をもたらす。しかし、全ての事業に適用可能ではなく、不適当な場合でも依拠しがちである（Prahalad and Bettis，1986）。

ドミナント・ロジックは、企業家が描くビジネス論理であり、企業の持続的な成長や競争力の維持・強化のための重要な原動力であると解釈できる。

本稿では、ユニクロの成長戦略について、経営者である柳井正（以下、柳井）のドミナント・ロジックから行われた「実験的学習」という概念を明らかにし、企業の成長と発展を牽引したことを考察する。したがって、研究方法としては、ドミナント・ロジックを柳井の発言（文献、雑誌、資料など）で集め、ユニクロの成長戦略に対し、柳井はどのような意思決定または実験を行っているのかを考察する。

一 ユニクロ方式の形成

1. SPA 方式

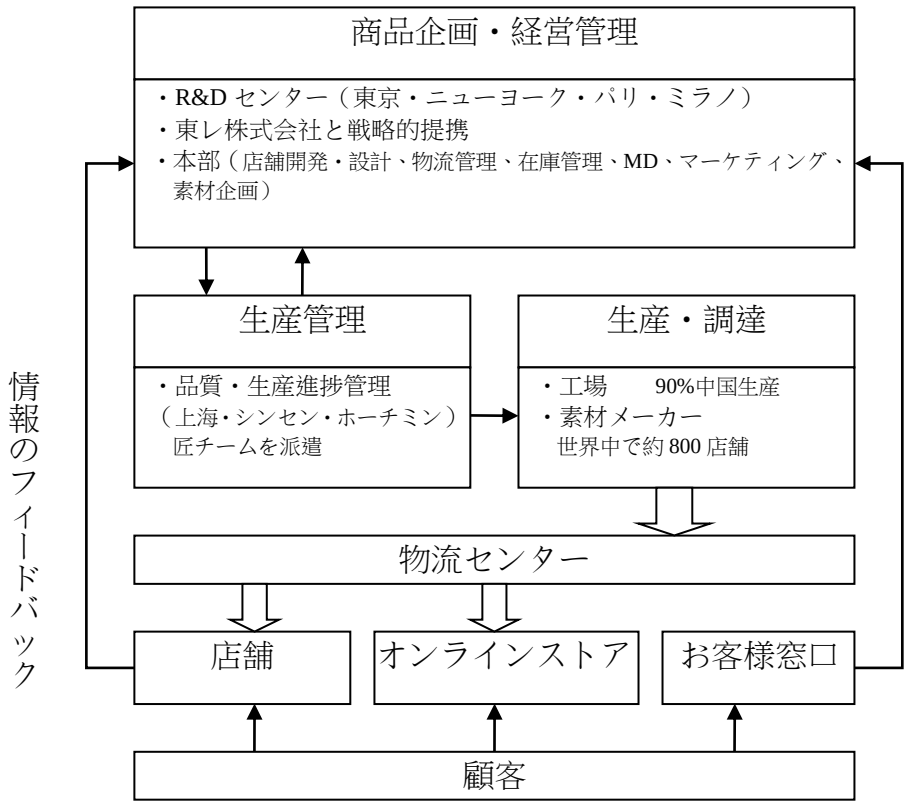

図 1　ユニクロ方式

出所）横田高明（2001）および『http://www.uniqlo.com/jp/』2008 年 8 月 26 日をもとに作成。

SPA 方式は、アメリカの衣料品小売大手 GAP の社長（Donald Fisher と Doris Fisher）によって始められた。それは自ら製品を企画し、自社製品として委託生産させ、自らのチェーン店で販売する製造小売業という形態である。すなわち、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売業態であるが、現在では、素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などすべての工程を一つの流れとしてとらえ、サプライチェーン全体のムダやロスを極小化するビジネス・モデルであり、成長が著しい「ユニクロ」や「無印良品」などはこのシステムを採用している3。

図 1 を見ると、ユニクロの SPA は、商品企画・生産・物流・販売まで、自社が一貫したコントロールを行い、高品質低価格のカジュアル・ブランドを提供していることが分かる。だが、注目したいのは、商品を自ら企画するという点だけでなく、生産に関して、中国を中心としたアジアの工場と契約している点にある。さらに重要なのは、リスク（作りすぎや欠損品など）をすべて負担する形（買い取り）で外部委託する代わりに、品質に関しては、ユニクロが主導権をもって、各工場の品質向上を指導している点である。これらが、高品質の製品を低価格で市場に投入できるユニクロ方式として研究されてきた（横田，2001；地引，2001）。

ユニクロ方式に限らず、SPA 方式の利点は、「規模の経済」の追求と「スピードの経済」の追求を同時に達成できるという点にある。顧客ニーズの多様化に応じるためには、ニーズを素早く吸収し、市場でそれに応じていく必要がある。その意味で、本稿が注目するのは、顧客ニーズを素早く吸収し、その情報を市場で試す実験的学習である。

2.実験的学習

実験的学習とは、経営環境を認識することを目的とした学習である（Argyris and Schön, 1978 ; Garvin, 1993, 2000 ; Nystrom and Starbuck, 1984）。この学習には、適応的実験と創造的実験の 2 つがある（榊原，2006、2009）。適応的実験は、回顧的学習であり、現時点での支配的な見解を確認（もしく

[3] SPA 方式は、小売業者が製造や企画を担当するとともに、POS 分析や購入者分析、店舗開発など「販売」におけるノウハウの形成までを行っているため、効率性を追求できるモデルであるが、自らが企画と生産を行っているため、リスクが大きく、工場管理から店舗オペレーションまで広いノウハウが必要な点に注意が必要出る。

