

研究指導 大津 淳 准教授

# 経営戦略から見るユニクロとしまむらの比較分析

柴田 彩

星 ひとみ

## 1 研究動機・目的

日頃からユニクロを利用しており、以前からなぜここまで安く商品を販売できるのか疑問に思っていた。また、ファッションセンターしまむらは、都会よりも地方に店舗展開を行っているイメージ<sup>1</sup>だが、調べてみるとアパレル業界の中で売上が高く、若い女性の利用者も多いことがわかった。

国内アパレル企業では無類の強さを誇るユニクロとしまむらの両社に興味を持ち、その戦略や強さの根源について知りたいと思い、研究テーマにした。

本研究では、経営戦略の比較や同業他社の事例から、両社の特徴や他社との違いを明らかにし、さらに経営成績の分析を踏まえ、それぞれの今後の課題や展望について考察していく。

## 2 アパレル業界

初めに、両社が属するアパレル業界に関して説明することとする。

### 2-1 アパレルとは

アパレルとは、衣服という意味の英語で、和服、和装以外の洋服を指す<sup>2</sup>。NB<sup>3</sup>を持つ有力アパレルメーカー<sup>4</sup>は、素材メーカー<sup>5</sup>から素材を買い、自社のリスクで商品を企画し、最終商品としてのアパレル製品を市場に提供する。アパレルメーカーに加えて、無数の中小メーカーがひしめき合うことで、ファッションビジネスを営んでいる。

また、アパレルメーカーは、レディース、メンズ等の専門的なものを扱う専門アパレルメーカーと、総合的に製造する総合アパレルメーカーに大別できる。

そして、アパレル業界は、商品が生産、流通する様子を川の流に喩えて、繊維素材産業とテキスタイル産業を「川上」、アパレル産業を「川中」、ファッション小売業を「川下」と位置づけている。

### 2-2 アパレル業界の動向

表 1 アパレル業界の市場規模 (兆円)

| 年度    | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------|------|------|------|------|------|------|
| 売上高合計 | 3.2  | 3.4  | 4.0  | 4.2  | 4.2  | 4.1  |

出所：市場動向 <http://gyokai-search.com/>

表 1 から、アパレル業界では 2004 年から規模の拡大が見られるが、2006 年から 2007 年にかけて鈍化し、それ以降減少している。

拡大の理由としては、クールビズ、ウォームビズといった政府主導型の環境対策をチャンスとし、販売を促進したことが挙げられる。

一方縮小の理由としては、個人の消費が低迷したこと、百貨店の業績が振るわないこと、消費者の消費価値観が変化したこと等が考えられる。景気が停滞することは、消費者の購買意欲の低下を招き、消費者は安く良いものを好む傾向となる。その結果、ユニクロやしまむらといった低価格路線のアパレルメーカーが好調な業績を残すこととなった。

## 3 ユニクロとしまむらの概要

### 3-1 ユニクロ

ユニクロは商品企画や生産、物流、販売まで自社一貫コントロールにより、高品質で低価格なカジュアルブランドを提供する製造小売業である。

ビジネスモデルは、「生産と販売を直結し 100% 自社リスクでコントロールする」がユニクロの基本である。中国でのローコスト生産だけでなく、経営、技術、デザイン、マーチャンダイジング (merchandising 以下、MD)<sup>6</sup>、マーケティング、店オペレーションすべてが連結することでより大きな付加価値を生む。それらを自社で 100% コントロールしながら、SCM<sup>7</sup>を実践できることが大きな利益を生む源泉となっている。

ユニクロの親会社である株式会社ファーストリテイリンググループは、株式会社ファーストリテイリング、連結子会社 98 社、非連結子会社 3 社により構成されている<sup>8</sup>。第 50 期 (2011 年 8 月) における主な事業は、ユニクロ事業とグローバル事業の 2 つである。ユニクロ事業は、ユ

<sup>1</sup> 第 58 期 (2011 年 2 月) 現在、東京都は 41 店舗に対し、福島県は 50 店舗。

<sup>2</sup> レディース、メンズ、子供、ベビーウェア、インナー等。

<sup>3</sup> National Brand の略。

<sup>4</sup> オンワード樫山、ワールド等。

<sup>5</sup> 東レ、旭化成、カネボウ等。

<sup>6</sup> 商品計画、商品化計画という意味。

<sup>7</sup> Supply Chain Management の略。一連のモノの流れを正確に管理することによって、チェーン全体の経営効率を最適化する経営手法のこと。

<sup>8</sup> 第 50 期 (2011 年 8 月) 現在。

ユニクロブランドの国内、海外におけるカジュアル衣料品販売事業である。グローバルブランド事業は、国内、海外における衣料品の企画、販売及び製造事業等を行う事業である。この事業は、シンプルかつベーシックなデザインと素材への評価が高い「セオリー事業」や、低価格とファッション性の高さが強みの「ジーユー事業」等 4 つの事業からなる。

### 3-1-1 これまでの成長

ユニクロ 1 号店がオープンしたのは 1984 年 6 月で、商品企画、生産、物流、販売までを一貫して行なう SPA<sup>9</sup> モデルを確立し、高品質なカジュアルを圧倒的な低価格で提供することで飛躍的な成長を遂げた。成長の要因は、会社を変革する力を持っていたことである。常に過去の成功体験を否定し、冷静に自社の限界を見定めて、企業構造と状況そのものを根底から作り変える強い意志とエネルギー、速さが備わっている。

また、ユニクロは セルフ式カジュアルショップである 1 号店のオープン(1984 年)、社名を小郡商事からファーストリテイリングへ、カジュアルショップからカジュアルチェーンへの変更(1991 年)、原宿店のオープン、フリースのキャンペーン開始(1998 年)、退任した柳井氏が社長に復帰、持株会社へ移行(2005 年)といった 4 つの変革により、一貫した成長を遂げてきた。

そして、株式会社ファーストリテイリンググループの事業部門別の店舗数は以下の通りである。

表 2 事業部門別の店舗数(株式会社ファーストリテイリング) (店舗)

| 回示          | 第46期    | 第47期    | 第48期    | 第49期    | 第50期    |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 決算年月        | 2007年8月 | 2008年8月 | 2009年8月 | 2010年8月 | 2011年8月 |
| 国内ユニクロ事業    | 748     | 759     | 770     | 808     | 843     |
| 海外ユニクロ事業    | 39      | 54      | 92      | 136     | 181     |
| 国内関連事業      | -       | 647     | 556     | 402     | -       |
| グローバルブランド事業 | -       | 498     | 840     | 857     | 1,064   |
| その他の事業      | 1,042   | -       | -       | -       | -       |

