

2011年8月期 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

上期は減収減益、 下期は増収増益を予想

(億円)

	2011年8月期					
	上期(実績)	前年同期比	下期(予想)	前年同期比	通期(予想)	前年同期比
売上高	4,573	▲2.9%	3,786	+10.1%	8,360	+2.6%
営業利益	820	▲17.8%	394	+21.4%	1,215	▲8.2%
経常利益	776	▲19.5%	388	+42.6%	1,165	▲5.9%
当期純利益	416	▲24.7%	183	+189.8%	600	▲2.7%

柳井です。

今期の上期の振り返りと今後の展望についてお話したいと思います。

まず2011年8月期の業績ですが、上期は減収減益となり、下期は増収増益を予想しております。

通期では売上高8,360億円、営業利益が1,215億円、経常利益が1,165億円、当期純利益は600億円の見込みです。

商品構成の問題点

ヒートテックとウルトラライトダウンの好調

海外ユニクロ事業の業績拡大

上期の振り返りですが、フォーカスが絞りきれておらず、品番数がばらけてしまったという、商品構成の問題がありました。結果、売れているコア商品には欠品が生じてしまいました。

良い点といたしましては、ヒートテックとウルトラライトダウンの販売が非常に好調だったということです。ヒートテックは当初予定のインナーで7,000万枚をほぼ100%完売いたしました。また、ウルトラライトダウンは12月初旬にほぼ完売いたしました。ヒートテックやウルトラライトダウンは、新しい機能と新しい用途によって、新しい需要を喚起することができたということです。

さらにこの上半期では、海外ユニクロ事業が順調に業績を拡大することができました。特に、中国、韓国といった国の事業は、将来の大事業となる基盤ができたと思います。これらの国々では、日本と同様の高収益体制に変わってきております。

国内ユニクロ事業の改善

海外ユニクロ事業の成長

グローバルブランド事業の成長

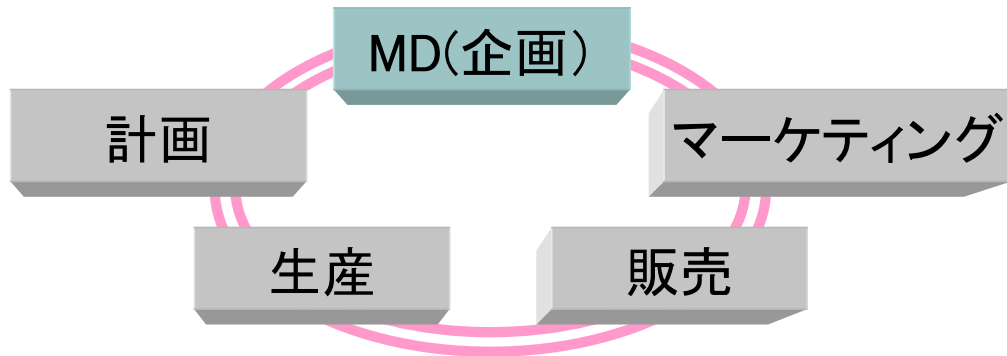
ジーユーは新たな飛躍期

次に下期の見通しですが、国内ユニクロ事業の改善、海外ユニクロ事業のさらなる成長、グローバルブランド事業の成長といったことがあります。また、ジーユーは新たな飛躍期を迎えていると考えております。

商品力の強化

MDトップの強化

MD・計画・生産・販売・マーケティングの連動体制



R&Dの強化

上海で、より現場に近い商品作りを開始
デザイナーの拡充

まず、国内のユニクロ事業の改善についてですが、第一に商品力の強化をしたいと考えています。特にMDトップの強化があります。ジーユー、及びキャビンの元トップをそれぞれユニクロの商品本部の責任者、およびウィメンズ商品の責任者に据えました。

これにより、ユニクロの強みである、MD(企画)、計画、生産、販売、マーケティングの連動体制がより強化されると考えております。

商品開発体制の強化の一環として、R&Dの強化があげられます。R&Dのほとんどのメンバーを上海に異動いたしました。これにより、生産現場に近い商品作りや、より正確な商品作りということを開始することができました。

また、新しいデザイナー、特にウィメンズのデザイナーを強化いたしました。

ユニクロの原点

ユニクロの服とは、
服装における完成された部品。
人それぞれにとってのライフスタイルをつくるための道具。
つくり手でなく着る人の価値観からつくられた服。
服そのものに進化をもたらす未来の服。
美意識のある超合理性でできた服。
世界中のあらゆる人のための服、という意味で究極の服。

