

〔査読論文〕

ユニクロの中国市場におけるマーケティング戦略

——現地市場に立脚しながら世界標準化を図るグローバルマーケティング——

鳥羽 達郎・呉 文卓

富山大学紀要. 富大経済論集 第69巻第2・3号抜刷（2024年2月）

富山大学経済学部

ユニクロの中国市場におけるマーケティング戦略

——現地市場に立脚しながら世界標準化を図るグローバルマーケティング——

鳥羽 達郎*・呉 文卓**

キーワード：小売業の国際化，小売業態，世界標準化，現地適応化，グローバルマーケティング，リージョナルマーケティング

1. はじめに

人口減少で国内市場が縮小する日本では，内需型産業が海外に活路を求める動きが強まっている。内需型に含まれる小売業界においても，上場企業では海外売上高比率が10%を超えていることが報じられている⁽¹⁾。さまざまな小売企業が国際展開に挑戦しているが，最も積極的な取り組みを見せる企業の1つとして，株式会社ファーストリテイリング（以下，ファーストリテイリング）を取り上げることができる。日本経済新聞社が毎年実施する日本の小売業調査によれば，ファーストリテイリングは株式会社セブン & アイ・ホールディングス，イオン株式会社，アマゾンジャパン合同会社に次ぐ第4位の売上高をあげている⁽²⁾。また同様に実施される日本の専門店調査においても，同社は「カジュアル衣料」の分野で首位に立っている⁽³⁾。さらにコンサルティング会社のデロイト・トウシュ・トーマツの調査によると，世界の小売業界で第57位の売上高をあげている⁽⁴⁾。ファーストリテイリングは「国内ユニクロ」「海外ユニクロ」「グローバルブランド（セオリー，コントワー・デ・コトニエ，プリンセス タム・タム）」「ジーユー」などの事業に取り組むが，その持続的な

* 富山大学 学術研究部社会科学系 教授 〒930-8555 富山市五福3190番地

** 富山大学 経済学部経営学科 4年生

成長発展は「海外ユニクロ」の事業によって牽引されてきた。また、海外ユニクロのなかでも、最も成功しているのは中国市場となる。そこで本稿では、ユニクロの中国市場における20年を超える事業展開の軌跡を分析し、その成功要因について考察することを目的としたい。

2. 小売企業の世界標準化と現地適応化を融合するグローバルマーケティング

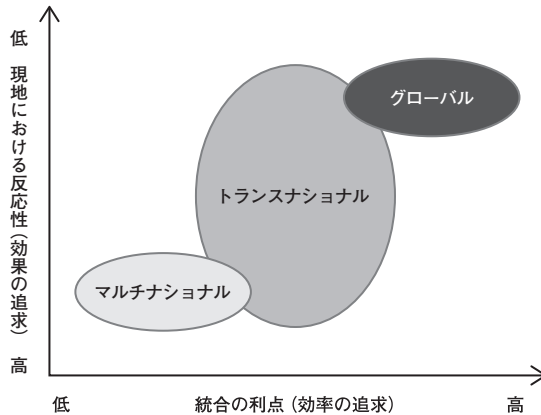
小売企業の国境を越えるマーケティングには、「世界標準化」と「現地適応化」と称される接近法が存在する。世界標準化とは、地球規模で同質的な単一の市場を見出し、それを標的に画一的なマーケティングを展開することを意味する。進出各国の市場特性に過剰な対応を控えることによって、「効率」を追求する。そして現地適応化とは、世界各国の市場に備わる固有性に向き合い、積極的な対応に努めることを意味する。進出各国の市場特性に積極的な対応を図ることによって、「効果」を追求する。先行研究においては、食品を中心に多様な商品を取り扱う食品スーパーや総合スーパーといった総合型の小売業態による国際展開については現地適応化が求められると考えられてきた。そして衣料品（アパレル）、生活雑貨、家具といった特定商品を取り扱う専門型の小売業態による国際展開については、世界標準化を図ることが適していると考えられてきた⁽⁵⁾。こうした2つの接近法は、一方を追求すると他方を犠牲にしなければならないトレード・オフ（二律背反）の関係にある。常識的に考えてみると、世界標準化は、進出各国の現地市場で適応的な対応を妨げる。逆に現地適応化は、地球規模の広範な市場で標準的な対応を妨げる。

こうした2つの接近法は、同時に追求することができないのだろうか。実際には、どのような小売業態であっても、2つの接近法を融合する取り組みが要求される。本国で構築してきた強みを進出国で訴求すると同時に、現地市場に備わる固有の需要特性にも対応しなければならない。換言すれば、世界標準化の「グローバル」な視点と現地適応化の「ローカル」な視点を融合する「グ

ローカル」なマーケティングに取り組むことが要求されるのである。このような考え方を先駆的に示したペンシルベニア大学のヨラム・ウインド (Yoram Wind) 教授は、市場の同質化や共通性に目を向けることの意義を認める一方で、世界各国の市場に備わる多様性から目を背けることはできないと主張した。そして地球規模の視野に立脚しながら進出各国の需要特性に応じる必要性を説いて、“Think Globally, Act Locally”（地球規模で考え、現地市場に立脚して行動せよ）⁽⁶⁾ と唱えた。また、実務の世界でも同様の見解が示された。1980 年代後半に世界市場を舞台とする事業拡大に挑もうとしていたソニー株式会社の盛田昭夫は、「日本、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジアのそれぞれの地域において、全く新しい目標を持って、ソニーをローカライズ（局地化・現地化）しなければならない。しかも、そのローカライズは、ソニーとしてグローバル（世界的）な目的の下にされなくてはならない」⁽⁷⁾ と論じ、新たな経営戦略の指針として「グローバル・ローカライゼーション」を掲げた。これが世界の共通語として用いられる「グローカル」という言葉の語源となった⁽⁸⁾。

そして、小売企業の国際戦略にかかわる先行研究においても同様の視点が提示されている。オックスフォード大学サイドビジネススクール・リテールマネジメント研究所のアラン・トレッドゴールド (Alan Treadgold) 博士は、地球規模の広範な市場を対象に画一的なマーケティングに取り組むことで効率を追求する「グローバル戦略」と進出各国の需要特性に寄り添い適応的なマーケティングに取り組むことで効果を追求する「マルチナショナル戦略」を融合した「トランスナショナル戦略」の有効性について言及している（図表 1 参照）。すなわち、世界標準化を追求する「グローバル」な視点と現地適応化を追求する「ローカル」な視点を融合する「グローカル」な視点に立脚することの有効性を主張しているのである。このように考えるのであれば、世界標準化を軸に国際展開する専門型の小売業態であっても、ある部分で現地市場に立脚した取り組みを図ることで効果を追求することが求められる。同様に、現地適応化を軸に国際展開する総合型の小売業態についても、ある部分で画一的な取り組み

図表 1 小売企業の国際戦略



出所：Treadgold (1990/91) , Figure.8, p.25.

を図ることで効率を追求することが求められる。

独自の商品やサービスなどを訴求する専門型の小売業態は、特定の価値観やライフスタイルを持つ消費者を標的に差別的な優位性の源泉となる固有の提供物を訴求することから広範な市場に標準的な接近が可能になると考えられてきた⁽⁹⁾。このように見てみると、固有の提供物を評価する巨大な同質的市場が存在するのであれば、専門型の小売業態による世界標準化に基づく国際展開は、総合型の小売業態による現地適応化に基づく国際展開よりも容易な接近法と認識することができる。しかも、それは多くの企業努力や経営資源を投入することなく実践可能であるように考えられる。

しかし、本当にそうなのだろうか。必ずしもそうではない。なぜなら、小売企業の国際展開は、当然ながら本国とは異なる環境条件や社会的脈絡（コンテキスト）に直面しており、進出各国で小売業態の忠実な複製（世界標準化）を図ることができたとしても、それに対する評価は現地の生活文化から形成される嗜好や現地市場における競争関係などに規定されるためである⁽¹⁰⁾。このように見てみると、専門型の小売業態による世界標準化に基づく国際展開にも難

しさが存在する⁽¹¹⁾。したがって、世界標準化を軸に国際展開する専門型の小売業態であっても、現地適応的な取り組みが要求されるものと考えられる。とはいえ、それはどのような取り組みなのだろうか。また、それはどのような成果をもたらすのだろうか。以下では、ファーストリテイリングの海外ユニクロ事業のなかでも最大の中国市場における成功要因がグローバルマーケティングの実践にあることについて検証したい。

3. ユニクロの中国市場におけるグローバルマーケティングに関する事例研究

本節の事例研究においては、特定事例を対象に因果関係を探る「因果過程追跡」の手法に基づく事例研究に取り組む⁽¹²⁾。個別企業（あるいは、事業）の行動を経時的に追跡し、その成果や結果との関係性について考察する。具体的には、ユニクロの中国市場におけるマーケティングの展開を歴史的に観察し、現在の高い業績との関係性について考察するのである。こうした取り組みを通じて、グローバルマーケティングの有効性を確かめる理論検証が目的となる。事例研究には、経営者が執筆した著書、アニュアルレポート（統合報告書）、ニュースリリース、有価証券報告書、新聞記事、そして雑誌記事などの資料を用いる。

3.1. 日本市場における成長発展の軌跡

ファーストリテイリングの起源は、1949年に山口県宇部市で創業されたメンズショップ小郡商事にある。その歴史は、1984年に社名を「ファーストリテイリング」と変更し、ユニクロの第1号店を出店したことに始まる。その社名には、顧客が求める商品をファーストフード店のように早く提供する小売業という意味が込められている。またユニクロというブランド名は、「ユニーク・クロージング・ウェアハウス（UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE）」を略したものとなる。それからおよそ40年が経過した現在、日本を代表するアパ

