

UNIQLO

ユニクロ事業

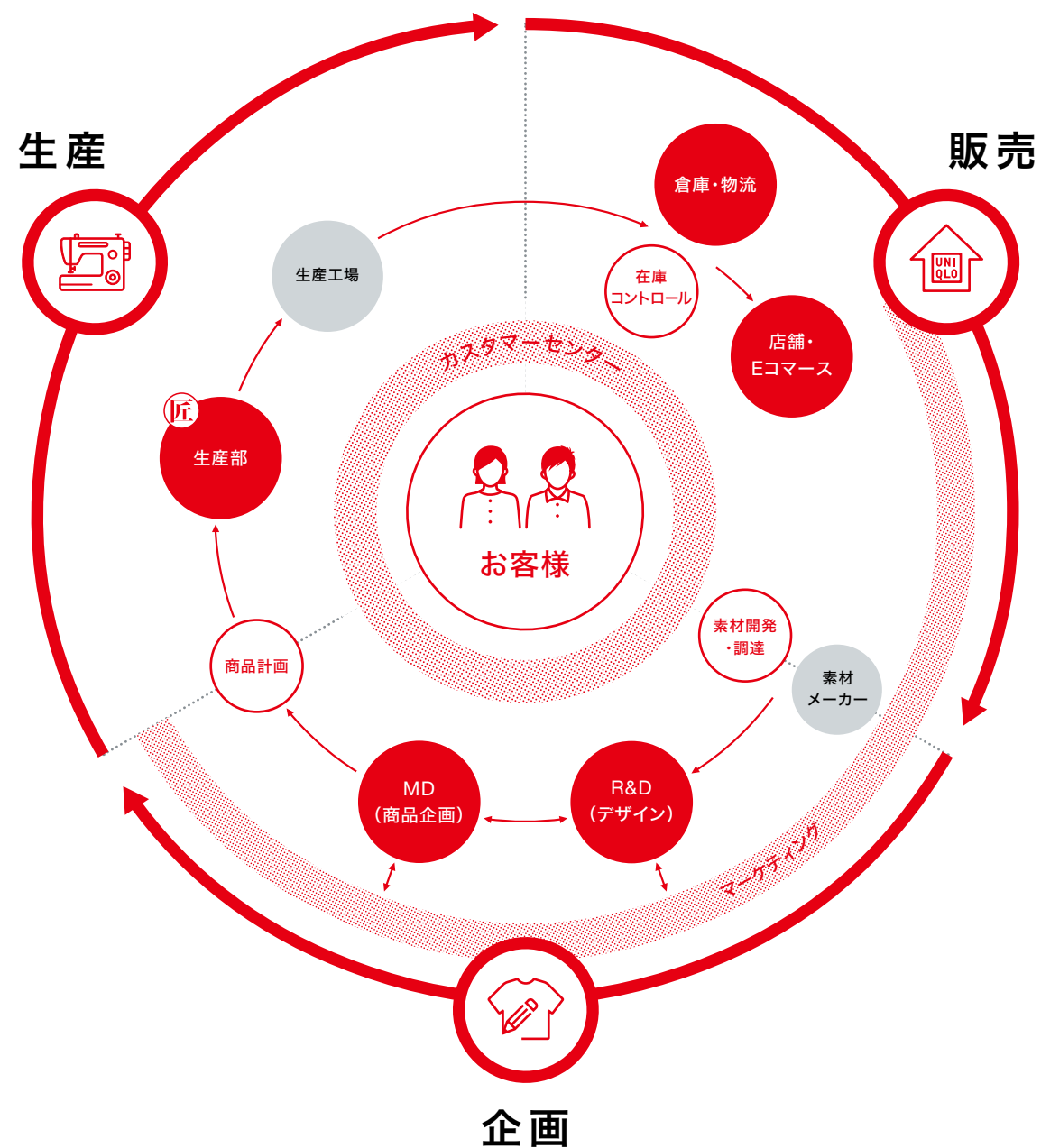
ユニクロは、 服のイノベーションを 起こし続ける

プロテニスプレーヤー ロジャー・フェデラー選手(ユニクロのグローバルブランドアンバサダー)が着用しているのは、驚くほど軽くて薄いのに、とても暖かいウルトラライトダウンベスト。ダウンのボリューム感をアップし、ゆったりとしたシルエットに改良しました。



