

# 目次

プロローグ	1
第一章 笛吹川	11
第二章 つぶし屋と三越	23
第三章 百貨店黄金時代	78
第四章 株式上場	120
第五章 社長交代	175
第六章 ジャパン・アズ・ナンバーワン	221
第七章 カテゴリーキラー台頭	297
第八章 ヒルズ族の来襲	346
第九章 中国市場開拓	397

第十章 兵どもが夢の跡

445

エピソード 465

主要参考文献 477

アパレル用語集

装丁 森 裕昌  
カバー・表紙写真: Marcia Kilarski/  
EyeEm/gettyimages®

## 主な登場人物

- 池田定六……山梨県の農家の六男(オリエント・レディ創業者)  
田谷毅一……山梨県の農家の長男(のちオリエント・レディ社員)  
菅野美幸……米国帰りのデザイナー  
塩崎健夫……オリエント・レディ社員  
八木沢徹……同(札幌支店)  
堀川利幸……同(のちマーチャンダイザー)  
鹿谷保夫……同  
亘理夕子……同(デザイナー)  
唐さん……上海の不動産屋の社員(のち堀川の秘書兼アシスタント)
- 佐伯洋平……東西実業アパレル部門社員  
烏丸薫……海猫百貨店社員(婦人服売り場担当)  
藤岡真人……同  
湊谷哲郎……伊勢丹新宿店バイヤー  
古川常雄……古川毛織工業二代目社長  
古川裕太……古川毛織工業専務

## プロローグ

平成二十二年(二〇一〇年)五月――

北京五輪に続く中国の大イベント、上海万博が二週間ほど前に浦東新区で華やかに開幕した街は、今にも小雨が降り出しそうな曇り空の下にあった。

日本でいえば銀座にあたる市内随一の繁華街、南京西路には、フェラガモ、カルティエ、ロレッツクス、オメガ、グッチ、モンブランなどの路面店が軒を連ねている。

煌びやかな通りに、時ならぬ警察のパトカーが何台も出動し、白いテープが歩道に張り巡らされていた。灰色の制帽・制服姿の警官たちが警備するテープの内側で、千二百人もの人々が行列を作っていた。新聞サイズの宣伝用チラシを手に、トートバッグやリュックサックを肩にかけた人々は、二十代、三十代の若い年齢層が多く、子ども連れの人々もいる。

ユニクロの上海南京西路店の開店日であった。

同社にとって世界で四番目のグローバル旗艦店、すなわち最高水準の商品とサービスを備えた、世界的情報発信のための大型店舗だ。売場面積は三六〇〇平米で、ユニクロの店舗では世界最大である。

前々日には、取引先やメディア関係者を招待して祝賀パーティーが開かれ、広告キャラクターに選ばれた陳坤(チェンケン)、俳優・歌手)、黄豆(フアンドウ)、豆(ダンス)、杜鵬(ドゥジュン)、譚元元(タンユンユン)、譚元元(バレエダン

サー)ら六人が出席し、それぞれ挨拶の中でユニクロのイメージを語った。

地下鉄南京西路駅のそばにある店舗は、米国のポリーン・シウインスキー・ジャクソン社が建築デザインを担当した白亜の三階建て。正面が円筒形という独特な形状で、エントランス上部の壁に掲げられた白い「UNIQLO」の文字が入った、赤い正方形の看板が人目を惹く。

店内は、技術とセンスを凝らしたVMD(ビジュアル・マーチャンダイジング)によってディスプレイされている。正面エントランスを入ると、開店の目玉商品である八十八色のポロシャツを陳列する円形の棚があり、高さ五メートルの天井をガラスケースに入った十八体のマネキンがゆっくり回転している。壁には、六人の広告キャラクターがユニクロの製品を着た大きな写真が飾られ、店内後方の階段脇にある吹き抜けの空間では、三体のフライングマネキンが上下に行き来している。