レル小売企業として躍進している。その持続的な成長発展の理由としては、概して3つの要因を取り上げることができる⁽¹³⁾。

最初に、小売企業でありながら人々の日常生活に寄り添う高品質なベーシックファッション⁽¹⁴⁾を生み出してきたことである。ユニクロの商品開発は、国際展開を加速化し始めた頃から「国籍、人種、地域に捉われない服」⁽¹⁵⁾の提供を目指してきた。ユニクロは「日常を快適に過ごせる服、老若男女を問わず、だれもが着られるベーシックな普段着」⁽¹⁶⁾を追求してきたが、「売れる商品というのは、国や地域に関係なく、世界中どこでも同じ」⁽¹⁷⁾と考え、個別市場の多様性や流行の移り変わりにとらわれないことに努めてきた。そして、それは2011年に「メイド・フォー・オール (Made for All)」という方針に結実した。具体的には、「所得」に捉われない服を作ること、「ライフスタイル」に捉われない服を作ること、「国籍」に捉われないこと、そして「住む地域」に捉われないことを追求してきた⁽¹⁸⁾。こうした取り組みは、2013年にカジュアルウェアやスポーツウェアを超越する新たな商品カテゴリーとして、「ライフウェア (LifeWear)」に進化した⁽¹⁹⁾。この新たなカテゴリーは「人々の生活をより豊かに、より快適に変えていく究極の普段着」⁽²⁰⁾を目指し、高品質で着心地が良く、ファッション性を兼ね備えるベーシックな衣料品をあらゆる人の手に届く手ごろな価格で提供することを追求する。最新の流行を追うファストファッションと異なり、人々の日常に密着して生活を快適にすることを目指す世界唯一の新たな商品カテゴリーとして位置づけられてきた。

次いで、そのベーシックファッションをチェーンストア方式で構築した巨大な店舗網を通じて大量販売につなげてきたことである。周知のように、チェーンストア方式には、2つの特徴が備わる⁽²¹⁾。1つは、チェーン本部に仕入れの権限を集中させることで交渉力を強化し、商品の仕入価格を抑えることである。もう1つは、店舗の特徴（規模、構造、設備）やその運営方法を標準化することによって、市場の多様性に過剰な対応を図らずに広範な市場に同時多発的に出店する（出店の速度を高める）ことや効率的な店舗展開を実現すること

である。日本市場における成長期のユニクロは、標準化された店舗（ロードサイド店）を郊外の幹線道路沿いに出店することによって全国規模の店舗網を構築してきた。さらに近年では、都心の繁華街に広告塔（情報発信基地）として出店する旗艦店、大規模な商業施設や駅構内に出店する小型から超大型までの店舗、そしてオンラインストアとライブコマースを含める E コマース⁽²²⁾ となるオムニチャネルの創造が国内市場における持続的な成長を牽引している。現在（2022 年度末）、日本国内に 809 に及ぶ店舗網を構築している。

そして、1980 年代の末頃から「製造小売業（SPA: Specialty Store Retailer of Private Label Apparel）」に転換してきたことを取り上げることができる⁽²³⁾。いまでは日本の製造小売業を象徴する創業当初のファーストリテイリングは、メーカーや卸売業者から完成品を仕入れて再販売する一般的な小売業者であった。しかし、そうした事業に限界を見て、独自の商品を手掛けることを決意するに至った⁽²⁴⁾。それは 1988 年に香港で購買事務所を構え、手書きの仕様書を用いて生産委託することから始まった。ところが、メーカーに委託すると取引量が少ないために手を抜かれ、商社に委託してもメーカーに丸投げされて生産管理までは徹底されなかったという。こうした苦い経験を通じて、自身で商品の企画から販売まで取り組むことが決意された⁽²⁵⁾。以来、天然素材や合成繊維を提供するメーカーと直接取引し、高品質の素材を安定的に調達することに着手した。2006 年 6 月には東レ株式会社と業務提携を結び、新たな機能を備える画期的な素材の開発にも挑戦してきた。発熱素材の「ヒートテック」⁽²⁶⁾ や冷感素材の「エアリズム」⁽²⁷⁾ といった新素材の開発は、革新的な商品開発を可能としてきた。こうして現在は、商品の企画、開発、製造、販売に至るすべての過程に介入してダイヤモンドチェーンを構築する製造小売業として、高品質のベーシックファッションを手ごろな価格で提供することで躍進している。

3. 2. 国際展開の概況

以上のような取り組みを通じて国内で成長発展してきたユニクロの国際展開

は、2001年にイギリスのロンドンに進出したことに始まる。翌年に中国の上海、2005年にアメリカのニュージャージー州、同年に韓国のソウル、そして2007年にはフランスのパリに進出を果たし、欧米の先進国とアジアの新興国を舞台とする成長を遂げてきた。海外ユニクロは、初めて国境を越えてからおよそ7年後の2008年8月期に黒字化した⁽²⁸⁾。海外進出に踏み出した当初は欧米市場での挑戦が注目を集めたが、実質的には中国や韓国を中心とするアジア地域を舞台に成長してきた。2016年に海外市場における店舗数が日本市場における店舗数を上回り（図表2参照）、2018年には海外市場の売上高が日本市場の売上高を上回った（図表3参照）。さらに2019年には海外市場の営業利益も日本市場の営業利益を上回り（図表4参照）、いまやユニクロの存在基盤は大半が海外市場に立脚する状態に及んでいる。そして現在（2022年度末）、24の国・地域に広がる海外市場で1,585もの店舗を展開し（図表5参照）、ファーストリテイリングにおける総売上高の48.7%を生み出している（図表6参照）。地球規模の広範な市場に進出しているかのように映るが、その店舗網の9割が日本と中国、香港、台湾からなる中華圏（グレートチャイナ）に集中している（図表5・図表7参照）。こうした実態を確認すると、ユニクロはアジアという超国家地域を肝要な標的として設定してリージョナルマーケティングを展開する小売企業として評価することができる⁽²⁹⁾。

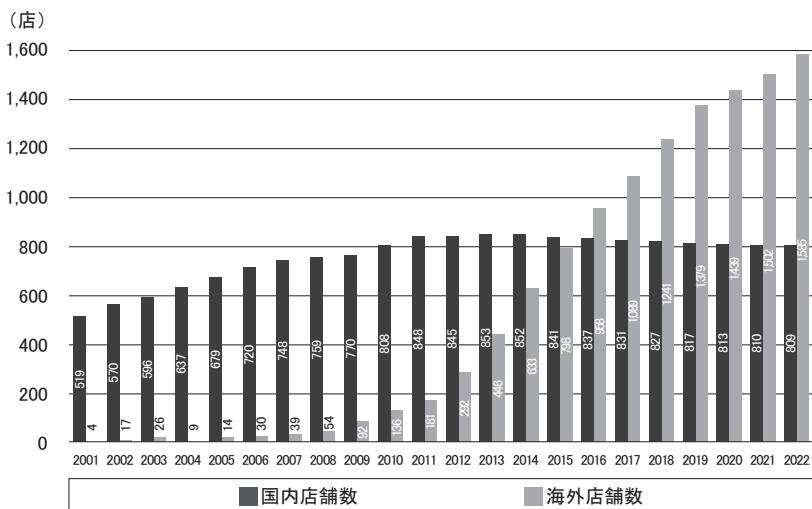
3.3. 海外進出の背景と動機

かつては内需型の国内産業と認識された小売企業が国際展開に踏み出る動機には、環境と主体という側面に起因するさまざまな要因が存在する⁽³⁰⁾。最初に環境条件から及ぶ要因として、国外市場へ押し出す「プッシュ要因」と海外市場に引き付ける「プル要因」が存在している。プッシュ要因としては、国内市場の成熟化、競争の激化、規制の強化などが挙げられる。そしてプル要因としては、新興市場の拡大、競合企業の不在、人口成長などが挙げられる。次いで、小売企業の積極的な成長戦略や競争戦略に起因する主体要因も存在する⁽³¹⁾。

日本国内の環境条件に目を向けると、少子高齢化に伴い衣料品の主たる顧客層の縮小が懸念された⁽³²⁾。確かに国内市場で持続的な成長を遂げてきたが、その店舗展開、売上高、そして営業利益は1990年代の半ばから伸び悩みに直面していた。さらに、欧米の外資系企業が日本市場に参入してきたことが取り上げられる。1994年にアメリカのギャップ（GAP）、そして1997年にスペインのザラ（ZARA）が参入してきたことを受けて、世界市場で勝ち残らなければ国内でも通用しなくなるという危機感を抱いた⁽³³⁾。実際に、代表取締役会長兼社長の柳井正は、「積極的に国際化を図らなければ、日本に参入してくる海外の大企業に駆逐されてしまう」⁽³⁴⁾と述べている。こうして柳井は、「日本には期待せず、日本を飛び出して新しい市場を開拓するしかない」⁽³⁵⁾と考えるようになった。

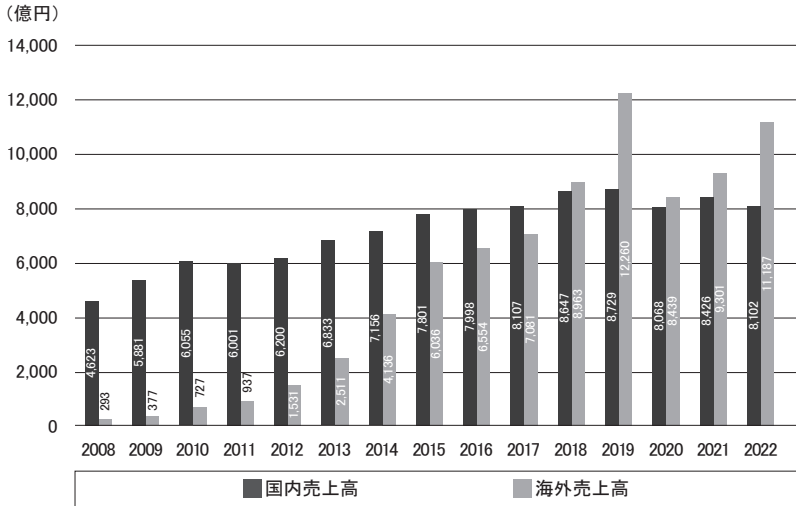
また海外市場に目を向けると、世界規模で自由化が進展してきたことや新興経済国で中産階級層が台頭していることに可能性が見出された。とりわけアジ

