

2002年度第1回物学研究会レポート

「ユニクロ：商品コンセプトと事業と情報の形」

柳井 正氏

（ファーストリテイリング代表取締役）

タナカノリユキ氏

（アーティスト、クリエイティブディレクター、映像ディレクター）

2002年4月26日



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

第1回 物学研究会レポート

2002年4月26日

2002年度最初の物学研究会は、アパレル業界の構造改革を実現した「ユニクロ」、ファーストリテイリング代表取締役の柳井正氏と、アーティストでありユニクロのディレクターを務めるタナカノリユキ氏をお招きしました。業界の革命児とも言えるユニクロの成功と挑戦の大きな要因には、明確なビジョン、ビジネスモデルと共に「商品コンセプトの明快さ」と「情報の戦略」などのブランドやデザインマネジメントにおける高いクリエイティビティがあります。

今回の物学研究会では、ユニクロの情報戦略という視点から、「ユニクロ商品とビジュアルコミュニケーションの形」について、お2人の対談形式で進めました。以下はそのサマリーです。

「ユニクロ：商品コンセプトと事業と情報の形」**柳井 正氏**

(ファーストリテイリング代表取締役)

タナカノリユキ氏(アーティスト、クリエイティブディレクター、
映像ディレクター)**ユニクロのCMについて**

タナカ：今回は柳井さんと僕との対談形式でユニクロブランドのイメージ戦略とそのデザインニングについてお話しすることになっています。具体的な話に入る前にここ数年のユニクロのTVCM映像をまとめて来ましたので、それを見ていただいて、僕らのイメージを感じていただきたいと思います。(以下、CM映写)

タナカ：僕がユニクロの広告制作に関わるようになったのはアメリカの広告代理店ワイデン&ケネディのジョン・C.ジェイ氏がきっかけでした。彼とはナイキの広告制作ですでに一緒にやっており、4年ほど前に彼を通じてユニクロの仕事の打診がありました。正直なところ「えっ！、ユニクロをやるの？」というのが第一印象でした。ジョン・ジェイのチームはナイキのCMによってすでに広告表現の一つのスタンダードを築き上げていて、先端的な表現に特化したクリエイションで有名だったからです。ところが実際にユニクロ(ファーストリテイリング)という企業に触れてみて、僕自身も含めて世間一般がユニクロに対して大きな誤解を抱いていることに気づきました。皆さんもご存知だと思

いますがユニクロの企業精神は「カジュアルウェアをより高品質に、より低価格に、全ての人々にいつでもどこでも提供する」です。この飾りのない正直なメッセージを素直に伝えること、これがユニクロに対するさまざまな誤解を解くポイントだと考えました。そこで最初は新聞を使って「ユニクロのジーンズは、なぜ2900円で売れるか？」という広告を打ちました。ユニクロがいかに品質に拘っているかということをメッセージし、「安かろう＝悪かろう」という一般的なイメージを払拭したかったのです。まず紙媒体を通してプロダクト広告を打ってユニクロ製品の品質の高さを理解してもらうプロセスがあって、その蓄積の上に初めてTVコマーシャルを流したのです。

TVコマーシャル制作の基本となったのは「あらゆる人々に、より高品質で低価格なカジュアルウェアを提供する」という企業理念でした。そこから僕はイメージを膨らませていきました。一つは「あらゆる人々に対して」という部分で、年齢や性別、国籍や職業といった枠を超えた「表現」を求めました。2番目は「より高品質でより低価格」で、まず価格を全面に出してみようということ。価格を出すというのは下手をすると下品になってしまいますが、そういったことに陥ることなく、クオリティの高い独自の表現を追及しました。つまり製品と価格をシンプルにデザインすることによって、ロゴマークがなくてもユニクロの広告だとすぐに認知してもらえるような表現を考えました。「カジュアルウェア」という部分では、着る人が自分のスタイルを作っていくというメッセージを含めました。カジュアルウェアというのはベーシックアイテムですから、それらを自由に組み合わせて着る人の個性でどんなスタイルにも変貌できる可能性を伝えたかったのです。