出所: EDINET 株式会社ファーストリテイリング 有価証券報告書 第 46 期-第 50 期 より 著者作成

### 3-2 しまむら

しまむらはファッション性があり、品質の良い衣料品を低価格で提供することを主眼に、様々な業態の店舗を全国に展開している。表 3 から、主力店のファッションセンターしまむらは 1,200 店舗で、グループ国内合計では 1,647 店舗を数える<sup>10</sup>。これは国内の衣料品専門店では他の追随を許さない規模であり、今後も主力のファッションセンターしまむらを中心に出店を続けていくことが予想される。

<sup>9</sup> Speciality store retailer of Private label Apparel の略。わが国では製造小売業と呼ばれている。

<sup>10</sup> 第 58 期現在。

厳しい経済環境の中、しまむらが堅実な成長を続けている秘訣は独自のビジネスモデルにある。商品管理や店舗運営はもとより、店舗の用地確保から建設に至るまで独自の仕組みができています。

### 3-2-1 これまでの成長

しまむらは当初、ごく普通の総合衣料品店であった。1970 年代半ばからオーナーの島村氏が会社を大きくしようと考えたが断念し、低い坪効率でも利益を出せる仕組みを作り、チェーン化させようと考えた。パブル崩壊後の 1990 年代、特に婦人服において衣料品の単価ダウンによるデフレ現象が起こったにも関わらず、安定的な売上高と利益を拡大し、決して他社を寄せ付けない最強の体質<sup>11</sup>を作りあげた。

また、競争の激化により客単価が落ちてきた時がしまむらの転換期となった。次の成長へ向けた業態の構築が求められ、その第一段として 1997 年にヤングカジュアルの「アベイル」が生まれた。その後、生活雑貨の「サンプル」、ベビー、子供服、子供用品の「パースデイ」、近年では靴の「ディパロ」が登場した。これらは顧客が目にする商品はまったく別物だが、後方の仕組みは同じである。

そして、株式会社しまむらグループの店舗数の推移は以下の通りである。

表 3 事業部門別の店舗数(株式会社しまむら) (店舗)

| 回示             | 第54期    | 第55期    | 第56期    | 第57期    | 第58期    |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 決算年月           | 2007年2月 | 2008年2月 | 2009年2月 | 2010年2月 | 2011年2月 |
| ファッションセンターしまむら | 1,019   | 1,077   | 1,123   | 1,162   | 1,200   |
| アベイル事業         | -       | -       | -       | 234     | 244     |
| パースデイ事業        | 74      | 84      | 100     | 112     | 122     |
| サンプル事業         | 57      | 63      | 66      | 69      | 69      |
| ディパロ事業         | 6       | 6       | 10      | 11      | 13      |
| 株式会社アベイル       | 180     | 203     | 223     | -       | -       |
| 思夢樂            | 26      | 28      | 29      | 29      | 31      |

出所: EDINET 株式会社しまむら 有価証券報告書 第 54 期-58 期より 著者作成

## 4 両社の経営戦略

本章では、両社がどのように経営戦略を展開することで、成長を続けているのか追究していきたい。それぞれの企業の経営戦略をまとめたのが表 4 である。

表 4 両社の経営戦略

|           | ユニクロ       | しまむら      |
|-----------|------------|-----------|
| 商品政策      | 完全SPA      | (集荷)品揃え   |
| 店オペレーション  | 店舗主導       | 本部主導      |
| 物流        | 完全アウトソーシング | 100%自前主義  |
| マーケティング戦略 | ブランディング    | ストアロイヤリティ |
| 人材開発      | スペシャリスト育成  | ゼネラリスト育成  |

<sup>11</sup> 業界一の規模の大型店で低坪効率、低粗利益率にも関わらず高い営業利益を叩き出すシステムのこと。

出所:月泉博『ユニクロVSしまむら』日本経済新聞出版社 2006年  
92-126頁より著者作成

#### 4-1 商品政策<sup>12</sup>

##### 4-1-1 ユニクロ

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、他社に対し競合優位に立つための切り札であるSPAの優位性を、最大限に生かす単品大量型をユニクロは基本MDとしている。アイテム数は、通常のカジュアルショップに比べ3分の1から5分の1の水準と極端に絞り込まれている。この大胆な絞り込みがSPAの優位性を最大限引き出す究極の手法である。

##### 4-1-2 しまむら

しまむらの商品構成は、多品種、多アイテム、少量品揃えが基本である。300から350坪の標準店に4万から5万アイテムが展開され、婦人服は1アイテム2着までという方針が徹底されている。SPAと逆の集荷型を行っている理由として、日本中の優秀なデザイナーを自由に買うことが可能な点が挙げられる。商品を仕入れるように企画、デザイン、開発ノウハウも仕入れればよいという考え方で、決して製造の分野には入らない。メーカーの開発力に全幅の信頼を置いている。

#### 4-2 店オペレーション<sup>13</sup>

##### 4-2-1 ユニクロ

少アイテムでリピートオーダーが主体であるユニクロは、現場の判断が重要なため店舗主導が適している。

ところが、店長の能力によって売上が大きくばらつく事態が起こる可能性もある。本来ならば店長が現場で1番優秀なはずだが、少なくともSV<sup>14</sup>やブロックリーダーとは同等以上であり、全体のMDやチェーンそのものを進化させなくてはならない。今はまだ店舗主導体制は道半ばである。

##### 4-2-2 しまむら

しまむらにはユニクロのようなSVやブロックリーダー等の専門職がない。その代わりに、24の商品部門別に分かれたコントローラーと呼ばれる50名の本部要員が、全店舗を営業管理している。店舗要員は、コントローラーの指示のもとでマニュアルに従い、合理的で無駄のない効率的な店内作業を行うことができる。売場での商品の検品や品出し等の作業がすべて明確かつ具体的にマニュアル化されている。このマニュアルは別業態でも使われており、マニュアルはしまむらの最大の財産と

も言われている。

#### 4-3 物流<sup>15</sup>

##### 4-3-1 ユニクロ

日本はコストが高いため、自社の物流センターは持たず、物流加工も海外工場で行っている。納入された商品は、関東と関西それぞれ2ヵ所の賃貸の大型配送センターに送られる。配送も外部に委託しており、物流センターからは主要商品は色、サイズ別に週3回の店舗からの注文に応じる体制が整えられた。これは、色ごと、サイズごとの欠品に素早く対応できるような仕組みとなっている。

