

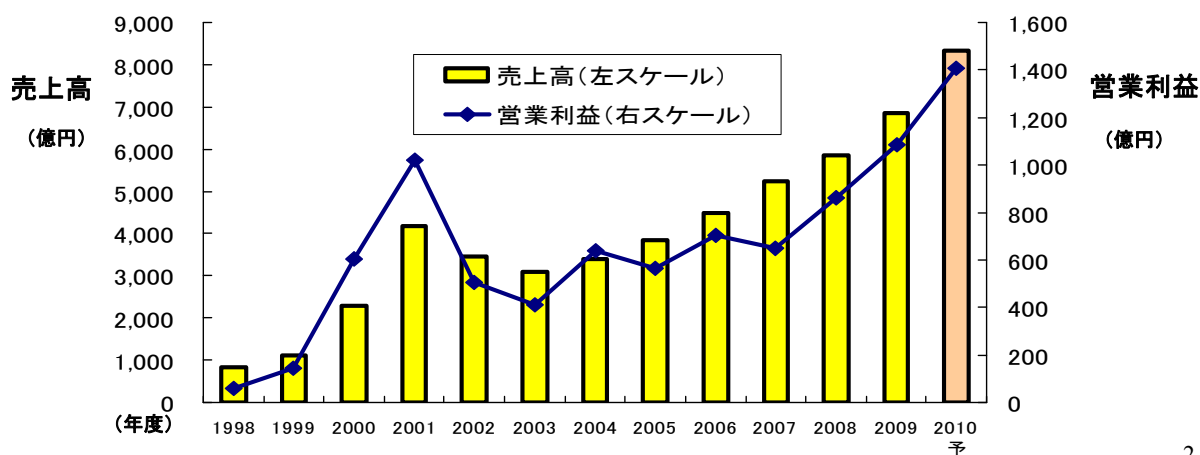
2010年上期の振り返りと 今後の展望

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

2010年8月期: 上期は大幅増収増益を達成

	上期(実績)	2010年8月期(予想)
売上高	4,709億円 (前年同期比+31.8%)	8,340億円 (同+21.7%)
営業利益	998億円 (前年同期比+43.0%)	1,405億円 (同+29.3%)



柳井でございます。

それでは私の方から、上期の振り返りと今後の展望についてお話ししたいと思います。

先ほど説明ありましたように、上期は売上高4709億円、前年同期比+31.8%、営業利益998億円、前年同期比+43.0%と、大幅な増収増益になりました。

上期:ユニクロ事業好調の要因

1. グローバルブランドとしての認知度が国内外で高まった

⇒海外ユニクロ好調 売上伸び率は国内を大きく上回る
既存店増収率 日本 +13% vs. 海外ユニクロ 3~5割増

2. ヒートテックの大ヒット

⇒世界中で5,000万点を完売

3. グローバル旗艦店・大型店の成功

⇒パリ グローバル旗艦店は大成功
日本では銀座店を増床、今後は百貨店へ大型店を出店

4. 「+J」の発売は世界中のユニクロで大好評

⇒海外におけるユニクロのブランド認知度アップに大きく寄与
ジル・サンダーさんの商品作りへの情熱はR&Dへ大きな刺激となっている

ユニクロ事業好調の要因としましては、まず一番目に、グローバルブランドとしての認知度が国内外で高まったということがあります。海外ユニクロが好調で、売上げの伸び率は、国内を大きく上回り、海外ユニクロの既存店増収率は3割から5割増加しました。

二番目としては、ヒートテックが大ヒットし、世界中で5,000万点を完売したとがあります。

三番目にグローバル旗艦店、大型店が成功したとがあります。特にパリのグローバル旗艦店は大成功でした。日本では銀座店を増床し、今後は百貨店へ大型店を出店していきたいと考えております。

四番目に、+Jの発売が世界中のユニクロで大好評で、海外におけるユニクロのブランド認知度に大きく寄与したとがあります。ジル・サンダーさんの商品作りへの情熱はR&Dへ大きな刺激となっております。

