

2013年8月期の振り返りと 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

1

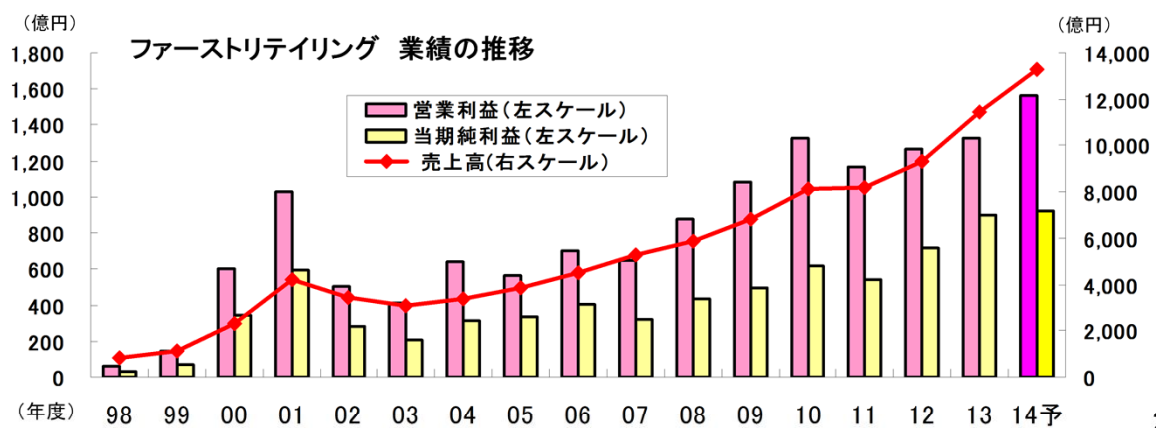
柳井です。

それでは、2013年8月期の振り返りと今後の展望についてお話いたします。

増収増益、初の売上高1兆円超え

2013年8月期 売上高 11,430億円（前期比+23.1%）
（実績） 営業利益 1,329億円（前期比 +5.1%）
当期純利益 903億円（前期比+26.1%）

2014年8月期 売上高 13,300億円（前期比+16.4%）
（予想） 営業利益 1,560億円（前期比+17.4%）
当期純利益 920億円（前期比 +1.8%）



2013年8月期は増収、増益を達成し、初めて、売上高が1兆円を突破致しました。

2013年8月期のポイント

- ・海外ユニクロ事業の拡大が業績を牽引
アジア地区では大量出店を継続
2013年4月香港にグローバル旗艦店(リー・シアター店)をオープン
2013年6月インドネシア、ジャカルタに1号店をオープン
- ・国内ユニクロ事業は粗利益率の低下により減益
- ・ユニクロの“LifeWear”というコンセプトを、全世界に提案
ヒートテック、ウルトラライトダウン、ウルトラストレッチジーンズ、
エアリズム、ステテコ&リラコなどのコア商品の販売が好調
- ・米国市場では、ユニクロが新しい飛躍を遂げる
東海岸、西海岸における本格的な店舗網の展開を開始
- ・ジーユー事業の拡大が続く
2013年8月期の売上高837億円、営業利益76億円を達成
- ・2012年12月、J Brandの子会社化を完了
セオリー事業とJ Brandの相乗効果が、今後期待される

3

まず、前期の振り返りですが、

海外ユニクロ事業の拡大が業績を牽引いたしました。
アジア地区では大量出店を継続し、4月には香港にグローバル旗艦店をオープン、
6月にはインドネシア、ジャカルタに1号店をオープンいたしました。
また、先月9月30日には、世界最大のユニクロを上海にオープンいたしました。

一方で、国内ユニクロ事業は粗利益率の低下により減益となりました。

ユニクロの“LifeWear”というコンセプトを、全世界に提案し、特に ヒートテック、
ウルトラライトダウン、ウルトラストレッチジーンズ、エアリズム、ステテコ&リラコ
などのコア商品の販売が好調でした。

