

**“Global is local, Local is global”**

**真のグローバル企業をめざして**

**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。私からは、我々が何を指して企業経営をしているのか、また、我々の現在の企業活動についてお話しいたします。

## 今、我々がめざしていることは、

1. ユニクロを真のグローバルブランドにする
2. ファーストリテイリンググループを  
真のグローバル企業にする
3. 海外ユニクロ事業をグループ成長の柱にする
4. 国内ユニクロ事業の改革
5. 第2の事業の柱、GUのビジネス拡大を続ける
6. 傘下のブランド(セオリー、CDC、PTT、J Brand)  
をグローバルブランドにする
7. 服のビジネスを通し、世界中でより良い、  
より豊かな生活に貢献できる企業になる

今、我々がめざしていることは、まず第1に、ユニクロを真のグローバルブランドにすること、2番目に、我々ファーストリテイリンググループを、真のグローバル企業にすることです。また、海外ユニクロ事業をグループ成長の柱にします。さらに、国内ユニクロ事業の改革をします。次に、第2の事業の柱、ジーユーのビジネスの拡大を続けます。6番目に、傘下のブランド(セオリー、CDC、PTT、J Brand)をグローバルブランドにします。7番目に、服のビジネスを通じて、世界中でより良い、より豊かな生活に貢献できる企業になりたいと思っています。

# ユニクロを、真のグローバル ブランドにする

## “Global is local, Local is global”

3

我々の今年の年始のモットーですが、“Global is local, Local is global”です。  
これは、ユニクロを、真のグローバルブランドにするということで、これについて  
詳しくお話ししたいと思います。

# 海外ユニクロ事業の さらなる拡大

- グレーターチャイナ、韓国、その他アジア諸国が成長を牽引
- 米国は本格的なチェーン展開のステージへ
- 欧州も業績が上向き、安定成長へ

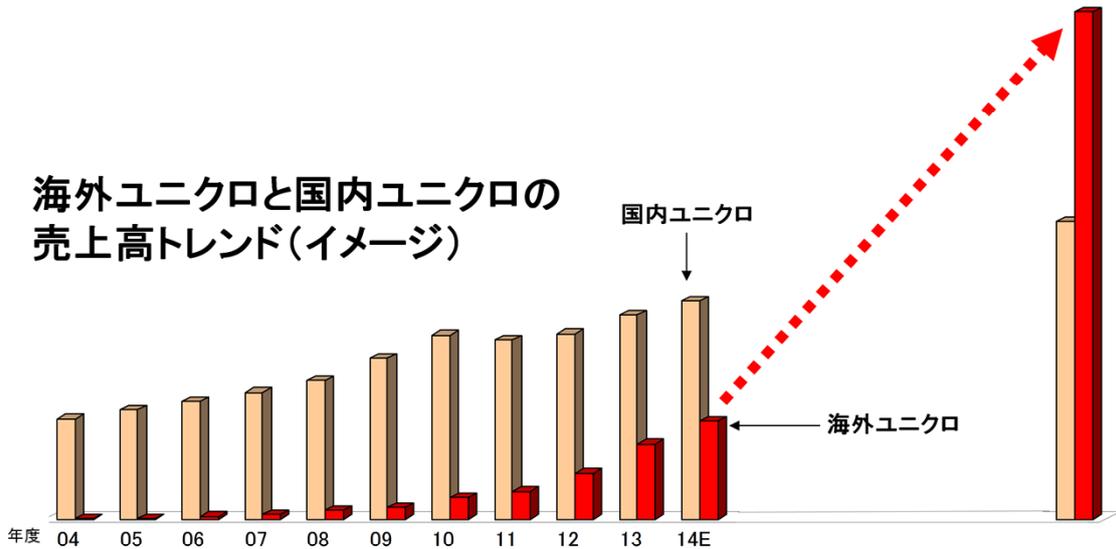
まず第1に、海外ユニクロ事業のさらなる拡大ですが、今、グレーターチャイナ、韓国、その他アジア諸国が成長を牽引しております。  
さらに、米国は本格的なチェーン展開のステージへ入りました。欧州も業績が上向き、安定成長へ転換いたしました。