MADE FOR ALL

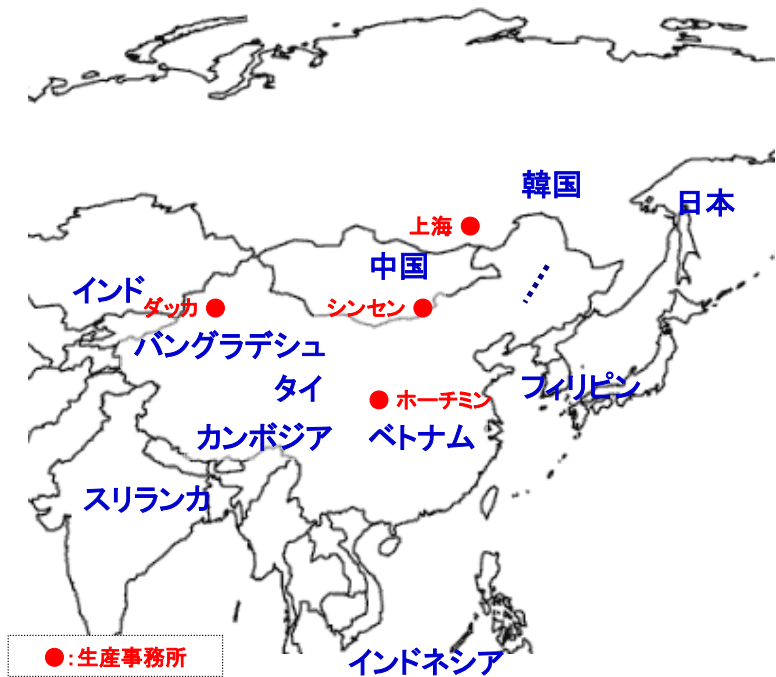
ユニクロの原点を再度見直し、商品力をさらに強化したいと考えています。

我々ユニクロの原点ですが、ユニクロの服とは、服装における完成された部品、人それぞれにとってのライフスタイルをつくるための道具としての道具、つくり手でなく着る人の価値観から作られた服、服そのものに進化をもたらす未来の服、美意識のある超合理性でできた服、世界中のあらゆる人のための服という意味で、究極の服、ということです。

我々のモットーであります「MADE FOR ALL」は、「あらゆる人のための服」ということを基本コンセプトに据えております。

生産拠点の拡大

中国
ベトナム
バングラデシュ
カンボジア
インドネシア
タイ
フィリピン
スリランカ
インド
韓国
日本



生産拠点の拡大については、中国ばかりでなく、ベトナム、バングラデシュ、カンボジア、インドネシア、タイ、フィリピン、スリランカ、インドへ拡大していきたいと考えています。

特にベトナム、バングラデシュ、カンボジアに関しては、大々的に生産を始めたいと考えています。ただし、これは中国の生産を縮小することではなく、中国生産も順調に増やし、さらに、中国以外の各国の生産量を増やしていくということです。

原材料、コストアップへの対策

- ・素材を長期間、大量に生産者から直接調達する
- ・安定した生産量を長期のリードタイムで発注する
- ・円高のメリット
- ・販売計画と生産計画の連動により、欠品と在庫過剰を回避、売価変更を改善
- ・売れる商品への絞込みにより、売価変更を軽減
- ・お取引先工場との取組み拡大によるコストダウン
- ・新しい生産拠点の開拓によるコストダウン