米国市場ではユニクロが新しい飛躍を遂げています。東海岸、西海岸における本
格的な店舗網の展開を開始いたしました。

また、グループ企業では、ジーユー事業の拡大が続き、
2013年8月期は、売上高837億円、営業利益76億円を達成いたしました。

2012年12月には、J Brandの子会社化を完了し、セオリー事業とJ Brandの相乗効
果が、今後期待されています。

今、我々がめざしていることは、

ユニクロを真のグローバルブランドにする
海外ユニクロ事業をグループ成長の柱にする
“LifeWear”を服の新しいカテゴリーにする
国内ユニクロ事業の安定成長を継続
第2の事業の柱、GUのビジネス拡大を続ける
ファーストリテイリングをグローバルカンパニーにし、傘下のブランドをグローバルブランドにする
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

4

今、我々がめざしていることは、

ユニクロを真のグローバルブランドにすること、

海外ユニクロ事業をグループ成長の柱にすること、

“LIFE WEAR”を服の新しいカテゴリーにすることです。

また、国内ユニクロ事業の安定成長の継続をし、

第2の事業の柱となるGUのビジネス拡大を続けること、

ファーストリテイリングを、グローバルカンパニーにし、その傘下のブランドをグローバルブランドにすること、

そして、服のビジネスをつうじ、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ことです。

海外ユニクロの飛躍

ユニクロ売上ベスト10のうち、海外が7店舗

UNIQLO BEST 10 STORES

ニューヨーク5番街店(米国)	銀座店(日本)
パリ オペラ店(フランス)	ビックロ ユニクロ新宿東口店(日本)
ニューヨークSOHO店(米国)	池袋東武店(日本)
ニューヨーク34丁目店(米国)	
上海南京西路店(中国)	
サンフランシスコ店(米国)	(2013年8月期)
ミヨンドン店(韓国)	

ユニクロ1,299店舗のうち、海外の店舗数は
446店舗(構成比34%)

ユニクロ事業のうち、海外ユニクロの
売上高は27%、営業利益は16%をしめる

5

まず、海外ユニクロ事業の飛躍についてお話いたします。

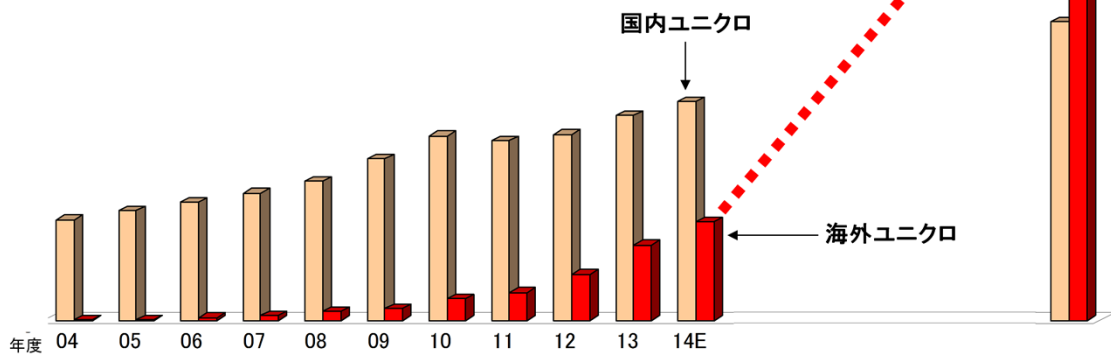
前期におけるユニクロ売上ベスト10のうち、海外の店舗は7店舗を占めています。
このように、海外の店舗の重要性は年々高まっています。

また、店舗数で見てもユニクロ1,299店舗のうち海外の店舗数はすでに446店舗、
約3分の1にまで増えております。

ユニクロ事業全体のうち、海外ユニクロの売上高は27%、営業利益は16%を
しめるようになりました。

海外ユニクロ事業はグループの成長エンジン

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)

