

# 中間期の振り返りと今後の成長戦略

**柳井 正**

---

株式会社ファーストリテイリング  
代表取締役会長 兼 社長

1

それでは今中間期の振り返りと今後の成長戦略についてお話したいと思います。

## 中間期の結果は売上・収益ともに好調

売上高	3,164億円 (前年同期比+11.3%)
営業利益	542億円 (前年同期比+25.8%)
経常利益	534億円 (前年同期比+25.4%)
当期利益	286億円 (前年同期比+26.3%)

ごらんのよう、非常に好調な決算でございました。これは社員の献身的な努力のおかげではないかと思いますが、その要因と今後の成長戦略についてお話ししたいと思います。

## ブランドアイデンティティの実践

ユニクロは、あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする、新しい日本の企業です

本当に価値ある商品・高付加価値商品を提供することを通じて伝える



お客様の支持を得た



まずこの上半期、どうして売れたのかについてお話ししたいと思います。

一番の要因は、われわれユニクロのブランドの本質がお客様により伝わってきたことではないかと考えています。われわれユニクロブランドのアイデンティティは、ユニクロはあらゆる人がよいカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業です、といったことです。本当に価値ある商品、あるいは高付加価値商品を提供することで、ユニクロのブランドメッセージが伝わったのではないかと思います。それで、お客様のご支持をいただけたのではというふうに考えています。ユニクロは値ごろな価格で本当によい商品を販売している、世界随一の小売業と自負いたしております。

## 各国においてブレークスルーの兆し

- 米 国 → Soho NY店(グローバル旗艦店)の黒字化
- 英 国 → 311オックスフォードストリート店(グローバル旗艦店)のオープン
- 韓 国 → 明洞店(韓国初の大型店)の成功
- 中 国 → 北京への出店  
→ 出店の加速(早期に100店舗体制へ)
- フランス → コンセプトショップの成功  
→ グローバル旗艦店出店の決定

次に海外ユニクロ事業のブレークスルーについてお話します。

ようやく各国で次のステージにいける気配が見えてきました。

NYのSOHOの旗艦店が大変よく売れて黒字化が見えてきました。

また、英国もオックスフォードストリートとリージェントストリート近辺に四店舗を構え、311オックスフォードストリートにグローバル旗艦店をオープンしました。

韓国では韓国初の大型店明洞店をオープンさせ成功いたしました。今から韓国内の大量出店を目指していきます。

中国も、先日北京の西田地区に出店して、今年度中に北京に三店舗オープンいたします。今後は韓国、中国、できるだけ早く、それぞれ100店舗をつくり、それぞれの国でNo.1のカジュアルウェアの企業になりたいと思っています。

フランスのパリはコンセプトショップが成功して来年にはグローバルの旗艦店を出店することが決定しております。

## 日本No.1からアジアNo.1、そして世界No.1へ

欧米においてユニクロが示した存在感が、  
グローバルな好循環をもたらす

アジア地域における、圧倒的なNo.1ブランドを  
目指す

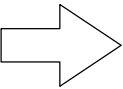
ユニクロは日本一から圧倒的なアジアNo.1カジュアルウェア小売企業になり、アジアの主要市場すべてでNo.1のカジュアルウェアの小売企業になりたいと、そういうふうに思います。最終的に世界No.1のカジュアルウェア小売企業になるというのがわれわれのビジョンです。

## 商品力のさらなる強化

### ウイメンズ商品の充実

- ・ ファッションベーシック
- ・ コレクションとしての商品構成
- ・ 高付加価値商品の開発

### 世界戦略商品の展開

- ・ UT(Tシャツ)
  - ・ ジーンズ
- 
- 日本の技術(生地、加工)や文化などを世界へ発信

### 画期的機能を備えた商品の開発

- ・ ヒートテック
- ・ スタイリッシュホワイト(透けにくい白)
- ・ スペシャルブラック (色褪せしにくい黒)