午前十時の開店に先立って、豪華な花が飾られた正面エントランス前で、セレモニーが始まった。

会長兼社長の柳井正を中心に、韓正<sup>ハンチン</sup>上海市長、大管直樹<sup>おおとま</sup>ファーストリテイリング(ユニクロ)グループ上席執行役員、ファーストリテイリングの中国現地法人の総経理、潘寧<sup>パンニン</sup>ら七人が、テープカット用の白い横断幕の前に整列した。

「……東京、ニューヨーク、ロンドン、パリに続いて、世界で最新で最大のユニクロが、ここに誕生するっていうようなことです」

ダークスーツの胸に白いポケットチーフを覗かせた柳井が、マイクを手に左右に視線をやりながら、ざっくばらんな口調で挨拶をし、潘が中国語に訳す。

短髪でがっちりした体型の潘は、八年前に中国に進出した当初、不振だった業績を立て直した男だ。安物と思われ、大衆層から敬遠されたユニクロ製品の販売ターゲットを、所得がある中産階級

と富裕層に変え、日本と同じ製品を日本と同じサービスで売ること、成長軌道に乗せた。

「感謝大家の到来。謝謝！ガンシェイディアダダオライ シェンシェ（皆様のお越しを感謝いたします。有難うございました）」

潘が引き取ってというと、柳井ら六人が拍手をした。

柳井らに錶が手渡され、拍手の中、七人が赤い四角のユニクロのロゴが入った白い横断幕に錶を入れ、テープカットを行なった。

「在此祝賀优衣库上海南京西路店开业！ザイツーニューホーヨウウークワイーシヤンハイナシシールーデイエンカイイェ（ユニクロ上海南京西路店開店を、ここにお祝い申し上げます！）」

女性司会者の高らかな声とともに、客の入店が始まった。

エントランスに続くスロープの脇に並んだ店員たちの拍手とカメラのフラッシュを浴び、テレビ局の集音マイクの下を、客たちが続々と入店する。

またたく間に店内はごった返し、殺気立つほどの熱気が渦巻く。購買意欲を刺激するドラムが効いた音楽の中、人々は奪い合うようにポロシャツやジーンズを掴み、白いプラスチックの籠をいっぱいにする。レジ付近は立錐の余地もなく、白いTシャツ姿で横一列に並んだ十人以上のレジ係が、笑顔で客を捌いてゆく。二百六十人の店舗スタッフの接客訓練は、延べ十数人の現地幹部社員が日本で研修を受け、彼らが上海に戻って、ユニクロ流を叩き込んだ。数十人単位で送り込まれた日本社員たちも、仕事のやり方を細かく指導した。頂点に立つのは、ユニクロ銀座店で日本一の売上げを達成したスーパーバイスター店長、黒瀬友和だ。

ファーストリテイリング（ユニクロ）の今年（平成二十二年）八月期の売上げは八千億程度の見込みで、ZARAザラのインディテックス（西、約二兆円）、GAPギャップ（米、約一・九兆円）、H&M（スウェ

ーデン)、ザ・リミテッド(米)に次いで、世界第五位である。

柳井の野望は、年商五兆円を達成し、世界一になることだ。成長に限界が見えてきた日本は一兆から一兆五千億円で、残り三兆五千億円から四兆円を海外市場で稼ごうと考えていた。

#### 翌週――

東京湾に面した千葉県の幕張は、初夏らしい青空が広がっていた。

J R京葉線の海浜幕張駅の海側にある南口を出て、十四段の階段を下りると、「幕張新都心へようこそ」という看板を左右に掲げた半円形屋根のアーケードが現れる。

右手に視線を転じると、巨大なツインタワーがそびえている。ドーム型の屋根を持ち、グレーの壁に青っぽいガラスを用いた地上三十五階建ての二棟のビルは、三井不動産が管理・運営するマリブイーストとマリブウエストだ。

東証の新興企業向け市場、マザーズに上場する、株式会社スタートトゥデイは、マリブウエストの十五階と十六階に入居している。日本最大のアパレル通販サイト「ZOZOTOWN」を運営する会社である。