は否定）することを意図したものである（Garvin, 2000；青島・加藤,2003；榊原,2006、2009；古澤,2003；吉田,2003）。例えば、セブンイレブンジャパンは、消費者ニーズの把握を目的として、日常現場での POS 情報から「こうすれば売れる」と仮説を立てて、そこからもたらされた情報の学習を繰り返し、売れ筋・死に筋を把握し陳列などを変えている。この点は現場が試行錯誤を繰り返しながらも仮説検証し、消費者または顧客にとっての価値を追求している。これは、ユニクロの各店舗にも該当する。

創造的実験は、新たなバリュエーションの創造、もしくは市場機会（新規事業や新製品など）に関する発見を意図したもので、「こうしたら、どうなるか」を知るためのものである（Garvin，2000；青島・加藤，2003；榊原，2006、2009；原田，2000；古澤，2003；吉田，2004）。この実験は、新たなバリュエーションを図る多角化戦略や差別化戦略などの戦略的意思決定と深く関わっている（青島・加藤，2003 ；原田，2000；榊原，2006、2009）。したがって、本稿では、この実験に絞って、ユニクロの成長戦略を考察する。

また、実験に必要なのは、現場レベルの学習を重視することにある。なぜなら顧客に一番触れている現場の知識が経営環境の変化や機会に重要だからである。現代の経営戦略では、顧客ニーズの多様化に対応するために、経営陣が現場の視点を組み込み、戦略的意思決定を行う。これが創発的戦略の考え方である（Mintzberg, 1994）。

ユニクロの場合には、1998 年の ABC（オール・ベター・チェンジ）改革が行われるまで、本部による集中管理であった。だが、ABC 改革後、個店対応へと移行している。ABC 改革のポイントは以下の 3 つである（柳井, 2003、p.90）。①売れる商品をいかに早く特定し、作り上げるのかという業務に焦点を合わせる。②マーケティングを徹底し、MD と連動して、「売れる理由」を売場で表現することに全エネルギーを集中する。③個店対応や SKU 管理（色やサイズ別の商品管理）を、最初の企画生産から最終の販売まで徹底し無駄を排除する。

販売面においては、③の意識改革が進められている。その意識改革の代表的な 1 つとして、スーパースター（以下、SS と略称）店長制度である。SS 店長制度の導入は、コストのかからないフランチャイズ・ストア（以下、

FC と略称）化を進めることを目的としているが、現場の自主性を尊重することが最大の目的であった[4]。

個店対応は、現場が本部の意向に従ってマニュアル通りに動く「手足」からの脱却を意味する。すなわち、顧客の一番近い場所で、接客や仕入の判断等を自ら判断し、気づいた情報を本部へと伝える。これが、個店対応の利点である。全社戦略レベルで考えれば、製品のトレンド、クレーム、顧客層等に直に触れる現場の判断またはアイデアが、現行戦略の改善、新たな戦略の形成をもたらす。これを繰り返すことこそが、実験的学習である。

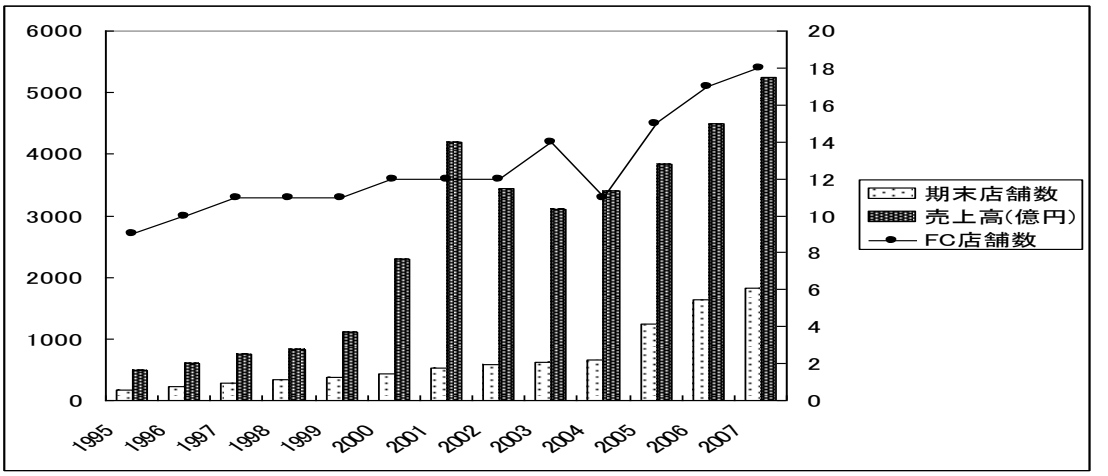

図 2　ユニクロの売上高推移と店舗数

出所）株式会社ファーストリテイリング『有価証券報告書』各年版。

図 2 を見ると、ユニクロは、店舗数も毎年順調に増えている。店舗数は 1994 年に 100 店舗、1997 年に 300 店舗、2001 年に 500 店舗、2006 年に 700 店舗、2007 年に 1800 店舗にまで達している。また、フランチャイズ・ストア（以降 FC と示す）も、少数ながらも増加傾向にあることが分かる。これ

[4] 柳井は「マニュアル通り、本部から指示されたことをやる人＝店長みたいな考え方は絶対にまずい。あくまでも店長自身が、その店の人員を把握し自ら商売をやっていく、そして自分の人生としてその店長職にかける志を持っていることが大切なのです」（『商業界』2003, p. 36-42）と発言をしている。

