

製造小売企業の垂直統合モデル (SPA) の形成過程と国際展開 —ユニクロの事例研究—

The Formation Process of Vertical Integration Model and International Expansion of SPA:
A Case Study of Uniqlo

楊 樂華

キーワード：SPA、垂直統合、ユニクロ、国際展開

1. はじめに

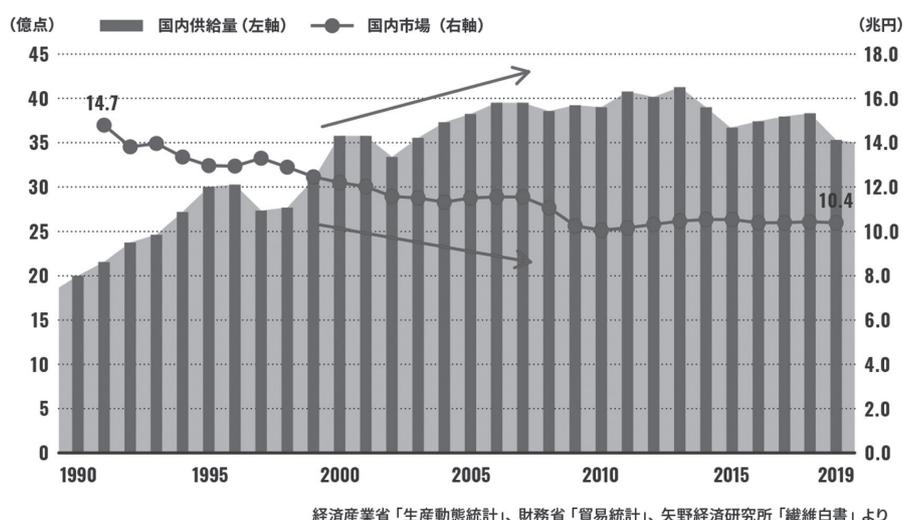
国際化の波の中で、製造業を始め、多様な産業の国際展開が進んでいる。一方、多くの小売企業は、本国の流通システムの特徴に制約され、また国際経営に関する知識やノウハウの不足などにより、海外市場に適応できず、そこで独自の競争優位を築くことが困難になっている。本研究では、日本のアパレル企業ユニクロの国内外での展開史を追跡することで、ユニクロの垂直統合モデルの形成過程と特徴を解明し、小売企業の国際展開と垂直統合モデルの関係性を明らかにすることを目的にする。

ユニクロが1990年代前半に従来の再販型小売業者（仕入活動と販売活動を担う業者）を放棄し、SPAモデル（Specialty store retailer of Private label Apparel: アパレル製造小売企業）を大胆に導入したことが分かった。ユニクロのSPAモデルは企画・計画・生産・物流・販売までのプロセスを一貫して行うビジネスモデルである。言い換えれば、アパレルのサプライチェーンを自社の販売網までに統合し、各段階の活動を柔軟にコントロールすることで独自の競争優位性を構築している。

本稿の構成は次のとおりである。まず日本の繊維アパレル産業の現状と流通構造の特徴を解明する。次は、ユニクロのSPAモデルの形成過程とその特徴をサプライチェーンにおける企画段階・製造段階・販売段階（物流部分）の3つの段階から分析していく。さらに、ユニクロの国際展開の現状を述べていく。最後は、以上の分析からユニクロのSPAモデルの競争優位の源泉を考察し、国際展開との関係性を示唆していく。

2. 日本の繊維アパレル産業の現状と流通構造の特徴

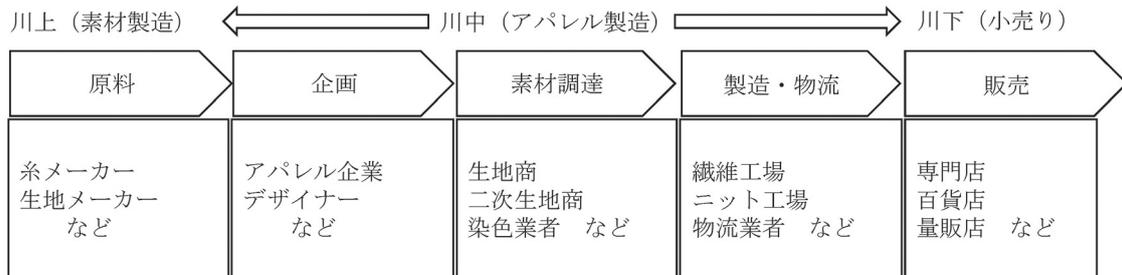
第1図に示すように、日本の繊維アパレル産業の現状から見てみると、国内市場規模は1992年の約14.7兆円のピークから2019年までに10.4兆円へと減少する一方、供給量は約20億点から2019年までに35億点へと1.5倍増しており、過剰供給と大量廃棄という問題が続いている状況となる。さらに、近年、ファッション産業では環境負荷を考慮したサステナブルなファッションへの取り組みが強く要求されている。