UNIQLO BUSINESS MODEL

ユニクロのビジネスモデル



THE KEY TO SUCCESS OF UNIQLO

ユニクロの成功の秘訣

01

LifeWear(究極の普段着)は 全世界に通じる価値観

ユニクロのLifeWearは、シンプルで上質な日常着です。あらゆる世代の人々に支持され、幅広い需要があります。このLifeWearの起点は、常にお客様です。店舗やEコマースに寄せられたお客様の声を商品に反映させることで、コア商品の細部を改良し、より快適な着心地を実現したり、新しい生活ニーズやトレンドをいち早く取り入れた商品開発を行っています。変わり続けるお客様のニーズに対応することで、LifeWearは常に進化し、世界中のお客様に愛され続けています。

02

新しい機能性素材で 新しい需要を創造

吸湿発熱素材として人気の高いヒートテック、軽くて羽毛の出にくい高密度素材を使ったウルトラライトダウンなど、ユニクロは、合繊大手メーカーの東レ株式会社との協業で、さまざまな機能性商品を完成させてきました。長い年月をかけ、改良を重ねて生まれた機能性素材は、他社にはまねのしづらいものです。接触冷感素材として用途が広がっているエアリズム、薄い防風フィルムを採用したブロックテックも、創意工夫の結果として誕生しました。新しい機能をもつ服は、お客様のライフスタイルを変え、新たな需要を生み出しています。

03

最高級素材で高品質 しかもリーズナブル

最高級の素材を使用しながら、リーズナブルな価格でご提供できるのが、ユニクロの強みです。スーパーコットン、メリノウール、プレミアムリネンなどの高級素材を、世界中の素材メーカーと直接交渉し、長期的に発注しています。スケールメリットを生かすことで他社よりも有利な条件で仕入れができ、大幅なコストダウンにつながっています。ユニクロの高い品質を支えているのは、生産工場との長年にわたる強い信頼関係です。生産部と工場が密接にコミュニケーションを取り、お客様からの品質に関するご要望にも即座に対応し、改善を図っています。

04

Eコマースと店舗がつながる より便利なお買い物体験

Eコマースでは、店舗にないサイズや商品をフルラインナップで取り揃え、お客様の多様なニーズにお応えしています。お客様に、より便利にお買い物をしていただくために、Eコマースで注文した商品を、近くの店舗で受け取ったり、店舗で在庫切れの商品を、その場でネット注文し、好きな場所で受け取ったり、店舗とEコマースの融合が進んでいます。お客様の利便性を考え、スクラップ&ビルドでより最適な立地に出店しています。グローバルで強い店舗網をもつユニクロにとって、O2O(Online to Offline)ビジネスは、さらなる成長のエンジンです。

01

PLANNING

企画



有明本部での商品企画会議の様子



コンセプトの決定

素材決定・調達

デザインサンプル作製

デザイン決定

数量決定

生産開始

R&D(デザイナー・パタンナー)

R&Dでは、常に世界のファッションや新しい素材をリサーチしています。お客様のご要望に応えられる商品を開発するとともに、新しいニーズそのものを発見することも、R&Dの重要な仕事の一つです。

ユニクロの商品が発売される約1年前には、マーチャンダイジング、マーケティング、素材開発などの部門とR&Dの従業員が集まって、「コンセプト会議」を開きます。この会議でデザインコンセプトが決定され、そのコンセプトに沿って、デザイナーがデザインを起こします。起こされたデザインをもとに、数多くのサンプルを作製します。サンプルをもとに、さまざまな検討を重ね、色やシルエットなどの微調整を複数回にわたり行います。その後、実際に販売するデザインが決定されます。