1. 商品強化
2. 国内では都心店の出店を加速
3. グローバル展開
海外ユニクロ事業の急成長
海外における今後の成長戦略
グローバル旗艦店戦略の推進

ユニクロ事業の成長戦略ですが、一番目に商品の強化、二番目に国内では都心店の出店を加速、三番目にグローバル展開があります。

グローバル展開では、海外ユニクロ事業の急成長、海外における今後の成長戦略、グローバル旗艦店戦略の推進について、お話したいと思います。

シルキードライ、
サラファイン
合わせて1,700万枚
(前年比倍増)の
販売を予定

(新聞広告 4月3日)

Picture

まず、商品の強化として、夏の機能性インナーについてお話しいたします。

今年は夏の機能性インナーを大々的に販売していきます。

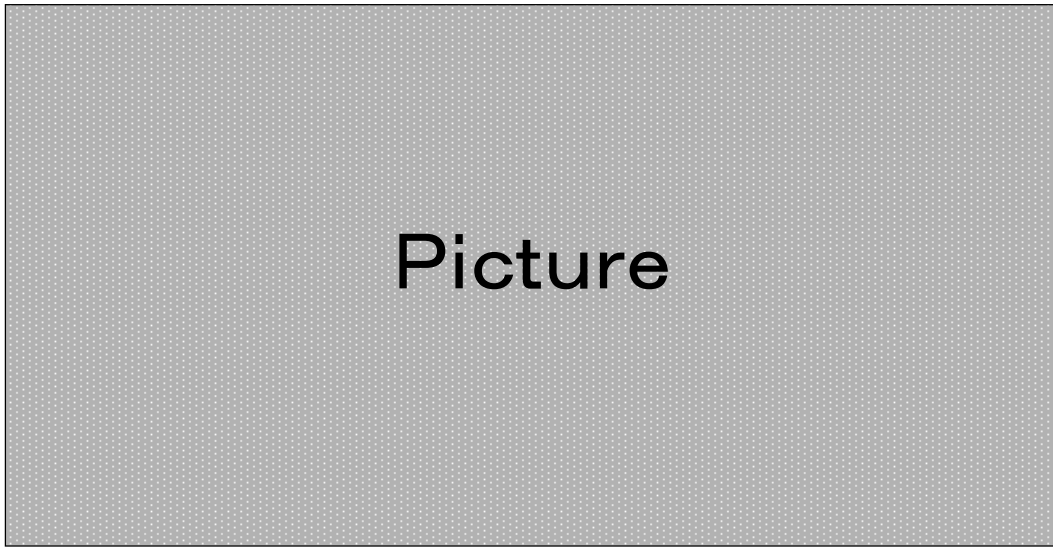
こちらに新聞広告の例がありますが、「冬がヒートテックなら、夏はこれです。シルキードライと、サラファイン」というキャッチコピーです。

シルキードライとサラファイン合わせて1,700万点、前年比倍増の販売を予定しています。

これと、もうひとつ朗報がありまして、この春に販売しましたスタイルアップインナーですが、これは非常に良く売れ、日経地域産業研究所において、本年度第一四半期の新製品ランキングで第一位になりました。

機能性インナーの更なる強化を続けていきたいと考えております。

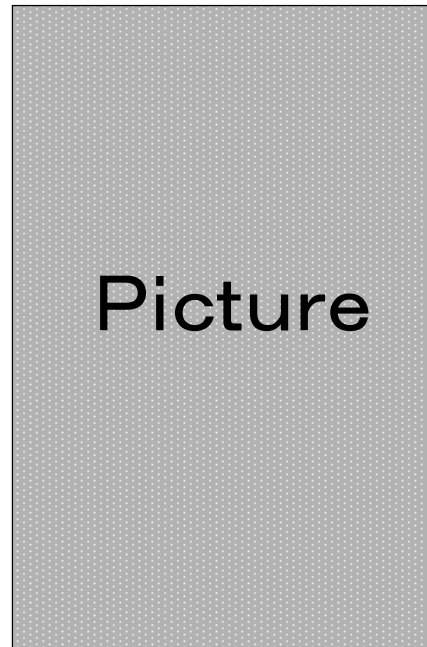
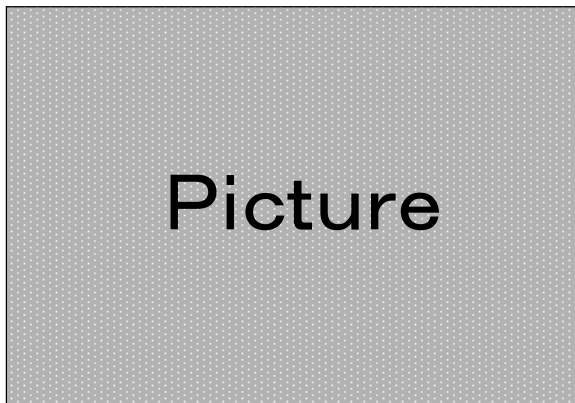
ワンピース・スカート・ブラウスなどの 商品ラインナップを強化