第1図 日本国内アパレル供給量・市場規模の推移
(出所：環境省「サステナブルファッション」により)

それはなぜこのような状況が行なっているのか。まず、日本の繊維アパレル産業の流通構造を見てみると、その最大の特徴は分業構造であることが分かる。言い換えれば、川上段階、川中段階と川下段階に大別される水平分業型構造である。具体的には、第2図に示すように、繊維開発、生地・縫製を行う素材産業は川上段階にある。また、衣料品開発・縫製を行うアパレルメーカー産業や

卸・商社は川中段階ある。さらに、アパレル専門小売や百貨店などのアパレル小売産業は川上段階にある。しかしながら、長い間に分業構造による販売と生産との情報が分離され、それぞれの段階で売り残りの在庫問題と売れ筋の欠品問題が大きな課題となっている。もちろん、近年はユニクロやワールドをはじめ、垂直統合型のSPAモデルへと変更する企業が増えつつある。



第2図 アパレルサプライチェーンの分業構造と各段階にある企業
(出所：日本繊維産業連盟の資料をもとに筆者作成)

3. SPA (製造小売企業) とは

アパレル小売企業のSPAモデルを説明する前に、小売企業のプライベートブランド (Private brand: 以下PB商品) について触れたいと思う。PB商品は、小売業の商品戦略として欧米において百年以上の歴史があると言われている。従来、卸売業者や小売業者はメーカーから商品を仕入れ、販売活動を中心に行う業者である。言い換えれば、商品を企画、生産しない業者である。一方、PB商品とは、食品・日用品雑貨を中心とする小売業者や卸業者が独自企画・開発し、独自のブランドで販売する商品である。一般的には、メーカーブランドのNB (ナショナルブランド) 商品と対比して説明されることが多い。

また、SPAはアパレル分野におけるPBの革新的なモデルと言える。上述のように、アパレル産業の最大の特徴は水平分業型が中心である。SPAとは、自社製品の企画から生産、物流、販売までの機能を垂直統合したビジネスモデルである。SPAという概念は、1986年にアメリカのアパレル小売大手キャップ (GAP) の会長によって提唱され、1990年代から日本のユニクロが導入したことが分かる。現在、自社で生産拠点を設ける業態横断型と、メーカーに委託生産するSPA型に大別されている。

しかしながら、サプライチェーンの垂直統合は決して簡単なものではない。とりわけ、垂直統合によるリスクと統合先との利害関係やコントロール問題などが考えられる。本稿は、ユニクロはいかにして水平分業の課題と

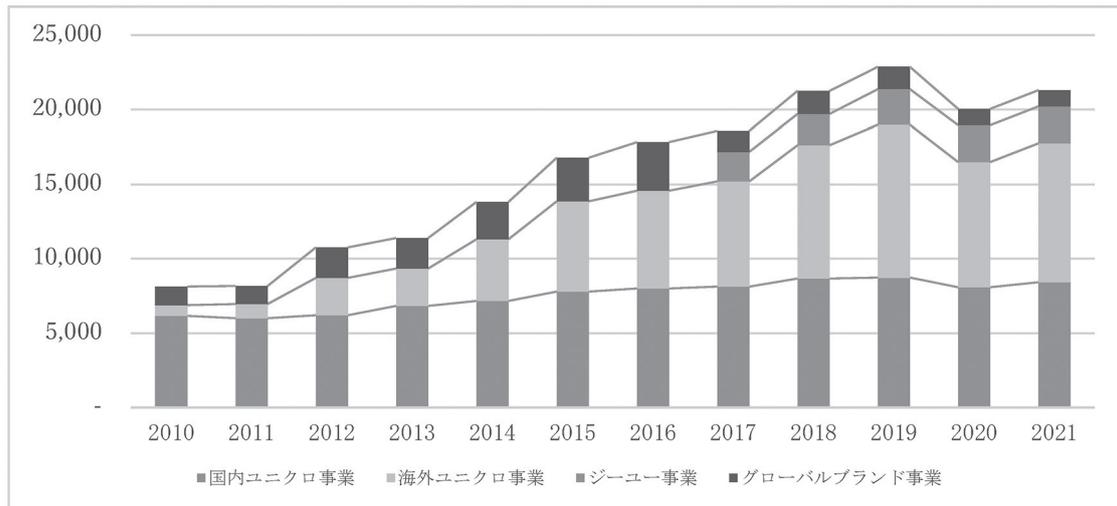
垂直統合の課題を克服し、さらにグローバル展開まで実現できたのかを、ユニクロのSPAモデルの形成過程から探求していく。

4. ユニクロのSPAモデルとその形成過程

4.1 ユニクロの概要

株式会社ファーストリテイリング (FAST RETAILING CO., LTD.) は、株式会社ユニクロなどの衣料品会社を傘下に持つ株式会社である。1949年に山口県宇部市でメンズショップ小郡商事を創業し、1984年に広島市にユニセックスカジュアル衣料品専門店「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」(UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE) を開いたのが始まりである。1989年代後半から独自企画商品の開発体制を構築し、後方垂直統合を通して世界で衣料の生産・販売を手がける。現在はカジュアル衣料品事業のユニクロを中心に、ジーユー (GU)、セオリー (Theory) などのブランドを展開している。

