

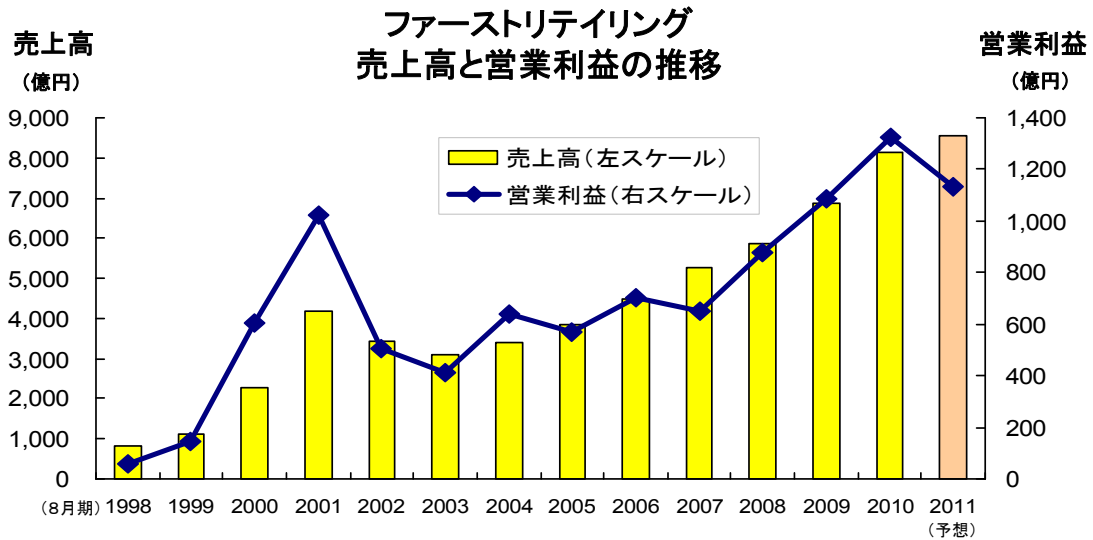
2010年8月期の総括と 今期の方針

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 増収増益を達成

売上高 8,148億円 (前期比+18.9%)
営業利益 1,323億円 (前期比+21.9%)
当期利益 616億円 (前期比+23.9%)



柳井です。

それでは前期の総括と今期の方針についてお話したいと思います。

まず前期ですが、増収増益を達成しました。

売上高が8,148億円、前期比18.9%増、営業利益が1,323億円、前期比21.9%増、当期利益が616億円、前期比23.9%増となりました。

上期は大幅増益、下期は減益

(2010年8月期)	上期	下期
売上高	4,709億円 (前年同期比+31.8%)	3,438億円 (同+5.0%)
営業利益	998億円 (前年同期比+43.0%)	324億円 (同▲16.2%)

- ・2009年秋冬商戦：ユニクロ事業が絶好調**
 グローバルブランドとしてユニクロの認知度が大幅アップ
 ヒートテックの大ヒット
 グローバル旗艦店・大型店の成功
 +Jが世界中で大好評
- ・2010年春夏商戦：国内ユニクロ事業の不調**
 コア商品の不足、春夏マーケティングの失敗
 商品計画、生産計画の不備
 企画、生産、販売連動体制の不足
 天候要因

通期では上期は大幅な増益、下期は減益となりました。
その要因についてお話したいと思います。

秋冬商戦はユニクロ事業が絶好調でした。
これは、グローバルブランドとしてのユニクロの認知度が大幅にアップしたこと、ヒートテックの大ヒット、グローバル旗艦店・大型店の成功によるものです。
また、+Jが世界中で大好評でした。

下期では、ユニクロ事業が不調でした。
特に国内のユニクロ事業が不調でした。
コア商品の不足、春夏マーケティングの失敗、および商品計画、生産計画の不備で、色・サイズ欠品が多く発生しました。これは企画、生産、販売連動体制の不足によるものです。

前半の好調による油断があったと考えております。

天候要因も不振の要因のひとつとしてありました。

1. 商品力強化と売上回復
2. ユニクロのブランディング
3. グローバルワン・全員経営体制
4. ソーシャルビジネス
5. 海外ユニクロのさらなる拡大

今期はこちらのスライドのように考えて実行してきたいと思います。

商品力強化による ユニクロの売上回復

- ・ユニクロの本来の強みである「ベーシック商品」をより強くする
 - ⇒コア商品の開発、改善
 - ⇒商品構成の見直し
- ・商品計画・商品企画・MD体制・生産の連動体制
 - ⇒新しい商品体制