## 海外ユニクロの飛躍

# 海外ユニクロ事業の成長が加速

2014年上期 売上高 前年同期比 77.6%増  
 営業利益 前年同期比 75.1%増

海外ユニクロと国内ユニクロの  
 売上高トレンド(イメージ)



海外ユニクロ事業は、成長が加速し、この上期の売上高は前年同期比77.6%増、営業利益は前年同期比75.1%増となりました。近い将来、海外のユニクロの売上は、国内ユニクロの売上の数倍に達するようになっていきます。

## ユニクロはグローバル市場で最も注目されるブランド

2013年9月に上海グローバル旗艦店をオープン  
2014年4月11日には、ドイツ1号店(グローバル旗艦店)をベルリンに、4月16日にはオーストラリア1号店をメルボルンにオープンの予定



ユニクロ最大の売場面積を誇る上海グローバル旗艦店



ドイツ1号店となるベルリンのグローバル旗艦店



オーストラリア1号店となるメルボルン店

6

ユニクロは、今グローバルで最も注目されるブランドになっております。

2013年9月に上海にグローバル旗艦店をオープンしました。

また、明日2014年4月11日に、ドイツに1号店をオープンします。ベルリンは東欧と西欧のちょうど中継点で、我々にとっては非常に重要な立地だと考えております。

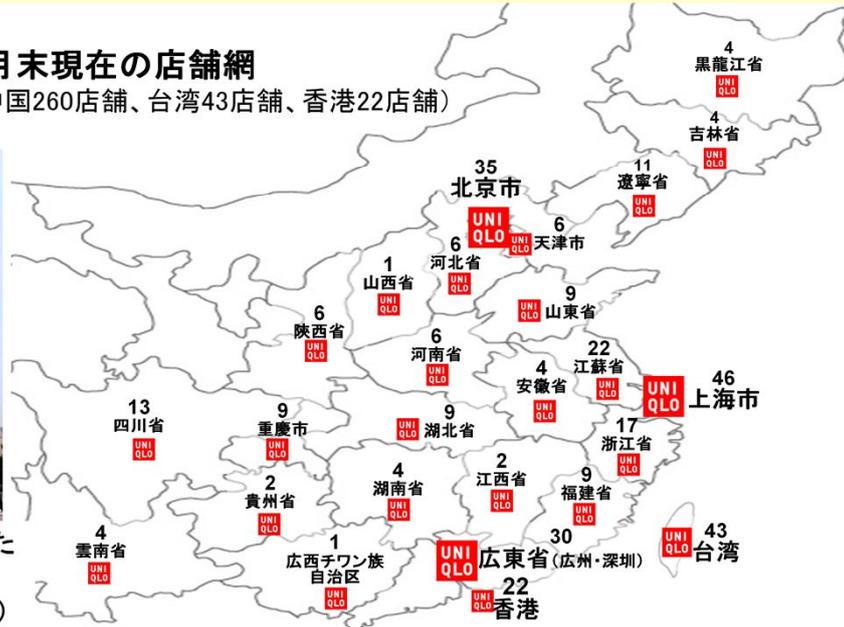
さらに来週、4月16日にはメルボルンにオーストラリア1号店をオープンいたします。

## グレーターチャイナに広がる店舗網 2014年8月末には374店舗に達する見込み

2014年2月末現在の店舗網  
(325店舗:中国260店舗、台湾43店舗、香港22店舗)



3月28日にオープンした  
広州の超大型店  
(売場面積 約1,500坪)

