

2012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

柳井です。

それでは、2012年8月期、上期の振り返りと今後の展望についてお話しいたします。

上期は増収増益を達成

上期(実績) 売上高 5,255億円(前期比+14.9%)
 営業利益 917億円(前期比+11.8%)

2012年8月期通期(予想) **過去最高益を予想**

売上高 9,415億円(前期比+14.8%)
 営業利益 1,380億円(前期比+18.6%)
 当期純利益 815億円(前期比+49.9%)

(億円)

	2011年8月期		2012年8月期			
	通期(実績)	前年同期比	上期(実績)	前年同期比	通期(予想)	前年同期比
売上高	8,203	+0.7%	5,255	+14.9%	9,415	+14.8%
営業利益	1,163	-12.1%	917	+11.8%	1,380	+18.6%
経常利益	1,070	-13.5%	935	+20.5%	1,375	+28.4%
純利益	543	-11.9%	577	+38.7%	815	+49.9%

2

上期は、売上高は5,255億円、前期比14.9%増、営業利益917億円、前期比11.8%増と、増収増益を達成いたしました。

通期では過去最高益を予想しております。

売上高は9,415億円、前期比14.8%増、営業利益は1,380億円、前期比18.6%増、当期純利益は815億円、前期比49.9%増の予想です。

今、ファーストリテイリングがめざしているのは・・・

ユニクロを、真のグローバル ブランドにする

ユニクロが世界中の人々に知れ渡り、
その日から、お客様に喜んで買っただけの
商品とサービスを提供する

今、ファーストリテイリングがめざしているのは、まず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す。

ユニクロが世界中のお客様に知れ渡り、その日から喜んで買っただけの商品とサービスを提供するということです。

ユニクロが「グローバルブランド」になるために・・・

ニューヨークにグローバル旗艦店を出店

アジア地区で大量に出店、アジア代表の
ブランドになることをめざす

英語公用語化を開始

東京グローバルヘッドクォーター、世界4
都市に地域本部を設立

ユニクロがグローバルブランドになるために、我々はニューヨークにグローバル旗艦店を出店しました。

また、アジア地区で大量に出店し、アジアの代表としてグローバルブランドになることをめざしています。

3月からは英語公用語化を開始し、東京をグローバルヘッドクォーターにし、世界4都市、パリ、ニューヨーク、上海、シンガポールに地域本部を設立しております。

2012年8月期 上期の振り返り

- ・国内ユニクロ：後半(12月～2月)で売上げ挽回、経費削減により、上期は増収増益を達成
- ・ユニクロ：ヒートテック、ウルトラライトダウン、暖パンなどのコア商品の販売が好調
- ・海外ユニクロ：ニューヨーク、台北、ソウルにグローバル旗艦店を次々とオープン。
世界市場でユニクロの認知度が高まる
上期の海外ユニクロ事業は4割増益
中国・台湾・韓国で大量出店
- ・ジーユーがブレイクの兆し
- ・セオリー事業は日米で大幅な増益を達成

上期の振り返りですが、国内ユニクロは、12月から2月までで売上を挽回し、経費削減も行ったことから、上期は増収増益を達成しました。

ヒートテック、ウルトラライトダウン、暖パンなどのコア商品の販売が好調でした。

海外のユニクロ事業では、ニューヨーク、台北、ソウルに、グローバル旗艦店を次々とオープンし、世界市場でのユニクロの認知度が大幅に高まったと思います。

また、上期の海外ユニクロ事業は4割増益を達成いたしました。
特に中国、台湾、韓国で大量出店をした効果が出ております。

ジーユーはブレイクの兆しが見え始めました。

また、セオリー事業は日米で大幅な増益を達成しました。

- ・国内ユニクロ：3月に銀座グローバル旗艦店をオープン
- ・「ユニクロ x アンダーカバー」(UU)のコラボを発売開始
- ・ユニクロ：UT10周年でコンテンツ拡充
AIRism(シルキードライ・サラファインの世界統一名称)
カラーボトムス、UVカット商品群、クールビズ商品
- ・海外ユニクロ：アジア地区での大量出店を継続
- ・ジーユー：3月に銀座旗艦店をオープン

