

ユニクロ欧州 事業拡大を加速するステージに

守川 卓 Taku Morikawa

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
ユニクロ欧州 CEO

1

ファーストリテイリングの守川です。

本日は、貴重なお時間をいただきまして誠に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2000年にユニクロに入社し、ユニクロの国内事業や
東南アジア事業などを経て、現在、ユニクロ欧州9カ国のCEOを務めています。

よろしく願いいたします。

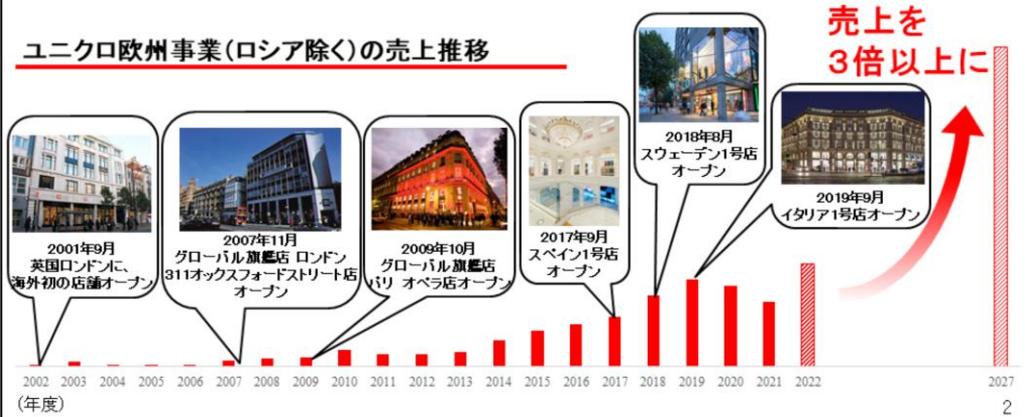
過去最高の売上、営業利益を達成

2022年8月期 売上約1,300億円、営業利益約150億円、利益率約12%

2027年8月期 売上5,000億円、営業利益率20%をめざす

- ・ ブランディングが奏功、欧州でブランドの認知が進む
- ・ 地域旗艦店の販売が好調、健全な収益構造を確立

ユニクロ欧州事業(ロシア除く)の売上推移



2001年9月、ロンドンに1号店をオープンし、20年間事業を継続してきました。

これまで数多くの国、都市に出店してきたことや、ブランディングが奏功した結果、ブランドの認知度が大きく上がったと考えています。

また、地域旗艦店の販売が好調で、健全な収益基盤を確立した結果、2022年8月期は売上が約1,300億円、営業利益が約150億円、営業利益率は約12%を達成することができました。

今期以降、さらに事業成長を加速していくステージに入っていくため、2027年8月期は売上5,000億円、営業利益率20%をめざし、事業をリードしていきたいと考えています。

① 欧州の価値観に合った商品を提供

- 洋服の発祥の地である欧州は、ブランド間での競争が激しく、お客様の“服”に対する選別の目も厳しい
- ユニクロの「真・善・美」の考え方が、欧州のお客様の価値観に合致。ベーシックなデザインでありながら、高品質な商品の完成度を理解。LifeWearのコンセプトが着実に浸透
- 日本人の目を通した“服”への解釈や編集によって生まれた新素材や新機能を新鮮と感じ、その価値が理解されている
- 欧州での成功は、世界のどの市場でも成功できる証

2022年8月期の業績が好調だった要因として、5つのポイントを皆様にご説明いたします。

第一に、欧州のお客様の価値観に合った商品を提供できていることです。

欧州のお客様の“服”に対する価値観や、素材やデザインを選別する視点は、大変厳しいと思っています。

それは一方で、ユニクロの「真・善・美」の考え方やLifeWearの商品、素材、完成された究極のベーシック、こうしたものとの親和性が大変高い市場でもあります。このようなユニクロの商品が年々受け入れられたことが、今期の成功につながったと考えています。

また、日本人の目を通した“服”への解釈や編集によって生まれた新たな素材や機能性を持つ新しい商品をユニクロが提供し、欧州のお客様に、大変新鮮に感じていただいています。ヒートテックやエアリズム、ブラトップなどが代表的な商品になりますが、新しい商品に対するユニクロの独自性や“服”に対する新しい提案が受け入れられたことが、一つ目の大きなポイントだと思っています。

“服”への理解度が高い欧州での成功は、世界中のどの市場でも成功できる証であると考えています。

②価値を売る商売への転換

- エアリズム、ブラトップ、ラウンジウェア、ヒートテック、インナーなど生活に密着した商品を拡充し、新規顧客層を拡大。
客単価も上昇
- コア商品をお客様の嗜好に合わせて拡大。カシミア、リネン、ダウンの特別カラーや、ドレス、ブラウス、ボトムスの丈の長さを増やすなど、売上が2年前の約2.5倍に拡大
- 各国のニーズ、トレンド、気候の変化に合わせた商品を揃え、値引き販売から脱却
- 商品計画、在庫コントロール部門に国担当制を導入。
お客様のニーズに応えられる商売計画を、店長とともに実行。
一店舗当たりの売上が、前年比で平均20%上昇
- 各国で、店舗・Eコマース・マーケティング・PRが連動し、商品の価値を伝え、商売を最大化