図表2 ユニクロの国内外における店舗展開



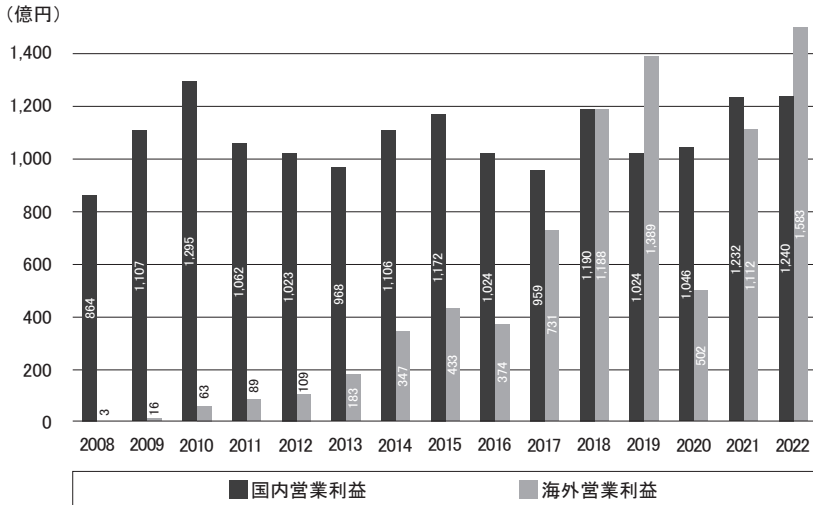
出所：株式会社ファーストリテイリング（2002-2023）より作成。

図表3 ユニクロの国内外における売上高



出所：株式会社ファーストリテイリング（2009-2023）より作成。

図表4 ユニクロの国内外における営業利益



出所：株式会社ファーストリテイリング（2009-2023）より作成。

図表5 ユニクロの国・地域別店舗展開

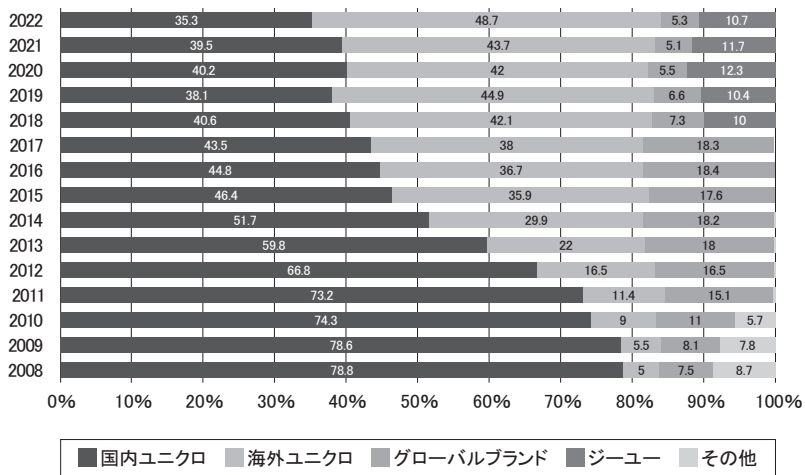
国・地域	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
日本 (FC 店)	519 (12)	570 (12)	595 (14)	637 (11)	679 (15)	720 (17)	748 (18)	759 (19)	770 (20)	808 (20)	843 (21)	845 (21)	853 (19)	852 (21)	841 (30)	837 (39)	831 (41)	827 (43)	817 (43)	813 (46)	810 (30)	809 (10)
イギリス	4	15	21	3	6	8	11	13	14	14	11	10	10	10	9	10	10	11	13	15	15	15
中国		2	5	6	8	7	9	13	33	54	80	145	225	306	387	472	555	633	711	767	832	897
アメリカ						4	1	1	1	1	1	3	7	25	42	45	44	48	51	50	43	43
韓国						10	14	18	30	48	62	80	105	133	155	173	179	186	188	163	134	122
香港						1	4	8	11	13	15	16	18	22	25	25	25	28	29	31	31	30
フランス								1	1	2	1	2	3	6	8	10	19	25	24	22	23	26
シンガポール										3	5	7	12	18	23	24	24	26	28	25	26	27
ロシア										1	3	2	2	4	8	11	20	31	37	42	45	49
台湾											1	17	37	46	55	63	65	65	67	68	69	69
マレーシア											2	5	10	21	25	35	41	48	49	50	48	51
タイ												4	10	20	23	32	34	40	50	51	54	56
フィリピン													1	6	16	23	32	40	51	58	60	63
インドネシア													1	4	8	9	12	18	26	32	40	49
ドイツ															1	1	3	5	9	10	10	10
オーストラリア														1	6	12	12	15	20	23	25	26
ベルギー																2	2	3	3	3	4	3
カナダ																	2	5	11	12	14	16
スペイン																	2	2	4	5	5	5
スウェーデン																		1	1	2	3	3
オランダ																		1	1	1	2	2
デンマーク																		1	1	1	1	1
イタリア																				1	1	1
インド																				3	6	7
ベトナム																				4	8	12
国外小計	4	17	26	9	14	30	39	54	92	136	181	292	446	633	798	958	1,089	1,241	1,379	1,439	1,502	1,585
(進出国・地域数)	(1)	(2)	(2)	(2)	(2)	(5)	(5)	(6)	(6)	(8)	(10)	(12)	(13)	(15)	(15)	(16)	(17)	(19)	(21)	(24)	(24)	(24)
合計	523	587	621	646	693	750	787	813	862	944	1,024	1,137	1,299	1,485	1,639	1,790	1,920	2,068	2,196	2,252	2,312	2,394

注：日本国内においては、フラインチャイジング (FC) によって若干数の店舗が展開されている。

出所：株式会社ファーストリテイリング (2002-2023) より作成。

図表6 ファーストリテイリングの事業別売上高比

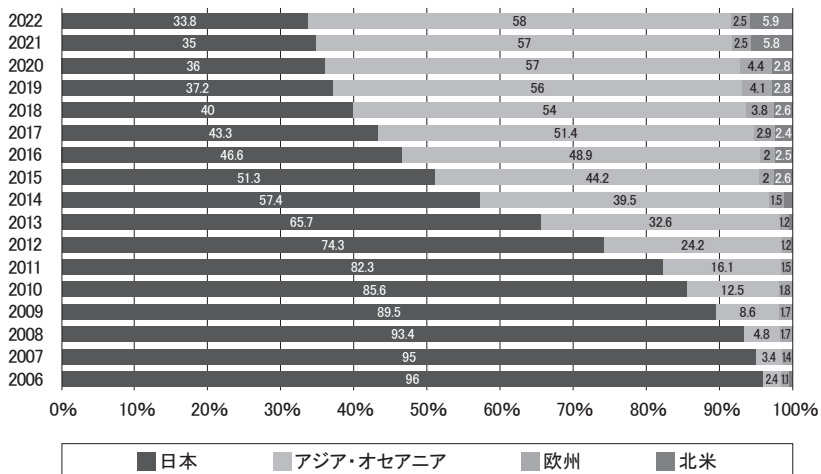
(単位: %)



出所：株式会社ファーストリテイリング（2009-2023）より作成。

図表7 ユニクロの地域別出店比

(単位: %)



出所：株式会社ファーストリテイリング（2007-2023）より作成。

ア諸国は人口の規模が大きく、その平均年齢が低いことから若年層の旺盛な消費意欲が魅力となっている。中国についても、2001年12月に世界貿易機関（WTO）に加盟して以来、「世界の工場」から「世界の市場」として認識されてきた。この点について柳井は、「消費意欲が高く、購買力を持った人たちが、地理的にもそう遠くない地域に、大量に出現したのである。日本企業にとっては突如、もの凄いチャンスが目の前に現れたことになる」⁽³⁶⁾と述べている。そして「急速に伸びているアジア諸国に出店しないことの方が、圧倒的にリスクが大きい」⁽³⁷⁾と認識してきた。2020年度のアニュアルレポートにおいては、以下のような見解が示されている。

ユニクロ事業の今後の成長を担うのが、グレーターチャイナと東南アジアです。アジアでは経済発展に伴い、今後も中産階級の人口が爆発的に増え続けることが予想されます。「中国の消費はスローダウンしているのでは？」と、よくマスコミや投資家に聞かれますが、ユニクロに関してはそんなことはありません。中国の消費はほかの地域よりも良いぐらいです。我々は、中国、東南アジアからインドまでの地域を「世界経済の成長センター」と位置づけ、大量出店を継続していく計画です。これらのアジア市場で、すでに確固たる経営基盤を築いているユニクロには、事業をさらに拡大するビジネスチャンスがあります。日本の人口はわずか1.2億人ですが、グレーターチャイナのホワイトカラーの人口は数億人、アジア全体では10億人以上と推測されています。日本の10倍、20倍の市場で、我々の成長を確かなものになりたいと考えています。

出所：株式会社ファーストリテイリング（2021）、11頁。

しかし同時に、ユニクロの海外進出は、国内市場に見られた限界や海外市場の魅力などの環境条件を受けてのことではなかった。それは柳井の世界市場を舞台とした成長発展のビジョンが駆動力となって推進されてきた。市場のグローバリゼーションが拡大するなかで、柳井は「世界市場で勝負することができなければ国内市場でも競争力を保つことができない」⁽³⁸⁾と考えた。また、「ファーストリテイリングは、日本で生まれ、日本を中心に成長してきた企業です。自動車メーカーやハイテク企業が、画期的な日本のブランドとして世界

で愛され、大躍進を果たしたように、今度は私たちも日本発の新しいグローバル企業として、服の世界を変えていきます」⁽³⁹⁾と世界市場に打って出る強力な意向を表明している。こうして日本のカジュアル衣料業界で躍進してきた柳井は、「スポーツと同じ感覚で、国体で優勝したら次はオリンピックに出たいと思った」⁽⁴⁰⁾とも述べている。すなわち、ユニクロの国際展開は、世界経済の潮流を見据えた柳井の企業家精神を原動力として推進されてきたのである。

