

# 上期の振り返りと 今後の展望

**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

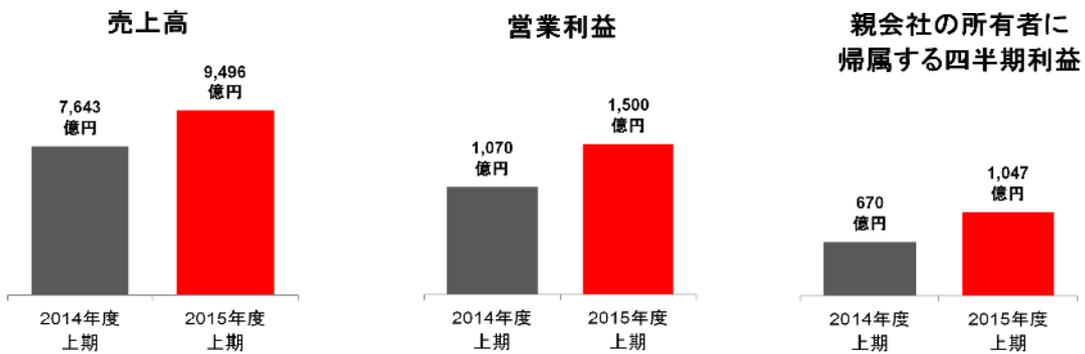
柳井です。

それでは、2015年8月期上期の業績と今後の展望についてお話しいたします。

## 上期業績

### 計画を上回る大幅な増収増益を達成

|                       |         |               |
|-----------------------|---------|---------------|
| 売上収益                  | 9,496億円 | (前年同期比+24.2%) |
| 営業利益                  | 1,500億円 | (同+40.2%)     |
| 親会社の所有者に<br>帰属する四半期利益 | 1,047億円 | (同+56.2%)     |

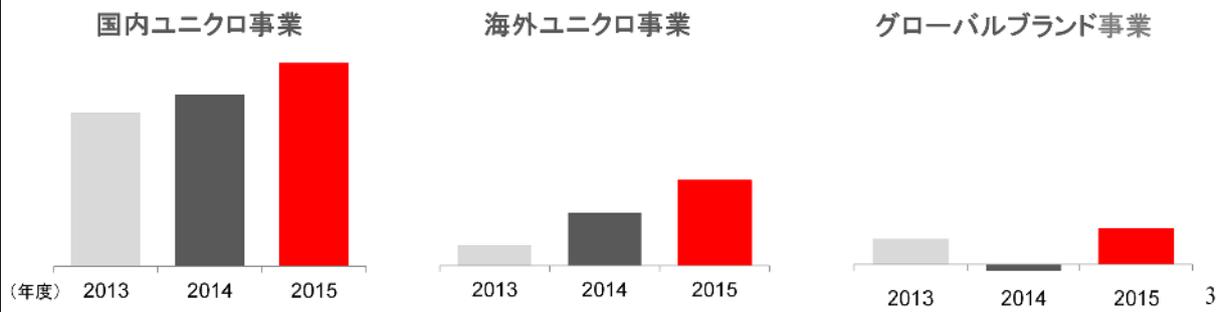


まず、上期の業績ですが、計画を上回る大幅な増収、増益を達成いたしました。

## 過去最高の営業利益を予想

|                      |           |             |
|----------------------|-----------|-------------|
| 売上収益                 | 1兆6,500億円 | (前期比+19.3%) |
| 営業利益                 | 2,000億円   | (同+53.4%)   |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | 1,200億円   | (同+61.0%)   |

セグメント別 営業利益のトレンド(イメージ)



通期の業績は、売上収益1兆6,500億円、前期比19.3%増、営業利益2,000億円、同53.4%増、親会社の所有者に帰属する当期利益1,200億円、同61.0%増と、過去最高の営業利益を予想しております。