第3図に示すように、現在ファーストリテイリングの事業は国内ユニクロ事業と海外ユニクロ事業、ジーユー事業、およびグローバルブランド事業の4つに大別している。2021年8月期末時点での店舗数は3,527店、そのうちユニクロの総店舗数は2,312店舗で、25カ国と地域に進出している。連結売上高は2兆1,329億円で営業利益は2,490億円と日本とアジアを代表するアパレル小売企業の1つである。その中で、ユニクロ事業の売



第3図 セグメント別売上高収益 単位(億円)

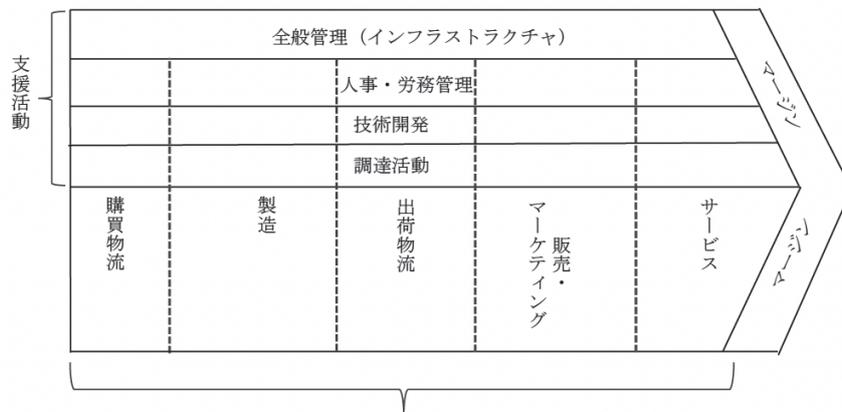
注：ジーユー事業は、2016年8月期までは、グローバルブランド事業に含まれる。
 (出所：株式会社ファーストリテイリングの財務連結データをもとに筆者作成)

上構成比はグループ全体の8割以上を占めている。また2018年に海外ユニクロ事業の売上高収益と営業利益は、2001年の海外初進出以来に初めて国内ユニクロ事業を超え、グローバルな展開を確実に進めていることがわかった¹⁾。本稿はユニクロ事業を中心に、その成長経緯を重点に分析していく。

4.2 ユニクロのSPAモデルの分析枠組み

本稿では、1990年代後半から、ユニクロがいかにしてサプライチェーンを効果的に統合・管理したかを分析

するために、ハーバード大学経営大学院の教授でもあるマイケル・E・ポーター(1985)が提唱したバリューチェーン分析「ポーターの価値連鎖(Value Chain)」を採用する(第4図参照)。バリューチェーン(価値連鎖)とは、マイケル・E・ポーターが提唱した概念で、1985年に発表した著作『競争優位の戦略』中で紹介されている。バリューチェーンは、事業を顧客にとっての価値を創造する活動というアプローチから分解し、それぞれの活動の特徴を正確に把握したうえで、それらの活動の連鎖を再構築するためのフレームワークとして利用される。



第4図 バリューチェーン(価値連鎖)の基本形
 (出所：M・E・ポーター著、土岐坤訳『競争優位の戦略』(1985)、p.49より筆者作成)