3. 4. 中国市場への進出方法（参入様式）

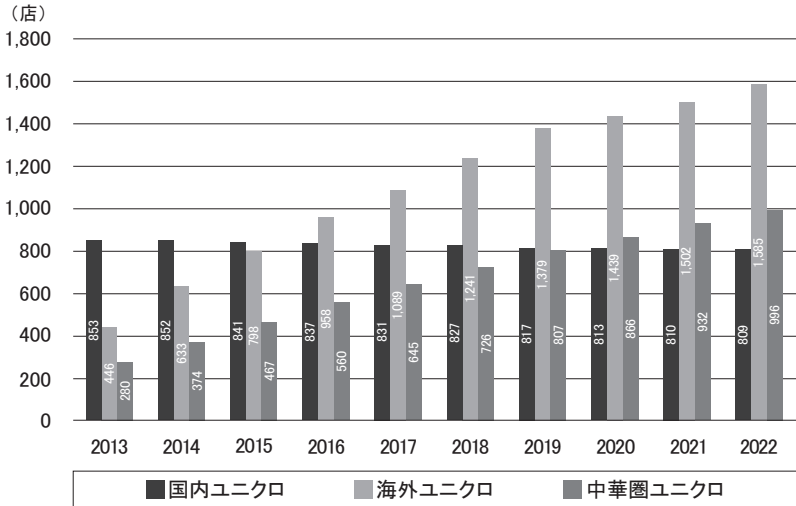
ユニクロの国際展開は、進出各国の現地市場における事業展開に機動力や統制力を担保するために全額出資子会社を設立することで推進されてきた。この方法には、市場調査や実行可能性調査の労を要すると同時に、多大なる経営資源の投入が要求される。しかし単独で迅速な意思決定が可能となり、進出各国でのブランド管理も担保できるメリットが備わる⁽⁴¹⁾。したがって全額出資子会社の設立は、ユニクロのような専門型の小売業態や製造小売業に適した進出方法と認識されてきた⁽⁴²⁾。しかし、国際展開に挑戦し始めた初期段階や「情報の不確実性」が高い国に進出するに際しては、現地企業と合併会社を設立することで進出してきた。現地市場に精通するパートナーと協働することによって、さまざまな障壁を克服することが期待できるからである⁽⁴³⁾。イギリスに次いで2ヵ国目となる中国市場への進出は、2001年8月にファーストリテイリングが現地のチェンフェン・ジートゥアン・グーフエン・ヨーシェン・コンスー（晨風集团股份有限公司）と71.43%の出資比率の共同出資で合併会社のシュインシアオ〔ジャンスー〕フワーシー・ヨーシェン・コンスー（迅銷〔江蘇〕服飾有限公司）を設立することで実現された⁽⁴⁴⁾。しかし5年後の2006年12月に、迅銷（江蘇）服飾有限公司から中国事業を引き継ぐ形で、全額出資子会社のシュインシアオ〔ヂォングウオ〕シアンマアオ・ヨーシェン・コンスー（迅銷〔中国〕商貿有限公司）を設立した⁽⁴⁵⁾。2014年度のアニュアルレポートで「ユニクロはすべて直営店経営をしているおかげで、情報伝達や実行の速度が

速く、問題解決がスムーズに行われています」⁽⁴⁶⁾と記されていることから分かるように、ユニクロの中国展開は全額出資子会社で運営することによって機動的な事業展開を追求してきた⁽⁴⁷⁾。

3.5. 中国市場におけるマーケティング戦略

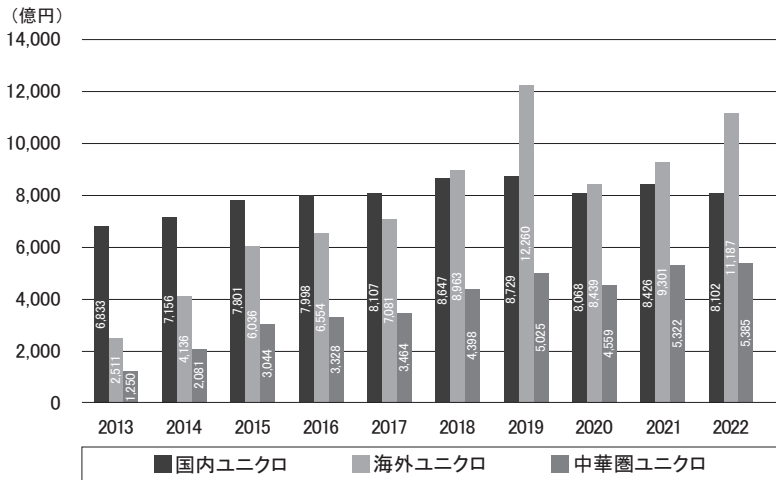
中国市場における事業展開は、2002年9月に上海で1号店を開店することによって始まる。柳井は、「経済発展が著しい中国の人たちの、良い服を買いたいという強い意欲は、かつての日本を思い出させます。私が若かった頃、給料のほとんどを新しい服や靴を買うことに使っていたという時代がありました。今後中国市場での服の需要は、所得に関係なく、さらに増える可能性があります」⁽⁴⁸⁾と展望し、13億人を超える人口が消費大国と化すことに期待を寄せた⁽⁴⁹⁾。また、中国事業を統括するグレートチャイナ CEO のパン・ニン（潘寧）も「これまで中国は生産拠点として重要な存在でしたが、ここ数年は世界的にも消費市場として注目されています。広大な国土や人口を考えると、消費市場の規模は、将来的には日本の10倍はある」⁽⁵⁰⁾と期待した。そして中国事業は、第1号店を出店してからわずか3年後の2005年8月期に黒字化を達成した⁽⁵¹⁾。進出当初は上海や広州などの経済発展が著しい沿海部の大都市に集中的に出店したが、近年は内陸部の地方都市にも店舗網を拡大してきた。年間に50から100ほどの出店を重ね、2021年には中国の店舗数が日本国内の店舗数を超えるまでに拡大した（図表5参照）。そして現在（2022年度末）、中国全土に広がる29の都市に897に及ぶ店舗網を構築している。上海と台湾を含める中華圏では996店舗を展開することで5,385億円もの売上高をもたらし、総売上高の23.4%を占める（図表8・図表9参照）。また、中華圏の営業利益は834億円となり、総営業利益の29.5%を占める（図表10参照）。以下では、ユニクロの中国市場におけるマーケティングについて分析することにしよう。

図表8 ユニクロの中華圏における店舗展開



出所：株式会社ファーストリテイリング（2014-2023）より作成。

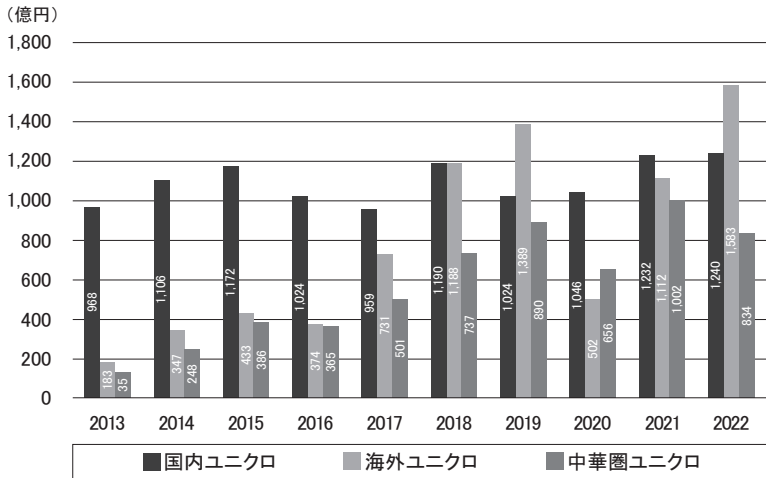
図表9 ユニクロの中華圏における売上高



注：中華圏の業績は、全体の10%を超えた2013年度分から公開。

出所：株式会社ファーストリテイリング（2014-2023）より作成。

図表 10 ユニクロの中華圏における営業利益



注：中華圏の業績は、全体の10%を超えた2013年度分から公開。

出所：株式会社ファーストリテイリング（2014-2023）より作成。

（1）製品・サービス政策

中国市場に進出した当初のユニクロのマーケティングは、現地市場に観察された特性に対応する現地適応化が図られた。競合他社の商品を調査し、その価格に合わせて素材や品質を抑えた中国市場用の商品を提供した。日本と同じ高品質の商品を同じ価格で販売すると、関税が課されるために現地の競合ブランドよりも割高になることにも配慮したのである⁽⁵²⁾。しかし、中国市場向けに準備された商品は、現地の顧客に見向きもされなかった。中国の顧客は情報化社会のなかで本来の品質を知っており⁽⁵³⁾、日本のユニクロと同じ商品を求めていた。この点について柳井は、「中国の人もユニクロの情報を知っていて、日本と同じものを買いたいと思っていることを、当時の私はまだ知らなかった」⁽⁵⁴⁾と回想しているように、現地市場のニーズを読み誤ったのである。また、2005年に初進出した北京では、赤字が続き1年足らずで撤退した経験がある。上海と北京における需要特性や商慣行の違いに配慮しなかったことが不振の原因であった⁽⁵⁵⁾。

こうした苦い経験を通じて学習し、ユニクロの中国市場における商品政策は、すべての進出国で最高品質の商品とサービスを提供することを追求する「グローバルワン」を合言葉として推進されてきた。ユニクロを中国語で表記すると「優衣庫（ヨウイクウ）」となるが、この表記が示すように、品質に「優」れた「衣」料品を取り扱う倉「庫」（店）であることを前面に訴求してきた。その結果、品質への信頼を獲得し、生活に欠かせない必需品として支持を得てきた⁽⁵⁶⁾。しかし一方で、広大な中国市場においては地域によって生活様式や嗜好が大きく異なる。地域の生活文化、消費者の嗜好や購買慣習、そして経済発展のレベルには多様性が備わるために画一的なマーケティングには限界が生じる⁽⁵⁷⁾。したがって、華北、華東、中南といった地域に備わる需要特性に積極的に向き合い、地域単位で品揃えの構成や新商品の投入時期を緻密に検討するマーチャンダイジングに努めてきた⁽⁵⁸⁾。すなわち、地域単位で見出される色やデザインに対する需要特性に対応し、東西南北で大幅に異なる気候や季節の移り変わりに応じて新商品の投入を図るのである。すべての進出国で共通した品揃えを提供するが、そのなかでも中国、あるいは同国内の地域に備わる需要特性に応じて取扱商品の多寡を柔軟に調整する⁽⁵⁹⁾。こうした取り組みでユニクロのブランドコンセプトを堅持しながらも、一定の品揃えのなかで可能な限り需要特性に対応を図ることで「マス・カスタマイゼーション（Mass Customization）」を追求するのである⁽⁶⁰⁾。

ユニクロが中国で躍進してきたもう1つの理由として、きめ細やかな顧客サービスの提供や高度な接客技術が取り上げられる。具体的には、中国の小売業界で必ずしも徹底されていない「レジで顧客を待たせない」「売り場を常にきれいに保つ」、そして「サイズの欠品をしない」といった取り組みの積み重ねが高く評価されてきた⁽⁶¹⁾。しかし、こうした評価を得るまでに至ることは、必ずしも容易でなかった。日本では当然と思われる丁寧な顧客サービスの提供に対して、進出当初の中国では現地の従業員たちのなかで「なぜそこまでやるのか」と不思議がる声が少なくなかった⁽⁶²⁾。こうした課題についての対応は、上海

