

ユニクロ北米事業 事業拡大のステージへ

塚越 大介 Daisuke Tsukagoshi
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
ユニクロ米国 CEO

1

皆さま、初めまして。
ファーストリテイリングの塚越大介と申します。

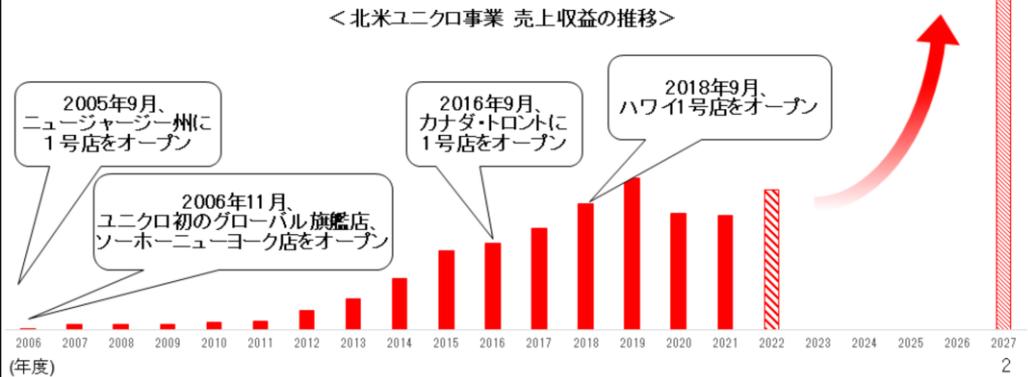
本日は、皆様の貴重なお時間を頂きましてありがとうございます。
まず初めに、簡単に自己紹介をさせていただきます。

私は、2002年にファーストリテイリングに新卒で入社し、国内の営業部やファーストリテイリングの教育機関であるFR-MIC、ユニクロの中国事業のCOOなどを経て、2020年9月からはユニクロ米国 CEOを務めております。よろしくお願いたします。

創業以来、初の通期黒字化見込み

**赤字事業から脱却し、成長を加速するステージに
2027年8月期 売上3,000億円、営業利益率20%めざす**

- 2022年8月期は前期比で増収増益
- 創業以来、初の通期黒字化、
一桁後半の営業利益率を達成できる見込み



ユニクロ米国事業は、2005年に米国ニュージャージー州に1号店をオープンして以来、長く苦戦しながらも、米国市場での事業展開、新規都市への出店を行ってきました。

2020年3月以降、米国でも新型コロナウイルスの感染拡大によるロックダウンなど、多くの困難がありましたが、ピンチはチャンスという、ファーストリテイリングらしさをもち、全員が未来に向かって事業に取り組んできました。

2022年8月期通期は、大幅な増収増益の見込みです。

赤字体質から脱却し、創業以来、初の通期黒字化と一桁後半の営業利益率を達成できる見込みです。

今後は、事業成長を加速していく新たなステージに入り、2027年8月期に売上3,000億円、営業利益率20%をめざします。

① ブランディング、商品マーケティングに注力

- 「LifeWearとは何か」「我々は何者か」、継続的に発信
- ブランド認知度、好感度が、2年連続で大きく向上

Uniqlo is inspired by you.
For fifteen years, ever since we opened our first U.S. store, we have looked to you to teach us how to help you live better.

And that's what you do. Day after day, all across this country, people from all walks of life keep showing us why it matters that we put so much care into each of our products. Because clothes create possibilities. Because clothes become feelings. Uniqlo invents warmer socks; you turn them into warmth that brightens a bitterly cold day. Now, more than ever, these little details count. This has been a difficult year for America. Rarely has it been so hard, so draining to balance keeping safe with keeping well. And yet, despite everything, despite all the loss and anxiety, fear and unease, that's what you do. Get up, get dressed, take each day as it comes. Stay grounded in small comforts, find new ways to keep going. LifeWear is the name Uniqlo gives to its commitment to creating the clothes you need: functional, durable, incredibly well-made, affordable. During the pandemic, we have worked hard to put medical masks and gowns in healthcare workers' hands. This, too, was LifeWear. And now, as spring approaches, we are looking to the future, imagining a season of starting over. Maybe soon you will be ready to explore our spring/summer collection online, or in a store, where, as always, your health and safety remain our highest priority. We have lots to share.