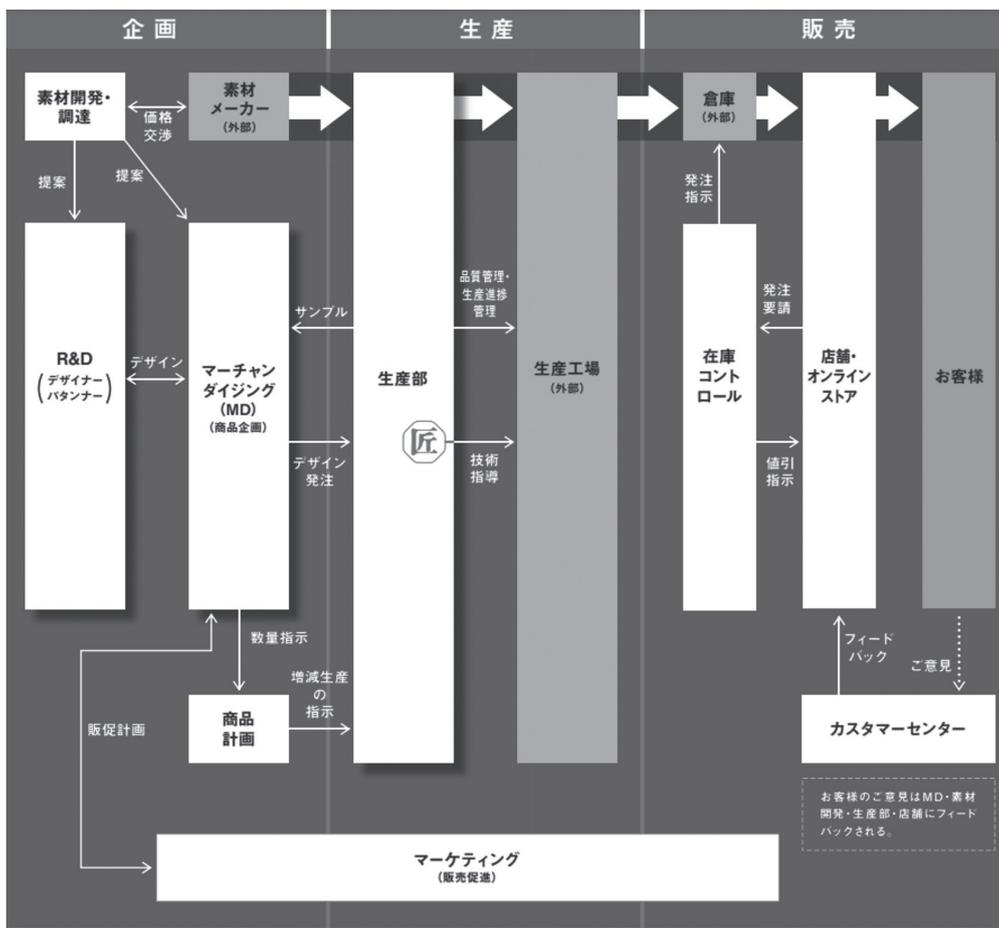
1) 新型コロナウイルス(COVID-19)の影響により、2020年度~2021年度の業績は減収減益となった。

また、企業のバリューチェーンと個々の活動の実施方法は、企業の歴史、戦略、その戦略の実行方法、企業の活動そのものの経済性を反映している。従来のアパレル流通構造では、川上、川中、川下の企業がそれぞれ独立して存在していた。すなわち、アパレルの生地生産、衣料品生産、物流、販売がそれぞれ独立していたのである。また、衣料品業界におけるこのモデルは、生産と販売の連鎖において、効率の悪さ、情報の流れの悪さ、コストの高さをもたしている。

日本では、1990年代にバブル経済が到来し、多くの日本人が百貨店で1万円以上の洋服を遠慮した。顧客を獲得するためには、一部のアパレル小売企業がコストパフォーマンスの高い衣料品を独自で開発することに決めた。そのため、バリューチェーンにおけるサプライチェー

ンの統合は重要課題となった。

例えば、第5図に示すように従来のユニクロは販売・マーケティングの活動を中心に行なっていた。1998年からユニクロはSPAモデルを段階的に導入し、アパレル事業の成長を実現してきた²⁾。いわゆる川上段階、川中段階、および川下段階における生産から販売までの全ての段階を統合するABC³⁾ (All Better Change) プログラムを立ち上げ、日本市場を段階的に獲得していったのである。さらに、このグローバル体制を前提にするSPAモデルによって、2000年以降の海外進出の基礎を固めることができたと言える。本稿は、ユニクロのサプライチェーン統合の特徴と優位性を解明するため、ユニクロの企画段階、製造段階、および販売（特に物流）の3つの視点から分析していく。



第5図 ユニクロのビジネスモデルの構図
(出所：アニュアル・レポート (2010年度) により筆者作成)

2) ユニクロ (ファーストリテイリング) の各年度のアニュアルによると、ユニクロのビジネスモデルを企画・生産・販売の構図は2010年度からである。
 3) SPAの導入初期は、SPAへの転換という経営目標が現場では浸透仕切れておらず、業績が悪化した。伊藤忠商事から転職してきた澤田貴司がこれらの問題点を指摘し、業務改善運動であるABC改革を実施した。具体的には、①中国の委託工場をそれまでの140カ所から40カ所に絞り込む。②生産を委託していた国内のメーカーを中抜きする。③それまでの季節ごとの400品番を200品番以下に絞り込む。④顧客との接点である店舗を起点にして会社を運営する。⑤店舗の販売データを元にして、中国工場での生産の進捗を週次で見直すなど (横田2011, p.53)。

4.3 ユニクロの企画段階の垂直統合

ユニクロの企画段階から見ると、R&D（デザイナー／パタンナー）、マーチャンダイジング（商品企画）および素材開発・調達の3つの領域に大別している。次はユニクロの社内資料および関連の資料に基づき、それぞれの特徴について分析していく。

まず、R&D（デザイナー／パタンナー）については、ユニクロのR&Dの主な役割は世界のファッションや新しい素材をリサーチし、実際に販売するデザインを決定することである。実は、このR&D体制を本格化したのは2006年である。当時の社長柳井正（2009, p.52）は、自社のブランドを世界に発信するために、ユニクロの世界最高水準の商品開発を実現する必要がある。そのため、2005年から、東京、パリ、ニューヨーク、ミラノを結んだグローバルR&D体制で、世界のファッションの動向やライフスタイルなどを調査し、その情報をもとにコンセプトを決定し、上記の都市のデザインスタジオで同時にデザインを行い、作成したサンプルの中から、各国の市場に合わせた消費構成・編集を行っている（第6図参照）。

