

# ユニクロ東南アジアが グローバルで飛躍するための成長戦略

**山田 悠樹**

株式会社ファーストリテイリング

グループ執行役員

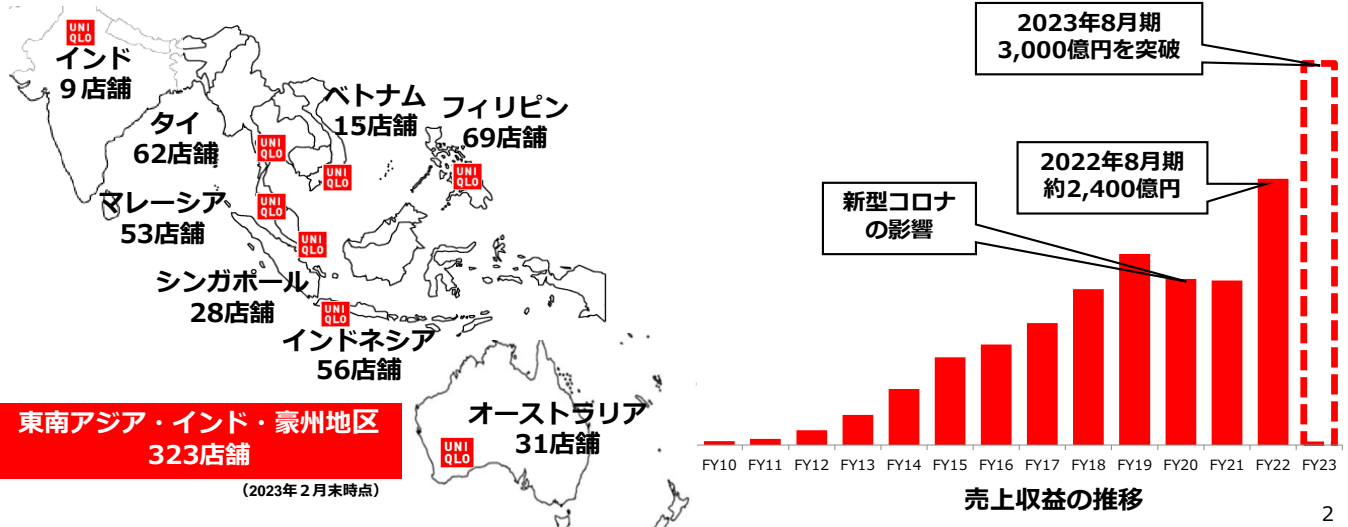
シンガポール、マレーシア、フィリピン CEO

シンガポール、マレーシア、フィリピンを担当しております山田 悠樹と申します。簡単に自己紹介をさせていただきますと、2001年にファーストリテイリングに入社し、店長、スーパーバイザーなどを経て、2010年から欧州と米国で営業として赴任。2017年からマレーシアに赴任し、2019年にはマレーシア、シンガポールのCEO、2022年からは、フィリピンのCEOも務めております。よろしくお願いいたします。

本日は、私からは、「ユニクロ東南アジアがグローバルで飛躍するための成長戦略」についてお話しさせていただきます。

# 東南アジア・インド・豪州地区の店舗数と売上推移

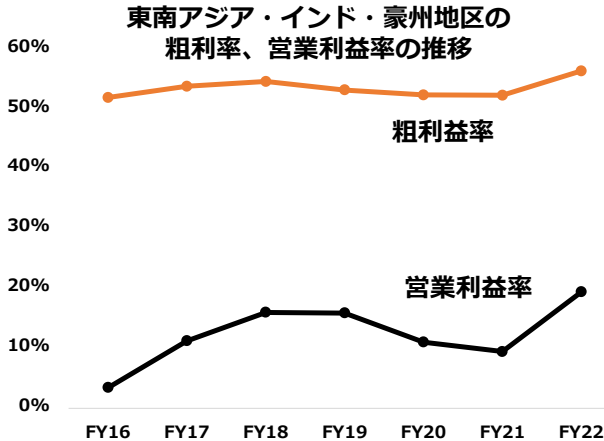
- ・各国都市部を中心にドミナント化、2023年2月末現在で計323店舗
- ・コロナ禍を越え、2022年末から更なる成長を遂げている
- ・2018年8月期に発表した2023年8月期の売上収益目標3,000億円を、今期末に達成見込み