## 上期業績の振り返り

- ・ 海外ユニクロ事業は高い成長を継続
- ・ 特に、グレーターチャイナ(中国、香港、台湾)、韓国ユニクロの業績拡大が続く
- ・ 国内ユニクロ事業はコア商品を中心に売上が好調、大幅な増益を達成
- ・ グローバル旗艦店 UNIQLO OSAKA、グローバル繁盛店の吉祥寺店を出店
- ・ 米国ユニクロは赤字も、出店の加速によりユニクロの存在感が米国市場で高まる
- ・ GUは、上期は増益に転換、日本のアパレル市場で確固たるポジションを確立

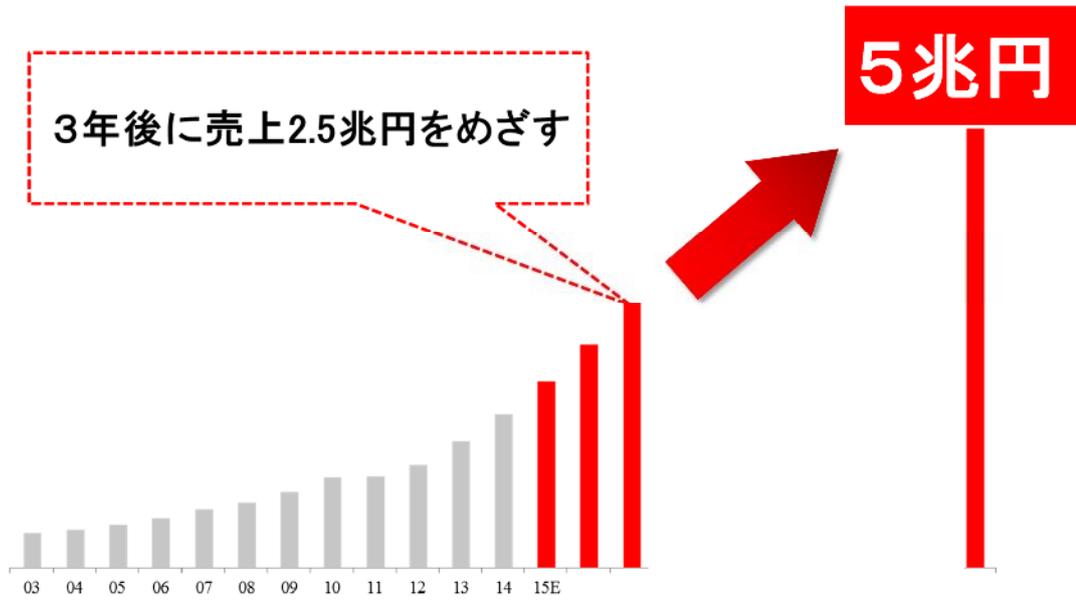
上期業績の振り返りですが、まず、海外ユニクロ事業は高い成長を継続いたしました。特に、グレーターチャイナ、韓国ユニクロの業績拡大が続いております。

国内ユニクロ事業はコア商品を中心に売上が好調で、大幅な増益を達成いたしました。国内では、グローバル旗艦店のUNIQLO OSAKA、グローバル繁盛店の吉祥寺店を出店し、成功を収めました。

米国ユニクロ事業は赤字ではありますが、出店を加速したことにより、存在感が米国市場で着実に高まったと考えています。

また、ジーユー事業は、日本のアパレル市場での確固たるポジションを確立し、上期は増益に転換いたしました。

売上5兆円、営業利益1兆円  
世界No.1のブランドになる



我々の中期目標ですが、売上高5兆円、営業利益1兆円を達成し、世界No.1のブランドになることです。

まず3年後に、売上高2.5兆円の達成をめざしています。

## 今後の成長戦略

- 1. 日本のグローバルヘッドクォーターが全世界の事業をダイレクトに経営、「グローバルワン・全員経営」を実践**
- 2. 海外ユニクロの高い成長を継続し、ユニクロを世界中の市場でNo.1ブランドにする**
- 3. 個店経営への転換をすすめる**
- 4. 世界最高水準のサプライチェーンをつくる**
- 5. GUと、その他グローバルブランド事業の改革とさらなる発展**

