

高成長が続く グレーターチャイナの現状と課題

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
グレーターチャイナ CEO

1

ユニクログレーターチャイナCEOの潘と申します。
どうぞよろしくお願いいたします。

本日は貴重なお時間いただき、
高成長が続くユニクログレーターチャイナの現状、および課題について
お話をさせていただきたいと思います。

景気のスローダウンは逆風だが、 ユニクロのグレーターチャイナ事業の上期は、 好調に推移、2桁の増収増益を達成

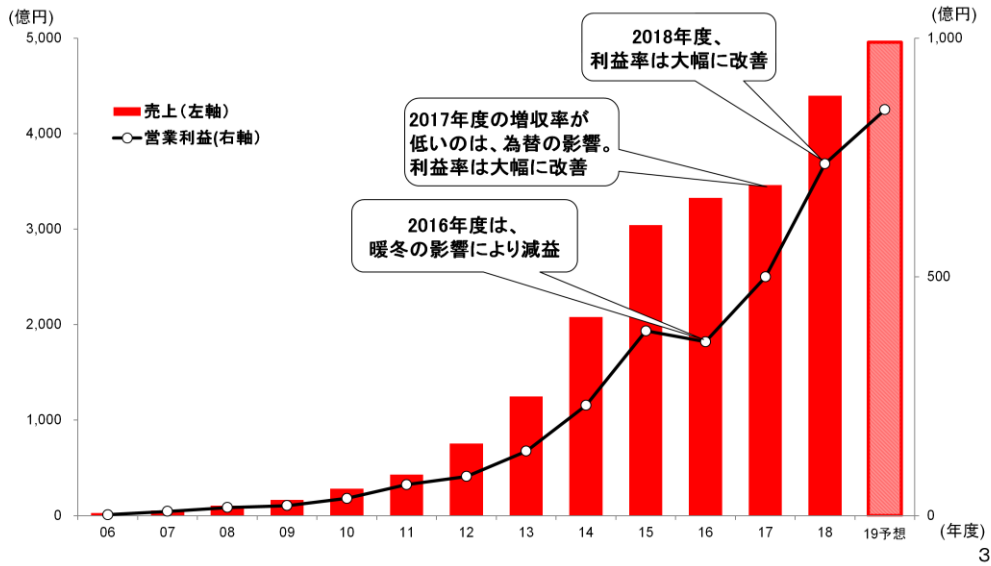
- ・グレーターチャイナは好調に推移し、計画を上回る数値を達成
- ・特に中国大陸の業績が好調。売上収益、営業利益は、約2割の伸びを達成
- ・暖冬にもかかわらず、客数の増加により、既存店売上高は増収を継続
- ・一方、香港・台湾は、経済規模が小さいため、景気のスローダウンや暖冬の影響を受けやすく、減収減益

まず2019年8月期上期の実績ですが、
景気のスローダウン、そして暖冬の影響を受けまして、
経済規模の小さい香港・台湾は、減収減益となりました。

一方、中国大陸の業績は好調でして、
売上収益、営業利益ともに約2割の伸びを達成しており、
最終的にグレーターチャイナの業績は、好調に推移して、
計画を上回る数値を達成いたしました。

2019年8月期は過去最高の業績を見込む

**通期のグレーターチャイナは、
売上収益5,000億円、営業利益850億円をめざす**



そして、2019年8月期通期では、
ユニクログレーターチャイナは、
売上収益5,000億円、営業利益850億円をめざして
努力してまいりたいと考えています。

- ①ユニクロのブランドビルディングの成功
- ②デジタルマーケティングの拡大と進化
- ③他社に真似できないユニクロの商品
- ④出店戦略の成功
- ⑤EC事業の拡大
- ⑥強いチームワーク経営・全員経営