次にウィメンズ商品の強化ですが、ワンピース、スカート、ブラウスなどのウィメンズ商品のラインナップをさらに充実させていきたいと考えています。

世の中は、今、「リラックス & コンフォート」の方向へ。

「服をもっとナチュラルに快適に着ていこう」



その次に、「リラックス & コンフォート」というコンセプトのもとで、「ナチュラルで、ルーズフィットでありながらカッコ良い」という、新しいコンセプトの服を続々と提供していきたいと考えています。

世の中は今、「リラックス & コンフォート」の方向に動いていると思います。「服をもっとナチュラルに快適に着ていこう」といったことで、服が新しい快適性を目指していると思います。

麻、コットンの素材を主体に、ジャケット、シャツ、パンツを中心に新しいスタイルを提供したいと考えております。

UT ALL STARS

ディズニー、ワーナー・ブラザーズとのコラボにより、世界中からコンテンツを集め、Tシャツの常識を変える

Picture

その次に、UT-ユニクロのTシャツですが、4月17日に、新しく上映される「アリス・イン・ワンダーランド」と提携いたしまして、Tシャツを販売します。「アリス・イン・ワンダーランド」は世界的大ヒットになっており、多分、世界の興行収入を塗り替えるのではないかと映画です。

このように、ディズニーとワーナー・ブラザーズという世界の二大コンテンツメーカーと一緒にコラボTシャツを世界中で展開していきたいと考えています。

さらに、世界中で人気がある日本の漫画、特に今シーズンの目玉としては、「ワンピース」という日本で1億冊売った漫画を題材にTシャツを作っていきたいと考えております。

また、「ドラゴンボール」といった人気キャラクターも続々登場させたいと考えています。

さらに、日本のコンピューターゲームの「メタルギアソリッド」とコラボでTシャツを作っていきます。

また、世界中のヒーロー、たとえば日本では「ウルトラマン」、「仮面ライダー」、「マジンガーZ」、「ガンダム」、「エヴァンゲリオン」、海外は「スパイダーマン」といったヒーローを集めたTシャツを連休前から大々的に売り込んでいきたいと考えております。

「+J」の第2弾、第3弾を発売

「あらゆる人が着られるラグジュアリー」

Open the Future「未来を開放」
シンプルであるがゆえの贅沢さ
デザインにおける純粹さ
美しさと快適さ
あらゆるひとへの高品質

Picture

ユニクロのブランドイメージを大きく変える
ユニクロにとって新しい商品、画期的な試み
今後のユニクロのそのものを変える原動力に
なる可能性

9

次に+Jの第2弾、第3弾を発売していきたいと考えております。

+Jは、「あらゆる人が着られるラグジュアリー」です。
そのコンセプトは「Open the Future」ということで、「シンプルであるがゆえの贅沢さ、デザインにおける純粹さ、美しさと快適さ、あらゆる人への高品質」です。