また、ユニクロの FC 展開は、当初、コンビニエンスストアと違い、一般募集をせず社員を育成し、その後独立する方法をとることにある。柳井はオーナーを育てることを目的として、FC を一般募集せず、 10 年程、ユニクロの社員として勤めた後、FC のオーナーとして独立させている。

ら全てが実験的学習を促進する店舗であると考えると、ユニクロは多大な強みを持っていることになる[5]。

二 ユニクロの成長概要

ユニクロのブランド・アイデンティティ（以下、BI を略称）、戦略的意図（Strategic Intent）、競争戦略、コア・コンピタンスは以下に示すことができる。まず、BI は、あらゆるステークホルダーに対して、知って欲しい企業のあり方であり、「ユニクロはあらゆる人がよいカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業」と認知されている。

次に、戦略的意図は、ドメイン（企業の生存領域）や企業の長期的なビジョンであり、ユニクロは「世界的なカジュアル企業になる」ことを目指している。最後に、競争戦略は、顧客に対し高品質な製品を低価格で提供し、競合他社との差を広げている（高品質低価格戦略）。これを実現するために、ユニクロは SPA を採用している。

柳井は、「2010 年に売上高 1 兆円と経常利益 1,500 億円」を掲げ、上述の戦略的意図を目指している。図 1 を見ると、売上高は 1995 年から 2001 年まで順調に伸びている。2000 年の爆発的な伸びは、フリースブームによるもので、2002 年の下降は、フリースブームの終焉を意味する。注目すべきは、2005 年以降順調に売上を伸ばし、2007 年にはフリースブームの頃を上回っているという点である。これは、国内におけるカシミアセーター、スキニージーンズ（2007 年、年間 400 万本）などのヒット、女性インナー専門店「Body by　Uniqlo」や子供服専門店「ユニクロキッズ」の新業態、そして、ロンドン、中国、韓国といったグローバル展開がその要因としてあげられる。また、M&A も売上増加に寄与している[6]。

---

[5] 柳井は「全ての店舗が頭脳であり、商品を売らされるのではなく、商品にコミットし、自分で売る感覚を日常化する。これが実現すれば、コンピュータ管理と人間の頭脳が連動した『生きたシステム』になる」（柳井，2003、p.93）と個店対応の強みを述べている。

[6] ユニクロの M&A の動機は、「事業構築の時間の節約」、「世界トップクラスの経営者の獲得」、「FR グループに足りない機能、強化すべき機能の獲得」、「海外事業のプラットフォーム化」などを説明している（月泉，2006、p.196）。だが、上述した「2010 年に売上高 1 兆円と経常利益 1,500 億円」の達成に、柳井は M&A が有効であると考えている。

また M&A の例には、2004 年 1 月、日米で人気の好感度ブランド「Theory」を展開するリンク・セオリー・ホールディングス（当時リンク・インターナショナル）への資本参加（32.2%株式取得／持分法適用会社）、2005 年 3 月、靴小売業界 5 位のワンゾーン（旧靴のマルト

表１　ユニクロの沿革

年	成長概要
1949 年 3 月	山口県宇部市にて「メンズショップ小郡商事」を個人営業にて創業
1963 年 5 月	個人営業を引き継ぎ、「小郡商事株式会社」を設立[資本金 600 万円]
1984 年 6 月	「ユニクロ」第 1 号店を広島市に出店[ユニクロ袋町店、91 年閉店]
1985 年 6 月	ユニクロ発の郊外ロードサイド店を下関に出店（91 年閉店）。ユニクロ店舗の原型となる。[郊外ロードサイド展開]
1988 年 7 月	全店に POS システム導入、フランチャイズ店第 1 号店を山口県山口市に出店
1989 年 2 月	大阪府吹田市に商品部大阪事務所を開設[98 年閉鎖]
1990 年 9 月	コンピュータ情報システム導入[商品情報および販売情報の把握のため]
1991 年 9 月	「株式会社ファーストリテイリング」に変更[本格的にチェーン展開を開始する]
1994 年 7 月	広島証券取引所に株式を上場[直営店舗 109、フランチャイズ 7]
1994 年 12 月	米国ニューヨーク市にデザイン会社インプレスニューヨーク Inc.を設立[デザイン・情報収集機能強化のため。100%子会社。98 年 7 月解散。]
1996 年 2 月	山東宏利綿針織有限公司を設立[中国山東省にニチメン（株）や中国企業を含む 5 社と設立（出資割合 28.75%）]
1996 年 10 月	ヴァンミニを子会社化[子供服の企画開発から販売までの一貫したシステムの完成を目指し、出資割合 85.0%で子会社化。2000 年 8 月解散）]
1996 年 11 月	東京都渋谷区に東京事務所を開設[自社企画商品開発体制充実のため。98 年閉鎖]
1997 年 4 月	東京証券取引所第 2 部に株式を上場[直営店舗 267、フランチャイズ 11]
1998 年 2 月	新たに原宿に東京事務所を開設[商品部大阪事務所と東京事務所を閉鎖統合した]
1998 年 11 月	首都圏発の都心型店舗、ユニクロ原宿店を出店。〔本格的な都心展開〕10 月からのフリースキャンペーン（フリース、1900 円）が話題を呼び、原宿店で開花する。
1999 年 2 月	東京証券取引市場第 1 部に上場
1999 年 4 月	中国に上海事務所[生産管理強化を図るため]
2000 年 4 月	東京都渋谷区道玄坂に新たに東京本部を開設[MD・マーケティング機能の強化を図るため]
2000 年 10 月	インターネット通信販売を開始[新たな販売チャネルの開拓と顧客の利便性を高めるため]
2001 年 9 月	ユニクロ海外進出の第一歩として英国ロンドン市に 4 店を出店[グローバル展開]
2002 年 4 月	ユニクロデザイン室を設立[50 人を超えるデザイナーとパタンナーを有する独立組織を設立]
2002 年 9 月	中国上海市にユニクロ 2 店舗を出店し、中国における営業を開始
2004 年 12 月	米国ニューヨークにデザインスタジオを設立[R&D 強化を目的]
2005 年 9 月	韓国ソウル市に韓国発の店舗を出店
2005 年 11 月	持株会社制へ移行[株式会社ユニクロに国内ユニクロの運営事業を移管]
2006 年 11 月	ニューヨーク・ソーホー地区にグローバル旗艦点を出店

