

グローバルで拡大する ユニクロ事業

若林 隆広

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

皆様こんにちは、若林と申します。あまりこのような場に立つ機会がございませんで、最初に簡単に自己紹介をさせていただきたいと思います。

入社したのは1993年の25年前です。広島証券取引所に上場する1年ぐらい前に入社しました。入社当時は、まず店舗に配属されて、販売員から始めて、店長を経て、営業を軸足として25年間経験しています。その間、教育、人事のような管理系や、在庫を中心としたコントロール、いわゆる広義で言う商品系のような部署を経験しつつ、グループ会社、グローバルの子会社の経験を経て、今は販売在庫を中心とした担当をしております。

今の販売在庫計画を担当するにあたり、店舗での経験、特にユニクロのブームが終焉したときにより在庫面では大変でしたけれども、在庫コントロールの経験、あるいは経営者としてグループ企業や海外子会社で経営の立て直しのような業務をしたことが、今の役割を担う上でごく役に立っていると思います。

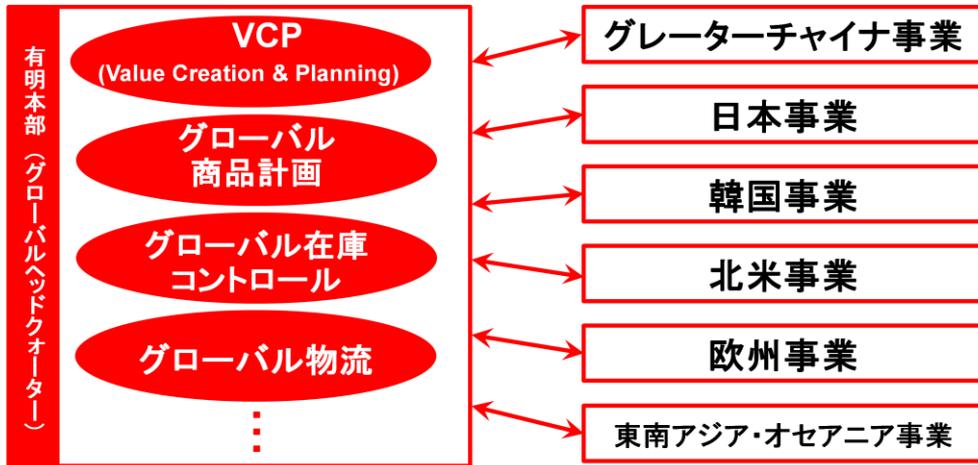
1. 経営課題を解決するための
“働き方改革”
2. 生産・物流・販売が連動した、
精緻なグローバル販売計画
3. グローバル戦略商品の
グローバルマーケティング
4. リアルとバーチャルの融合

本日お話ししたいことは、4点ございます。

1つ目が経営課題を解決するための働き方の改革、2つ目は生産・物流・販売が連動した精緻なグローバルの販売計画、そして3つ目が、グローバル戦略商品のグローバルマーケティング、そして最後の4つ目がリアルとバーチャルの融合です。

1. 経営課題を解決するための“働き方改革”

各国・各エリアの経営チームが有明本部に集合し、グローバル視点で、販売計画やマーケティング戦略を作り、結論を出して、世界各国で確実に実行する



1つ目として、「経営課題を解決するための働き方改革」ですが、いま各国・各エリアの経営チームが有明本部に集合したり、あるいは毎週各地とTV会議でつないで、「グローバルワン」の考え方のもと、グローバルの視点を持って、お客様のご要望や、自社の事業について議論をしながら、販売計画とマーケティング戦略の結論を出しています。また、このグローバルの戦略に基づいて、各国・各エリアが、最初から入り込んで、確実に実行する、という働き方に改革を進めています。

今までの違いとしては、今まではグローバルヘッドクォーターと言っても、実質的には日本のユニクロ事業のためのヘッドクォーターでした。これを、本来のグローバルヘッドクォーターに転換しています。

グローバルヘッドクォーターには、企画、計画、生産、マーチャライジング、マーケティング、在庫、物流、営業(販売)と、それぞれの機能がありますが、従来は、それらが縦割りで、リレー方式で仕事をしていました。それを最初の企画、計画から最後の販売まで、完全連動する働き方に変えています。

つまり、販売する人が商品を作る、商品を作る人が販売するところまで考えながら、最初から意見をぶつけ合って、意見のぶつけ合いの中からグローバルでのチャンスを見出して、お客様のニーズに合った計画をつくって商売をしていくということです。