今までのラグジュアリーの商品は、一部の人が着られる贅沢着の一種だったと思いますが、+Jは、あらゆる人がラグジュアリーを着られる、そういう新しい商品です。

ユニクロにとってブランドイメージを大きく変え、新しい商品カテゴリー、今までにない業態を作る可能性があるといます。

+Jを今後のユニクロそのものを変える原動力にしていきたいと考えております。

●百貨店への出店を強化

4月23日同時オープン

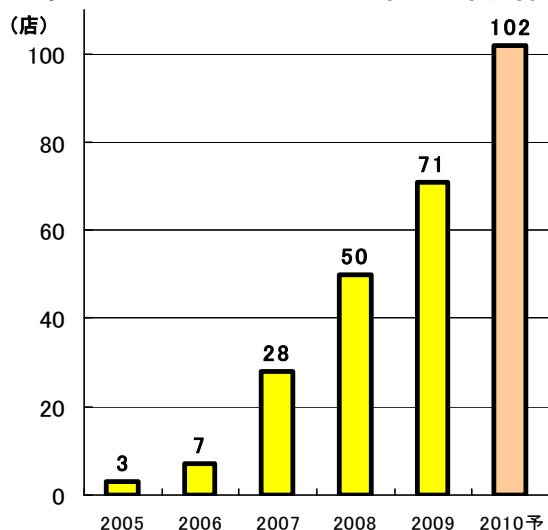
新宿高島屋店

そごう千葉オーロラ
モールジュンヌ店

そごう川口店

●今期末の大型店は 102店舗へ

国内ユニクロ：大型店の店舗数



10

国内では都心店、大型店の出店を加速して、特に百貨店での出店を強化していきたいと考えています。4月の23日に新宿高島屋、そごう千葉オーロラモールジュンヌ店、そごう川口店の3店舗同時オープンを予定しております。

そうしたことで、ここの表にありますように、大型店は順調にその店舗数を拡大しており、今期末では102店舗になる予定です。

最終的には200店舗の大型店と、その周りに800店舗の標準店、および、エキナカ、駅近所に小型店を配した布陣にしたいと考えております。

それから、3月の売上不振についてお話いたします。

この3月は気温が低かったということもありましたが、それと同等に、マーケティングの問題がありました。これは、本来やるべきではなかったマーケティングをやったとです。というのが、前年は、藤原紀香さんのカラーパンツキャンペーンと、カラーパーカーのキャンペーンで、かなり売上げを伸ばしました。また、東京ガールズコレクション(TGC)に出展したブレザーを売ったことが話題になりました。これも売りに寄与しました。

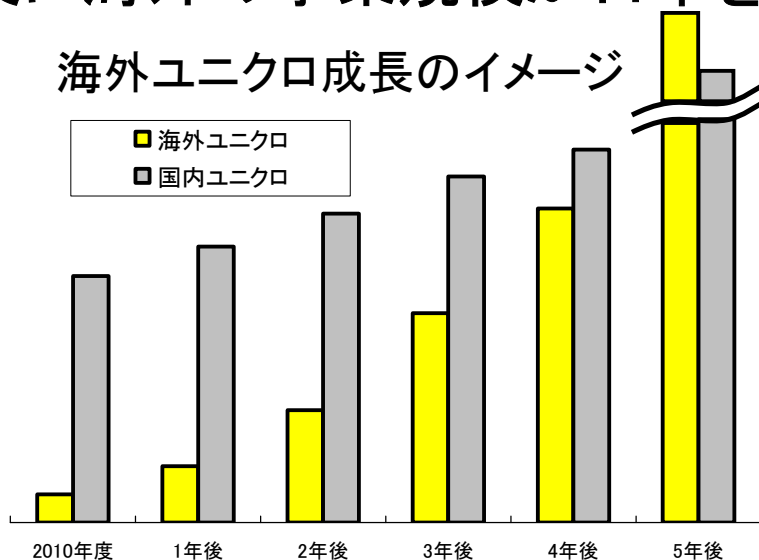
今年は、ユニクロのジーンズを一新したという、UJキャンペーンを行いました。ユニクロのジーンズの価格が3プライスになったということで、ちょっと買い方が複雑になったことがあります。また、キャンペーンが特定の商品の打ち出しではなく、「ジーンズを刷新した」というだけのメッセージでしたので、お客様にとっては、何を買っているのかよく分からなくなったと思います。こういったことも3月不振の原因でした。

ただし、4月に入りまして、今のところは売上は前年を上回って、計画通りとなっています。できたら、4月、5月で売上を取り返したいと考えています。

海外ユニクロ事業の急成長

- 2010年8月期 売上倍増、営業利益4倍以上
すべての出店国で黒字化が実現
欧米は旗艦店の売上げ拡大で収益が急速に改善
- 5年後に海外の事業規模が日本を超える