同社は、社長の前澤友作が、二十歳をすぎた頃に千葉県鎌ヶ谷市の実家の六畳間で始めた、米国で買い付けたレコードやCDのカタログ販売業が始まりだ。その後、アパレルのネット通販業に進出し、急速な勢いで成長を続けている。今年三ヶ月は、商品取扱高三百七十一億円、売上げ(手数料収入)百七十二億円、純利益十八億五千万円を上げ、株式時価総額は約七百八十億円で、大手スーパーのダイエーを上回った。



受付は十五階にあり、ソファークッションのほか、大きな水槽のようなガラス張りの会議室がある。そばの壁には、男性ミュージシャンの大きなポर्टレートが二枚飾られている。前澤が出勤すると、この会議室に社員たちを呼んで、長テーブルで打ち合わせをする。ウェブデザインに精通している前澤は、自らサイトの文言を考えることもある。

社員たちは平均年齢が約二十七歳という若さで、スニーカーやサンダルばきが多い。ほぼ全員がファッションと音楽に興味を持っており、お洒落で個性的な服装をしている。三十代以上の社員は、ウラハラ(裏原宿)系全盛時代を経験し、その音楽やカルチャーに影響を受けている。

十五階にあるカフェテリアのような広い休憩スペースのテーブルの一つで、WEBクリエイション部の社員たち六人が会議をしていた。

「……やっぱ、アップするのは、ユナイテッドアローズとかビームスとか、そんなのを買う人たちがサイトにくる時間帯じゃないすかね」

紺のヨットパーカーにジーンズ姿の男性社員がいった。

一日一回の、商品をサイトにアップする時間帯についての話し合いだった。ユナイテッドアローズやビームスは、他の商品より値が張り、それを買うのは、感度が高く、金を使える人たちだ。

「なるほど……。データ見てるとさ、午後九時頃ってことになるよね。そういう人たちが家帰って、携帯見るのって」

サイトの売上げ、時間帯ごとの訪問者の数、売れ筋、ページビュー、決済まで行った客数などを細かくチェックしている男性社員がいった。

「商品を十分回してくれないショップもあるから、やっぱ、一番買ってくれる人たちがサイトにく

る時間だよな、アップするのは」

「時間はそれでいいと思うんですけど、商品をカートに入れて、決済に行くまでの三ページの間に離脱してる人が結構多くないですか？」

ノートパソコンでエクセルの spreadsheet シートを見ながら、灰色の薄手の丸首セーターに濃緑色のサルエルパンツ（裾がすばまったパンツ）をはいた女性社員がいった。

今のサイトの仕様では、カートに商品を入れたあと、住所や決済情報を入れ、内容を確認し、注文を完了するまで三ページほど進まなくてはならない。

「決済情報とかは、もう一ページに凝縮して、えいやっ！で買えるようにしたほうがたぶんいいと思うんですよね」

室内にはアート作品や観葉植物が飾られ、フロアーの一角にはトルコ製のキリムが敷かれ、若い女性社員二人が靴を脱いで寛いでいた。

北と西側の二方向は大きな窓で、東京湾の赤潮や美しい夕日、夏には花火大会も鑑賞でき、四キロメートルあまり離れた物流センター、ZOZOBASE（習志野市茜浜）も見える。

「それはいえるね。あと、新しいページのデザインだけさあ、これ、どういうコンセプト？」  
ロン毛を後頭部で縛ったまとめ役の男性社員が訊いた。

「はあ、見た目的にバーンと目を惹くっていうか、そんな方がいいなー、と思って作ってみたんですけど」

新デザインを提案した男性社員がいった。

「うーん、そうなあ……。しかし、やっぱ『透明な箱』って基本コンセプトからちよつとずれてる

んじゃないか?」

社長の前澤は、Z O Z O T O W N はあくまで商品が主体で、「ユニクロからヴィトンまで」扱える、色のない「透明な箱」でなくてはならないと常々話している。

「デザインとかはいいと思うから、もうちよつと色とかトーンダウンさせて考えてみるや」「分かりましたー」

会社の中核を担うWEBクリエイション部は多忙で、皆、夜遅くまで働いていた。

前澤が千葉県出身であることもあり、幕張地区に住んでいる社員には月五万円の幕張手当が支給され、会社の近くに住んでいる社員が多い。時には社員総出で海岸のゴミ拾いをしたり、盆や正月のセールの時期には、本社から物流センターにピッキング作業の応援に行ったりもする。

