

Marketing Success Meets Human Rights Violations: An Advanced Learner Level Case Study of Uniqlo's Missteps in the U.S. Market

Ken Knight

Japanese Program Director, American University

Abstract:

Uniqlo has successfully marketed its stylish, simple, and high-quality products in the US by licensing well-known manga and anime characters and promoting sustainability. Some of these products were allegedly made by forced labor in China and were ultimately confiscated by US Customs. Despite initial success in marketing their products, miscalculations in import regulations resulted in both a lack of product and serious image issues for the company.



Case (Japanese):

初めに:

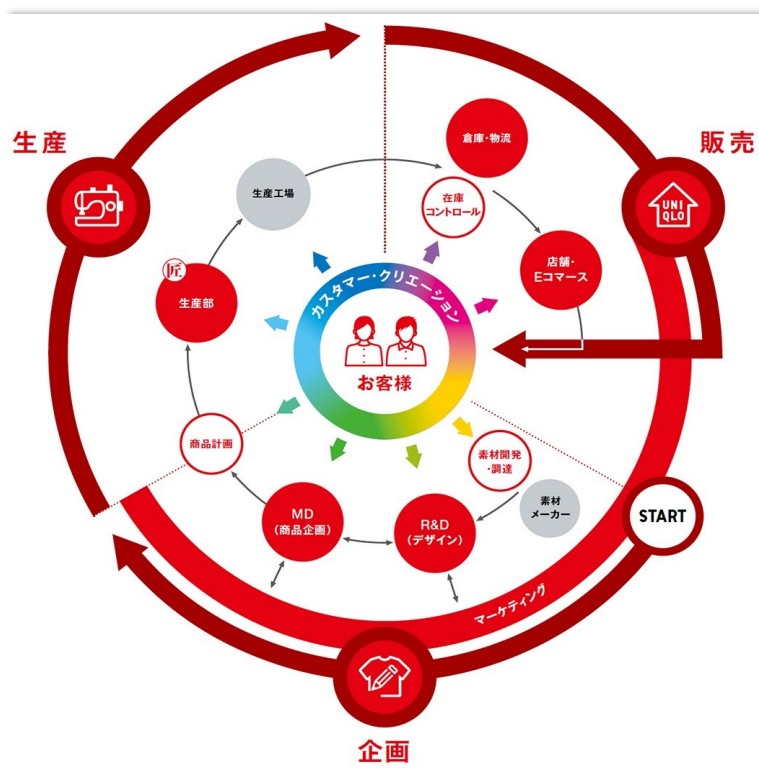
衣料品の製造及び小売を一括しているユニクロは日本のアパレル業界を2000年代からリードをしています。国内の急伸に基づき、海外でも成長してきました。高品質の材料を使った、ユニクロのシンプルでスタイリッシュなデザインのシャツは世界中の消費者に人気があります。しかし、日本の営業方法では海外の輸入規制に適合せず失敗しました。

背景:

自称「ファストファッションブランド」のユニクロは1949年に山口県で紳士服専門店として創業されました。1997年にアメリカのGAPの小売店を真似て製造小売業に入ってから、商品の研究開発から商品企画、製造、マーケティング、店舗とEコマースで直接消費者へ販売するまで、全てを社内で行います。ウェブサイトによる



ユニクロは、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、他社には真似のできない独自商品を次々と開発しています。合織メーカーとの協業で開発した画期的な素材や、高品質な天然素材を使用したベーシックなデザインのブランドとして、世界中でシェアを拡大しています。



<https://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html>

2000年代までにカジュアル衣料品店になり、次々に国内・海外に店舗を広げ、今現在（2021年）アメリカ市場だけで47店舗があります。

国内及び海外の若者やファッションに興味がある消費者のためにユニクロは様々な有名人とコラボレーションしています。デザイナーの黒河内真衣子、テニス選手のロジャーフェデラー、ソーシャルメデ

はせがわりえ にんちせい
イアの長谷川理恵、などとコラボレートして、国内外でのブランドの認知性をあげようとしていま
す。にんてんどう ていけい ていきょう
す。任天堂とも提携し、「どうぶつの森」グッズを提供しています。

