

# UNIQLO の海外事業展開における経営戦略に関する一考察

## A Study on Management Strategy in UNIQLO's Overseas Business Development

中島朱音\*1 税所哲郎\*1

Akane Nakajima Tetsuro Saisho

国士舘大学 Kokushikan university

### 要旨：

世界でもトップ3の売上を誇る、日本で生まれたカジュアルアパレルブランドがある。それは、ファーストリテイリング社の「UNIQLO」である。しかし、このUNIQLOは、初めから順調に海外で売上を伸ばすことは出来なかった。

そこで、なぜUNIQLOは海外に事業を拡大し、現在では世界トップ3の売上まで上り詰める事が出来たのか、なぜ特にグレートチャイナで店舗数を増やし売上を伸ばすことが出来たのか、についての考察することは、他産業にとっても参考になることである。

本論文では、UNIQLOの海外事業を概観し、マッカーシーの4P理論を用いて過去の海外事業の失敗例と成功例を比較し考察する。そして、UNIQLOの主な成功要因を解明するとともに、今後の海外事業のさらなる拡大についての提案を行う。

**キーワード:** UNIQLO、4P理論、グレートチャイナ、海外事業

### Abstract:

There is a casual apparel brand born in Japan that boasts the top three sales in the world. It is FAST RETAILING's "UNIQLO". However, this UNIQLO was unable to steadily increase sales overseas from the beginning.

Therefore, consider why UNIQLO was able to expand its business overseas and now reach the top three sales in the world, and why it was possible to increase the number of stores and increase sales, especially in Greater China. Is also helpful for other industries.

In this paper, we will give an overview of UNIQLO's overseas business and compare and consider past failures and successes of overseas business using McCarthy's 4P theory. Then, while clarifying the main success factors of UNIQLO, we will make proposals for further expansion of our overseas business.

**Keywords:** UNIQLO、4P theory、Greater China、Foreign operation

## 1. はじめに

現在、ファストファッションを牽引するUNIQLO。日本のみならず海外にまで事業を拡大させ成功を収めている。それは、2019年8月の連結決算にてUNIQLO事業の海外営業利益が、国内部門を上回ったことから分かる。しかし、2001年9月の英国ロンドンの海外初出店から始まった海外事業は、最初から順風満帆ではなかった。収益の見込みが立たないことから、21店舗まで拡大していた店舗網を6店舗まで閉店するという事態になった。そこから上海などに進出し、経験を積んでいき、4年後の秋に米国、香港、韓

国に出店し、特に香港では年商規模 10 億円を超える成功を収める。そして、グレーターチャイナ（中国大陸、香港、台湾）No.1 アパレルブランドとしての高い成長を維持している。

しかし、UNIQLO の海外事業の 1,379 店舗のうち約 60% がグレーターチャイナで占めている。

そこで、本論文では、なぜ UNIQLO はグレーターチャイナでの売り上げを伸ばし続けることが出来たのかを、英国ロンドンでは失敗事例と、マッカーシーの 4P 理論を用いて比較検証し、考察を行う。そして、今後の UNIQLO の海外事業の拡大についての提案を行う。

