

2015年8月期業績 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、2015年8月期の業績と今後の展望についてお話し致します。

2015年8月期の業績

2015年8月期(実績)

売上収益	1兆6,817億円(前期比+21.6%)
営業利益	1,644億円(前期比+26.1%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,100億円(前期比+47.6%)

■実績のポイント

- ・過去最高の連結業績を達成
- ・海外ユニクロ事業の大幅な増益が全体の業績をけん引
- ・国内ユニクロの4Qは減益も、通期では増益を達成
- ・ジーユー事業が大きく成長し、第二の事業の柱へ
- ・J Brand、システム関連、店舗などの減損損失
161億円を計上

2

まず、2015年8月期実績のポイントとしては、過去最高の連結業績を達成いたしました。

海外ユニクロの大幅な増益が全体の業績をけん引いたしました。

国内ユニクロに関しましては、残念ながら第4四半期は減益でしたが、通期では増益を達成いたしました。

ジーユー事業が大きく成長し、第二の事業の柱になりました。

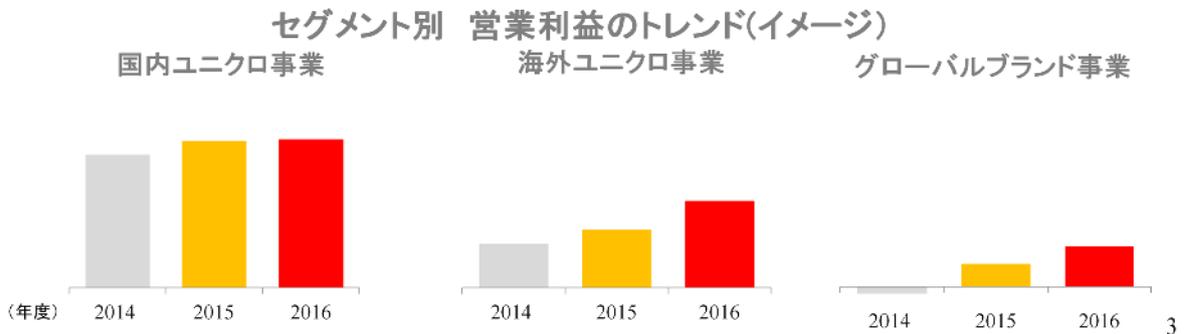
また、J Brand、システム関連、店舗などの減損損失が発生し、161億円を計上しております。

2016年8月期の業績予想

2016年8月期(通期予想)

売上収益	1兆9,000億円(前期比+13.0%)
営業利益	2,000億円(前期比+21.6%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,150億円(前期比 +4.5%)

各セグメントで増益を予想



次に、今期の業績予想ですが、売上収益は1兆9,000億円、営業利益は2,000億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,150億円、を予定しております。

2015年8月期の振り返り

海外ユニクロ事業が高い成長を維持

- ・特にグレーターチャイナ、韓国の業績が好調
- ・米国事業の赤字幅が拡大、全社をあげて課題への対策を強化中

国内ユニクロ事業は増収増益を達成

- ・秋冬シーズンは、ヒートテック、ウルトラライトダウン、ウールセーターなど、冬のコア商品の販売が好調
- ・春夏シーズンは6月から売上が低調、4Qは大幅な減益
- ・マストrendを掴んだ商品開発、ニュースの発信力に課題
- ・2014年10月には、グローバル旗艦店のUNIQLO OSAKA、グローバル繁盛店の吉祥寺店を出店し、成功を収める

ジーユー事業が大きく成長

- ・2015年8月期は大幅な増収増益を達成
- ・“ファッションと低価格”の新しいアパレルブランドとして、日本市場で 確固たるポジションを確立

次に、2015年8月期の振り返りですが、まず、海外ユニクロ事業は高い成長を継続し、特に、グレーターチャイナ、韓国の業績が好調でした。また、米国事業の赤字幅が拡大したことで、全社をあげて課題への対策を強化中です。

国内ユニクロ事業も、増収増益を達成いたしました。秋冬シーズンは、ヒートテック、ウルトラライトダウン、ウールセーターなど、冬のコア商品の販売が好調でした。春夏シーズンは、6月からの売上の低調で、第4四半期は大幅な減益となりました。

マストrendを掴んだ商品開発、ニュースの発信力、SKUの欠品が大きな課題になりました。

2014年10月には、グローバル旗艦店のUNIQLO OSAKA、グローバル繁盛店の吉祥寺店を出店し、成功をいたしました。

さらに、ジーユー事業が大きく成長し、前期には、大幅な増収増益を達成いたしました。“ファッションと低価格”の新しいアパレルブランドとして、日本市場で 確固たるポジションを確立しました。

