

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 **

Flagship Shop Strategy for Brand-building

— Case of Uniqlo —

Shin'ya Nagasawa

Norihiro Suganami

Abstract

Most of the luxury brands have flagship shops. In recent years, Fast fashion brands also have flagship shops. Both flagship shops are large store, situated in special place such as Ginza for brand-building. However, flagship shop importance is not only place and size but also Product, Price, Promotion. In this article, we investigate flagship shop strategy and the relationship between flagship shop strategy and brand building by case Uniqlo.

要 約

多くのラグジュアリーブランドがフラッグシップショップを展開している。近年ではその対極にあるファストファッションもフラッグシップショップを出店させている。それらのフラッグシップショップは大型で銀座のような特別な場所に立地している。しかしながら、ラグジュアリーブランドにとっては、その大きさや立地だけでなく商品、価格、プロモーションが重要である。本稿ではそのフラッグシップショップ戦略とブランド構築の関係性をユニクロの事例を基に明らかにする。

1. はじめに

日本の小売業が海外進出において苦戦している中でユニクロは海外進出においてフラッグシップショップの出店を機に海外進出が成功に向かっている。意外なことにファストファッションのユニクロの対極にある欧米のラグジュアリーブランドが日本においてフラッグシップショップの出店を機に拡大させたのと同様である。ファストファッションであるユニクロの対極にある欧米のラグジュアリーブランド

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

** 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻

が同じようにフラッグシップショップ戦略を取っている。これらの企業が広告やプロモーションに注力するだけではなく、多額の資金を使ってフラッグシップショップに出店させているということは広告やプロモーションだけでは成し得ないブランド構築の一部をフラッグシップショップが担っているのではないだろうか。

そこで本稿では、ファーストリテイリングの海外進出におけるユニクロの一般店舗の失敗例とフラッグシップショップによる成功例を比較分析し、フラッグシップショップ戦略の体系化を目指す。また、なぜ一般店舗ではなく、フラッグシップショップでなければ成功しないのか、フラッグシップショップ戦略とブランド構築の因果関係を明らかにする。

第2節ではフラッグシップショップにおける先行研究を整理し、本稿の分析枠組みを提示する。第3節においてユニクロの概要を紹介し、第4節においてユニクロの海外進出の失敗と成功、第5節でユニクロのフラッグシップショップの戦略を分析し、第6節でフラッグシップショップの体系化し、第7節でフラッグシップショップ戦略とブランド構築について述べる。最後にニューヨーク5番街店の実地調査結果により検証を行う。

2. フラッグシップショップにおける先行研究

この節では、フラッグシップショップにおける先行研究を概観し、本稿の位置づけを説明する。

フラッグシップショップは、先行研究において以下のように定義がされている。ファッション関係の本では、旗艦店（フラッグシップ・ショップ）を「ブランドの全商品を扱う店」と説明している場合が多いが、「ブランドの全商品を扱うとともにブランドの世界を魅せる店」と定義している。（長沢 2005）

フラッグシップショップの定義はされているが、事業戦略の一部であることから日本においてはフラッグシップショップについて深い議論は行われていない状況にある。

“Flagship Marketing”（Tony Kent, Rewa Brown 共著、2009）においても、日本企業を取り上げたフラッグシップショップ戦略とブランド構築についての研究はされていない。

本稿は日本企業の事例を取り上げ、そのフラッグシップショップ戦略の体系化とフラッグシップショップ戦略によるブランド構築について分析を行う。

3. ファーストリテイリング概要

ファーストリテイリングは1963年山口県にて創業した。カジュアルウェアの小売店「ユニクロ」の一号店を1984年に広島にオープンさせ、柳井正が同年社長に就任した。1994年広島証券取引所に上場し、1997年東証第2部に上場した。1998年のフリースブームを機に規模を拡大した。1999年2月には1部に上場となった。その後の減収減益の時期を経て、ウィメンズ商品の拡大をテコに業績を回復、2010年の連結売上高は8,148億円で営業利益は1,323億円と日本を代表する企業の一つである。

