

# 日本の企業の経営力と日中関係

- ユニクロを例にして -

ジェイン・パク

## 1. はじめに

1970年代から1980年代にかけて、日本は全世界で最も競争力がある国であると認識されていた。そのことから、なぜ日本がこのような成功を収めたのかということに興味を持った。しかし、1990年代に入ってから日本の経済は次第に悪化しており、現在の日本には、高度の競争力を整えていたために生き残った企業と競争力がほとんどない企業が共存していると思われる。

日本に来てからほぼ一年になり、テレビや新聞や雑誌などであふれるように目にするのはユニクロによる記事だった。そこには、ソルト・レイク・オリンピックの時、日本代表選手達のユニホームを担当した事や、突然代わった社長の事、食品事業に新しく進出する事などが書かれていた。

ユニクロと言う会社は英語のユニーク・クロージング・ウェアハウスを略したもので、「独特の衣料倉庫」を意味している。ユニクロは店名でもあり、商品のブランド名でもあるが、ここ数年で急速に知名度が浸透して、一般的に知られるようになった。ユニクロは今年の秋に中国市場へも店を出す予定だと発表した。海外への進出はイギリスに続いて二度目になる。なぜユニクロは中国にも進出しようとするのだろうか。

以上のことから、この論文では、現代日本でより早く変化していると言えるユニクロを例にして、日本の企業における経営力や日中関係などを研究したいと思う。研究の最後には、これからのユニクロと理想的な戦略について、私なりの予想を述べるつもりである。

## 2. ユニクロにおける経営方式

最初に、日本の企業の経営方式について簡略に考えてみよう。

日本の企業の経営では、チームワークや長期的な眼識、絶え間ない品質の改善などのような方法が強調される。その上、成功した日本の企業は、けた外れな質の良さと安いコストを同時に果たすことを基本的な方法だと考えている（美野久志、中央大学（経済学部）講師）。そして日本の企業は標準化と大量生産、不必要な工程の除去などの処置が費用の節減だけでなく、品質の次元、その中でも特に均質性と定時納品の水準をより高くするために一番の方策だと信じているからではないかと思う。

ユニクロは2001年8月、セブン・イレブン（ジャパン）に次いで国内の小売り企業の

中で2位という記録を出した。表1に示されるよう、ユニクロ第一号がスタートした1984年の売上高は14億円であり、その時には1億円にも満たなかった経常利益が、1992年には売上高143億円、経常利益9億円、1995年には売上高486億円、経常利益45億円、去年の2001年には売上高4,186億円、経常利益1,033億円である。ようするに、1992年から2001年にかけて非常に早く成長してきた。

