# まず

「＋J」最終商品の受注殺到で浸水するユニクロ銀座店（写真上）。開店前から行列ができた（東京都中央区）

ファッションディレクターの青柳光則氏は「商品完成度は抜群に高い。だがプロっぽい商品だけに、ユニクロの一般のお客さんに価値が十分伝わらなかったかもしれない」とみる。特に都心の人気とは裏腹に、地方で予想外に支持が広がらなかったようだ。裏付けるように取扱店舗網では、東北や四国の店がまず削られ、次いで広島や仙台なども外れた。

最終的には東京、大阪、名古屋、神戸など一部の都心店に絞られ、販売額は年数十億円にとどまったもよう。別の業界関係者は「ジル・サンダーを知らない層は＋Jにもあまり反応しなかった」と分析する。ブランドとしての「ジルサンダー」は東名阪などの一等地にしか店がなく、地方で認知する人は限られる。

伸び悩むと、ユニクロの完成された「量販主義」のシステム上で復活するのは難しい。大量の商品を絶えず生産・発売するユニクロは在庫消化が計画通り進まないと売り場が空かず、次の商品に影響が出る。単品の消化率は細かく管理され、成績が芳しくない商品はセールシーズンを待たず、値下げされる。

「＋Jは早いと初回投入から2～3週で値下げされた。価格がユニクロ内では高めで『少し待てば安くなる』という意識が顧客に浸透した」（モードインターナショナルの金田有弘社長）。ただできえ嗅られた客層が買い控え、値引きが増える悪循環の構図だ。

＋J生産に立ち会った経験を持つ、ある関係者は「ミリ単位にこだわるサンダー氏のデザインは容易に生産工場と折り合わず、発売日の後ずれもしばしばだった」と語る。実際、一般的に8月投入も珍しくない秋冬商品の発売が＋Jでは10月中旬にずれ込んだ時もあった。投入の遅れは売り切りまでに許される日数の減少を意味し、やはり値引きを誘発する要素となった可能性が高い。

ユニクロと＋Jは最初から溶け合わない水と油だったのか。そもそも09年3月の契約時、サンダー氏は「ユニクロの商品全体に対して監修」する役割も与えられていたはずだった。高評価を得ながらも「オシャレな人は着ない」という固定観念がついて回るユニクロの服を変えるため、パターン（型紙）設計や縫製などの商品が多いが、あくまで街中で着る衣料開発が主眼。今後はジャケットやセーターなどで商品が出てくるもようだ。

価格もユニクロと同じが前提で滝沢氏は「価格が上がってはあらゆる人が着る服にならない」と、コストパフォーマンスを強調。自ら工場に出向いて縫製法の見直しを協議し、高機能素材を使いながらも価格を据え置く方法を詰めたという。

「イッセイミヤケ」の元デザイナーである滝沢氏は以前から「創造性とビジネスライクなコスト感覚を併せ持つ」（国内大手アパレル）との評価があり、新しい機能性素材を取り入れることに積極的なことでも知られる。昨年からファストリ傘下ブランドの「ヘルムート・ラング」の紳士部門デザイナーも務め、経営の一端にすでに触れていることも好材料だ。

ただ知名度はサンダー氏に比べて「インパクトはない」（業界関係者）のは事実。IPJは滝沢氏のデザインであることは強調しない方針で、＋Jに比べ裸の商品力だけで、消費者を引きつけなければならない。

ファストリは11年8月期に約50店だった海外の新規出店を、3年後には年間200～300店ペースに急拡大させる。機能性にあふれた品質、競争力のある価格ではすでに海外大手と伍（ご）する力を持つと自負するが、「デザイン面では改良の余地が残る」（業界関係者）との声もある。

グローバル企業へ脱皮するため、品質、価格に加えて、柳井氏はデザインというもう一つの柱を追い求めている。だがそれは＋Jでは得られなかった。IPJが「完成には10年程度」（柳井氏）をかけ、その柱を提供するプロジェクトに育つか。これまで＋Jに限らず、目先の収益が上がらない事業からは何度となく短期撤退してきただけに、長期的な視点が問われている。

（堀大介、小林宏行）

だが、それは時を追うことに言及される機会が減り、契約終了の発表資料には記載はなかった。ただファストリは「＋J開発で得たアイデアやパターン設計などのデータは社内に残り、活用余地がある」（勝田幸宏・執行役員）と主張する。果たしてサンダー氏とのプロジェクトは約2年でユニクロに財産を残したのか。＋Jの真の評価は、新プロジェクトも含む今後のユニクロ商品の販売動向で決まる。

## ユニクロイノベーションプロジェクト（IPJ）

- 外部から複数の著名人を招き、チームで商品を企画・開発
- トレンドに左右されず、世界中の消費者がオシャレと感じるデザインを追求
- 「保温」「防水」「ドライ」といったアイコンをつくり、機能性をアピール
- 10年かけてユニクロ全商品を改革
- 防水、防風加工の「ブロックテックマウンテンパーカ」（9990円）、保湿性と吸汗速乾性を持った「ウォームドライパンツ」（2990円）など第1弾約40種類を23日から発売。全商品を取り扱うのは世界で約50店

「究極の普段着を開発する」。柳井正会長兼社長は14日の事業戦略説明会で、新たな商品開発プロジェクト「ユニクロイノベーションプロジェクト（IPJ）」について、こうぶち上げた。

IPJは衣料デザイナーに滝沢直己氏、全体を監督するクリエイティブディレクターには宮前義之氏など複数の外部著名人を起用。＋Jのような新ブランドをつくるのではなく、「ユニクロの既存の商品にイノベーション（革新性）を加えていく」（柳井氏）。いわばユニクロそのものをつくりかえる計画だ。

＋Jで得た教訓はどこに生かされるのか。IPJの柱「普遍的なデザイン性」がその一つだ。柳井氏は「流行を主張する服でなく、シンプルで自在に組み合わせ、楽しんでもらう」と説明する。地域、時代に左右されず、誰もが格好良い、オシャレな服を提供する。

実際、23日に発売する約40商品は、流行を意識したような装飾はなく、無駄をそぎ落としたシャツ・ポロシャツ・ジャケット・ブルゾン・ボトムスなどの商品が多いが、あくまで街中で着る衣料開発が主眼。今後はジャケットやセーターなどで商品が出てくるもようだ。

ユニクロイノベーションプロジェクトの第1弾商品

、動く。
業の最先端組織、
ションビジネスユニット」
始動！
http://pbu.jp
PBU
on Business Unit

日経
http://www.
お問い合わせ（
0120