

ユニクロ グレーターチャイナ 個店経営への改革を推進し、 新たな成長ステージへ

潘 寧

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。

本日は、ファーストリテイリングの成長の柱の1つである
ユニクログレーターチャイナの現状と成長に向けての取り組みについて、お話をさせていただきます。

外部要因、内部要因の課題が顕在化

2024年8月期第3四半期3カ月間 グレーターチャイナ事業は減収、大幅な減益

＜中国大陸市場＞ 減収、大幅な減益、既存店売上高は減収

外部要因

- ・前年はコロナ禍後の経済活動の再開で一昨年に比べて約50%増収と、業績のハードルが高かった
- ・消費意欲の伸び悩み、天候不順などによる影響
- ・ショッピングモールの競争が激化し、集客力に差が出ている

内部要因

- ・各地の気候の変化に応じて、お客様のニーズに合った商品構成の構築が十分でなかった
- ・情報発信、ブランディングなど、お客様の需要を喚起するためのマーケティング活動の不足
- ・月商が低く、集客できていない立地の店舗が150店舗程度ある

＜香港市場＞ 減収、大幅な減益：まれにみる大雨など天候不順の影響

＜台湾市場＞ 大幅な増収増益：早期に夏物を投入し、気温の上昇に合わせ、売上を最大化

まず、2024年8月期第3四半期3カ月間の業績ですが、グレーターチャイナ事業は、現地通貨ベースで減収、大幅な減益でした。

内訳としては、中国大陸と香港は、減収、大幅な減益、一方で台湾は大幅な増収増益でした。

ここからは重点的に中国大陸についてお話いたします。

中国大陸の業績が伸び悩んだ要因としては、外部要因、内部要因の両方あります。

まず外部要因としては、前年の第3四半期3カ月間は、コロナ禍後の経済活動の再開で、一昨年に比べて、約50%増収と、業績のハードルが高かったことによります。

また、消費意欲の伸び悩みに加え、異常気象の影響で、各地域で天候不順に見舞われた影響も大きかったです。

さらに、ショッピングモール同士の競争が激しくなり、モールごとの集客力に大きな差が出ているといった、市場の変化もありました。

内部要因としては、各地の気候の変化に応じて、お客様ニーズに合った商品構成を十分に構築できていないことや、お客様の需要を喚起するためのマーケティング活動が不足し、売上を十分に押し上げることができませんでした。

また、モールの格差の拡大により集客できていない店舗が150店舗程度あることで、1店舗当たりの月商が低調に推移したことも一因です。

2024年8月期第3四半期の商売動向

商戦期の商売とEコマースは好調

・ユニクロは、W11や618商戦の双方で、Tモールにおけるアパレル売上1位

- ✓ 中国大陆では、W11（11月11日：独身の日）や、618（6月18日：京東618）などの商戦での消費は盛り上がる傾向
- ✓ 新しい販売チャネルとして、中国版Tiktokでの情報発信も好評で、618商戦では、中国版Tiktok経由の売上は前年比で約3割増
- ✓ お客様のユニクロに対する期待値は、引き続き高い

・ECの販売が好調で、3Q3カ月間は2桁増収

- ✓ なかでも、「Live Station」（ライブ配信で店舗スタッフが商品を紹介し、直接購入できるサービス）が好評
- ✓ 「Live Station」での売上は約50%の増収、EC全体の2割強を占める
- ✓ ユニクロのオンライン会員は8,000万人弱、この4年間で倍増

中国大陆では、景気の影響を受け、消費意欲が伸び悩んでいますが、W11や、618などの商戦で、消費は盛り上がる傾向にあります。

ユニクロは、2023年11月のW11や、2024年6月の618商戦の双方で、Tモールのなかで、アパレル売上1位となりました。

また、新しい販売チャネルとして、中国版Tiktokでの情報発信も好評で、618商戦では、中国版Tiktok経由の売上は前年比で約3割増と、大幅に増加いたしました。お客様のユニクロに対する期待値は、引き続き高いことを実感しております。