今後の我々の成長戦略は5つございます。

日本のグローバルヘッドクォーターが全世界の事業をダイレクトに経営し、「グローバルワン・全員経営」を実践していきます。これは、ユニクログローバルヘッドクォーターと、各地の経営者および各地の従業員が一体となって「グローバルワン・全員経営」を実践していくということです。

海外ユニクロの高い成長を継続していきます。そして、ユニクロを世界中の市場でNo.1ブランドにしていきます。

個店経営への転換をすすめていきます。

世界最高水準のサプライチェーンをつくっていきます。

また、GUと、その他グローバルブランド事業の改革とさらなる発展に注力していきます。

# 1. 日本のグローバルHQが全世界の事業をダイレクトに経営、「グローバルワン・全員経営」を実践

7

まず、日本のグローバルヘッドクォーターが、全世界の事業をダイレクトに経営し、「グローバルワン・全員経営」を実践することについてお話しいたします。

- ・日本を真のグローバルヘッドクォーターにして、日本、グレーターチャイナ、韓国でユニクロが成功している要因を全世界・全ブランドに応用する
- ・グローバルシニアマネージメントチームが、世界中のユニクロ、全ブランドの水準を上げ、ビジネスの基準を全世界で統一する
- ・同時に、全従業員が経営者マインドを持って各事業を経営する

## グローバルワン・全員経営

8

日本のグローバルヘッドクォーターが、全世界の事業をダイレクトに経営し、「グローバルワン・全員経営」を実践するということは、日本、グレーターチャイナ、韓国でユニクロが成功している要因を全世界・全ブランドに応用していくということです。私は、良い経営というのは、古今東西どこでも変わらないと考えています。日本、グレーターチャイナ、韓国で成功した方法は、世界中で成功すると思います。

そして、グローバルシニアマネージメントチームが世界中のユニクロ、全ブランドの水準を上げ、ビジネスの基準を全世界で統一し、「グローバルワン・全員経営」を実施していきます。

その中で一番重要なことは、全従業員が経営者マインドを持って各事業を経営していくことです。世界で一番良い方法で経営をしていくというのが「グローバルワン」です。「全員経営」というのは、経営者および従業員が、経営者マインドを持って経営するということです。

これは、我々が目指している「グローバルワン・全員経営」を実践するということです。

## 2. 海外ユニクロの高い成長を継続し、 ユニクロを世界中の市場で No.1ブランドにする

次に、海外ユニクロの高い成長を継続し、ユニクロを世界中の市場でNo.1ブランドにしていきます。

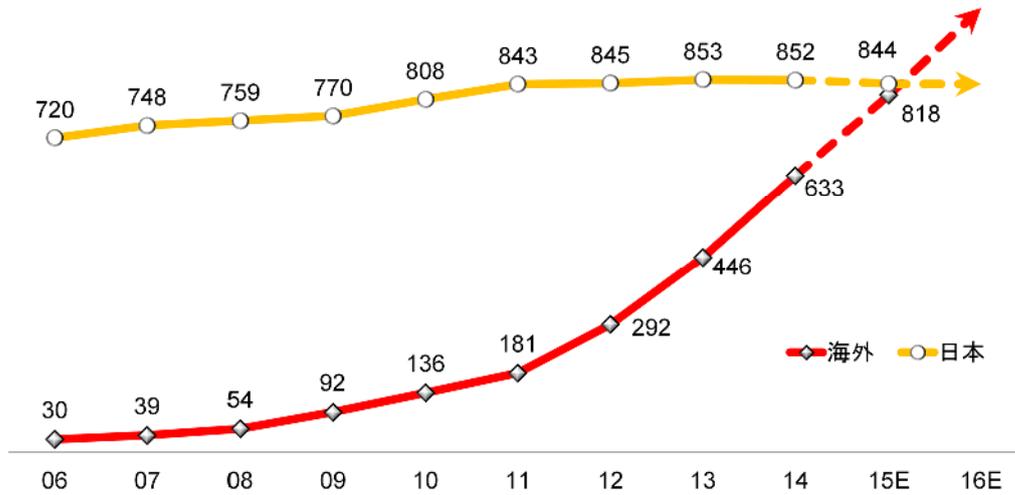
**ユニクロは日本、グレーターチャイナ、  
韓国で売上、利益、ブランド力で  
No.1になった**

