



ECを本業に。

日下正信 Masanobu Kusaka

株式会社ファーストリテイリング
グループ執行役員

1

グループ執行役員の日下です。どうぞよろしくお願いいたします。

私からはグローバルEC事業の振り返りと今後の成長戦略について、
お話をさせていただきます。

デジタルコンシューマーリテールカンパニー

情報製造小売業

新しい小売業を目指す

1. Global is Local, Local is Global
2. お客様一人ひとりに対応する
3. 店舗とECの融合

2

本日、ECが本業の会社となり、情報製造小売業への変革を目指すための3つの取り組みについてお話しいたします。

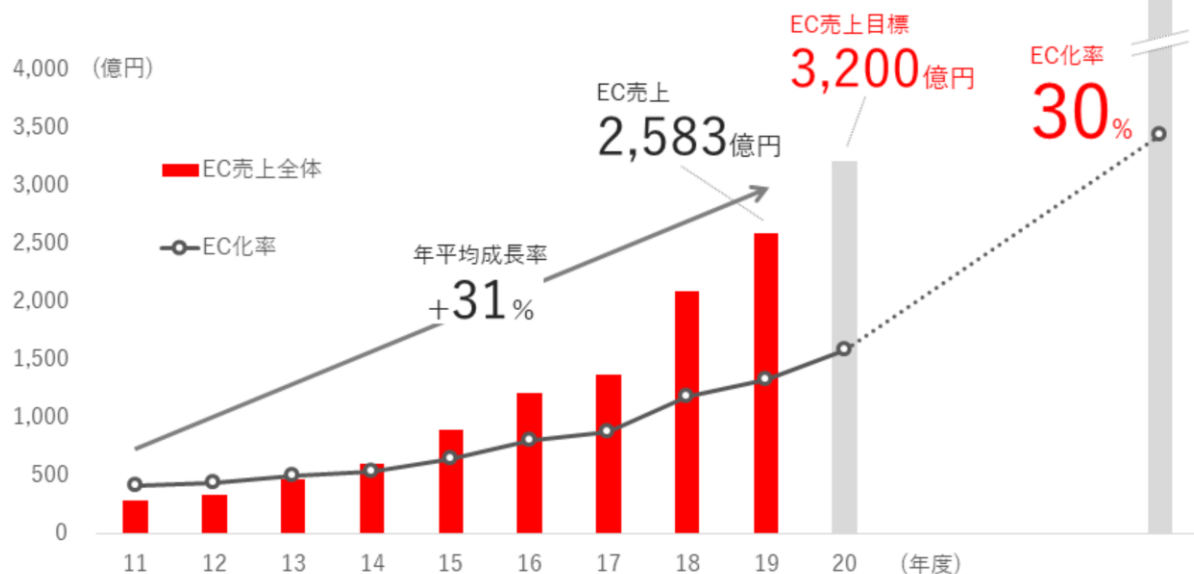
1つ目が、「Global is Local, Local is Global」、
2つ目が、「お客様一人ひとりに対応する」、
3つ目が、「店舗とECの融合」になります。

1. Global is Local, Local is Global

2019年度グループEC事業売上2,583億円、EC化率11.6%

2020年度グループEC事業売上目標3,200億円、EC化率13.7%

継続的な成長を通じて、EC化率30%を目指す



3

グループとしてのグローバルEC事業の売上は、2019年度で2,583億円、年平均31%のペースで成長を続けています。

今期は売上3,200億円、EC化率13.7%を目指します。

目標としているEC化率30%に向けては、まだまだ道半ばではありますが、世界中でお客様に選ばれるブランド、信頼されるブランドとなることで、継続的な成長を目指します。

グローバル規模のビジネスポテンシャルを考えると、年間30%の成長で満足することなく、それ以上の成長を目指して、有明プロジェクトに、全社で取り組みます。

1. Global is Local, Local is Global

国や地域、ブランドの垣根を越えて、
グローバル・ヘッドクォーターと各国・ブランドがつながる

グローバル・ヘッドクォーター組織の改革

- ・ブランド横断組織に変革し、グローバルワン・全員経営を通じて「経営・商売プロセスの統一」、「ベストプラクティスの横展開」、「業務効率化」を実現する

グローバル統一デジタルコマースプラットフォーム

- ・グローバル統一デジタルコマース基盤を自社で開発する
- ・スピーディーなアップデートをグローバルで常時実行し、進化しつづける

EC事業展開国の拡大

- ・インド、インドネシア、ベトナム、フィリピン等、EC事業の展開を拡大する
(2019年9月現在：ユニクロ 21の国と地域)