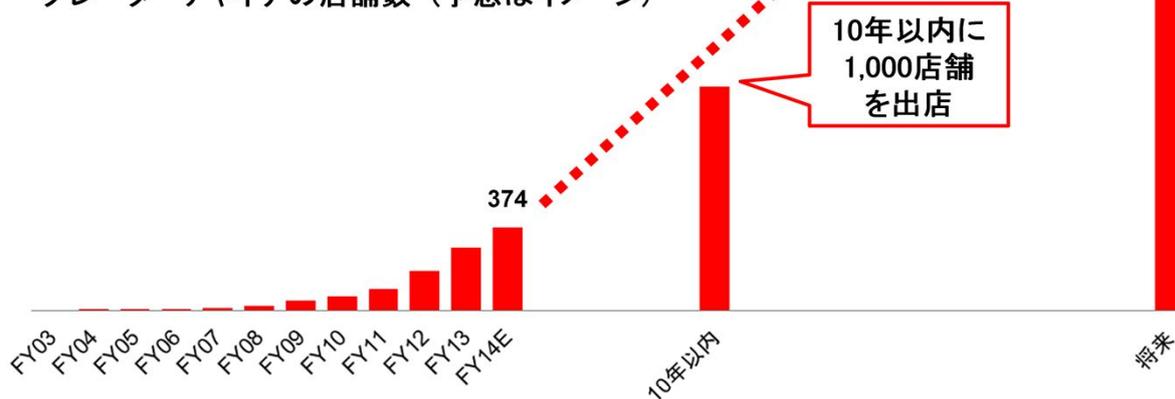


グレーターチャイナでは、店舗網を広げて参ります。2014年8月末にはグレーターチャイナの店舗数は374店舗に達する見込みです。こちらのスライドの写真は、先月末にオープンした広州の超大型店で、中国の南の市場の旗艦店になります。

# グレーターチャイナ的发展

**グレーターチャイナは  
年間80~100店舗を出店し  
1,000店舗を目標、  
将来は3,000店舗へ**

グレーターチャイナの店舗数（予想はイメージ）



将来は3,000店舗をめざす

10年以内に1,000店舗を出店

我々は、グレーターチャイナで年間80~100店舗を出店し、1,000店舗を目標にしております。将来は3,000店舗出店したいと考えております。

## 東南アジア・オセアニア

東南アジア・オセアニアでも出店を加速  
2014年4月16日、オーストラリアに1号店  
2014年8月末には81店舗へ拡大



次に、東南アジア・オセアニア地域ですが、このエリアでも出店を加速していきたいと考えています。2014年8月末には、81店舗へ拡大する予定です。  
先日も、インドネシアに4号店をオープンいたしました。

## 米国では本格的なチェーン展開をスタート 米国市場でNo.1ブランドをめざす

- ・ ラリー・マイヤーCEOを中心とする米国人による経営チームが確立
- ・ 2014年上期の赤字幅は前年比で大幅に縮小
- ・ 2013年秋冬に出店した郊外ショッピングモール店は、短期間に利益が出るビジネスに
- ・ 年間20～30店舗を出店し、東海岸、西海岸それぞれに100店舗のチェーン店を数年以内に築く
- ・ ボストン、フィラデルフィア、ロサンゼルスにもドミナントを展開する予定

10

次に米国ですが、米国では本格的なチェーン展開をスタートしました。

米国でNo.1ブランドになろうと思っております。

ラリー・マイヤーCEOを中心とする国人による経営チームが確立し、2014年上期の赤字幅は前年比で大幅に縮小しました。

2013年秋冬に出店した郊外モール店は、短期間に利益が出るビジネスになっております。

また、年間20～30店舗をオープンし、東海岸、西海岸それぞれに100店舗のチェーン店を数年以内に築きたいと思っております。ボストン、フィラデルフィア、ロサンゼルスにもドミナントを展開する予定です。

## 服とアートが出会う場所、“SPRZ NY”が ニューヨークから発信



- ・ユニクロNY5番街店の2階を全面改装し“SPRZ NY”ストアが 3月28日にリニューアルオープン
- ・“SPRZ NY”とは、SURPRISE NY (サプライズ・ニューヨーク)の造語で、「ニューヨークを驚かせよう」という意味。優れた現代美術を身近な服で出会い、楽しむことをコンセプトに、アンディ・ウォーホル、バスキア、キース・ヘリングといったニューヨークのポップアーティスト、新進気鋭のアーティスト、MoMA(ニューヨーク近代美術館)との服を通じたコラボレーションをニューヨークから発信
- ・NY5番街店内にスターバックスコーヒーが出店。ユニクロとスターバックスとの初のコラボレーションが実現。コーヒーを飲みながら“SPRZ NY”のアートを楽しんでいただけます