次にユニクロ事業の成長戦略としての商品力の更なる強化をしていきたいと思いをします。

まず、ウイメンズ商品を充実させていきます。特にファッションベーシックの分野で世界のNo. 1になりたいと思いをします。

誰もが欲しくなるエッジのきいた、東京、NY、パリ発のコレクションを展開していきたいと思いをします。

カシミアに代表される高付加価値商品を大量に販売していきたいと思いをします。

またTシャツやジーンズのような日本の技術や文化を使った世界戦略商品を世界中で売ってきたいと思いをします。

さらに冬に大ヒットしたヒートテックや、透けない白のパンツや、色あせしないブラックパンツ等、今までにない画期的な機能を持った商品を開発していきます。

## 情報発信基地としての店舗

### グローバル旗艦店

ユニクロのブランドアイデンティティを伝える  
情報発信基地としての役割を果たす

### 大型店展開の本格化

- ・ 国内大型店舗網の拡大
- ・ 世界中に広がる大型店



次に情報発信基地としての店舗についてお話しします。

ユニクロは今、欧米でもアジアでも日本を代表するカジュアルウェアブランドとして認知されています。

これらはNY、ロンドンのグローバル旗艦店、韓国、香港、中国の大型店や日本各地の大型店、あるいはコントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、セオリー等のオーナーとしてのファーストリテイリングの存在が大きく寄与していると思います。

今後は国内外問わず大型専門店をできるだけ早い機会に、年間200店舗程度は出店できる状態を作りたいというふうに思います。

## グローバルマーケティング

マーケティング・PR活動をグローバルに連動させる  
日本発のコミュニケーションメッセージを、世界中の人々が  
受信できる優れたクリエイティブツールにこめて発信する

## グローバルマーチャンダイジング

世界中のお客様に喜ばれる商品を創り出す  
世界中のあらゆるお客様が、本当に欲している商品を、  
ユニクロの力で生み出す

次にグローバルマーケティングとグローバルマーチャンダイジングについてお話します。

この春からUT、すなわちユニクロのグラフィックTシャツを世界中で売り出すために、日本の漫画を中心に、世界の人にその真価を問う日本初のグローバルマーケティングとマーチャンダイジングをやっていきます。

本格的にはこの秋冬から、佐藤可士和さん、中村勇吾さん、前田知巳さん、マークス・キルシュテインさんのゴールデンチームと共同で、ユニクロの良いところを世界中に伝えるグローバルキャンペーンを開始します。

世界中のお客さまが本当にほしがる商品を次々に作っていきたいというふうに思っています。

## 品質を追求した生産体制

### 日本の繊維技術

世界最高と言われる、日本の繊維技術を駆使

### 世界最高水準のサプライヤー

世界最新鋭の施設と、世界有数の生産能力

**厳しい品質基準を持つ日本のお客様に、  
ご満足いただける品質を・・・**

品質に関しては、厳しい品質基準を持った日本の消費者を満足してもらえる商品を企画、開発、生産していきます。

さらに世界最高の日本の繊維技術を使い、中国の世界最新鋭の工場での大規模な生産をしていきます。

例えば、われわれの最大のサプライヤーは1工場で3万3000人の従業員が年間に1億4000万点の製品を作っています。そのうち1億点はわれわれが販売しています。そこでは何百万点単位でユニクロの戦略商品を次々に作っています。