事業としては国内ユニクロ事業、国内関連事業、海外ユニクロ事業、グローバルブランド事業の4つに分かれている。

本稿では海外ユニクロ事業の概要のみ説明する。海外ユニクロ事業は、2001年の英国への進出から

始まり、2011年では中国、香港、韓国、米国、フランス、シンガポール、ロシアと広がっており181店舗を展開している。当初苦戦をしていた海外事業であったが、2008年以降黒字化した。2011年8月期の売上高は937億円、営業利益89億円となっている。

現時点では売上比率は低いが、今後、成長性が十分に見込める事業となっている。

4. ユニクロの海外進出

4.1 ユニクロの海外進出の失敗－英国の事例－

ユニクロの海外進出は2001年の英国進出から始まる。3年以内に50店舗、3年以内に黒字を出すという戦略に基づき、ロンドン市内に Knightsbridge 店（198坪）、Wimbledon 店（177.5坪）、Romford 店（191坪）、Uxbridge 店（174.5坪）の4店舗をオープンさせた。2002年までに21店舗まで拡大したが、3.6億の損失を出し2003年には16店舗閉鎖を発表した。ユニクロの英国進出は失敗した。

後に柳井社長が英国の失敗について「(海外では)ユニクロの知名度なんてまるでない。知られていなければ売れるわけがない。商品の良し悪しではなくそれ以前の問題だった」と述べるように知名度の低さは海外進出の失敗の要因であったと言える。しかしながら、2001年の進出時はロンドン市内にラッピングバスを運行させるなど大々的にプロモーションをしており、Knightsbridge 店についても高級百貨店ハロッズの並びの一等地にあることからロンドン市内においては一定の知名度はあったと考えられる。ユニクロの英国の失敗については、単に知名度だけの問題ではなく、大々的なプロモーションを行った Knightsbridge 店ですら失敗していることから、現地法人の経営をイギリス人に任せただけではユニクロらしさがなかったというオペレーション上の問題点や、プロモーションや立地だけではユニクロというブランドを認知させることができなかったという問題点が複合的に絡み合っていると考えられる。

4.2 ユニクロの海外進出の成功－米国の事例－

米国では2005年9月ニュージャージー州の郊外のショッピングセンターにメンローパーク モール店（217坪）、ロッカウェイ タウンスクエア店（151坪）、フリーホールド レースウェイモール店（223坪）の3店舗を出店させた。英国での失敗を活かして実験店として市場を研究しながら進める戦略を取ったが売上は低迷を続けた。売れないので在庫が溜まり、その在庫処分のためにソーホーに80坪の仮設店舗を出店したところ、ニュージャージー州の3店舗よりも売れた。その結果、ソーホーでの大型店の出店を検討し、大々的なプロモーションを行った上で2006年11月にフラッグシップショップのソーホーニューヨーク店をオープンさせた。ブロードウェイ沿いに立地し、多くの現地メディアで話題となった。オープン後の売上についても順調な目標を達成した。

ソーホーニューヨーク店のフラッグシップショップの成功後のファーストリテイリング2006年リアルレポートでは、海外に進出して成功するためにはブランドの認知が極めて重要であることを痛感し、現地におけるファッションの中心地に旗艦店を出店することで、知名度を飛躍的に高める戦略に変更すると述べている。今までのように標準サイズの店舗を徐々に増やして知名度を上げるのではなく、

フラッグシップショップで一気に知名度を上げブランド構築する戦略に変更したといえる。

その後、ユニクロはフラッグシップショップを軸に海外展開を進め、2006年12月に上海グローバル旗艦店（700坪）オープン、2007年11月にオックスフォードストリート店（700坪）、2007年12月にソウル明洞店（700坪）、2009年10月にパリオペラ店（650坪）、2010年5月に上海南京西路店、2011年10月にニューヨーク五番街店をそれぞれオープンさせている。2001年から赤字が続いていた海外事業も2008年度を機に黒字化した。