今までは、各国・各エリアの事業がばらばらでしたけれども、今は、最初から一緒に議論しているので、国・エリアを超えてグローバルで戦略を立てていくことができます。私は、その推進役として、グローバルヘッドクォーターとしての明確なダイレクションを示すこと、および各事業へのサポートを行っています。

1. 経営課題を解決するための“働き方改革”

刻々と変わる商売状況に、タイムリーに対応するため、情報を可視化し、お客様の要望・店舗の意見を元に、グローバルで全部署・全エリアが連動して、グローバルワン・全員経営で意思決定して実行する



有明本部で行われている各国・各エリアの経営者意思決定会議

計画を作っても、商売は刻々と変わっていきますので、そこにお客様のニーズを発見したり、あるいは経営のリスクを発見したりします。発見したら、それに対して即断・即決・即実行していくという働き方に変えていっています。

計画自体も、日々の実績や課題も全てははっきりと可視化し、その上で、経営の全体像や具体的なチャンスへの施策を全員に共有するようにしています。全員に共有した上で各事業、各機能、店舗、本部、全てを含めた「ワンチーム」で仕事をしていくということです。

特に加えさせていただくと、経営と店舗の従業員、本部とのコラボレーションも非常に有効で、これらの変革の重要な一翼を担っています。顧客ニーズを店舗の声をもとに発見することは多々あります。

企画から考えて、マーケティング、商品計画、生産、売り場、これらが全て連動して計画・実行・修正を繰り返していくことに取り組んでいます。

2. 精緻なグローバル販売計画

- ・一つひとつの 카테고리・商品ごとに、国・エリア別のMK・売場・在庫・生産・販売状況を可視化し、チャンスと課題を明確にし、グローバルで精緻な販売計画の策定とタイムリーな修正を行う
- ・これにより、各国・各エリアで欠品・過剰が減少し、売上が拡大、粗利益率アップ、経費比率ダウンなど、経営効率が大幅に改善

Category	Global			米国			中国			韓国			日本						
	販売額	前年比	目標比	販売額	前年比	目標比	販売額	前年比	目標比	販売額	前年比	目標比	販売額	前年比	目標比				
Total	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%	
ヒートテック	Kids	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Women	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Men	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
ウルトラライトダウン	Kids	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Women	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Men	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
エクストラファインメリノ	Kids	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Women	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Men	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
ブロックテック	Kids	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Women	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Men	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
感動ジャケット	Kids	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Women	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%
	Men	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	000%	000%	000	△△△	000%	000	△△△	000%

※表はダミーです。

青い矢印は、増産の可能性あり。客観的に、各国の商売状況を比較することで、どの国・エリアで、増産ができるかという商売のチャンスが見える。

2つ目は、「精緻なグローバル販売計画」です。

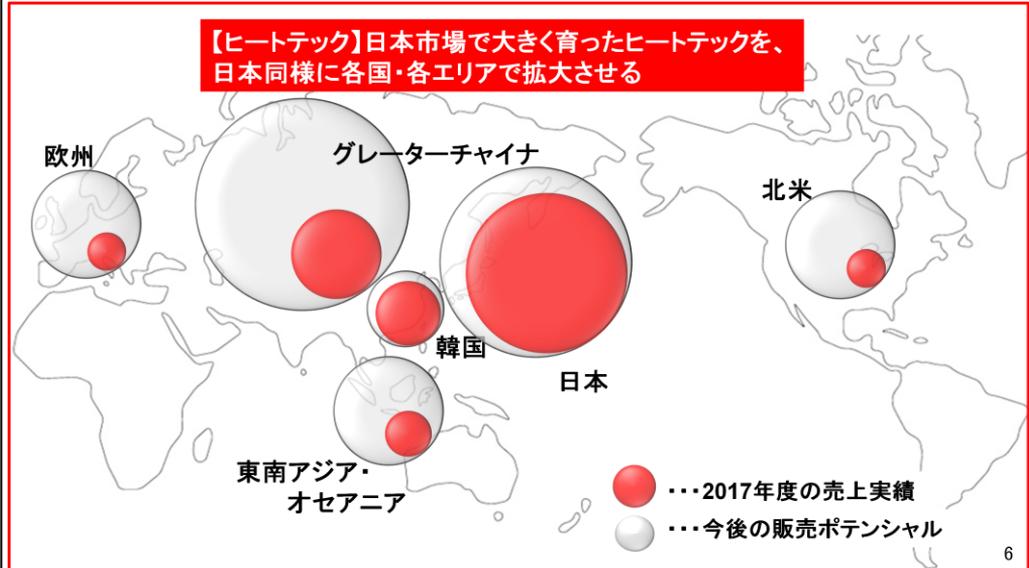
最初の販売計画はすごく重要ですが、同時に日々の修正も重要です。その修正を、商品ごと、色・サイズごと、国ごと、店舗ごと、全ての情報をはっきりと可視化して、その上で、グローバル戦略に乗っ取って、色・サイズ、店舗ごとにきめ細かく修正してきます。グローバル戦略に大胆な変更があった場合でも、タイムリーに修正を行っていきます。