今後の成長戦略

1. 「グローバルワン・全員経営」の経営体制の実践
2. 海外ユニクロの高い成長を継続し、ユニクロを世界No.1ブランドにする
3. 国内ユニクロは、地域密着型の個店経営を推進
4. 世界最高水準のサプライチェーンを確立する
5. デジタルイノベーションを進め、新しい産業を創る
— 顧客ニーズを即商品化する —
6. 異業種との提携を通じて、新しい技術、画期的なサービスを取り込み、新しい産業を創る
7. ジーユー事業の高い成長と、グローバル化
8. アフォーダブルラグジュアリーブランド事業の改革
9. 「世界を良い方向に変えていく」CSR活動の推進

5

今後の成長戦略ですが、一番めに、「グローバルワン・全員経営」の経営体制の実践したいと思っています。

次に、海外ユニクロの高い成長を継続し、ユニクロを世界No.1ブランドにしてきます。

国内ユニクロは、地域密着型の個店経営を推進してまいりたいと思います。

また、世界最高水準のサプライチェーンを確立し、デジタルイノベーションを進め、新しい産業を創る、すなわち、顧客ニーズを即商品化するということです。

そのために、異業種との提携を通じて、新しい技術、画期的なサービスを取り込み、新しい産業を創ってまいりたいと思います。

ジーユー事業の高い成長と、グローバル化を推進していきます。

アフォーダブルラグジュアリーブランド事業の改革を進めていきます。

また、「世界を良い方向に変えていく」CSR活動の推進を進めていきます。

「グローバルワン・全員経営」の 経営体制の実践

- ・日本のグローバルヘッドクォーターが、全世界をダイレクトに経営すると同時に、NY、パリ、上海、シンガポールを拠点とする各エリアの全社員が、「グローバルワン」の経営体制を推進
- ・日本、グレーターチャイナ、韓国のユニクロビジネスの成功要因を、全世界・全ブランドに応用し、「グローバルワン」の基準を統一
- ・全従業員が経営者マインドを持つ「全員経営」を実践
- ・グローバルで活躍する次世代リーダー・経営者の育成を推進

6

まず、今後の成長戦略として、「グローバルワン・全員経営」の経営体制の実践ですが、日本のグローバルヘッドクォーターが、全世界をダイレクトに経営すると同時に、NY、パリ、上海、シンガポールを拠点とする各エリアの全社員が、「グローバルワン」の経営体制を推進し、日本、グレーターチャイナ、韓国のユニクロビジネスの成功要因を、全世界・全ブランドに活用していきたいと思えます。

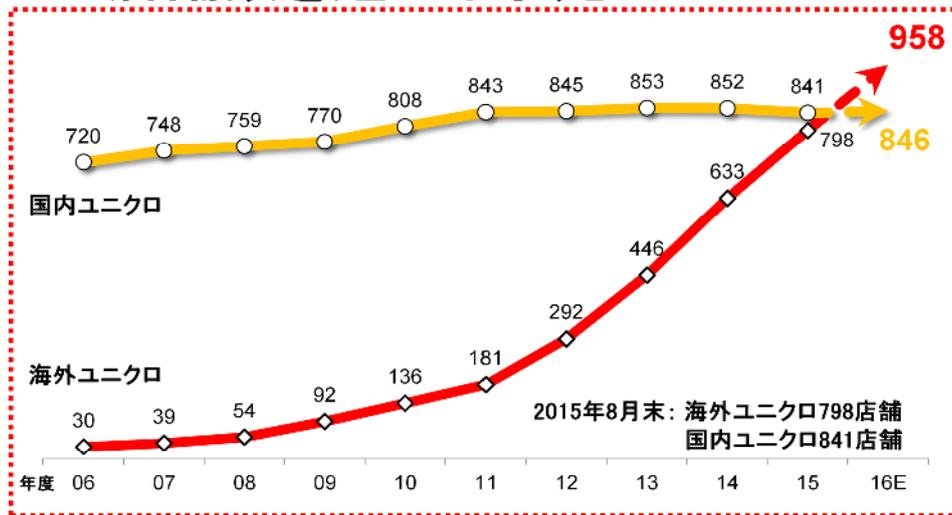
また、全従業員が経営者マインドを持つ「全員経営」を実践していきたいと思えます。

グローバルで活躍する次世代リーダー・経営者の育成を推進してきます。

海外ユニクロ事業

海外ユニクロの高い成長を維持し、
ユニクロを世界No.1ブランドにする

今期、海外進出16年目で、海外の店舗数が
国内の店舗数を超える予定



海外のユニクロ事業ですが、高い成長率を維持し、ユニクロを世界ナンバーワンのブランドにしていきたいと思っています。

今期、海外進出16年目で、海外の店舗数が国内の店舗数を超える予定です。

グレートチャイナ (中国・香港・台湾)