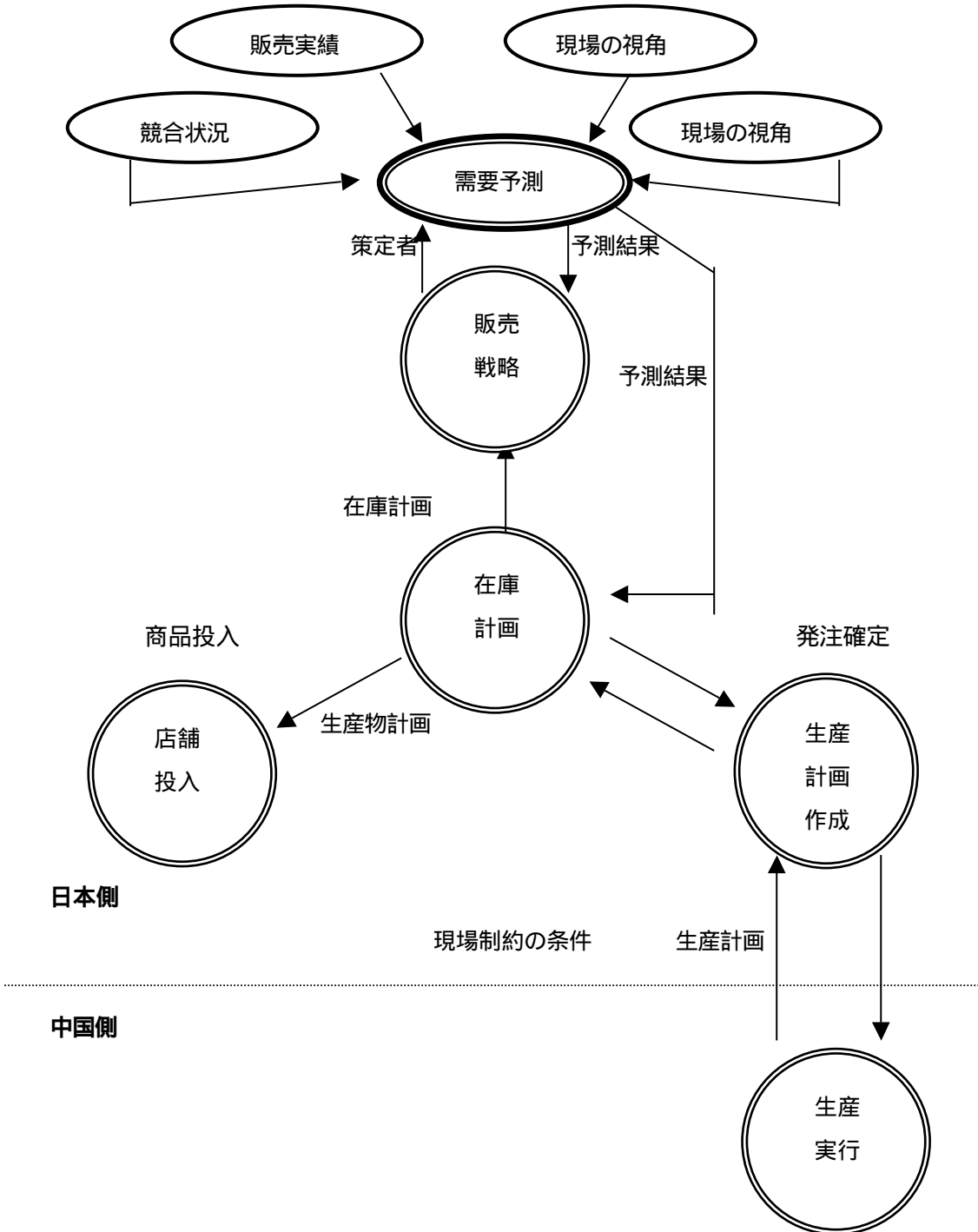
表1 ユニクロの売上高・経常利益

事業年度	売上高(百万円)	経常利益(百万円)
1984年8月	1,410	31
1985年8月	1,526	30
1986年8月	2,103	22
1987年8月	2,237	65
1988年8月	2,719	42
1989年8月	4,164	48
1990年8月	5,157	100
1991年8月	7,179	358
1992年8月	14,339	926
1993年8月	25,037	2,112
1994年8月	33,336	2,742
1995年8月	48,692	4,530
1996年8月	59,959	4,570
1997年8月	75,020	5,510
1998年8月	83,120	6,319
1999年8月	111,081	14,165
2000年8月	228,985	60,480
2001年8月	418,561	103,317

(出典：ユニクロのホームページ <http://www.uniqlo.co.jp>)

ユニクロの業種の形態は(図1を参照) 自社ブランドの衣類製品の販売に特別な小売店を表し、他の小売店で取り扱う国外ブランドは発売されていない。いわゆるSPA(Special store retailer of Private label Apparel) だと言われており、アメリカ衣類の小売企業のGAPがその代表とする例である。このような業種の形態には、生産から販売に至るまでの課程を垂直的にコントロールすることが特徴であり、これを通じて中間業者のマージンを無くすことができるので費用の節減が可能になる。しかし、他の小売企業では買うことのできない製品を持っている反面、在庫における負担や消費者がそのブランドに飽きるかも知れないなどのおそれがあると思われる。つまり、消費者の好みに合わせて製品を生産する一般的な小売企業とは違い、リスクが高い業種の形態であると言えるだろう。