UNIQLO Pay という QR コード けっさい ていきょう
決済サービスをユニクロアプリで提供することにより、スムーズに
かいけい つうしん けっか じつてんぼ えいきょう さ
会計ができる店舗販売や通信販売に力をいれた結果、コロナウィルスで実店舗への影響を避ける
ことができました。

そのため、パンデミックの間の売り上げは あんてい
安定していました。ところが、2021年5月10日にユニ
クロは中国の しんきょうう いぐるじちく きょうせいろうどう せいさん せいひん きんしそち いはん
新疆ウイグル自治区で強制労働によって生産された製品の輸入禁止措置に違反し
た ぎわく きそ きよひ
疑惑が問題となり、アメリカにて起訴されました。シャツの輸入を拒否され、ユニクロのイメージ
はすぐにダウンしました。しかし、ユニクロの おかざきけんとりしまりやく きしやかいけん ほうせい
岡崎健取締役は7月15日の記者会見で「縫製
こうじょう かんさきかん じんけん かくにん の
工場は第三者の監査機関に入ってもらい、人権に問題がないことを確認している」と述べました。
また、「シャツは べいこく さん こうじょう ほうせい
米国、オーストラリア、ブラジル産のコットンを使い、中国の工場で縫製し
た。」とも述べました。この かつげん とうそう かちゅう
岡崎健取締役の発言により、ユニクロは中米の人権問題闘争の渦中に入
りました。

せいひん せいさんしゃ
強制労働で作られた製品の生産者としてのユニクロのイメージは、日本国内の売り上げにも影響されま
した。このユニクロが むし
人権問題を無視したとの疑惑は、サプライチェーンでの じどうろうどう
強制労働や児童労働の
ぼうしさく こう きぎょう ぎむ ほうあん こっかい ていしゅつ
防止策を講じる人権デューデリジェンス (DD) を企業に義務づけるための法案が国会に提出さ
れるきっかけとなりました。こっかいぎいん やまおしおりの せいふ
国会議員の山尾志桜里氏は「日本政府がルールを決めてサポートして

いないばかりに、日本企業のユニクロが他国の捜査対象になっているわけですよ。その状況を
ほうち
放置していいんですか？」と述べました。

もんだいてん
問題点：

ユニクロは新疆ウイグル自治区で製品を作ってお金を節約しましたが、今や世界的なイメージ問題を抱
えています。それは米国の輸入規制に従うためのデューデリジェンスが不足していたためです。ユニク
ロの親会社のファーストリテイリングの柳井正代表取締役会長兼社長は、国際イメージを
しゅうせい
修正するためにどうすればいいと思いますか。

Uniqlo website: www.uniqlo.com

Okazaki's statement: [ユニクロ縫製工場は「人権に問題なし」…ウイグル問題巡り：経済：ニュース](#)

Diet debate: [「ユニクロへの捜査、日本政府に責任」引退目前、山尾志桜里氏が人権関連法案を急ぐ理由とは](#)

Case (English):

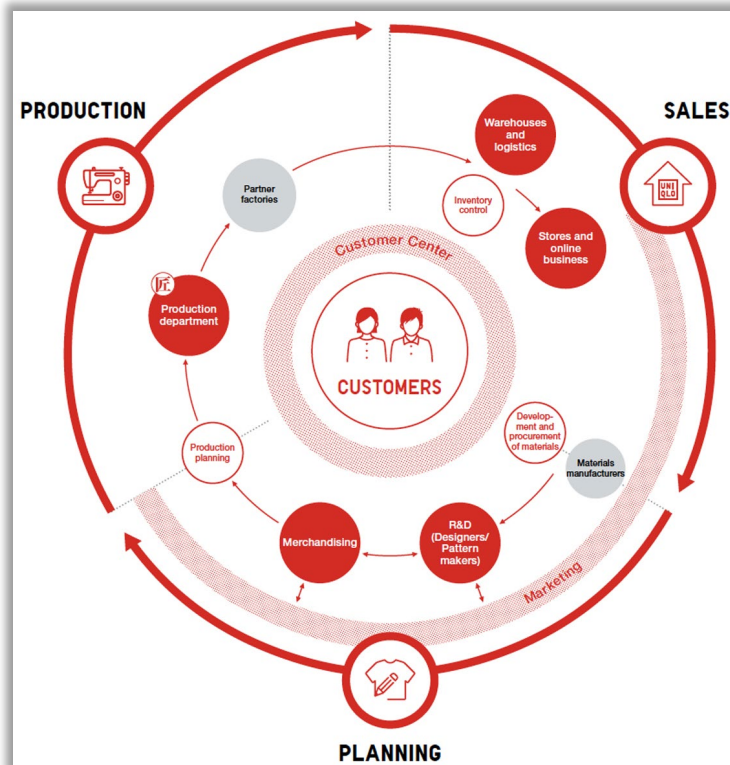
Introduction:

Manufacturer and retailer Uniqlo has led the Japanese apparel market since the 2000's. Its sudden rise domestically precipitated overseas growth. Uniqlo's simple and stylish shirts, made of high-quality materials, are popular with consumers around the world. However, Uniqlo ran afoul of overseas import regulations by applying Japanese management styles.

Background:

Uniqlo, the self-styled "fast fashion brand," was founded in 1949 as a menswear shop in Yamaguchi Prefecture. After emulating GAP, it entered the manufacturing/retailing industry in 1997 and currently performs activities from product research and development to merchandising, manufacturing, marketing, retailing, and direct sales to consumers through e-commerce; all performed in-house. According to its website:

UNIQLO is able to produce such an amazing number of unique products because our business model unifies the entire clothes-making process--from planning and design through production, distribution, and retail. UNIQLO's market share is expanding worldwide as it develops radical new materials together with the world's best fabric technology innovators and creates basic designs using superior natural materials.



(<https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/uniqlobusiness.html>)

By the 2000's Uniqlo had become a casualwear shop and continued to open branches both domestically and internationally, with 47 shops in the US market alone (as of 2021).

Uniqlo collaborates with famous people to appeal to young people and consumers interested in fashion both domestically and abroad. The company is working to increase its brand recognition through collaborations with people like designer Maiko Kurokouchi, tennis player Roger Federer, and social media influencer Rie Hasegawa. Uniqlo has tied up with Nintendo to offer products related to the *Animal Crossing* game.

Uniqlo was able to avoid much of the negative effects of the coronavirus on its brick-and-mortar stores by developing a proprietary payment service that relies on QR codes, called UNIQLO Pay, which is offered as part of the Uniqlo application. The system allows for smooth payments at both physical shops and online.

Because of this, sales remained stable throughout the pandemic, until Uniqlo's image was tarnished when it was indicted by the United States on May 10, 2021 on suspicion of violating import regulations by importing products manufactured in the Xinjiang Uyghur Autonomous Region of China. A shipment of shirts was denied importation, immediately lowering Uniqlo's public image. However, Uniqlo Director Ken Okazaki said at a press conference on July 15th that "a third-party audit confirmed that there were no human rights violations at the production facilities." He went on to say that "the shirts use American, Australian, and Brazilian cotton and are (only) sewn at the factory in China." Director Ken Okazaki's remarks put Uniqlo squarely in the middle of the conflict on human rights between China and the US.

Uniqlo's image as a manufacturer who created products using forced labor even affected sales domestically within Japan. With Uniqlo appearing to have ignored human rights issues, bills were submitted in the national Diet to force entities to apply due diligence in regards to human rights to avoid using forced labor and child

labor in the supply chain. Diet Minister Shiori Yamao stated that “because the Japanese government is not offering its support by setting rules Japanese company Uniqlo is under investigation overseas. Is this a situation that we can just leave as it is?”

Problem:

Uniqlo saved money by manufacturing products in the Xinjiang Uyghur Autonomous Region and is now suffering brand image problems worldwide. This is because the company did not apply due diligence in acting in accordance with US import regulations. What do you think Tadashi Yanai, CEO and President of Uniqlo’s parent company Fast Retailing, should do to repair Uniqlo’s image internationally?

Learning Objectives:

Advanced level Japanese learners practice using vocabulary related to human rights, importation, and production in addition to advanced level grammar. Students practice working together to discuss and present their ideas to the class.