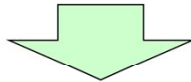


今後も、海外ユニクロ事業は、ファーストリテイリンググループの成長エンジンとして拡大が続くことが予想されます。

アジア発の新しいSPA企業

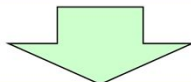
SPA(アパレル製造小売業)の本格的展開

英国のMarks&Spencerが始めて展開。
それを革新したのがNEXT。米国で大規模に事業
展開したのがLimitedとGAP



SPA + ファストファッション

H&M、Inditex(ZARA)など、ヨーロッパ勢が急成長



アジアから新しいタイプのSPA企業が誕生
ユニクロ

我々、ユニクロがやってきたことが、世界中で理解されてきたと感じています。

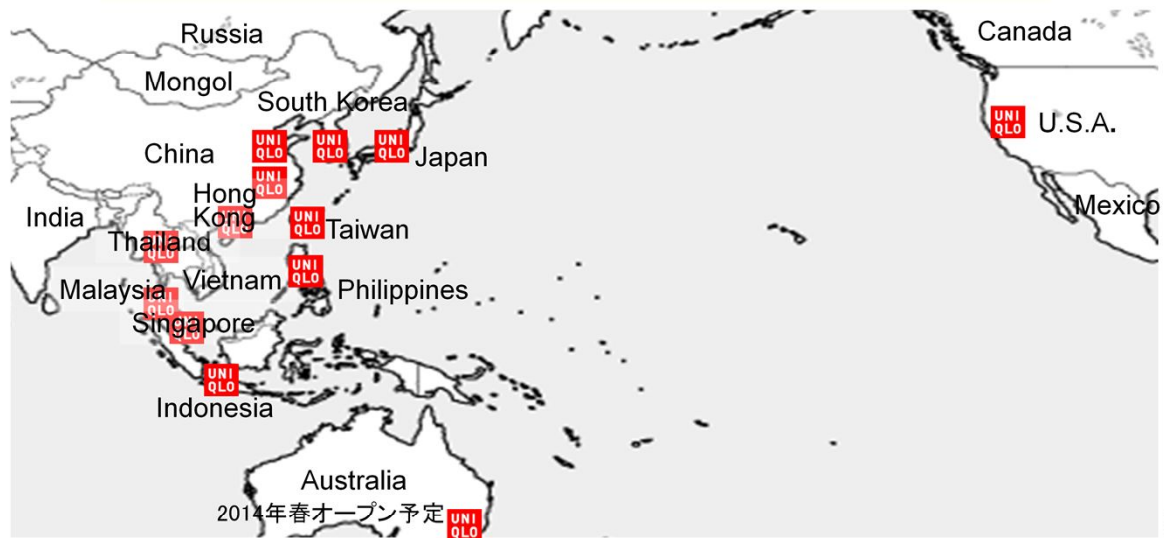
アパレル製造小売業を世界で始めて本格的に展開したのは、
英国のマークスアンドスペンサー、それを英国で革新したのがNEXTでした。
また米国で大規模に事業展開したのが、LimitedとGAPでした。

欧州の統合をきっかけに、ファストファッションのH&M、ZARAといった
ヨーロッパ勢が急成長してきました。

そうした流れのなか、いよいよ次の時代にはアジアから新しいタイプの服を
生み出す企業がでてくるのではないかと、そういった期待が広がっております。
ユニクロがその新しいタイプのSPAとなって、世界のファッションアパレル業界に
旋風を巻き起こしたいと考えています。