5. ユニクロのフラッグシップショップの4P分析

ニュージャージー州のショッピングセンターの3店舗（一般店舗）の失敗例とフラッグシップショップとして出店したソーホーニューヨーク店の成功例について4P分析を用いて比較を行い、以下の表1の通りまとめた。

商品（Product）については、メンズやレディースからベビー用品、インナー、小物のユニクロの扱う全商品が揃う。一般店舗は商品のバリエーションや数量が限られるがフラッグシップショップにおいては全商品があり、それらをボリューム陳列することでユニクロを知らない顧客に対してもユニクロのブランドを伝えることができる。目玉商品として日本を代表する34名のアーティストが参加したTシャツプロジェクトを展開、オープン時の呼び水となるだけでなく、ユニクロがベーシックな商品を扱う店という印象だけでなく、日本らしさやファッションの要素があることを伝えている。

価格（Price）については、一般店舗同一商品の値段は変わらないが、商品構成の拡大に伴い店舗で扱う商品の値段の価格帯が広がっている。

表1 ユニクロのフラッグシップショップの4P分析

	ニュージャージーの3店舗 （一般店舗）	ソーホーニューヨーク店 （フラッグシップショップ）
Product (商品)	・メンズやレディースを中心に展開 （限定品やインナーなどは展開していない）	・メンズやレディース、インナーなど全商品が揃う。 ・圧倒的な商品量（同一商品でも大量に商品を並べる） ・限定品の取り扱い（日本人アーティストのTシャツ）
Price (価格)	・低価格（ファストファッションの価格帯）	・低価格（ファストファッションの価格帯） ・商品構成の拡大により価格帯の拡大
Place (流通→ 立地・店舗)	・日常使いが基本、立地の知名度も低い 立地 （郊外のショッピングセンター内） ・標準店の大きさ（151坪から223坪） ・VMD少ない（半身トルソー、ラック什器、 ハンガー中心）	・ファッションの街であり、世界的知名度も高い立地 （マンハッタンのソーホー地区） ・超大型店（1000坪） ・VMD多い（全身トルソー、平台での商品展開） ・日本を発信する仕掛けづくり （日本の有名クリエイターの起用）
Promotion (プロモーション)	・大きなプロモーション無し	・大々的なプロモーション （CD、コンテナショップ） ・パブリシティ

立地（Place）については、ニューヨークの中でも特にファッション面で感度が高いソーホー地区に出店した。ソーホー地区にはルイ・ヴィトンなどのラグジュアリーブランドが多く出店するほか、H&Mなどのファストファッションも多く出店している。ファッションの感度が高く注目度も高い立地に出店することで、ファッションブランドとしてのユニクロの知名度とそのブランドイメージを上げることを可能にした。

店舗（Place）についてはクリエイティブディレクターに佐藤可士和、インテリアデザイナーの片山正道という日本を代表するクリエイターを起用。それまでのユニクロのロゴを英文とカタカナの2重表記のロゴに変更、店舗についても Modern Japan をテーマに白を基調にし、日本のミニマリズムや最新の日本、クールジャパンを表現している。日本やクールジャパンを店舗で表現することで、それらのブランド価値をユニクロのブランドに付加していると考えられる。また一般店舗は VMD スペースが少ないのに対して、フラッグシップショップは VMD のスペースが多く、平台の展開や全身のトルソーを多用するのが特色で、ユニクロを知らない顧客に対してユニクロのブランドイメージを深く連想させる仕組みとなっている。店舗面積については通常店の約5倍の1,000坪ある超大型店である。全商品を置き、そのブランドイメージを伝える場と考えるとある一定の大きさが必要になる。