また、昨年はリ・オープニング直後だったこともあり、店舗の売上が大きく伸びましたが、今年の商売のトレンドとしては、Eコマースの販売が好調で、第3四半期3カ月間では、2桁の増収となりました。

なかでも、ライブ動画配信を通して、店舗スタッフが商品を紹介し、動画配信の画面から直接購入いただける、ライブステーションというサービスが好評です。ライブステーションでの売上は、約50%の増収、Eコマース全体の2割強を占めています。

ユニクロのオンライン会員は現在8,000万人弱と、この4年間で倍増しており、今後さらに大きなチャンスがあると考えております。

中国大陸はグループの成長の柱

ユニクロの相対的な競争力は強まっている

・コロナ後、中国大陸のお客様のマインドが変化、商品やサービスを見極める目が厳しくなっている

- ✓ コスパ消費が、特に若者世代で顕著に
「平替：ブランド品ではなく、品質がそれほど変わらない、より安い商品を選ぶ」が新たな価値観
- ✓ 安心・安全・健康の追求。「信頼」「楽」「スポーツ」の関心や需要が高まる

・ユニクロのLifeWearは、消費マインドの変化で、より選ばれるブランドになるポテンシャルが高い

- ✓ シンプルで上質、ベーシックでタイムレス
- ✓ 機能性が高く、スポーツと日常両方で活用できるラインナップが充実
- ✓ MADE FOR ALLの価値観のもと、価格と価値のバランスで、年齢を問わず、あらゆるお客様に選ばれる
- ✓ 世界のトップデザイナーのもと、最高級の素材、最高水準の縫製でつくられた日常着はグローバルで支持される
- ✓ ユニクロの相対的な競争力は高まっている

コロナ後、中国大陸のお客様のマインドが大きく変化しており、商品やサービスを選別する目が大変厳しくなっております。

「コスパ消費」が、特に若者世代で顕著になっているほか、平替（ピンティ）と呼ばれる、ブランド品ではなく、品質がそれほど変わらない、より安い商品を選ぶ傾向が新たな価値観として急速に広まっております。

また、安心・安全・健康など、生活の質の改善を追求するトレンドも、強まっております。

信頼できる商品、着心地、手入れが楽な商品、スポーツシーンで使える商品への関心や需要が高まっております。

我々が提供するユニクロのLifeWearは、シンプルで上質、ベーシックでタイムレス、機能性が高く、スポーツと日常、両方で活用できるラインナップが充実しております。

MADE FOR ALLという価値観のもと、価格と価値のバランスで、年齢を問わず、あらゆるお客様に、買っていただける商品です。

また、世界のトップデザイナーのもと、最高級の素材、最高水準の縫製でつくられた日常着はグローバルで支持されております。

お客様の消費マインドが変化するなかで、ユニクロの相対的な競争力はむしろ高まっており、中国大陸のお客様に、より選ばれるブランドになっていけるポテンシャルが高いと感じております。

中国大陸はグループの成長の柱

中国大陸での成長余地はまだ大きい

- ・中国大陸の主要都市でのユニクロの知名度は94%、
これまでに一度以上ユニクロ商品を買ったことがある人は、全体の84%
 - ✓ ユニクロは、中国大陸での知名度は非常に高く、北米や東南アジアなど国を越えてお客様が情報を拡散し、グローバルでの売上の拡大にも大きく貢献
- ・買い物頻度の高いブランドトップ5としてユニクロを選んだ人は全体の56%
 - ✓ すでに中国大陸のお客様にとってのLifeWearになりつつある一方、まだ半数がユニクロを日常的に買い物をするブランドとして選んでいない
- ・現在のユニクロのシェアはまだ2%以下
 - ✓ 今後は、さらにお客様の生活に根差したブランドになることで、事業拡大の余地は大きいと確信