##### 4-3-2 しまむら

しまむらは国内ナンバー1級の高度な自社物流網を築いており、頻繁に横の物流の店間移動を行っている。また、自社物流システムにより、小ロットで店間移動のメリットが十分出る仕組みができています。ちなみに、売れ残った商品を横の物流で処理する方が、新しく仕入れるよりも儲かる。この店間移動が完全買い取り制を取り入れているしまむらの決め技でもある。

#### 4-4 マーケティング戦略<sup>16</sup>

##### 4-4-1 ユニクロ

ユニクロは顧客の分類についての考え方が特徴である。通常いかなる事業においても、どういった顧客を対象にするかをまず絞り込む。カジュアル衣料ははっきり商品が別れるが、「男女問わず、あらゆる年齢層、幅広い嗜好タイプ」を対象とすることで成功した。その上、ユニクロは「必要性の高いもの＝ニーズの大きいもの」とし、顧客ではなく商品を絞り込んでいる。

##### 4-4-2 しまむら

しまむらは店そのものの魅力とイメージ強化を地道に打ち出すといった得策によって、ストアロイヤリティを強化している。それを早期に確立するために、2005年度から2つの取り組みを始めた。

1つは首都圏を中心とする都市部への出店に力を入れることで、もう1つは、PB<sup>17</sup>の強化拡大である。これらには、既存の延長線上で発想するのではなく、顧客により良質の衣料品をしまむら安心価格で提供するために進化しようとするしまむら流の新しい発想があるとされている。

#### 4-5 人材開発<sup>18</sup>

##### 4-5-1 ユニクロ

<sup>12</sup> 月泉博『ユニクロVSしまむら』日本経済新聞出版社 2006年92-99頁より引用

<sup>13</sup> 月泉博『ユニクロVSしまむら』日本経済新聞出版社 2006年100-108頁より引用

<sup>14</sup> Supervisorの略。チェーンストアにおける店舗運営の監督や指導を行う職位のこと。

<sup>15</sup> 月泉博『ユニクロVSしまむら』日本経済新聞出版社 2006年109-113頁より引用

<sup>16</sup> 月泉博『ユニクロVSしまむら』日本経済新聞出版社 2006年114-117頁より引用

<sup>17</sup> Private Brandの略。

<sup>18</sup> 月泉博『ユニクロVSしまむら』日本経済新聞出版社 2006年117-126頁より引用

ユニクロは店舗主導体制を敷いているため、店長職は最も重要である。柳井氏の考えを参考にして行われている人事制度として、SS<sup>19</sup>店長制とFC<sup>20</sup>オーナー制がある。SS店長制は、在庫調整や陳列、店発注権等多くの自由裁量権を与え、店の営業利益目標の達成度をボーナスに直接反映して店長ごとの年収に大きな差が出るようにしている。一般の店長以上に責任権限が付与され、自分の店舗運営を通じて、ユニクロ事業全体の課題、問題を早期に発見し、全社レベルでの問題提起、貢献を行う。FCオーナー制は、5つの審査基準<sup>21</sup>があり、厳しい制度である。とても難しい狭き門のため少数派で、人事制度も店舗主導同様に道半ばである。

#### 4-5-2 しまむら

しまむらのパート比率は約84%に及び、パート社員がいなければ経営が成り立たない。これだけパートの比率を高めているのは、人件費削減といったコスト面からの理由だけではない。パートの主体は家庭の主婦であり、マニュアルの仕組みが完備され、何の迷いもなく仕事に没頭でき残業もない。従って、主婦が働くには最適の職場だと言える。加えて、しまむらはゼネラリスト育成を狙いに、2、3年で配置、担当、部署を換える高速配転主義を採用している。

### 5 経営成績の分析

#### 5-1 株式会社ファーストリテイリングの業績

ここでは、表5から株式会社ファーストリテイリングの過去3年間の業績に関して触れることとする。

初めに第48期(2009年8月)における日本の経済環境は、欧州やアジア各国にもリーマン・ショックによる金融危機が波及し、企業収益は大幅に悪化した。それにより、個人の所得が低下し、消費者の購買意欲がより低くなる等厳しい状態が続いた。しかし、第48期は前年同期比16.8%増の売上高となった。売上高が増加した要

因として、国内ユニクロ事業において、キャンペーンを主とした積極的な販売活動を展開したこと、人気商品の販売が順調だったこと等が挙げられる。

次に第49期(2010年8月)における日本の経済環境は、景気が着実に持ち直し、回復の兆しが見られた。ところが、今もなお冷え込みの続く雇用環境等を背景としたデフレの影響等により厳しい環境となった。わが国では、少子高齢化に伴い、衣料品の大きな購買層である若年層の購買力が低下していることから市場規模が縮小し、厳しい状態が続いた。しかし、第49期は前年同期比18.9%増の売上高となった。売上高が増加した要因として、国内ユニクロ事業において、生産数量を前年の2倍以上と大幅に増やしたヒートテック等により上期の業績が大幅な増収となったこと、アジア地区への出店促進により業績が増大したこと等が挙げられる。

最後に第50期における海外の経済環境は、それぞれの国で実施された経済対策の効果により企業収益が改善し、景気回復の兆しが見られた。反面、日本の経済環境は、3月11日に発生した東日本大震災が経済活動に与えた影響が大きく、計画停電と節電対策による製造業への影響等厳しい状態が続いた。しかし、第50期は前年同期比0.7%増の売上高となった。売上高が増加した要因として、アジア地区での出店を促進し業績が順調に拡大したこと、アメリカやパリのグローバル旗艦店の売上高が好調に推移していること等が挙げられる。

また、第50期は東日本大震災における取り組みとして、被災地へヒートテック、フリース、肌着類、タオル類等約107万枚の支援物資の寄贈や、ユニクロとジーユーの店頭における募金活動による顧客からの義援金を寄付した。さらに、世界の著名人10名からの応援メッセージをデザインした「SAVE JAPAN」のTシャツを世界中のユニクロ店舗で販売し、その利益の一部を寄付する等の活動に取り組んだ。

表5 事業部門別の売上実績(株式会社ファーストリテイリング)