世界中でお客様に選ばれるブランドになるためには、
グローバル・ヘッドクォーターを中心として国や地域、
ブランドの垣根を越えた全員経営が鍵になると考えています。

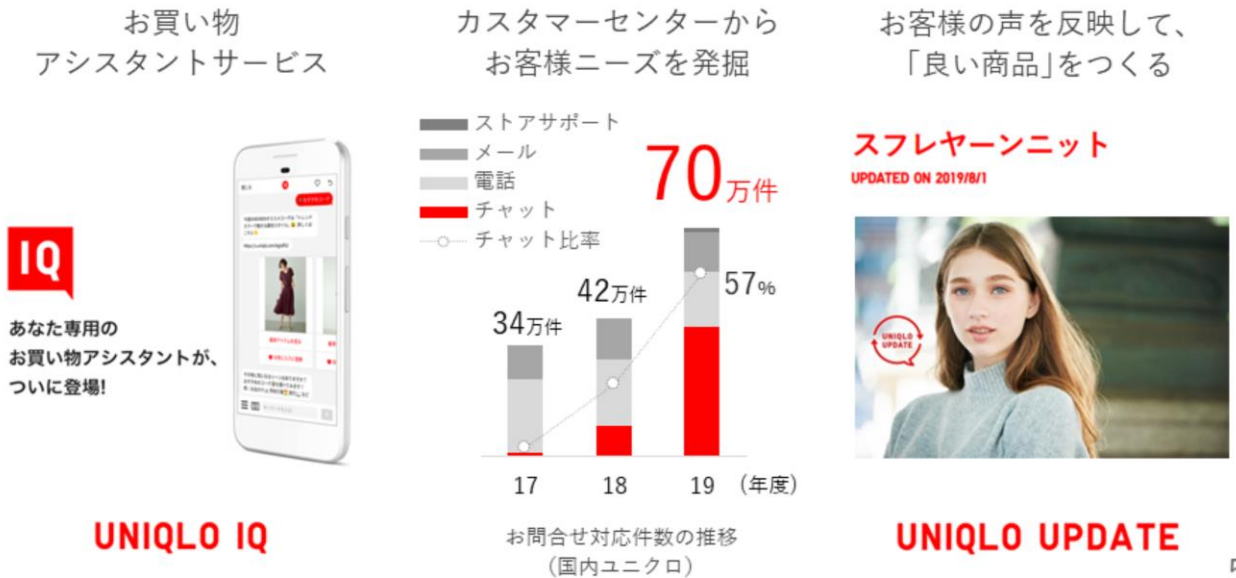
そのために、まずはグローバル・ヘッドクォーターを変革・強化します。
今までEC事業は、ブランドごと個別の運営になっていましたが、
今期より、組織体制を抜本的に見直し、ブランド横断組織へ
グローバル・ヘッドクォーターを変革しました。

また、ECプラットフォームも、国や地域、ブランドによって別々の
仕組みを利用していますが、グローバル統一のデジタルコマース基盤を開発し、
全世界に展開を進めていきます。

並行して、EC事業展開国もどんどん拡大していきます。
先日、ユニクロロシアでEC事業を開始しました。予想を上回る売上を
記録しており、世界中のお客様からの期待を、改めて実感しております。