下期の予定ですが、3月16日に銀座にグローバル旗艦店をオープンし、好評いただいております。
また、ユニクロとアンダーカバーとのコラボによるUUの商品を発売開始し、ユニクロのTシャツコレクションである、UT10周年でコンテンツを拡充しました。

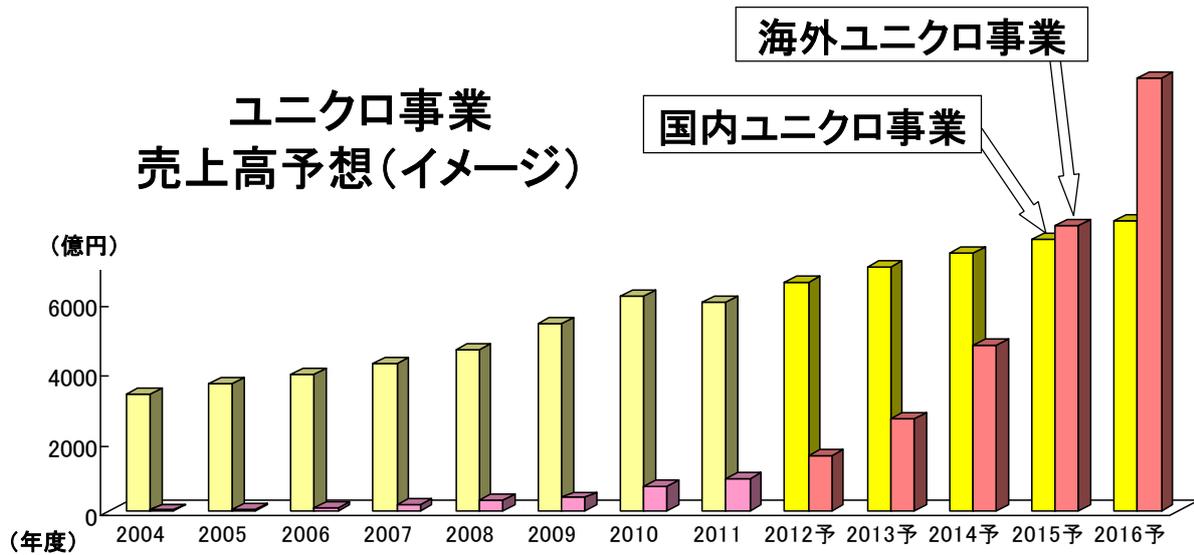
また、シルキードライ、サラファインの世界統一名称であります、エアリズムの商品も拡販していきたいと考えています。