(売上高:百万円 前年同期比:%)

| 回示<br>決算年月  | 第46期<br>2007年8月 |        | 第47期<br>2008年8月 |       | 第48期<br>2009年8月 |       | 第49期<br>2010年8月 |       | 第50期<br>2011年8月 |       |       |
|-------------|-----------------|--------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-------|
|             | 売上高             | 前年同期比  | 売上高             | 前年同期比 | 売上高             | 前年同期比 | 売上高             | 前年同期比 | 売上高             | 前年同期比 |       |
| 国内ユニクロ事業    | 424,701         | 107.7  | 462,343         | 108.9 | 538,187         | 116.4 | 605,561         | 112.5 | 8,600,148       | 97.6  |       |
| 海外ユニクロ事業    | 16,998          | 194.5  | 29,344          | 172.6 | 37,789          | 128.8 | 72,792          | 192.6 | 93,717          | 128.7 |       |
| 国内関連事業      | 1               | -      | 49,487          | 107.4 | 51,514          | 104.1 | 45,071          | 87.5  | -               | -     |       |
| グローバルブランド事業 | 2               | -      | 6,43,765        | 119.1 | 7,55,583        | 127.0 | 89,843          | 161.6 | 9,124,065       | 99.1  |       |
| キャビン事業      | 4               | 21,770 | -               | -     | -               | -     | -               | -     | -               | -     |       |
| ワンゾーン事業     | 20,047          | 93.4   | -               | -     | -               | -     | -               | -     | -               | -     |       |
| CDC事業       | 24,267          | 140.3  | -               | -     | -               | -     | -               | -     | -               | -     |       |
| PV事業        | 5               | 12,471 | 228.6           | -     | -               | -     | -               | -     | -               | -     |       |
| その他衣料品関連事業  | 4,269           | 261.2  | -               | -     | -               | -     | -               | -     | -               | -     |       |
| その他事業       | 3               | 678    | 109.0           | 1,509 | 222.6           | 1,967 | 130.3           | 1,541 | 78.3            | 2,417 | 144.9 |
| 合計          | 525,203         | 117.0  | 586,451         | 111.7 | 685,043         | 116.8 | 814,811         | 118.9 | 820,349         | 100.7 |       |

19 Super Star の略。

20 Franchise Chain の略。

21 ユニクロ在籍10年以上、ユニクロの哲学を肌で理解している等。

出所: EDINET 株式会社ファーストリテイリング 有価証券報告書 第46期-第50期より 著者作成

- 1 国内関連事業は、キャビン事業(第49期まで)、ジーユー事業(第49期まで)、ワンゾーン事業(第47期のみ)、ピューカンパニー事業(第47期のみ)、靴事業(第48期～第49期)で構成。
- 2 グローバル事業は、コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業、セオリー事業(第48期～)、キャビン事業(50期～)、ジーユー事業(第50期～)、で構成。
- 3 その他関連事業とは、不動産賃貸業等のこと。
- 4 第46期より損益計算書に連結しているため、前年同期比の算出なし。
- 5 2006年1月1日から2006年6月30日の売上高を基準に前年同期比を算出。
- 6 プリンセス タム・タム事業の売上高は、2007年7月1日から2008年8月31日までの実績。
- 7 セオリー事業は、第3四半期連結会計期間より連結の範囲に含めており、第48期の売上高は、2009年3月1日から2009年8月31日までの実績。
- 8 靴事業は、国内ユニクロ事業に含める。なお、前年同期比は、前年同期の各事業の売上高を遡及修正した数値に基づき算出。
- 9 前年同期比は、前年同期の各事業の売上高を遡及修正した数値に基づき算出。

### 5-2 株式会社しまむらの業績

ここでは、表6から株式会社しまむらの過去3年間の業績に関して触れることとする。

初めに第56期(2009年2月)の日本の消費環境は、上期での生活必需品の相次ぐ値上げ、下期での株安と企業業績の悪化報道の蔓延によって、生活防衛意識はより強くなり、消費の縮小を招いた。また、1年を通して天候が安定せず、衣料品業界は厳しい状態となった。このような状況において、株式会社しまむらは「次の効率化」を統一テーマとし、売場面積、坪効率等全ての効率を見直し、業務内容の拡大を図った。しかし、第56期は前年同期比と変わらない売上高となった。

次に第57期(2010年2月)の日本の消費環境は、世界的な不況による販売不振から製造業では大幅な減産が進んだことで現金給与が減少し、個人消費の

生活防衛意識が高まった。それによって、低価格なPB商品が大きな話題となり、販売単価の下落が広がった。一方、安定した天候により比較的商品展開がしやすい1年でもあった。このような状況において、株式会社しまむらは「ブランド化」を統一テーマとし、商品と店舗のブランド化を図った。その結果、第57期は前年同期比4.6%増の売上高となった。

最後に第58期(2011年2月)の日本の消費環境は、完全失業者数が年度を通して減少し、雇用、所得環境には明るさが見られた。しかし、消費支出は耐久消費財に集中し、4か月連続で前年を割り込んだ。また、異常気象が続き、衣料品業界は厳しい状態となった。このような状況において、株式会社しまむらは「不況下の成長」を統一テーマとし、今まで以上に業務を掘り下げ、質の高い業務運営の実現を図った。その結果、第58期は前年同期比2.4%増の売上高となった。

表6 事業部門別の売上実績(株式会社しまむら)

(売上高:百万円 前年同期比:%)

| 回示       | 第54期    |       | 第55期    |       | 第56期    |       | 第57期      |       | 第58期      |       |
|----------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| 決算年月     | 2007年2月 |       | 2008年2月 |       | 2009年2月 |       | 2010年2月   |       | 2011年2月   |       |
| 事業名      | 売上高     | 前年同期比 | 売上高     | 前年同期比 | 売上高     | 前年同期比 | 売上高       | 前年同期比 | 売上高       | 前年同期比 |
| しまむら     | 332,898 | 106.6 | 346,779 | 104.2 | 345,509 | 99.6  | 360,690   | 104.4 | 365,747   | 101.4 |
| アベイル     | -       | -     | -       | -     | -       | -     | 2,226,688 | -     | 4,454,437 | -     |
| パースデイ    | 10,955  | 120.5 | 12,177  | 111.2 | 13,139  | 107.9 | 14,570    | 110.9 | 16,862    | 115.7 |
| サンプル     | 6,266   | 143.2 | 7,676   | 122.5 | 7,323   | 95.4  | 7,696     | 105.1 | 8,492     | 110.3 |
| ディパロ     | 1,203   | 318.0 | 276     | 135.4 | 338     | 122.7 | 393       | 116.3 | 460       | 116.8 |
| 株式会社アベイル | 37,621  | 114.1 | 40,679  | 108.1 | 41,966  | 103.2 | 3,209,926 | -     | -         | -     |
| 思夢樂      | 3,275   | 103.4 | 3,381   | 103.2 | 2,543   | 75.2  | 2,705     | 106.3 | 3,099     | 114.6 |
| 合計       | 391,221 | 108.1 | 410,970 | 105.0 | 410,822 | 100.0 | 429,651   | 104.6 | 440,100   | 102.4 |

