

テレビ東京「日経スペシャル」連動広告企画 第34回

18日の放送テーマ **商いを磨け! 変貌するユニクロ~店長630人の自立を目指して**

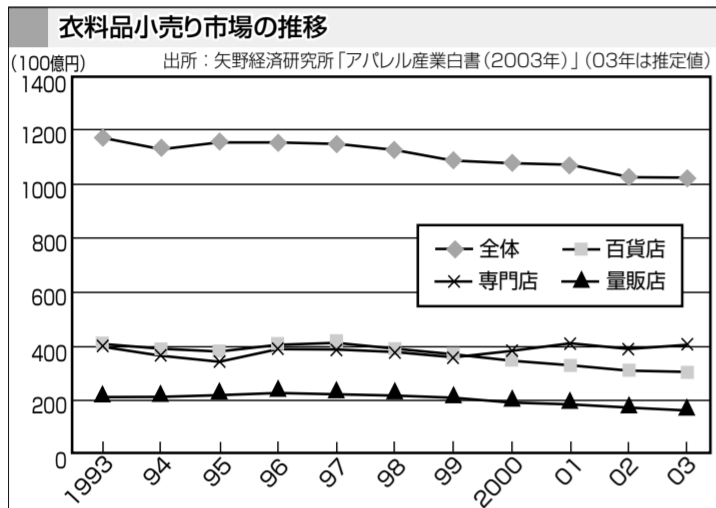
「キーワードで読む日経スペシャル ガイアの夜明け」はテレビ東京系列で放映中の番組「日経スペシャル ガイアの夜明け」と連動した紙面企画です。番組テーマに関連したキーワードについて多角的に解説することで番組への理解をより一層深めます。18日放送のテーマは「商いを磨け! 変貌するユニクロ~店長630人の自立を目指して」。ここから「個」— 変革のモード」をキーワードに、変革が進む日本の衣料品業界とファッションの変遷を展望します。



25歳女性店長の自己改革する姿を通しユニクロがめざす変革の行方を探る

日経スペシャル  
**キーワードで読む ガイアの夜明け**

**Back ground**



戦後日本。全面的な米国からの文化輸入の大波に乗ってファッション界も「アメリカンスタイル」の流行から始まった。しかし、実はこの「アメリカンスタイル」はパリで生

**米国文化の輸入で始まり 社会・経済映す流行の変遷**

まれたファッション。布をふんだんに使った「ニュールック」の影響を受けたものである。世界の流行がアメリカ経由で輸入されたのが一九五〇年代の特色だ。また、欧米からの輸入映画のスターのファッションもすぐに国内に広がった。

「紳士服」というよりも若い男性の間に「VAN」のブランドが主導して社会に浸透したのが、「アイビールック」。米国東海岸にある名門大学群のアイビリーグのエリート学生のファッションの上陸である。六〇年代半ばのことだった。ファッションは女性の専売特許と思われていたところに男性が着飾り始めたので、オスのほうが華麗に羽を飾り立てる孔雀(く

じゃく)になぞらえて「ピーコック(孔雀)革命」などと呼ばれた。ほぼ同じ六〇年代半ば、英国からグループサウンズ「ビートルズ」の大ブームがやってきた。音楽だけでなく、ロンドンの下町発の、長髪に船員帽、派手な模様にウエストを細く絞り込んだシャツ、股(また)上の短いパンツ、幅広いネクタイやブーツという男のファッションもインパクトを与えた。若者たちが「個性」を主張し始めた。

ビートルズがもたらした新しいファッションは、六〇年代終盤から七〇年代にかけて荒れ狂った学生運動と共通の潮流が底に流れている。既成体制、既成価値の否定という挑戦である。七〇年代は、こうした激しい闘争への揺り戻しから、非政治的なファッションブームが到来する。それを象徴するのが、有力ファッション雑誌の創刊ブームである。後に「ニュートラ(ニュートラディショナル)」と呼ばれるお嬢様風の落ち着いた新しいファッションを形成する。代表的な雑誌を挙げると七〇年

企画・制作 日本経済新聞社広告局  
監修 中島洋マルチメディア総合研究所 所長  
取材 飯田恭子 大月信彦 奥谷由梨子 照沼あり、渡辺裕作、桂山奈緒子

**「個」— 変革のモード**

低価格のフリースやTシャツなどで消費者にショックを与え、全国に大ブームを巻き起こしたユニクロ。その後、低迷を経て、再び復活への軌道に乗り始めた。テレビ東京系列の「日経スペシャル ガイアの夜明け」(毎週火曜日放送)は十八日、「商いを磨け! 変貌(へんぼう)するユニクロ~店長630人の自立を目指して」を放送するが、本紙特集では、激しい市場構造の変化の波に襲われる衣料品業界の歴史と、その中で業態変革によって荒波を乗り切る企業の動きを報告する。

量販店向け婦人衣料で国内市場シェア〇%を占め、断然トップの同社は順調に増収増益を繰り返してきた。しかし、異変は起きた。得意先の量販店、長崎屋、マイカル、寿屋、ニコニコ堂と次々と行き詰まり、

**従来のビジネスモデルに限界 市場変化にスピード対応で活路**

同社の売り上げは一挙に減少に転じた。量販店とともに成長した同社が、一緒に衰退過程を歩むのか?

製造・卸をビジネスにし、小売りには手を出さなかった同社が熟考の末に変身したのが、ブランド婦人服の専門店展開、都市型百貨店を軸にした小売り分野への矢継ぎ早の事業展開だった。

社名も「櫻屋商事」から「クロスプラス」と改称。婦人総合アパレル企業へと目標を変えた。「マス」を相手にするだけでなく、「個」を重視する消費者の需要に照準を合わせたのである。

流通戦略総合研究所の北島一雄専務は「衣料業界は、流通業界全体の構造変化や中国の製造拠点の運営の巧拙によって競争力が大きく変化してきた」と指摘する。

**番組の見所**

**人材育成に元体育教師を招へい 危機脱出めざす200日に密着取材**

テレビ東京プロデューサー 野口 雄史氏

「並べておけば服は売れた……」。今から4、5年前のユニクロはそんな状態だったと言います。1,900円のフリースが大ヒットし、一大ブームを巻き起こしました。ところが、2001年をピークにその後は売り上げが低迷。また急激に店舗を拡大したことで、入社2、3年目の社員に店長を任せるケースが増え、人材育成が追いつかないという問題点も露呈しました。人材の育成をしなければユニクロの復活はない……そう考えた会長の柳井さんはある男を招へいます。それは中学校の元体育教師。一体なぜ? ユニクロ改革に向けた200日に密着しました。

が過ぎた。市場の変化は急である。しかし、変化に対応する企業の変身もまた急だ。青山商事は二種類の定価で消費者にアピールする「ツープライス」の店舗を打ち出して新しい業態を開拓、復活した。ユニクロも徹底的な社員の意識改革を実行してすでに回復軌道に乗っている。

火曜よる **10時**

- テレビ東京・テレビ北海道・テレビ愛知・テレビ大阪・テレビせとうち・TVQ九州放送
- BSジャパン(水曜よる7時55分)
- 日経CNBC(土曜ひる12時)

インターネットで詳しい情報をご覧ください。  
http://www.tv-tokyo.co.jp/gaia



本格的経済ドキュメンタリー番組

**「日経スペシャル ガイアの夜明け」**

案内人/役所広司 ナレーター/蟹江敬三

提供スポンサー

大和証券グループ Canon YAMADA 三共 BRIDGESTONE 村田製作所 KDDI 秀's Selection TKC全国会 日本経済新聞社