

2011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

柳井です。
今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。

業績数値

2011年8月期(実績)

売上高 8,203億円(前期比+0.7%)
 営業利益 1,163億円(前期比▲12.1%)

下期は増収増益を達成

(下期)売上高 3,630億円(前年同期比+5.6%)
 営業利益 343億円(前年同期比+5.6%)

2012年8月期(予想)

売上高 9,650億円(前期比+17.6%)
 営業利益 1,355億円(前期比+16.4%)

(億円)

	2011年8月期						2012年8月期	
	上期(実績)	前年同期比	下期(実績)	前年同期比	通期(実績)	前年同期比	通期(予想)	前期比
売上高	4,573	▲2.9%	3,630	+5.6%	8,203	+0.7%	9,650	+17.6%
営業利益	820	▲17.8%	343	+5.6%	1,163	▲12.1%	1,355	+16.4%
経常利益	776	▲19.5%	294	+8.0%	1,070	▲13.5%	1,275	+19.1%
当期純利益	416	▲24.7%	126	+100.6%	543	▲11.9%	710	+30.6%

2

まず、2011年8月期の実績ですが、売上高は8,203億円、前期比0.7%増、営業利益は1,163億円、前期比12.1%減となりました。

ただし、下期は増収増益を達成致しました。

下期の売上高は3,630億円、前年度比5.6%増、営業利益は343億円、前年度比5.6%増でした。

また、2012年8月期の計画ですが、売上高9,650億円、前期比17.6%増、営業利益1,355億円、前期比16.4%増を予定しております。

上期

- ・ユニクロ:ヒートテック、ウルトラライトダウンの販売好調
- ・ユニクロ:コア商品の欠品
- ・海外ユニクロ:新規国出店(台湾、マレーシア)が成功

下期

- ・ユニクロ:機能性インナー(シルキードライ、サラファインなど)の販売数が前年比倍増
- ・海外ユニクロ:中国・台湾・韓国・アセアン諸国での大量出店に目処
- ・セオリー事業:日本・米国で大幅な増益を達成
- ・ジーユー:知名度が飛躍的に向上

まず2011年8月期の振り返りですが、上期のユニクロ事業に関しては、ヒートテックとウルトラライトダウンの販売が好調でした。しかし、シーズンの中盤から後半に、コア商品の欠品によって売上が不振となりました。海外ユニクロ事業では、台湾、マレーシアといった新規国へ進出して成功を収めました。

下期に関しては、シルキードライ、サラファインの販売数が前年比で倍増いたしました。また、海外ユニクロ事業では、中国、台湾、韓国、アセアンの国々で大量出店に目処がつけました。セオリー事業は、日本、米国で大幅な増益を達成いたしました。ジーユー事業では知名度が飛躍的に向上いたしました。