マーチャンダイジング(商品企画)

マーチャンダイザーは、商品の企画から生産までの過程で、重要な役割を担っています。R&Dや生産部など各部署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しています。また、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しています。加えて、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のも、マーチャンダイザーの重要な仕事です。

ユニクロの商品は、1品番の生産枚数が100万着単位のロットになることが多いため、シーズン中も販売状況に照らし合わせながら、増産・減産による生産調整の指示を出します。これも、マーチャンダイザーの大切な役割です。

素材開発・調達

ユニクロは、世界の素材メーカーと直接交渉することで、高品質な素材をローコストで大量に安定調達しています。この際、スケールメリットを生かすことで、どのメーカーよりも有利な条件を得ることが可能になっています。

コア商品の素材開発は、特に重要だと考えています。機能性、着心地、風合いなどを徹底的に検討し、より良いものになるように改良を重ねています。デニムを例に取ると、世界中のジーンズメーカーから高い評価を得ているカイハラ株式会社から、ユニクロ仕様で紡績・染色したデニム生地を調達しています。東レ株式会社とは協業で、糸から新たな素材を開発しています。そうした取り組みから、ヒートテックをはじめとする、これまでにない機能性素材の商品を生み出しています。

PRODUCTION

生産

02



ユニクロの取引先ジーンズ工場

生産工場

ユニクロは、ほとんどすべての商品の生産を中国大陸などの工場に委託しています。取引先工場とは長年にわたる強い信頼関係を築いており、工場の経営者と本音で議論する場「工場コンベンション」を毎年開催しています。また、すべての縫製工場と主要素材工場に、人権侵害、労働環境、環境保全などのモニタリングを実施することで、適切に商品が製造されていることを確認しています。モニタリングの評価が低い工場には、改善に向けたサポートを実施しています。取引先工場とのWin-Winの関係を継続することで、高品質な商品を生産し続けています。

グローバル化が進むにつれ、取引先工場は中国大陸だけでなく、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア、インドなどにも広がっています。

生産部

上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、バンガロールの生産事務所には、品質・生産進捗管理の生産部や匠チームが常駐しています。生産部は、毎週パートナー工場に出向き、課題を解決します。また、お客様からの品質に関するご要望は、即座に生産部に伝えられ、問題があった場合は、速やかに改善を図ります。

ユニクロ生産事務所



匠チーム

パートナー工場へ直接出向き、技術アドバイスをを行うことで、徹底した品質管理を行っています。「ユニクロの生産工場で、染色技術を指導しています。技術だけでなく、工場で働く人々の生産管理に対する心構えを変え、より良い工場に成長させることが大切です。日本の優れた技と心を伝承していくことに、やりがいと誇りを感じています」

染色の匠
飯田 和秋

03

SALES

販売



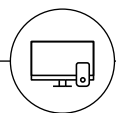
ユニクロ クングストラッドゴードン店(スウェーデン)



ユニクロ 浅草店(日本)



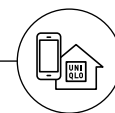
各国へ出荷



テレビCM開始



追加生産



店頭販売・Eコマース販売

お客様

在庫コントロール

在庫コントロールの役割は、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫水準を確認し、必要な在庫や新品を各店舗に送り込み、適正な在庫を保つことです。また、店舗からの発注要望にも応えます。

シーズン終盤には、商品を売り切るために、マーチャンダイザーや営業部門と連携を取りながら、売価変更のタイミングを調整していきます。



チラシ

マーケティング

季節ごとにコア商品(ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズム、プラトップなど)を対象に、キャンペーンを実施しています。キャンペーン期間中は、商品の特性や機能性などを、テレビCMで広く告知します。また、新聞折り込みチラシ、ユニクロアプリ、Eメール、SNSなどを通して、シーズンごとの新品を「期間限定価格(通常価格の約2~3割安のお試し価格)」で提供することで、集客を図っています。