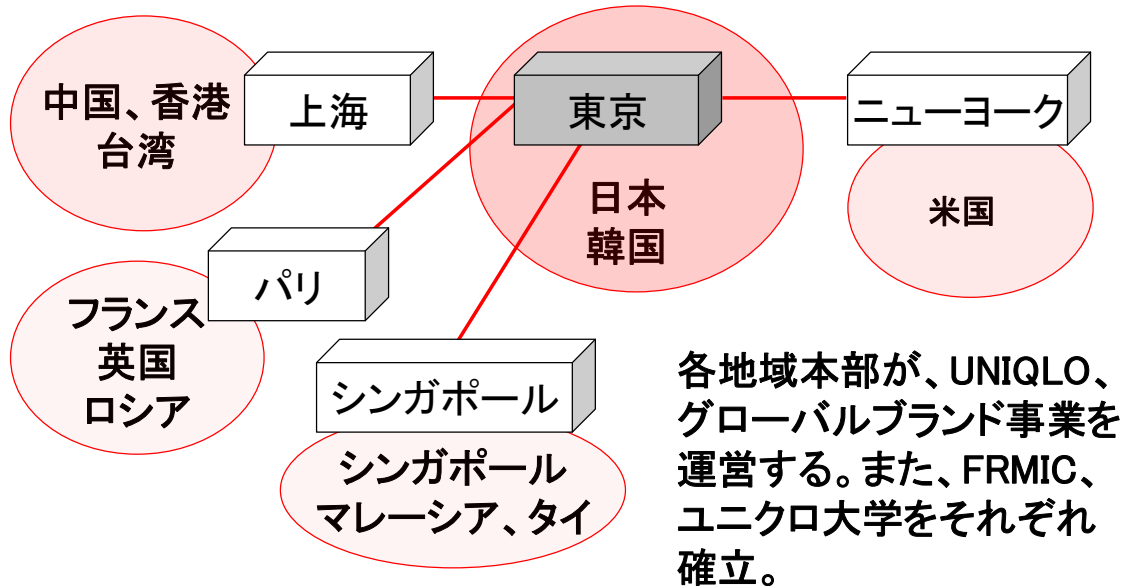
昨今高騰しております原材料コストアップへの対策についてお話いたします。

我々としてまずコストアップの対策としてやるべきことは、素材を長期間、大量に生産者から直接調達するということです。次に安定した生産量を長期のリードタイムで発注するということです。円高のメリットを活かすということもあります。

さらに、販売計画と生産計画の連動により、欠品と在庫過剰を回避、売価変更を改善し、売れる商品の絞込みにより売価変更を軽減していこうと考えています。

加えて、お取引先工場との取組み拡大によるコストダウン、新しい生産拠点の開拓によるコストダウンを図っていきたいと考えています。

東京グローバルヘッドクォーターの強化と地域本部の確立



東京グローバルヘッドクォーターを強化し、地域本部の確立をしていきたいと考えています。

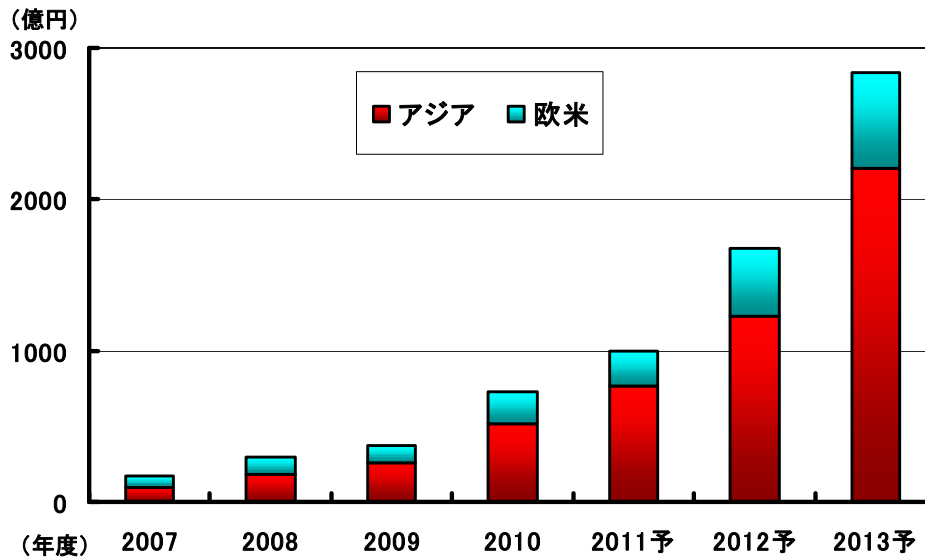
東京は、グローバルヘッドクォーターという役割を確立すると同時に、日本と韓国の地域本部として機能させます。上海は中国、香港、台湾の地域本部へ、シンガポールは、シンガポール、マレーシア、タイ、さらに将来進出が予定されている東南アジア諸国の地域本部になると考えています。

パリはフランス、英国、ロシアとヨーロッパその他の国々、ニューヨークは米国本部にしたいと考えています。

各地域本部はユニクロおよびグローバルブランド事業を統括する拠点にしていきたいと考えています。また、我々の教育機関であるFRMIC、ユニクロ大学をそれぞれ各地域に確立したいと考えています。