2. お客様一人ひとりに対応する

ECが「ものづくりの起点」に。LifeWearをお客様と一緒につくる
お客様の声を吸い上げ、お客様の声を反映して「良い商品」をつくる



5

2つ目の取り組みとして、お客様一人ひとりに対応する、
ということについてご説明いたします。

我々は製造小売業として、製造から販売まで一気通貫で
自社でコントロールしており、これが成長の原動力です。

いくら良いサービスやシステムを開発しても、当たり前ではありますが、
「欲しい商品」がない限り、お客様に我々は選んで頂けません。

お客様の声を吸い上げ、お客様の声を反映して、「本当に良い服」、
「LifeWear」をつくる、つくり続けることに取り組んでいます。

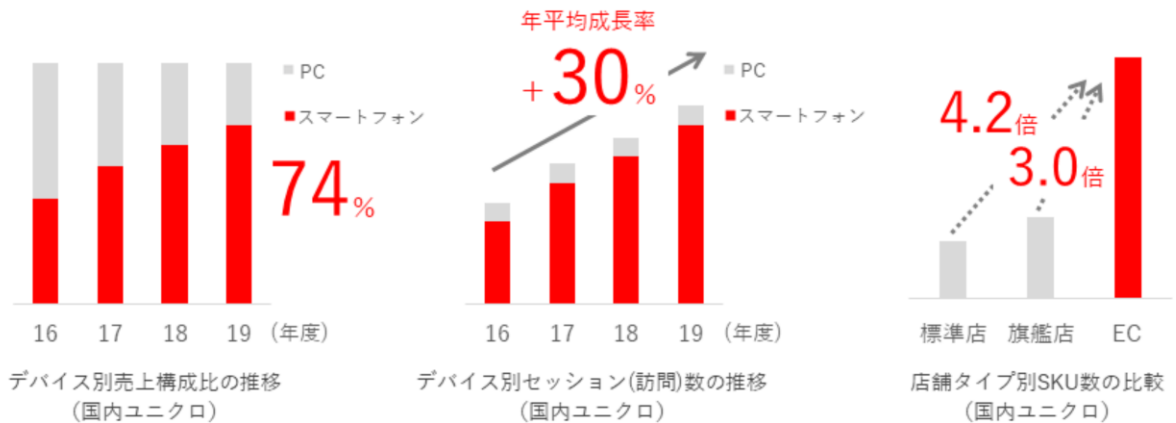
一例ではありますが、TVCMで放映している、
この秋冬の新商品のスフレーションニットも、「ニットがチクチクするのが嫌だ」
というお客様の声を受けて開発されました。糸の段階で特殊な起毛を
かけることで、ふんわりとした表面感がありながら、毛先が肌に当たりにくく、
チクチクしない新しいニットです。

あたかも、お客様と工場が隣同士にいながら、一緒にものづくりをするような、
そういったブランドになりたいと考えており、その中心として、カスタマーセンターの
改革・高度化を、さらに加速していきます。

2. お客様一人ひとりに対応する

「あなたの手のひらに、世界最大のユニクロ、開店。」

- ・ モバイルファースト：スマートフォン経由の売上・セッション共に拡大
- ・ EC特別商品やEC限定サイズなど、ユニクロのフルラインナップを展開、EC売上の約30%を占める
- ・ 顧客行動・購買分析を活用し、販売計画の精緻化およびSKU管理の精度を向上



6

私もそうですが、今や世界中で、老若男女問わず、既にスマートフォンは、日々の生活に欠かせないツールとなっています。

お客様一人ひとりの生活に寄り添うために、モバイルファーストに取り組み、ユニクロの日本でも、2017年3月モバイルサイトをリニューアルしました。

また、多様なお客様のニーズに応えるために、デジタルフラッグシップストアとして、ECだけの特別商品や、従来の4サイズから倍の8サイズを、ほぼ全商品で展開しています。それらの売上は、EC売上の約30%を占めるまでになっており、顧客基盤の拡大につながっています。