2024年の春に調査した結果ですが、中国大陸の主要43都市でのユニクロの知名度は94%、これまでに一度以上ユニクロの商品を買ったことがある人は、全体の84%でした。ユニクロの中国大陸での知名度は非常に高く、すでに中国大陸のなかでもトップブランドになっていると思います。こうした知名度の高さから、北米や東南アジアなど、国を越えて、お客様が情報を拡散し、グローバルでの売上拡大にも大きく貢献しております。

また、買い物頻度の高いブランド トップ5として、ユニクロを選んだ人は全体の56%でした。ユニクロはすでに中国大陸のお客様にとって、LifeWearになりつつある一方で、まだ半数しかユニクロを日常的に買っていない、ということだと考えております。

現在のユニクロのシェアはまだ2%以下ですので、今後は、さらにお客様の生活に根差したブランドになることで、事業拡大の余地は非常に大きいと確信しております。

チェーンストア展開は次のステージへ

「個店経営」で成長軌道への回帰をめざす

- ・チェーンストア展開が成熟し、転換期に差し掛かる
- ・これまでチェーンストア展開により、高効率、高成長を実現し、グレートチャイナで1,031店舗、売上収益6,202億円（2023年8月期）を達成
- ・これからは、チェーンストア展開の良さを活かしつつ「個店経営」を徹底的に実行し、内部課題を克服、中国大陸事業を再び高い成長軌道に乗せる

「個店経営」を通して、実現したいこと

- ・広い国土・異なる気候・文化に合わせた商品構成への対応
- ・店舗が最大のメディアとなり、LifeWearの本質的な価値を伝えるブランディングを強化
- ・地域に密着した最良立地への出店を実現し、地域に根差した必要不可欠な存在になる
- ・店長が自ら考え、お客様の需要を正確に捉えた販売計画を考案し、需要を創出

今、このポテンシャルを十分に切り切れていない理由としては、これまでのチェーンストア展開が成熟してきており、転換期に差し掛かっているためです。

これまでチェーンストア展開により、高効率、高成長を実現し、2023年8月末にグレートチャイナ全体で1,031店舗、売上収益6,202億円を達成いたしました。

これからは、チェーンストア展開の良さを活かしつつ「個店経営」を徹底的に実行し、内部課題を克服することで、中国大陸事業を再び高い成長軌道に乗せていきたいと考えております。

「個店経営」を通して、実現したいこととしては、
広い国土・異なる気候・文化に合わせた商品構成への対応、
店舗が最大のメディアとなることで、LifeWearの本質的な価値を伝えるブランディングの強化、
地域に密着した最良立地への出店を実現し、地域に根差した必要不可欠な存在になること、
また、店長が自ら考え、お客様の需要を正確に捉えた販売計画を考案し、需要を創出することです。

「個店経営」の強化に向けた取り組み

- ① 出店戦略の転換
- ② 店舗とEコマースのさらなる融合
- ③ 地域特性に合った商品構成の強化
- ④ 経営人材の育成と創出

ここからは、「個店経営」を達成するために、
具体的に注力している4つの取り組みについて、お話しいたします。

個店経営への変革の実行（１）

① 出店戦略の転換

- ・ショッピングモールごとの集客力の差が以前に比べて鮮明に
- ・店舗「数」よりも店舗の「質」を重視した店舗網の再構築
- ・ブランド価値を体現できる店舗、地域のお客様に末永くお買い物いただける店舗のみを厳選し、年間80店舗を目標に、少なくとも年間50店舗を新規出店
- ・2024年8月期からの3年間は、年間50店舗程度のスクラップ&ビルド（S&B）を実施
 - ①月商が低い店舗をスクラップし、より良い立地へ大型店を出店
 - ②モール内での立地の改善、売場面積の拡大、店内のリノベーションを進める
⇒1店舗当たりの月商を現在の1.5倍以上へ引き上げる
- ・前期からS&Bを22店舗行い、平均で1店舗当たりの月商は約1.5倍に改善