アジア市場の飛躍が成長の原動力

海外ユニクロ事業 エリア別売上高予想



その次に、海外ユニクロ事業の成長ですが、2013年の売上高は3,000億前後になることを見込んでいます。

海外ユニクロ事業は急成長を遂げており、今後はより事業拡大へのアクセルを踏んでいこうと思っています。

アジアで年間200店舗を目標に出店



中国	100店舗
韓国	30店舗
台湾	30店舗
その他のアジア	40店舗

2011年秋にタイへ出店

三菱商事(株)と合弁会社設立を合意

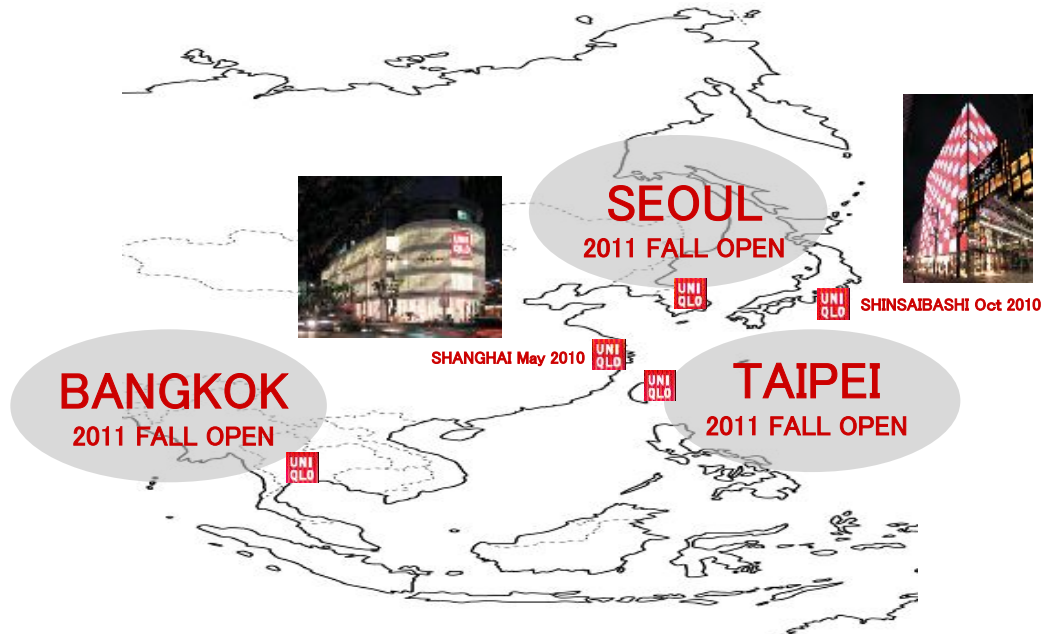
そのために、アジア市場で年間200店舗を目標に出店していきたいと思えます。

中国では100店舗、韓国で30店舗、台湾で30店舗、その他のアジアで40店舗、合計200店舗の出店が可能な体制を早期に作っていきたいと思っています。

また、この秋にタイのバンコクに出店するために三菱商事様と合弁会社を作ることを合意いたしました。

アジア市場の飛躍

2011年秋、アジアでも 旗艦店・メガストアを次々と出店



アジア市場の飛躍として、特にこの秋からですが、1,000坪級の旗艦店やメガストアを次々に出店していきたいと考えています。

まず、ソウル、台北にそれぞれ旗艦店を、バンコクについても1,000坪クラスのメガストアを出店する予定です。

ニューヨーク5番街グローバル旗艦店

ニューヨーク34丁目店(メガストア)を

2011年秋にオープン予定

その次に欧米事業ですが、この秋にはニューヨーク5番街にグローバル旗艦店をオープンする予定です。これは世界最大で最高の店となります。

これと同時に、秋にはニューヨークの繁華街であります34丁目に1,000坪を超えるメガストアもオープンします。

**企業としてのあるべき姿
世の中から本当に必要とされる企業**

**ファーストリテイリングの目指す姿
「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」**

事業を通じて世界を良い方向に変える

我々のCSR活動についてですが、企業としてのあるべき姿、世の中から本当に必要とされる企業にしていきたいと考えています。

「服を変え、常識を変え、世界を変えてく」をモットーに、事業を通じて世界を良い方向に変えることをめざしています。

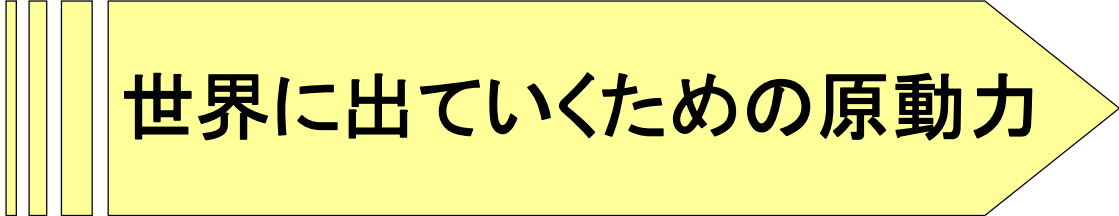
グローバルマーケティング

ユニクロの商品のすばらしさを世界中の方々に伝えていく。

ソーシャルマーケティング

お客様にとって、そして社会にとってかけがえのない企業であり続けようとする姿勢を世界中の方々に伝えていく。

企業として、永続的に支持されることをめざす。



世界に出ていくための原動力

また、世界に出て行くためにグローバルマーケティング、ソーシャルマーケティングの両方を強化したいと考えています。

グローバルマーケティングで、ユニクロの商品のすばらしさを世界中の方々に伝えていきます。次にソーシャルマーケティングで、お客様にとって、社会にとって、かけがえのない企業であり続けようとする姿勢を、世界中の方々に伝えていきます。企業として、永続的に支持されることを目指していきたいと思います。

そして、これらが世界に出て行くための原動力になると考えています。

最近発表されたインターブランド社のブランド調査で、ユニクロは小売ブランドとしてアジアでナンバーワンとなりました。米国ではウォールマート、英国ではテスコ、フランスではカルフルという企業がトップとなりましたが、アジアの小売ブランドとしてはユニクロがナンバーワンブランドになりました。