ミ）の買収（100％株式取得）、2005 年 6 月アスペジ・ジャパン（旧シールド）経営権取得、2005 年 9 月、コントワー・デ・コトニエ・ジャパン（日本法人）設立、2005 年 12 月プティ・ヴィクル社（ブランド名：プリンセス・タムタム）買収などである。

表 1 と図 1 を詳しく考察すると、ユニクロの成長戦略は、「郊外ロードサイド展開（1985 年から 1997 年）→都心展開（1998 年）→グローバル展開（2001 年以降）」の 3 つに分けられる。郊外ロードサイド展開は、しまむら[7]と同様、競合度の低い郊外に出店する戦略である。ユニクロは、しまむらが製品のバラエティー性（品揃え）[8]で勝負しているのに対し、「洋服はパーツ」という柳井の考えにこだわり、消費者自身がコーディネートできるベーシック、カジュアルで勝負していた。

競合度の高い都心展開は、1998 年の ABC 改革により、日本の流行先端地である原宿で達成できた。都心展開は、日本におけるユニクロブランドの確立を目指した戦略行動といえる。柳井は、ユニクロをグローバルで通用するブランドとして確立したかった[9]。だから、柳井は、原宿進出に際しても、あえて GAP の隣に出店したのである。

原宿の都心展開で、爆発的なフリースブームを築き、成功を収めるが、2001 年秋から成長が鈍化（売上高が 12 ヶ月連続して 2 桁減）していった。だが、柳井はユニクロを世界的なカジュアル・ブランドにする手を休めることはなかった。

三 ユニクロにおける実験的学習の事例

Greiner(1972)は、企業の成長に伴い、単なる規模的な拡大にとどまらず、組織の内外の分化と統合の過程などの変化と革新を繰り返す点に注目した。経営政策はすべて企業家の意思決定によって、事業の安定的な成長要因が確定されているとは限らず、新規開業および事業展開の過程で、適応型の学習と創造型の学習の双方を両立させることによって、競争優位や企業成長が可能となる。したがって、本稿では、郊外ロードサイド展開、都心展開、グローバル展開の 3 つの成長戦略で行われた実験的学習に注目する。

1.郊外ロードサイドと都心展開

1984 年のユニクロ 1 号店（広島市）で都心での成功をおさめ、1985 年に

[7] しまむらは実用衣料の専門チェーンの店で、低価格を武器にした小売業者である。

[8] 都心より商圏が小さい地域は、顧客同士が同じ服装になってしまうことを嫌うため、品揃えが多いことが必要となる。

[9] 柳井は「ぼくはユニクロを、アメリカのリミテッド、ギャップ、イギリスのネクストなどに比肩できる、その国を代表するようなファッションのチェーンストアあるいは SPA にしたいと願っていた。それは会社が小さい頃からの夢だった」（柳井，2003、p. 98）と発言をしている。

2 号店（ユニクロ山の田店）を郊外型の店舗としてオープンした。これがその後の標準型となる郊外ロードサイド店である。また同年に、岡山市の都心型（表町店）と郊外型（岡南店）の 2 店舗をオープンしている。

順調に見えたユニクロだが、1986 年に都心型の広島 2 号店で失敗する。広島 2 号店は、1984 年の 1 号店を出して以来、順調に出店が続いた後の店舗で、映画館の入る既存ビルの 2 階にあり、売り場面積 1,000 平方メートルで、当時としては大型店であった。立地の割に予定の 6 割しか売上があがらず、当時のユニクロの利益 7,000 万円がこの店の赤字で相殺され、柳井は倒産を意識した（『日本経済新聞朝刊』2004 年 4 月 19 日付）。しかし、この失敗が郊外ロードサイド展開の成功をもたらす種であった。

都心型は賃料が高い割に思い通りの店舗構築ができない。したがって、ユニクロは、出店コストが安く、計画的な店作りができる郊外出店を主軸に方針転換をした。郊外ロードサイド展開は、日本の自動車社会の到来も重なり、順調に成功していった。