海外ユニクロ成長のイメージ



次に、海外ユニクロ事業の急成長についてお話いたします。

2010年8月の上期は、売上げが倍増、営業利益が4倍以上となりました。

そして、すべての出店国で黒字が実現しております。

欧米は旗艦店の売上げ拡大で収益が急速に改善しています。

できれば5年後に、海外ユニクロの事業規模が、日本を超えるようにしたいと考えています。

できたら、海外ユニクロの売上は、倍、倍、倍と、倍増を続けて、5年後には、日本の売上げを越えたいと考えております。

- **アジア市場は「最大の成長機会」**
アジアの各国で「圧倒的なNo.1」になる
中国、韓国において店舗網を積極的に拡大
2010年5月15日 上海にグローバル旗艦店をオープン
2010年 台湾に出店
その後も東南アジアなどに出店を加速
- **欧米では主要都市に旗艦店・大型店**
ニューヨーク、パリで複数店を出店
その他、欧米主要都市でも出店を加速

海外における今後の成長戦略としては、アジア市場を「最大の成長機会」と捉え、アジア各国で「圧倒的なNo.1」になるというものです。

特に中国、韓国において店舗網を積極的に拡大していきたいと考えています。

5月15日に、上海にグローバル旗艦店をオープンする予定です。

また、この秋には台湾の台北に出店を開始する計画です。

今日はじめてお伝えするのですが、マレーシアのクアラルンプールにも出店を予定しています。その後も東南アジアに続々と出店を加速していきたいと考えています。

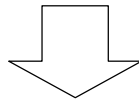
欧米では主要都市に旗艦店、大型店を出店していきたいと考えておりまして、ニューヨークとパリに関しては複数店を出店し、また、その他の欧米の主要都市でも出店していきたいと考えております。

「最高の店舗を世界中に作っていく」

2006年 ソーホー ニューヨーク店

2007年 ロンドン 311オックスフォードストリート店

2009年 パリ オペラ店



(今後の予定)

2010年5月 上海にグローバル旗艦店

2010年秋 大阪、心齋橋にグローバル旗艦店

2011年 銀座地区にグローバル旗艦店

北京、香港、欧米主要都市でグローバル旗艦店の
出店を目指す

今後も、「最高の店舗を世界中に作っていく」という、グローバル旗艦店戦略を積極的に進めていきます。

過去、ニューヨークのソーホー、ロンドンのオックスフォード、パリのオペラにグローバル旗艦店をオープンしてきました。

今後の予定ですが、5月に上海にグローバル旗艦店、この秋に大阪の心齋橋にグローバル旗艦店を作る予定です。

また、来年の秋冬には、銀座地区にグローバル旗艦店、今の既存の店舗を含めて、約2000坪のグローバル旗艦店をオープンしたいと考えております。さらに、北京、香港、欧米の主要都市でグローバル旗艦店の出店を目指します。

上海旗艦店

上海旗艦店を起爆剤に中国市場で拡大

南京西路店 (Shanghai West Nanjing Road Store)

売場面積: 約1,100坪 世界最大のグローバル旗艦店

オープン: 2010年5月15日

アーキテクト: 世界中のアップルストアを設計した
Bohlin Cywinski Jackson(BCJ)が設計

**FROM
SHANGHAI TO
THE WORLD**



Imagery by Studio 216 for Bohlin Cywinski Jackson 14

その中のひとつであります、上海旗艦店についてももう少し詳しくお話します。

上海旗艦店を起爆剤に中国市場を拡大していきたいと考えています。

皆様ご存知のように、今年上海万博の年で、1億人以上の人が上海万博を訪れると言われております。そのなかで、上海で最高の立地であります南京西路の角地に、このパース絵のような店を作っていく予定です。