まずは、現在の、東南アジア・インド・オーストラリア地区の状況についてご説明いたします。2009年にシンガポールに初めて進出して以来、展開国の拡大、ドミナント化を進めた結果、2023年2月末現在で、323店舗を展開しております。コロナ禍を越え、2022年末から更なる成長を遂げており、2018年8月期に発表した2023年8月期の売上収益目標3,000億円を、今期末に達成する見込みです。

## 東南アジア・インド・豪州地区の収益構造

- ・ 営業利益率は、コロナ禍で一時的に低下したものの、2022年度からは、再び高い水準を達成、今期も同水準を維持できる見込み
- ・ 1店舗当たりの売上収益は、コロナ前に比べて約1.5倍に。利益額は倍増
- ・ ブランドや商品の価値を伝えるマーケティングが奏功し、値引き販売が大幅に減少
- ・ ブランドのポジショニングが上昇するにつれて出店条件が改善し、家賃比率が低減



ユニクロ オーチャードセントラル店 (シンガポール)

東南アジア・インド・オーストラリア地区において、営業利益率は、コロナ禍で一時的に低下いたしました。2022年度は、再び高い水準を達成、今期も同等の水準を維持できる見込みです。

1店舗あたりの売上収益は、コロナ前に比べて約1.5倍、利益額は倍増と大きく成長しています。また、ブランドや商品の価値を伝えるマーケティングが奏功し、値引き販売も大幅に減少しています。そのほか、ブランドのポジショニングが上昇するにつれ、デベロッパー様から提示いただく出店条件が改善し、家賃比率が低減しています。

## ① LifeWearの浸透

### ・商品価値を伝えるマーケティングの強化

商品の価値を伝えるコンテンツ（LifeWear magazine、UNIQLO Masterpieceのカタログなど）と連動した店頭販促やイベントなどを通じ、究極の普段着としてのLifeWearの価値が、お客様に浸透し始めている



エアリズムコットン  
オーバーサイズTシャツ

シンガポールでは、エアリズムの  
認知度が日本以上に高い(自社調べ)



マレーシアでは、店頭でのイベント  
にも力を入れている



人気のバッグの情報をSNSで拡散、  
各国で人気商品に

4

東南アジア・インド・オーストラリア地区の業績が好調なのは、主に4つの要因があると考えています。

まず、一つ目は、「LifeWear」の浸透です。  
商品の価値を伝えるコンテンツと連動した店頭販促やイベントなどを通じて、究極の普段着としてのLifeWearの価値が、お客様に浸透し始めていると感じています。

例えば、シンガポールでコロナ禍にエアリズムの機能性を訴求した結果、エアリズムコットンオーバーサイズTをはじめとするエアリズム商品が大人気となり、認知度も大幅にアップしました。

このように、私たちのブランドを理解していただくことで、お客様からの商品やサービスへの信用が高まっています。

## ②ユニクロへの信頼、社会貢献に対する評価が向上

- ・コロナ禍における各国で、ユニクロの社会貢献活動が評価されている
  - ✓ シンガポール： 医療従事者、デリバリーサービスドライバー、飲食業従業員などへマスクの寄贈、基幹産業企業へのユニフォーム・ポロシャツの提供などを実施
  - ✓ マレーシア： 豪雨・洪水被災地域へ衣料提供や、障がいのあるお客様のお買物体験、植樹活動を継続的に実施
  - ✓ タイ： 地域コミュニティ向けのサステナビリティイベントや、タイ王国王女とともに赤十字子どもの家を支援