ユニクロ事業

商品力強化、生産拠点の拡大

ユニクロの成長の軸足は海外

アジア市場の飛躍

日本市場の再攻略

米国事業の本格拡大

ヨーロッパ事業

グローバルヘッドクォーターと地域本部

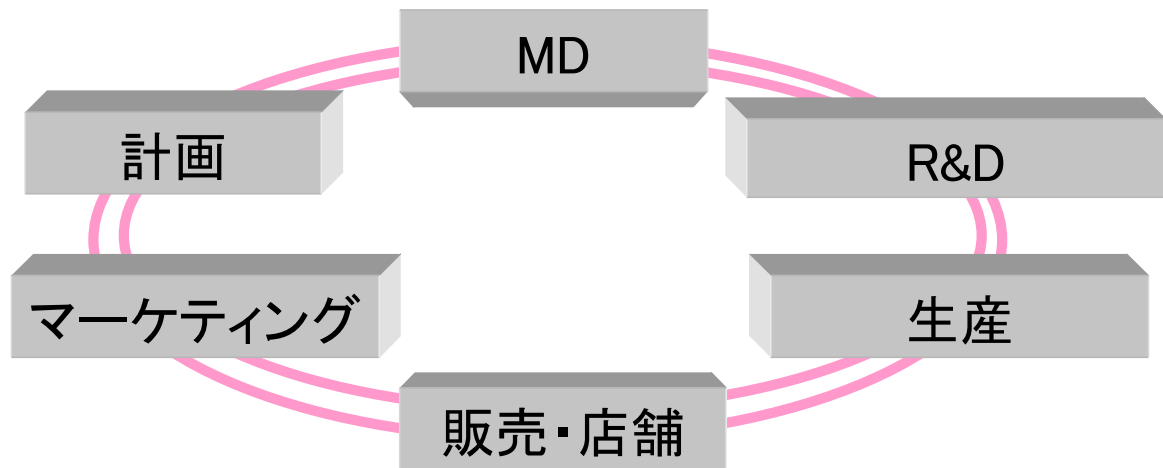
コミュニケーション活動のグローバル化

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

ここからは、2012年8月期の展望についてお話いたします。

MD、R&D、計画、マーケティング、生産と、販売・店舗の連動体制を強化



まず、ユニクロ事業の商品力の強化についてですが、マーチャンダイジング、R&D、計画、マーケティング、生産と、販売・店舗の連動体制をより強化していきたいと考えています。

ユニクロ事業のグローバル化が進むにつれて、複数の国で生産し、複数の国で販売していくこととなります。それを踏まえて、商品をグローバルで統一し、システムもグローバルに統一、我々がめざす「グローバルワン、全員経営」を実行していきたいと思っています。

ユニクロの服とは

ユニクロの服とは、服装における**完成された部品**である。

ユニクロの服とは、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**である。

ユニクロの服とは、つくり手ではなく**着る人の価値観**からつくられた服である。

ユニクロの服とは、服そのものに**進化**をもたらす**未来の服**である。

ユニクロの服とは、**美意識のある超・合理性**でできた服である。

ユニクロの服とは、世界中の**あらゆる人のための服**、という意味で**究極の服**である。

UNIQLO MADE FOR ALL



次に、ユニクロの服ですが、ユニクロの服の定義というものを言葉として、明確に定義しました。これは経営理念やFR WAYと同じように、経営の原点であり、到達点であると考えています。

ユニクロの服とは、服装における完成された部品である。

ユニクロの服とは、人それぞれにとってライフスタイルをつくるための道具である。

ユニクロの服とは、つくり手ではなく着る人の価値観から作られた服である。

ユニクロの服とは、服そのものに進化をもたらす未来の服である。

ユニクロの服とは、美意識のある超・合理性でできた服である。

ユニクロの服とは、世界中のあらゆる人のための服という意味で究極の服である。

すなわち「UNIQLO MADE FOR ALL」と定義し、これを全社員で共有して、あらゆる人に伝えていきたいと思っています。

画期的な機能性 + 普遍的なデザイン性 これからの服、進化した服を、ユニクロから



Functionality + Universality
It's how the future dresses.



MADE FOR ALL

UNIQLO INNOVATION PROJECT



その定義の具体的な形として、我々は「ユニクロ・イノベーション・プロジェクト」を開始しました。

国内外のクリエイターと一緒に、画期的な機能性と、普遍的なデザイン性を持った、これからの服、進化した未来の服を作っていきたいと考えています。

事業のグローバル化に合わせて、 生産拠点もグローバル化

・中国以外の国、
バングラデシュ、ベトナム、
インドネシア、カンボジア
などで大規模生産拠点を
開拓

・インドにおける生産、販売を
めざす



次に生産拠点の拡大ですが、中国以外の国、バングラデシュ、ベトナム、インドネシア、カンボジアに生産事務所を置いて、本格的に大規模な生産拠点を開拓していきたいと考えています。

ユニクロの成長の軸足は海外へ

- ・グローバルで、毎年200～300店舗の出店、1,500名の店長を育てる
- ・アジアで圧倒的なナンバーワンブランドになることで、世界でナンバーワンになる
- ・マーケティング・広報活動のグローバル化
- ・日本市場：大都市に旗艦店、大型店を出店

2020年 売上高5兆円、経常利益1兆円

9

ユニクロの成長の軸足は完全に海外に向いており、今後はグローバルで毎年200～300店舗の出店をしていきたいと考えています。また、年間1,500名の店長を育成したいと考えています。