南京西路店の日本人店長が「中国と日本では文化も違いますし、働く人たちのモチベーションも考え方も異なります。心からユニクロのサービスを実行してもらうには、何度も何度も説明して、さまざまな違いを乗り越えなければなりません」⁽⁶³⁾と述べているように、日本国内で実践する高レベルな顧客サービスの提供を中国の店舗に浸透させるために、腰を据えて現地の従業員に寄り添う人材教育や研修に取り組んできた⁽⁶⁴⁾。

(2) 価格政策

以上で触れたように、ユニクロの強みは、人々の日常生活に寄り添う高品質な「ベーシックファッション」を手ごろな価格で提供することにある。したがって、すべての進出国において、価格を抑えるために品質を犠牲にするようなことはなかった。海外市場におけるユニクロの商品価格は、関税や輸送費などから日本国内における価格よりも若干高くなる場合があるが、基本的にはすべての進出国で為替レートに応じて日本国内と同一価格が設定されている⁽⁶⁵⁾。中国においても、上海に進出した当初から「品質を犠牲にしてまで価格を下げる必要はない」⁽⁶⁶⁾という考えに立ち、現地の消費者に「良質な商品を適正価格で販売する」⁽⁶⁷⁾という理念を丁寧に伝えてきた。中国の在来市場や露店には低価格の衣料品が溢れているために、価格の安さで勝負すると品質に対する信用を失うことが懸念されるからである。したがって当初は、多くの消費者がユニクロの価格設定を割高に認識した⁽⁶⁸⁾。しかし次第に以上の理念について消費者の理解を得ようになり、価格、品質、商品構成、そして顧客サービスなどの総合的な評価で中国の消費者に支持されてきた。このようなユニクロの中国市場における価格政策は、表面的に観察すると世界標準化に相当する。しかしながら、日本と中国における消費市場の社会的脈絡を意識するならば、実質的に同じ価格であっても価格設定に込められる意味づけが異なる。日本では高品質の商品に付された「手ごろな価格」である一方で、中国では高品質の商品に付された「適正な価格」という意味づけがなされているのである。中国語には、質

と価格のバランスを意味する「シンジャービー（性价比）」という言葉があるが、以上の取り組みが実を結び、ユニクロは中国市場で「性价比」が非常に高いと認知されているという⁽⁶⁹⁾。このように見てみると、中国市場では価格設定の意味づけに現地適応化が図られているものと認識することができる。

（３）プロモーション（マーケティングコミュニケーション）政策

日本市場で躍進するユニクロであっても、すべての進出国ではブランド認知が低い状態からの出発となる。当然ながら中国でも知名度がないに等しい状態から外国のブランドとして事業を始めた。進出当初は、バスや地下鉄の車両をラッピングする交通広告を展開した。また、ブランドコンセプトや経営理念を伝えるテレビ広告を集中的に活用した⁽⁷⁰⁾。こうしたプロモーションは、すべての進出国で同様に展開される世界標準化の取り組みに相当する。しかし、さまざまな媒体を活用したあらゆる広告が中国社会に溢れるなかで、人々の関心を引くことに苦戦した。中国を含める海外市場における試行錯誤を通じて、主要な商業都市の繁華街に大型店を構えて知名度やイメージを高めることの必要性を学んだ⁽⁷¹⁾。そして世界各国の主要都市に、情報発信拠点としてグローバル旗艦店（フラッグシップストア）を構えてきた。中国市場では、2010年5月に上海で南京西路店、2013年9月に上海店、そして2021年11月に北京で三里屯店をグローバル旗艦店として出店し⁽⁷²⁾、中国市場や世界市場にユニクロの存在を訴求する広告塔としての役割を担わせてきた（写真1参照）。また、スポーツの分野で活躍する著名人を「グローバルブランドアンバサダー」として起用することによって、世界市場でユニクロの知名度や信頼性を高めることを図ってきた。例えば、上海グローバル旗艦店をオープンするに際しては、当時グローバルブランドアンバサダーを務めていたプロテニスプレイヤーのノバク・ジョコビッチ（Novak Đoković）を招いてユニクロのブランド認知を高めた⁽⁷³⁾。そして同時に、進出各国で人気を博す俳優、歌手、そしてファッションモデルなどの著名人をプロモーションに起用することでブランドの浸透を図ってきた。

写真1 ユニクロが中国市場に構えるグローバル旗艦店



注：上海に出店した南京西路店（左）と北京に出店した三里屯店（右）。

出所：株式会社ファーストリテイリングより提供。

近年の中国市場では、俳優のレイ・ジャーイン（雷佳音）、ジン・ボーラン（井柏然）、ニニ（倪妮）、ソン・イー（宋軾）、ファッションモデルのドウ・ジュアン（杜鵬）、そして歌手のワン・ユエン（王源）などが起用されている。さらに中国ではスマートフォンユーザーが非常に多いことやEコマースの急激な拡大を受けて、主要なコミュニケーションの媒体としてSNSやアプリなどを活用して新商品の情報を発信してきた⁽⁷⁴⁾。さらにグローバル旗艦店に加えて、商品展示会などのリアル空間におけるコミュニケーションも重視されてきた。例えば、2021年からは中国大陆の主要都市で商品展示会を開催してきた。また、中国で開催される国際輸入博覧会などにも出展してきた⁽⁷⁵⁾。こうした現地市場に立脚したリアルとバーチャルからなるプロモーションが相乗効果を生み出し、ユニクロの中国市場におけるブランド認知を高めてきた⁽⁷⁶⁾。こうしたプロモーション政策の手法や媒体の選択は世界標準化であっても、その具体的な取り組みについては現地適応化が図られているものと認識することができる。

（４）立地政策・チャネル政策

次いで、ユニクロの中国における市場開拓について目を向けてみたい。中国

市場に進出を果てしてから暫くの間は、経済発展が著しい沿海部の中国を代表する上海、北京、広州、深圳という4大都市で集中的に出店してきた。周知のように、中国の都市は、人口規模、経済成長率、生活レベルなどの指標から1級（線）から6級（線）までの階級に区分されている。ユニクロは4大都市で出店を重ねながら、華東地区、華北地区、華南地区の1級都市でドミナント（地域集中）の形成を図ってきた⁽⁷⁷⁾。こうした取り組みが漸進するに伴い、地方都市への進出にも挑戦するようになった。政府の都市化政策や経済発展で地方都市の生活レベルが飛躍的に上昇するなかで、地方都市でも新しい商品や品質に優れた商品に対する需要が高揚してきた⁽⁷⁸⁾。具体的には、杭州、南京、武漢、鄭州、西安、成都、重慶などの東北地区、中南地区、西南地区における2級都市へと店舗網を拡張してきた⁽⁷⁹⁾。これから経済発展が見込まれる2級都市における若い世代の消費拡大に大きな期待を寄せている⁽⁸⁰⁾。現在は、上海がある華東地区、広東省がある中南地区、そして北京がある華北地区で多店舗展開をしている（図表11参照）。そして近年では、長期的な視点に立脚して今後の経済成長が期待される内陸部の3級都市や4級都市への出店にも挑戦してきた。実際に、2014年と2022年の中国市場における店舗網を比較してみると（図表12・図表13参照）、明らかに内陸部で事業を拡大してきたことを確認することができる。こうした中国における出店政策についても、中国における都市の経済力や立地条件に応じて現地適応的な取り組みがなされてきた。

日本に先駆けてデジタルコミュニケーションが社会に浸透してきた中国では、急激な勢いでEコマースが発展してきた。中国政府が外資系企業によるインターネット通販に対する規制緩和に踏み切ったことを契機として、ユニクロも2009年4月から中国全土を対象にEコマースを展開してきた。アリババ（アリババ集団）と連携することで中国における知名度不足を補い、販売の早期拡大とブランドの浸透を図ってきた。具体的には、中国の現地子会社がアリババ傘下のタオバオワン（淘宝网）が運営する仮想商店街に出店すると同時に、独自の通販サイトを設けた。そして通販サイトで注文した商品を

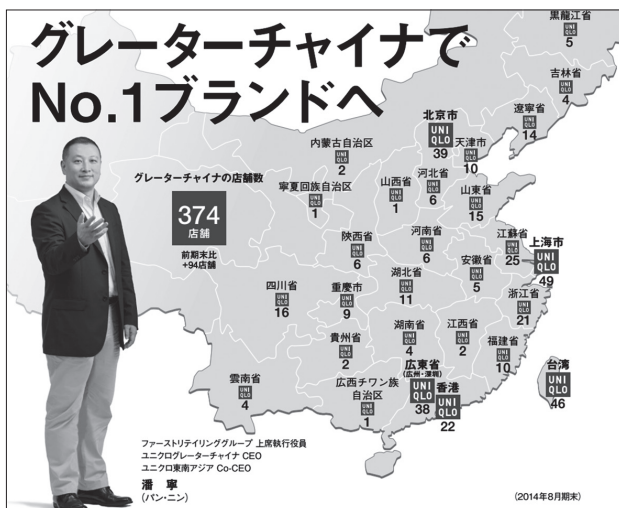
図表 11 ユニクロの中華圏における店舗展開

区域	省・市	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
華北地区	北京市	39	44	51	61	64	67	67	－	68
	天津市	10	11	12	15	16	19	20	－	21
	河北省	6	7	8	13	15	16	17	－	20
	山西省	1	1	2	8	13	14	15	－	13
	内モンゴル自治区	2	3	4	6	7	8	8	－	8
	地区小計	58	66	77	103	115	124	127	－	130
東北地区	遼寧省	14	19	21	19	20	22	23	－	25
	吉林省	4	5	8	9	8	9	9	－	8
	黒龍江省	5	7	9	9	9	10	10	－	11
	地区小計	23	31	38	37	37	41	42	－	44
華東地区	上海市	49	53	60	70	76	79	82	－	87
	江蘇省	25	31	39	48	56	65	72	－	83
	浙江省	21	31	34	44	51	56	61	－	72
	安徽省	5	6	6	8	10	13	17	－	19
	福建省	10	12	14	15	22	24	25	－	29
	江西省	2	2	5	8	11	13	14	－	15
	山東省	15	23	26	30	31	36	37	－	46
	地区小計	127	158	184	223	257	286	308	－	351
中南地区	河南省	6	7	9	14	19	22	27	－	32
	湖北省	11	16	19	22	22	25	26	－	33
	湖南省	4	6	8	15	21	22	24	－	28
	広東省（広州・深圳）	38	53	72	94	102	115	124	－	133
	広西チワン族自治区	1	3	6	7	9	11	12	－	17
	海南省		1	1	3	3	3	4	－	5
	地区小計	60	86	115	155	176	198	217	－	248
西南地区	重慶市	9	9	10	15	19	19	20	－	19
	四川省	16	16	21	22	24	30	35	－	44
	貴州省	2	3	3	6	6	6	6	－	7
	雲南省	4	6	9	11	13	15	16	－	17
	地区小計	31	34	43	54	62	70	77	－	87
西北地区	陝西省	6	9	10	15	21	25	24	－	29
	甘肅省		1	1	1	1	2	2	－	3
	青海省		1	2	2	2	2	3	－	3
	寧夏回族自治区	1	1	2	2	2	2	2	－	2
	地区小計	7	12	15	20	26	31	31	－	37
中国大陸小計		306	387	472	592	673	750	802	832	897
－	香港	22	25	25	27	28	30	31	31	30
－	台湾	46	55	63	65	67	68	70	69	69
中華圏合計		374	467	560	684	768	848	903	932	996