業績が好調な要因といたしましては、下記の6つを考えております。

まず1番目は、ユニクロのブランドビルディングの成功です。

2番目は、デジタルマーケティングの拡大と進化。

3番目は、他社に真似できないユニクロの商品。

4番目は、出店戦略の成功。

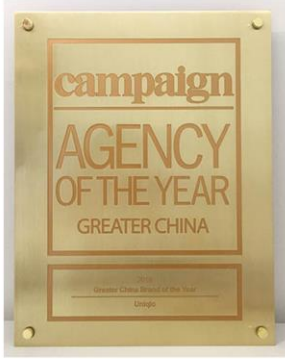
5番目は、EC事業の拡大。

そして6番目は、強いチームワーク経営・全員経営です。

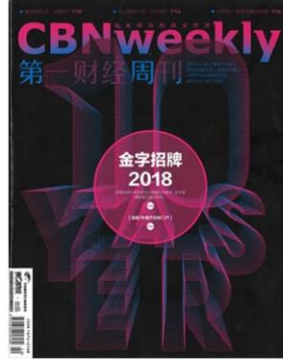
①ユニクロのブランドビルディングの成功

- ・ユニクロは、グレーターチャイナの様々なブランドランキングで1位を獲得するなど、圧倒的なお客様からの支持と、高い認知度を得ている
- ・ユニクロの“LifeWear”のコンセプトがグレーターチャイナのお客様に浸透し、高品質で付加価値の高い日常着として高く評価され、これが来店客数や購買率の増加につながっている

2018年度知名大众品牌数字营销价值排行榜



Campaign Magazineが選ぶ「2018年 グレーターチャイナ・ブランド・オブ・ザ・イヤー賞」を受賞



第一财经週刊の「ゴールデン・ブランド」に7年連続で選出される

排名	品牌	总部所在地
1	优衣库	日本
2	ZARA	西班牙
3	H&M	瑞典
4	Nike	美国
5	无印良品	日本
6	Adidas	德国
7	倩碧	美国
8	资生堂	日本

「2018 中国著名ブランド・デジタルマーケティング・バリューランキング」で4年連続1位を獲得

5

1番目の、ユニクロのブランドビルディングの成功についてですが、ユニクロは、グレーターチャイナでの事業をスタートした当初から、柳井から強く指示を受け、ブランドビルディング活動、そしてPR活動を徹底的にやるように、それを方針に日々の努力をしてまいりました。

結果として、2018年度もユニクロは、グレーターチャイナのさまざまなブランドランキングで1位を獲得しており、圧倒的なお客様からのご支持、そして高い認知度を獲得しております。

その中で、特にユニクロの“LifeWear”のコンセプトは、グレーターチャイナのお客様に浸透し、高品質で付加価値の高い普段着として高く評価されておりまして、これが来店客数の増加、そして購買率の増加につながっております。

・SNSによるマーケティングが成功。新商品や新しいイベントをSNSで積極的に配信、集客に大きく寄与



2番目はデジタルマーケティングの拡大と進化です。
 まず、SNSによるマーケティングが成功しておりまして、
 新商品や新しいイベントを、SNS上で積極的に配信し、
 集客に大きく寄与しております。

② デジタルマーケティングの拡大と進化(2)

- ・中国大陸では、WeChatやWeiboなどのSNS上でのマーケティングにより、将来のお客様となる若者層の新規顧客が大幅に増加
- ・KOL(Key Opinion Leader)の獲得に成功。SNSを見て商品を購入したお客様が、自身のSNSで新商品のニュースを発信、マーケティング効果がより高まる

お客様のSNS発信が、
他のお客様の商品購入に
つながる
「お客様がお客様を呼ぶ」



©岸本斉史/スコット/集英社 ©JUMP 50th Anniversary
©空知英秋/集英社 ©JUMP 50th Anniversary

7

特に中国大陸では、WeChatやWeiboなどのSNS上のマーケティング活動によって、将来のお客様となる若年層の新規顧客を大量に獲得しております。

我々がKOLと呼んでおります、Key Opinion Leaderの方々も獲得しております。彼ら、彼女たちは、ファッション業界、そして一般の消費者にも大きな影響を持ち、この方たちの発信を見て商品を購入されたお客様が、自分自身のSNS上で新商品のニュースを発信し、マーケティング効果が、より高まってくるようになりました。いわば、お客様のSNS発信が、他のお客様の商品購入につながる「お客様がお客様を呼ぶ」現象が起こっています。