出所: EDINET 株式会社しまむら 有価証券報告書 第54期-第58期より 著者作成

- 1 ディパロ事業は、第54期よりしまむら靴部門から分離したことによって、前年同期比については前連結会計年度区分を変更後の区分に組替えて表示。
- 2 アベイル事業は、2009年8月21日から2010年2月20日までの実績。
- 3 株式会社アベイルは、2009年8月21日付で吸収合併されているため、2009年2月21日から2010年8月20日までの実績。

4 株式会社アベイルを2009年8月21日付で吸収合併したため、前年同期比の算出なし。

### 5-3 経営指標等における推移の比較

本節では、表両社の経営成績等における推移の比較を簡単に行うとする<sup>22</sup>。

まず売上高は、両社共に増加傾向であるが、アパレル業界1位の業績を誇る株式会社ファーストリテイリングの方が著しく増大している。アパレル業界2位の株式会社しまむらと大きな差があり、これは国内において、1,000坪規模を誇る大型店の店舗の推進を図ったこと、海外の主要都市を中心に店舗展開を行ったことが理由として挙げられる。

次に経常利益は、企業の当期における業績の良否を判断するための重要な尺度となるだけでなく、将来の利益を予測する場合の基礎にもなる。また、売上高経常利益率は、財務面も含めた総合的な収益性が反映されるため、この比率が高いほど収益力があると言える。従って、株式会社ファーストリテイリングの方が収益力があることになる。

表 9 売上高経常利益率の比較 (%)

|                 |      |      |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| 株式会社ファーストリテイリング | 12.3 | 14.6 | 14.8 | 15.2 | 13.5 |
| 株式会社しまむら        | 8.5  | 8.7  | 8.3  | 8.9  | 9.3  |

当期純利益は、株式会社ファーストリテイリングの方が高くなっていると共に、売上高純利益率も株式会社しまむらを上回っていることがわかる。

表 10 売上高純利益率の比較 (%)

|                 |     |     |     |     |     |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 株式会社ファーストリテイリング | 6.1 | 7.4 | 7.3 | 7.6 | 6.6 |
| 株式会社しまむら        | 4.8 | 4.8 | 4.6 | 5.1 | 5.4 |

1 株当たり純資産が高いほど安定性が高いので株式会社しまむらの方が安定性が高いと言える。

1 株当たり当期純利益は、企業の成長性を見る際に活用される。従って、株式会社しまむらの方がその値が高いので、株式会社ファーストリテイリングと比べて成長性があるということになる。

そして金融商品取引法のディスクロージャー制度の適用を受ける企業は、潜在株式を考慮に入れた場合の1株当たり利益の情報を注記することが求められている。これを潜在株式調整後1株当たり当期純利益と言う。株式会社ファーストリテイリングの第46期(2007年8月)から第49期及び株式会社しまむらのその項目の値が記載されてない理由は、普通株式増加数のうち新株予約権の権利を行使しなかったためと考えられる。

自己資本比率は、他人資本(負債)が少なければ大きくなるので、安全性が高くなる。この比率は、50%以上が良好と判断される目安となり、両社共にこの基準を満たしているが、株式会社しまむらの方が自己資

本比率が高いので安全性が高い。

次に自己資本利益率(ROE)が高いほど収益力があるので、株式会社ファーストリテイリングの方が収益力があることになる。

株価収益率(PER)は、例えば株価が600円で1株当たり利益が40円の時、株価収益率は15倍になる。これは、企業の株価が1株当たり利益の15倍まで買われていることを意味する。これが高いほど株価が利益に対して割高であることになるので、株式会社ファーストリテイリングの方が割高であると言える。

そして営業活動におけるキャッシュフロー(以下、営業キャッシュフロー)と投資活動におけるキャッシュフロー(以下、投資キャッシュフロー)、財務活動におけるキャッシュフロー(以下、財務キャッシュフロー)を見ただけで、その企業の状態を一目で判断することができる。3つのパターンにわけると以下の通りになる。

表 11 キャッシュフローで見る企業のパターン

|            | A | B | C |
|------------|---|---|---|
| 営業キャッシュフロー | + | + | - |
| 投資キャッシュフロー | - | - | + |
| 財務キャッシュフロー | - | + | + |

出所: 会計学を学ぼう! <http://financial.mook.to/>

まずAは、営業活動から多くのキャッシュを生み出し、それを投資活動として積極的な設備投資に支出し、それでも余剰があれば財務活動において借入金返済等に使っている、というパターンである。これは、本業が好調でキャッシュが豊富にある企業、つまり優良企業の場合である。

Bは、企業が成長するために膨れ上がった投資活動を、営業活動と財務活動で得たお金で埋めあわせる、というパターンである。これは、積極的に投資を行っている企業に見られる。

Cは、営業キャッシュフローでキャッシュを生み出せない場合、財務、投資キャッシュフローで得たお金でそれを埋めなければならない、というパターンである。これは、本業が不調で資金繰りが苦しい企業に見られる。

以上うち、株式会社ファーストリテイリング及び株式会社しまむらはAのパターンに位置づけられるので、両社共に優良企業であると言える。

最後に現金及び現金同等物の期末残高の現金同等物とは、容易に換金することが可能であることに加えて、価格の変動について僅少なりリスクしか負わない短期投資のことである。

以上の比較の結果から、株式会社ファーストリテイリングの方が収益性があること、株式会社しまむらの方が成長性があること、さらに両社共に安全性が高く、倒産する危険がないと判断することができた。

