

グレーターチャイナのカ強い成長

潘 寧 Ning Pan

株式会社ファーストリテイリング
グループ上席執行役員

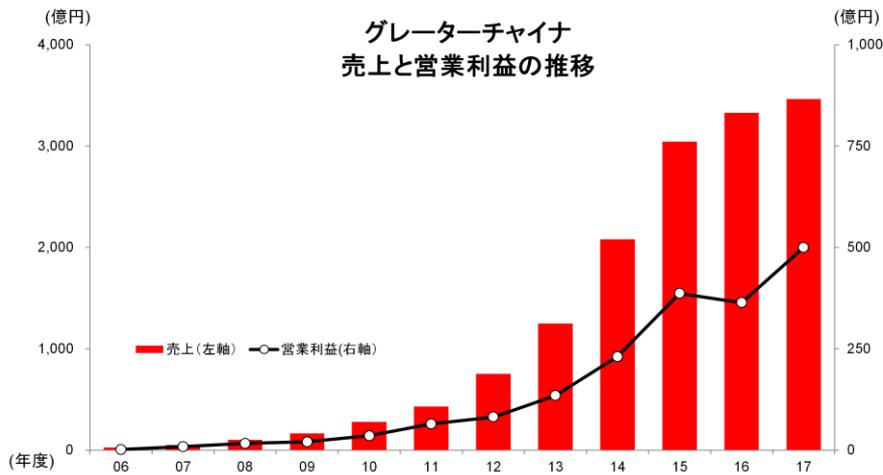
1

グループ上席執行役員の潘です。
私からグレーターチャイナの2017年8月期の業績の振り返り、
および、今後の成長戦略についてお話しさせていただきます。

2017年8月期は、過去最高の業績

売上3,464億円、前年比+4.1%

営業利益501億円、前年比+37.0%を達成!!



まず、2017年8月期は、お客様から絶大なご支持をいただき、グレーターチャイナは、過去最高の業績を達成いたしました。

売上は3,464億円、前年比4.1%増にとどまりましたが、これは為替による業績の押し下げ要因があったためです。特に、中国大陸における為替の影響が大きく、現地通貨の人民元ベースでは2桁成長を実現しております。

また、営業利益は501億円、前年対比37%増を達成いたしました。

・ユニクロのブランディングが浸透

- ・ユニクロの“LifeWear”が浸透。デジタルマーケティングによる効果が大きい

・値引きに頼らない商売で利益率がアップ

- ・発注・販売計画の精度が改善したことにより、売価変更が大幅に縮小した
- ・中国大陸の気候の違いを考慮した商品構成での商売が好調、欠品を防いだ
- ・“個店経営”を徹底し、店舗ごとの収益構造を強化。週次で各店舗の課題を見つけ、解決する“週次PLプロジェクト”の取り組みを実施

・「購買プロジェクト」による経費削減が成功

- ・購買プロジェクトにより、各領域の経費コントロールを強化
- ・“個店経営”に基づき、店舗ごとの経費をコントロールし、赤字店舗をほぼ撲滅
- ・家賃交渉の見直しにより、家賃比率を低減
- ・地域ごとの物流網を見直すことにより、物流の効率アップを図った

3

業績が好調だった要因として、3つ挙げられます。

まず1つ目は、ユニクロのブランディングが浸透していることです。特にデジタルマーケティングによる効果が絶大です。中国のスマートフォンを通じてのインターネットユーザー数は8.8億人を超えております。このような市場環境で、我々は絶えずデジタルプラットフォームを通じて、ファーストリテイリングそしてユニクロの企業姿勢、経営理念、また、我々の商品の良さ、コーディネートの情報などを、お客様に発信しています。これによって、ユニクロの「LifeWear」のコンセプトを浸透させると同時に、ファンを獲得してまいりました。

2つ目は、値引きに頼らない商売で利益率が改善いたしました。

発注・販売計画の精度を改善したことにより、売価変更が大幅に縮小しました。同時に、中国大陸では各エリアの気候に合わせた商品構成により、売上が好調に推移し、欠品を防止することができました。また、「個店経営」を徹底し、店舗ごとの収益構造を強化してまいりました。特に店舗と本部が一体となって、週次で各店舗の課題を発見、解決する「週次PLプロジェクト」の取り組みを実施し、大きな成果を収めました。