まず商品力強化によるユニクロの売上回復についてですが、ユニクロの本来の強みである「ベーシック商品」をより強くして、コア商品のさらなる開発と改善に注力していきたいと考えています。

また、商品構成の見直しを行い、表面的なファッションに振りすぎていた商品を改善したいと思います。

商品計画、商品企画、MD体制、生産の連動体制を連動させるために、ジーユーの社長と、キャビンの社長をユニクロ全体の商品部の責任者、ウイメンズ商品部の責任者にそれぞれ任命しました。

これからは、新しい商品体制で改善を行ってきます。

グローバル展開をする我々は 何者なのか？

- ・あらゆる人に着てもらえる本当に良い服、生活ニーズに応え、ライフスタイルを変えるような新しい提案を発信
- ・世界中の事業、世界中の旗艦店でブランドを伝える



グローバル情報発信製造小売業

6

次に、ユニクロのブランディングですが、海外展開する場合、「我々は何者なのか？」ということが問われています。

我々は、あらゆる人に着てもらえる本当に良い服、生活ニーズに応え、ライフスタイルを変えるような新しい提案を発信したいと考えております。

これは、世界中の事業、世界中の旗艦店でブランドを伝えるということです。

顧客の潜在ニーズに応えた商品を開発して、広報・マーケティングを通して伝え、購入していただく、「グローバル情報発信製造小売業」になりたいと考えております。

- ・人材採用・人材開発、経営者育成
- ・グローバルワン人事・報酬制度の統一と導入
- ・G1業務、情報システムの構築
- ・本格的なグローバル経営体制

その次に、グローバルワン・全員経営体制ですが、グローバルな業務の拡大を目指しております。

第一に、世界中で人材の採用、人材の開発、経営者の育成をすることです。

同時に、グローバルで統一した人事、報酬制度の導入と運用を行っていきます。

本日発表しました利益還元制度は、今までユニクロだけでやっていた利益還元制度を、グループの全社員、グループの経営者全員に応用したいと考えております。

会社の成長が従業員の生活のアップ、あるいは資産形成になるような、方法をとりたいと考えております。

G1では、業務情報システムをグローバル企業にふさわしいシステムに作り上げていきたいと考えています。

こういったことで、本格的なグローバル経営体制を築いていきたいと考えています。

ソーシャルビジネス

貧困、衛生、教育といった社会的課題を、
服の企画、生産、販売を通じて解決する。

GRAMEEN Bank グループとJVを
設立し、ソーシャルビジネスを実施
(2010年10月予定)

- 商品の素材調達、生産、物流、販売の一貫したビジネスモデルを構築する。
- 確実に購入できる価格で商品を販売することで、貧困層の日々の生活改善（保健衛生、教育機会など）に寄与する。
- 貧困層が起業家として自立した生活を営むことができるよう、雇用機会を創出する。



農村部でユニクロ商品の販売ビジネスを開始した
グラミンレディたち

その次にソーシャルビジネスですが、グラミン銀行と組んで、バングラデシュでソーシャルビジネスを実施したいと考えております。

バングラデシュですが、今は発展途上の国であります、国の第一の産業が縫製業ということで、第二の中国になる可能性があると思います。

グローバル企業のなかで、本当に良い企業、その国にとって良い企業ということは、全世界にとっても良い企業で、そういった企業でしか、今後は生き残れないと考えております。

我々は、ソーシャルビジネスを、まずバングラデシュで始めたいと考えています。

その中で、衣食住の衣という、生活インフラの部分を提供する、そういう企業になりたいと考えています。また、ソーシャルビジネスを通じて、貧しい人々が自立し、自活するきっかけを作りたいと考えております。

- **2010年8月期:売上倍増、営業利益4倍増**
アジアで、大幅な増収増益を達成
- **「圧倒的なアジアNo.1」になる**
2010年5月:上海にグローバル旗艦店を出店
2010年10月7日:台湾に1号店を出店
2010年11月4日予定:マレーシア1号店を出店
その後も東南アジア(ベトナム、タイ、インドネシア、
フィリピンなど)に出店を加速
- **欧米では主要都市に旗艦店・大型店**
2011年秋:ニューヨーク5番街にグローバル旗艦店
その後もNY、パリ、その他の欧米主要都市で出店を加速

次に、海外ユニクロ事業のさらなる拡大についてお話します。

前期に関しましては、売上倍増、営業利益4倍増となり、特にアジアで大幅な増収増益を達成しました。

今後に関しては、「圧倒的なアジアナンバーワンになる」ということです。
上海のグローバル旗艦店や、先日オープンいたしました台湾は過去のどの新店よりも成功したと思っています。
台湾市場では、近い将来、日本と同じような密度で出店ができると考えております。