11

この3月末に“SPRZ NY”ストアをNYに出店しました。これは、服とアートが出会う場所ということで、SPRZとは、ニューヨークを驚かせようという意味です。

ユニクロの5番街店はMoMAに近く、去年からMoMAで“Free Friday Night”(金曜日の夕方4時から全館無料)のスポンサーを日本企業として初めて行っています。その縁を通じ、アンディ・ウォーホル、バスキア、キース・ヘリングといった現代美術の巨匠と同時に、現代美術の新進気鋭の作家、あるいはMoMAとのコラボレーションをニューヨークから発信したいと考えています。

ユニクロの5番街店には、スターバックスコーヒーが出店し、ユニクロとスターバックスとの初のコラボレーションが実現しました。コーヒーを飲みながら“SPRZ NY”のアートを楽しんでいただけるようになっていきます。

# NY5番街店の“SPRZ NY”ストア



NY5番街店の外観



SPRZ Tシャツ売場



こちらのスライドは5番街店の写真です。

## NY5番街店内のスターバックス



NY5番街店内で  
スターバックスコーヒーを  
楽しめます



13

5番街店の中にあるスターバックスコーヒーですが、こういった広々とした空間と、ラウンド型のテーブルがあり、そこでコーヒーを楽しみながら、服を選んでいただき、買ってもらうというコンセプトです。NYでは非常に好評を得ております。

## 欧州ビジネスも増収増益を達成

- ・ 2014年上期は、英国・フランス・ロシアは大幅増収、増益
- ・ 2014年4月25日、パリのファッション発信地、マレに出店
- ・ フランスではイネスとのコラボ商品が大人気

イネス・ド・ラ・フレサンジュはフランスを代表するファッションアイコン。  
ユニクロとのコラボレーションを3月より開始、ユニクロ オペラ店では発売初日には、何時間もの長い行列ができるほど人気！



マレ店は歴史的な建造物に4月25日に出店、イネスのコレクションもフルラインで展開する予定

14

次に、欧州ユニクロ事業ですが、こちらも上期は増収増益を達成しました。

4月25日にはパリのファッション発信地、マレ地区に、ユニクロのマレ店を出店する予定です。この店は、元々工場の跡地で歴史的な建造物で、それを利用して店舗にしています。素晴らしい店ですので、是非、パリに行かれましたら、ご覧いただきたいと思います。

フランスパリではファッションアイコンでありますイネス・ド・ラ・フレサンジュさんとのコラボ商品を発表し、大好評を得ております。イネスさんは、元々シャネルでラガーフェルドと一緒に一時代を築いたファッションモデルであり、デザイナーです。

# 国内ユニクロ事業を 改革するために すべてを180度変える

15

次に、ユニクロの国内事業ですが、ユニクロの国内事業を改革するために、すべてを180度変えようと思います。

# 国内ユニクロ事業の改革

## 時代が変わった

先行きが不安で、人々が安定した生活を求めるようになった

## 働き方を変える

日常生活で成長する人生を求めるようになった

## 商売の仕組みを変える

最高の人材を採用し、育成し、長期間働ける環境を整える  
少数精鋭の組織が実現し、個店の水準が上がる

16

日本の国内では時代が変わり、先行きが不安で、人々が安定した生活を求めるようになったと思います。働き方も多様性を帯び、日常生活で成長する人生を求めるようになったと思います。こういった環境の中で、最高の人材を採用し、育成し、長期間働ける環境を整え、その結果、少数精鋭の組織が実現し、個店の水準が上げたいと思います。

いままで国内ユニクロは、チェーンストアとしてブランディングをおこなってきた。これからは、**個店経営を強くし、地域・個店でのブランディングをおこない、地域密着型の店舗経営をめざす**



**“地域正社員”を登用し、  
売場スタッフと店長が、  
ブランドをつくる店に変える**

これまでの国内ユニクロ事業は、チェーンストアとしてブランディングをおこなって参りましたが、これからは、**個店経営を強くして、地域・個店でのブランディングをおこない、地域密着型の店舗経営をめざしていきたい**と思います。