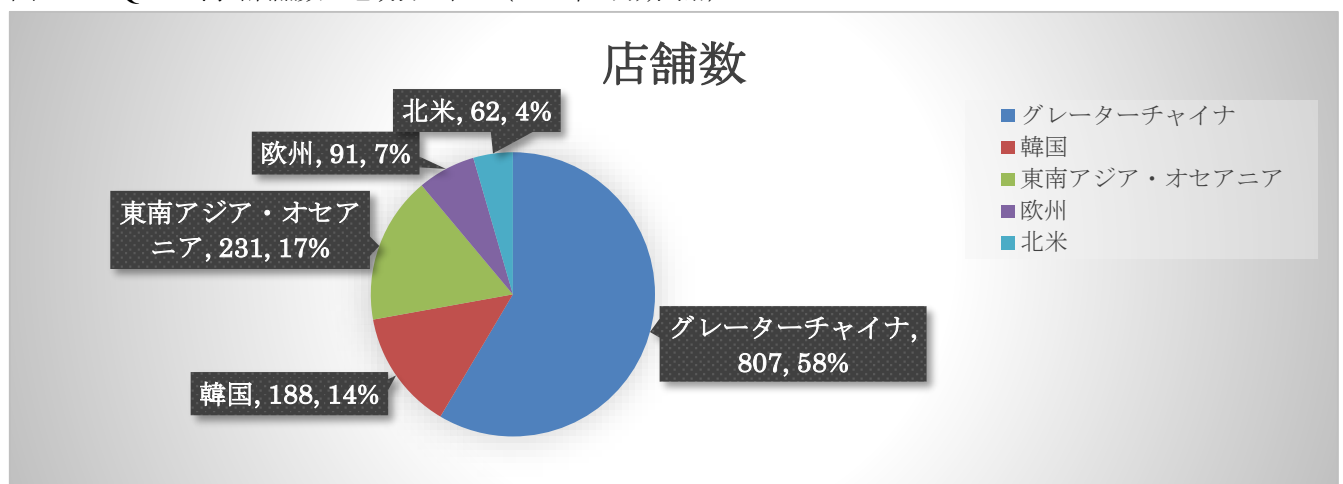
## 2. ファーストリテイリング社について

1949 年 3 月に山口県宇部市にてメンズショップを創業する。1984 年にユニクロ第 1 号店を広島市に出店し、1991 年に商号を小郡商事からファーストリテイリングに変更する。1998 年に首都圏発の店舗として原宿店を出店し、その 3 年半後にユニクロ海外事業の 1 歩として英国ロンドンに出店する。その翌年である 2002 年に、現在の主力海外拠点のグレーターチャイナ（注 1）の一店舗目として上海に出店し、中国での営業を開始する。香港での初出店は 2005 年 9 月にミラマーショッピングセンター店である。2006 年に初のグローバル旗艦店（注 2）となるユニクロ ソーホーニューヨーク店を出店する。ソーホーは、ニューヨーク市マンハッタン区ダウントウンにある地域である。それ以降、韓国やパリなど世界各地に旗艦店・大型店を出店する。

そして、2019 年 8 月期連結決算（国際会計基準）で、海外の営業利益が 1,389 億円、国内の営業利益が 1,024 億円となり、初めて海外が国内の営業利益を上回る。

また、店舗数で見ても国内店舗数が 817 店、海外店舗数が 1379 店（2019 年 8 月期）と海外店舗の方が国内に比べて多い。海外店舗を地域別にみると、図 1 にあるようにグレーターチャイナが約 60% を占めている。

図 1 UNIQLO の海外店舗数 地域別比率 （2019 年 8 月期時点）



（出所）ファーストリテイリング社 HP ユニクロビジネスモデル を参考に作成。

（注 1）グレーターチャイナ：中国本土、香港、台湾の地域。

（注 2）旗艦店：フラッグシップショップ。旗艦とは元海軍用語で、舞台の中心となる司令官が乗る旗を掲げた船を指す。集団やグループの最も重要な位置づけにあるものを指し、チェーン店を展開する小売業では代表的な店舗のことをいう。

## 3. UNIQLO の今後について

### 3-1 先行研究

本論文の先行研究として「『フラッグシップショップ戦略によるブランド構築—ユニクロの事例』長沢伸也/菅波紀宏」などがある。

この論文では、フラッグシップショップというブランドや店舗業態を象徴する店舗で、中心的な存在である観点から、4P 分析を行っている。UNIQLO の海外事業で初の旗艦店であるソーホーニューヨーク店とニュージャージー州のショッピングセンターの店舗、つまり一般店舗との比較・分析を行っている。その結果、新規市場となる海外市場においては広告、プロモーションでブランドを現地の人に認知させる。しかし、それだけでなく、消費者のほとんどが海外から新規参入してきたブランドとの経験が無いことから、実際の購買に繋げるには、そのブランドの価格や品質など消費者のブランド認知を確立させ、ブランド連想を強くすることが重要になる。だからこそユニクロは広告やプロモーションのみに頼るのではなく、立地で Place のフラッグシップショップ戦略をとって、成功を収めたといえると結論づけている。（長沢/菅波 2012）

フラッグシップショップ戦略が UNIQLO の海外事業で営業利益を上げるのに有効であり、事業の成功要因とされている。しかし、私は、SPA 戦略が有効なのではないかと考える。

### 3-2 英国と香港の比較

マーケティング学者のジェローム・マッカーシーによって、1960 年に提唱された 4P 理論を準えて分析を行う。4P とは、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（プロモーション）のことである。海外事業成功への要因は何だったのかを明らかにするため、UNIQLO における海外事業の中でも失敗といわれる英国ロンドンへの出店と、転機といわれる香港への出店に関して 4P 理論を用いて分析する。ここでは、2001 年に出店された英国ロンドンと 2006 年 11 月時点での香港の店舗を比較・分析し、考察を行う。

まず 1 つ目は Product（製品）である。Product とは、市場ニーズに合った製品・サービスを提供するものである。店員の接客もサービスに含むこととする。まず、ロンドンは現地の人に経営を任せた結果、英国独特の保守的な経営となってしまった。その結果、セルフ方式ではあるものの店内が不潔であるなど、店員およびサービスの質が低下した。また、その国の気候などに合わないものや、日本人体系に合わせたままのサイズやシルエットの商品を発売した。例えば、日本で人気のドライのポロシャツは英国ロンドンでは受けなかった。なぜなら、それは湿度 75% を超える日本の夏で多湿による不快感を軽減するために開発されたものであり、英国の夏は湿度が低いため必要がないためである。香港では、当時日本で人気の UNIQLO の商品が売られていた。値札以外の商品やタグ、陳列などすべて日本と同じものが採用された。