▲瀋陽大悦城店



モール内での立地を改善し、売上・客数ともに倍増



▼寧波天一廣場店

一つ目は、出店戦略の転換です。

ショッピングモールごとの集客力の差が、以前に比べて鮮明になっており、モールの格差が広がってきている状況を踏まえ、店舗数よりも、店舗の質を重視した店舗網の再構築を積極的に行っております。今後は、ブランド価値を体現できる店舗、地域のお客様に末永くお買い物いただける店舗のみを厳選し、年間80店舗を目標に、少なくとも年間50店舗を新規出店していきたいと思っております。

また、2024年8月期から2026年8月期までの3年間は、年間50店舗程度のスクラップ&ビルドを実施したいと考えております。

スクラップ&ビルドでは、月商が低い店舗をスクラップし、より良い立地へ大型店を出店することに加え、月商が高いモールではモール内の立地をさらに改善、売場面積の拡大や店内のリノベーションを進めることにより、1店舗当たりの月商を現在の1.5倍以上に引き上げていく計画です。

すでに前期からスクラップ&ビルドを22店舗行っており、平均で1店舗当たりの月商は、約1.5倍に改善しております。

個店経営への変革の実行（２）

① 出店戦略の転換

- ・上海、広州などのグローバル旗艦店・旗艦店は、現在のお客様のニーズ・価値観に合わせて刷新
- ・今後は旗艦店を出店していない重慶、成都、天津、西安、昆明、鄭州など成長ポテンシャルが大きい都市に圧倒的な存在感をもつグローバル旗艦店・旗艦店を出店
- ・店舗からの絶え間ない情報発信や地域貢献活動で、地域のお客様からの支持を集める
- ・2024年5月にオープンした武漢楚河漢街店では、地元大学と連携するなど、個店経営による施策を実施。オープン当日は3万人以上のお客様が来店し、大成功を収めた
- ・LifeWearのユニークな価値は、ショッピングモールにとってもメリットが大きく、互いにwin-winの関係を維持、最も誘致したいブランドとなっている



武漢楚河漢街店では、地元大学と連携するなど、地域への情報発信を強化

9

また、グローバル旗艦店、旗艦店を軸にLifeWearのブランディングも強化していきます。

上海、広州などに店出しているグローバル旗艦店・旗艦店については、現在のお客様のニーズや価値観に合わせて刷新していきます。

また、国土が広い中国大陆では、旗艦店が少ないため、今後は、旗艦店を出店していない重慶・成都・天津・西安・昆明・鄭州など、成長ポテンシャルが大きい都市に圧倒的な存在感をもつグローバル旗艦店・旗艦店を出店していきます。これらの店舗からの絶え間ない情報発信や地域貢献活動を行っていくことで、地域のお客様からの支持を集め、存在感を高めていきます。

その一環として、今年5月に売場面積650坪の武漢を代表する旗艦店、武漢楚河漢街店をオープンいたしました。世界最大級の大学生数を誇る武漢で、地元の大学とタッグを組み、大学構内でフォーラムを主催し、将来的な雇用の機会を説明したほか、学生によるファッションショーを開催し、多くの大学生と交流いたしました。オープン当日は3万人以上のお客様が来店し、大成功を収めました。

我々は店舗の数よりも質にこだわっているため、出店の基準は非常に高いです。年間80店舗の出店は簡単ではないですが、ユニクロが提供するLifeWearのユニークな価値は、ショッピングモールにとってもメリットが大きいと思いますし、我々もモールと一緒にその地域を盛り上げていくために努力していきます。

