

# 上海で地盤固めたユニクロ 既存店ベースで売上大幅UP



2002年、SPA企業としていち早く上海入りを果たしたファーストリテイリングの「ユニクロ」。2005年から大型店展開を進め、ホワイトカラー層より支持を集めている。上海の地盤がある程度固まった今後、他地域への進出を図っていく。

## 今年は大変化&リニューアル

九月初めに伝えられた日本の報道によると、ファーストリテイリングの二〇〇七年八月期の連結業績は営業利益が七〇〇億円程度と前期比で微減したが、売上高は五三〇〇億円前後で同一八%増だったとみられる。二期ぶりに減速だったものの、三期連続での二ケタ増取に貢献した要因のひとつが、海外の中国（上海・香港）やニューヨークで展開するユニクロ大型店の好調である。

ファーストリテイリング（中国）商貿有限公司は〇六年一月、上海浦東の大型ショッピングセンター・正大広場へ、当

## 〇五年の軌道修正が的中

リニューアルと大型化が功を奏し、既存店ベースでの売上高が好調に推移している。「前年比二〇%から三〇%増で推移している。特に好調なお店では三五%増を上回っている」と潘氏は胸を張る。

中国大陸でのユニクロの展開は決して平坦な道ではなかった。〇二年に上海に進出した当時、日本と同様マスマーケットをターゲットに展開。店舗も中・小規模だった。日本の大衆には手ごろな価格も上海の消費者にはインパクトに欠け、店舗面でも地元ブランドとの差別化を打ち出せない。ユニクロは停滞を余儀なくされた。

二〇〇五年、潘氏が中国大陸での陣頭指揮を任されて以降、軌道修正に入る。ターゲットをマスから台頭し始めたホワイトカラー（ニューリッチ層）に絞り、店舗も日本の最新のデザインを採用。一〇〇〇から二〇〇〇平方メートルの大型店の出店を開始した。商品の品揃えも見直し、平均単価を上げた。こうした取り組みの下、ユニクロの集客力は次第に高まっていった。

## 来春、再び北京を攻める

上海である程度の地盤が固まった今、同社は面の拡大を目指していく。一二月に無錫、来春には北京への出店を予定している。

北京では〇五年に二店舗開店したが、〇六年に撤退と苦い思いをしている。「北



正大広場の上海旗艦店店内。2200平方メートルは当時アジア最大規模の売り場面積

京の敗因は、上海のオペレーションをそのまま持ち込もうとしたため。再進出では同じ徹は踏まない。王府井、西单など三店舗ほど出店したい」（潘氏）。九月五日、東京で開かれた記者会見でファーストリテイリングの柳井正・会長兼社長も「ファーストリテイリングの成長エンジンであるユニクロ大型店出店は海外進出にも必要だ」とし、パリ、ロンドン、そして北京進出への期待を語っている。

面の拡大とともに、上海で引き続き地盤固めを続ける。潘氏は、「早い段階で上海市場では今の二倍、二〇店舗には持つて行きたい」と強気だ。さらに上海を中心に、華東地区を重点進出地域と見なし、店舗展開を進めていく。二月の無錫への大型店出店はその第一弾に位置づけられる。

上海で成長軌道に乗ったユニクロ。今後の他都市での展開が睥睨される。

interview

「SPA 第二世代には負けられない」

ファーストリテイリング(中国)商贸有限公司  
潘寧・董事總經理

事業は堅調に推移している  
高いリピート率を誇る

——(編集部)一〇月にまた上海でユニクロの新店がお目見えします。

潘寧・董事總經理 浦東の新梅広場に出店します。正大広場と商圈が重なることから、店舗規模は八〇〇平方メートルと中型です。弊社では現在、主に中心部に新店する一〇〇〇から二〇〇〇平方メートルの大型店と、郊外に展開する八〇〇平方メートルの中規模店の二タイプでユニクロ事業を進めています。

今後の出店は上海に留まりません。一二月には無錫、来春は北京と、今後他都市への出店を進めていきます。

——上海では集客力が安定してきていま



中国でのM&Aを示唆したファーストリテイリング(中国)商贸有限公司の潘寧・董事總經理

す。

潘氏 事業は堅調に推移し、既存店舗ベースで利益を出しています。好調な既存店の中には、大幅な成長を遂げているお店もあります。

——ブランドイメージがだいぶ浸透してきたのでは。

潘氏 確かに浸透してきましたが、実感ではまだまだです。歴史のあるローカルブランドや強力なマーケティング活動で攻める欧州ブランドと比べ、ブランド認知度で劣っている面もあるでしょう。

しかしある調査によれば、ユニクロのリピート率は八〇%と、どのブランドにも負けない高い数値が出ています。これはお客様にユニクロの高品質が認知されている結果でしょう。これまで慎重にマーケティング活動を行ってきましたが、お客様とのコミュニケーション力を高め、ブランド浸透に更に邁進したいです。

一兆円構想実現に大きな役割

中国でのM&Aも視野に

——ファーストリテイリングでは、二〇一〇年のグループ売上高一兆円の目標達成に向け、引き続き主力のユニクロ事業拡大を成長戦略の中心に据えています。



昨年12月の正大広場「ユニクロ上海旗艦店」のオープニングセレモニーで。中央はファーストリテイリングの柳井正・会長兼社長

潘氏 目標達成には、成長市場である中国でどれだけ業績を伸ばせるかが大きなポイントになります。計画では現在の一〇倍から一五倍の売上げを上げなければならぬ。大きな目標ですが、実現可能な数字だと考えています。

——八月、日本本社が米国の高級衣料品専門店バーニーズ・ニューヨークの買収を断念すると発表し、大きな話題となりました。中国でのM&Aの可能性は。

潘氏 ファーストリテイリングはユニクロを主要ブランドに、複数のブランドを展開しています。その中には、欧州で買収したふたつのブランドが含まれます。M&Aも一兆円構想実現のための戦略の一部です。

もちろん弊社がM&Aを行う可能性もあります。かつてアジア最大のSPAチェーン店・ジョルダノの買収を検討した経緯があります。

今後、買収するのに適当な有望企業が

あれば、M&Aを行う可能性は十分にありそうです。

——ZARAやH&Mなどいわゆる第二世代SPAが上海で活発な動きを見せています。第二世代とはどんな差別化を図っているのですか。

潘氏 第二世代のいいところはもちろん積極的に吸収していく。ただ、ユニクロにはユニクロ独自のビジネスモデルがある。ヒット商品を生み出し、高品質でファッション性のあるベーシックウェアを大量に販売、コーディネートしやすいさをアピールポイントにするスタイルを固持していきます。「普遍性」で我々は第二世代に負けられないものがあり、将来性は明らかに我々に分があります。

ユニクロの「チューニング術」

2002年に進出した当時は、日本と同様、マスマーケットをターゲットにしたユニクロ。その後、ホワイトカラー層へターゲットを絞り込み、成果を上げている。また、店舗も大型化し、集客力を高めた。

来春の北京進出でも「チューニング術」が試される。潘氏は昨年の北京撤退について「上海と同じオペレーションを持ち込んだため」としている。具体的に明かしていないが、北京への再進出では上海とは違った展開が見られるかもしれない。