“地域正社員”を登用し、売場スタッフと店長が、ブランドをつくる。そういった経営に、**大きく転換していきたい**と思います。

## 国内ユニクロ事業の改革

社内登用、新卒採用、中途採用などを通じ、“地域正社員”を広く募集する。”地域正社員“を主体とした店舗オペレーションにすることで、地域に密着した、経験豊富、優秀な人材の組織にする



18

“地域正社員”は、パート・アルバイトで仕事をしていただいている優秀な従業員の方の社内登用、新卒の採用、中途採用などを通じ、“地域正社員”を広く募集します。そして、“地域正社員”を中心とした店舗オペレーションにすることで、地域に密着した、経験豊富、優秀な人材の組織にしていきます。

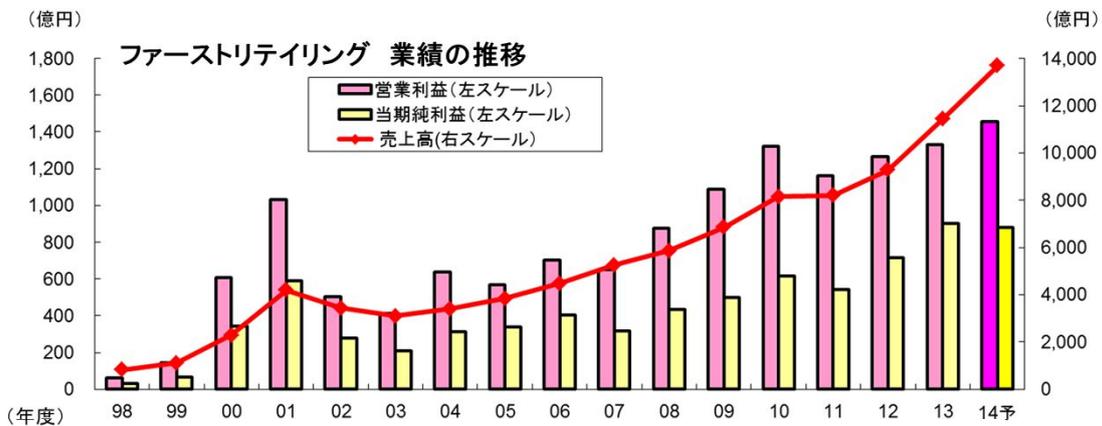
我々がやろうとしている“地域正社員”は、多分日本で初めての制度です。例えば、1日4時間の短時間でも、その人に本当に能力があって、店舗や本部にとって役立つのであれば、地域正社員として採用したいと思っています。

私の失敗としては、「店長を主役にする」ということを言ってきたことです。店長を主役になると、店長を中心とした上意下達の組織風土になるということです。店長の上に本部のスーパーバイザー、ブロックリーダーがあり、その上に営業部長があり、その上に経営者があるということです。そういった経営から、地域で働いている正社員が主役になって、チームのように有機的につながって経営していくように転換したいと考えています。

## 2014年度上期業績と通期予想

2014年8月期 (上期実績) 売上高 7,643億円 (前年同期比+24.3%)  
 営業利益 1,032億円 (同 +6.8%)  
 当期純利益 645億円 (同 ▲1.4%)

2014年8月期 (通期予想) 売上高 13,700億円 (前期比 +19.9%)  
 営業利益 1,455億円 (同 +9.5%)  
 当期純利益 880億円 (同 ▲2.6%)



こちらのスライドは、これは先ほど岡崎CFOがお話しました我々の業績の数値です。

- **3期連続の増収増益(営業利益)を予想**
- **海外ユニクロ事業の収益拡大が続く**  
アジア地区では大量出店を継続  
グレーターチャイナ、韓国、その他アジアでの収益拡大  
米国事業の赤字幅が大幅に縮小  
欧州事業の拠点を拡大
- **国内ユニクロ事業は新たなステージへ**  
地域正社員を拡大し、個店経営を強化
- **GUが引き続き増収増益**  
順調な出店で事業が拡大  
上海へ1号店を出店(2013年9月)、海外進出を開始