**東南アジアや米国、欧州、  
オーストラリアでも、  
存在感は確実に高まってきている  
最終的に各市場でNo.1ブランドにする**

ユニクロは日本、グレーターチャイナ、韓国で、売上、利益、ブランド力でNo.1になりました。東南アジアや米国、欧州、オーストラリアでも、存在感およびブランド力は確実に高まっています。最終的には、各市場でNo.1ブランドにしていきたいと思っています。

## 2015年秋、海外ユニクロの店舗数は日本の店舗数を超える

店舗数の推移



※フランチャイズ店を含む

ユニクロの店舗数ですが、2015年秋には海外ユニクロの店舗数が日本の店舗数を超える予想となっております。

## 最近のユニクロ ブランドランキング

インターブランド社の「Japan's Best Global /Domestic Brands 2015 (日本のグローバルブランド)」で **ユニクロが全業種のなかで7位** (2015年2月)

Japan's Best Global/Domestic Brands 2015

日本のグローバルブランド Top 30及び日本の国内ブランド Top 30

中国でもイノベティブ・マーケティング・サミットで、**ユニクロのデジタル広告が金賞を受賞** (2014年12月)

デジタルマーケティング &リサーチ社 L2ThinkTank(米国)が、“Digital IQ Index®2015年ランキング”を発表、**ユニクロは日本で1位、韓国で3位** (2015年4月)



12

また、最近のユニクロのブランドランキングですが、インターブランド社の「Japan' Best Global /Domestic Brands 2015」で、ユニクロが日本で全業種のなかで7位となりました。

中国ではイノベティブ・マーケティング・サミットで、ユニクロのデジタル広告が金賞を受賞しました。

米国のデジタルマーケティング &リサーチ社L2ThinkTankが、“Digital IQ Index®2015年ランキング”を発表しましたが、ユニクロは日本で1位、韓国で3位でした。

このように、ユニクロのブランドランキングは確実に、グローバルで年々上昇しています。

グレーターチャイナの売上は、今期3,000億円に迫る勢い、近い将来1,000店舗をめざす

韓国の売上は、今期1,000億円に迫る  
韓国のアパレル市場、No.1ブランドに



海外ユニクロでは、グレーターチャイナ、韓国の成長が業績を牽引しております。  
グレーターチャイナの売上は、今期3,000億円に迫る勢いで、  
近い将来1,000店舗をめざしています。

韓国の売上は、今期1,000億円に迫る勢いにより、ユニクロは韓国のアパレル市場No.1ブランド  
になったと思います。

## 東南アジア・オセアニアでの成長

- ・東南アジア・オセアニア：年間約50店舗を出店予定
- ・オーストラリアの出店を加速する
- ・季節が異なる各国で、競争力がある商品を拡大中



オーストラリア エンポリウム店



2015年2月期末の店舗数  
東南アジア・オセアニアエリア 合計99店舗  
(前年同期末比+41店舗)

14

次に、東南アジア・オセアニアでの今後の成長性ですが、これらのエリアでは年間50店舗以上の出店を予定しており、特にオーストラリアでの出店を加速していきます。

季節が異なる各国で、競争力がある商品を拡大しています。

## 北米で本格的な事業展開

- ・出店加速で、米国でのユニクロの存在感が高まる
- ・新エリアへの進出を予定  
2015年秋にシカゴ旗艦店オープン、また、デンバー、シアトルへ進出  
2016年春にワシントンDC、2016年秋にはカナダへ進出を予定
- ・今後も年間約20～30店舗の出店を継続
- ・米国市場を最優先で、全社をあげて事業をサポート
- ・3年後に売上1,000億円、  
営業利益100億円をめざす

2015年2月期末店舗数  
北米 合計39店舗  
(前年同期末比+22店舗)