取り扱いSKU数が増える一方で、顧客行動や購買データの分析を活用することで、販売計画を精緻化し、SKU管理の精度を上げています。

デジタルだけでは、
お客様のニーズに応えきれない

EC事業に取り組めば取り組むほど、デジタルだけではお客様のニーズに応えきれないことを改めて実感しております。

店舗だけでも、
お客様のニーズに応えきれない

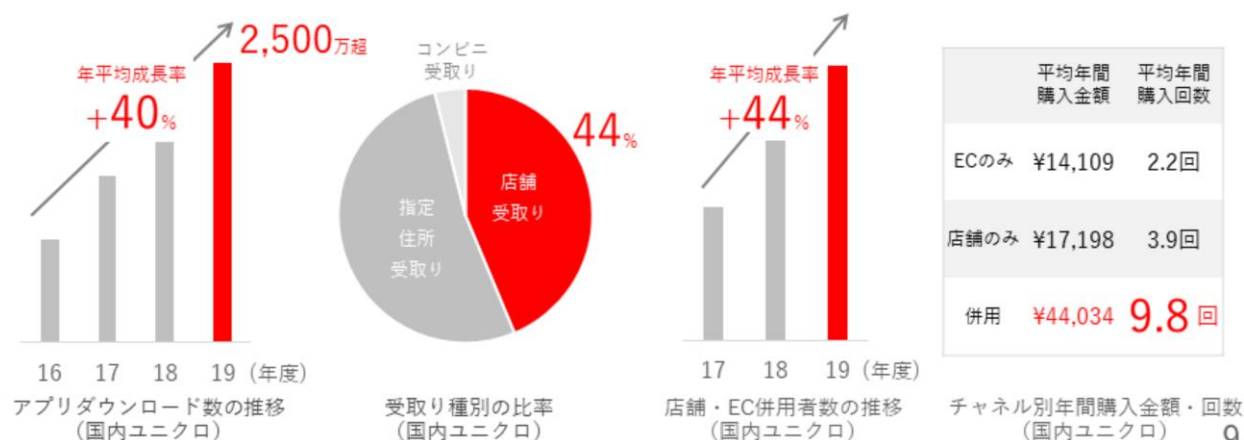
同様に、従来の店舗展開、店舗運営の延長線上でも、お客様のニーズに応えきれないと感じています。

3. 店舗とECの融合

「買い物上手になろう。使うほど、もっと便利に、あなたらしく。」

店舗とECをつないで、**お客様の要望に応え、新しいお客様を創造する**

- ・ アプリダウンロードは年平均成長率40%増、延べダウンロード数は2,500万を超過
- ・ アプリ経由EC売上は、年平均成長率80%増で推移
- ・ 店舗受取りは、EC受注件数全体の44%に拡大。EC倉庫から店舗へ集約配送、店舗在庫引当も開始し、配送リードタイムの短縮と配送費の低減を実現



店舗とECを融合した、新しいサービス、体験を提供し、積極的にお客様の要望に応え、新しいお客様と需要を創造していく必要があります。

店舗とECをシームレスにつなぐためのツールである、スマートフォンアプリの利用が年々拡大しています。

また、EC注文を、好きな店舗で、好きな時に受取りできるサービスについては、非常に多くのお客様に、ご利用頂いています。

店舗とECの両販売チャネルを併用されるお客様は、ECのみ利用、店舗のみ利用と比較して、購入金額および回数ともに高い傾向にあります。

店舗とECを融合したサービスの利用拡大と合わせて、両チャネル併用のお客様は年々拡大しています。

最高の店舗と最高のECを融合させる

店舗オペレーションの進化による、購買体験の向上

- ・ ECと店舗の在庫データを一元化し、偏在庫による在庫過剰と欠品を無くす
- ・ O2O(Online-to-Offline, Offline-to-Online)を強化し、店舗とECの相互送客を拡大する
- ・ 店舗のデジタル化を通じて、ヘルプユアセルフを進化させ、お客様の利便性を高める
- ・ 着こなしや、服の「情報」を店舗内で伝えることで、LifeWearの理解を深める

世界最高水準のECビジネス基盤の構築

- ・ お客様の購買行動を分析し、商品改善や追加生産をスピーディーに行う仕組みの構築
- ・ 販売計画、SKU管理、自動倉庫オペレーションを完全連動し、適時適品適量を実現する
- ・ 物流改革を通じて、配送リードタイムの短縮と物流費の抑制を両立させる
- ・ デジタルマーケティングを高度化し、最新・最旬の情報をグローバルで効率的に発信する
- ・ ITと商売が一体となった働き方への変革と、システム開発の内製化
- ・ 戦略的パートナーシップによる最先端デジタル技術の導入を通じた、「進化し続けるEC」