シンガポールで公共交通機関のスタッフと通勤客にマスクを寄贈



マレーシアでは植樹活動に取り組む



タイ王国のシリントーン王女と赤十字子どもの家を支援

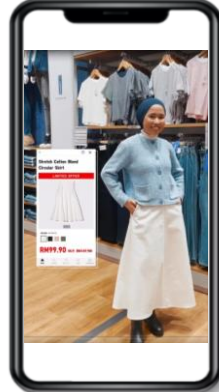
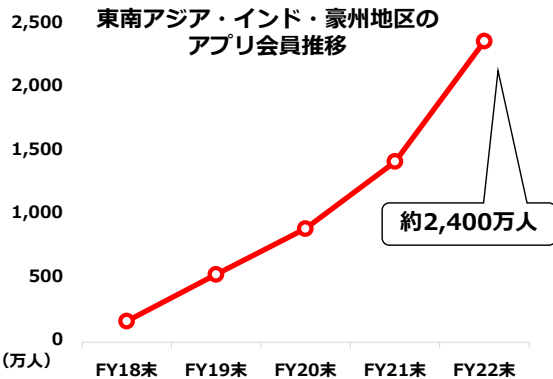
2つ目は、「ユニクロへの信頼、社会貢献に対する評価が向上」しつつあることです。

東南アジア・インド・オーストラリア地区において、各国が必要とするさまざまな支援や社会貢献活動に積極的に取り組んでおります。ここにあるのは一例ですが、これ以外にも、各国で多くの社会貢献活動を推進しています。

こうした、各国での社会貢献活動によって、少しずつですが、ユニクロブランドや企業の姿勢が、お客様に認知され始めており、ユニクロへの信頼が高まっていると感じています。

### ③多様な顧客層の拡大

- ・コロナ禍で、地元に着した商売、マーケティング活動が実を結び、これまで以上に地元のお客様からの支持が高まる
- ・外出規制緩和による旅行需要の回復や外出機会の増加で、街着やオフィスウェア、旅行用ウェアなど外着需要が高まり、売上を押し上げる
- ・デジタルマーケティング強化による若年層の拡大。店舗スタッフがキャストとなり、SNSなどでの情報発信を積極的に実施。10代、20代の若年層からの支持が高まる



SNS上では、店舗スタッフによる商品紹介などを実施 6

3つ目は、「多様な顧客層の拡大」です。

コロナ禍の3年間、旅行需要が少ないなかで、地元のお客様のニーズに着した商売やマーケティングを行ったことで、コロナ前以上に、地元のお客様からの支持が高まりました。

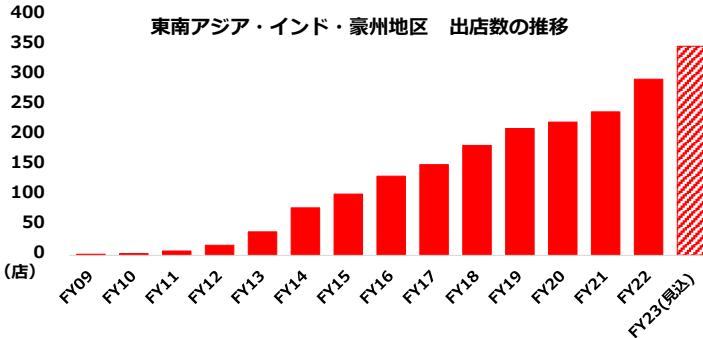
それに加え、外出規制緩和による旅行需要の回復や外出機会の増加で、街着やオフィスウェア、旅行用ウェアなど外着需要が高まり、売上を押し上げています。

また、デジタルマーケティングを強化したことで、若年層のお客様が増加しています。

東南アジアは、10代、20代が人口に占める割合が、とても高いのですが、そのなかで、店舗スタッフがキャストとなり、SNSなどでの情報発信を積極的に実施しています。若い世代も共感できるコンテンツを発信することで、10代、20代の若年層からの支持が高まっています。