テレビCM

店舗

2021年8月末の国内ユニクロの店舗数は810店舗(フランチャイズ店30店舗を含む)と、日本全国に広がっています。海外のユニクロ店舗は1,502店舗まで拡大し、地域別では、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)が932店舗、韓国が134店舗、その他アジア・オセアニアが270店舗、欧州が109店舗、北米が57店舗で、特にグレーターチャイナ、東南アジアでの出店の拡大に注力しています。



ロードサイド型店舗

Eコマース

Eコマースと店舗の両方を利用してお買い物を楽しむお客様が増えるにつれ、Eコマースの重要性がより高まっています。2021年8月期の売上収益に占めるEコマースの売上比率は、約18%でした。地域別では、グレーターチャイナで約20%、その他アジア・オセアニアでは約10%、欧州では約30%、北米では約40%となりました。店舗とEコマースを融合したサービスをさらに拡充させ、お客様の都合に合わせて、いつでもどこでも便利にお買い物していただける仕組みを構築します。

カスタマーセンター

お客様のご要望などの膨大な情報を、カスタマーセンターで分析し、商品開発に役立てています。コア商品の改善だけでなく、前あきインナー、吸水サニタリーショーツなど新品を開発してきました。2021年4月には、すでにある山口本社内の拠点に加え、東京の有明本部にもカスタマーセンターを新設、お客様の声を直接、経営に届け、リアルタイムで商品・サービス開発に活用する体制を強化しています。

UNIQLO.com



UNIQLO EXPANDS GLOBALLY

ユニクロのグローバル展開

ユニクロは、世界中のあらゆる人に

LifeWear(究極の普段着)をお届けしています。

2021年8月末時点でのユニクロの総店舗数は、2,312店舗。

そのうち海外事業の店舗が1,502店舗で、総店舗数の約65%を占めています。



25の国と地域

JAPAN

810

店舗

GREATER CHINA

932

店舗

SOUTH KOREA

134

店舗

SOUTHEAST ASIA & SOUTH ASIA & OCEANIA

270

店舗

NORTH AMERICA

57

店舗

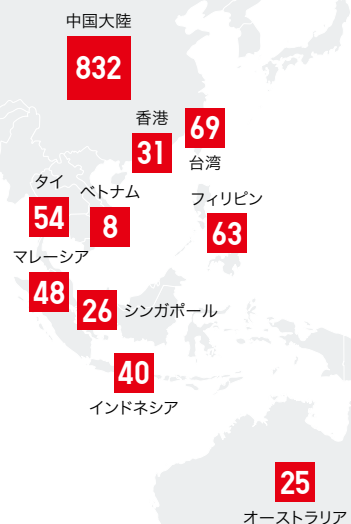
EUROPE

109

店舗

ASIA & OCEANIA

アジア市場での成長継続 確固たるブランドポジションを築く



ユニクロ 北京三里屯店(グローバル旗艦店)

北京初のグローバル旗艦店をオープン グレーターチャイナの新たな起爆剤に

2021年11月6日に中国大陸・北京の有名なファッションスポットである三里屯に、北京初のグローバル旗艦店がオープンしました。ユニクロ北京三里屯店は、売場面積が約2,400m²。中国大陸初の生花売場や、ユニクロの企業姿勢をお客様にご理解いただくためのサステナビリティ活動を紹介するコーナーも設けています。オープン前日には、ユニクロが重要なブランディング活動の一環として参加した「国際輸入博覧会」が開催され、会場では、LifeWearの展示をはじめ、グローバルにユニクロを発信しました。

新型コロナウイルス感染症の収息が見られない中であっても、グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)におけるユニクロのシェア拡大が期待されます。今後も年間に100店舗程度を出店していく計画です。中国大陸では以前から、外部環境の悪化があっても収益を確保できるよう、「全店収益改善プロジェクト」を進めてきました。1店舗ごとの収益の現状を確認・分析し、本部と店長が協力して、商売計画の変更や、さまざまなサポートを行っています。こうした取り組みにより、個店の収益力が高まっています。グレーターチャイナの2021年8月期の売上は、5,322億円(前期比16.7%増)、営業利益1,002億円(同52.7%増)と、大幅な増収増益を達成。将来的には、売上1兆円、営業利益2,000億円の達成をめざしています。