LifeWear



The New York Times 2021年3月28日紙面より抜粋

3

今期、業績が好調に推移している要因を4つのポイントからご説明いたします。

第一に、徹底したブランディングと商品マーケティングに注力してきました。

米国市場では、多くの競合がひしめき合う中で、我々のブランドコンセプトであるLifeWear、つまりは、あらゆる人の生活をより豊かにするための服、生活ニーズから考え抜かれた普段着である、ということを継続的に情報発信を行ってきました。

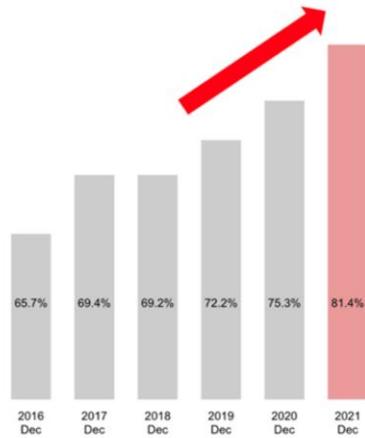
具体的には、NYタイムズへの一面広告や、ケーブルTVでのコマーシャル、SNSの積極的な活用などで、お客様へLifeWearの浸透を図ってきました。

また、従業員には、「我々は何故このマーケットに存在するのか?」と問い続け、日々の業務の中で、ユニクロの存在意義を全従業員が理解したうえで、お客様へ商品・サービスを提供するよう徹底いたしました。

LifeWearの浸透(2)

① ブランディング、商品マーケティングに注力

- ・「LifeWearとは何か」「我々は何者か」、継続的に発信
- ・ブランド認知度、好感度が、2年連続で大きく向上



ブランド認知度推移 ※自社調べ
(対象:ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコ、シカゴ、ボストン)

- ・主要都市でのブランド認知度が、新型コロナ前と比較して**大きく向上**
- ・ブランドに対して良いイメージをもっている消費者も、2年前対比で**1.7倍に**
- ・特に、15周年を記念した活動を強化した**ニューヨーク**で増加している



ソーホーニューヨーク店15周年の様子

こちらのチャートは、主要都市でのブランド認知度の推移です。

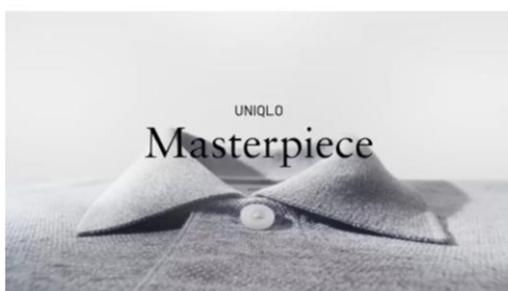
各主要都市にて、ファーストリテイリング・ユニクロの認知度が向上しており、ブランドに対する好感度も2年前比で1.7倍と、大幅に増加いたしました。

また、2021年9月からは、グローバル旗艦店であるソーホーニューヨーク店の15周年を記念して、ブランドマーケティングを強化し、ニューヨークでの好感度が大きく増加しております。

売れ筋商品の開発(1)

② グローバルで売れる商品の売り込みと開発

- エssenシャル商品の継続的な価値訴求
- 北米市場のお客様の声を元に、グローバルで売れる商品を発見・開発し、売り込む



• エssenシャル商品の売上が伸長

	2020年度比	2021年度比
Tシャツ	1.3倍	1.5倍
フリース	1.3倍	1.8倍
エアリズムソフトレギンス	6.0倍	2.9倍

• 店舗、Eコマースで、商品の品質についての訴求を強化

• スタイリストやライターなど、有力オピニオンリーダーへのサンプリングや商品説明で、露出数を拡大

第二に、エssenシャル商品の価値訴求と徹底的な売り込み、お客様の声を元にグローバルで売れる商品開発を、グローバル一体となって実行してきたことです。

まず、我々のエssenシャルな商品群は、「美意識のある合理性を持ち、シンプルで上質、そして細部への工夫に満ちている」商品であり、その価値訴求を行ってきました。

コアのTシャツや、フリース、エアリズムソフトレギンスなどは、前年比でも売上が大きく伸びている商品です。

我々の販売チャネルである、店舗・Eコマース双方で、商品の品質などの価値を継続的に発信してきました。特に、スタイリストやライターなどの有力なオピニオンリーダーを活用し、デジタルマーケティングを強化したことで、商品の本当の価値をお客様に伝えることができたと思います。

こうした取り組みで、値引きに頼ったマーケティング手法から完全に脱却し、売上・粗利の拡大に寄与いたしました。

売れ筋商品の開発(2)

② グローバルで売れる商品の売り込みと開発

- エssenシャル商品の継続的な価値訴求
- 北米市場のお客様の声を元に、グローバルで売れる商品を発見・開発し、売り込む



クロップドTシャツ



ダメージジーンズ



ラウンジウェア

6

エssenシャル商品の売り込みに加えて、北米市場のお客様の声を元に、グローバルで売れる商品を開発し、売り込むことを徹底いたしました。

こちらの画像にあります、クロップドTシャツや、ダメージジーンズ、ラウンジウェアは、北米のお客様の声から開発された商品で、米国ではトップ10に入る人気商品であり、グローバルでもヒット商品になっております。