## ④各国での出店拡大とドミナント化

- ・各国の経営者自らが定期的にデベロッパーや地主とコミュニケーションすることで、長期にわたる良好な信頼関係を構築
- ・今後の成長ドライバーであるロードサイド店舗の売上が好調、出店を拡大。ユニクロでの目的買いが増え、従来の大型モールでの購買とは異なる、新たな購買行動が生まれている
- ・S&Bを加速し、より大型化、好立地化を進める。ブランディングの強化とお客様の利便性向上を図る



タイのロードサイド店舗 ラッカバン店

最後に、「各国での出店拡大とドミナント化」です。

各国の経営者自らが定期的にデベロッパーや地主とコミュニケーションすることで、長期にわたる良好な信頼関係を構築しています。

これまで、ショッピングモールへの出店を重視して進めてきましたが、タイやフィリピンなどでは、ロードサイドへの出店も積極的に進めています。これらロードサイド店舗は、売上が好調のため、これからの成長ドライバーとして、さらに拡大、出店させていく計画です。

ユニクロ店舗での目的買いが増え、従来の大型モールでの購買とは異なる、新たな購買行動が生まれていることを感じています。

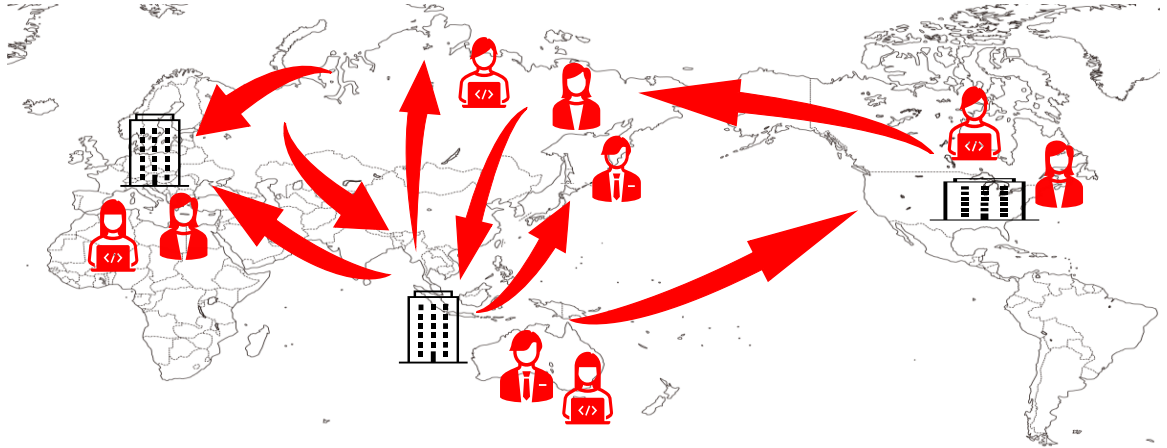
同時に、今後はスクラップ・アンド・ビルドを加速し、より大型化、好立地化を進めてまいります。ブランディングの強化とお客様の利便性の向上を同時にはかることで、さらなる集客増へと結び付けてまいります。

**世界最大の成長ポテンシャルをもつ  
東南アジア・インド・豪州地区で、  
売上収益1兆円をめざす**

将来的には、世界最大の成長ポテンシャルをもつ東南アジア・インド・オーストラリア地区で、売上収益1兆円をめざします。



真のグローバル企業になるために  
グローバルヘッドクォーターと完全連動して  
「Global is local, Local is global」を実現



そのためには、グローバルヘッドクォーターと完全連動して、常に情報を共有し合い、「Global is local, Local is global」を実現してまいります。

### ①人材育成を強化し、少数精鋭の経営体制へ変革

- ✓ 東南アジアとグローバル間での人材異動の活性化。世界中の現場で経験を積んだグローバルで通用する経営人材の育成
- ✓ 経営理念を理解し、ブランドの価値を店頭で体現できるスタッフの育成