アジア・環太平洋地域の経済拡大でユニクロの急成長が期待される

- ・世界の経済発展エリアが、アジア・環太平洋地域へ
- ・中産階級の人口急拡大で、消費が爆発するだろう



その背景にあるのが、アジア、環太平洋地域の経済拡大で、今、このエリアは私はゴールドドラッシュではないかと思っています。

我々にとって、これは大きなビジネスチャンスであり、ユニクロもこのエリアで急拡大したいと考えています。

世界の経済発展エリアは、今、欧州・米国から、アジア・環太平洋に移りつつあり、その先頭で経済を引っ張っているのがアジアです。

今後、アジアに住む中産階級の人口急拡大で、消費が爆発することは間違いありません。

中華圏(中国・香港・台湾)の高成長

2013年8月期:売上高1,250億円、営業利益135億円

2014年8月期:3割以上の増収、営業利益率の改善をめざす



香港コースウェイベイにグローバル旗艦店「リー・シアター店」を2013年4月26日オープン



上海ファイハイラーに世界最大規模のグローバル旗艦店「上海店」を2013年9月30日にオープン。GU、PLST、CDC、PTTも同時オープン



上海旗艦店オープンの様子。2,000人のお客様がオープン前に並ぶ

アジアで最も大きなビジネスに育ちつつあり、今後さらに拡大する可能性が高いのが、中国、香港、台湾といった中華圏です。

ユニクロが1号店を出店した2002年当初は、大変苦労いたしましたが、今では年間約100店舗の出店を行い、急成長を遂げています。

2013年8月期の中華圏における売上高1,250億円、営業利益135億円のビジネスに成長いたしました。

また2014年8月期3割以上の増収により、営業利益率の改善をめざします。

中華圏では、2013年4月に香港コースウェイベイにグローバル旗艦店「リー・シアター店」をオープンし、また、先月、9月30日には上海に世界最大規模のグローバル旗艦店「上海店」をオープンいたしました。

上海グローバル旗艦店はユニクロのみならず、ファーストリテイリングのグループブランドであるGU、PLST、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムといった店舗も出店しており、大盛況となっております。

米国市場では東海岸、西海岸にそれぞれ本格的な店舗網を展開

- ・2014年8月期: 東海岸に9店舗、西海岸6店舗を、郊外ショッピングモール中心に出店する予定
- ・郊外ショッピングモールでは、短期間に利益がでる
- ・年間20～30店舗の出店を継続、数年以内に100店舗へ



2013年9月にオープンしたPalisades Center Store店

次の成長の舞台として期待されているのが米国市場です。

米国市場では、東海岸、西海岸で本格的な店舗網を展開するめどがたちました。

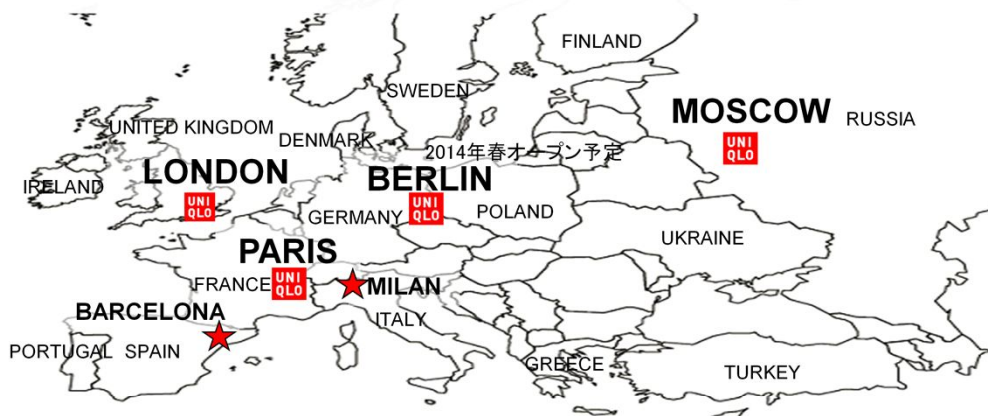
今期は東海岸に9店舗、西海岸に6店舗を、郊外ショッピングモール中心に出店する予定です。

これらの郊外ショッピングモールでは、短期間で利益が出るようにしていきます。

今後は年間20から30店舗の出店を続け、数年以内に100店舗にしたいと考えています。

ユニクロを欧州の主要都市へ出店

- ・2014年、ドイツに1号店を出店予定(ベルリン市内)
- ・今後は、ロンドン、パリ、モスクワ、ベルリン周辺でのチェーン展開を開始
- ・ミラノ、バルセロナ等の主要都市への進出も計画中



11

ヨーロッパ市場での拡大戦略ですが、今期には5店舗の出店を予定しております。

2014年には、ドイツ1号店となるベルリン店がオープンする予定です。ドイツはユニクロのポテンシャルの高い、新しい市場として、期待しております。

今後は、ロンドン、パリ、モスクワ、ベルリン周辺でチェーン展開を開始いたします。

さらに、ドイツの大都市や、ミラノ、バルセロナなどの主要都市への進出も計画しております。

“LifeWear”