東南アジア各国でNo.1ブランドをめざし 出店とEコマースの拡大を加速

2021年8月期は、新型コロナウイルス感染症の広がりによる行動規制が各国・各地域で行われ、店舗を臨時休業するなど、影響を受けました。一方で、感染拡大が抑制され、営業を再開した期間は、売上が大幅に拡大し、地元のお客様からのLifeWearへの支持が高まっています。

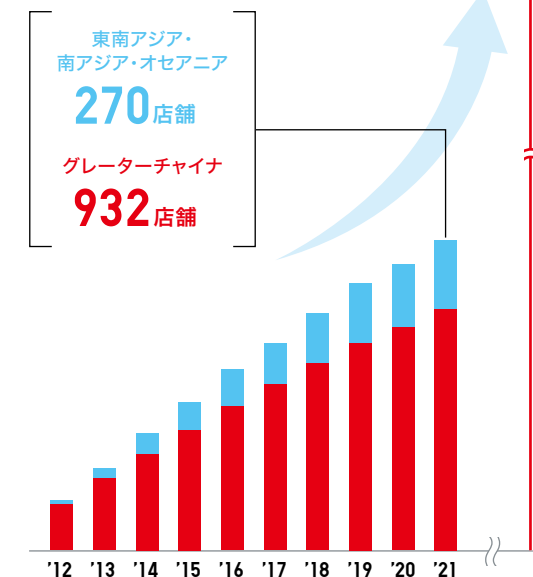
臨時休業時は、Eコマースの売上高が大幅に増加しました。2021年8月期のEコマースの売上構成比は約10%ですが、2021年9月にインドネシア、11月にベトナムでEコマースを開始し、アジア・オセアニア地区のすべての国でEコマースを展開したことで、早期に売上構成比を30%まで高めることができていると思っています。Eコマース事業の組織体制やプラットフォームの強化を進め、決済や配送など、お客様の満足度を高めていきます。ニュース性のある新商品がEコマースではよく売れているので、デジタルマーケティングも同時に強化していくことで、目標を達成したいと考えています。

2023年8月期以降は、出店ペースを加速させるため、ショッピングモール、ロードサイドへの出店開発を強化していく計画です。東南アジアでNo.1アパレルブランドになることを目標に、お客様のニーズにお応えする商品を提供し、事業拡大を続けていきます。



ユニクロ 北京三里屯店(グローバル旗艦店)