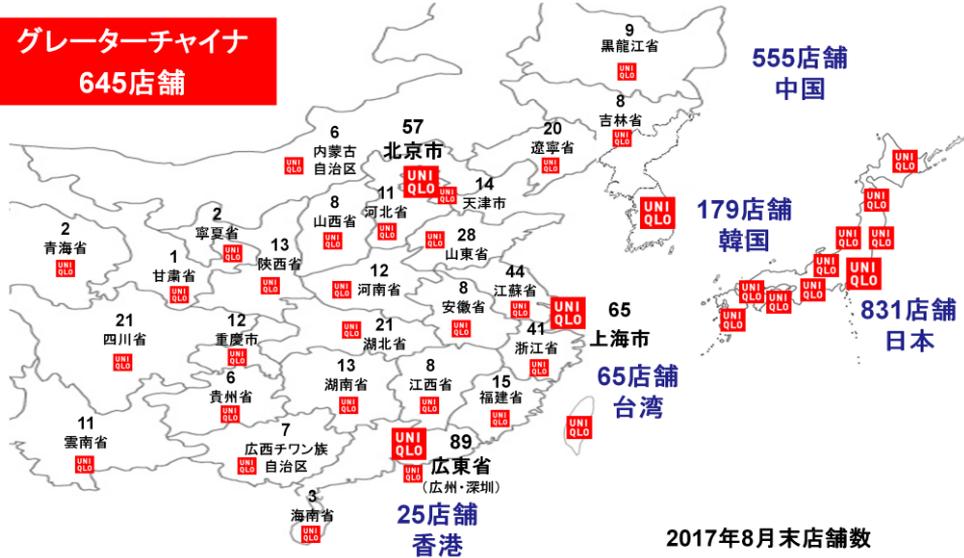
3点目は、「購買プロジェクト」により各領域の経費をコントロールし、削減できたことです。「個店経営」に基づき、店舗ごとの経費をコントロールした結果、既存店の中で、年間赤字店舗はほぼ撲滅いたしました。また、近年ユニクロのブランドの認知度が高まり、全国から出店要請が来ております。その要請に対して一つ一つ丁寧に交渉を行うことで、家賃比率も年々低減できております。さらに、地域ごとの物流網を見直し、物流効率をアップすることも経費削減につながりました。

このような施策を実施し、収益構造を強化したことで、中期的にさらなる成長をめざしていきたいと考えております。今後は、特に3つの領域に経営資源を集中させ、成長の基盤をつくってまいります。

グレーターチャイナの出店戦略

年間100店舗の出店を継続し、2021年度に1,000店を達成する見込み

グレーターチャイナ
645店舗



まず1つ目は、年間100店舗の出店を継続していきます。
特に、これは中国大陸ですが、従来の大都市によるドミナント出店を継続するとともに、より多くの二級都市、三級都市での店舗数を拡大し、スピードをもって行っていきます。

2017年8月末のグレーターチャイナの店舗数は645店舗ですが、2021年8月期には1,000店舗に達する見込みです。出店のスピードもともに、儲かる店、質の伴った出店を図っていきたいと考えております。

グレーターチャイナのEC戦略

グレーターチャイナでリアルとバーチャルを融合させ、顧客層の拡大、次の成長につなげる

・デジタルマーケティングをさらに進化させる

- ・ SNS(Wechat、Weibo等)や、ブログを利用することで、若者層の顧客の増加を狙う

3年連続 デジタルバリューNo.1! を達成

中国の週刊誌「China Internet Weekly」は、2017年のトップ100小売ブランドランキングを発表。ユニクロは最高評価で1位を獲得。

排名	品牌	iFindex	iBrand	iPower	总分
1	优衣库UNIQLO	99.1	98.7	99.45	99.08
2	耐克	98.6	98.25	98	98.28
3	韩都衣舍	98.3	97.95	98.2	98.15
4	Adidas	98.5	97.88	98	98.13
5	Daniel Wellington	95.23	92.1	97.98	97.08
6	ZARA	94.89	96.65	97.45	96.33
7	Calvin Klein	95.78	95.98	96.93	96.23
8	GAP	95	95.7	97.5	96.07