“MADE FOR ALL”のコンセプトをより進化させ、世界中の人々の生活をより豊かに、より快適に変えていく服

欧州でドレス、米国でジーンズ、次にカジュアルウエア、スポーツウエアが生まれた。ユニクロは、その次にくる新しいカテゴリーの「未来の服」をつくりたい

高品質でファッション性があり、ベーシックな普段着として、着ていて心地良い、日常を最も快適に過ごせる服

LifeWearを代表するものは、フリース、ヒートテック、エアリズム、ウルトラライトダウン、カシミアセーターなど

12

ユニクロのコンセプトである「MADE FOR ALL」をさらに進化させ、世界中の人々の生活をより豊かに、より快適に変えていく服として“LifeWear”というコンセプトを掲げました。

これは、いままでになかった、未来の服です。

ファッションの世界においては、欧州でドレスが誕生し、米国では作業着がジーンズなり、カジュアルウエアとスポーツウエアが生まれました。

ユニクロは、カジュアルウエア、スポーツウエアの次にくる新しいカテゴリーの「未来の服」をつくりたいと考えています。

それは、高品質でファッション性があり、ベーシックな普段着として、着ていて心地良い、日常を最も快適に過ごせる服です。

ユニクロの商品として、LIFE WEARを代表するものは、フリース、ヒートテック、エアリズム、ウルトラライトダウン、カシミアセーターなどがあります。今後もこのような商品を次々と、世の中に出していきたいと考えています。

グローバル化とローカル化を同時に進め、 世界中に“LifeWear”を提供

“LIFE WEAR”とは、それぞれの国の日常生活に密着した服であり、人々の日常を豊かにする服

米国市場では、郊外ショッピングモールへの本格出店にともない、もっと米国人の普段着を開発する

NY5番街店のようなハイストリートの店舗、郊外ショッピングモールがある地域では、需要が大きく違う

ユニクロがグローバル化していくなかで、ローカル化も同時に進め、世界中に“LIFE WEAR”を提供していきたいと考えています。

“LIFE WEAR”とは、それぞれの国の日常生活に密着した服であり、人々の日常を豊かにする服です。

米国市場では、郊外ショッピングモールへの本格出店にともない、ユニクロはもっと米国人の普段着を開発していきます。

また、NY5番街といったハイストリートの店舗と、郊外ショッピングモールがある地域では、需要は大きく異なるということもあります。

このように、グローバル化をすすめるということは、同時にローカル化を進めなければならないということです。

国内ユニクロ事業、今期は増益へ

- ・商品の品質の良さを伝えるマーケティングに
価格訴求から、商品の素材の良さや高い機能性を伝える
- ・客単価を上げる
機能性素材を活かした、新しい普段着の着こなしを提案
- ・グローバル旗艦店・繁盛店によりユニクロブランド
のイメージ向上
銀座店、ビックロに続き、2014年春には池袋、上野に
グローバル繁盛店をオープン予定

14

2013年8月期の国内ユニクロ事業では、売上高は大幅に増えましたが、粗利益率の低下により、減益となりました。

この反省を踏まえ、粗利益率をコントロールし、今期以降は国内ユニクロ事業を増益にしたいと考えています。

まず、マーケティングを、価格訴求から、商品の素材の良さや、高い機能性を伝えるものに変えていきます。

そして、今後は客単価を上げていきたいと考えています。

そのため、ユニクロの機能性素材を活かした新しい普段着の着こなしを提案していきます。例えば、ヒートテックやウルトラライトダウンを着ることにより、寒い冬でも薄着でオシャレができるような提案で、夏ではエアリズム、ステテコ&リラコで涼しく過ごせる提案です。

日本国内ではユニクロのロードサイド店のイメージが強いため、グローバル旗艦店、グローバル繁盛店により、ユニクロのブランドイメージを変えていきます。銀座店、ビックロに続き、2014年春には池袋、上野にそれぞれグローバル繁盛店をオープンする予定です。

GUは高い成長が続く

2013年8月期:売上高 837億円、営業利益76億円

2014年8月期:売上高1,000億円以上、利益率アップをめざす

“ファッションと価格”のブランドとして日本市場での認知度が85%まで高まる

*:GU調べ(2013年6月)