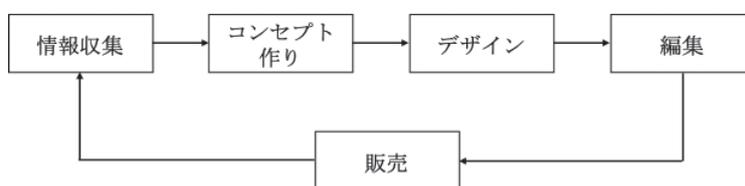
また、ユニクロは自社のデザイナーに限定されず、積極的にコラボに取り組んでいる。いわゆる、社外のあらゆる有名デザイナー、有名なブランドや作品とタグを組み、大ヒットコラボをどんどん生み出している。例えば、Tシャツの「UT」シリーズのコラボ商品は2007年から本格化し、有名なPANTONE社とコラボレーションした無地Tシャツを販売し始めた。また、ユニクロの有名なブランド「+J」は実は2009年から有名なデザイナー Jil Sander（ジルサンダー）とタグを組んだコレクションである。当時では、リアル店舗とオンライン

も完売商品が続出したと言われる。中国でも、2018年に創刊50周年の「週刊少年ジャンプ」とのコラボTシャツは中国のネットの先行販売ではわずか10分でほぼ完売し、店頭でも2時間程度で売り切れたと報道されている⁴⁾。

次に、マーチャンダイジング（商品企画）については、商品企画から生産までの過程で、大変に重要な役割を担っているのが、2000年代から現在まで、特に大きな変化が見れない。ユニクロの社内資料（HPと各年度のアニュアルレポート）によると、ユニクロのマーチャンダイザー（MD）は、次の主な仕事を担っている。

1つ目は、各部署（R&Dや生産部など）と密接にコミュニケーションを取りながら、シーズンごとの商品のデザインと素材を決定することである。2つ目は、戦略的に打ち出す商品のマーケティングを担当部署と連携しながら決定することである。3つ目は秋冬・春・夏の各シーズンの商品構成や生産数量を決定することである。4つ目は、生産枚数が大ロットの商品が多いため、シーズン中も販売状況に照幸せながら、増産・原産による生産調整の指示を出すことである。

最後に、素材開発・調達の部分については、ユニクロは世界の素材メーカーとの直接交渉と共同開発が最大の特徴と言える。ユニクロはファッション性を強調する企業と差別化するため、品質や機能性にこだわった商品の開発を目指している。例えば、第1表に示すように、ユニクロは戦略的パートナーである東レ株式会社⁵⁾と協働で、画期的な素材開発を進めている⁶⁾。2000年以降、東レ株式会社の社員数名がユニクロ本部に常駐して、毎日ユニクロの社員と共に新素材開発に向けてディスカッションを行っている。このような、日々の努力と、改良を重ねることで、今までにない画期的な新素材の服が誕



第6図 ユニクロのR&D体制
(アニュアル・レポート2006をもとに筆者作成)

4) 日経流通新聞2018年7月6日付き。

5) 東レ株式会社は1926年に設立し、主要な事業は繊維、機能化製品、炭素繊維複合材料、ライフサイエンスなどの製造・加工および販売である。2021年度現在の売上高は約2.2兆円、2022年度3月末現在の事業展開国・地域数は29カ国にのぼる。

6) ユニクロは東レ株式以外の企業や個人との共同開発も進んでいる。例えば、2021年秋冬の新作スポーツユティリティウェア「+S（プラスエス）」はスウェーデンのトップアスリートとの共同開発商品である。

生する。例えば、2003年から発売したヒットテックは大成功した。2003年から2017年までの15年間で約10億枚の販売実績があった。また、最近の新品「ドライメッシュ Tシャツ」の特性について、ユニクロが吸収した水

分をすばやく乾かすDRY素材で、汗をかいても爽やかな心地が継続する。スポーツはもちろん、日常生活のあらゆるシーンで便利に使えるというメリットを強調している。

第1表 ユニクロと東レの主な取り組み内容と機能性商品の発売（1999-2021）
（出所：月泉博（2012年）、p.93、ユニクロのプレスリリースをもとに筆者加筆作成）