先ほど柳井からご説明がありましたように、顧客ニーズに沿って売れるものを作り、「無駄なものを作らない、運ばない、売らない」ということで、お客様のご要望に応え、それが経営効率として売上の改善、粗利率の改善、経費の改善につなげたいと思っています。

今は、このプロセスを継続していることによって、意見のぶつけ合いによる意思決定の質の向上、計画の実行性が高まってきていると思います。

3. グローバル戦略商品とマーケティング戦略

グローバルで戦えるユニクロの戦略商品を決定し、それをグローバルで売り込んでいく



3つ目は、「グローバルの戦略商品とマーケティング戦略」ですが、ユニクロのグローバル戦略商品をライフウェアブランドとして開発、マーケティングをしていくということです。

たとえば、ヒートテックの一例ですが、世界市場を見た場合、市場のポテンシャルは、今の販売実績、生産実績からすると伸び代はとてつもなく大きくて、ヒートテックの持つ本来の価値や商品情報を各国・各エリアのお客様に届けることで、販売ポテンシャルは大きく拡大できると考えています。

3. グローバル戦略商品とマーケティング戦略

- ・ “LifeWear”としてユニクロのポジションを、世界中で確立する
- ・ユニクロの商売の柱となる戦略商品を拡大、グローバルでのマーケティングを強化し、売り込む

【ユニクロの主な戦略商品】

- ・ヒートテック
- ・エアリズム
- ・ウルトラライトダウン
- ・ワイヤレスブラ
- ・感動パンツ・ジャケット
- ・UT
- ・エクストラファインメリノ
- ・ドライEX
- ・ブロックテック
- ・ブラトップ、ジーンズ など



こちらのスライドにある、ユニクロの戦略商品も同じで、世界各国でお客様の日常に寄り添った形で商品を開発して、1つずつの商品のプランニングを行っていくと同時に、ユニクロそのものの企業価値、ブランドのポジションを確立していくことを行っていきたいと思っています。

そうすることで、結果的にその国・エリアにおいて、ユニクロやファーストリテイリングがお客様から末永く愛されるブランドになると考えています。

4. リアルとバーチャルの融合

ユニクロがめざす新しい購買体験

- ・お客様の購買行動が、リアル店舗からECへと移りつつある中、店舗とECの境を取り払い、お客様のほしい商品が、ほしい時に、お買物ができるサービスを提供する
- ・旬のファッション情報や、お客様のサイズやお好みに合わせたコーディネート提案など、役立つ情報が手に入る
- ・簡単な決済方法、便利な商品の受取り・返品