③他社に真似できないユニクロの商品(1)

高品質、高機能性素材、ファッション性が評価されたユニクロのコア商品が、お客様から高い評価を得ている

フリース
カシミア
ウルトラストレッチジーンズ
エクストラファインメリノ
ヒートテック

ウルトラライトダウン
スーパーノンアイロンシャツ
エアリズム
ドライストレッチパンツ
スーピマコットンTシャツ など



3番目は、何といても競合他社に真似できないユニクロの商品です。
高品質、高機能性素材とともに、
ファッション性が評価されたユニクロのコア商品が、
グレートチャイナのお客様から高い評価を得られております。

フリース、カシミア、ウルトラストレッチジーンズ、
エクストラファインメリノ、ヒートテック、ウルトラライトダウン、
スーパーノンアイロンシャツ、エアリズム、ドライストレッチパンツ、
そしてスーピマコットンTシャツなど、ユニクロを代表する商品が
お客様の日々の生活にとって欠かせない存在となりました。

③他社に真似できないユニクロの商品(2)

ユニークなコンテンツのUTが、若者の間で大人気!!

日本発のコンテンツ(漫画、キャラクター、浮世絵など)や、
グローバルなコンテンツ(グローバル企業、世界的アーティストなど)の人気の高い



©2019 FUJITA CO., LTD.



日本発のキャラクターや浮世絵などがモチーフに

UNIQLO上海 グローバル旗艦店のUTコーナー

そして、ユニークなコンテンツを発信しているUTですが、
これは若者の間で大人気です。

漫画キャラクターなど日本発のコンテンツとともに、
グローバル企業とのコラボレーション、そして世界的なアーティストの作品を
含めたグローバルなコンテンツが、非常に人気を得られております。

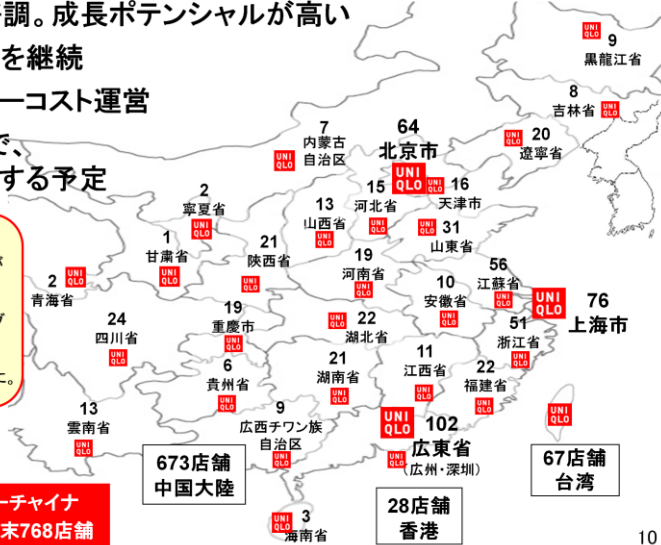
④出店戦略の成功

- ・購買力が高い1級都市(北京・上海・広州・深圳^{しんせん})の店舗数は約200店舗、中国大陸の店舗数の約3割を占める
- ・2級都市(杭州^{こうしゅう}・南京^{ていしゅう}・武漢^{こんめい}・鄭州^{ていしゅう}・昆明^{こんめい}・西安^{ていしゅう}・成都^{こんめい}・重慶)にも積極的に出店、売上も好調。成長ポテンシャルが高い
- ・年間100店舗前後の出店を継続
- ・赤字店舗ゼロをめざすローコスト運営
- ・グレーターチャイナ全体で、2021年度1,000店舗突破する予定