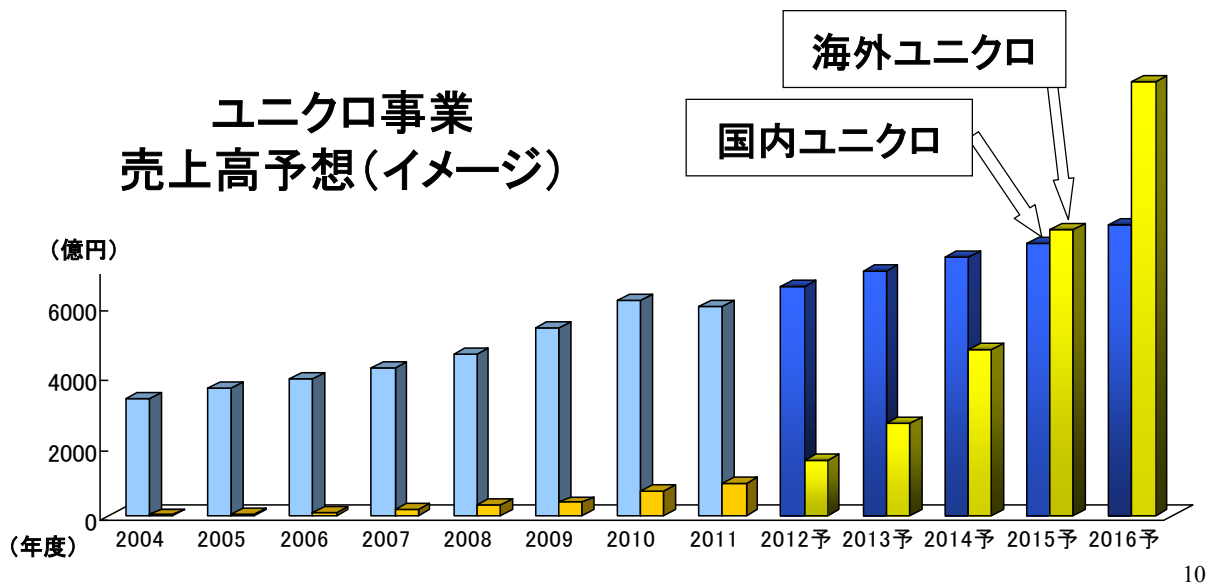
我々はアジアで圧倒的なナンバーワンブランドになり、世界でナンバーワンになりたいと思っています。そのために、マーケティング、広報活動のグローバル化も図っていききたいと考えています。

また、日本市場の再攻略をするために、大都市に旗艦店、大型店を出店していきます。

そして、10年後の2020年には、売上高5兆円、経常利益1兆円を達成したいと考えております。

海外ユニクロ事業の急拡大

2015年度、海外ユニクロの売上高は国内ユニクロを超える



次に、海外ユニクロ事業の売上高ですが、2015年度には、海外が国内ユニクロ事業の売上高を越えるようになりたい、と考えております。

世界中に大量出店

世界中で年間200~300店舗の 大量出店を目標

中国	100店舗
韓国	50店舗
台湾	30店舗
アセアン諸国	100店舗
欧米	20店舗

海外ユニクロ:
期末店舗数の推移



そのために、世界中に大量出店していきたいと考えています。
年間200店から300店舗の出店をしていきたいと思っています。
年間300店舗の出店が実現した時の内訳は、こちらのスライドにあるような数値になると思います。

2012年度は、108店舗の出店を予定していますが、さらにできるだけ多くの店舗を出店していきたいと考えております。

2011年秋、台北、ソウルに グローバル旗艦店をオープン 9月にはタイへ進出



上海

2010年5月15日
OPEN

ソウル

2011年11月11日
OPEN予定

バンコク

2011年9月9日
1号店OPEN

台北

2011年9月23日
OPEN



次にアジア市場については、この秋に台北、ソウルにグローバル旗艦店をオープンいたします。

すでに9月23日にオープン致しました台北のグローバル旗艦店は、非常に盛況です。台湾では旗艦店オープン以降も数店舗オープンしましたが、すべての店舗が順調な売上を達成しております。

また、この9月に進出したタイでは、記録的な売上高とお客様のご来店数となっており、オープン以降も大変好調な売上を継続しております。

中国からインドまでのアジアは 世界最大の成長機会

売上高の目標:

中国・香港、台湾 1兆円

その他のアジア 1兆円

売上高営業利益率15%以上の高収益を実現する

世界各地への人材供給基地としての機能

13

中国からインドまでは、世界最大の成長機会だと思います。

目標ですが、中国・香港、台湾で合計1兆円以上、その他のアジアで1兆円以上の売上を達成したいと考えています。

また、売上高営業利益率も15%以上と、高収益を是非実現したいと思っております。

また、それ以上に、世界各地への人材供給基地としての機能を充実させていきたいと考えております。

2012年下期にフィリピンへ出店 SM Retail社と合弁会社設立を合意

シンガポールに地域本部を設置

ベトナム、インドネシア、インド、 オーストラリア、ニュージーランド への進出を検討

14

アセアン、オセアニアに関しては、中国と同等の市場ポテンシャルがあると考えております。

来年の春夏には、フィリピンに出店する計画です。本日発表いたしましたが、SM Retail社と、フィリピン出店を目的に合弁会社を設立することに合意いたしました。

またさらに、アセアンの国に出店するために、シンガポールに地域本部を作りたいと考えております。

今後も、ベトナム、インドネシア、インド、オーストラリア、ニュージーランドへの進出を検討しております。

2012年春に銀座、秋には新宿に グローバル旗艦店をオープン

銀座グローバル旗艦店

ギンザコマツビル

地上1～12階

売場面積 約1,500坪

2012年3月オープン予定

新宿グローバル旗艦店

新宿三越アルコット店

地上1階～3階

売場面積 約1,250坪

2012年秋オープン予定

今後は、渋谷、原宿、上野、池袋などの
主要ポイントにもグローバル旗艦店の出店を検討

アジア市場が拡大するなかで、日本市場の再攻略も考えています。

来年の春に銀座、秋には新宿にグローバル旗艦店をオープンする予定です。
これらは、今までの日本の店舗にはない、ニューヨークのグローバル旗艦店に匹敵するような店舗になると思っています。

また、今後は渋谷、原宿、上野、池袋といった日本を代表するような繁華街にグローバル旗艦店を出店すると同時に、全国の大都市に1,000坪級の超大型店を作っていきたいと思えます。

ニューヨークに世界最大のショーケース
NY5番街グローバル旗艦店(1,400坪)が10月14日、
NY34丁目店(1,300坪)が10月21日にオープン

米国での本格的な事業拡大に向けて
ニューヨーク市内、郊外、およびロサンゼルス、
サンフランシスコ、シカゴなどの大都市へ出店を
計画

次に米国事業の本格拡大ですが、明後日、ニューヨークの5番街に世界最大のショーケースとなるグローバル旗艦店をオープンいたします。

さらに1週間後に、34丁目に超大型店をオープンする予定です。

それ以降は、ニューヨーク市内、郊外で本格的な拡大をし、米国の大都市である、ロサンゼルスやサンフランシスコ、シカゴなどにも出店したいと考えています。

英国事業・フランス事業（経営）の統合

英国事業：

- ・S&Bによりロンドン市内の大型店中心の事業再構築
- ・ロンドン・オリンピック開催予定のストラトフォードに出店（2011年9月13日オープン）
- ・リージェントストリート店を増床（230坪⇒400坪、10月13日オープン）

フランス事業：

- ・パリで大型店開発を本格化
- ・ラ・デファンス店を増床（60坪⇒480坪、10月27日オープン）

17

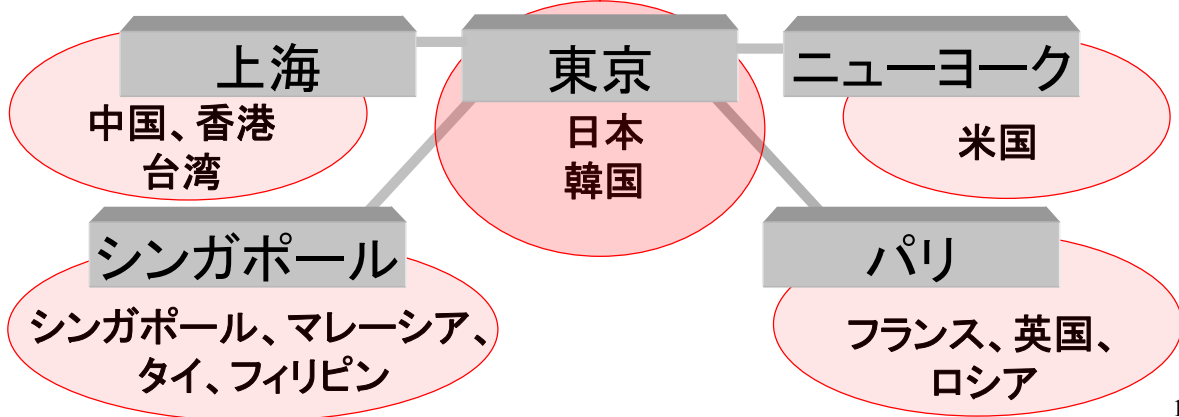
ヨーロッパ事業ですが、英国事業とフランス事業の経営統合を考えております。
パリに経営拠点を統一したいと思います。