店舗数の推移

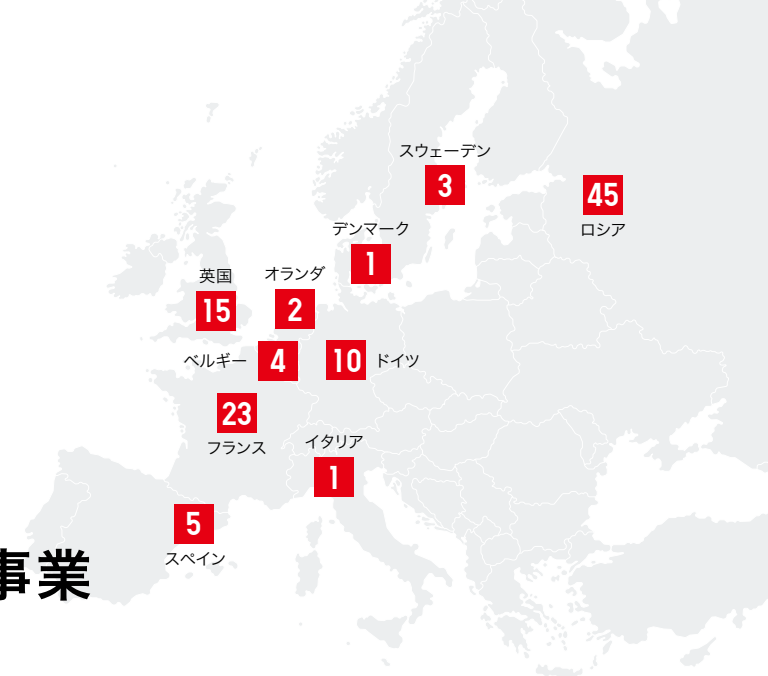




ユニクロ リヴォリ店

EUROPE

事業拡大の道筋が はっきりと見えてきた欧州事業



2021年8月期のユニクロ欧州事業は、増収、黒字に転換しました。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う欧州各国のロックダウンにより、商売は厳しい状況が続きましたが、ロックダウンが明けた2021年5月以降は、ご来店くださるお客様も多く、売上が急回復しました。このような環境下でも、成長の新しい芽が育ちつつあるのを実感しています。ロックダウン中は店舗を臨時休業せざるを得ませんでしたが、その間、Eコマースの売上高が大幅にアップ、2年前の約2.5倍に成長するなど、欧州事業の大きな柱になりつつあります。Eコマースのサービスの向上や、新規のお客様へのアプローチに力を入れたこともあり、これまでユニクロの店舗にいらしたことのないお客様にも、商品を購入していただけるようになったおかげです。

欧州では、カシミヤやダウンなどのアウターやボトムスが好調で、特にユニクロのメリノセーターは、ファッション関係者の間でも人気です。高い品質と洗練されたシルエットに魅力を感じているという声を聞き、LifeWearのコンセプトが理解されているのだなと実感しています。加えて、ステイホームが日常になったことで、これまで注目されていなかったインナーやTシャツ類も、以前に比べてご購入いただけるようになり、うれしい変化もありました。

2021年9月に、ルーヴル美術館をはじめ、多くの美術館が立ち並ぶパリのリヴォリ通りに、「ファッションカルチャーの融合」をテーマにしたユニクロ リヴォリ店をオープンしました。さらに2022年春には、ロンドンの旗艦店であるリージェントストリート店をリニューアルオープンします。2001年9月に海外1号店を英国に出店して以来、この20年間で、ユニクロはグローバルに展開するブランドに成長しました。欧州の大都市の最高の立地に、大型店を出店することで、世界に向けて、ブランドの存在感を発信していきたいと思っています。

経費構造の改革にも着手し、収益構造の改善を進めることで、出店立地の選択肢も大幅に増えます。欧州の生活圏に根差したブランドになれるように、これからも、日本発のブランドとして、きめ細かいサービスを提供し、より多くの都市へと展開していきたいと思っています。

ファーストリテイリンググループ 上席執行役員
ユニクロヨーロッパCEO

守川 卓

Jean-Auguste-Dominique INGRES / Une Odalisque
© RMN-Grand Palais / Angèle Dequier
Balthasar van der AST / Flowers, Shells, Butterflies, and Grasshopper
© RMN-Grand Palais (Musée du Louvre) / Tony Querrec
Louvre Pyramid © I.M. Pei

ルーヴル美術館とのコラボUT(グラフィックTシャツ)

GLOBAL EC BUSINESS

お客様起点の Eコマースを追求しています

ファーストリテイリンググループ執行役員
グループEC事業責任者

日下 正信



Eコマースの本業化で ユニクロ発の産業革命を起こしたい

ユニクロのニューヨーク5番街店の立ち上げ時に、総店長として働いていた時、数々の世界的なアパレルブランドと競争をしていると思っていました。しかし、当時米国では、デジタル化が急速に進み、既存の産業の枠組みがどんどん覆されようとしているのを目の当たりにしました。我々の戦うべき相手や商売のルールが変わるのでは？という危機感を持った頃、社長の柳井が「Eコマースを本業に」というビジョンを掲げ、帰国したばかりの私が責任者を務めることになりました。そこで決心したのが、お客様を起点に商売をしていく仕組みをつくり上げることです。単にネット上で物を売るのではなく、店舗とEコマースが連動し、在庫や販売網が融合することで、お客様がほしい商品や情報を、ほしいときに、ほしただけご提供する、お客様が中心にいるユニクロ発の産業