・O2O(On-line to Off-line)を実現

- ・リアル(店舗)とバーチャル(EC)を融合させ、インターネット上のサービスを、店舗での集客アップや販売促進にも繋げていく
- ・例えば、ECの商品をオーダーし、近隣店舗に取り置きできるサービス。近隣店舗に取り置いた商品を受取る際、コーディネート提案などの情報を付加し、買い上げ点数の増加に繋げる

・EC比率を、現在の10%強から30%にまで高める

5

2点目は、グレーターチャイナのEC戦略です。リアルとバーチャルを融合させ、顧客数の拡大を目指し、次の成長につなげていけるようにしたいと考えております。

特に、デジタルマーケティングをさらに進化させていきたいと考えております。ユニクロは中国大陸の市場において、デジタルの分野で非常に高い評価を受けており、3年連続でデジタルバリューナンバーワンのブランドとして選ばれております。

我々は、リアル店舗とバーチャルをしっかりと融合させて、インターネット上のサービスを、リアル店舗での集客アップや販売促進にもつなげていきたいと考えております。例えば、ECのセール商品をお店で取り置きして、セール価格で販売したり、ECで商品をオーダーして近隣の店舗で受け取れるサービスを展開していきます。その際にコーディネート提案など新しい情報を付加することで、買上点数の増加につなげていけるように努力していきます。

このような施策によって、ECの売上構成比は現状の10%強から、今後3～4年間で30%まで高めていきたいと考えております。

中国のみならず、グローバルに活躍する 経営者を多数輩出する

・インターンシップ制度導入による優秀な人材の確保

- ・学生にインターンシップに参加してもらうことで、就職と同時に店長に昇格、優秀な経営者候補を早期に確保

・長期視点での経営者の育成

- ・2008年から毎月、経営者自らが、『FRの精神と実行』、『経営者になるためのノート』、およびFR WAYについて、社員一人ひとりに徹底教育



グレーターチャイナCEOの潘が、『経営者になるためのノート』の社内研修を行う様子 6

3点目は経営人材の育成です。これは事業のさらなる成長にとって最も重要な部分と考えております。

我々は、グレーターチャイナのみならず、グローバルでも活躍できる経営者の人材を、どんどん育成していきたいと考えております。すでに、在学中の大学生にユニクロ店舗にてインターンシップを行っていただき、就職と同時に店長になれるようなインターンシップ制度を導入しております。

また、長期視点での経営者の育成も行っております。これは、中国に13店舗しかなかった2008年度から行っているのですが、私が自ら「FRの精神と実行」、「経営者になるためのノート」、およびFR WAYについて毎月社員一人一人に徹底教育してきました。今後も引き続きやっていきたいと考えております。

グレーターチャイナの成長戦略

**今後5年間で売上1兆円、
営業利益2,000億円をめざす!**

- ・過去2年間は、グレーターチャイナでの景気後退の影響により、緩やかな売上の成長だったが、2018年度からは、過去のような高い成長をめざす
- ・過去2年間で収益体質を強化し、営業利益で大きな成長を実現



(年度) 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18E 19E 20E 21E 22E 7

このような努力を行うことで、きちんと儲かる企業体質をつくり、今後の5年間でグレーターチャイナにおいて、売上1兆円、営業利益2,000億円をめざします。

過去2年間は、グレーターチャイナでの景気後退の影響もあり、比較的緩やかな売上成長でしたが、2018年度から過去のような高い成長を再びめざしてまいります。また、売上規模の拡大とともに、過去2年間で収益体質を強化したことで、営業利益も大きな成長を実現したいと考えております。

ユニクロは、
グレーターチャイナ
14億人のお客様にとって、
日常生活に欠かせない
ブランドであり続ける

最後になりますが、ユニクロはグレーターチャイナ14億人のお客様にとって、日常生活に欠かせないブランドであり続けるように、我々は努力していきたいと考えております。

引き続き皆様からのご支援、ご支持をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。