また実際に、毎日店頭でお客様に接している店長、スタッフやお客様から、商品に対するフィードバックを毎週集めて、商品の改良に反映しております。

③ 地域での社会貢献活動に積極的に取り組む



アフガニスタン難民への支援活動



ストリートサッカーなど
地域コミュニティサポートに積極的に参加



地元NGO・公共機関とのパートナーシップで
クリーンアップなどの活動を実施



ニューヨーク市・クイーンズの洪水や
テキサス州のハリケーン後の支援活動

続いて、第三に、ファーストリテイリンググループとしての行動規範である「高い倫理観をもった地球市民としての行動」を米国でも実行しております。

社会について深く理解し、社会規範を遵守するとともに、国際社会が抱える課題や地球環境にも留意した行動を心がけ、信頼される地球市民としての行動しております。その一つが、地域での社会貢献活動に、全員で積極的に取り組むことだと考えております。

左上の写真は、アフガニスタン難民への支援活動を行った時の画像です。ユニクロの本部・店舗スタッフも直接難民サポートの現場に出向き、精力的に支援活動を行っております。

また、エッセンシャルワーカー、学校、地域コミュニティのサポートに積極的に参加しているほか、2021年9月ニューヨーク市・クイーンズで起こった洪水や、テキサス州でのハリケーン被害の支援活動も実施いたしました。

こうした活動を自社のSNSで発信してきたことや、地元のニュースとして取り上げていただいたことで、特に若者を中心にブランド認知度が高まったと感じております。

④ 黒字を継続的に出していけるビジネスに変革

上期の粗利益率は、2019年8月期同期比で約8ポイント改善、
販管費は約20%と大幅に削減し、営業利益率が大きく改善

・粗利益率の改善

- ✓ 不良在庫の処分を完了、商品発注、販売期間の管理を強化
- ✓ 航空便を活用し、売れ筋商品の追加投入を短リードタイムで行うことで、販売機会ロスを極小化
- ✓ 商品の価値を伝えるマーケティングを強化したことで、値引率が大幅に改善

・販管費比率の改善

- ✓ 不採算店舗の早期閉店、既存店舗の賃料も見直しを図る
- ✓ 人件費比率は、個店ごとに適正在庫水準をもつことで不要業務の最小化、セルフレジ、RFIDなど、デジタル施策の導入により、店舗オペレーションを効率化
- ✓ より効率的な業務遂行、意思決定のために、「少数精鋭化」へ取り組む

第四に、事業構造の大改革を実行いたしました。

この上期の粗利益率は、コロナ禍前の2019年8月期に比べて約8ポイント改善、
販管費は約20%削減したため、営業利益率が大きく改善しました。

粗利益率を改善するために、特に在庫効率の改善を徹底して行いました。
具体的には、不良在庫の処分を完了し、商品の発注、販売期間の管理を
強化することに加えて、航空便を活用して売れ筋商品の追加投入を、
短リードタイムで行うことで販売機会ロスの極少化に取り組んでおります。

さらに、これまでの値引き販売に依存した商売から完全に脱却して、
商品の価値を伝えるマーケティングを強化したことで、値引率は大幅に
改善いたしました。

販管費比率の改善については、すべての経費を見直し、改革を実行いたしました。
特に、課題であった不採算店舗は早期に閉店し、既存店舗の賃料の見直しも
図っております。

また、店舗の人件費比率も大きく改善しており、各店舗の人時生産性の改善を
図っております。個店ごとに適正在庫をもつことで、不要業務を
最小化させるとともに、セルフレジやRFIDなどデジタル施策を導入して、
店舗オペレーションの効率を大きく改善いたしました。

加えて、本部各部署、機能を集約し、より効率的な業務遂行と意思決定ができるよう
「少数精鋭化」への取り組みを継続しております。

これらの取り組みで、事業構造自体を大きく変えたことで、
黒字を継続的に出していけるビジネスに変革いたしました。

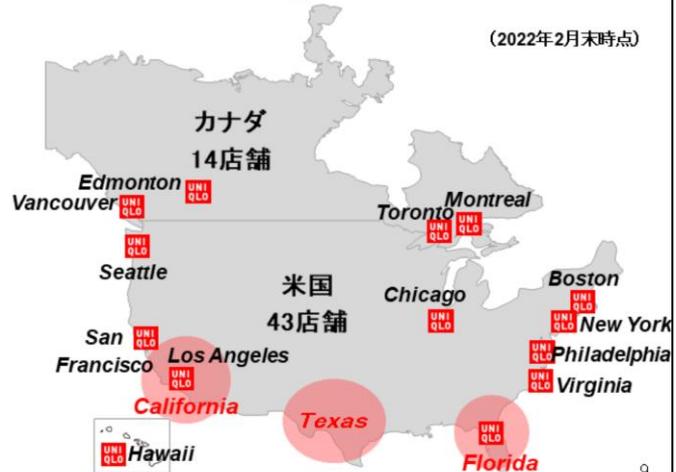
攻めの成長戦略へ(1)