### ②ロードサイド型店舗の戦略的出店を加速

- ✓ 大型モールでの買い回りではなく、「ユニクロに買いに行く」という新しい購買行動を確立
- ✓ 高い収益性を維持しつつ、地域密着型のロードサイド型店舗の出店を強化
- ✓ リアル店舗とECの融合で、お客様が「いつでも、どこでも」商品を購入できる環境を実現
- ✓ グローバル旗艦店やショッピングモールへの出店を含め、現在の年間70店舗の出店体制から、徐々に年間100店舗出店できる体制に

具体的に取り組んでいくことは、

第1に、「人材育成を強化し、少数精鋭の経営体制へ変革」してまいります。

東南アジアとグローバル間での人材異動を活性化し、世界中の現場で経験を積んだグローバルで通用する経営人材の育成していきます。

また、経営理念を理解し、ブランドの価値を店頭で体現できるスタッフを育成することも必要です。

第2に、「ロードサイド型店舗の戦略的出店を加速」させます。

大型モールでの買い回りではなく、「ユニクロに買いに行く」という新しい購買行動を確立していきます。

高い収益性を維持しながら、地域密着型のロードサイド型店舗の出店を強化します。

また、リアル店舗とEコマースの融合で、お客様が「いつでも、どこでも」商品を購入できる環境を実現していきます。

そして、グローバル旗艦店やショッピングモールへの出店を含め、

現在の年間70店舗の出店体制から、徐々に年間100店舗を出店できる体制に変革していきます。

## 「第4創業」に向けた成長戦略とチャレンジ

### ③ 東南アジア・インド・豪州地区発のグローバルで売れる商品開発

- ✓ 東南アジア・インド・豪州地区のお客様のニーズを的確に捉え、これまでにない新しい生活習慣をつくり、グローバルで売れている商品の着こなしを提案  
(=東南アジア・インド・豪州地区でのLifeWearを確立)
- ✓ グローバルヘッドクォーターとともに、亜熱帯地域の気候や季節に合ったグローバルで売れる東南アジア発の商品を開発

### ④ 「情報製造小売業」を確立

- ✓ 店頭から得られるお客様の声や販売情報を基に、グローバルヘッドクォーターと連動して、お客様が欲しい時に、欲しい商品が買えるサプライチェーンを構築
- ✓ 情報を商品化するだけでなく、東南アジアのお客様が、ほしいと思う適切なタイミングで、お客様に情報を発信
- ✓ 東南アジア内の生産地の集約、輸送手段の最適化で物流費やリードタイムを削減

第3に、「東南アジア・インド・オーストラリア地区発のグローバルで売れる商品開発」に力を入れていきます。

東南アジア・インド・オーストラリア地区のお客様のニーズを的確に捉え、エアリズムのような新しい生活習慣をつくり、グローバルで売れている商品の着こなしを提案していくことで、東南アジア・インド・オーストラリア地区でのLifeWearを確立したいと考えています。

また、グローバルヘッドクォーターとともに、亜熱帯地域の気候や季節に合ったグローバルで売れる東南アジア発の商品を開発し、より多くのお客様にLifeWearを実感いただきたいと思えます。

第4に、「情報製造小売業」を確立してまいります。

店頭から得られるお客様の声や販売情報を基に、グローバルヘッドクォーターと連動して、お客様が欲しい時に、欲しい商品が買えるサプライチェーンを、構築していきます。また、情報を商品化するだけでなく、東南アジアのお客様が、ほしい、と思う適切なタイミングで、お客様に情報を発信していきます。

さらに、東南アジア内の生産地の集約、輸送手段の最適化で物流費やリードタイムを削減したいと考えています。

# 東南アジア・インド・豪州地区で 最も信頼されるNo.1ブランドになる

こうした取り組みによって、  
東南アジア・インド・オーストラリア地区で最も信頼されるNo. 1 ブランドになりたいと  
考えています。

以上、私からのプレゼンを終わります。