9月30日、上海に海外1号店をオープン！大成功を収める



上海に出店したGU海外1号店の初日は、大勢のお客様にご来店いただきました。

15

次にGU事業ですが、ファーストリテイリンググループの第2の事業の柱として、高い成長が続いています。

2013年8月期の売上高は837億円、営業利益は76億円

2014年8月期の売上高は1,000億円以上となり、利益率アップもめざしています。

ジーユー事業は、「ファッションと価格」のブランドとして、日本国内におけるブランド認知度は85%にまで高まりました。

また、9月に上海に海外1号店をオープンし、大成功を収め、多くのお客様にご来店いただいております。

“グローバルワン 全員経営”のもと、 着実にグローバル化を推進

最高の人材を採用し、教育・トレーニングし、グローバルな視点で革新的な仕事をする人材に育てる

世界中どこでも現地の事情を良く考えた同一基準の採用と処遇、グローバルにキャリアアップする人事制度を導入

NY、パリ、上海、シンガポールの4都市に地域本部を設け、グローバルな採用と育成を本格稼働

東京本部の外国人社員比率を上げ、異文化人材と仕事をする環境をつくり、グローバル化を図る

16

最後に我々ファーストリテイリングのグローバルカンパニーへの取り組みについてお話しします。

我々は「グローバルワン・全員経営」を掲げ、グループ全体がひとつの会社になり、世界で最高最適の方法であらゆる業務をすること、さらに一人ひとりが経営者感覚を持って仕事をすることをめざしています。

そのためには、最高の人材を採用し、教育・トレーニングを行い、グローバルな視点で革新的な仕事をしていく人材を育てる必要があります。

そして、世界中どこでも現地の事情を良く考えた、同一基準の採用と処遇をし、グローバルにキャリアアップする人事制度を導入しています。

グローバルワンを支えるため、すでにニューヨーク、パリ、上海、シンガポールの4都市に地域本部を設け、グローバルな人材の採用と、育成を本格稼働させています。

また、東京本部では、外国人社員比率を上げ、日本とは違った異文化の人たちと一緒に仕事をする環境をつくり、グローバル化を図ってまいります。

このように、我々のグローバル企業へのプロセスは着実に進んでいます。

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
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



17

我々は、服のビジネスを通し、世界中で社会に貢献する企業になりたいと考えています。

そして、「企業の精神そのものを買ってもらい、企業として永続的に支持される」、こういった姿勢が、事業と同等に、あるいはそれ以上に重要なことだと考えています。

特にグローバル企業になるためには、もっとも重要な活動だと考えています。

我々は、様々なCSR活動を推進してまいります。

服の企画・生産・販売までの一貫した ソーシャルビジネスを Bangladesh に確立。 “グラミンユニクロ”の1号店をダッカにオープン

ソーシャルビジネスとは： 貧困、衛生、ジェンダー、環境、教育などの社会的課題を、ビジネスをつうじて解決し、一人ひとりが自立し、自分で稼げるようになること

ユニクロのソーシャルビジネス： 2011年、グラミン銀行と共同で、ソーシャルビジネスを立ち上げ、服の企画から生産、販売まで一貫したしくみを確立

商品： 価格は Bangladesh の人々が無理なく買える価格で、地元のニーズに合った商品を販売



買い物客で賑わうグラミンユニクロ1号店



笑顔で接客するグラミンユニクロのスタッフ 18

世界中でより良い生活へ貢献

そのなかで、 Bangladesh で服の企画・生産・販売までの一貫したソーシャルビジネスを確立いたしました。この7月にはグラミンユニクロの1号店をダッカにオープンし、現在、4号店までオープンいたしました。

ソーシャルビジネスとは、貧困、衛生、ジェンダー、環境、教育などの社会的課題を、ビジネスをつうじて解決し、一人ひとりが自立し、自分で稼げるようになることです。

ファーストリテイリングは、2011年、グラミン銀行グループと共同で、 Bangladesh でソーシャルビジネスを立ち上げ、服の企画から生産、販売まで一貫して実践しております。

商品の販売価格は Bangladesh の人々が無理なく買える価格で、地元のニーズにあった商品にしたいと思います。

ユニクロのノウハウを活かし、ソーシャルビジネスを開始することで、世界中でより良い生活に貢献できると信じています。

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

19

そして最後に、我々ファーストリテイリングのステートメントは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」です。

これを日常のモットーとして、日々のビジネスを行っていきたいと考えています。

ありがとうございました。