それらを集大成したのが先ほど見ていただいた30秒のスポットCMです。普通のTV広告媒体料は何億というお金がかかるんですが、ここでは工事現場のお兄さんとか普通の主婦とかに、その30秒をあげてしまうような、今までになかった表現を試みました。通常のTVCMは作られた世界です。一流ブランドの広告は莫大なお金をかけて「これを身につけると社会的地位が上がりますよ」みたいな幻想を作り上げて、ジーンズのような商品にも高い値段をつけてきた。ユニクロの広告はそれとはまったく逆の、本当のこと、正直なことを表現していったのです。市井の人々が自分のスタイルを生き活きと表現することによってリアルさを感じてもらうことを狙いました。彼らのありのままの姿やメッセージを表現したわけです。

ユニクロの広告制作で画期的だったのは経営企画と一体化されていたこと。そして柳井さんと僕がカジュアルなディスカッションを持てる環境があったことです。今ご説明したようなコンセプトも柳井さんとの対話の中から生まれてきたように思います。普通の企業だと宣伝部とか広報部が担当していて、単発には面白い広告を作ることができます。ところが経営的視点に立った長期戦略は普通の作り方では表現しづらいだろうと思います。ユニクロの場合は決定権をもつ経営者とクリエイティブスタッフがダイレクトにコミュニケーションを取れる環境があったからこそ、無謀ともいえるCMを実現できました。僕らも今までにない新しい表現に挑戦できるのでモチベーションがグングン高まっていった。ユニクロのCMには虚構の世界に甘んじていた広告業界に対する反骨精神があったし、社会的立場から広告を問い直したいという気持ちがありました。

柳井：私は、経営とクリエイションは似ていると感じています。例えば、企業が良い製品を作ることと、優れたクリエイターが魅力的な作品を生むことと同じではないかと考えます。どちらも原点は「想い」なのではないでしょうか。自分はどうありたい、自分の会社をこうしたい、商品や製品をこうしたい、こんな作品を創りたい……そういう「想い」がないと人には訴えられない。その点TVの

世界は「想い」無しで伝えようとしている部分が強いのではないかと思います。あまりにも表層的に目立てば良いという精神が先走って、手段ばかりが先行して、目的がよく見えない宣伝が多いと感じています。作り手もこうした方法に侵されているのではないのでしょうか。私は「自分が言うこと」と「それが理解されること」は違うのではないかと考えているので、CM作りでは言葉とか論理以上に「感じてもらう」ことが大切なのではないかと思います。そして感じてもらうために、伝えたいという意図の下に矛盾のない完成度の高いCMを作る必要があります。

ユニクロの広告が上手くいっているのは、私たちとクリエイティブチームに大きな共通点があるからでしょう。それは既存のものでは飽き足らないという姿勢であり、「ちょっと違うよね」と感じる部分が非常に近いことです。私は「カジュアルウェア」の持つイメージ——若者の流行に乗ったチャラチャラした服装やお気楽気分のような部分——を打破したいと考えていました。「安かろう悪かろう」ではなく「良かろう安かろう」こそが本来の姿なのではないか、これが評価されないのはおかしいではないかと考えます。

私がファーストリテイリングの社長になって約30年になります。1億だった売上が4000億に急成長し、そのために一般的にはベンチャー企業として捉えられますが、私たちはベンチャー企業の代名詞であるハイテク企業ではありません。日本はここに来て初めて市場が開かれ、市場価値が優先される時代になりました。こうした時代を迎えて、他企業とは違うことをやってきたユニクロが評価され、理解されたのだと考えています。以上が私から見たユニクロのCMに対する考えです。自分たちばかりで話していても、皆様に私たちの「想い」が伝わっているのかどうか分かりません。できれば、ご質問にお答えする形で会を進めたいと考えます。

以下は質疑応答形式で

—— ユニクロのCM制作に関して、柳井社長とタナカさんのコラボレーションのきっかけは何だったのですか？

柳井：アメリカの広告代理店ワイデン&ケネディにジョン・C.ジェイ氏という有名なクリエイターがいらっしゃいますが、タナカさんとはジェイ氏のチームの一人としてお会いしました。実はタナカさんのような格好をした才能ある人物にお目にかかったことがなかったので、第一印象は大丈夫かな？と思いました。ところが彼は表現力と理解力がすばらしい。物事の本質をつかめないと伝えることはできませんが、私はその点でタナカさんを尊敬しています。クライアントとクリエイターという関係では、相通じる何か、お互いに尊敬できる何かがあることはとても大切だと思いますが、タナカさんはどうですか？