2 つ目は Price（価格）である。Price とは、最適な市場投入価格を策定するものである。また、価格は顧客からの信頼やブランド力の一指標となる。ロンドンでの販売価格は低価格である。物価が日本の 2 倍の英国だが、UNIQLO の商品は日本価格の約 1.5 倍の価格に抑えられており、GAP などの他カジュアルアパレルブランドと比べても価格帯は低く設定されている。香港での販売価格は日本価格より 10~15% 高く設定された。関税が高く、当時の所得水準に合わせて作られた日本より原価が安い商品は、日本の UNIQLO と中国の UNIQLO は別物であると評価されてしまった。またローカルブランドや露店など UNIQLO のよりも低価格の商品であふれている中国では低価格では競争優位性にならないのである。そのため、価格は日本のよりも高くなっている。

3 つ目は Place（流通）である。Place とは、消費者に効果的に製品を届けるために流通を最適化するものである。立地や内装も含む。ロンドンでは、生産オーダーの出し方やタイミングと実際の売れ行きのずれが生じ見切り売りをしなければならなくなる状態に陥ってしまった。つまり、生産、販売、在庫のバランスが取れずにいたのである。対し香港では、R&D センターを設置し、ニーズやライフスタイルなどの最新情報を収集し、本部、中国を中心としたパートナー工場と連携を図る。また、オンラインショップで 24 時間のショッピングを可能にした。

最後は Promotion（プロモーション）である。Promotion とは、様々なコミュニケーション手段を用いて認知、購買促進を図るものである。ロンドンでは、市内をラッピングバスなどで走行するなど大々的にしたが、周りに有名ブランドが数多くあり、イメージが弱かった。また、現地人経営者の結果ユニクロらしさを推せず、認知が甘かった。香港は、有名デザイナーとのコラボ商品や企業ロゴの入ったTシャツの販売を行った。夏にはドライ機能や抗菌防臭効果のあるシャツなどのクールビズ商品、冬にはフリースなど季節ごとのコア商品を発売した。また、2006 年から本格的に UNIQLO が生産・販売した商品を回収し世界の難民・避難民キャンプなどに届ける全回収リサイクル活動などによる社会貢献を行う CSR が開始。これにより、国際社会でも信頼の獲得や企業価値を向上させることが出来る。

#### 4. 考察

海外初出店である英国ロンドンと香港を比較し分析を行った結果、Product（製品）で日本らしさのない保守的な経営による失敗、日本で人気の UNIQLO が求められていることから、どちらにも共通しているのは日本の UNIQLO が求められている点であることが分かる。

英国ロンドンでは、現地経営により日本らしさがない経営でありながら、ドライのポロシャツなど現地の気候や生活スタイルにそぐわない商品によって、日本にも現地にも合わないちぐはぐな経営になってしまった。

それに対して香港では、現場で学んだ中国出身社員を中国事業の総経理とし、現地のニーズを把握し、求められている日本で人気の UNIQLO を出店し成功を収めた。なので、初めに Promotion（プロモーション）が重要であること考える。なぜなら、Promotion が最もブランド力の構築の即効性があるからである。海外事業とはつまり新規市場であるため、現地での認知度を高める必要がある。

しかし、Promotion のみに依存するのではなく事前に地域別の価格調査、オンラインや街頭でのアンケートなどで市場調査を行い、どの様な Product、日本らしさが求められているのかを常に把握することがブランド力を構築し、継続的な売り上げに繋がり特に重要だと考えられる。

#### 6. 参考文献

- ・ E.JeromeMccathy（1960） 「Basic Marketing」 Richard D.Irwin,inc  
「ベーシック・マーケティング」 E・ジェローム・マッカーシー＝著/浦郷義郎、大江宏、二瓶義博、横沢利昌＝訳/栗屋義純＝監訳
- ・ 「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築-ユニクロの事例-」  
長沢伸也、菅波紀宏/早稲田大学 WBS 研究センター 早稲田国際経営研究 No.43（2012） pp. 109-117  
（最終閲覧日 2021 年 1 月 15 日）  
[https://waseda.repo.nii.ac.jp/index.php?action=repository\\_action\\_common\\_download&item\\_id=13516&item\\_no=1&attribute\\_id=162&file\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=21](https://waseda.repo.nii.ac.jp/index.php?action=repository_action_common_download&item_id=13516&item_no=1&attribute_id=162&file_no=1&page_id=13&block_id=21)
- ・ 「一勝九敗」 柳井正著 新潮社 2006 p199-214
- ・ 「ユニクロ 世界一をつかむ経営」 月泉博著 日本経済新聞出版社 2012 281
- ・ ユニクロ アニュアルレポート 2006 （最終閲覧日 2021 年 1 月 15 日）  
[https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/annual2006\\_ja.pdf](https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/annual2006_ja.pdf)