この11月ですが、マレーシアのクアラルンプールに1号店を出店する予定です。

その後も、東南アジア、ベトナム、タイ、インドネシア、フィリピンなどに順次出店していきたいと考えております。

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す。
また来年には、ニューヨーク5番街にグローバル旗艦店を出店し、NY、パリともできるだけ早く5店舗から10店舗くらいの体制を作りたいと考えています。

また、その他の欧米主要都市、特にドイツ、スペインの主要都市に出店をしてきたいと考えています。

世界中のあらゆる人に本当に
良い服を提供する

服を着る喜びを
世界中のあらゆる人にお届けする

我々の今期のモットーは「MADE FOR ALL」です。

今までは、日本中のあらゆる人にとって、「本当に良い服を提供する、ということでしたが、これからは世界中のあらゆる人に本当に良い服を提供したいと思っています。

服を着る喜びを世界中のあらゆる人にお届けしたいと考えております。

台湾

台湾に1号店を10月7日にオープン

オープン前には過去最高となる
2,500名の行列

オープン後の混雑した店内



「ユニクロ 統一阪急百貨 台北店」
台北市信義地区
売場面積：440坪

昨日、台湾に1号店をオープンしまして、大変な盛況でした。

非常に市場が良いので、早急に多店舗展開をしたいと考えております。

マレーシア1号店を11月4日オープン予定



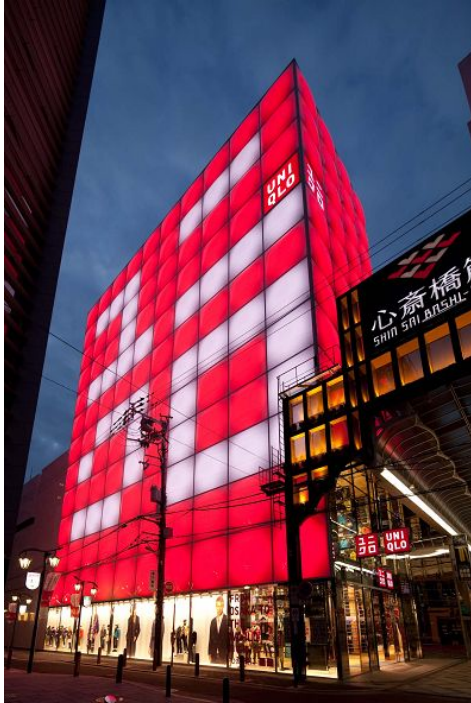
「ファーレンファイト88店」
クアラルンプール市
ブギ・ビンタンエリア
売場面積：約650坪

その次にマレーシアですが、クアラルンプールの一番の繁華街である、ブギ・ビンタンエリアで大型店を出店する予定です。

クアラルンプールでも、5店舗から10店舗くらいは出店できると考えています。

心齋橋のグローバル旗艦店

2010年10月1日オープン



その次に、心齋橋のグローバル旗艦店ですが、これも今までのグローバル旗艦店、NY、パリ、ロンドンの旗艦店に比べて、店舗のづくり、商品構成、非常に良いと思います。

本格的なブレイクスルー 低価格衣料で新しい業態を確立

2010年8月期: 大幅な増収増益、店舗数115店舗へ拡大

2011年8月期予定: 心齋橋に旗艦店を出店(10月22日)

2013年8月期目標: 売上高500億円、店舗数200店へ

ジュー事業ですが、本格的なブレイクスルーを迎えつつあり、低価格衣料で新しい業態を確立しつつあると考えております。

前期は大幅な増収増益で、100店舗を超えました。10月22日に、大阪心齋橋に旗艦店をオープンする予定です。

また、2013年度には、売上高500億円、店舗数200店舗を実現したいと考えております。

- **セオリー、コントワー・デ・コトニエのグローバルブランド体制**
セオリー、CDCが相乗効果
セオリーのヨーロッパへの拡大、中国で本格展開
CDCの米国への出店
- **キャビン人材のグループ企業での活用**
PLST事業、CDC日本事業、ユニクロで店舗、人材を活用
- **靴事業の確立**
2010年9月にCANDISHへ店舗名を統一