1999年	防寒アウター分野より取引開始
2000年	<ul style="list-style-type: none"> ・ユニクロ専任のスタッフ部署として、東レ社内に「GO推進室」を設置 ・「フリース」用ポリエステル紡績糸の取り扱い開始 ・ポリエステル100%高機能中綿素材を使用した共同企画商品「エアテック」の販売開始
2001年	「ドライ Tシャツ」の販売開始
2003年	カチオン可染異型断面ポリエステルと中空紡績糸の共同企画商品「ヒートテック」販売開始
2004年	ブラカップ付きトップスウエア「ブラトップ」の発売
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ・「戦略的パートナーシップ」締結（6月） （素材から最終製品までの一貫した共同開発体制の構築） ・「次世代素材開発」プロジェクトで共同商品開発開始 ・「ヒットテックモイスト」「ヒットテックプラス」シリーズ発売
2007年	<ul style="list-style-type: none"> ・「スタイリッシュホワイト」（透けにくい白いのパンツ）発売 ・「ヒットテックモイスト」「ヒットテックプラス」シリーズ発売 ・「エアリズム」発売
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ・「シルキードライ」（シルクのような光沢感と滑らかな肌触り）発売 ・洗濯機で洗える「マシンウォッシュャブルセーター」発売
2009年	超軽量206グラムの「ウルトラライトダウン」発売
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ・第2期「戦略的パートナーシップ」締結（7月） （グローバル供給拠点の拡張） ・「コンフォートミックススポーツ」「UVカットカーディガン」発売
2011年	・「新ウルトラライトダウン」「新ヒートテック」発売
2012年	「ドライ EX」発売
2013年	グローバルブランド AIRism（エアリズム）
2015年	<ul style="list-style-type: none"> 第3期「戦略的パートナーシップ」締結（11月） （サプライチェーン改革、生産拠点のグローバル化・多極化、新商品開発加速）
2019年	リサイクル・ダウンおよびリサイクル・ポリエステルの製品化への取引開始

4.4 ユニクロの生産段階の垂直統合

上述のように、1990年代半ば以前のユニクロは海外輸入の衣料品を中心に扱った。1990年代のバブル崩壊が起きた後、消費者の節約志向に応えるため、ユニクロは低価格で勝負することに決めた。低価格と収益性を両立させるために、ユニクロはアメリカの衣料品小売業のギャップ (GAP) のSPAモデルの導入に踏み切った。SPAモデルの導入により、安価な製品が次々と消費者に届けられるようになった。1995年から2000年にかけて、ユニクロはブランドメーカーが販売する衣料品の比率を17.6%からゼロにし、100%プライベートブランドで販売する小売業となった (横井2011)。しかし、企画から製造・販売まですべて一貫して管理するため、さまざまな問題が起こった。

例えば、製造の経験のないユニクロは、コストパフォーマンスの良い商品を作るために、生産工程を海外に移すことにした。当時、中国は製造業大国であり、現地の人件費や製造コストが安かったため、1990年代後半以降、ユニクロの商品のほとんどは、中国を中心とした海外工場に生産を委託するようになった。しかしながら、本社が日本にあるため、生産管理ができず、また現地の人々の品質に対する感覚が日本と全く異なるため、不良品が日本の顧客の手に届いたことも少なくなかった。当時は「安かろう、悪かろう」というイメージが強かった。例えば、ボタンが外れやすいこと、服を裏返っていることもよく見かけたと言われる (川嶋2008)。

ユニクロはそのイメージを払拭させるために、品質管理を徹底的に行う必要がある。1999年4月に、上海と広州に生産管理事務所を設置し、生産管理担当者を現地

に常駐させて、品質・生産進捗管理と繊維技術の指導を実施した。例えば、日本の優れた技と心を中国の次世代の技術者に伝承するため、ユニクロは社内の繊維の専門家 (匠チーム) を現地に駐在させ、パートナー工場で染色技術を指導したり、技術アドバイスをを行ったりしている。

また、2010年から日本の生産部門のほとんどの社員を上海に移し、コントロールタワーの役割を果たしている。当時の福原哲也生産部分長は「ユニクロの商品は、1点のサンプルからはじまり、何度もサンプル作成を重ねた後に、大量生産というプロセスをたどります。中国、ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなど異なる国の複数の工場で、数百万着というレベルで生産するわけですが、すべての工場と同じ品質の商品を生産することが求められます。そのためには、現場でスピーディにサンプル修正を行うことが重要です。サンプルが早くできれば、量産へのリードタイムに余裕が生まれ、素材面などに課題が生じてもキャッチアップを十分にできます。生産基地が中国以外に広がっていけばいくほど、現場でのコントロールの重要度が高まります。生産現場にコントロールタワーを移したことで、理想の商品作りに、これまで以上に近づくことができました。」と強調している (アニュアルレポート2010、p.34)。

現在、ユニクロはほとんどの商品の生産を中国、ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなどの工場に委託しており、取引先工場とのWin-Winの関係を継続することで、高品質の商品を生産できる体制が構築されている (第2表参照)。

第2表 ユニクロの主な提携先と工場数 (2017年現在)
(出所：ユニクロの社内資料をもとに筆者作成)