タナカ：全くその通りだと思います。何かを作りあげることが単なる仕事やビジネスになってしまうとまずいんです。そうなってしまうと、手続きやいくら儲かるかみたいな部分だけが重要になってきて、クリエーションの本質的な理解が不充分になってしまう。それにジョンが言っていたのは、メーカーと仕事をするときには僕らにも選ぶ権利があるんだということです。僕らは面白い尊敬できる企業としか仕事をしません。

——柳井さんが、最初にタナカさんに伝えたことは何だったのですか？

柳井：企業精神です。ユニクロとはどういう企業なのか、どんなものを作って売っているのか、どんな経営方針なのかをお伝えしました。ところが残念なことに、私にはそれを上手く伝える技術がありません。その技術を持っているのがクリエイターだと思います。ですから伝えたいことは徹底して話し合いますが、表現などの細かい部分は全てタナカさんにお任せしています。

タナカ：普通は「絵コンテを出してください」と言われることが多いのです。それが社内を回っているうちに赤字だらけになって、伝えたいことがボケてしまいます。ユニクロの広告でも、「この台詞を言ってください」みたいなシナリオがあらかじめ用意されているとしたら狙いは達成できません。ですからユニクロのCM制作では絵コンテや書類を提出する代わりに、「目的」を徹底して議論します。細かくチェックをされない分、「目的」が達成されなければクリエイティブチームは即NG。それだけ緊張感もあります。

クリエイティブやアートディレクションという仕事は、クリエイターの作品化されてしまうパターンが確かに多いです。作家として知名度をあげたり賞を獲得するために、クライアントのお金を使って自分の作品を創ってしまう。僕の場合、ここまで潔くできたのには理由があります。僕はもともと造形作家なので自分の作品に企業のロゴマークを入れることはあり得ない。自分の作品はあくまでも自分のものです。だから広告の仕事をする際には中途半端な自己表現やエゴを入れるのではなく、チームの一員として目的達成に邁進する。そのために「目的」には過去にない革新性があることが条件です。クリエイティブに求められるのはモチベーションです。お金に替えがたい何かなのです。

柳井：広告宣伝を手掛けているクリエイターでタナカさんくらい「自分を持ちながら、自分がない人」にお目にかかったことがありません。これは矛盾することですがとても重要なことです。私はクリエイターの方々にも経営者の立場で創ってもらいたいし、広告宣伝の評価にはゼロか100点しかないと考えています。重要なのは「伝えたいことが伝えられたか」という結果だけです。したがって細かいことは言いませんが、結果は出して欲しい。これはある意味で一番厳しいことかもしれません。

タナカ：僕らは始まったばかりです。ユニクロの広告は国内では認知されるようになりましたが、ワールドワイドかといえば足りないところがあります。日本企業で世界的に評価を得ている会社は10年、20年とメッセージを発信し続けているメーカーです。現在ユニクロはロンドンに進出し、現地のクリエイティブチームとコラボレーションしています。哲学や精神は同じでも、現地の言語や表現を取り入れていくことは重要だからです。優れた人々と仕事をするほど、次に越えるべき何かが見えてくると考えています。

柳井：イギリスの仕事を見ていて感じたのは、真のグローバルコミュニケーションには「自分があって、自分がない」という2面性が不可欠だということです。イギリスのプロジェクトは日本側とロンドン側もその辺のコミュニケーションが非常に上手く行って、全英におけるオープニングマーケティングのコンテストの最高賞を受賞しました。

——柳井社長に質問です。ユニクロのCM表現についてお話いただきましたが、「事業」も表現の一つではないかと仮定したとき、ファーストリテイリングの事業の表現とは何なのかを話いただきましたが。