① 年間30店舗の出店、5年後には200店舗体制へ

- 東海岸や西海岸を中心に、優良ショッピングモールやグローバル旗艦店を含めた新規出店を加速
- 新規都市への出店も行い、プレゼンスを高める



ニューヨーク5番街店



私たちは、これから更なる攻めの成長戦略を5つの軸で、推し進めてまいります。

まず、年間30店舗の出店を行い、5年後には200店舗体制を実現いたします。すでに進出している東海岸や西海岸を中心に、優良ショッピングモールやグローバル旗艦店を含めた新規出店を加速していきます。また、新規都市への出店も含め、北米におけるユニクロのプレゼンスを高めていきます。

攻めの成長戦略へ(2)

② Eコマースと店舗の融合による、真のO2Oの実現

- Eコマースを本業に、お客様に「いつでも、どこでも、誰でも」商品をご購入できる仕組みをつくり、お客様一人ひとりにパーソナライズされた商品・サービスをご提供できる環境を整える

③ 「少数精鋭」「チームワーク」を重視した組織づくり

- 人種、国籍、年齢、性別に関係なく、優秀な人材の発掘、採用、教育、登用の加速化と若手の抜擢
- 強いチームワークと、「高い志」「情熱」をもった集団
- 「即断・即決・即実行」「現場中心の経営」を実践
- 従業員の会社への共感・共鳴を高め、長期雇用を促進

10

次に、Eコマースとリアル店舗との融合による、真のO2Oの実現です。コロナ禍で、デジタルによるサービスの向上に対して、お客様の期待がますます高まっております。

Eコマースを本業に、お客様に「いつでも、どこでも、誰でも」商品をご購入いただける仕組みをつくり、お客様一人ひとりにパーソナライズされた商品・サービスをご提供できる環境を整えていきます。

また、「少数精鋭」と、「チームワーク」を重視した組織づくりに取り組みます。これは、人種、国籍、年齢、性別に関係なく、優秀な人材の発掘、採用、教育、登用の加速化と、若手を抜擢し、強いチームワークと、「高い志」「情熱」をもった集団をつくり上げていきます。

結果的に、目まぐるしく変わる世の中の状況に対して、「即断・即決・即実行の経営」、「現場中心の経営」を実践していきます。そして、従業員のファーストリテイリングへの共感・共鳴を高め、長期雇用を促進していきます。

④ サステナビリティ活動をさらに推進

- ・ 事業を通じて世の中を良くしていく、という同じ志をもつ企業・組織との長期パートナーシップ
- ・ サステナビリティ活動を積極的に行っている企業として認識され、社会との調和ある発展を継続的に実現

⑤ グローバル本部機能の一部を積極的に担う

- ・ グローバルファッションの発信地であるNY、LA、パリ、ロンドン発で、LifeWearのコンセプトと商品の開発・発信を強化
- ・ 欧米でリスペクトされるブランドのポジションを確立
- ・ グローバル戦略の軸となるために、R&Dセンター、商品開発、マーチャンダイジング、マーケティングなどあらゆる商品づくりの部門の機能を、米国で積極的に担う
- ・ 地の利を生かし、ITや物流など最先端の技術を取り入れた新しい産業を、東京本部と一緒につくる

さらに、企業姿勢を知っていただくために、サステナビリティ活動をさらに推進していきます。

事業を通じて、世の中を良くしていく、という同じ志をもつ企業や組織との長期パートナーシップなどを、引き続き検討してまいります。サステナビリティ活動を積極的に行っている企業として認識され、社会との調和ある発展を継続的に実現したいと考えております。

最後に、グローバルファッションの発信地であるニューヨーク、ロサンゼルス、パリ、ロンドン発で、LifeWearのコンセプトと商品の開発・発信を強化し、欧米でリスペクトされるブランドのポジションを確立したいと考えております。

同時に、グローバル戦略の軸となるために、R&Dセンター、商品開発、マーチャンダイジング、マーケティングなどあらゆる商品づくりの部門の機能を、米国で積極的に担っていきます。また、シリコンバレーなどからも近い地の利を生かし、ITや物流など、最先端の技術を取り入れた新しい産業を、東京本部と一緒につくり上げていきます。



LifeWear

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、グローバルブランド企業としての誇りをもって、
日々努力していきたいと考えております。

これからも引き続き、ご支援いただきますよう、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。