また、イギリスのデザインミュージアムロンドンの主催の「The Brit Insurance Designs Awards」で、「+J」の2011年秋冬コレクションが受賞いたしました。

このような受賞は、我々のグローバルマーケティング、ソーシャルマーケティングの成果によるものだと思っております。

グローバルブランド事業の充実

セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス
タム・タム（アフォーダブルラグジュアリー）を
ひとつの経営体制に統合し、各ブランドが、
各地域で相乗効果を生み出し成長する体制

フランス

日本

米国

セオリー事業：ヨーロッパ・中国の出店

CDC事業：日本・米国の出店を加速

PTT事業：ヨーロッパにおける直営店の出店

グローバルブランド事業の充実についてお話いたします。

我々は、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タムをひとつの経営体制に統合し、各ブランドが各地域で相乗効果を生み出し成長する体制を作りたいと思っています。

例えばセオリー事業は、フランスの地域本部を使ってヨーロッパで拡大し、中国では上海の地域本部を使って拡大したいと思っています。

コントワー・デ・コトニエ事業は日本と米国での出店を加速していきたいと考えています。日本では順調に店舗数が増えており、米国ではニューヨークの店舗が好業績をあげております。

プリンセス タム・タム事業は、ヨーロッパにおける直営店の出店を続けていきたいと考えています。

旗艦店オープンで新たな飛躍期

初の旗艦店、心齋橋店をオープン(2010年10月)

4月29日、池袋東口に都内初の旗艦店をオープン

超低価格と、ファッション性を強化

年間40~50店舗の出店を継続

ジーユー事業は、旗艦店オープンによって新たな飛躍期を迎えたと思います。特に昨年10月にオープンした心齋橋の旗艦店が好調で、ジーユーの認知度が上がりました。。今月29日には池袋に都心で初めての旗艦店をオープンいたします。

超低価格とファッション性を強化した路線をより強化したいと考えています。

また、今後は年間50店舗前後を継続的に出店していきたいと思えます。

東日本大震災への支援

ユニクロ、ジーユーの衣料支援

4月6日現在、85万点(7億円相当)を被災地にお届けした社員50名も現地にて配布

義援金 14億円

FRグループ全体で合計14億円の義援金を寄付

お取引先様からの支援

義援金1億3千万円
約20万枚の物資(毛布など)



ユニクロの衣料が被災地で配られる(3月26日撮影)

東日本大震災への支援ですが、ユニクロ、ジーユーの衣料品支援として、7億円相当、85万点の商品を被災地にお届けいたしました。これは、我々の社員が直接現地に赴いて、出来るだけ被災者の方に直接届くようにしました。

それに加え、義援金を14億円寄付いたしました。

さらに嬉しいニュースでございますが、お取引先様の工場から、多額の現金、合計1億3千万円の寄贈がございました。こちらは赤十字を通じて被災地の方にお届けする予定です。さらに、20万点の物資、毛布などもご支援をいただいております。

ユニクロはあらゆる人が
良いカジュアルを着られるようにする
新しい日本の企業です

我々ユニクロは、「あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする、新しい日本の企業です」というのがブランドメッセージです。

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

そして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。