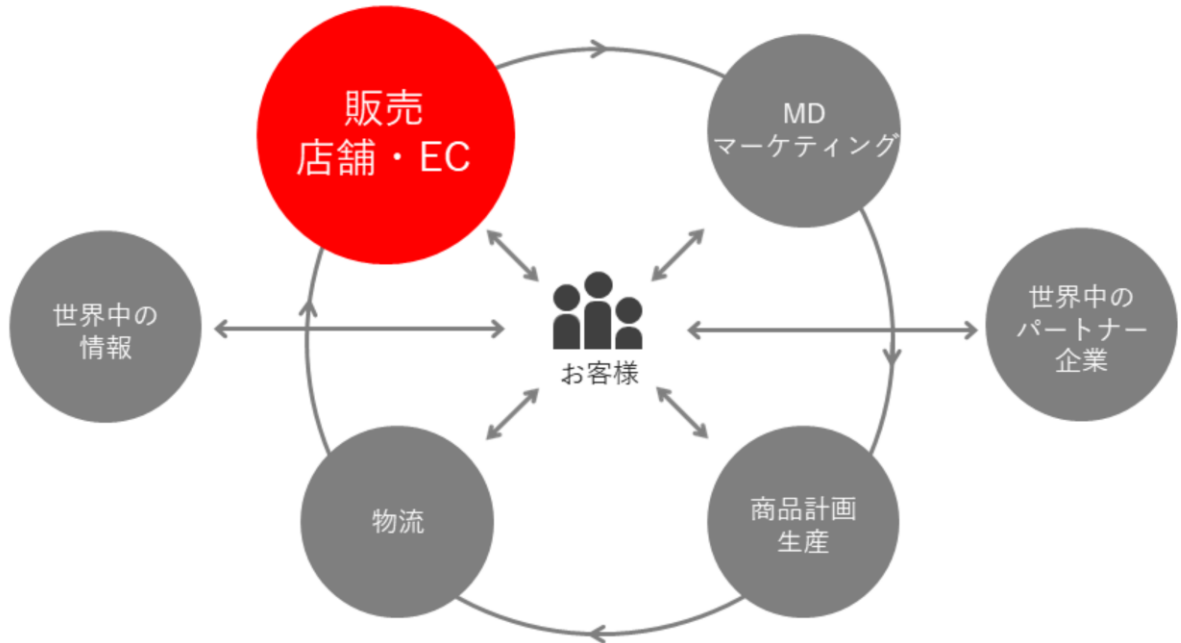
10

今後、さらに成長していくために、さらに店舗とECの融合を加速化していきたいと考えていますが、
単なる現状の延長線上の店舗とECの融合ではなく、
最高の店舗と最高のECを融合しないと意味が無いと考えています。

そのために、店舗・ECともに進化を加速させていきます。
結果として、店がECをさらに進化させ、ECが店をさらに進化させる。
こういったことが実現できると考えています。

スライドに幾つかの具体例を記載しておりますが、最新のデジタル技術を活用した店舗オペレーションの進化と、世界最高水準のECビジネス基盤の構築を、現実の業務実践を通じて、推進・加速化していくことで、
これまで以上にお客様の要望に応え、お客様を創造していきたいと考えています。

世界中の情報を積極的に活用し、世界中のパートナー企業やクリエイターと協業し、全社連動で有明プロジェクトを推進する
お客様を起点とした、新しい小売業＝情報製造小売業になる