革命を起こしたいと考えました。2021年8月現在では、21の国と地域でEコマースを展開しており、売上構成比は、ユニクロ事業の全体の約18%です。今後、なるべく早い時期にこの構成比を30%までに高めていきたいと考えています。これまでEコマースに関する業務の多くを外部に委託していましたが、今は、すべて自社で管理・運営することで、やりたいことをスピーディに実現できるよう、変革を進めています。自動倉庫を導入して、倉庫業務を内製化したのはじめ、自社開発の新しいEコマースプラットフォーム(システム)を稼働しました。すでに日本をはじめ、ユニクロ事業を展開する国や地域の半数で、この新しいプラットフォームを導入し、グローバルでプラットフォームの統一に向けて順調に歩みを進めています。ユニクロは、商品力に加え、グローバル規模で店舗網もっており、これらの強みを生かしながら、世界中のお客様が、いつでもどこでも自由にユニクロ商品をご購入いただける仕組みづくりができつつあります。

Eコマースのすべてに責任をもち End to Endでお客様とつながりたい

Eコマースは、マーケティングそのものだと思います。一人一人のお客様と直接つながり、そのお客様にとって最適な情報を提供していくと同時に、お客様からもフィードバックや情報をいただくことができます。お客様を起点としたEコマースへの変革を実現することで、お客様が求めていることがわかるようになっていきます。

2021年に、有明本部の4階に自社の撮影スタジオを造ったのも、End to End(商品企画から、生産、物流、販売、お客様のお手元に届くまで)で、自分たちの責任でやろうと決めたからです。カスタマーセンターと同じフロアに、撮影スタジオを造ったことで、お客様の声や店舗からの意見などを直接反映しながら、商品撮影を進めていくことができます。社内の専属カメラマンやスタイリストが、スピーディに質の高い仕事を行えるようになり、お客様満足に大きく貢献できるようになりつつあると実感しています。End to Endで、すべてのプロセスを自分たちの責任で進めるという目標達成までには、まだやるべきことがたくさんありますが、今後もしっかり