プロモーション（Promotion）については日本を代表する DJ の田中知之が選曲したユニクロオリジナル CD “SYNCHRO／FROM TOKYO TO NEW YORK” の発売、オープンする2ヶ月前の9月からマンハッタンのさまざまな場所に出没したコンテナショップでの営業、NY を代表するアートディレクターのマーカス・キルシュタインを編集長に迎えトップクリエイターが参加したフリーマガジン「ユニクロペーパー」の配布、ソーホー店の様子をオープンからリアルタイムでウェブ配信するなど大々的なプロモーションを展開することで、オープンまでにユニクロの知名度を上げブランド認知の幅を広げた。その結果、オープン時に開店を待つ顧客の行列が大々的にメディアに取り上げられ、パブリシティによってブランド認知をさらに広げ、ブランド連想を深めることを成功させた。



出所：ファーストリテイリング HP

図1 ニューヨークソーホー店の店内の効果的な VMD

6. フラグシップショップ戦略の体系化

フラグシップショップ戦略について一つの事例だけでなく、今後複数のブランドを研究していく必要があるが、ユニクロのフラグシップショップの4P分析からフラグシップショップ戦略を以下の通りまとめ、体系化した。

「目的とその効果」については、フラグシップショップの出店により知名度の無い状況で、そのブランド認知を飛躍的に上げ、ブランド連想を深めることができる。

「商品 (Product)」は取り扱いする全商品を取り扱い、そのブランドを知らない顧客に対してそのブランドを伝える。また限定品を発売することで、そのブランドの特色となるブランドイメージを伝え、さらにはオープン時の呼び水とする。

「価格 (Price)」については、フラグシップショップだからといって同じ商品が高かったり安かったりはしないが、商品構成の拡大に伴い価格帯は一般店舗より広くなる。また、価格帯の広がりによりブランドイメージの幅を広げることができる。

「立地 (Place)」についてはその国の知名度が高い立地に出店する。ファッションブランドにおいては、特にファッションの感度が高い立地にフラグシップショップを出店することがファッションブランドとしての認知の幅を広げ深めている。

「店舗 (Place)」については全商品を取り扱うのに相応しい売場面積であり、そのブランドを伝えるVMDのスペースを確保できる店舗面積が必要である。そのため、必然的に大型店となる。また、有名クリエイターとコラボレーションや、そのブランドの国を伝える仕組みをつくり、その国の価値もブランドに付加している。

「プロモーション (Promotion)」は、大々的に行いブランド認知を深めるだけでなくオープン当日にメディアに取り上げられ、パブリシティを狙うことでブランド連想を強めブランドイメージを向上させている。

次節において、それぞれの相関関係とブランド構築について述べる。

7. フラグシップショップ戦略とブランド構築

ブランド・エクイティの源泉については「ブランド認知を創造するとともに、消費者の記憶にポジティブなブランド・イメージを確立する—すなわち強く、好ましく、ユニークなブランド連想を抱かせる必要がある」(Keller, 2007)と言われている。つまり、ブランド構築は消費者がブランド認知をし、ブランド連想を強くすることで構築される。フラグシップショップ戦略がどのようにブランド認知を高め、ブランド連想を強めているのかをユニクロのフラグシップショップ戦略の4P分析を基に検証する。

図2に示すように、「プロモーション (Promotion)」、「立地 (Place)」により、消費者のブランド認知を上げ、消費者の来店に繋げている。また、消費者が実際にブランドに接する店舗において「商品 (Product)」、「価格 (Price)」、「店舗 (Place)」それぞれが消費者のブランド認知を高め、ブランド連想を強めている。このことからフラグシップショップ戦略は、図2の通り、「商品 (Product)」、