互いにwin-winの関係を維持してきたことで、現在もユニクロは中国大陆で、最も誘致したいブランドになっていると思います。

武漢楚河漢街店（旗艦店）オープン初日



武漢の旗艦店のオープン初日の様子を、こちらの動画でまとめているのでご覧ください。

個店経営への変革の実行（3）

② 店舗とEコマースのさらなる融合

- ・売上全体に占めるE Cの比率は約25%、うち、O2O（Online to Offline）は約40%（24年8月期9カ月実績）
- ・店舗からE C、E Cから店舗の相互送客により、事業全体の売上拡大に貢献
- ・中国大陸のユニクロは直営の店舗網・店舗運営力があることに加え、E Cでの強い集客力があり、在庫の一元化で、店舗・E Cが融合したサービス、情報発信が可能
- ・店舗スタッフ自らが出演するライブコマース「Live Station」が人気
今後は全店舗での実施に向け、約2,000人の出演店舗スタッフを育成中
- ・自社のデジタルツールに加え、WeChatや中国版TikTokなども最大活用
- ・売上全体に占めるE Cの比率は30%をめざす



▲Live Stationでは、各店舗のスタッフ自らが積極的に情報を発信



中国版TikTok経由で購入が可能▶



2つ目は、店舗とEコマースのさらなる融合です。
中国大陸の売上全体に占めるEコマース売上高の比率は約25%、
そのうち、Online to Offlineは約40%を占めております。

店舗からEコマース、Eコマースから店舗へお客様がシームレスにお買い物いただける
サービスを拡充し、相互に送客しあうことで、事業全体の売上拡大に貢献しております。

中国大陸では、ユニクロは直営店舗網と店舗運営力があることに加え、
Eコマースでの強い集客力があります。
さらに店舗とEコマースの在庫の一元化によって、店舗とEコマースが融合したサービス、
情報発信が可能となっております。

また、店舗スタッフ自らが出演するライブコマース「Live Station」が人気で、
各地域で、お客様からの支持が高まっております。
今後は全店舗でのライブコマースの実施に向け、約2,000人の出演店舗スタッフを育成中です。
こうした自社のデジタルツールに加え、WeChatや中国版TikTokなどの
デジタルプラットフォームも最大限に活用し、売上全体に占めるEコマース比率を30%へ引き上げることをめざします。

中国大陸のUNIQLO Live Station



ライブステーションで、私たちがどのような発信をしているか、ご紹介したいと思います。
こちらの社内教育用の動画をご覧ください。

個店経営への変革の実行（４）

③ 地域特性に合った商品構成の強化

- ・中国大陸は、長年のパートナー工場が多数あり、生産地であり消費地でもあるため、「売りながらつくる」をより高いレベルで実施できる
- ・2024年5月末の在庫は前年同期末比約10%減
- ・こうした強みを活かし、気候、生活習慣、文化などに応じて、中国大陸を地域分けし、特性に合わせた商品構成の構築と在庫コントロール、マーケティングを強化
- ・例えば8月では、華南では夏物商品が売上ランキングで上位を占めるが、華北では秋物や冬物商品が売れ筋。このような違いが地域によって複雑化するため、きめ細やかに対応

<8月の華南・華北の売れ筋ランキング>

ランク	華南	華北
1	コットンリラックスアンクルパンツ（秋）	コットンリラックスアンクルパンツ（秋）
2	エアリズムコットンオーバーサイズTシャツ（夏）	フランネルシャツ（冬）
3	UT（NYポップアート）（夏）	スラブコットンシャツ（秋）
4	ドライカノポロシャツ（夏）	コットンシャツ（秋）
5	ウオッシュジャージパンツ（夏）	フランネルパンツ（冬）