## 成長を支える仕組みづくり

### 生産と販売の連動

- ・ お客様のご要望が直接、企画や生産に反映される仕組み
- ・ 生産調整/SKUフォロー

### ローコスト経営

グローバル化、グループ化を推進する中で肥大化した部分を徹底的にスリム化

次に成長を支える仕組みを磨き上げていきたいと思っています。

1年半前から周到に準備をし、綿密な計画をつくり、生産と販売が連動したビジネス、すなわちお客様の要望が直接企画や生産に反映される生産販売体制をつくっていきます。

経営者と店頭が、一緒に商品やブランドや会社を売り込んでいく、強力な販売体制を作ります。

また、今まで以上にローコスト経営をして、収益とお客様の満足を追求していきたいというふうに思っています。

## 生産地開発

### 生産地域の拡大

- ・ 中国以外の生産地を開発
- ・ 現在の生産パートナーと共に、生産地を開拓
- ・ ベトナム/カンボジア/バングラデシュ

### 生産パートナーの開拓

- ・ 新たな生産地で、新たな生産パートナーを開拓

生産地を中国から他の地域にも拡大していきます。

それも現在の中国の生産パートナーとともに生産地を開発していきたいというふうに思います。

また、ベトナム、カンボジア、バングラデシュでの新たな生産パートナーを開発していきます。

## 世界中の主要市場に順次進出

### シンガポールへの出店

新たな可能性を追求し、アジアNo.1のユニクロへ

### 他の国や地域の可能性

中国、韓国、シンガポール以外のアジア地域も視野に

### ユニクロのプラットフォームとなる企業をM&A

欧米におけるユニクロ事業の基盤構築を

今後は今の日本、韓国、中国、香港、米国、英国だけでなく、世界の主要市場に順次進出していきます。

例えば今日、世界有数のジーンズの工場で、われわれの有力なサプライヤーでもある、シンガポールの上場企業でもあるWin Tai Retailさんと、シンガポールでの合弁事業を開始すると発表しております。

さらに、欧米市場ではM&Aにより、ユニクロのプラットフォーム企業を買収していきます。

## 順調な拡大路線を維持

### コントワー・デ・コトニエ

EU諸国、日本での出店拡大により2桁増収

### プリンセス タム・タム

経営体制を強化し、真のグローバル企業を志向

### セオリー

粗利益率、経費効率の改善により、予想を上回る業績

## グループとして、シナジーを追求する

次にグローバルブランド事業についてお話しします。

コントワー・デ・コトニエは、EU全土と日本で順調に事業を拡大しています。

プリンセス タム・タムは、家業から企業へ革新を進行させています。

セオリーも順調に業績が改善しております。

今後はグループとしてのシナジー効果を追及していきます。

## FR、ユニクロが主体者として改革を推進

### キャビン

FRの経営資源を本格的に投入して改革を推進

### ジーユー/ワンゾーン/ビューカンパニー

- ・ 3社による事業提携により効率化を推進
- ・ 経営体制を刷新(経営統合も視野に)

次に国内関連事業についてですが、キャビンはFR、ユニクロが経営資源を本格投入して主体者として大改革をしていきます。

ジーユー、ワンゾーン、ビューカンパニーは、三社の経営を統合して、経営体制を刷新して再建していきます。すべてFR、ユニクロが主体者となり改善をして再建します。

## 下期目標を達成するために

### 商品、売場、本部の完全連動

現場の情報が問題解決のサイクルを駆動する体制

### “FR WAY”（グループ企業理念）の浸透

FRのスピリット、マインドをグループ全体に徹底

### ヒット商品の開発

Tシャツ/ハイライズジーンズ

スティックパンツ/ドライ

### 経費コントロール

高い収益性へのこだわり



下期の目標を達成するために、商品、売り場、本部が完全連動して問題を解決して日常の商売をしていきます。

さらに、グループが経営拡大している状況の中、FR WAY、すなわちFRグループ企業理念を再確認して、全社員で企業使命、企業価値観、行動規範を共有していきたいというふうに思います。

UT、ハイライズジーンズ、スティックパンツ、ドライのようなヒット商品を順次開発していきます。

より高い収益の達成と、お客様に負担をかけないように経費のコントロールを徹底していきます。

## 世界で戦える高収益企業になる

ファーストリテイリングは  
複数のグローバルブランドを世界中で展開する  
世界一のアパレル小売業になる

私たちのビジョンは、世界で戦える高収益企業になりますといったことと、ファーストリテイリングは複数のグローバルブランドを世界中で展開する世界一のアパレル小売企業になりますということです。