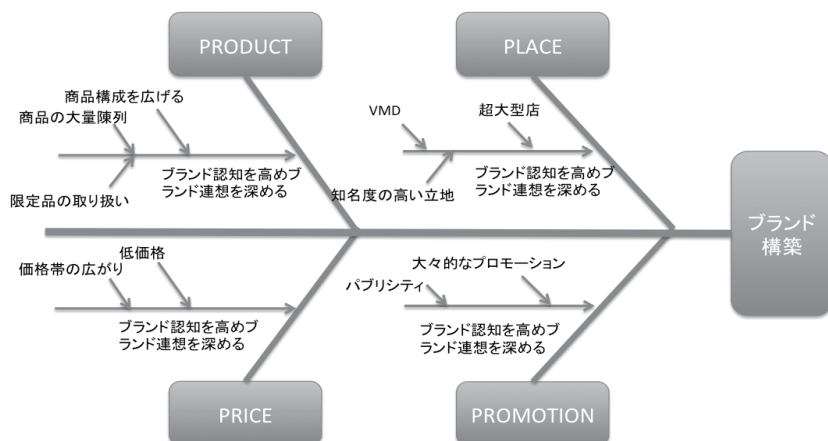


図2 フラッグシップショップ戦略とブランド構築

「価格 (Price)」、「立地・店舗 (Place)」、「プロモーション (Promotion)」それぞれがブランド認知を高め、ブランド連想を強めることでブランド構築していると言える。

8. 検証：ニューヨーク 5 番街グローバル旗艦店

2011年10月14日にオープンしたニューヨーク 5 番街グローバル旗艦店の実地調査を行い前項迄に述べたフラッグシップショップ戦略と 5 番街におけるフラッグシップショップ戦略を 5 年前にオープンしたニューヨークソーホー店を 4P 分析し、以下の表 2 にまとめた。

表2 ニューヨークソーホー店とニューヨーク五番街店の 4P 分析

	ソーホーニューヨーク店 (フラッグシップショップ)	五番街店 (フラッグシップショップ)
Product (商品)	<ul style="list-style-type: none"> ・メンズやレディース、インナーなど全商品が揃う。 ・圧倒的な商品量(同一商品でも大量に商品を並べる) ・限定品の取り扱い(日本人アーティストのTシャツ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンズやレディース、インナーなど全商品が揃う。 ・圧倒的な商品量(同一商品でも大量に商品を並べる) ・限定品の取り扱い(日本アニメ、MOMATシャツ) ・限定価格商品の扱い→price
Price (価格)	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格(ファストファッションの価格帯) ・商品構成の拡大により価格帯の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格(ファストファッションの価格帯) ・商品構成の拡大により価格帯の拡大 ・限定価格、目玉価格(\$9.9ジーンズ等)
Place (流通→ 立地・店舗)	<ul style="list-style-type: none"> ・ファッションの街であり、世界的知名度も高い立地(マンハッタンソーホー地区) ・超大型店(1000坪) ・VMD多い(全身トルソー、平台での商品展開) ・日本を発信する仕掛けづくり(日本の有名クリエイターの起用) 	<ul style="list-style-type: none"> ・高級品世界的知名度も高い立地(マンハッタン五番街) ・富裕層だけでなくあらゆる層が集まる。観光客が多く、世界中の人が集まる立地 ・超大型店(1500坪) ・VMD多い(全身トルソー、平台での商品展開) ・日本を発信する仕掛けづくり(日本の有名クリエイターの起用)
Promotion (プロモーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・大々的なプロモーション(CD、コンテナショップ) ・パブリシティ 	<ul style="list-style-type: none"> ・大々的なプロモーション(交通広告(地下鉄、バス、タクシー)、コンテナショップ、パンフレット、ティッシュ配り、新聞広告、ホームページ) ・パブリシティ(世界戦略の発表、オープンの発表)



出所：著者撮影

図3 5番街店オープン時

ソーホーニューヨーク店と5番街店のフラッグシップショップ戦略は、類似しており、ソーホーニューヨーク店を基に6項で体系化したフラッグシップショップ戦略について、実地調査の結果、一定の妥当性が示唆された。