3つ目に、地域特性に合った商品構成の強化です。

ユニクロは、中国大陸の繊維産業とともに発展し、事業の拡大で中国大陸に貢献してきました。

長年のパートナー工場が多数あり、生産地でありながら、消費地でもあるため、

「売りながらつくる」をより高いレベルで実施できる地域です。

そのため、販売がスローダウンするなかでも2024年5月末の在庫は、前年同期末比で約10%削減できております。

こうした強みを活かし、気候、生活習慣、文化などに応じて、中国大陸を地域分けし、

地域の特性に合わせた商品構成の構築と在庫コントロール、マーケティングを強化していきます。

例えば8月では、華南ではまだ気温が高く、夏物商品が売上ランキングで上位を占めていますが、

気温が低下し始める華北では、秋物や冬物商品が売れ筋となっております。

これは一例ですが、季節の端境期にはこのような違いがより地域によって複雑化します。

そのため、在庫の持ち方や、マーケティングについては地域に応じてきめ細やかな対応をしていく必要があります。

個店経営への変革の実行（５）

④ 経営人材の育成と創出

- ・一人ひとりが経営者マインドで考え、自ら能動的に判断し、実行できる「全員経営」に変革
- ・商売人としての店長を育成するために、グローバルと連動した店長コンベンションを実施し、社内のグローバル教育ツールを活用した企業理念、商売の原理原則の研修に加え、経営陣が毎週店舗に入り込んで現場で経営者教育を実践
- ・毎年300人程度の優秀な人材を採用。昨年は約14万人から新卒採用への応募があり、採用市場での人気は引き続き高い。今後も経営者人材を大量採用、育成



▲ 9年連続で「トップ・エンployer」に認定



▲ 経営陣が年間500店舗以上を訪問し、現場で教育



▲ 動画の教育コンテンツ

4つ目は、経営人材の育成と創出です。

一人ひとりが経営者マインドで考え、自ら能動的に判断し、実行できる「全員経営」に変革していきます。

商売人としての店長を育成するために、グローバルと連動した店長コンベンションを実施しているほか、社内のグローバル教育ツールを活用して、企業理念や商売の原理原則の研修を行っております。

また、私を含めて経営陣が、毎週店舗に入り込み、現場で店長への経営者教育を実践しております。

中国大陸では、毎年300名程度の優秀な人材を採用しております。

昨年度は約14万人から新卒採用への応募があり、採用市場での人気は引き続き高いです。

今後も継続的に、経営者人材を大量採用し、育成していきます。

グローバルで最も重要な人材拠点

グローバル17の国・地域へ累計118名を輩出

- ・グローバルヘッドクォーターと協業し、海外事業で最大の人材輩出拠点
- ・中国大陆の優秀な人材をグローバルで通用する経営陣に育てることに加え、各国の事業基盤の強化や現地人材のロールモデルになることで、グループ全体の人材の厚みを強化
- ・経験から得たさまざまな視点を経営に活かし、世界中のすべてのお客様の満足度を高める



フランシス・ユー
ユニクロ米国
ウィメンズMD部 部長



ティエンロン・ジャン
ユニクロマレーシア
社内教育機関（FRMIC）部長



シュンリー・ジュー
ユニクロ米国
営業部 部長



チエン・リユー
ユニクロ欧州
EC事業部 マネジャー

また、グローバルヘッドクォーターと協業し、グローバルに人材を輩出しております。
中国大陆では、グローバル17の国と地域に、累計で118名の優秀な人材を送り出すなど、
海外事業で最大の人材輩出拠点になりつつあります。

中国大陆の優秀な人材をグローバルで通用する経営陣に育て上げることに加え、
各国の事業基盤の強化や現地人材のロールモデルになることで、
グループ全体の人材の厚みを強化いたします。

また、経験から得たさまざまな視点や考え方を経営に活かし、
世界中のすべてのお客様の満足度を高めていきます。

**2028年8月期に売上収益1兆円を達成し、
売上収益3兆円をめざす
将来的には、3,000店舗の店舗網へ**

**個店経営・全員経営を実践し、
グレーターチャイナで最も必要とされる
ブランドになる！**

我々は、2028年8月期にグレーターチャイナで売上1兆円の目標達成に向けて、まい進していきます。
売上3兆円を見込める大きな市場であることに変わりはありません。
店舗の質を重視しながらも、将来的には、3,000店舗の店舗網を構築していきます。

個店経営・全員経営を実践し、グレーターチャイナで最も必要とされるブランドになるために全社員が一丸となって、頑張っていきますので、応援のほどよろしくお願いいたします。