

2006年4月13日

ユニクロ事業の海外戦略

～世界No.1のカジュアルブランドになるために～

スティーブン・デिकास

株式会社ファーストリテイリング

海外事業担当 執行役員

昨年よりファーストリテイリング・グループの執行役員として、海外ユニクロ事業を担当しているスティーブン・デिकासと申します。

ユニクロの目標は世界No.1のカジュアルブランドになることです。
そのためには海外事業の規模を拡大し、収益力のあるビジネスに成長させていくことが鍵になります。

海外ユニクロ事業の目標



**2010年売上高1000億円・
経常利益100億円**

海外ユニクロ事業の中長期的な目標は、2010年までに売上高1000億円、経常利益で100億円を達成することです。

すでに進出している英国と中国の事業は、数年が経過し、成長を続けています。

新たに進出しました香港と韓国の事業は、売上高・収益とも計画以上で順調に推移しており、海外事業の拡大の成功事例となっています。

米国については、カジュアルウェアの激戦地でもあり、同業他社の多くと同じくやや苦戦しておりますが、海外戦略を着実に実行していくことで数年以内に黒字化できると確信しております。

それではどのように海外事業を成功させるのか、戦略のポイントをお話いたします。

1. 国内チームを最大限に活用

- **社内の考え方を根本的に変え、全員がグローバル意識をもつ**
- **商品開発・マーケティング・営業などの各分野で本社ユニクロ機能の知識と能力を活用する**

世界で成功するためには、国内ユニクロの卓越した人材や圧倒的な強みのすべてを最大限に活かすことが必要です。

このためには、社内の考え方を根本的に変えなければなりません。

最近まで「海外事業は国内事業とは別だ」という考え方が大勢を占めていましたが、この考え方を捨てるのが大切だと思います。

私たちは世界各国に店舗を展開するひとつのブランド、ひとつの事業です。

社員は、部署にかかわらず、私たちがグローバル企業であることを認識し、それにふさわしい行動をとらなければなりません。

海外の事業も国内事業と同じレベルで考える必要があります。

そうしてはじめて、日本のチームの経験と能力を海外事業において最大限に活かすことができます。

社内ではすでに、この方針で動き始めており、海外事業には各部署のリーダーが深く関わるようになっていきます。

2. 成功要素の世界展開

- **商品（品質・価格・スタイル・品揃え）**
- **顧客サービス（日本基準）**
- **店舗（売場での体感）**

日本で成功した理由はいろいろとありますが、重要な成功要素は商品、顧客サービス、そして店舗です。

これらの成功要素を世界展開していくのが大事だと思います。

商品とは、つまり、品質、価格、スタイル、品揃えのことです。

サイズこそ違い、ユニクロは基本的に世界で日本と同じものを販売しており、商品についてはすでに世界展開が進んでいます。

次に、顧客サービスと店舗というあと二つの成功要素については、世界展開は少し難しいかもしれませんが、店舗で顧客サービスやユニクロらしさを体感していただくことがユニクロというブランドを理解していただく最善の方法だと思います。

香港と韓国での成功要因として、日本の店舗同様、最高の顧客サービスを提供し、楽しくお買い物をしていただける環境を作ったということがあります。

逆に、店舗の環境と顧客サービスにおいて、従来のユニクロで必要とされる基準に達していない地域では苦戦してきたといえます。

顧客サービスと店舗を改善するために私たちはあらゆる努力を積み重ねてきました。

こうした地道な努力が、わたしたちの事業では絶対におろそかにできない基本なのです。

3. 強い現地チームを作る

- **経営陣に現地の優秀な人材を採用**
 - リーダーシップ
 - アパレル業界での経験
 - 現地の市場・文化・トレンドに精通
- **現地でのビジネスパートナーとの提携**

次の重要なポイントは、強い現地チームを作ることです。

海外子会社のなかには、経営陣が全員日本人であるところがあります。

もちろん一人ひとり是非常に優秀ですが、異国の市場と文化で困難な状況を的確に理解し、采配を振るうことは難しい場合があります。

ですから海外事業のトップの役職に、強いリーダーシップのある優秀な現地経営者がついており、日本のマネジャーや本社チームと密な連携をとることが非常に重要です。

また、強いチームをつくるため最も効率的な方法として、強い現地パートナーと提携する方法があります。

韓国のユニクロが成功した要因のひとつに、ロッテとの強力なパートナーシップがありました。これは今後のよいモデルになると思います。

4. ブランド力を高める

- 2006年秋、NYのSOHOで旗艦店オープン
売場面積 約1,000坪
- 旗艦店で商品開発・VMD・店舗運営について今あるユニクロのベストを投入
- 世界の主要都市で旗艦店を展開

旗艦店が最高のユニクロを表現

最後のポイントは、ブランド認知度を高めることです。

ユニクロは日本では有名ですが、海外ではまだあまり知られていません。

競合他社と差別化し、事業を確立するためには、ブランド認知度を高め、ユニクロとは何なのかを広く知ってもらうことです。

その最も効果的・効率的な方法が、旗艦店を出店し、店舗を通じてブランドの認知度を高めることだと考えています。

ユニクロのよさを直接店舗で体感してもらうことこそが、ユニクロのメッセージを最も効果的に伝える方法だからです。

私たちは旗艦店によって最高のユニクロを表現したいと考えています。

NYグローバル旗艦店

Prada		A/X
Victoria's Secret		Dean & DeLuca
Kate's paperie	B	Ann Taylor Loft
Scholastic store	R	H&M
Sephora	O	David Z Shoes
Ann taylor	A	Banana Republic Women
Mystique Boutique	D	Streetwear
Duke Café	W	UNIQLO Global Flagship
Juno	A	Foravi
Vacant	Y	Zabari
Guess		Steve Madden
Zales Jewelers		Levis
Sharagano		Arden B
Steven		Scoop NY
Café Bari		SOHO lab
Chase Bank		Banana Republic Men

そのために私たちは2006年秋、ニューヨークのSOHOにグローバル旗艦店を出店いたします。
この旗艦店はニューヨークだけではなく世界中のユニクロの旗艦店となります。

SOHOの旗艦店は、ユニクロ史上最大の売場面積約1,000坪を予定しております。
これまでにないユニクロのお店で、お客様に最高に楽しく買い物していただけるようになります。

こうした旗艦店は、事業を展開している各国のファッション都市でも展開していく予定です。
現在のところロンドン、上海、パリにも出店を検討しております。
私たちはニューヨークに限らず世界のお客様に最高のユニクロを体感していただけるようにしたいと考えています。

ありがとうございました。