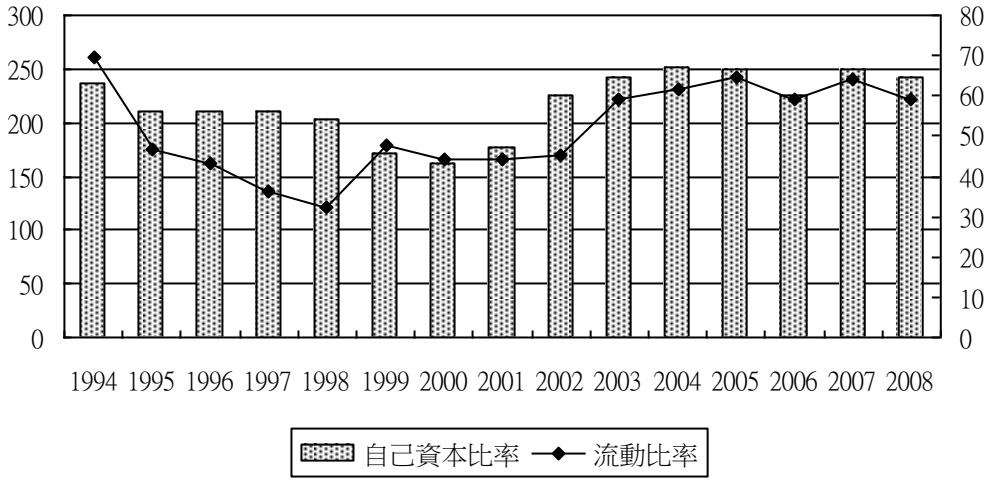

図 3　ユニクロの流動比率と自己資本比率

出所）図 1 に同じ。

柳井は、休日に遠方から自動車に乗ったカップルやファミリーがカジュアルウェアを買うのを見て、カジュアルは年齢も性別も関係なく需要があり、トレンドものよりもベーシックなものに需要があると再確認し，ドミナント・ロジックを修正していった（柳井，2003）。この学習以降、ユニクロの

対象顧客を「ノンエージ、ユニセックス」とし、トレンド品よりもベーシックな商品を扱う。また都心型よりも郊外型の方が、買う目的を持った顧客が多く、買い上げ率が高いということも学習している。

だが、ユニクロは、1997 年、店舗数が 300 店を超える反面、1994 年以降、停滞期を経験する。図 3 を見ると、短期支払能力を示す安全性の流動比率が 100%を下回らないまでも落ち込んでいる。この停滞期を打破するために、1996 年以降、レディース、セーター、カットソー、キッズへと製品の幅を広げていった。

注目すべきは、1997 年の創造的実験である。ユニクロは、ユニクロ既存店舗との差別化をはかるために、「ファミクロ」と「スポクロ」を設立した。ファミクロとは、婦人服や子供服の増加に伴い、ファミリーカジュアルを扱う業態で、スポクロは、スポーツシューズを含め、スポーツカジュアルを売る業態である。

柳井は、創造的実験[10]を新業態で行ったが、1 年も経たないうちに、撤退を考えた[11]。その理由は、ユニクロ社員が「家族と一緒に買い物するのに 3 店舗回らなければならず、ものすごく時間がかかった」という発言であった。すなわち、この実験での失敗は、ユニクロ店と新業態の違いが明確に打ち出せないまま資源分散したことにある[12]。この失敗からの学習が、集中管理から個店管理へと移行させ、既存のユニクロ店舗を強化する改革へと導くことになった[13]。それが、既述の ABC 改革である。

「ファミクロ」と「スポクロ」は、結果的に失敗となるが、それが転機と

[10] 実験に関しては、柳井の「新業態（ファミクロとスポクロ）は立ち上がりで苦戦しているが、商売は実験してみないと分からない。来年の秋冬まで 1 年やれば、儲かるかどうかは分かる。それが、効率が上がるとなれば大量出店すればいい」（『東洋経済』1998 年 3 月 11 日，p. 98）というが裏付けとなる。

[11] 1997 年 10 月に 9 店舗ずつ出店し、その後、スポクロ 17 店舗とファミクロ 18 店舗を出店した。

[12] 新業態の失敗に関し、柳井は「お客様の立場で見ると、本来なら一カ所で済むところを三カ所の店舗を回る必要がでてしまった。こんな不便なことはない。独りよがりの商売だった」（柳井、2003、p. 73）と発言をしている。

[13] 柳井は集中管理の限界を以下のように発言している。「本部による集中管理では行き詰まると気づいたのは新業態である『ファミクロ』と『スポクロ』の失敗がきっかけだった」（『日経ビジネス』1998 年 12 月 21 日号、p. 42）と。

なり、郊外ロードサイド展開から都心展開へと成長戦略を方向転換できた。この都心展開も創造的実験の失敗からもたらされた成功である。ユニクロは、原宿出店前に行った大阪アメリカ村での創造的実験の失敗によって、原宿店での成功が果たせた。その戦略の失敗は、大阪アメリカ村という大都市にもかかわらず、郊外ロードサイド展開で行っている戦略をそのまま使ってしまったことである[14]。この失敗を簡単に言えば、「何を売りにしている店か分からない店舗」になってしまったことにつきる。

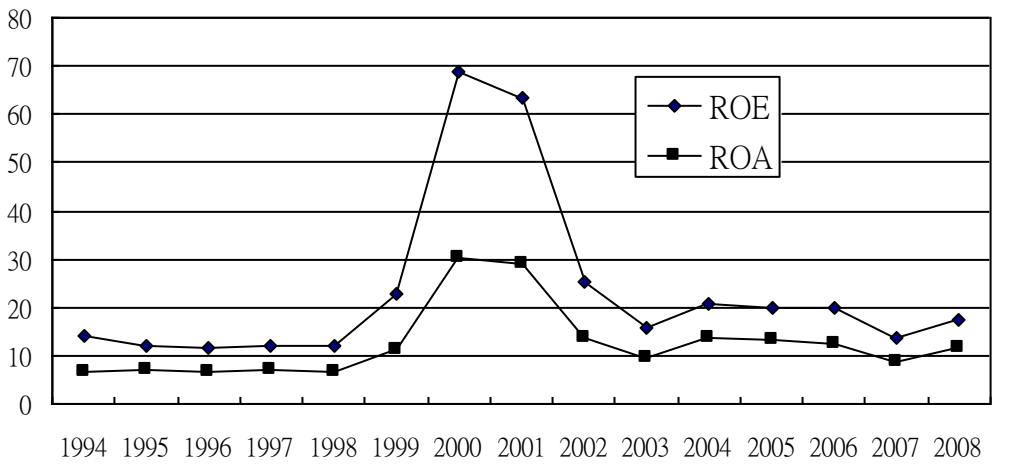

図 4　ユニクロの ROE と ROA の推移

出所）図 1 に同じ。

だが、この失敗から単一商品（1999 年秋冬物のフリース）に絞り込むという次なる都心展開の秘策を生み出し、原宿という競合度の高い都心展開に成功する。図 4 を見ると、2000 年（急成長期）の ROE が約 70%という非常に高い業績を上げる。まさにフリースブームであった。