このほか、カラーボトムス、UVカット商品群、クールビズ商品に関しても、期待できる商品です。

海外ユニクロ事業に関しては、アジア地区での大量出店を継続していきます。

また、ジーユーでは、3月30日に銀座旗艦店をオープンし、大変好評です。

2015年度、海外ユニクロ事業の売上高が日本のユニクロを超える



今後の我々がめざしていく方向性ですが、海外ユニクロ事業へ成長の軸足を移していくということです。

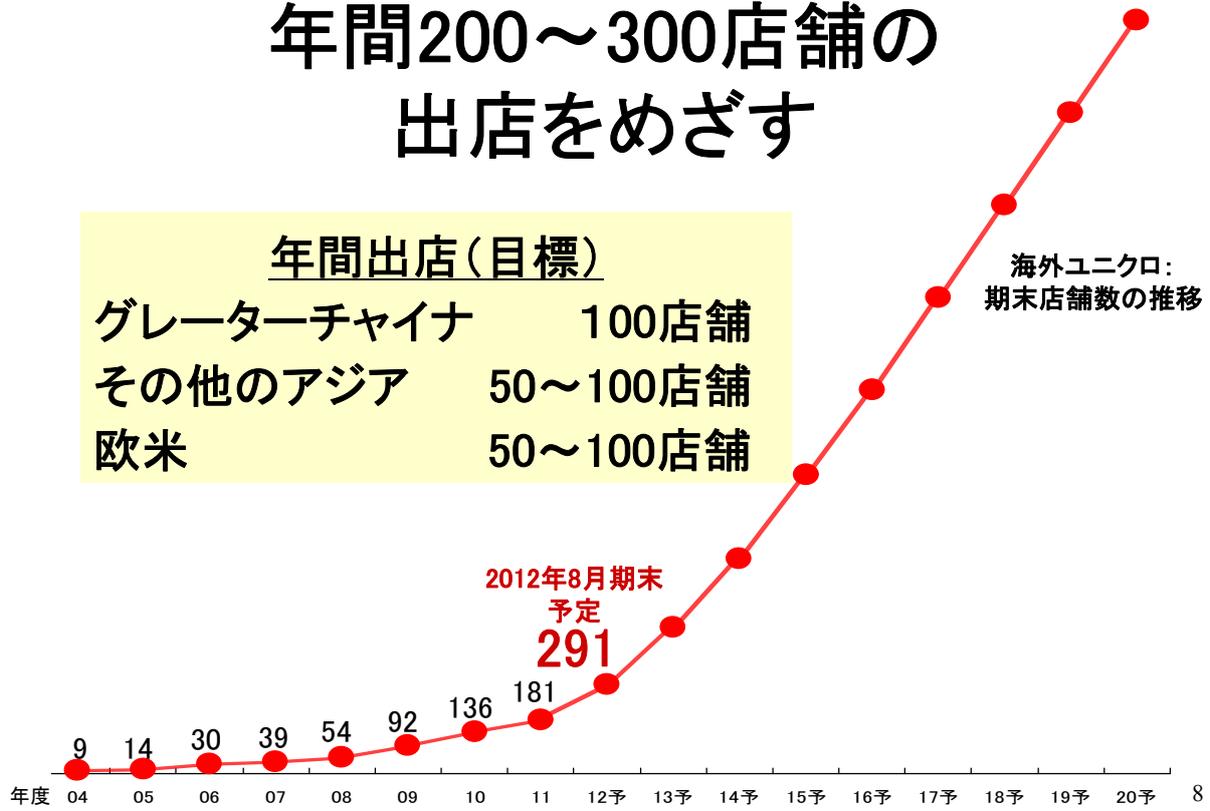
2015年度に、海外ユニクロ事業の売上高が日本のユニクロの売上高を超えることを計画しています。

アジアを中心に世界中に出店

年間200～300店舗の 出店をめざす

年間出店(目標)

グレーターチャイナ	100店舗
その他のアジア	50～100店舗
欧米	50～100店舗



そして、アジア中心に世界中に出店していく計画です。

できれば、年間200～300店舗の出店を目標にしていきたいと思っています。

その内訳としては、グレーターチャイナで100店舗、その他のアジアで50～100店舗、欧米で50～100店舗出店していきたいと思っています。

海外ユニクロ:アジア市場の飛躍

- ・上期にはグローバル旗艦店を台北(2011年9月)とソウル(11月)にオープン。
- ・新規国への進出: タイ(2011年9月) フィリピン(2012年6月)



台北 明曜百貨店(グローバル旗艦店)
2011年9月23日 OPEN



ソウル 明洞中央店(グローバル旗艦店)
2011年11月11日 OPEN

- ・グローバルマーケティングの本格始動
上期には、ヒートテック、ウルトラライトダウンの
テレビCMを中国・香港・台湾、韓国で実施

海外ユニクロ事業では、9月にグローバル旗艦店を台北に、11月にソウルにオープンしました。両店とも大変好調です。

また、新規国への進出としまして、昨年の9月にタイへ1号店を出店し、今年の6月にはフィリピンへの出店を予定しております。

また、それらの出店と連携して、グローバルマーケティングを本格始動いたしました。

上期では、ヒートテック、ウルトラライトダウンのテレビCMを中国、香港、台湾、韓国で実施し、大変好評でした。

アジア市場の展望

- ・グレートチャイナ(中国・香港・台湾)、アセアン諸国、インドは最大の成長機会
- ・中産階級の人口が爆発的に増える可能性
- ・今後10年間の出店目標:
 - グレートチャイナ ⇒ 1,000店舗以上
 - その他のアジア地区 ⇒ 1,000店舗以上
- ・売上高営業利益率15%以上が目標