その次に、グローバルブランド事業ですが、セオリーとコントワー・デ・コトニエのグローバルブランド体制を作りたいと考えております。

セオリーは、今からヨーロッパに拡大していきたいと考えておりました、その時に、コントワー・デ・コトニエ事業のプラットフォームを使いたいと考えています。
また、コントワー・デ・コトニエ事業は、今後、全米で展開をしていきたいと思っており、その時に、セオリーのプラットフォームを使いたいと考えています。

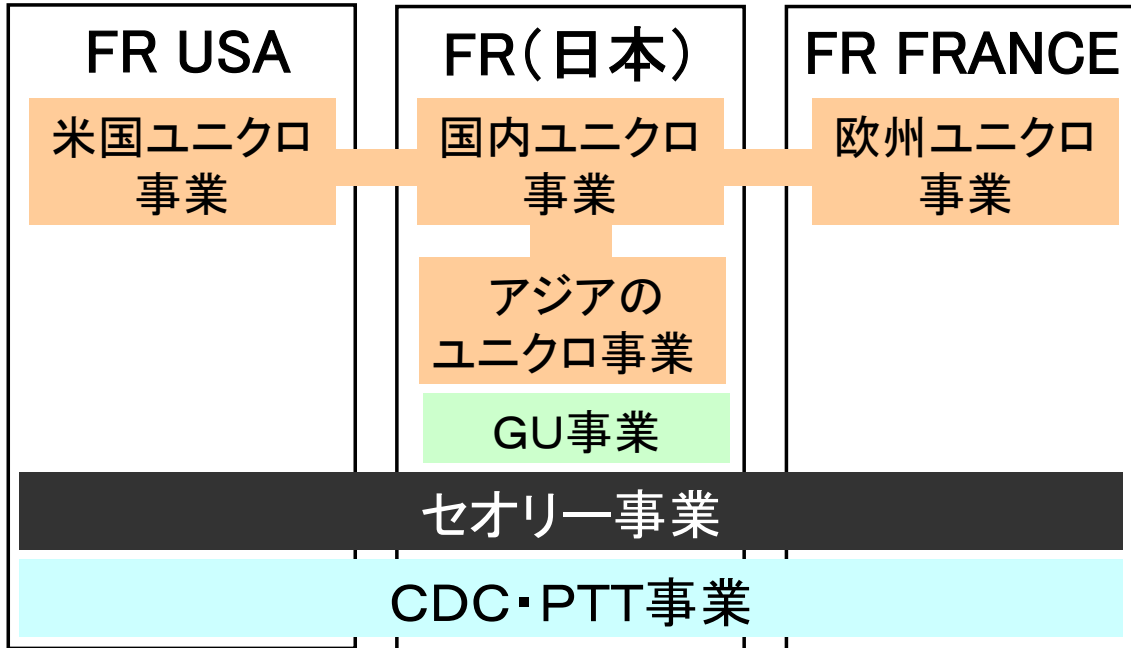
また、セオリーに関しては、中国での本格展開を行っております。

キャビンの人材はグループ企業で活用していきたいと考えております。
プラステ事業、コントワー・デ・コトニエの事業、あるいはユニクロの店舗で人材を活用していきたいと考えています。

靴事業ですが、「キャンディッシュ」に店名を統一して、ユニクロ本体で靴事業をより強化し、事業を確立させていきたいと考えています。

FRの事業展開

グループ間の相乗効果と 各エリアに根付いた事業展開



16

こちらのスライドの図がファーストリテイリンググループの事業展開を示したものです。

ファーストリテイリングの日本が真ん中にありまして、FR USA、FR FRANCEで、米国ユニクロ事業あるいはセオリー事業、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム事業があります。

NY、パリで本当に地元で密着した企業として成長していける体制をとりたいと思います。

また一方で、ユニクロ、セオリー、コントワー・デ・コトニエをグローバルブランドにしていきたいと考えています。

なぜ英語公用語なのか？

次に、今話題になっている、「英語公用語化」ということについてお話しします。

我々は、ファーストリテイリングを今後60億人の世界を対象とする事業—グローバル事業—にしたいと考えています。残念ながら、世界のビジネスでの公用語は英語で、日本語ではありません。

我々の海外のビジネスの規模が、2014年から2015年頃に、日本のビジネスの規模を超えていると考えていまして、その時に、外国人の社員、経営者が日本人の社員、経営者の数を超えていると考えています。

その時には、事業のホームが日本、アジアだけではなく、世界が事業のホームという企業にしたいと考えております。

我々ファーストリテイリングは 日本発のグローバル企業になる

我々ファーストリテイリングは、日本発のグローバル企業になりたいと考えております。

私からは以上です。

ありがとうございました。