ユニクロは、ファミクロとスポクロの失敗と大阪アメリカ村による都心展開の失敗から学習し、個店対応と単一商品のアイデアを創造している。都心

[14] 柳井は「（アメリカ村での）売り上げ不振は郊外型店と同じようなオープンの仕方、売り方をしたことにつきる。チラシでは、総花的にいろいろな商品を扱っていますと告知をして、郊外型店と同じようなオープンをしてしまった。・・・これでは単なるディスカウンターと同じになってしまう」（柳井，2003、p. 169）と学習している。

展開の成功後、ユニクロは、一時的に競争優位を確保したが、大手 GMS（スーパー）との企業間競争が激しくなり、再度、業績が低迷した（図 4 参照）。業績低迷の原因として、ユニクロは、①新鮮みのある新商品の投入ができなかったことと、②商品面・価格面で他社との競合が激化したことをあげている（『有価証券報告書』各年版）。だが一番問題となったのは、フリースの爆発的ヒットが、組織に「補充すれば売れる」というような慢心と保守的な傾向を生じさせたことであった。組織の慢心は、現場での学習を妨げるため、実験的学習の弊害となる。したがって、柳井は、成功体験による保守的傾向を嫌い[15]、「何かに挑戦する」という新しい方向性を打ち出していった。それが①他商品（食品事業）を SPA の仕組みで実験することと②グローバル展開を果たすことの 2 つの実験であった[16]。

2.食品事業における実験的学習

ユニクロは、2002 年に本業の業績が悪化している下降期に、非関連分野である食品事業に新規参入を果たした[17]。参入動機は、新規事業担当者が八百屋の息子で食品分野に意欲的であった上に、品質面での付加価値性の高い永田農法[18]の野菜が、デパートやスーパー等の野菜よりも顧客に受け入れられるとの見解がなされている（『日経ビジネス』2002 年 3 月 25 日号；『東洋経済』2002 年 3 月 13 日号）。だが、柳井は、「ユニクロ方式」が他分野に転用可能であると考え、食品事業分野で実験してみたかったのである[19]。

---

[15] 「成功するということは保守的になるということだ。今のままでいいと思うようになってしまう。成功したと思うこと、それがすなわちマンネリ化と保守化、形式化、慢心を生む源だ。商売にとっていいはずがない。商売というのは、現状があまりうまくいかなかったときに、『だったら、どうやればうまくいくのか』ということを徹底的に考えるということであり、成功したと思った時点でだめになる」（柳井, 2003、p. 173）と。

[16] 柳井は、1996 年に、すでに 2000 年頃のユニクロの選択肢（成長戦略）を考えた次の発言をしている。「500 店舗くらいで曲がり角が来ると思うんです。ちょうど 2000 年頃でしょう。その先は、ユニクロの店舗を海外展開するのが 1 つの選択肢と考えています。それと、ユニクロで確立した製造小売業の仕組みを他の商品に拡大する。あるいは、海外の小売業との合弁事業を日本で展開する。・・・3 つの選択肢の中から、複数の実験店を今後 3 年のうちに立ち上げるつもりです」（『日経ビジネス』1996 年 1 月 15 日号）と。

[17] ユニクロは、食品販売子会社エフアール・フーズを設立し、ブランド名を「SKIP（スキップ）」としてはじめる。

[18] 永田農法とは、永田照喜治が 50 年かけて開発した農法で、痩せた土壌で水や肥料をできるだけ与えず農産物が本来持っている力を引き出して育てる農法である。

[19] 柳井は、農業が日本で一番遅れている産業であると認識している。したがって、ユニク

結局、この事業には失敗し、1 年半で撤退した。

企業は、新たな成長を求め、創造的実験をする必要がある。だが、このユニクロの事例から創造的実験を行う際に考えなければならない点が明らかになった。それは実験する場（市場）である。実験する場は、新たな実験を行う分野の選択であり、BI や戦略的意図が深く関わっている。

既述のように、ユニクロの BI と戦略的意図は、カジュアルウェアを連想させるもので、野菜ではない。ユニクロが食品分野に進出するには、BI や戦略的意図を「ユニクロが食品分野に進出してもおかしくないもの」に変更する必要がある。そうでなければ、従業員や顧客のドメイン・コンセンサスを得られないからである。

非関連多角化は、撤退や失敗のリスクが伴うため慎重性が求められる。だが、一方で中核事業は、いずれは衰退していくため、新たな事業転換が求められることも事実である。したがって、非関連分野で実験をする際には、BI や戦略的意図を柔軟に変え、従業員や顧客などにドメイン・コンセンサスを得る必要があるかもしれない。