今後のアジア市場の展望ですが、グレートチャイナ、中国、香港、台湾および、アセアン諸国、インドは我々にとって、最大の成長機会だと考えております。

40億人の人口があり、今後10年間に中産階級の人口が爆発的に増える可能性があると思います。

我々の今後10年間の出店目標ですが、グレートチャイナで1000店舗以上、その他のアジア地区で1000店舗以上出店したいと考えております。

さらに、売上高営業利益率15%以上を目標にして出店していきたいと考えています。

グレーターチャイナの拡大

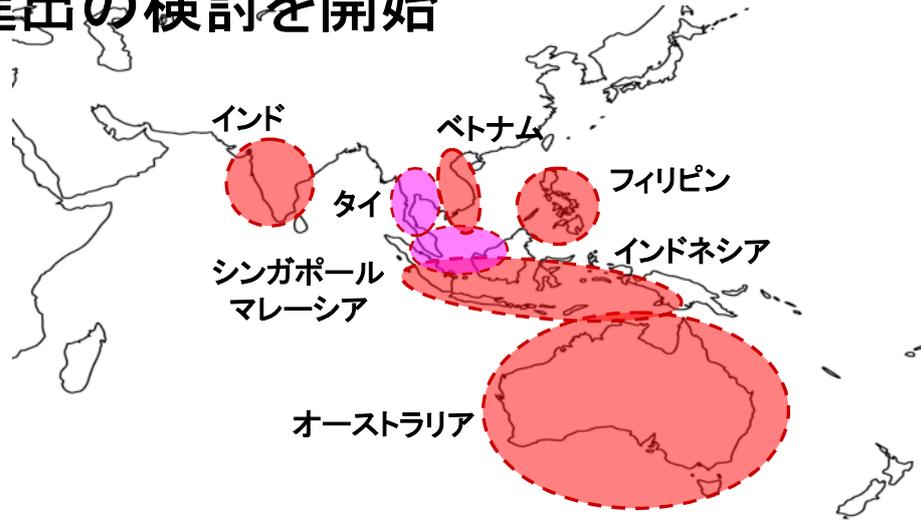
上海・北京を中心にグレーターチャイナで136店舗を展開(2012年2月末)



我々のグレーターチャイナでの現状ですが、上海、北京を中心に店舗を出店し、2月末現在で、グレーターチャイナで136店舗を展開しています。これから、グレーターチャイナにはどんどん出店していきたいと考えています。

アセアン諸国、インドへの進出

- ・2012年6月：フィリピンへ1号店を出店予定
- ・2013年以降：インドネシア、オーストラリア、ベトナムへの進出を計画
- ・インド進出の検討を開始



また、アセアン諸国、インドへの進出については、6月にはフィリピンに1号店を出店予定しており、2013年以降には、インドネシア、オーストラリア、ベトナムへ進出することを計画しております。

また、インドの進出の検討を開始しています。

米国ユニクロの展開

- ・2011年10月、ニューヨーク5番街店(グローバル旗艦店)、34丁目店(メガストア)をオープン
- ・ユニクロがグローバルブランドとして世界中から注目を浴びる



ニューヨーク5番街(グローバル旗艦店)



NY34丁目店(メガストア)

次に米国のユニクロの展開ですが、昨年10月のニューヨーク5番街店、および34丁目店をオープンし、ユニクロがグローバルブランドとして、世界中から注目を浴びる小売業になったと感じました。