注：2021 年度の中国市場における地域別の店舗数については公表されていない。

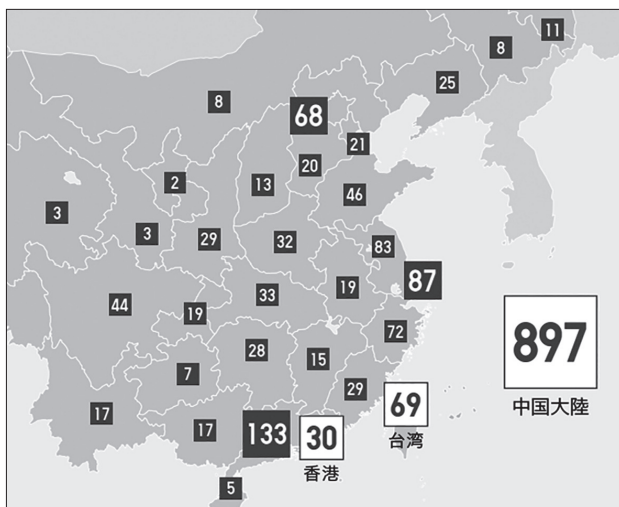
出所：株式会社ファーストリテイリング（2015-2023）より作成。

図表 12 ユニクロの中華圏における出店状況【2014 年】



出所：株式会社ファーストリテイニング（2015），42 頁。

図表 13 ユニクロの中華圏における出店状況【2022 年】



出所：株式会社ファーストリテイニング（2023），38 頁。

顧客が店舗で受け取る、あるいは店舗で購入した商品を自宅で受け取る O2O (Online to Offline) のサービスを導入して高い支持を得てきた⁽⁸¹⁾。さらに日本市場に先行して、リアルタイムで映像を配信して商品の紹介や販売に取り組む「ライブコマース」に着手してきた⁽⁸²⁾。こうして中国では、E コマースの拡大でブランド認知が高まることによって実店舗における購入を増加させる相乗効果をもたらしてきた⁽⁸³⁾。国土が広い中国大陆では、実店舗に倉庫としての役割を担わせ、E コマースで注文された商品をいち早く顧客に届けるサービスを強化してきた⁽⁸⁴⁾。そして 2019 年 8 月期には E コマースの売上構成比が 20%に達し、今後はそれを 30%まで高めることを目標としている⁽⁸⁵⁾。

(5) 人的資源管理・人材教育政策

現地の人材に多くを依存しなければならない小売業の国際展開については、人材教育が重要な課題となる。海外市場に踏み出た当初の進出各国におけるユニクロの人材教育は、日本国内で経験を積み重ねてきた人材を派遣することで取り組まれた。ユニクロの国際展開が拡大するなかで 2010 年には、国籍、人種、性別を問わずに実力次第で仕事やチャンスを獲得できる「グローバル人事制度」が導入された。この制度では、店長以上の役職に就く社員は国籍に関係なく世界中の店舗に赴任させる「民族大移動」がスローガンとして掲げられた。こうして日本で採用した人材を海外に派遣すると同時に、海外で採用した人材を日本で教育する機会を設けることで地球規模の市場を舞台に活躍できる経営幹部を育成してきた⁽⁸⁶⁾。

また、2012 年度から海外市場を 5 つの地域に分けて各地域の従業員教育や店舗開発を委ねる地域本部制を導入してきた。日本と韓国を担当する東京本部、グレーターチャイナ事業を担当する上海本部、東南アジア事業を担当するシンガポール本部、欧州事業を担当するパリ本部、そして北米事業を担当するニューヨーク本部を設置し、進出各国で機動的な事業展開を推進してきた。そして各地域本部には、2009 年に経営幹部を育成するための機関として立ち上

げたファーストリテイリング・マネジメント・アンド・イノベーション・センター (FR-MIC) を各地域本部に設置し、経営人材の育成や研修に取り組んできた⁽⁸⁷⁾。

さらには、進出各国における事業展開についても現地社員が現地の従業員を教育する体制を確立することが目指されてきた⁽⁸⁸⁾。海外市場で最も積極的な店舗展開を推進してきた中国においては、新規出店の速度に人材の育成が追いつかなかったことがある⁽⁸⁹⁾。2008年に新卒採用を開始したが⁽⁹⁰⁾、大卒者の採用はユニクロでのアルバイト経験を必須条件とすることで即戦力となる人材を確保し、数ヵ月で店長を育成する特別な体制を整備してきた⁽⁹¹⁾。最近では、従業員の就業意欲を高めることや優秀な人材獲得を目的として、店舗販売員の給与を引き上げるなどの待遇の改善を図っている⁽⁹²⁾。

4. 若干の考察

以上で概観してきたように、ユニクロの中国市場におけるマーケティングは、世界標準化と現地適応化を包摂するグローバルマーケティングを図ることで成功してきた⁽⁹³⁾。改めて簡潔に振り返ると、最初に上海や北京での初期展開における失敗経験から学習したユニクロの中国市場における製品政策については、品質と機能に優れた人々の日常生活に寄り添うカジュアルウェアと丁寧な顧客サービスをすべての進出国で同じように提供する世界標準化を追求してきた。しかし広大な中国市場においては、地域の需要特性に応じた品揃えの形成や商品投入のタイミングについて現地適応化の取り組みを見せてきた。次いで価格政策についても、日本と中国では同程度の価格設定がなされていることから世界標準化に相当する取り組みを見せてきた。しかし同時に、両国間の所得水準の違いを踏まえ、日本では高品質の商品を「手ごろな価格」で提供することを訴求してきたことに対して、中国では高品質の商品を「適正な価格」で提供することを訴求し、価格設定に付される意味づけの現地適応化を図った。そしてプロモーション政策については、すべての進出国で多様な媒体を用いてコミュニケーションを図っているが、現地の著名人をプロモーションに起用し

ていること、中国で最も効果的な媒体となる SNS やアプリの活用に注力してきたこと、そして商品展示会の開催などは、現地適応化の取り組みとして評価することができる。さらに店舗の出店にかかわる立地政策についても、チェーンストア方式によって広大な中国全土に多店舗展開を図る世界標準化を実施しながらも、経済発展が著しい沿海部の大都市から内陸部の地方都市に漸進的に店舗網を拡張するという現地適応的な取り組みを見せてきた。そして最後に人的資源管理や人材教育についても世界標準化が図られているが、日本国内と同様に丁寧な顧客サービスの提供を実現するために地道な人材教育や中国独自の採用制度を設けたことは現地適応化に相当する。

このようなユニクロの中国市場におけるマーケティングは、世界標準化と現地適応化のメリットを同時に享受するグローバルマーケティングに相当する。ブランドコンセプトやビジネスモデルを堅持しながらも中国市場の環境条件やその社会的脈絡に適応化を図る取り組みを見せてきた。そもそも世界標準化は、本国で構築してきた手法を盲目的に複製することであってはならない。なぜなら、進出各国の多様な環境条件に備わる制度に即して強みを翻訳するような取り組みが要求される場合があるためである。同様に現地適応化についても、一筋に現地市場の特徴や要求に受動的な対応を図ることであってはならない。それが国際展開の原動力となった強みを放棄することにつながるものが懸念されるためである。

ユニクロは海外市場における収益性の改善を目的として、2017 年から初めて中国で各店舗の収益を週単位で管理する仕組みを導入してきた⁽⁹⁴⁾。月単位から週単位の管理に変更することによって、各店舗の課題を即座に把握して臨機応変に改善を図るのである。こうした取り組みについて中国事業を統括するグレーターチャイナ CEO のパン（潘）は、「国土が広い中国大陸では、各店舗が気候や地元のニーズに合わせた商品構成をつくり上げる『個店経営』を実践しました。その結果、無駄な在庫が減り、利益率が改善しています」⁽⁹⁵⁾と自己評価している。

このようなユニクロの中国市場における取り組みは、進出各国の需要特性に積極的な対応を図る現地適応化に相当する⁽⁹⁶⁾。しかし厳密には、それは日本市場で構築されてきた強みを複製することを念頭に取り組みられてきたのである。ユニクロの中国市場における事業展開は、現地市場に立脚しながら世界標準化を図るグローバルマーケティングを実践してきたものとして認識することができる。こうした取り組みを見せる中国市場では、消費者が選ぶアパレルブランドのランキングで上位を獲得し続けてきた⁽⁹⁷⁾。例えば、中国で最も影響力がある経済誌『第一財經週刊』が選ぶ「中国におけるトップブランド」において、2012年から7年連続でファッション・アパレル部門の首位となってきた⁽⁹⁸⁾。また、週刊誌『China Internet Weekly』による中国におけるデジタルマーケティングのブランドランキング調査においても、3年連続でファッション小売業の分野で首位の座を獲得してきた⁽⁹⁹⁾。こうした輝かしい栄誉は、ユニクロが中国市場において高い評価と支持を獲得してきたことの証となる。