シカゴ旗艦店 (CG)

次に北米ですが、出店を加速していく計画です。これは新しい地域へ出ていくこと、今出店している地域でドミナント化を進めていくということです。

まずこの秋には、シカゴに旗艦店をオープンし、デンバー、シアトルへも進出いたします。2016年春にはワシントンDC、2016年秋にはカナダへ進出する予定です。今後も北米では年間約20～30店舗の出店を継続していきます。

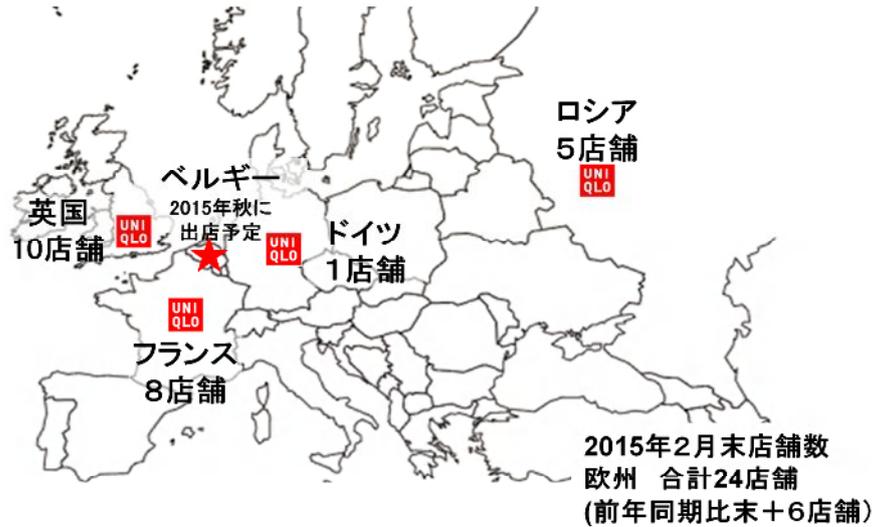
米国市場を最優先で、全社をあげて事業を発展させていきます。

3年後に売上1,000億円、営業利益100億円をめざしていきたいと思っています。

## 欧州で出店加速

### 欧州は主要都市に出店を加速

- ・2015年秋にベルギー1号店(アントワープ)を出店
- ・ロンドン旗艦店(オックスフォード311店)の  
全面改装、大幅拡張



欧州事業では、主要都市に出店を加速していきます。  
2015年秋には、ベルギー1号店としてアントワープに出店いたします。  
また、ロンドン旗艦店のオックスフォード311店は全面改装し、大幅な拡張を予定しています。

## 3. 個店経営への転換

今後の成長戦略として、「個店経営への転換」があります。  
これは個店経営への転換というよりも、チェーンストアを超えた、次の段階に行くということです。

## 個店経営への転換

ユニクロ=チェーンストア経営



**個店経営**

**経営者マインド**を持った全社員が  
**地域密着型**の店舗経営

地域のお客様に愛される店舗を、  
地域の店舗スタッフと店長がつくり、  
地域に根ざした店舗へと進化することで  
売上、利益を最大化させる

18

今の日本の状況、世界の状況、あるいは小売業の本質から考えたら、  
「個店経営」を強化させない限り、ビジネスは拡大できないと思います。

「個店経営」というのは、経営者マインドを持った全社員が、地域密着型の店舗経営を行い、地域  
のお客様に愛される店舗を、地域の店舗スタッフと店長がつくるということです。