柳井：当社はローカル企業です。ユニクロは成功した企業であると思われていますが、私は「恵まれていない」会社だと思っています。ユニクロが恵まれた企業になったのは結果論ではないでしょうか。まず、私たちがやっている繊維業は日本では斜陽産業の最たるものであり、さらに構造不況の小売業に属しています。ファッション性に関しても山口県というローカル性を一生懸命に克服してきました。成功する要素がほとんどない中で何とか現在の形になりました。これは結果にすぎません。けれども私はチャレンジしたい、し続けたいと考えています。

私はアメリカのハイテク企業の経営スタイルとスピードが現代を代表していると考えていますし、インターネットは時代を象徴する商品であると認識しています。こうした時代精神をもってローテク産業を再生できないか、アメリカのベンチャー企業が実践していることは日本でもできるはずだという信念をもって臨んでいます。こうした「想い」を共有できる人々と一緒に会社や事業を作りたいし、そうした想いと能力のある人とネットワークを組むことができれば「国境」すら関係なくなってしまうでしょう。

——経営者とクリエイターの関係ということで「ベネトン」を思い浮かべましたが、お2人は「ベネトン」を意識されたのでしょうか？

タナカ：全く気にしませんでした。実際、ベネトンの広告をやらないかという誘いいただきましたが、ユニクロをするので断ったことがあります。以前、ベネトンのクリエイティブディレクターのトスカーニ氏と話したときに、ベネトンが社会的メッセージを広告という手法を使って発信し始めた理由を知りました。ベネトンは地球規模のビジネス展開を図っていますが、南半球と北半球ではファッションシーズンが逆なので共通キャンペーンが打てない。そこでトスカーニはルチアーノ・ベネトン氏と相談して、人種融合とコミュニケーションをテーマとしたキャンペーンを展開することにしました。当初はすばらしいキャンペーン広告でしたが、最後はトスカーニの作品化が目立ちメッセージも消化不良気味であったと思います。その後、ベネトンは『カラーズ』という雑誌を創刊して、メッセージの発信は雑誌にシフトさせました。同誌は25歳以下の若い才能を集めて企画編集しており、その後若い才能を育成するというコンセプトは発展して「ファブリカ」というアーツスクールの開校という形に昇華されました。

——企業の寿命は30年と言われています。柳井さんが代表取締役になって30年とのことですが、ユニクロが大きな転換期を迎える中で次の展開をどのようにお考えなのでしょう。あるいは世界、環境、社会、そして社員に対して、何を訴えていかれるのでしょうか？

柳井：そのように大上段に考えたことはないんです。私たちが行っているのは非常に単純なことです。私たちの原点は自らカジュアルを作って売っている、それ以上でも以下でもありません。ここ数年のブームによって誤解をされている部分もあるようなので、そのあたりを丁寧に解きほぐしてい

かなければならない……、特にユニクロの原点である「カジュアルとはこういうものなのだ」というメッセージの発信、ビジネスの実績を説明する必要を感じています。

今後のことでは「カジュアル」で世界的企業を作りたいと考えています。例えばホンダやソニーが実践してきたようなことを「カジュアル」でやってみたい。当然、世界や環境への取り組みも積極的に実行していくつもりです。社会貢献ももちろんですが、企業として良い製品を作って利益をあげて、税金として還元するという当前のことをやった上で、取り組んで行きたいと思います。

——最近、ユニクロ製品が普及してしまった反動が出てきているように思います。ファッションにおけるオリジナル性や多様性とユニクロ的ビジネスにギャップが生じ始めているように感じますが、如何でしょうか。

タナカ：「ユニばれ」という言葉があるようですが、僕は「ベーシック」という意味がまだ浸透していないのだなあと感じます。ユニクロで扱っているTシャツやパンツは非常にシンプルです。食事にたとえるならばご飯のみみたいなものです。中華や洋食といったおかずと組み合わせることによって食のバリエーションを楽しむようにファッションだっている試してみればいい。オリジナルという点では、ベーシックアイテムであればこそカスタマイズしたり自分流に遊んでみたり、着る本人がもう少しアクティブに考えてみる必要があります。柳井さんは「服は部品である」と言っているのだし、今後はこの辺を仕掛けていければ良いなあとと思います。但し企業側がやりすぎてしまうとスタイリングの提案で終わってしまうので、例えばインタラクティブメディアを活用したフェイス・トゥー・フェイスの取組ができれば理想的ですね。