5. おわりに

ユニクロの国境を越えるマーケティングは、おおよそ世界標準化に相当する。しかし具体的な取り組みを追跡しながら考察してきたように、実際には現地適応化に相当する取り組みも併存する⁽¹⁰⁰⁾。日本の生活文化から生まれたユニクロは、さまざまな国に進出するにしたがい、進出各国で成長発展するには現地の伝統文化や生活様式に寄り添うことの必要性を学習してきた。こうしてグローバル化を極めるには、同時にローカル化を推し進めることの必要性を認識し、「グローバル・イズ・ローカル、ローカル・イズ・グローバル (Global is Local, Local is Global)」⁽¹⁰¹⁾ という標語を掲げるに至った。本稿で考察してきたように、中国市場におけるユニクロの躍進は、マーケティングの世界標準化を基本にしながらも、製品政策、価格政策、プロモーション政策、立地政策、そして人的資源管理という側面で現地市場の環境条件や需要特性への現地適応化を包摂するグローバルマーケティングを実践することでもたらされてきたと

評価することができる⁽¹⁰²⁾。

以上で既に触れたように、ユニクロの国際展開は、その大部分が中国大陸、香港、台湾からなる中華圏に集中している。グレートチャイナ CEO のパン（潘）も、「グレートチャイナでの需要は拡大し続けると思います。アパレルの購買意欲が高い中産階級層が増えていくことにより、成長ポテンシャルは高まる傾向にあるからです。生活に欠かせない必需品として、高い支持を獲得し続けているユニクロにとっては、ビジネスをより拡大できるチャンスです」⁽¹⁰³⁾と述べている。そして 2023 年 4 月、ファーストリテイニングは今後の 10 年間で現在の 3 倍以上に及ぶ 10 兆円の売上高を目標として掲げた⁽¹⁰⁴⁾。この目標を実現するためには、ユニクロ海外事業のさらなる拡大が求められる。これまで欧米市場にも果敢に挑戦してきたが、進出各国における事業展開の規模は必ずしも大きくない。しかし、その挑戦がアジア諸国でグローバルなブランドとしての認知を育むことに寄与してきた⁽¹⁰⁵⁾。今後は、中国市場で積み重ねてきた経験や試行錯誤を糧にその他の進出国における事業の拡大を図ると共に、南米やアフリカなどの新たな市場に進出することも期待される。今後もユニクロが海外市場でどのように成長発展を遂げるのか観察し続けたい。

【付記】

本稿の投稿に際しては、2 名の匿名査読者に貴重なコメントを頂戴しました。記して感謝申し上げます。また本稿は、JSPS 科研費 23K01604 の助成を受けて実施した研究成果の一部であることを明記いたします。

【注記】

- (1) 『日本経済新聞』2019年10月11日付、3頁。
- (2) 『日経MJ（流通新聞）』2023年7月19日付、2頁。
- (3) 『日経MJ（流通新聞）』2023年8月2日付、2頁。
- (4) Deloitte (2023), p.40.
- (5) Salmon and Tordjman (1989), pp.4-11; Sternquist (1998), pp.36-41; Sternquist and

- Goldsmith (2018), pp.31-34.
- (6) Wind (1986), p.26.
- (7) ソニー株式会社 (1996), 303頁。
- (8) この言葉を最初に取り上げた辞典となる *The Oxford Dictionary of New Words* (1991 年版) によれば、「グローバル (global)」とは「グローバルであると同時にローカルでもある状態」や「市場をグローバルな視点で認識しながらも現地の考え (状況) に合わせること」と定義されている。また、その動詞形の「グローカライズ (globalize)」については「現地の考えや状況を考慮に入れながら地球規模で事業を組織すること」と定義されている。語源としては日本語の「土着化」という言葉に由来し、日本企業に取り入れられた概念として紹介されている (Tulloch 1991, p.134)。
- (9) Simpson and Thorpe (1995), pp.18-20; Simpson and Thorpe (1999), p.52; Burt *et al.* (2008), p.80.
- (10) こうした視点は、川端基夫教授によって丁寧に議論されている (川端 2005, 2006)。
- (11) Burt and Carralero-Encinas (2000), pp.434-437; Burt and Mavrommatis (2006), pp.397-399.
- (12) 田村 (2006), 163-188 頁; 田村 (2015), 15-16 頁; 田村 (2023), 1-30 頁。
- (13) 柳井 (2003), 35-50 頁。
- (14) 品質に優れたベーシックファッションの提供を追求するユニクロは、絶え間なく変化する最新の流行を迅速に取り込みながら最低限度の品質を保証し、手ごろな価格で衣料品を提供するファストファッションとは異なる。この点について柳井は、「よく混同されますが、ユニクロの服はファストファッションとはまったく違うものです。私たちはファストファッションを目指したことはないし、これからやることもない」(柳井 2011, 82 頁) と述べている。
- (15) 株式会社ファーストリテイリング (2006), 23 頁。
- (16) 柳井 (2011a), 90 頁。
- (17) 柳井 (2012), 201 頁。
- (18) 柳井 (2011a), 91 頁。
- (19) 株式会社ファーストリテイリング (2014), 18 頁。
- (20) 株式会社ファーストリテイリング (2015), 12 頁。
- (21) 佐藤 (1971), 91-104 頁; 田村 (2001), 213-214 頁。
- (22) 株式会社ファーストリテイリング (2023), 13, 26 頁。
- (23) 日本経済新聞は、製造小売業を「商品の企画・開発, 物流, 在庫管理や販売までの工程を自社で管理する事業モデル」(『日本経済新聞』2013 年 5 月 21 日付) と定義されている。
- (24) 株式会社ファーストリテイリング (2007), 24 頁。
- (25) 柳井 (2003), 66-67 頁。
- (26) 株式会社ファーストリテイリング (2009), 24 頁。
- (27) 株式会社ファーストリテイリング (2014), 47 頁。
- (28) 株式会社ファーストリテイリング (2009), 3 頁。
- (29) 小売企業の国際展開は、いかに広範な国外市場に進出しているとしても、実質的には本国を中心とする地理的に近隣の地域市場に集中していることが見出されてきた (Rugman and Girod 2003; Rugman 2005, pp.79-95)。また、民族的に共通の文化を共有する地域市

- 場に集中することも見出されている (Myer and Alexander 2007)。さらに、特定地域に集中することは業績と正の相関があることも検証されている (Mohr *et al.* 2014; Oh *et al.* 2015)。
- (30) Treadgold and Davies (1988), pp.10-11 ; Alexander (1995), pp.84-86.
 - (31) Williams (1992), pp.19-22 ; Alexander (1995), p.88.
 - (32) 柳井 (2012), 50 頁。
 - (33) 株式会社ファーストリテイリング (2003b), 10 頁。
 - (34) 柳井 (2003), 186 頁。
 - (35) 柳井 (2010), 140 頁。
 - (36) 柳井 (2012), 50 頁。
 - (37) 株式会社ファーストリテイリング (2013), 40 頁。
 - (38) 株式会社ファーストリテイリング (2004), 14 頁。
 - (39) 株式会社ファーストリテイリング (2012), 5 頁。
 - (40) 『週刊ダイヤモンド』 2018年12月15日号 (第106巻 第6号), 167 頁。
 - (41) Dawson (1994), pp.273-276 ; Alexander (1997), pp.288-289.
 - (42) Park and Sternquist (2008), p.282.
 - (43) Palmer (2006), pp.181- 185 ; Palmer *et al.* (2010), pp.981-983 ; Owens (2010), pp.574-576.
 - (44) 株式会社ファーストリテイリング (2001a), 7 頁。
 - (45) 株式会社ファーストリテイリング (2007a), 5 頁。
 - (46) 株式会社ファーストリテイリング (2015), 43 頁。
 - (47) 最初に合併で設立した迅銷 (江蘇) 服飾有限公司については、2009年7月に清算した (株式会社ファーストリテイリング 2009a, 47 頁)。
 - (48) 株式会社ファーストリテイリング (2012), 13 頁。
 - (49) 株式会社ファーストリテイリング (2013), 15 頁。
 - (50) 株式会社ファーストリテイリング (2009), 22 頁。
 - (51) 株式会社ファーストリテイリング (2006), 33-36 頁。
 - (52) 大前・柳井 (2010), 132 頁。
 - (53) 柳井 (2012), 31 頁。
 - (54) 柳井 (2012), 201 頁。
 - (55) 『日経MJ (流通新聞)』 2006年8月7日付, 4 頁; 『日経MJ (流通新聞)』 2007年1月22日付, 5 頁。
 - (56) 株式会社ファーストリテイリング (2020), 43 頁。
 - (57) 株式会社ファーストリテイリング (2015), 43 頁。
 - (58) 株式会社ファーストリテイリング (2017), 43 頁。
 - (59) こうした視点は、小売企業の国際展開を「品揃え」に着目して分析した向山雅夫教授の先駆的な研究で示されている。あらゆる国で普遍的な価値を提供する商品群の「中心品揃え」と進出各国の需要特性に応じて柔軟な調整が要求される商品群の「周辺品揃え」という概念を用いて、世界標準化と現地適応化のメリットを同時に享受することが可能となることが見出されている (向山 1996, 191-202 頁)。