Lesson Plan:

- **Day 1:** Students complete worksheet 貿易: 輸入・輸出 (**Group exercise**); students access case study online and view supporting websites
 - **Day 2:** Instructor confirms student comprehension of case study; students are put into groups to discuss what further steps should be taken by Uniqlo using worksheet **A PR reboot for Uniqlo** (Group Activity)
 - **Day 3:** Students collaborate on presentation of their ideas for further steps to be taken by Uniqlo
 - **Day 4:** Students present their ideas; Instructor reveals actual steps Uniqlo has taken and discusses these with students; Instructor discusses **Final Questions** ・最後に with class
-

Task Assessment:

Worksheet: 貿易: 輸入・輸出 (**Group exercise**)

Presentation: **A PR reboot for Uniqlo (Group Activity)** Students create group presentations and present those to the class.

ぼうえき ゆにゆう ゆしゆつ

貿易：輸入・輸出

I. どの会社がどの しょうひん 商品 を日本から ゆしゆつ 輸出 しますか。 しょうひん せん ロゴマークと 商品 の間に 線 をひきなさい。

Kubota



Canon



いじょう こうにゆう ほか
以上 の商品 を 購入 したことがありますか。他 にも日本のブランドのものを買ったことがありますか。

II. このウェブサイトを開けて、以下の質問に答えなさい： いかしつもんこた

https://www.jftc.or.jp/kids/kids_news/japan/item.html

What were the top 5 exports from Japan in 2019? (Answer in English.)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

What were the top 5 countries AUTOMOBILES were exported to in 2019? (Answer in English.)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

What were the top 5 items imported into Japan in 2019? Where were each most often imported from? (Answer in English.)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

日本では、どの ぎょうかい 業界 が一番強いと思いますか。

どの ぎょうかい 業界 が一番弱い？

Group Activity: A PR reboot for Uniqlo

- I. あなたはユニクロのマーケティング部で働いています。チームメンバーと一緒にユニクロのブランド価値かちを上げるために、いろんなソリューションを考えなさい。

Step 1: Dealing with the fallout • PR 対策

- ▶ あやま謝れば良いと思いますか。謝る時、何と云えば良いですか？
- ▶ 全てユニクロの岡崎健取締役の責任せきにんですか。どうしてそう思いますか。
- ▶ 金銭的きんせんな損害まどに対して何をしたら良いそんがいと思いますか。たい

Step 2: Product improvements • 商品しょうひんの改善かいぜん

- ▶ 製造所せいぞうしょを変えますか。
- ▶ 商品のラインアップを変えますか。

Step 3: Image improvements • イメージの改善

何しゅうちゅうに集中すれば良いですか：

- ▶ 海外のどの市場しじょう？
- ▶ どの商品？
- ▶ 誰だれとのコラボレーション？
- ▶ どのコミュニティーへのアウトリーチ？

- II. PR 戦略せんりやくについてのプレゼンテーションを作って、クラスメートの前で発表はっぴょうしなさい。

Actual Outcomes:

These are the steps Uniqlo has actually taken to improve their international image:

- Donated clothing including the popular AIRism mask to help schools deal with the pandemic in the US ([UNIQLO Donates 75,000 AIRism Face Masks to Boston Public Schools | UNIQLO TODAY](#))
- Created the uniforms for the Swedish Women's Olympic Soccer Team ([スウェーデン、ユニホームはユニクロ製 首都への出店がきっかけ：朝日新聞デジタル](#))
- Opened a new flagship store in Beijing ([ユニクロ／今秋、北京初のグローバル旗艦店をオープン](#))

These are the steps Uniqlo has actually taken to mitigate financial loss:

- Closed a number of US stores in expensive areas in an attempt to stop financial loss
[Japanese clothing retailer Uniqlo closing its downtown Denver store](#)
[Uniqlo shutting Michigan Avenue store](#)
- Closed underperforming Japanese stores (even their first global flagship store in Japan!)
[ユニクロ心斎橋店 閉店 新型コロナウイルスの影響で来店者が激減 \(読売テレビ\) - Yahoo!ニュース](#)