図1 ユニクロの経営方法



(出典：「ユニクロ/ファーストリテイリング」慶応義塾大学ビジネススクール所長事例)

それらのことから、ユニクロでは、このような負担を最小限度に留めるため様々な対策を講じているようだ。例えば、消費者がたやすくブランドに飽きてしまわないように、流行に関係ない無難な製品を取り備えている。それは、売れるか売れないかによって落差が大きくなっていく流行の製品とは反対に、流行に関係ない製品は比較的、安定した売れ行きが見込まれるからだと考えられる。他には、店の販売の状況に合わせて製品を生産するために、全部の店にPOS ( Point of sales system )、日本語では販売時点の管理というデータを公有するようにしている。つまり、多く売れる物はより多く製造し、その反対に売れないものは残りの製造を取りやめることによって、在庫量を引き下げるという方法である。

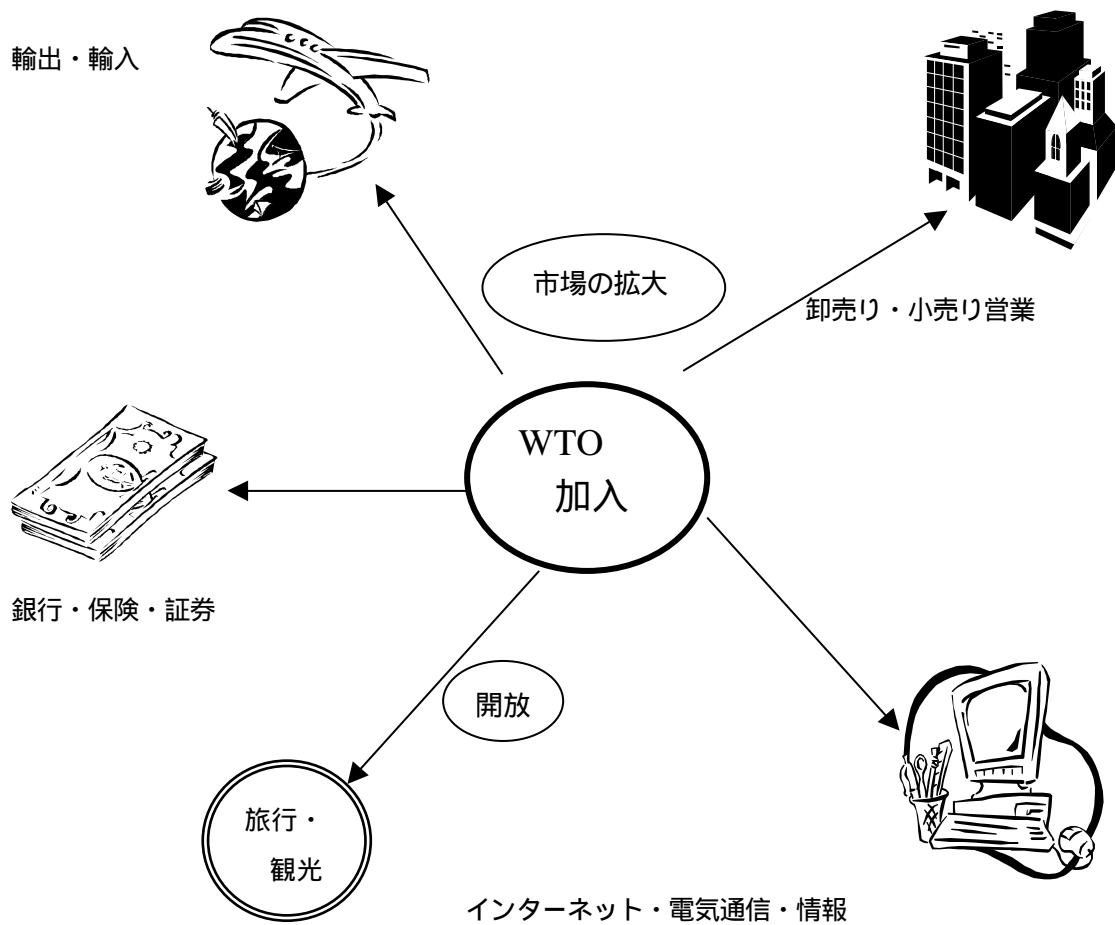
図1にも示されるよう、ユニクロの生産の拠点は中国にある。そのほとんどは上海から車で約二時間の浙江省と平湖市の辺りに位置している。現地の縫製工場と生産委託との契約を結び、作られた商品の全てをユニクロが買っている。一般的に中国工場に生産を委託すると、価格と品質を同時に期待しないほうがいいと思われているが、ユニクロの場合は良いものを安く買い入れることができた。よく知られているように、中国の人件費は日本の20分の1にもならないので、それだけで人件費は削減できる。その上、ユニクロは同時にアイテムを大量発注するため規模の経済性を生かして生産費用まで削減することができた。