まず、2014年度は3期連続の増収増益(営業利益)を達成する見込みです。

海外ユニクロ事業の収益拡大が続いております。アジア地区で大量出店をしており、グレーターチャイナをはじめ、韓国、その他アジア、またそれに、オーストラリアが加わって、収益が拡大しています。米国事業では、チェーン展開が軌道に乗り始め、赤字幅が大幅に縮小する見込みです。欧州事業も拠点を拡大しています。今回はベルリンに出店する予定です。全世界で拡大し、日本のDNAを持った社員が、応援、指導に入りながら、各地で経営者のチームをそれぞれ作っていきたいと考えています。

国内ユニクロ事業は新たなステージへ向かっており、“地域正社員”を拡大し、個店経営を強化して参ります。

ジーユーは引き続き増収増益を続ける見込みです。順調な出店で事業が拡大し、上海へ1号店をオープンしました。さらに海外進出を拡大していく予定です。

企業の精神そのものを買っていただき、  
企業として永続的に支持されることをめざす



主なCSR活動

Clothes for Smilesプロジェクト  
ユニクロ復興応援プロジェクト  
全商品リサイクル活動  
ソーシャルビジネス  
障がい者雇用  
生産工場における、  
労働環境モニタリングと  
環境保全活動



我々はCSR活動をビジネス活動と同様に車の両輪だと考えております。服のビジネスを通じて、世界中で社会に貢献する企業になりたい。それは、企業の精神そのものを買っていただき、企業として永続的に支持される、そういう企業になりたいと思っています。

主なCSR活動は、Clothes for Smiles プロジェクト、ユニクロの復興応援プロジェクト、全商品リサイクル活動などがあります。その他、障がい者を1店舗1名以上採用し、障がい者も健常者と同じように働けるような、障がい者雇用に力を入れています。さらに工場における労働環境モニタリングと環境保全活動を強力に推進しております。

右側の写真の1番上は、気仙沼の仮店舗で、震災直後から営業開始しています。2013年11月29日に通常店舗として再オープンしました。このほか、釜石店が3月14日に、南相馬市原町店も3月9日に通常店として再オープンしました。このように被災地に対して、我々ができる最大のことは服のビジネスを通じて、雇用の機会と、服の店舗を提供することです。被災地の方にユニクロの店を通じ、服を買う喜びや店のスタッフと会話する楽しさを提供していると思います。

## 最近の主なCSR活動

### 200万人を超えるシリア難民への緊急支援を実施(2013年9月)

- ・シリア難民は200万人を超えており、冬は気温が氷点下まで下がる地区も多いため、防寒対策が急務。「全商品リサイクル活動」で回収した服のうち、防寒服を中心に寄贈
- ・UNHCRを通じた100万USDルの寄付
- ・ユニセフを通じた、新品のヒートテック、ウルトラライトダウンをシリア難民の子供たちに10万着(100万USDル相当)寄贈



### フィリピン台風30号の深刻な被害に対する支援(2013年11月)

- ・Tシャツ、下着類(230万円相当)の衣料と、UNICEF(国連児童基金)を通じて1000万円を寄付

### グラミンユニクロの7号店を出店(2014年3月)

- ・ソーシャルビジネスは順調に拡大

### Clothes for Smiles: お買物体験プロジェクト(2013年11月)

- ・難民センターで暮らすセルビアの子供たちが、特設のユニクロ店舗でお買物を体験。服を選び、着ることの喜びを伝えた



最近の主なCSR活動ですが、2013年9月には200万人を超えるシリア難民への緊急支援を実施いたしました。また、フィリピンの台風30号の深刻な被害に対し、下着類などの衣料と、UNICEFを通じて1,000万円を寄付いたしました。また、グラミンユニクロの7号店を出店するなどソーシャルビジネスは順調に拡大を続けております。Clothes for Smilesのプロジェクトでは“お買物体験プロジェクト”を実施し、難民センターで暮らすセルビアの子供たちに、ユニクロの特設店舗で、お買物を体験していただき、服を選び、着ることの喜びを伝えました。

# ファーストリテイリングは、 服を変え、常識を変え、世界を変えていく

最後に、我々ファーストリテイリンググループは、服を変え、常識を変え、世界を変えていきたいと思っております。

以上でございます。  
ありがとうございました。