米国ユニクロの新展開

米国西海岸へ進出

2012年秋の予定

- ・サンフランシスコ市内に出店
Powell Street店(仮称)
- ・ニュージャージー州のショッピングモールへ
出店を予定

今後の拡大戦略

- ・ニューヨーク市内・郊外で20~30店舗を出店
- ・サンフランシスコ、ロサンゼルス市内・郊外でも
20~30店舗を出店

14

さらに、米国市場での新展開としましては、西海岸へ進出する計画です。

まずはこの秋に、サンフランシスコ市内に1号店を出店する計画です。

また、ニューヨーク周辺に関しては、ニュージャージー州のショッピングモールに
超大型店を出店する予定です。

今後の拡大戦略としては、ニューヨーク市内と郊外で20~30店舗出店し、
サンフランシスコおよびロサンゼルス郊外でも20~30店舗出店したいと
考えています。

ユニクロを欧州の主要都市へ出店

今期、来期の計画

- ・英国は、S&Bにより、ロンドン市内の大型店中心の事業へ再構築
- ・フランスは、2012年秋からパリ近郊で出店加速

今後の拡大戦略

- ・ベルリン、ミラノ、バルセロナなどの主要都市やモスクワへ出店

ヨーロッパのユニクロ事業に関しましては、主要都市へ出店していきたいと思っています。

英国はスクラップ&ビルドにより、ロンドン市内の大型店中心の事業へ再構築していきます。フランスはこの秋からパリ近郊で出店を加速することを計画しています。

今後のヨーロッパにこける拡大戦略ですが、ベルリン、ミラノ、バルセロナのような主要都市、および既に出店しているモスクワでも店舗網を広げていきたいと考えています。

銀座グローバル旗艦店をオープン

(3月16日オープン、売場面積1,500坪、12階全フロア)

- ・年商100億円をめざす
- ・コンシェルジュを設置、6ヶ国語でお客様に対応
- ・ユニクロxアンダーカバー(UU)、UTが大人気



16

日本市場では、ユニクロ事業の再攻略ということを考えています。

3月に銀座にグローバル旗艦店をオープンしました。
売場面積1,500坪、12フロアという世界最大で最新で最良の店をオープンしました。
年商は100億円を目標にしております。

新規のサービスとして、コンシェルジュを設置し、6ヶ国語でお客様に対応する体制となっています。

オープンには、ユニクロとアンダーカバーのコラボレーションの販売を開始し、人気を博しております。また、10周年を迎えるUTもコンテンツが充実したことで、大変人気が高いです。

全国大都市に「グローバル旗艦店」と、「1,000坪級のロードサイド店」をつくる

■グローバル旗艦店

- ・2012年秋、新宿グローバル旗艦店をオープン予定
- ・原宿、渋谷、池袋、上野、大阪、名古屋、札幌、福岡、仙台にグローバル旗艦店の出店を検討

■1,000坪級の超大型ロードサイド店

- ・東京近郊に超大型ロードサイド店を出店予定
- ・年商30～50億円規模のロードサイド店をつくる

今後の日本市場の出店戦略ですが、全国の大都市にグローバル旗艦店と、1,000坪級のロードサイド店を出店を計画しています。

グローバル旗艦店は、銀座に続き、この秋には新宿にオープンします。それに続き、原宿、渋谷、池袋、上野、大阪、名古屋、札幌、福岡、仙台にもグローバル旗艦店の出店を検討しております。