<sup>22</sup> 表 7, 8 参照。

表 7 経営指標等における推移(株式会社ファーストリテイリング)

| 回示                        | 第46期     | 第47期     | 第48期     | 第49期     | 第50期     |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 決算年月                      | 2007年8月  | 2008年8月  | 2009年8月  | 2010年8月  | 2011年8月  |
| 売上高 (百万円)                 | 525,203  | 586,451  | 685,043  | 814,811  | 820,349  |
| 経常利益 (百万円)                | 64,604   | 85,698   | 101,308  | 123,755  | 107,090  |
| 当期純利益 (百万円)               | 31,775   | 43,529   | 49,797   | 61,681   | 54,354   |
| 純資産額 (百万円)                | 243,283  | 264,014  | 261,413  | 287,987  | 319,911  |
| 総資産額 (百万円)                | 359,770  | 404,720  | 463,285  | 507,287  | 533,777  |
| 1株当たり純資産額 (円)             | 2,357.79 | 2,857.79 | 2,550.86 | 2,804.84 | 3,091.17 |
| 1株当たり当期純利益 (円)            | 311.98   | 427.38   | 488.96   | 605.99   | 533.93   |
| 潜在株式調整後<br>1株当たり当期純利益 (円) | -        | -        | -        | -        | 533.66   |
| 自己資本比率 (%)                | 66.7     | 64.7     | 56.0     | 56.3     | 59.0     |
| 自己資本利益率 (%)               | 13.6     | 17.3     | 19.1     | 22.6     | 18.1     |
| 株価収益率 (倍)                 | 21.8     | 26.0     | 22.8     | 19.1     | 27.1     |
| 営業活動による<br>キャッシュフロー (百万円) | 18,847   | 87,336   | 59,214   | 88,623   | 57,158   |
| 投資活動による<br>キャッシュフロー (百万円) | 28,783   | 15,421   | 34,273   | 23,389   | 26,643   |
| 財務活動による<br>キャッシュフロー (百万円) | 12,759   | 19,054   | 16,847   | 28,897   | 26,156   |
| 現金及び現金同等物<br>の期末残高 (百万円)  | 119,216  | 169,888  | 169,574  | 200,462  | 202,104  |

出所: EDINET 株式会社ファーストリテイリング 有価証券報告書 第50期

(注)1 売上高には消費税等は含まない。

2 第46期から第49期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載なし。

表 8 経営指標等における推移(株式会社しまむら)

| 回示                        | 第54期     | 第55期     | 第56期     | 第57期     | 第58期     |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 決算年月                      | 2007年2月  | 2008年2月  | 2009年2月  | 2010年2月  | 2011年2月  |
| 売上高 (百万円)                 | 391,221  | 410,970  | 410,822  | 429,651  | 440,100  |
| 経常利益 (百万円)                | 33,823   | 35,864   | 33,994   | 38,148   | 41,048   |
| 当期純利益 (百万円)               | 18,824   | 19,841   | 19,050   | 21,734   | 23,507   |
| 純資産額 (百万円)                | 140,999  | 154,794  | 169,304  | 186,612  | 205,084  |
| 総資産額 (百万円)                | 203,727  | 210,831  | 225,119  | 244,343  | 258,348  |
| 1株当たり純資産額 (円)             | 3,841.64 | 4,219.97 | 4,616.04 | 5,072.85 | 5,575.87 |
| 1株当たり当期純利益 (円)            | 515.05   | 542.90   | 521.29   | 591.88   | 639.09   |
| 潜在株式調整後<br>1株当たり当期純利益 (円) | -        | -        | -        | -        | -        |
| 自己資本比率 (%)                | 68.9     | 73.1     | 74.9     | 76.4     | 79.4     |
| 自己資本利益率 (%)               | 14.2     | 13.5     | 11.8     | 12.2     | 12.0     |
| 株価収益率 (倍)                 | 26.3     | 15.0     | 10.2     | 13.2     | 11.9     |
| 営業活動による<br>キャッシュフロー (百万円) | 21,021   | 20,625   | 22,150   | 32,988   | 25,086   |
| 投資活動による<br>キャッシュフロー (百万円) | 15,646   | 15,401   | 10,581   | 19,551   | 9,138    |
| 財務活動による<br>キャッシュフロー (百万円) | 7,640    | 7,129    | 2,271    | 7,592    | 7,699    |
| 現金及び現金同等物<br>の期末残高 (百万円)  | 25,369   | 23,449   | 32,712   | 38,558   | 65,080   |

出所: EDINET 株式会社しまむら 有価証券報告書 第58期

(注)1 売上高には消費税等は含まない。

2 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載なし。



## 6 同業他社の事例

### 6-1 GAP 株式会社

#### 6-1-1 概要

GAP 株式会社は、日本で展開しているファストファッションの最大の老舗ブランドで、カリフォルニア州のサンフランシスコに本社があり、日本、カナダ、ヨーロッパに支社を持つ。親会社である GAP 株式会社は、他に「オールド・ネイビー」と「バナナ・リパブリック」という小売ブランドを傘下に持っている。また、アメリカ初の SPA モデルというコンセプトを世に広め、世界のアパレル業界の地図を塗り替えた。

#### 6-1-2 経営戦略

GAP 株式会社の戦略シナリオは、オールド・ネイビーをボトムに、GAP はファッション性を加味したラインに、そしてバナナ・リパブリックをアッパーラインにといった、三層構造にし、日本の市場でシェアをとることにある。

ところが、GAP ブランドが、本来オールド・ネイビーが戦うべき市場に落ちてしまい、オールド・ネイビーを日本に持ってくることができている。今、無理にオールド・ネイビーを日本に持ってきたら GAP ブランドと食い合いを起こしてしまうからである。さらに、全店舗網で IT を駆使し、自社で製造する株式会社ファーストリテイリングと同じ戦略を行なっているが、株式会社ファーストリテイリングの方がうまくいっている。

その理由として 1 つ目は、生産を中国の人件費が安い地域にアウトソースで出しているため、タイミングが遅れたり、当初デザインしたものが顧客の満足する品質に達しなかったりといった問題が生じる点が挙げられる。

2 つ目は、多角化である。アメリカでも大衆の衣料品会社はある程度、高級な分野と少し低級な分野とをを目指すブランドにわけており、ユニクロは早い段階で多角化を試みていた。

### 6-2 株式会社良品計画

#### 6-2-1 概要

株式会社良品計画の主力である無印良品は、「わけあって、安い」をキャッチフレーズとし、1980 年 12 月に株式会社西友の PB としてデビューした。その後、1989 年に西友から独立した。株式会社ファーストリテイリングと同様に SPA を取り入れている。第 32 期(2011 年 2 月)における主な事業は、無印良品を展開している「国内無印良品事業」と「海外無印良品販売事業」、「カフェ・ミール事業」、「キャンプ事業」等がある。

#### 6-2-2 経営戦略

徹底した無駄取りにより低価格化を実現させている。生活する上で必要不可欠なものを、本当に必要なプロセスで作ることを目指し、そのために以下の 3 つの基本

コンセプトがある。

1 つ目は、資材の選択である。品質は変わらないのに、見栄えのために捨てられているものなど安価で大量に確保できる旬のもの等を活かし、低価格で質の良い商品を作っている。