こちらの店舗の設計は、世界中のアップルストアを設計した、Bohlin Cywinski Jacksonという非常に才能がある、著名な設計集団によるものです。

国内関連事業について

●GU事業：「990円ジーンズ」で大ブレイク 低価格衣料で新しい業態を確立

業績は順調に拡大

2010年8月期予想 大幅増益、店舗数118店舗へ拡大

2013年8月期目標 売上高500億円、店舗数200店

年間約50店舗の出店ペースの継続

●靴事業はユニクロに統合

商品開発、店舗開発を進め、「新しい靴ビジネス」を
確立することで、需要を創造する

●キャビン事業

ザジ、アンラシーネの認知の徹底、ブランドの確立

15

次にGU事業ですが、低価格衣料で新しい業態を確立したと考えております。

「990円ジーンズ」で大ブレイクし、業績は順調で、2010年8月期は大幅な増収増益、店舗数は118店舗へ拡大する予定です。2013年8月期の目標として、売上高500億円、店舗数200店舗を目指しています。年間約50店舗の出店ペースを継続をしていきたいと考えております。

靴事業はユニクロに統合しました。今後は商品開発、店舗開発をユニクロと統合して、「新しい靴ビジネス」をユニクロとして確立することで、需要創造したいと考えております。

キャビン事業ですが、ザジ、アンラシーネの認知の徹底、ブランドの確立をしていきたいと考えております。

- **セオリー: グローバルブランドに育てる**
セオリーの業績は日米で底打ち
欧州、中国、韓国への出店を加速
- **コントワー・デ・コトニエ:**
グローバルブランドを目指す
欧州の業績は底打ち
欧州、アジア、米国への出店を加速
- **プリンセス タム・タム: 収益性改善を図る**
卸事業の縮小と小売ビジネスの拡大

次にグローバルブランド事業ですが、セオリーブランドは、グローバルブランドに育成していきたいと思っております。セオリーの業績は日米市場で底を打ち、急速に改善しています。今後は、欧州、中国、韓国への出店を加速していきたいと考えています。

また、コントワー・デ・コトニエもグローバルブランドに育成したいと考えています。欧州の業績も底打ちしまして、欧州全域、およびアジア、米国への出店を加速していきたいと考えています。

プリンセス タム・タム事業に関しては、収益性の改善を図るために、卸事業を縮小し、小売ビジネスを拡大しています。

民族大移動

- **強い店舗とグローバル・ヘッドクォーター(本部)**
採用から育成までグローバルで実施する体制により、世界中で活躍する店長を年間1,000名を目標に育成する「FR-MIC」により経営者を200名を目標に育成する
今まで以上に強い店舗と、強い本部を作りあげる
- **出店開発**
世界中の主要都市で旗艦店、大型店を出店開発
- **生産部・R&Dを生産地の中国へ**
生産部・R&D・生産工場の距離を縮めることで、商品の完成度を高める
SKU単位の生産コントロールを実現する

17

次に、我々の会社の今年のモットーである「民族大移動」についてお話ししたいと思います。

今後は、強い店舗と強い本部(グローバルヘッドクォーター)を作りたいと思っています。そのためには、採用から育成までグローバルで実施する体制により、世界中で活躍する店長を年間1000名を目標に育成していきたいと考えています。さらに、「FR-MIC」という経営者育成機関によって、経営者200名を目標に育成していきたいと考えております。

また、世界中の主要都市で旗艦店、大型店を出店開発していくために、海外の出店開発の人材を日本で教育していこうと考えております。

生産部、R&Dを、生産地の中国にその大部分を移動したいと考えています。この目的は、生産部、R&D、生産工場の距離を縮めて、商品の完成度を一層高めていくということです。また、これによって、SKU単位の生産コントロールを実現したいと考えています。

今まで誰も実現したことのない 日本発のグローバル企業になる

これらによりまして、FRは「今まで誰も実現したことのない日本発のグローバル企業」になりたいと考えております。

グローバルワン

FRグループ全社が、あたかもひとつの会社の
ように経営していく、世界中で一番良い方法で
経営していく

そのためにFRの合言葉として、「グローバルワン」。
FRグループ全社が、あたかもひとつの会社の
ように経営していく、世界中で一番良い方法で
経営していく、ということ、世界統一で
やっていきたいと思っています。

全員経営

全社員が、経営者の視点で経営していく

そして、その実現のために、全社員が経営者の視点で経営していくという、「全員経営」を目指してまいりたいと思います。

私からは以上です。

ありがとうございました。