第二に、価値を売る商売に完全に転換したことです。

エアリズムやブラトップ、ラウンジウェアなど、ユニクロが開発した、生活に密着した商品のブランディングを続けたことにより、特に新規のお客様の層が拡大し、客単価も上昇しました。

また、欧州のお客様に人気の、天然素材を使ったカシミアやリネン、ダウンなどは、非常にチャンスがありましたので、カラーを拡大しました。ウィメンズのドレスやブラウス、ボトムスも、欧州のお客様の声を反映させ、丈の長さを選べるなど、商品を提案したことで、コア商品の売上は、2年前の約2.5倍まで大きく伸びています。

さらに、各国のニーズやトレンド、気候に合わせた売場作りや、マーケティングを行ったことにより、値引き販売から脱却することができました。

各国、各店舗、各地域旗艦店で客層が異なるため、商品計画や在庫コントロール部門の担当を店舗ごとに決め、店長とともに販売計画を立案、実行しています。
これにより、1店舗当たりの売上が前年比で平均20%以上上昇しています。

加えて、各国でEコマース、マーケティング、PRが連動して情報を発信することにより、個別の国の中だけでなく、欧州全域での情報発信ができ、商売を最大化することができました。

③各国の地域旗艦店の成功



- 各国を代表する都市の良い立地に、地域旗艦店を出店
- 歴史的建築物の良さを活かしながら、コスト効率も追求、利益を出せる構造に。欧州の収益ドライバーとなっている
- 地域旗艦店から、商品、サステナビリティ活動、企業姿勢を常に発信することで、欧州全体のニュースに

5

第三に、各国の地域旗艦店の成功があります。

この5年間、英国、オランダ、スウェーデン、イタリア、デンマーク、ドイツ、フランス、スペインで、最高の立地に一番大きな地域旗艦店を、毎年継続して出店しています。

欧州では、地域旗艦店を通じて、その地域のお客様の生活をリスペクトし、お客様に受け入れられることが、企業の信頼につながると考えています。地域旗艦店を軸に、商品構成の提案や企業姿勢、サステナビリティ活動の情報発信をそれぞれの地域で行っており、旗艦店の業績が非常に好調となっています。

また、地域旗艦店は、歴史的な建造物に出店することが多く、建造物の特徴を生かしつつ、ユニクロの売場に合った新しいデザインやコスト効率を追求することで、地域旗艦店が利益を出せる構造となりました。地域旗艦店は、欧州事業の収益ドライバーとなっています。

④Eコマース事業の拡大

- Eコマース売上は、3年間で約2倍。売上構成比は、約15%から約20%に
- コロナ禍で新規アプリ会員が大きく増加。一度買い物をしたお客様がリピーターに
- 社員が常駐することで倉庫、配送サービスの品質が向上



6

第四に、Eコマース事業の拡大です。

新型コロナ前の3年前と比べると、Eコマースの売上は約2倍まで伸び、売上構成比は20%に拡大しています。

コロナ禍にアプリ会員が大きく増加し、新規のお客様が大幅に増加しました。ユニクロで初めてお買い物をされたお客様が、今まさに、リピーターとなり、店舗にも来てくださっていることで、店舗の売上も好調に推移しています。

⑤ 現地人材の活躍

- 新卒入社 of 現地メンバーが成長し、各国のCOOとして活躍
- 現地人材の登用・抜擢・育成を促進。現地メンバーの将来に向けた期待が高まり、良い人材の定着が進む
- 欧州の人材は、各国間の異動で幅広い経験があり、今後は、欧州以外の国・地域への異動を実施。将来の経営幹部を育成



人材の異動・交流が、良いチームワークを生み出している



7

第五に、現地人材の活躍で、
ここは欠かせない大変重要なポイントです。

現在、欧州で現地採用した新卒入社 of メンバーが成長し、
各国のCOOとして活躍しています。
彼らは、店長から始めて、経験を積んだ現地の人材です。
そうした人材が、ユニクロの価値感や考え方のすべてを理解し、
各国のニーズやお客様の声を考えた上で商品構成を作り、
マーケティングを実行していることで、
非常に効果的な商売ができていると思っています。

そこで働く現地の従業員にとっても、そのCOOの姿は
将来の自分の希望になりますので、良い人材の定着にもつながっています。

また、彼らは欧州各国の出身ですが、欧州域内での異動を経験したことにより、
様々な文化や言語を踏まえた経験ができているため、
今後は欧州域内だけでなく、域外からの受け入れや、
域外への異動も行っていきたいと考えています。
人材をローテーションすることで、実践を通じ、新たな経験を積み、
経営幹部へ育成していきたいと思ひます。