その日の夕方――

老舗婦人服メーカー、オリエント・レディで三十一年間にわたって社長の座に君臨する田谷毅一が、千代田区九段南の本社で、米国人の女性デザイナー二人を案内していた。

「……これがサンプル・ルーム(試作室)ですわ。ミシンからなから、最新鋭の設備を揃えてやっております」

白髪まじりの頭髪をオールバックにした七十三歳の田谷がかすれ声でいった。

元々、筋肉質のがっちりした身体だが、ここ三年で体重が約一〇キロ落ち、顔色が悪く、臉も窪んでいた。しかし、ファッション業界の人間らしからぬ悪相には、「物言う投資家」村上世彰との委任状争奪戦に勝った高揚感と、業界で「ミスター・アパレル」という異名を奉られる自信が漲っ

ている。

「オウ、イエス、ルックス・グッド！」

金髪でスーツ姿の女性デザイナー二人は、型紙を切ったり、スタン（洋裁用人台）に着せたドレスの仮縫いをしたり、ミシンを動かしたりしている社員たちの様子を眺める。

近々、オリエント・レディと提携予定のニューヨークの婦人服ブランドのデザイナーたちだった。「おい、ちよつと、チーフ・デザイナーを呼んでくれ」

田谷がそばで通訳をしていた男性社員に命じた。

スタンに着せた試作品の周りで打ち合わせをしていた数人の男女の中から、グリーンジャケットを着た、五十歳すぎの女性がやってきた。田谷が最近執行役員に取り立てたチーフ・デザイナーだった。

「こちらはな、今度提携することになったニューヨークのブランドのデザイナーさんたちだ。……おい、しつかり通訳せえよ」

引き締まった雰囲気を漂わせた短髪のチーフ・デザイナーの女性に、米国人女性デザイナーたちを紹介し、通訳をしていた男性社員に発破をかける。

「社内は一通り案内したから、あとはデザイナーとMD（マーチャンダイザー）を紹介してやってくれ」

チーフ・デザイナーの女性に命じると、米国人デザイナーたちと握手を交わし、エレベーターで七階にある社長室に向かった。

七階には総務部、経営企画部のほか、監査役の塩崎健夫（元常務）の席もある。

ものづくり一筋で、かつては約九〇パーセントという驚異的な自己資本比率を誇った会社の業績は、リーマンショック後の不況で、今年二月の決算は九十三億九千万円の最終赤字という、会社始まって以来の赤字決算となり、社内には危機感が漂っていた。

「おい、帰るぞ」

田谷が、塩崎ら二人の監査役に声をかけ、鞆を取りに社長室に入っていった。

食が細くなっていたが、長年の習慣で、部下を引き連れて外で夕食をとっていた。

食事のときには一升瓶に入ったアジロンダックの赤ワインを湯飲みで飲むのがならわしだ。米国系の黒ブドウの品種で、耐病性があり、昔から田谷の故郷・山梨県で栽培されている。

二人の監査役が帰り支度を始めて間もなく、社長室のブザーが鳴った。田谷が部下を呼ぶときの合図だ。

（あれ？　なんだ？）

営業担当役員時代の厳しい雰囲気や瘦身に留めた塩崎が、怪訝な顔になり、足早に社長室に向かった。

マホガニーの重厚なドアをノックして開けると、大きなデスクにすわった田谷が顔を歪め、苦しげな表情をしていた。

「社長、大丈夫ですか!？」

「う、うむ、大丈夫だ。ちょっとトイレに行ってくる」

青ざめた顔で立ち上がり、ふらつく足取りで社長室を出て、役員用のトイレに向かった。

塩崎や七階にいた社員たちは、不安げに後姿を見送った。

「うごおおーっ！」

田谷がトイレに行つてすぐ、絶叫ともうめき声ともつかぬ咆哮が響き渡つた。

「おい、やばいぞ！」

塩崎ら数人が血相を変え、トイレのほうへ駆け出した。