Final Questions・最後に

ユニクロの れきし 歴史 をみてから、質問に答えなさい: <https://www.fastretailing.com/jp/about/history/>

- いつ、どこで始まりましたか。
- いつ かいしゃめい 会社名 を変えましたか。
- 何年に初めての海外での てんぼ 店舗 を作りましたか。

ユニクロは こくさいまと 国際的なブランドを せいこう 成功 させましたが、

- どのように成功できたと思いますか。
- ユニクロの ちようしよ たんしよ 長所 と 短所 は？

アメリカ市場では しっぱい 失敗 しましたが、

- どこで まちが 間違えたと思いますか。
- 代わりにユニクロはどうすればよかったと思いますか。

あなたはこれからユニクロの商品を買うつもりですか。どうしてですか？

Word List:

いりょうしな 衣料品	clothing	せいぞう 製造	manufacturing
およ 及び	as well as	こうり 小売	retail
いっかつ 一括	all together	ぎょうかい 業界	industry
ねんだい 年代	decade (xx's)	きゅうしん 急伸	sudden growth/expansion
もと に基づき	based on	せいちょう 成長	growth
こうひんしつ 高品質	high quality	ざいりょう 材料	materials
しょうひしゃ 消費者	consumers	えいぎょう 営業	sales
きせい 規制	regulations	てきごう 適合する	to be appropriate
しっぱい 失敗	failure	はいけい 背景	background
じしょう 自称	self-styled	しんしふく 紳士服	men's fashion
せんもんでん 専門店	specialty shop	そうぎょう 創業する	to found (a company)
まね 真似る	to imitate/copy	けんきゅうかいはつ 研究開発	research and development
きかく 企画	planning	てんぼ 店舗	retail outlet/shop
ちよくせつ 直接	directly	はんばい 販売する	to sell
しゃない 社内	in-house	けいかく 計画	planning
せいさん 生産	production	ぶつりゅう 物流	logistics
いっかん 一貫して	unified	どくじ 独自	unique
ごうせん 合織	synthetic fibers	きょうぎょう 協業	business cooperation
かっきまと 画期的	ground-breaking	そざい 素材	materials
てんねん 天然	natural	かくだい 拡大する	to expand
いまげんざい 今現在	currently	しじょう 市場	market
わかもの 若者	young people	せんしゅ 選手	player/athlete
にんちせい 認知性	awareness	ていけい 提携する	to tie up with
けっさい 決済	payment	ていきょう 提供する	to provide
かいけい 会計	check out	つうしん 通信販売	online sales

けっか 結果	result	じつてんぼ 実店舗	brick-and-mortar shop
えいきょう 影響	effects	さ 避ける	to avoid
売り上げ	sales	あんてい 安定する	to be stable
しんきょうう いぐる 新疆 ウイグル	Xinjiang Uyghur	じちく 自治区	Autonomous Region
きょうせいろうどう 強制労働	forced labor	ゆにゆうきんしそち 輸入禁止措置	import ban
いはん 違反する	to violate	ぎわく 疑惑	suspicion
きそ 起訴する	to formally charge	きよひ 拒否する	to deny
とりしまりやく 取締役	CEO	きしゃかいけん 記者会見	press conference
ほうせい 縫製	sewing	こうじょう 工場	factory
第三者	third party	かんさきかん 監査機関	auditing agency
じんけん 人権	human rights	かくにん 確認する	to confirm
さん ～産	made in X country	の 述べる	to mention/state
はつげん 発言	statement	とうそう かちゅう 闘争の渦中	in the middle of a fight
せいひん 製品	products	しょうひん 商品	product
むし 無視する	to ignore	じどうろうどう 児童労働	child labor
ぼうしさく 防止策	prevention laws	きぎょう 企業	firm/company
ぎむ 義務	duty	ほうあん 法案	proposed legislation
こっかい 国会	parliament	ていしゆつ 提出する	to submit
きっかけ	opportunity	こっかいぎいん 国会議員	Diet member
せいふ 政府	government	そうさたいしやう 捜査対象	target of investigation
ほうち 放置する	to leave it as is	せつやく 節約する	to save (money)
したが に従う	in accordance with	ふそく 不足する	be insufficient
ため	due to	おやかいしや 親会社	parent company
ゆにゆう 輸入	import	ゆしゆつ 輸出	export
せいさんしや 生産者	manufacturer	だいひやうとりしまりやくかいちやうけんしやちやう 代表取締役会長兼社長	CEO and president