①お客様起点のLifeWear開発と商売の実行

- ロンドンにもユニクロの商品開発チームを立ち上げ、欧州のお客様の声をダイレクトに取り込む
- グローバルヘッドクォーター(GHQ)と連動して、グローバルで爆発的に売れる欧州発の商品を開発
- 地域性や季節など個店ごとの特徴を把握し、実売期に引き付けた発注を行いつつ、販売計画を事前に準備することで、必要な在庫を個店ごとに確保。不良在庫を撲滅
- サステナビリティは事業の根幹。リペアスタジオなど、欧州の好事例をグローバルに展開

次は、さらなる成長のための施策です。

一つ目は、お客様起点のLifeWear開発と商売の実行です。

今期、ロンドンに商品開発チームを新たに立ち上げる予定です。お客様の声をダイレクトに取り込み、グローバルヘッドクォーターと各国の経営者、店舗のスタッフが連動することにより、欧州でニーズがある商品や欧州発でグローバルに売れる商品の開発を本格的に進めていきます。

また、各国、各店舗の特徴が大きく違うと、先ほどもお伝えしましたが、個店に合わせた販売計画を事前に準備し、実売期に引きつけた発注により、欠品や不良在庫の撲滅も図っていきたいと思います。

また、サステナビリティは事業の根幹で、お客様が企業を選ぶポイントになってきています。地域旗艦店のユニクロリージェントストリート店で展開しているリペアスタジオなど、日本の刺し子の文化の導入、といった提案も含めて、欧州の良い事例をグローバルに展開していきたいと思います。

② 厳選した都市へ出店を加速

- 事業拡大へ大きく舵を切り、年間30店舗の新規出店の継続をめざす
- 新規国・重要都市へ地域旗艦店を出店
- 東欧へも新たに進出(2022年秋のポーランド出店など)

③ サプライチェーン改革の実行

- ラストワンマイルを含めた配送の内製化で、お客様への24時間以内の配送を実現。最終的には、大都市全てで自社配送を実施
- 店舗倉庫とEC倉庫を一体化、物流費の効率化・在庫一元化による機会ロスを最小化
- 実売期には空輸も有効活用し、欠品を極小化
- 返品交換も含めた効率の良い配送を実現する仕組みの構築

二つ目は、出店です。

これまで、最高の立地に地域旗艦店を出店してきており、今後も、まだ出店していない国や都市、ユニクロとの親和性が高い地域へ、積極的に地域旗艦店を出店していきます。

また、事業拡大へ大きく舵を切り、年間30店舗の新規出店をめざして、積極的に攻めていきたいと思っております。

三つ目は、サプライチェーン改革の実行です。

欧州のアパレル市場は、世界一の規模です。サプライチェーンには、まだまだチャンスがあり、取り組みたいことは多くあります。

その一つが、先ほど柳井も申しあげましたように、ラストワンマイルを含めた配送の内製化、お客様への24時間以内の配送、最終的には、大都市すべてで自社配送を実施できるように、今期からしっかりと取り組みを進めていきたいと思っております。

また、EC倉庫と店舗倉庫の一体化やデータの一元活用を行い、欠品や機会ロスを最小化していくことをめざします。

空輸も積極的に活用し、短いリードタイムで、SKUごとの適切な在庫の確保を進めていきたいと思っております。

④GHQ機能の強化と人材育成

- 欧州のCEO、COO、各機能のトップは、GHQの一員として、グローバルの課題解決を実行する働き方、役割に変革
- 世界各国の優秀人材を欧州に受け入れ、現場・現物・現実を知り、実践を通じて成長させる
- 競争力ある報酬や実践教育を通じ、各国で経営者、優秀な販売員を育成、欧州で最も愛されるブランドをめざす

最後に、グローバルヘッドクォーターの機能の強化と人材育成です。

先ほど、柳井からニューヨークのグローバルヘッドクォーターの強化の話がありましたが、欧州のCEO、COOも欧州事業に責任を持ちつつ、グローバルの課題の発見と解決に責任を持ちながら、個人の成長とグローバルへの貢献をしていくなど、働き方を抜本的に変えていきたいと思っています。

また、欧州の人材だけでなく、グローバルの優秀な人材の受け入れやローテーションを行っていくことが重要だと考えており、積極的に行っていきます。欧州には優秀な人材がまだまだたくさんいますので、競争力のある報酬に加えて、育成に力を入れていくことで、各国の経営者や優秀な店舗スタッフに育てていきたいと考えています。

欧州で最も愛され、 信頼されるブランドになる



LifeWear

最後になりますが、我々は今後も努力を続けていき、
欧州で最も愛され、信頼されるブランドになり、
その結果、世界でNo.1、圧倒的No.1のブランドになりたいと思っています。

本日は、ご清聴ありがとうございました。