英国事業に関しては、スクラップ&ビルドを通して、ロンドン市内の大型店を中心とした事業にし、また、新しいグローバル旗艦店をつくりたいと思っています。
最近では、来年のオリンピックの開催が予定されている、ストラトフォードに出店し、大変盛況です。また、リージェントストリートの店舗を400坪に増床する予定です。

フランス事業は、パリで大型店の開発を本格化したいと考えています。
ラ・デファンス店は、480坪に増床して10月27日にオープンする予定です。

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

- ・各地域本部が、UNIQLO、グローバルブランド事業を運営
- ・FR MIC、ユニクロ大学を各地域本部につくる
- ・経営人材を含む社員の大量採用と早期育成



東京をグローバルヘッドクォーターにして、上海、シンガポール、ニューヨーク、パリに地域本部を作りたいと思います。

そしてFR MIC、ユニクロ大学を各地域本部に作り、経営人材を含む社員の大量採用と早期育成を図っていきたいと思います。

マーケティング、広報など、すべてのコミュニケーションをグローバルで展開

- ・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
- ・企業精神そのものを買っていただく
- ・企業活動の全てがブランド
- ・企業として永続的に支持されることをめざす

コミュニケーション活動については、マーケティング、広報をより充実させ、すべてのコミュニケーションをグローバルで展開したいと思います。

単に、ユニクロ商品のすばらしさを世界中の人々に伝えていくということだけでなく、企業精神そのものを買っていただけるように、企業活動の全てがブランド、あるいはブランディングと考え、企業として永続的に支持されることをめざしています。

グローバルブランド事業

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

セオリー事業：売上高1,000億円規模をめざす
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

20

グローバルブランド事業ですが、セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、この3つの事業をひとつの経営体に統合して、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つくりたいと思います。

セオリー事業は売上高1,000億円規模への成長をめざして、ヨーロッパ、アジアへの本格展開を計画しています。

コントワー・デ・コトニエ事業とプリンセス タム・タム事業は、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作りたいと思います。

旗艦店オープンで新たな飛躍期

- ・2012年春、現ユニクロ銀座店の場所に、
ジーユー銀座旗艦店がオープン
心齋橋店(2010年10月オープン)
池袋東口店(2011年4月オープン)
- ・2012年8月期の売上高目標:「500億円突破！」
- ・旗艦店とTVCM効果で知名度が飛躍的に向上
- ・超低価格と、ファッション性を強化
- ・年間50店舗の出店を目標
- ・近い将来、海外へ出店

ジーユー事業ですが、来年の春、現在のユニクロ銀座店がある場所に、ジーユーの銀座旗艦店をオープンする予定です。過去にオープンいたしました心齋橋店、池袋東口店といった旗艦店以上に、銀座の旗艦店が、テレビコマーシャルの効果と同時に、ジーユーの知名度を飛躍的に向上させるものになると思っています。

ジーユー事業については、今期中に売上高500億円を突破したいと考えております。

また、ジーユーは「超低価格と、ファッション性」をより強化し、ユニクロとの差別化を図っていきたいと考えます。

今後は、大型店を中心に年間50店舗くらい出店し、近い将来、海外へも出店していきたいと思えます。

**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
事業を通じて世界を良い方向に変える**

次にCSR活動ですが、グローバルで活躍する企業であるために、あるいは、グローバルブランドになるためには、事業活動と同じぐらい、CSR活動が必要、かつ重要だと考えています。

ファーストリテイリングの企業としてあるべき姿は、「世の中から必要とされる企業」だと思っています。

また、我々はどんな企業で、何を目標として、世界にどのように貢献するのかといったことを、はっきりと表明し、伝えない限り、グローバルブランドになり得ないと思います。

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

我々ユニクロのブランドメッセージは、「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」というものです。

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企業メッセージである「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ということを、実際の事業活動として実現していきたいと考えています。

私からは以上でございます。

ありがとうございました。