提携工場 (国名)	工場数
中国	87
ベトナム	28
インドネシア	13
ベトナム	8
バングラデシュ	4
カンボジア	3
日本	3
合計	146

単位：社

4.5 ユニクロの販売段階の垂直統合

販売段階については、そもそも販売・マーケティング活動は小売出身のユニクロの強みである。ここではユニクロの物流システムの構築について分析していく。

2010年以降、ユニクロの国内外の市場シェアの拡大に伴い、物流システムの重要性もますます高まっている。その背景の中で、ユニクロは積極的に国内外の物流網を構築している。例えば、2014年に大和ハウス工業と提携し、東京・有明物流センターの建設と共同運営を発表した⁷⁾。また、商品供給システムに関して、ユニクロは単に有力な物流業者と提携するのではなく、「情報製造小売業」への転換を進めている。その背景には、ユニクロの物流は2015年に大混乱を受け、物流改革を行う必要があった⁸⁾。そのため、東京・有明のEC専用センターの有明倉庫で、2016年12月から株式会社ダイフクと超省人化アパレル倉庫の実現に向けたプロジェクトを開始していた。さらに、2018年にグローバルパートナーシップを締結した株式会社ダイフクに加え、株式会社MUJINおよび、Exotec Solutions SAS (CEO Romain Moulin) と、サプライチェーン領域における戦略的グローバルパートナーシップに関する合意書を締結した⁹⁾。

海外では、2017年に日本で起動した有明プロジェクト(以下：自動倉庫)を2019年に中国に導入し始めた。自

動倉庫により、生産数量の予想精度の改善、企画から生産あるいは生産リードタイムの時間短縮、物流改革が行われることで、こうした問題が解決できるようになった¹⁰⁾。

5. ユニクロの国際展開

ユニクロの国際展開は、2002年の英国初出店から始まり、2003年にアジア大陸にある中国に進出し、その後は北米や他の地域まで展開している。第3表にも示すように、2021年8月31日現在、ユニクロはすでに24カ国と地域(1,502店)に進出している。その中で、欧米に比べて中華圏、韓国、東南アジアといったアジア地域において、ユニクロブランドが浸透しており、事業業績も好調であると述べた¹¹⁾。例えば、中華圏の店舗数は932店、東南アジア・オセアニアは264店に達した。また、欧米地域の店舗数はまだ少ないが、米国の赤字幅が半減し、欧州の採算性も大幅に改善できた。

ここでは、ユニクロの店舗数は2008年以降が急速に増加し、さらに新型コロナ以前の業績も堅調していた。一方、仕入型の衣料品専門店しまむらグループの海外進出はほとんど推進していなかった。2021年現在では台湾45店を展開し、中国大陸には2012年上海に進出したが、2020年に全店閉店し、中国大陸市場から撤退を余儀なくされた。また、2007年頃のしまむらグループの

第3表 ユニクロの店舗数の推移(2021年8月期)
注1:中華圏は中国本土、香港、および台湾を指す。
(出所:各年度のアニュアル・レポートより筆者作成。)

年 度	2002	2005	2008	2011	2014	2017	2019	2021
国内事業	637	693	759	843	852	831	817	810
海外事業	15	14	54	181	633	1,089	1,379	1,502
欧州・イギリス	15	6	14	16	21	56	91	109
北米			1	1	25	46	62	57
中華圏		8	21	95	374	645	807	932
韓国			18	62	133	179	188	134
東南アジア・オセアニア			3	7	80	163	231	264
南アジア								6
合 計	652		813	1,024	1,485	1,920	2,196	2,312

単位：店舗

7) 大和ハウス工業株式会社ニュースリリース、2014年。

8) ユニクロの内部資料は「物流パートナーに業務を丸投げしていた為、実際に物流現場で何が起きているのかを把握できていなかった。」「物流の混乱を物流部だけで解決しようとしていた」、「物流のあるべき全体像/戦略を考えることができていなかった」と書かれている(資料:神保拓也(2018)「株式会社ダイフクとの戦略的グローバルパートナーシップについて」)。

9) ファーストリテイリングIRニュース、2019年。

10) アニュアル・レポート、2018年。

11) アニュアル・レポート、2021年。

売上高は約5,400億円であり、2021年時点のユニクロの3分の1(約1.7兆円)しか占めていない。それでは、なぜユニクロの海外展開は競合他社より容易になるのか、本稿は次の考察からユニクロのSPAモデルと国際展開の関係性を述べていく。

6. 考察とインプリケーション

本稿では、ユニクロのSPAモデルについて企画・生産・販売(物流)視点から分析してきた。また、ユニクロの国際展開の現状を簡潔にまとめた。ここでは、ユニクロのSPAモデルの特徴と成功要因を整理したい。

まずは、ユニクロのサプライチェーンの統合という点については、2つの特徴が見られる。1つ目は従来の分業型から製造・物流・販売機能まで完全に自社化することではないことである。2つ目は通常の単に提携先に委託生産やアウトソーシングにとどまらず、企画・素材開発・生産・物流に関わる取引先や提携先と強い繋がりがある。その結果、完全な内部化の垂直統合によるコスト問題や技術問題などが解消でき、パートナーとの戦略的提携や熟練工の派遣による緊密な関係を築き、高品質・高機能性の手頃な商品の開発が実現できた。第4表に示すように、ユニクロの成功は様々な外部提携者との戦略提携やコラボレーションの結果と言えらるだろう。言い換