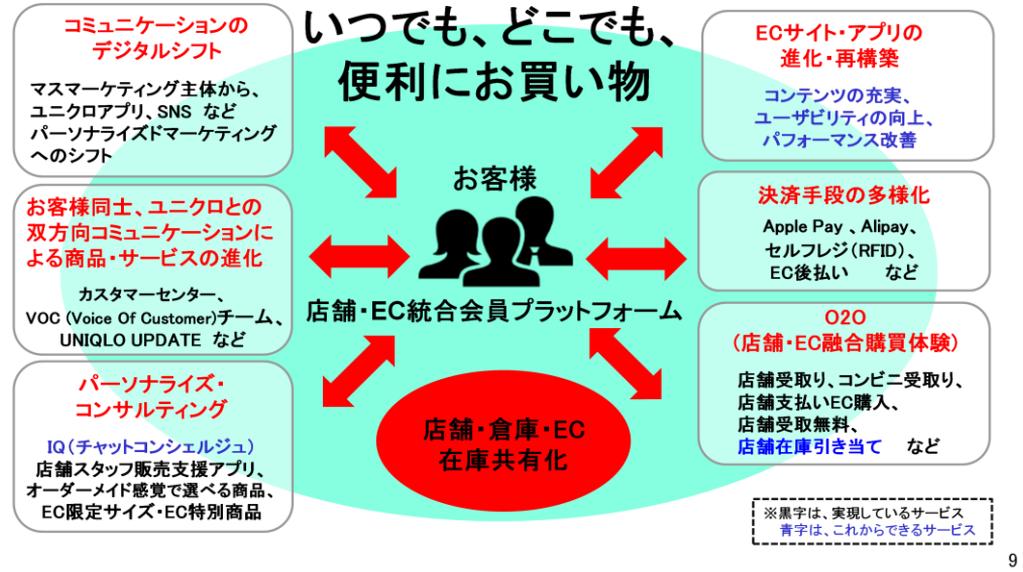
4つ目は「リアルとバーチャルの融合」です。

これは、店舗とECがシームレスにつながるということです。デジタルの強みを生かしながら、我々の強みとしての実店舗網を存分に生かしながら、一人ひとりのお客様にぴったりの商品、ぴったりのサイズ、あるいはお客様が必要としている情報を提供していきたいです。

お客様にとっては、自分が欲しい色、欲しいサイズがあるECを利用し、いつでもお買い物していただく。そして決済、受け取り、接客、アフターサービスといったものも、お客様一人一人に合わせてしっかりと提供していこうという取り組みをしています。

4. リアルとバーチャルの融合

国内ユニクロで実現しつつある、購買体験の全体像

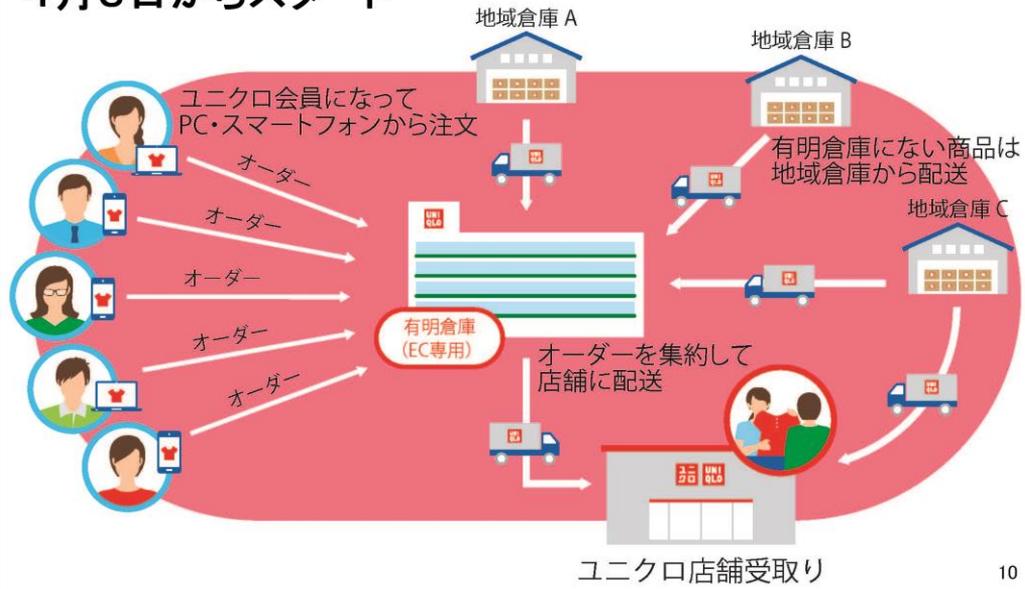


こちらのスライドには様々なEC関連のサービス状況を書いています。たとえば、コミュニケーションのデジタルシフト、お客様同士・ユニクロとの双方向コミュニケーションによる商品・サービス、個々のお客様に対するパーソナライズ・コンサルティングなどです。また、それを支えるECサイト・アプリの進化・再構築、決済手段の多様化などです。それに加え、O2Oですが、これは、オンラインToオフラインということですが、ECでオーダーしたものを店舗で受け取るといったサービスです。

こういったさまざまなサービスを軸に、日本国内から世界中に広げていく予定です。さらに飛躍的にサービスを改善していきながら、世界中のお客様とダイレクトにつながって、よりご満足いただけるように、デジタルの強みと実店舗網を使って、ご満足いただける業態にしていこうと考えています。