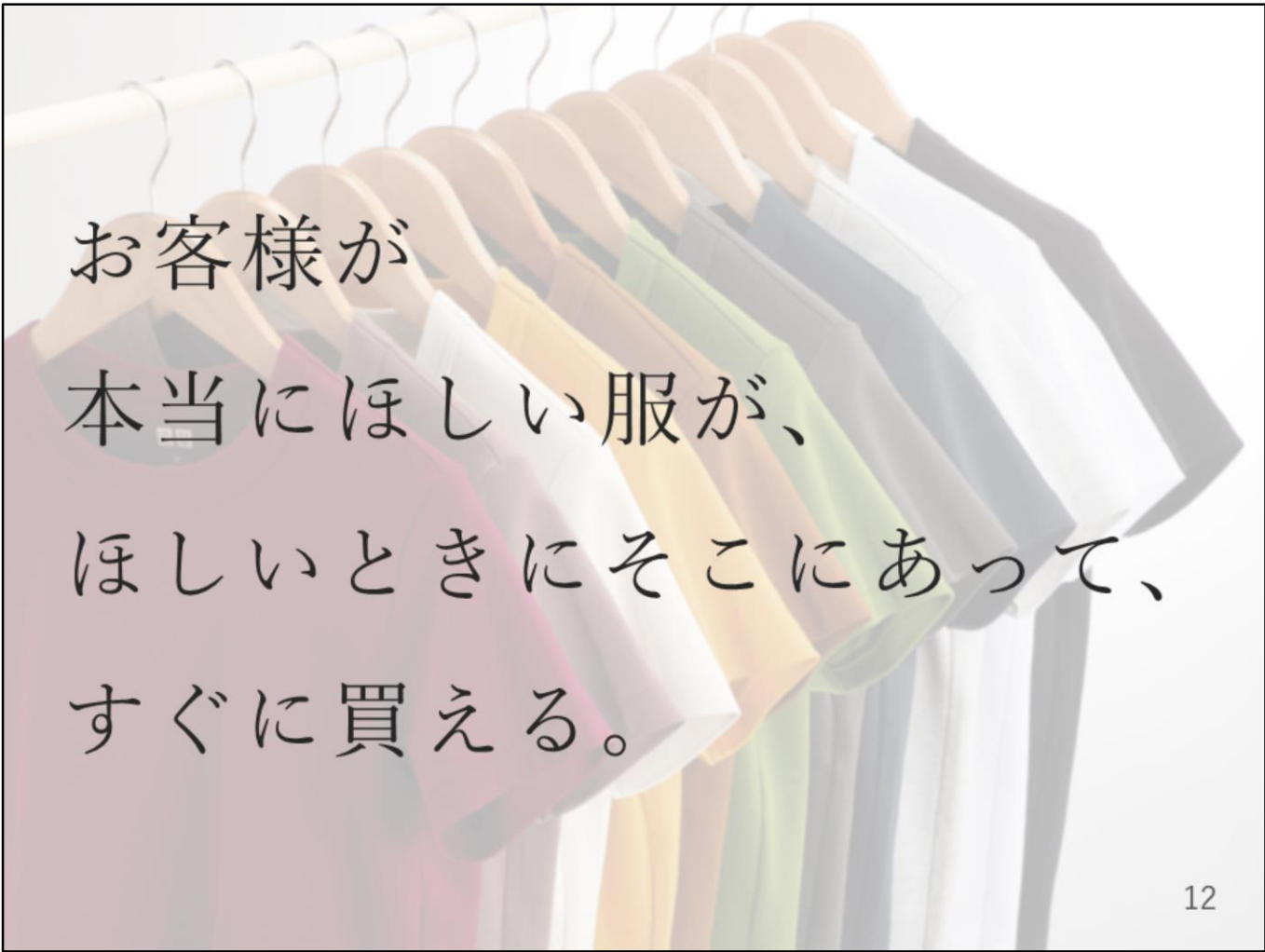


11

冒頭で新しい小売業を目指すと申しましたが、これはEC事業部のみでは到底実現できません。ファーストリテイリングの全部署・全社員連動で有明プロジェクトを推進することが必要です。

また、自社だけでも実現できません。世界中の情報を活用することは勿論、世界トップクラスのパートナー企業やクリエイターの知恵や力も積極的に活用していきます。

自分たちだけでは出来ないことも、世界最先端の技術、クリエイティビティとコラボレーションし、貪欲に学び、取り入れることで、爆発的に成長したいと考えています。



お客様が
本当にほしい服が、
ほしいときにそこにあって、
すぐには買える。

12

すべての取り組みは、すべてお客様のためにあります。世界中のお客様に選ばれる、信頼されるブランドであり続けることを目指します。

その実現のために、今後は店舗もECも本業の会社になります。経営者および全社員が一丸となり、「本業」としてEビジネスに取り組みます。

グローバルワン・全員経営で、世界中のお客様の声を集め、世界中の人々と一緒にLifeWearをつくり、世界中のお客様にお届けする会社になります。

お客様が本当に欲しい「良い服」が、欲しいときにそこにあって、すぐには買える。これは商売の基本ですが、これを実現する仕組みを作り、全世界で実行します。

私からの説明は以上になります。ありがとうございました。