えれば、小売企業が自社の垂直統合のビジネスモデルを成功させるために、外部業者とのネットワークの構築や各段階に高関与することがとても大事であることを強調したい。

また、なぜ2010年以降のユニクロの海外進出が加速できたのか。なぜユニクロは中国市場を始め、多くの海外市場で成功を収めたのか。この問いについて、本稿の分析した結果、次の3点が考えられる。第1に、SPAモデルによる現地商品調達問題を克服した。言い換えれば、グローバル体制による商品企画と生産は自国市場の特性や現地国市場の特性に制限されなかった。第2に、先端な供給システム(自動倉庫)を中国に導入し、先発優位を獲得している。第3に、他社が真似できない独自開発した高品質・高機能性の商品構成を継続的に中国の消費者に提供している。以上をまとめると、ユニクロの海外展開にも、強力な国際サプライチェーン体制が構築されたからこそ、販売網の海外拡張が容易になるのではないかと示唆したい。

最後に、本稿はあくまで史的な分析視点からユニクロの垂直統合の特徴と競争優位、および垂直統合と国際展開の関係を分析した。今後は、ユニクロの垂直統合事例を理論的な視点から考察し、サプライチェーンとネットワーク(コラボレーション)に関わる理論に貢献したい。

第4表 ユニクロ事業の戦略提携・コラボ先と目的
(出所：アニュアルレポート各年版と関連資料により筆者作成。)

ユニクロのビジネスモデルの諸要素(一部分)		提携の発表年	提携先・コラボ先	内容と目的
企画	R&D(デザイナー/パタンナー)	2009	Jil Sander(ジルサンダー)など	コラボレーション
	マーチャンダイジング	-	-	-
	素材開発・調達	1995	東レ	戦略提携
生産	生産工場	1990以降	中国、ベトナム、バングラデシュ、インドネシアなど	取引先工場とのWin-Winの関係
	生産部	1999		生産管理事務所
販売	物流	2014	(株)大和ハウス工業	東京・有明物流センターの建設と共同運営
		2016	(株)ダイフク	自動倉庫導入
		2018	(株)ダイフク、(株)MUJIN、Exotec Solutions SAS	サプライチェーン領域における戦略的グローバルパートナーシップの締結

参考文献 (英語)

- Alexander, N. and Myers, H (2000) "The retail Internationalization process", *International Marketing Review*, Vol.17, pp.334-353.
- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S (1989) *Managing across Borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dawson, J. (1994) "Internationalization of Retailing Operations," *Journal of Marketing Management*, Vol.10, No.3,1994, pp.267-282.
- Dunning, J. H. (1981) *International production and the Multinational Enterprise*. George Allen and Unwin. "Global Powers of Retailing," *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*.
- Howard, E. (2000) "Competing on a global scale," Issue 25, *OXIRM*.
- Matusitz, J (2016) "A Giant Retailer in Argentina: 'Glocalization' Perspectives", *Portuguese Journal of Social Science*, 15(1), pp.111-127.
- Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略－いかに好業績を維持させるか』ダイヤモンド社, 1985年)。
- Rugman, A. M. and Girod, S (2003) "Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional," *European Management Journal*, Vol. 21(1), pp.21-38.
- Sternquist, B. (2007) *International Retailing*, (2ed), New York Fairchild. (邦訳は『変わる世界の小売業-ローカルからグローバルへ』若林靖永・崔容薫編訳、新評論、2009年)

Treadgold, A, "The Emerging Internationalisation of Retailing: Present Status and Future Challenges", *Irish Marketing Review*, 5(2), 1990/1991, pp.11-2.

参考文献 (日本語)

- 川嶋幸太郎 (2008) 『なぜユニクロだけが売れるのか－世界を制するプロモーション戦略と店舗オペレーション』ばる出版。
- 金崎賢希 (2003) 「小売業の国際化－パラダイムによる説明－」『経営学論集』第14巻第2号, 九州産業大学, pp.17-30。
- 月泉博 『ユニクロ 世界をつかむ経営』日本経済新聞社。
- 鳥羽達郎 (2019) 「製造小売業の国際展開：イオン株式会社の事例研究」日本商業学会第69回全国研究大会報告資料。
- 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。
- 横井のり枝 (2009) 「日本小売業の課題と小売業国際化の進展」、『Institute of Business Research』IBR No.004。
- 横井増生 (2011) 『ユニクロ帝国の光と影』文芸春秋。

参考ホームページ

- 株式会社ファーストリテイリング：<https://www.fastretailing.com/jp/>
- 株式会社東レ：<https://www.toray.co.jp/>
- 株式会社ダイフク：<https://www.daifuku.com/jp/>

謝 辞

本研究は、JSPS科研費22K13505の助成を受けた研究成果の一部である。