柳井：「ユニばれ」のような現象は宿命であり仕方のないことだと捉えています。私たちは時代の風潮に迎合するのではなく、伝えるべきこと一貫して伝えていくだけです。ユニクロの服は「部品」であり、組み合わせや加工は無限にあります。服自体が個性的あるよりも、着る本人が個性をもって服を着こなしている方が先進的なのだとメッセージし続けるだけです。

——最近では食品ビジネスへの参入も話題になっていますが、その背景をお聞かせ下さい。

柳井：食品流通を始めても繊維ビジネスは相変わらず続けるし、「カジュアル」がメイン事業であることは変わりません。今回の食品は新規事業と考えていただきたいです。ただ、基本精神は同じです。それは、ユニクロで繊維流通の構造に一石を投じたように、今回は食品流通のシステムを変えてみたいと考えています。なぜ食品なのかという点はファッションと同様に最も生活に密着した要素だからです。特に日本において生鮮食料品は「商品」として未完成です。品質保証は曖昧ですし、流通システムに課題が多く生産者と流通者と消費者の意思疎通が全くない。本来であれば生産者が売べきだし、売る人が生産者であるべきです。そんなことを考えているときに尊敬できる農業指導者の方と出会いまして、食品流通の構造改革に取り組んでみたいと思うようになりました。「目的」を見出した以上は、挑戦するというのが私のポリシーです。

——ユニクロは中国生産を実行することでビジネス的に成功しました。しかし日本の製造業が全てユ

ニクロ現象を追ったら日本の空洞化はますます進み、地方の中小企業や地場産業などが大打撃を受けます。どうやって生き残っていけば良いとお考えですか？

柳井：「ユニクロ現象」もやはり誤解されているように思います。私たちは中国で作っているから成功したわけではありません。日本でどうやって売っていくかを考え抜いて、最適な生産地として中国を選んだ、そして成果をあげた。つまり「結果」なのです。ただ、日本の製造業が生き残るためには、当たり前のことですが「日本ならではのもの」を創らなければならないと考えます。

一方で、現実的にビジネスの世界では「国境」はどんどんなくなっていますし、最後は「国境」を捨てないといけないのではないかと思います。例えば、繊維産業で生きる香港人は自分の国という意識が希薄です。香港は東南アジアの繊維のコントロールタワーになっていて、東南アジア一円に工場を持ち世界をマーケットに商売しています。このような時代に、日本国内で製造業として生き残るにはよほど特殊な何かが不可欠だし、商品企画やデザイン開発などのいろんな要素を複合する中で利益をあげる方策を考える必要があるでしょう。

——製造業を失った日本を再生する方法をどうお考えですか？

柳井：私も良く分かりません。個人的には「国家の時代」が終わったのだと考えています。極論ですが、国家であろうが、企業であろうが、個人であろうが生き残らなければならない。だから常に世界市場を念頭に行動しないと、将来性はないのではないのでしょうか。

タナカ：最後に、先ほど見ていただいたCM登場者のその後のビデオがありますので、見ていただければと思います。

——柳井社長、タナカさん、本日はありがとうございました。 以上

■ 講師プロフィール

柳井 正 氏（株式会社ファーストリテイリング代表取締役）
1971年早稲田大学政治経済学部卒業後、（株）ジャスコ入社。
72年小郡商事（株）（現ファーストリテイリング）入社、
1984年代表取締役社長に就任、現在に至る。

タナカノリユキ 氏（アーティスト、アートディレクター、映像ディレクター）
グラフィック、空間造形、映像、パフォーマンス、環境デザインなどさまざまな分野のビジュアル表現に携わる。国内外の展覧会、プロジェクト、セミナー、科学者とのコラボレーションワークも多く行う。P・グリーンウェイの映画「The Pillow Book」の美術を担当。
近年はユニクロのクリエイティブディレクターとして国際的に注目される。
80年代後半から、アート、デザインの受賞多数。

2002年度第1回物学研究会レポート
「ユニクロ：商品コンセプトと事業と情報の形」

柳井 正氏

(ファーストリテイリング代表取締役)

タナカノリュキ氏

(アーティスト、クリエイティブディレクター、映像ディレクター)

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。