また、1,000坪級の超大型ロードサイド店を東京近郊に出店する予定です。1,000坪級のロードサイドの年商規模は30億～50億円になると考えています。

・ユニクロの服：「MADE FOR ALL」

「服装における完成された部品であり、
着る人の価値観から作られた服、
世界中のあらゆる人のための服」

・ユニクロの売場・サービス：

美意識と超合理性の売場
「新しい着こなし」を提案



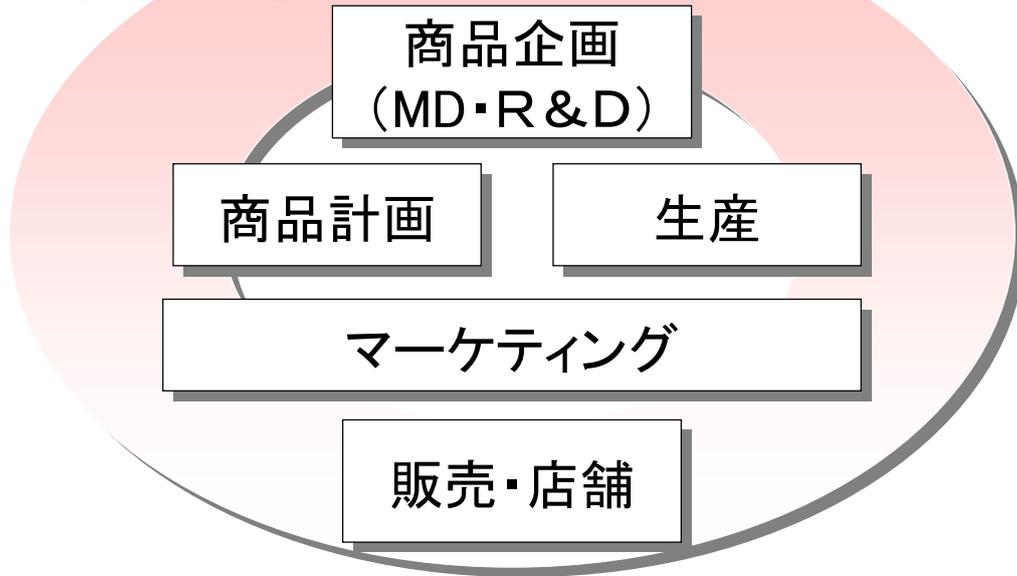
18

ユニクロがめざす服は、「MADE FOR ALL」—あらゆる人の服です。
服装における完成された部品であり、着る人の価値観から作られた服、
世界中のあらゆる人のための服です。

また、ユニクロの売り場、サービスは、「美意識と調合理性の売場」で、
「新しい着こなし」を提案したいと考えています。

商品力の強化

商品企画(MD、R&D)、商品計画、
マーケティング、生産と、販売・店舗の
連動体制を強化



我々の商品力に関しましては、アパレル製造小売業として商品力を強化したいと思っています。このためには、商品企画、MD、R&D、商品計画、マーケティング、生産と販売店舗の連動体制をより一層強化していきたいと考えております。

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

セオリー事業：ヨーロッパ・アジアへの本格展開

コントワー・デ・コトニエ事業

プリンセス タム・タム事業：

フランスを中心にヨーロッパ全土で
展開する事業基盤をつくる

アフォーダブルラグジュアリー事業に関しましては、セオリー、コントワーデコトニエ、プリンセスタムタムを一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さらに強くしたいと考えています。

セオリー事業は、ヨーロッパ、アジアへの本格展開をしたいと考えております。

また、我々ファーストリテイリングは、グループでヨーロッパ(パリ)、アジア(上海、シンガポール)、日本、米国に地域本部を持っているので、グループ事業の相乗効果というものがあります。

コントワー・デ・コトニエ、プリンセスタム・タムに関しては、現在はフランスを中心にヨーロッパで展開していますが、まだ、ほとんど出店していないアジア、米国にも今後は出店を検討していきたいと考えています。

銀座旗艦店オープン

3月30日オープン
売場面積約450坪
5階全フロア

ジーユー銀座店、オープン日の模様



- ・「ファッション性 & 超低価格」を兼ね備えたブランドとして事業拡大が期待される
- ・旗艦店とTVCM効果で知名度が飛躍的に向上
- ・今期の売上高は「500億円突破」の見込み
- ・来期以降は年間50店舗以上の出店をめざす
- ・海外への出店も視野

21

次にジーユー事業ですが、非常に有望な事業だと考えています。

先日、銀座の旗艦店をオープンし、ファッション性と低価格を兼ね備えたブランドとして事業拡大が期待されています。

旗艦店とテレビCMの効果で知名度が飛躍的に向上し、今期の売上高は、500億円を突破する見込みです。

来期以降は、年間50店舗以上の出店をしていきたいと思えます。
また、海外への出店も視野に入れております。

服の企画・生産・販売を通して、 「世界を良い方向に変えていく」

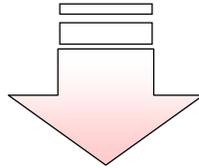
ユニクロ復興応援プロジェクト
全商品リサイクル
ソーシャルビジネス
障がい者雇用
生産工場における、労働環境モニタリング
環境保全活動

我々の事業活動と同時に、社会貢献活動を積極的に推進していきたいと思っています。

特に、服の企画、生産、販売を通して「世界を良い方向に変えていきたい」と、考えています。

社会貢献活動では、ユニクロの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、環境保全活動等を積極的に行っていきたくと考えております。

我々は、真のグローバルブランドをめざす



**ブランドとは、
お客様、商品、店舗、社員、会社、経営者、
企業活動のすべて**

**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**

我々は、真のグローバルブランドになることを目標としております。

ブランドとは、お客様、商品、店舗、社員、会社、経営者、企業活動のすべてであり、企業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しております。

我々は、世界一をめざす

2020年 売上高5兆円、
経常利益1兆円

我々は2020年、売上高5兆円、経常利益1兆円を達成し、世界一になることを目標にしております。

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

ユニクロのブランドメッセージは、「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」

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

そして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。