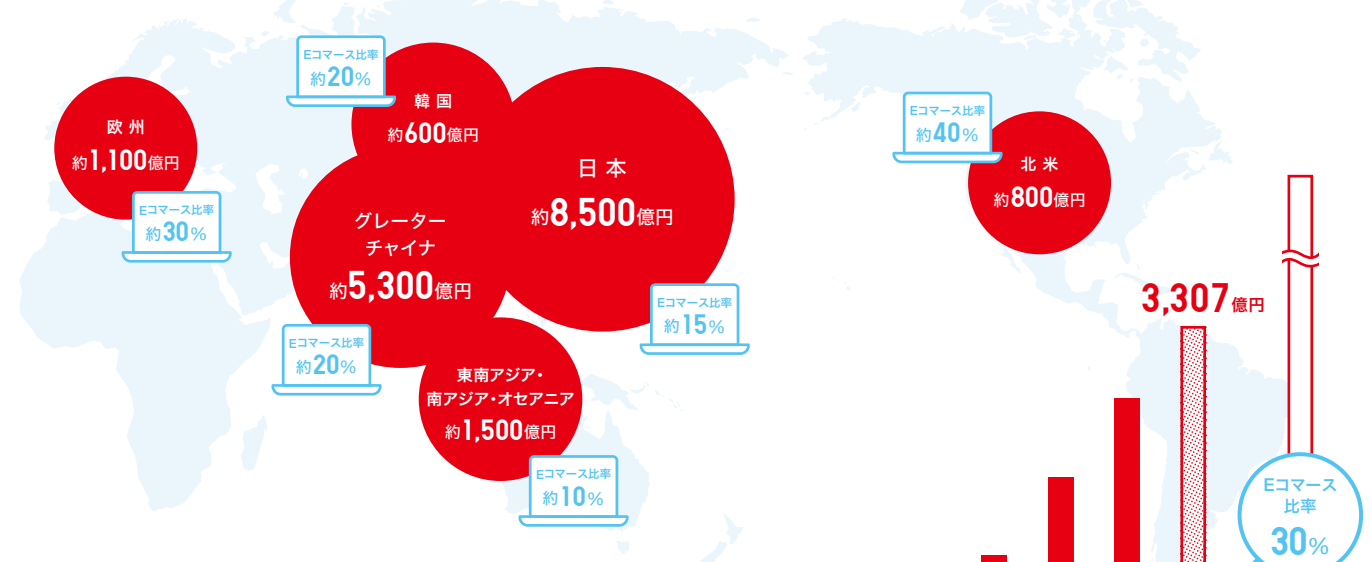
と改革を進めていきます。

世界中に店舗網をもち、ブランド力もある私たちがEnd to Endでの全社改革を実現することで、店舗とEコマースは、近い将来、完全に一つになるでしょう。お客様中心のEコマースを追求し、生活に欠かせない服のインフラになれるポテンシャルは、十分にあると思います。それを実現しなければ、世界No.1にはなれないですし、生き残っていくこともできない。そんな強い決意で進めています。



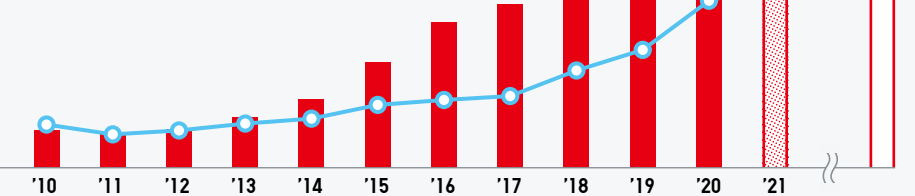
有明本部4階の撮影スタジオ。企業が独自所有するスタジオとしては、日本最大級。動画の撮影や、自然光での撮影もできます。

ユニクロ事業の地域別売上高



ユニクロ事業のEコマース売上高・売上構成比のトレンド

■ ユニクロ事業のEコマース売上高
◆ Eコマース比率



LifeWear

Simple made better.

シンプルで上質、着る人の価値観を大切にしたい長く着ていただける服。
考え尽くされたシンプルな服が、すべての人の生活をより良いものへ。



現代の技で伝統を進化

ヴィンテージデニムのような風合いと表情が魅力のストレッチセルビッジスリムフィットジーンズ。赤いラインが織り込まれた「赤耳」は、古き良き時代のジーンズとして根強い人気があります。旧式シャトル織機で職人の手仕事による調整を加えて織られるデニムを、ユニクロはデニムメーカー・カイハラ株式会社との共同開発で、ストレッチ性をプラスし、現代のはき心地に進化させました。

01

ストレッチセルビッジ
スリムフィットジーンズ



人を快適にする機能性

人の体から出ている水蒸気を吸収して、発熱、保温する高機能素材のヒートテックは、発売以来、進化を続け、インナーからアウター、小物やグッズまで充実のラインナップを展開しています。ヒートテックUネックTシャツは、もう一枚の肌のような薄さの中に、保温、吸放湿、ストレッチ、形状保持、抗菌防臭、消臭、吸汗速乾など*多彩な機能を満載です。
*商品によって機能は異なります。

02

ヒートテック
UネックTシャツ



風合いを変えずにより長く

エクストラファインメリノは、洗濯機で洗える上質でおしゃれニットとして親しまれています。洗うと縮みやすいという弱点を改善するため、防縮加工の上に、毛玉になりにくい特殊加工を重ねた独自製法で、ご自宅での簡単ケアを実現しました。発色の良さ、衣服内の湿気や温度を調整する優れた機能性をもつメリノウールは、長く着られるサステナブルな一着として、オン・オフを問わず活躍します。

03

エクストラファインメリノ
セーター