1999年に委託の主体を40社60工場と減らした結果、一つの主体当たりの発注量は増え、コストはより低くなった。さらに重要なのは、ユニクロが商品の全てを仕入れたあと製造の主体に返品しないことである。このことによって、工場側は返品のリスクを懸念して利益にリスクの分を考える必要がないので、低い値段で製品を供給することができる。その一方で、品質の面では日本から縫製と染色の専門家を送り直接に指導しており、素材もユニクロ主導で調達されている。このようなシステムで、費用は減らしながら品質の高い水準を守れたことがユニクロの成功を支えている理由だと考えられる。

### 3. 日中関係について

遂に中国がWTO (世界貿易機関) に加入することが実現されて、ユニクロは今年の秋に中国へ進出することを発表した。図2に示されるように、この事がビジネスの世界に及ぼす影響は様々であり、企業の経営の中枢を管掌するトップ・マネージメントにだけではなく、中国ビジネスの業務と無関係な一般社員にも直接的、間接的に影響を与える非常に大きな事件である。そして中国のWTO加入は日本と中国の関係にも肯定的な影響を与えると予想されており、先進国の中で最初に中国のWTO加入を指示した国は日本政府だった。なぜならば、中国の関税率が下がると日本の中国への輸出費用が実質的に下がり、中国人は日本からの輸入品を普通に買うことができるようになるからだと考えられる。

図2 中国市場の変化



このような効果は他の国にも及ぼされるだろうが、特に貿易量が多い日本には有利に作用する可能性が高い。これまで、中国にある日本系の企業は中国内で発売したくても、中国国内市場における卸売りと小売りの営業権を得ることが難しかった。しかし中国のWTOの加入をきっかけとして、海外資本企業は三年以内に卸売りと小売りの権利を獲得し、本格的に中国に輸出やビジネスをするのが前よりたやすくなるのではないかと思う。

しかし現地の事情に暗い中国よりも、自国で生産や発売を続けたほうが確かに安全である。現地の事情を知らないというリスクがある中国にユニクロが進出するには理由があるからだと予想される。中国市場の長所と短所を比較してみよう。

長所

- ・原料の調達

中国でしか調達できない原料を使用する場合や、原料を中国から調達するほうが有利な場合には、中国に工場を建てるのが当然なこととなる。今までは中国が

ら原料を輸入してから、日本の工場で生産や加工して海外へ輸出してきた。しかし敢えて輸送の費用を払いながら原料を日本に持ち込むよりも、中国で直接生産するほうが確実に有利である。この場合、原料調達の便宜のために中国へ行くのであり、原料の安全な供給が確保されなければならない。万一中国国内でも原料が確保できなかつたら、対策を立ててから進出すべきである。そうでなければ、敢えて中国へ進出する意味はないと考えられる。