地域に根ざした店舗へと進化することで、  
売上、利益を最大化させることができます。

## 札幌エスタ店 地域密着型の商売の例

地域のお客様ニーズにきめ細かく対応した販売計画、在庫水準の売場を、店舗経営に精通した店長とスタッフが判断し、作り上げる

札幌エスタ店 2015年3月27日オープン  
 売場面積 1,020坪  
 世界最大のワンフロア大型店舗



ユニクロ初の、ベビーカーも一緒に入ることができる  
 キッズ専用試着室を設置

札幌エスタ店では、  
 約100坪の  
 国内最大規模の  
 キッズ売場を展開



キッズ向けのカラフルな売場レイアウト

3月にオープンした札幌エスタ店の地域密着型マーケティングの例をご紹介します。  
 これは札幌の駅前にある、ワンフロアで世界最大の店舗です。

お客様のニーズにきめ細かく応えた販売計画と、在庫水準を保つと同時に、  
 地元の業者様と共存共栄していくことをめざしています。

ひとつの例として、キッズフロアに関してはスペースを広く取り、  
 ベビーカーも一緒に入れるキッズ試着室を設備したり、カラフルなレイアウトを施したりと  
 いろいろな試みを行っています。

## 地元のお客様や街に溶け込むマーケティング

北海道限定のTVCMを放映



オープン前にリーフレットを  
札幌市内で配布、近隣の店舗、  
飲食店などをご紹介します



また、お手元にお配りしている札幌エスタ店のリーフレットにありますように、近隣の店舗、飲食店などをご紹介します、地元のお客様や街に溶け込むマーケティングを行っています。

また、「札幌を愛するすべての人へ」というメッセージで北海道限定のTVCMを放映し、ご好評を得ています。

## 4. 世界最高水準の サプライチェーンをつくる

今後の成長戦略として、「世界最高水準のサプライチェーンをつくる」ということがあります。

## サプライチェーンへの課題

企画

### ・世界最高水準の商品開発

東京・NY・上海に加え、パリ・ロンドン・ロサンゼルスにも本格的なR&Dセンターを設立

生産

### ・グローバル最適な生産ネットワークを構築

### ・追加生産リードタイムを大幅に短縮

マーケティング

### ・グローバルに連動した商品とマーケティング

### ・グローバル旗艦店を世界主要都市へ出店

### ・双方向デジタルコミュニケーションの確立

物流販売

### ・有明PJ(都心最大の配送センター)

店舗・PC・モバイルが連動した画期的な物流・販売システムで、世界最大のデジタルフラッグシップストアをつくる

### ・全世界でも同様なしくみを展開

22

サプライチェーンへの課題として、企画、生産、マーケティング、物流販売をそれぞれ改善、改革していきます。

まず、東京、ニューヨーク、上海にあるR&Dセンターを、パリ、ロンドン、ロサンゼルスにも設立していきます。ここで、世界の最新情報を取り入れ、商品作りに生かしていきたいと考えています。より良い商品を、情報の中心である街で作りたと思います。

生産では、グローバルで最適な生産ネットワークを構築し、追加生産のリードタイムを大幅に短縮していきます。

マーケティングでは、グローバルに連動した商品と、グローバル旗艦店を中心に世界主要都市へ情報を発信するマーケティングを行っています。各ブランドとお客様、お客様同士、サプライヤーと我々の会社、あるいは全社員と経営者といった、双方向のデジタルコミュニケーションを確立していこうと考えています。

物流販売では、有明プロジェクトとして、都心最大の配送センターを作り、そこで店舗・PC・モバイルが連動した画期的な物流・販売システムで、世界最大のデジタルフラッグシップストアを作りたと思います。また、全世界でも同様なしくみを展開していきたいと考えています。

我々は、サプライチェーンを進化させ、  
今までのアパレル・ファッション産業、  
小売業とは全く違う、

**「新しい産業」**をつくる

我々は、サプライチェーンを進化させ、今までのアパレル・ファッション産業、小売業とは全く違う、「新しい産業」をつくっていきたいと考えています。

### 5. GUと、その他グローバルブランド 事業の改革とさらなる発展

今後の成長戦略に、  
ジーユーと、その他グローバルブランド事業の改革とさらなる発展があります。

上期は増益に転換、中期的には売上3,000億円、  
営業利益300億円をめざす

“ファッションと低価格”のブランドとして、  
日本市場で確固たるポジションを確立

上海、台湾を中心に海外展開を進める



25

ジーユー事業では、中期的には売上3,000億円、営業利益300億円をめざします。  
“ファッションと低価格”のブランドとして、日本市場で確固たるポジションを確立したと思います。  
今後は上海、台湾を中心に海外展開を進めていきます。