3.グローバル展開における実験的学習―英国・上海を中心に―

既述のように、ユニクロは、1980 年代からグローバル展開を意識[20]し、2001 年から 2008 年までに、ロンドン、中国、韓国、アメリカへと広がっている（表 1 参照）。柳井はグローバル展開の第一歩としてまずロンドンを選択した[21]。計画では、イギリスで 50 店舗出店し、これが軌道に乗った後、アメ

ロ方式による生産管理をして、顧客に提供すれば、受け入れられるのではないかという以下の発言をしている。
「僕は日本で一番遅れているのは農業じゃないかと思うんですよ。それで、野菜を生産管理して、売場にもっていれば、自分たちが思ったような野菜を作り、提供できるんじゃないかと考えました」（『エコノミスト』2004 年 3 月 2 日）と。

[20] 「世界に出ていくことは、80 年代からずっと考えていた。日本国内でカジュアルウェアを 3,000 億円売れば、ダントツのトップになれると考えました。ですから、（売上高）3,000 億円になったら、次に目指すのは世界市場でのトップだ」（『Voice』2002 年 1 月号、p. 36）と

[21] 柳井はアメリカ市場に進出したかったが、その市場は大きく、ブランドを認知させるには短期間で 200 店舗展開しなければならなかった。したがって、柳井は、最初からアメリカに進出するのはリスクが多すぎるため、イギリスで消費者の反応をテスト（実験）してみたいと考えた（『Forbes』2001 年 10 月号）

リカ市場で実験するはずであった[22]。

2001 年 9 月、ユニクロはロンドン市内に 4 店舗同時オープンする形で、実験を行った。イギリスの社長には、大手衣類食品小売業「マークス＆スペンサー」出身者を起用し、彼を中心に経営チームを作った。その理由は、「郷に入れば郷に従う」というものであった[23]。その後、順調に 21 店舗まで拡大したところで行き詰まっていった[24]。

このロンドンでの失敗は、後の中国進出の種となる。柳井は、ロンドンでの失敗を①ロンドン文化の経営体制、②店舗展開、③商品展開、④店舗運営の 4 つをあげている（柳井，2003、p.181-182）。①ロンドン文化の経営体制による失敗は、記述した現地の人間に経営を任せたことにある。経営者がユニクロの生え抜きならばともかく、ユニクロの企業文化を理解していない者が経営をすることで、イギリス特有の保守的な組織が出来上がってしまった[25]。ユニクロ文化である「自分たちで全部やる」という利点が全く生かされなかった点が失敗であった。

②店舗展開の失敗は、柳井の計画である「3 年 50 店舗」という言葉だけが一人歩きしたことにある。ロンドンの不動産コストは高いが、3 年 50 店舗を達成するために、店舗出店重視で資金投入してしまった。すなわち、本来なら情報システムや教育研修などに資金を投入し、1 店舗 1 店舗着実に儲けを出して徐々に拡大することが有効であるが、それができなかった。

③商品展開の失敗は研究不足による。すなわち、日本での商品展開をそのままロンドンで行った失敗である。例えば、夏に販売したドライのポロシャツの失敗があげられる。日本とイギリスでは気候が異なる。したがって、イギリスでは湿気がないのでドライのシャツは全く売れなかった。

④店舗運営の失敗は、①と関わっているかもしれない。たとえオペレーシ

[22] イギリスの計画では、3 年間で 50 店舗展開し、黒字化する予定であった。
[23] 柳井は「海外現地法人は現地の人が経営しないとうまく行かない」（柳井，2003、p. 179）というように、イギリスでの成功には、現地の人間でなければ成し得ないと考えている。
[24] ロンドン展開は、21 店舗拡大したところで、不採算の状況となり、市内と郊外で最も効率がよい 5 店舗を残し、16 店舗を閉鎖した（『日経ビジネス』2003 年 11 月 3 日号）。
[25] 柳井は「経営陣だけの階級、中間管理だけの階級、店長は店長、店員は店員でそれぞれ階級・階層を作ってしまった」（柳井，2003、p. 180）と語っている。

ョンを現地化してもユニクロ文化が浸透していなければ意味がない。だが、①と同じ理由（イギリス文化の浸透）により、生産・販売・在庫のバランスをとることができなかった[26]。

以上のような失敗を学習し、中国市場で創造的実験を行った。2002 年 9 月に上海市内に 2 店舗同時オープンし、12 月に 1 店舗出店した。①の失敗から、1994 年にユニクロに入社し、共に成長を支えてきた中国人林誠が、迅鎖服飾有限公司の総経理（社長）に就任した。②の失敗から、「1 店舗 1 店舗本当に利益が上がっているかどうかの検討をしながら、積み重ねるという経営方針」にした（柳井，2003、p.183-184）。

中国進出は、日本との生活水準の違いから、低価格戦略が有効に働かないために苦労する。だが進出の方向性は間違っていなかった。すなわち、その方向性とは、「生活を楽しむ 40 代のファミリーを中心としたノンエージ」とターゲットを絞り、価格競争の泥沼には入らないことを決めた方針である（『エコノミスト』2002 年 10 月 22 日付）。なぜなら、中国では、カジュアルウェアの概念そのものが定着していないため、高品質をアピールし、ユニクロブランドを定着させる必要があったからである。

だが上海進出は険しい道となり、3 年で 9 店舗拡大するのがやっとだった。その原因は、中国向け商品が香港系ブランドなどと差別化できなかっただけでなく、「普段着なのになぜこんなに高いのか」というイメージを顧客に持たれ、本来定着させたかった品質を売りにできなかったことがあげられる。