2 つ目は、工程の点検である。1 つの商品ができるまでのプロセスを徹底的に点検し、商品本来の質に関係のないムダな作業を省き必要な工程だけを活かしている。

3 つ目は、包装の簡略化である。商品のすべてが、成り立ちのわけが印刷されているパッケージであっさり包まれていたり、タグがつけられていたりするだけで、店頭に並んでいる。シンプルなもの作りであるとときに、コストダウンにもつながる。

### 6-3 株式会社ポイント

#### 6-3-1 概要

株式会社ポイントはカジュアル衣料品及び雑貨を中心とした、SPA ブランドを展開する企業である。国内では、駅ビルやファッションビル、郊外型ショッピングセンターを中心に店舗を出店しており、海外では台湾や香港、上海において展開している。また株式会社ポイントは、ターゲットの性別や年齢、価格帯が異なる 15 種類のブランドを展開している。

#### 6-3-2 経営戦略

市場ニーズを先読みしたコーディネート提案する点が特徴であった。顧客の多様なニーズを的確に捉え、満足度の高い商品を提供するため、複数のブランドを展開している。これにより、ブランド間に適度なライバル関係が生まれ、互いに刺激し合い、成長を促している。さらに、ファッションカジュアル市場をリードしていくため、市場ニーズを先読みし、単なるものの提供ではなく、顧客が着る場面をイメージできるコーディネートでの提案に挑戦している。

### 6-4 まとめ

最後に、以上に記した同業他社の経営戦略の効果についてまとめる。

#### 6-4-1 GAP 株式会社

全店舗網で IT を駆使し、自社での製造や生産を中国の人件費が安い地域で行うという戦略を取っていた。そして、経営戦略の効果として、表 12 から売上高が安定して増加していないことがわかる。そうした中、経常利益は順調に増加しており、これは原価が年々減少していることが要因と考えられる。製品をつくる際に発生する人件費を極力抑えるために、中国の中でも安い地域で生産を行っていることが要因になっている。

また、売上高が安定して増加しない理由としては、前項でも記した通り GAP ブランドが、本来オールド・ネイビーが戦うべき市場に落ちてしまい、株式会社ファーストリテ



イリングと競合してしまっていることである。従って、三層構造の底辺二層を構築するためには、GAP ブランドのユニクロセグメントとの差別化、よりいっそうのファッション性の追求が課題となっている。

表 12 売上実績(GAP 株式会社)

| 決算年月        | 2007年1月   | 2008年1月   | 2009年1月   | 2010年1月   | 2011年1月   |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高 (百万円)   | 1,242,312 | 1,229,514 | 1,133,028 | 1,107,366 | 1,143,792 |
| 前年同期比 (%)   | 99.4      | 99.0      | 92.2      | 97.7      | 103.3     |
| 当期純利益 (百万円) | 60,427    | 64,699    | 75,107    | 85,592    | 93,515    |
| 前年同期比 (%)   | 71.6      | 107.1     | 116.1     | 114.0     | 109.3     |

出所: GAP株式会社 年次報告書 <http://www.gap.com/> より 著者作成

### 6-4-2 株式会社良品計画

経営戦略は、徹底した無駄取りにより低価格化を実現させるというもの、そのために3つの基本コンセプトがあった。

そしてこの経営戦略の効果として、第1に自己資本比率を上げていることが挙げられる。企業の安全性をみると、自己資本の構成比率の高い方が、健全で耐久力が強いと言える。これは、生産時にできるだけコストを抑え、また商品力の強化のためアイテム絞込みによる単品精度向上により、余分な在庫をなくしていることが要因だと考えられる。

第2に、売上高が高い割に当期純利益が低いことが挙げられる。この理由は、商品の売れ行きは良いのだが、低価格であるため利益率が低く、当期純利益が伸びないことである。しかし、低価格で商品を提供しているということは、多くの消費者が良品計画を利用していることにつながるため、マイナス面だけではないとも言える。

表 13 連結売上実績(株式会社良品計画)

| 回示          | 第28期    | 第29期    | 第30期    | 第31期    | 第32期    |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 決算年月        | 2007年2月 | 2008年2月 | 2009年2月 | 2010年2月 | 2011年2月 |
| 売上高 (百万円)   | 157,063 | 162,840 | 163,757 | 164,341 | 169,748 |
| 前年同期比 (%)   | 111.5   | 103.7   | 100.6   | 100.4   | 103.3   |
| 当期純利益 (百万円) | 9,313   | 10,689  | 6,936   | 7,506   | 7,859   |
| 前年同期比 (%)   | 99.7    | 110.0   | 64.9    | 108.2   | 100.0   |

出所: EDINET 株式会社良品計画 有価証券報告書 第28期-第32期 より 著者作成

### 6-4-3 株式会社ポイント

既存ブランドの成長と変革による業容拡大を経営戦略としていた。これは、主力ブランドである「ローリーズファーム」において、より上質なものを求める世代の消費者にも選んでもらえるような新しいIMDの追加や、成長ステージにある4ブランド<sup>23</sup>を軸に出店をダウンタウン中心に戦略的に拡大していくというものである。

その結果、売上高が年々安定して増加する効果が見られた。これは、国内や海外の都市部に積極的に出店

し、それらが順調に進展していることが要因だと考えられる。

表 14 連結売上実績(株式会社ポイント)

| 回示          | 第57期    | 第58期    | 第59期    | 第60期    | 第61期    |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 決算年月        | 2007年2月 | 2008年2月 | 2009年2月 | 2010年2月 | 2011年2月 |
| 売上高 (百万円)   | 61,650  | 73,941  | 86,705  | 97,684  | 105,893 |
| 前年同期比 (%)   | 125.6   | 119.9   | 117.3   | 112.7   | 108.4   |
| 当期純利益 (百万円) | 6,877   | 7,488   | 8,089   | 9,516   | 8,400   |
| 前年同期比 (%)   | 123.9   | 108.9   | 108.0   | 117.6   | 88.3    |

出所: 株式会社ポイント 有価証券報告書 第57期-第61期 より 著者作成

## 7 課題とその解決策

本章では、第5章と第6章の事例から、今後の課題とその解決策について考えていくこととする。

1つ目の課題は、株式会社ファーストリテイリングの事業内の子会社及び事業同士の競争激化である。株式会社ファーストリテイリングは、株式会社ユニクロの売上高が全体の約70%を占めている。そこで注目したのが、第6章で取り上げた株式会社ポイントの経営戦略である。複数のブランドを展開するという戦略を取ることで、ブランド間に適度なライバル関係が生まれ成長を促している。この事例から、株式会社ファーストリテイリングも株式会社ユニクロと競合できる子会社や事業があれば、全体の売上高も大幅に上がっていくと考える。そのためには、ジーユー事業をはじめとするその他の事業や、子会社の拡大が必要不可欠となる。都市部を中心に店舗し、店舗数を増やす等をして、ユニクロ事業と競い合う事業を生み出すことが今後の取り組みとして考えられる。それに加えて、同じく同業他社の事例として挙げた株式会社良品計画にも注目してみると、家庭用品や食料品、キャンプ場等を扱う幅広い分野の事業があり、主力の事業ほどではないが、企業の売上高に貢献していた。