オープンのタイミングでユニクロは年間300店舗を海外に出店し、アメリカ国内でも日本の店舗数の2倍の1,600店舗の出店目標を発表した。そのため、前回のソーホーニューヨーク店よりもフラッグシップショップ戦略を拡大、深度化させている。「Price」については、すでにニューヨークに旗艦店があることから5番街点では\$9.9のジーンズを導入して、実際に入店させる仕組みを作っている。実際に多くの来店客が\$9.9のジーンズの購入目的で来店しており、多くの来店客が複数購入をしていた。「Place」については、今回の5番街は、アメリカ国内だけでなく、世界中の観光客が集まる立地であることから、5番街に出店することにより、アメリカのみならず、世界中にユニクロを知らせることを可能にしている。また、他のファストファッションを圧倒する1,500坪の超大型店としていることから、その大きさが注目されるだけでなく、豊富なVMDやモニターによってユニクロのブランドを店舗にて認知させるだけでなく、深く浸透させていた。「Promotion」についてはマンハッタン中の交通広告をユニクロの広告で埋め尽くすなど注力し、ブルームバーグ ニューヨーク市長をオープニングセレモニーで呼ぶなどパブリシティに繋げた。オープン時は図3の写真のように多くのメディアが取材に来ており、日本を含めてユニクロのオープンが報道された。

9. おわりに

新規市場となる海外市場においては特に広告、プロモーションでブランドを知らせるだけでなく、消費者のほとんどがその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戦略を取らず、フラッグシップショップ戦略を取っていると考えられる。

フラッグシップショップは、店舗であることから一般的には4P分析で言う立地・流通(Place)のみについて考えられるが、一般店舗とフラッグシップショップその戦略の違いは単に立地やその流通の違いでないといえる。4Pのすべて「商品(Product)」、「価格(Price)」、「立地・店舗(Place)」、「プロモーション(Promotion)」が異なっており、それぞれがブランド認知を確立し、連想を強くする役割を持っている。

フラッグシップショップ戦略はこれら全てをマーケティングミックスし強いブランド構築に繋げることが重要であると考ええる。

なお、本論文は、以下の学会発表を加筆修正したものである。

- ・菅波紀宏・長沢伸也：海外展開のフラッグシップショップ戦略ーフラッグシップ戦略の体系化ー、第13回日本感性工学会大会予稿集、C55、pp.1-4、日本感性工学会、2011.
- ・菅波紀宏・長沢伸也：フラッグシップショップ戦略によるブランド構築ーユニクロの例ー、商品開発・管理学会第17回全国大会講演・論文集、pp.60-65、商品開発・管理学会、2011.

<参考文献>

- Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien, *The Luxury Strategy – Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* -, Kogan Page, London, 2009 (長沢伸也訳、『ラグジュアリー戦略ー真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするかー』、東洋経済新報社、2011年)
- Kent, Tony, and Reva Brown (eds), *Flagship Marketing, – Concepts and places –* (Routledge Advances in Management and Business Studies), Routledge, London, 2009
- Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management 3rd ed.*, Prentice Hall, New Jersey, 2007 (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント』、東急エージェンシー、pp.49-65、2010年)
- 株式会社ファーストリテイリング 『アニュアルレポート 2000年度ー2010年度』
- 株式会社ファーストリテイリング 『有価証券報告書 2000年度ー2010年度』
- 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室(植原行洋・須藤雅恵・島田了) 『老舗ブランド企業の経験価値創造ー顧客との出会いのデザイン マネジメントー』、同友館、pp.27-29、2009年
- 松下久美 『ユニクロ進化論』、ビジネス社、pp.159-164、2010年
- 柳井 正 『一勝九敗』、新潮社、2004年
- 柳井 正 『成功は一日で捨て去れ』、新潮社、2009年