2018年度の「ショッピングセンターが選ぶ人気服飾ブランド」No.1を獲得。いまや、どのショッピングセンターからも、最大規模・最高立地の出店依頼を受けるまでに。

グレーターチャイナ
2019年2月末768店舗



4番目は、出店戦略の成功です。

我々は、当初から購買力、そして発信力の強い1級都市(北京、上海、広州、深圳など)で、ドミナント出店をしてまいりました。現状は、この4つの都市での店舗数は、約200店舗に達しておりまして、中国大陸の総店舗数の約3割を占めるようになりました。

今後は2級都市、さらに3級都市など、成長のポテンシャルの非常に高い市場へと入り込んで、出店してまいりたいと考えています。

年間100店舗前後の出店を継続していき、店舗の数のみならず、一店舗一店舗、我々の社内で個店経営と呼んでおりますが、丁寧に個店ごとの店舗経営を行うことによって、収益を高めていきたいと考えております。

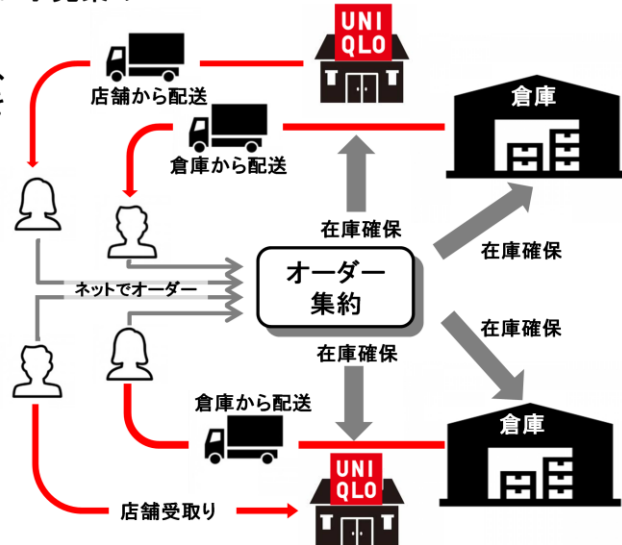
また、赤字店舗ゼロをめざすローコスト経営のプロジェクトを、社内では5年前からスタートしており、上期では、投資額の高いグローバル旗艦店1店舗を除いて、全ての既存店が黒字化しております。

グレーターチャイナ全体では、2021年度1,000店舗の体制をめざしています。

⑤ EC事業の拡大

- ・上期のEC事業の売上構成比は約20%、3割増収を達成。2021年8月期には、売上構成比3割を超える計画
- ・有明プロジェクトの推進にともない、O2O(On-line to Off-line)による店舗とオンラインが融合した新しい小売業のスタイルが確立しつつある
- ・国土が広い中国大陸では、店舗がECの倉庫の役割を担い、早期発送をめざす

店舗在庫を、
O2Oのオーダーに
引き当てながら、
効率よくECビジネスを展開



5番目は、EC事業の拡大です。

上期のEC事業の売上構成比は約20%、3割増収を達成しております。

2021年8月期には、売上構成比3割を超える計画にしております、現状、FRグループは、グローバルで推進している有明プロジェクトの実践とともに、O2O(On-line to Off-line)と呼ばれる、店舗とオンラインが融合した新しい小売りのスタイルが、中国で確立しつつあります。

また、国土の広い中国大陸では、店舗がECの倉庫の役割を担っていき、お客様が買われた商品が、いち早く、お客様の手元に届くようなサービスをめざしてまいりたいと考えております。