その後、中国の経済発展とともに、このマイナスイメージも克服していく。2006 年 12 月、低価 199 元のフリースを 169 元で限定販売をすることを売りに、上海の正大広場内に旗艦店をオープンした。そこの責任者には、香港で「ユニクロ製品は上質」というブランドイメージの構築に成功した潘寧である。彼も前任の林同様、1995 年入社のユニクロの生え抜き中国人で、1 店舗で初年度から約 1 億円の平均月商をたたき出し、日本のユニクロを上回る利益率を実現した人物である（『日経情報ストラテジー』2008 年 1 月号、p.57）。

[26] 柳井は以下のように振り返っている。「生産オーダーの出し方・タイミングと実際の売れ行きのズレが大きくなり、見切り売りを何回もやる羽目になってしまった。そうすると『安値販売』自体がデメリットになるそれが現地で商売をする人には見えなくなっていた」（柳井，2003、p. 182）と。

彼が行った改革は、中国向けの商品を止めて日本と同じ商品に一本化し、「日本製は上質」を売りにした。これは香港で行った戦略で、香港と同様の高めの価格で、ターゲットを「25 から 40 歳の収入に余裕がある（月収 3、500 元以上の）オフィス勤務者」に変更した。この柔軟さと香港でのブランド構築が反映し、1 年経った現在（2008 年 1 月）、日曜日に 2000 人程度の客数を維持している（『日経情報ストラテジー』2008 年 1 月号、p.58）[27]。

終わりに

本稿では、日本経済が停滞する中で、ユニクロが成長できたのは、ユニクロ方式だけではなく、柳井のドミナント・ロジックによって行われた「実験的学習」であるという問題意識で考察した。その結果、日本経済が停滞する中で、ユニクロは、柳井のドミナント・ロジックから行われた以下の実験的学習によって成長していった。

ユニクロは、郊外ロードサイド展開をする中で、ドミナント・ロジック（ベーシック，カジュアルへのこだわり）を強化し，新業種のファミクロとスポクロを実験した。これが失敗すると直ぐに、集中管理の限界を発見し、実験行動が機能しやすい個店対応へと移行する。

また、都心展開も大阪アメリカ村での実験の失敗によって、単一製品に絞って展開するというアイデアを生みだし成功した。グローバル展開に関しても、ユニクロは、試行錯誤で実験している。その中でも特に、ロンドンでの実験的学習の失敗が上海での成功へとつながった点は注目に値する。

「商売というのは、やってみないと分からないので、期待されるものは、やっぱり実験すべき」（『日経ビジネス』2001 年 11 月 5 日号、p.8）という柳井の発言が表すように、企業は、顧客が望むもの、または望んでいると予測したものを市場で実験し、そこからもたらされる情報をイノベーションの種にすることは重要である。この学習を繰り返すことによって、企業は、持続的競争優位や成長を果たすことができる。（文中敬称略）

---

[27] ユニクロは、中国での成功後、2006 年 11 月にソーホー・ニューヨーク店（グローバル旗艦店の目的）、ロンドンの出店加速化（2007 年 8 月末 11 店舗）、香港の多店舗化（2007 年 8 月末 4 店舗）、韓国の店舗網の拡大（2007 年 8 月末 14 店舗）と実験的学習を継続している。これらは今後の課題となろう。

参考文献

Argyris, C. and D. A. Schön（1978）*Organizational Learning: A Theory Of　Action Perspective*, Canada: Addison-Wesley.

Garvin（1993）"Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, 71, no. 4, July-August, pp.78-91.

Garvin, D. A.（2000）*Learning in Action*, Boston: Harvard Business School Press.

Greiner, L. E. (1972) "Evolution and Revolution as Organization Grows," *Harvard Business Review*, July-August.

Hamel, G. and C. K. Prahalad（1994）*Competing for the future*, Boston: Harvard Business Scool Press.

Hedberg, Bo L. T.（1981）"How organizations learn and unlearn," in P.C. Nystrom and W. H. Starbuck(eds), *Handbook of Organizational Design*, Vol.1, New York: Oxford University Press, pp.3-27.

Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall Of Strategic Planning*, New York: The Free Press.

Nystrom, C. and W. H. Starbuck (1984) "To avoid organizational crises, unlearn," *Organizational Dynamics*, Spring, pp.53-65.

Prahalad, C. K. and R. A. Bettis（1986）"The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity　and Performance," *Strategic Management Journa*l, 7, pp.485-501.

青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社。

石倉洋子（2004）「ファーストリテイリング」一橋ビジネスレビュー編集部『ビジネス・ケースブック 3』東洋経済新報社、pp.95-155。

原田勉（2000）『ケースで読む　競争逆転の経営戦略』東洋経済新報社。

榊原一也（2006）『創造的撤退に関する考察－キヤノンの事業撤退を事例とした検証－』中央大学修士論文。

榊原一也（2009）「創造的撤退の障壁に関する研究－メンタル・モデルの視点から－」『中央大学大学院年報　商学研究科篇』第 38 号、pp.107-122.

月泉博（2006）『ユニクロ VS しまむら』日本経済新聞社。

地引淳（2001）「ユニクロの事業システム」『流通・経営科学論集』大阪学院大学、第 27 巻，第 2 号、pp.17-36。

柳井正（2003）『一勝九敗』新潮社。

吉田孟史（2004）『組織の変化と組織間関係』白桃書房。

古澤和行（2003）「コンカレント・ラーニング・プロセス」吉田孟史編『コンカレント・ラーニング・ダイナミックス』白桃書房、pp.179-207。

横田高明（2001）「中国繊維産業の発展と日本企業の対応―「ユニクロ」の事業展開を分析する―」『経済学論纂』中央大学、第 41 巻，第 6 号、pp.51-72。