このことから、衣料品以外の商品を扱う事業を設立することも1つの方法だと考える。その結果、広い分野で商品を展開でき、企業の多角化にもつながると考える。

2つ目の課題は、株式会社しまむらの海外への店舗展開の促進である。国内でのしまむら業態の出店密度が濃くなり出店は進んだが、海外への出店数は依然として少なく、台湾だけにとどまっている。第5章から、第56期は台湾の子会社である思夢樂の売上高が前期よりも減少したが、それ以降順調に業績を伸ばしている。

対する株式会社ファーストリテイリングは、海外出店を推進し、近年目まぐるしく業績を伸ばしている。第58期では、東日本大震災の影響により国内ユニクロ事業の売上高が前期よりも減少した。しかし、海外ユニクロ事業の好調な業績により、結果として前年同期比0.7%増の業績となった。これは、海外ユニクロ事業が不振だった

<sup>23</sup> 「ジーナシス」、「レブシムローリーズファーム」、「ヘザー」、「アパートバイローリーズ」。

国内ユニクロ事業をカバーしたためと考えられる。

従って、株式会社しまむらの良さをアピールしつつ、以上の点も念頭に置いて、海外への出店の促進に尽力すべきだと考える。さらに、その戦略が成功したならば、他のアジア地区への出店も視野に入れて事業拡大に努めることも、今後株式会社しまむらが発展していくために必要なことだと考える。

## 8 今後の展望

第 8 章では、両社は今後どのような成長を遂げていくのか、そして今後はどう展開していくのかこれまでの研究を踏まえて考察していく。

まず、この先どちらの企業がよりよい成長を遂げていくのかを考える。近年低迷しているアパレル業界の中で、飛躍的な成長を遂げた両社は他社には存在しない新しい価値観を生み出し続けている。今後も両社は他社とは差別化した戦略を打ち出し続けることで、より一層の成長が見込まれる。

ところが、第 5 章の経営成績の分析において、どちらかと言えば、株式会社しまむらの方が今後成長していくという結論を導き出した。企業の成長性は 1 株当たり利益を分析することで判断できるので、株式会社しまむらの方が成長性が高く、今後よりよい成長を遂げていくのではと予想できる。もちろん、前述した通り、株式会社ファーストリテイリングも成長し続けていくと考えられるが、株式会社しまむらの方がより成長する幅が広いのではないかということである。

そこで、両社がこの先めざましい発展を遂げるためには、やはり第 7 章で取り上げた課題に今後意欲的に取り組んでいくべきだと考える。その課題を克服すれば更なる成長が期待できるだろう。

次に、両社それぞれの今後の展開について推測したい。

まず、株式会社ファーストリテイリングは海外ユニクロ事業が毎年、国内ユニクロ事業を大幅に上回る成長率で売上高を伸ばしている。第 50 期の決算では、東日本大震災の影響等から国内ユニクロ事業の売上高が前年度を下回ったが、海外ユニクロ事業が大幅な増収増益を達成し全体の売上高は増加した。

このことから株式会社ファーストリテイリングは今後、海外ユニクロ事業の拡大に力を入れていくと考える。国内事業が低迷したとしても海外事業が発達していれば、カバーできることが第 50 期の業績でわかったからである。万が一に備え今後はさらに、既存店の拡大やアジア地区以外への出店といったことを中心に海外事業拡大が進んでいくと考える。

一方、株式会社しまむらは毎年海外事業が、主力のしまむら事業と同程度の成長率で順調に伸びており、前章で挙げた海外への店舗展開の促進に力を入れていくことが十分予想できる。しかし、今までの成長を見てみるとやはり海外より国内に重点的に展開してきた傾向があるため、この先も国内中心に発展していくと考える。第 3 章で挙げた通り、それぞれの事業は毎年業績を好調に伸ばしているため、今後はいくつかの事業を一体化させた大型施設が設立されると予想できる。そうすることで、取り扱う商品や対象年齢の幅が広がり、利用者数の増加や今までにはなかった家族で買い物が楽しめるということが少しずつ実現されていくだろう。

最後に本研究を通して、経営者側の視点から物事を考え新たに発見することが多々あった。今後は経営者側、消費者側の両方の視点で両社の動向に注目していきたい。

## 主要参考文献及び URL

- [1] 川嶋幸太郎 『なぜユニクロだけが売れるのか』 株式会社 ばる出版 2008 年
- [2] 川嶋幸太郎 『ファストファッション戦争』 産経新聞出版 2009 年
- [3] 桜井久勝 『財務諸表分析(第 4 版)』 (株)中央経済社 2010 年
- [4] 月泉博 『ユニクロ VS しまむら』 日本経済新聞出版社 2006 年
- [5] 為家洋子 『最新ファッション業界のトレンドがよ〜くわかる本』 株式会社 秀和システム 2007 年
- [6] 林總 『世界一わかりやすい会計の授業』 中経出版 2010 年
- [7] 松下久美 『ユニクロ進化論』 株式会社 ビジネス社 2010 年
- [8] 会計学を学ぼう! <http://financial.mook.to/>
- [9] 株式会社ファーストリテイリング <http://www.fastretailing.com/jp/>
- [10] 株式会社ポイント <http://www.point.co.jp/index.php>
- [11] 株式会社良品計画 <http://ryohin-keikaku.jp/>
- [12] 株式投資コラム <http://puffett.web.infoseek.co.jp/column/index.html#top>
- [13] 業界動向サーチ <http://gyokai-search.com/>
- [14] 金融情報サイト-iFinance <http://www.ifinance.ne.jp/>
- [15] 金融大学 <http://www.findai.com/>
- [16] 財務会計情報ねっ島 TabisLand <http://www.tabisland.ne.jp/>
- [17] しまむらグループ <http://www.shimamura.gr.jp/>
- [18] EDINET <http://info.edinet-fsa.go.jp/>
- [19] GAP JAPAN <http://gap.co.jp/>