⑥強いチームワーク経営・全員経営

強いチームワーク経営により、「グローバルワン・全員経営」を実現

- ・競争が厳しい中国市場で生き残るため、常に緊張感をもつ強いチームワークの経営体制を確立
- ・経営者人材と育成のしくみを強化
- ・日常のコミュニケーションを通じて、社員一人ひとりに明確に経営方針を伝え、徹底した従業員教育を実施
- ・グローバル本部との強い協働体制
 現地だけではなく、グローバル本部との強い協働体制を構築。成功事例を学ぶことによって、グレーターチャイナでの商売を成功に導く



コンベンションでは、中国の全社員が集合し、企業理念や経営方針を明確に伝える

6番目は、強いチームワーク経営・全員経営を通じて、競争が非常に厳しい中国市場で生き残るために、常に緊張感を持つ強いチームワークの経営体質を確立しております。

経営者人材と育成の仕組みを強化しております、私を含めて経営者全員が日常のコミュニケーションを通じて、社員一人一人に明確に経営方針を伝え、徹底した従業員教育を実施しております。

また、グレーターチャイナ現地だけではなく、グローバル本部との強い協働体制も構築しております、成功事例をすぐに学ぶことによって、グローバルでのチームワーク経営を確実に行うことにより、グレーターチャイナでの商売が成功できるようになってきました。

経営者人材の育成

- ・グレーターチャイナのみならず、グローバルに活躍する経営者を継続的に輩出

若年層のお客様の開拓

- ・デジタルを活用した、若年層への積極的なマーケティング
- ・ポテンシャルのあるキッズ商品をさらに強化し、キッズ商品でも業界トップをめざす

2級、3級都市における商売の拡大

- ・地方での出店加速と、マーケティング強化により、ユニクロの知名度をあげる

営業利益率20%の達成

- ・値引きに頼らない商売の実施
- ・経費削減の徹底
- ・RFIDなどのデジタルツールを活用することで、店舗経営の効率性アップ。
店頭欠品防止による収益改善



2018年度の人材採用戦略とイノベティブな社員教育システムが評価され、「中国トップ・エンployヤー賞」を4年連続で受賞

13

グレーターチャイナの今後の課題としましては、下記の4点を考えております。

1点目は、引き続き、経営人材の育成です。

今後は、グレーターチャイナ地域のみならず、グローバルにも活躍する経営者を、継続的に輩出できるようにしていきたいと考えております。

2点目は、若年層のお客様の開拓です。デジタルを活用した若年層への積極的なマーケティングを、引き続き強化していき、さらなる効果をめざしてまいりたいと考えております。また、皆様ご存じのように、中国ではひとりっ子政策がなくなりましたので、ポテンシャルのあるキッズ商品をさらに強化して、キッズ商品でも業界トップをめざしてまいりたいと考えております。

3点目は、2級都市、3級都市における商売の拡大です。

2018年の中国服装協会の統計では、中国の服装の内需市場が約3.08億元、日本円に換算すると約50兆円の規模になっており、しかも、年率7.3%の増加を達成しております。これらのポテンシャルがある市場に、しっかり店舗を出していき、確実に成長のチャンスをつかんでまいりたいと考えております。

4点目は、営業利益率20%の達成です。

値引きに頼らない商売の実施、これは商売精度をさらに高めていくことです。また、経費削減の徹底、そして、RFIDなどのデジタルツールを活用することで、店舗経営の効率性アップ、店舗欠品防止による収益改善を、確実に日々の経営の中で実践してまいりたいと考えております。

服适人生 LifeWear

ユニクロは、
世界中のお客様に喜ばれる
日常生活に欠かせないLifeWearを提供し、
アジアを代表するグローバルブランドへ

最後になりますが、
ユニクロは、世界中のお客様に喜ばれる日常生活に欠かせないLifeWearを
提供し、アジアを代表するグローバルブランドへ成長できるように、
私ともども、決意して日々の努力をしまいいりたいと考えております。
皆様から、引き続き、絶大なご支援をいただきますよう、
よろしくお願い申し上げます。

以上です、ありがとうございました。