- ・ 中国市場

人口 13 億を保有している中国。この数字だけ見ても大きな魅力があると考えられる。一人当たりの国民所得が低いといっても、ユニクロの製品を購入する可能性の高い消費者の割合が他のどの国よりも高いため、中国は 21 世紀の企業マーケティングの戦略から抜いて置いてはいけない市場である。

## 短所

- ・ 国内市場

中国政府が外国企業に対して国内市場を開放していないという問題である。完全な開放は中国が WTO に加入してから 3 年、もしくは 5 年ほど過ぎてからではないかと予想される（美野久志、中央大学流通経済大学（経済学部）講師）中国への進出を希望する外国企業が中国国内販売を投資の目的として会社を設立すると、中国政府は様々な制限を加える可能性があると考えられる。

- ・ 外貨調達

外貨調達はその企業の責任である。しかし、中国国内販売に掛かりきりになると収入は中国元だけになってしまい、外貨を持たない状態になってしまう。そうなれば、原料や生産設備などを輸入することができず、混乱をまねくだろう。

## 4. まとめ

数年前から日本の経済は悪化しており、より悪化していきだろつと言われていたが、私は全世界で最も競争力がある国だと認識されていた頃の日本と、WTO に加入することが実現された中国との関係について興味を持ち、ユニクロを例にして研究を行いながらこの二つを考察した。

日本の企業が最も良い方法だと思っているのは、けた外れな質の良さと安いコストを同時に満たす事であり、ユニクロも商品の計画から販売までの全ての担当は日本自社でしながら、製造は人件費が安い中国で行われている事が分かった。それ以外にもユニクロは負担を最小限度に留めるため、お客がたやすく着られるようにシンプルで飽きないデザイン

や、流行の無い製品を作るなどの様々な対策を講じているから、成功することができたのだと思う。

中国に進出することには、WTOへの加入という非常に大きな利点がある。中国がWTOに加入すると輸出入がより安く簡単にできると期待されている。そして、中国市場の長所と短所を比較してみた結果、中国へ進出するには外貨や中国政府が国内市場を完全に開放していないという問題などがあるが、原料調達の便のよさや世界最大の人口という魅力的な理由があり、ユニクロが中国に進出して成功する可能性は高いのではないだろうか。

2002年の今年、ユニクロは二つの大きな戦略を広げる予定だ。秋には、イギリスに続いて中国にも店を出し、1月には、食品の鮮度や安全性に気を使う現代人を対象にしたと予想される食品事業への進出である。(株)永田農業研究所と提携し、野菜・果物・米、卵の生産・牛乳、販売を始め、ユニクロは今年(2002年)の11月頃にまず通信販売からスタートし、都心でのアンテナショップ開設も予定している。

最後に、ユニクロの成長を持続させるための課題は色々あるが、一つの例として中国の工場を挙げて考えてみたい。それはユニクロ商品の委託生産業者の人件費が高くなる場合における対処である。遠からず、中国の人件費が高くなると予想されている。なぜならば、中国内陸地方やカンボジアなどのほうが費用の競争力を持つからである。ユニクロの場合、品質の向上のために社員を派遣したり、中国の委託業者に深く関与したりしているせいで簡単には委託企業を変えることが難しいが、他の企業に負けずに生き残るためには迅速、且つ冷静に委託業者を変更することが必要である。そうすれば、少しずつではあるが世界的な成功に近づいていくのではないかと考えられる。

#### 参考文献

近江七実、2002、「ユニクロ急成長の秘密」、株式会社あつぷる出版社

神奈川大学経済貿易研究所 & 杭州大学東亜経済研究所、1998、「日中の経済構造と発展経路」、株式会社白桃書房

王保林、2001、「中国における市場分断」、日本経済評論者

橋本寿朗・長谷川信・宮島英昭、1998、「現代日本経済」、株式会社有斐閣

<http://www.uniqlo.co.jp>