## グローバルブランド事業の改革

アフォーダブルラグジュアリーブランドは、  
各ブランドのDNAを活かしながら、  
FR、ユニクロの事業プラットフォームと  
事業プロセスを使い、各ブランドを最短で  
10億ドルのビジネスに育てる



Theory

J BRAND

PRINCESSE tam•tam  
PARIS

COMPTOIR DES  
COTONNIERS

26

次に、アフォーダブルラグジュアリーブランドですが、各ブランドのDNAを活かしながら、FR、ユニクロの事業プラットフォームと事業プロセスを使い、「グローバルワン・全員経営」で、我々のシニアマネジメントチーム、各機能の経営者、そして現地の経営者がダイレクトに経営をしていく体制に変えていきたいと思えます。そして、各ブランドを10億ドルのビジネスに育てていきたいと考えています。

## 最近のCSR活動

# 服を通じて世界を良い方向に変えていく

### 日本初のコミュニティ型「TSURUMIこどもホスピス」の建設を支援

ユニクロは、一般社団法人こどものホスピスプロジェクト、日本財団と共に、難病の子ども向けホスピス「TSURUMIこどもホスピス」を大阪市に建設する予定。民間企業・団体と地域のコミュニティが連携し、難病の子どもたちとその家族を支える基盤を創ることをめざします



### 全商品リサイクル活動

累計3,530万点を回収  
累計1,438万点を寄贈(2015年2月末)

ヨルダンで避難生活を送るシリア難民へ28万点の防寒着と、賛同いただいたお客様からの応援メッセージが書かれたカード1万1,000枚を届けました



27

最後に我々のCSR活動をご紹介します。我々はCSR活動を事業との両輪と考え、推進しています。そして、服を通じて世界を良い方向に変えていきたいと思っています。

最近のCSR活動として、日本初のコミュニティ型「TSURUMIこどもホスピス」の建設を支援していきます。

ユニクロは、一般社団法人こどものホスピスプロジェクト、日本財団と共に、難病の子ども向けホスピス「TSURUMIこどもホスピス」を大阪市に建設する予定です。これは、民間企業・団体と地域のコミュニティが連携して創る日本初のホスピスです。

この施設は、病院の中ではなく、公園の中にあります。難病の子どもたちが、各家庭で暮らすのと同じように快適に、意義ある時間を過ごすことができる環境を提供し、難病の子どもたちとその家族を支える基盤を創ることをめざしています。

また、全商品リサイクル活動では、2015年2月末で累計3,530万点を回収し、1,438万点を寄贈いたしました。ヨルダンとシリアに関しましても、28万点の防寒着と、賛同いただいたお客様からの応援メッセージが書かれたカード1万1,000枚を届けました。

## 工場の労働環境、環境保全への取り組み

ファーストリテイリングは、お取引先工場と長期的な信頼関係を築き、サプライチェーン全体における人権の尊重、労働環境の改善、環境保全に取り組んでいます



**2004年**: 縫製工場に労働環境モニタリングを開始

**2010年**: 素材工場環境モニタリングを開始

**2015年2月**: 素材工場でも、労働環境モニタリングを導入

28

工場の労働環境、環境保全への取り組みに関してですが、我々ファーストリテイリングは、お取引先工場と信頼関係を築きながら、長期的なパートナーシップを構築しております。

その中で、サプライチェーン全体における人権の尊重、労働環境の改善、環境保全に取り組んでおります。

2015年2月には、素材工場において、従来から行ってきた環境モニタリングに加え、労働環境モニタリングを導入いたしました。

今までは、弊社のCSR部門と外部の第三者機関が協力してモニタリングを行っていましたが、今後はさらに、我々の生産担当の人員も携わり、労働環境改善に取り組んでいきたいと考えています。

### 服を変え、常識を変え、世界を変えていく

本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します

29

最後に、ファーストリテイリングの使命ですが、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ということです。

本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供してまいります。

以上でございます。ありがとうございました。