4. リアルとバーチャルの融合

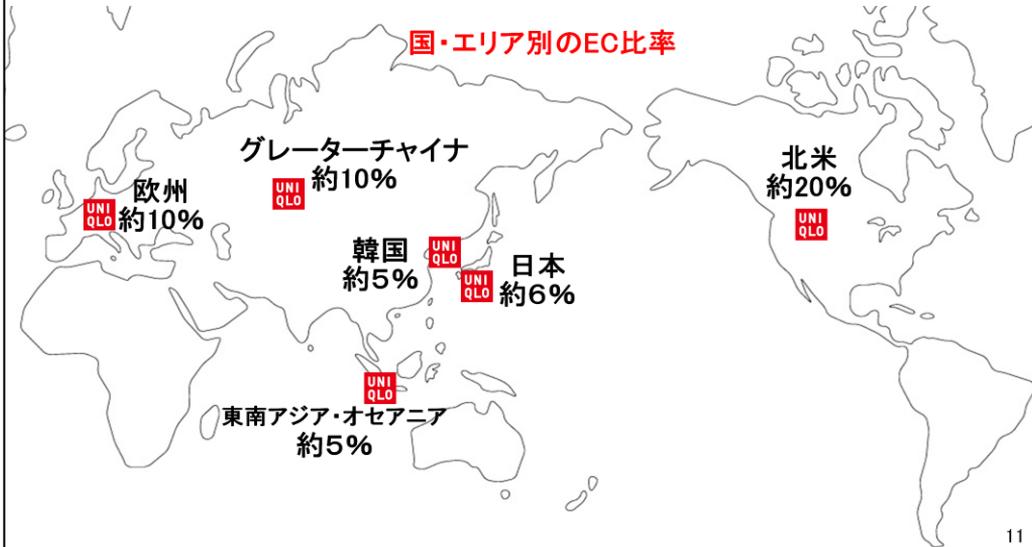
ECオーダー商品の店舗受取りの送料無料サービスが、4月3日からスタート



こちらは先日リリースさせていただいた「店舗受け取りの送料無料サービス」を示したものです。
この新しいサービスも、お客様の利便性を高めるひとつとなると思っています。

ユニクロのEC事業の中期計画

グローバルで、ユニクロEC比率を、
現在の9%から2022年度に2倍以上にする

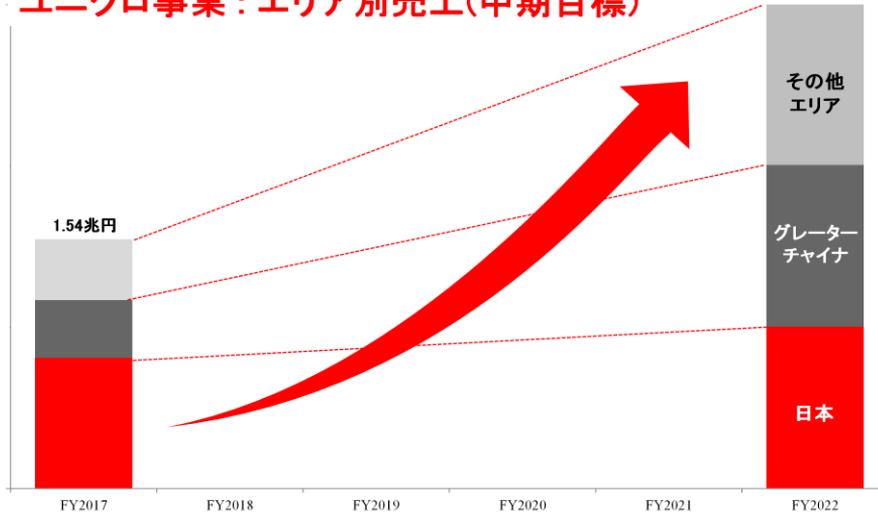


こちらのスライドはユニクロのEC事業の中期計画です。
グローバルでのユニクロEC事業の売上構成比率を現在の9%から、
2022年度に2倍にしたいと思っております。

ユニクロ事業のグローバルでの中期目標

ユニクロの2017年度の売上収益1兆5,400億円を、
5年後に2倍にする目標

ユニクロ事業：エリア別売上(中期目標)



こちらは、ユニクロ事業のグローバルでの中期目標ですが、2017年度の売上収益1兆5,400億円を5年後に2倍にする目標を掲げています。

私からのお話は以上です。ありがとうございました。