- (60) マス・カスタマイゼーションとは、マス・プロダクション（大量生産）によって効率化を図りながらも、カスタマイゼーション（個別仕様）を追求することで顧客ニーズに対応しようとする取り組みを意味する（Pine II 1992）。
- (61) 株式会社ファーストリテイリング（2011），37頁。
- (62) 柳井（2012），202頁。
- (63) 株式会社ファーストリテイリング（2011），37頁。
- (64) 日本放送協会（2010）5月15日放送。
- (65) 『日経MJ（流通新聞）』2006年12月13日付，6頁；『日本経済新聞』2012年1月18日付，13頁。
- (66) 『日経MJ（流通新聞）』2002年10月10日付，18頁。
- (67) 『日経MJ（流通新聞）』2002年10月10日付，1頁。
- (68) 『日経MJ（流通新聞）』2003年3月25日付，1頁。
- (69) 新潮社編集部（2008），235頁。
- (70) 『日経MJ（流通新聞）』2002年10月10日付，1頁。
- (71) 『日経MJ（流通新聞）』2006年11月12日付，6頁。
- (72) 株式会社ファーストリテイリング（2023），86-87頁。
- (73) 株式会社ファーストリテイリング（2014），41頁。
- (74) 株式会社ファーストリテイリング（2019），49頁。
- (75) 株式会社ファーストリテイリング（2022），51頁。
- (76) 株式会社ファーストリテイリング（2023），39頁。
- (77) 株式会社ファーストリテイリング（2009），22頁。
- (78) 株式会社ファーストリテイリング（2015），41-42頁；株式会社ファーストリテイリング（2016），40頁。
- (79) 株式会社ファーストリテイリング（2020），43頁。
- (80) 株式会社ファーストリテイリング（2020），13頁。
- (81) 株式会社ファーストリテイリング（2018），12頁。
- (82) 『日経MJ（流通新聞）』2021年3月17日付，13頁。
- (83) 株式会社ファーストリテイリング（2016），40頁。
- (84) 株式会社ファーストリテイリング（2020），42-43頁。
- (85) 株式会社ファーストリテイリング（2019），49頁。
- (86) 株式会社ファーストリテイリング（2011），3，17頁；大前・柳井（2010），154-155頁；日本放送協会（2010），5月15日放送。
- (87) 株式会社ファーストリテイリング（2012），17頁；株式会社ファーストリテイリング（2013），19頁。
- (88) 『日経ビジネス』2014年3月24日（第1734号），79頁。
- (89) 日本放送協会（2010）5月15日放送。
- (90) 『日経MJ（流通新聞）』2014年10月20日付，1頁。
- (91) 『日本経済新聞』2017年8月13日付，1頁。
- (92) 『日本経済新聞』2023年10月17日付，12頁；『日経MJ（流通新聞）』2023年10月20日付，8頁。
- (93) 鳥羽（2022），117頁。
- (94) 『日本経済新聞』2017年8月19日付，12頁。

- (95) 株式会社ファーストリテイリング (2018), 39 頁。
- (96) 株式会社ファーストリテイリング (2017), 43 頁。
- (97) 株式会社ファーストリテイリング (2020), 12 頁。
- (98) 株式会社ファーストリテイリング (2019), 49 頁。
- (99) 株式会社ファーストリテイリング (2018), 38 頁。
- (100) 平敷 (2009), 80-81 頁。
- (101) 株式会社ファーストリテイリング (2016), 47 頁。
- (102) 株式会社ファーストリテイリング (2018), 11 頁。
- (103) 株式会社ファーストリテイリング (2021), 45 頁。
- (104) 柳井 (2023), 4 頁。
- (105) Kimura (2016), pp.45-46.

【参考文献】

日本語文献

- NHK「仕事学のすすめ」制作班編 (2010)『柳井正 わがドラッカー流経営論』NHK 出版。
- 大前研一・柳井正 (2010)『この国を出よ』小学館。
- 株式会社ファーストリテイリング (2001-2023)『アニュアルレポート 2000-2022』(2000-2022 年度版)。
- 株式会社ファーストリテイリング (2001a)『有価証券報告書』(第40期)。
- 株式会社ファーストリテイリング (2007a)『有価証券報告書』(第46期)。
- 株式会社ファーストリテイリング (2009a)『有価証券報告書』(第48期)。
- 株式会社ファーストリテイリング (2001b)『第40期 事業報告書』(2001年度版)。
- 株式会社ファーストリテイリング (2002b)『第41期 事業報告書』(2002年度版)。
- 株式会社ファーストリテイリング (2003b)『第42期 事業報告書』(2003年度版)。
- 川端基夫 (2005)『アジア市場のコンテクスト：グローバリゼーションの現場から』新評論。
- 川端基夫 (2006)『アジア市場のコンテクスト：受容のしくみと地域暗黙知』新評論。
- 佐藤肇 (1971)『流通産業革命：近代商業百年に学ぶ』有斐閣。
- 新潮社編集部 (2008)「ユニクロ北京店オープンの舞台裏」『考える人』No.25 (夏号), 新潮社, 232-236 頁。
- 田村正紀 (2001)『流通原理』千倉書房。
- 田村正紀 (2006)『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 田村正紀 (2015)『経営事例の質的比較分析：スモールデータで因果を探る』白桃書房。
- 田村正紀 (2023)『因果過程追跡の基礎：経営革新事例の即応研究法』白桃書房。
- 鳥羽達郎 (2022)「ファーストリテイリング：縦横に拡大するユニクロの国際展開」鳥羽達郎・川端庸子・佐々木保幸編『日系小売企業の国際展開：日本型業態の挑戦』中央経済社, 89-123 頁。
- 向山雅夫 (1996)『ピュア・グローバルへの着地：もの作りの深化プロセス探究』千倉書房。
- 平敷徹男 (2009)「ファーストリテイリング」大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房, 61-85 頁。

- 柳井正 (2003) 『一勝九敗』 新潮社。
- 柳井正 (2009) 『成功は一日で捨て去れ』 新潮社。
- 柳井正 (2010) 「FR-MIC, グローバルワン, 全員経営 新しい日本企業をつくる」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 35 (5), ダイヤモンド社, 24-32 頁。
- 柳井正 (2011) 『柳井正の希望を持とう』 朝日新聞出版。
- 柳井正 (2011a) 「ファーストリテイリングのグローバル戦略: 日本企業・日本人の美徳がグローバル化を実現する」『人材教育』 23 (7), 日本能率協会マネジメントセンター, 88-93 頁。
- 柳井正 (2012) 『現実を視よ』 PHP 研究所。
- 柳井正 (2023) 「ファーストリテイリング 今後の展望」株式会社ファーストリテイリング, 4 月 13 日公開。

日本語視聴覚資料

- 日本放送協会 (2010) 「ユニクロは世界で勝てるのか」『追跡! A to Z』NHK 総合, 5 月 15 日放送。

英語文献

- Alexander, N. (1995) "Internationalisation: Interpreting the Motives," in McGoldrick, P.J. and Davies, G. (eds.) *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, pp.77-98.
- Alexander, N. (1997) *International Retailing*, Blackwell.
- Burt, S. and Carralero-Encinas, J. (2000) "The Role of Store Image in Retail Internationalization," *International Marketing Review*, 17 (4/5), pp.433-453.
- Burt, S., Davies, K., Dawson, J. and Sparks, L. (2008) "Categorizing Patterns and Process in Retail Grocery Internationalisation," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (2), pp.78-92.
- Burt, S. and Mavrommatis, A. (2006) "The International Transfer of Store Brand Image," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (4), pp.395-413.
- Dawson, J. (1994) "Internationalisation of Retailing Operations," *Journal of Marketing Management*, 10 (4), pp.267-282.
- Deloitte (2023) *Global Powers of Retailing 2023*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Douglas, S.P. and Wind, Y. (1987) "The Myth of Globalization," *Columbia Journal of World Business*, 22 (4), pp.19-29.
- Kim, P., Lee, J.E. and Stoel, L. (2017) "Global Retailers and Localization: 'Thinking Locally and Acting Globally' ," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27 (5), pp.468-484.
- Kimura, T. and Lin, S. (2022) "Unique Fashion Not: Uniqlo's Commercial Success in Taiwan," *Fashion Theory*, 26 (5), pp.673-691.
- Mohr, A., Fastoso, F., Wang, C. and Shirodkar, V. (2014) "Testing the Regional Performance of MNEs in the Retail Sector: The Moderating Effects of Timing, Speed and Experience," *British Journal of Management*, (25), pp.S100-S115.

- Myers, H. and Alexander, N. (2007) "The Role of Retail Internationalisation in the Establishment of a European Retail Structure," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (1), pp.6-19.
- Oh, C.H., Sohl, T. and Rugman, A.M. (2015) "Regional and Product Diversification and the Performance of Retail Multinationals," *Journal of International Management*, 21 (3), pp.220-234.
- Owens, M. (2010) "Equity Ownership and Control of International Joint Ventures in the Retail Sector," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20 (5), pp.559-581.
- Palmer, M. (2006) "International Retail Joint Venture Learning," *The Service Industries Journal*, 26 (2), pp.165-187.
- Palmer, M., Owens, M. and Kervenoael, R.D. (2010) "Paths of the Least Resistance: Understanding How Motives Form International Retail Joint Venturing," *The Service Industries Journal*, 30 (5/6), pp.965-989.
- Park, Y. and Sternquist, B. (2008) "The Global Retailer's Strategic Proposition and Choice of Entry Mode," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (4), pp.281-299.
- Pine II, B.J. (1992) *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press. [江夏健一・坂野友昭監訳 / IBI国際ビジネス研究センター訳 (1994) 『マス・カスタマイゼーション革命：リエンジニアリングが目指す革新的経営』日本能率協会マネジメントセンター]
- Rugman, A.M. and Girod, S. (2003) "Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional," *European Management Journal*, 21 (1), pp.24-37.
- Rugman, A.M. (2005) *The Regional Multinationals: MNEs and "Global" Strategies Management*, Cambridge.
- Salmon, W.J. and Tordjman, A. (1989) "Internationalisation of Retailing," *International Journal of Retailing*, 4 (2), pp.3-16.
- Simpson, E.M. and Thorpe, D.I. (1995) "A Conceptual Model of Strategic Considerations for International Retail Expansion," *The Service Industries Journal*, 15 (4), pp.16-24.
- Simpson, E.M. and Thorpe, D.I. (1999) "A Specialty Store's Perspective on Retail Internationalization: A Case Study," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6 (1), pp.45-53.
- Sternquist, B. (1998) *International Retailing*, Fairchild Publications.
- Sternquist, B. (2007) *International Retailing*, 2nd Edition, Fairchild Publications. [若林靖永・崔容熏他訳 (2009) 『変わる世界の小売業：ローカルからグローバルへ』新評論]
- Sternquist, B. and Goldsmith, E.B. (2018) *International Retailing*, 3rd Edition, Fairchild Books.
- Treadgold, A. (1990/91) "The Emerging Internationalisation of Retailing: Present Status and Future Challenges," *Irish Marketing Review*, 5 (2), pp.11-27.
- Treadgold, A. and Davies, R.L. (1988) *The Internationalisation of Retailing*, Longman.

- Tulloch, S. (1991) *The Oxford Dictionary of New Words*, Oxford University Press.
- Williams, D.E. (1992) "Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications," *Journal of Marketing Management*, 8 (3), pp.269-285.
- Wind, Y. (1986) "The Myth of Globalization," *The Journal of Consumer Marketing*, 3 (2), pp.23-26.

(原稿受付2023年10月10日, 採択決定2023年11月28日)