- ・高い成長を継続
- ・年間100店舗の出店

韓国

- ・継続的な高い成長
- ・韓国で売上、利益、ブランド価値No.1のアパレルブランド

欧米

- ・欧州では大都市への出店を進める
- ・2015年10月2日にベルギー1号店がオープン
- ・米国での早期黒字化をめざす

東南アジア・オセアニア

- ・ブランド認知度が高く、出店による拡大を継続し、東南アジア・オセアニアを代表するグローバルブランドをめざす

海外ユニクロの各エリアで本格的な事業展開をしていきたいと思いをします。

グレートチャイナでは、高い成長を継続し、毎年100店舗を出店していく計画です。

韓国では、継続的な高成長と、売上、利益、ブランド価値ナンバーワンのアパレルブランドにしていきたいと思っています。

欧州では、大都市での出店を進め、10月2日にベルギー1号店を出店いたしました。また、米国では、早期に黒字化を達成していきたいと思いをします。

東南アジア・オセアニアでは、ユニクロのブランドの知名度が高いため、出店による拡大を継続させていきたいと思いをします。また、東南アジア・オセアニアを代表するブランドになることをめざしていきます。

グレーターチャイナ、韓国の成功

グレーターチャイナの売上は3,000億円を超えた

2015年8月期 売上3,044億円 (前期比+46.3%)

営業利益386億円(前期比+66.1%) *IFRSベースで比較

韓国の売上は1,000億円を突破



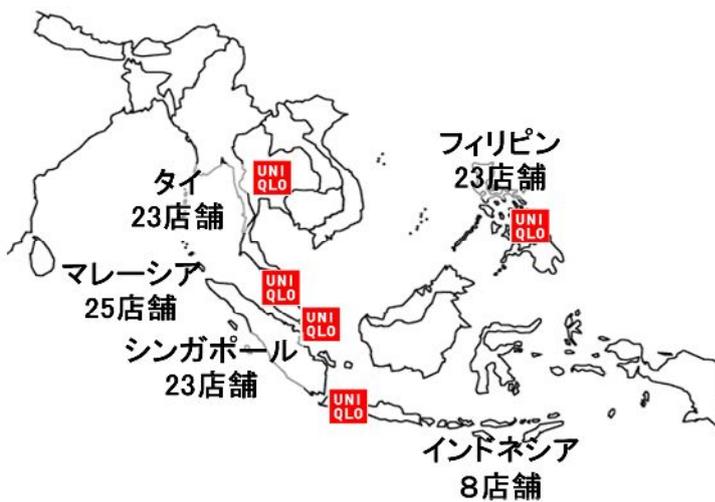
ディズニーと協力
 上海グローバル旗艦店5階を
 MAGIC FOR ALLのコンセプト
 ストアに改装(2015年9月26日)
 ©Disney

グレーターチャイナ、韓国の売上ですが、グレーターチャイナの売上が3,000億円を超え、営業利益が386億円となりました。

また、韓国の売上は1,000億円を突破し、大幅な増益となりました。

東南アジア・オセアニアでの成長

東南アジア・オセアニアの店舗数は100店舗を超えた
季節が異なる各国で、競争力がある商品を拡大中



2015年8月期末の店舗数
東南アジア・オセアニアエリア 合計108店舗
(前年同期比+28店舗)



オーストラリア マッコリー店



東南アジア・オセアニアでの成長ですが、店舗数が100店舗を超えました。
季節が異なる各国で、競争力がある商品を拡大中です。

米国ユニクロ事業の課題

黒字転換に向けた対策

- ・米国市場を最優先として、全社をあげて事業をサポート
ユニクロオペレーションに精通した経営者が赴任、
陣頭指揮をとり、経営および、店舗オペレーションを抜本的に改革
- ・米国市場での新しいマーケティングを開始
2015年秋から、クリエイティブディレクターのJohn C Jayによる
新聞広告を実施
- ・10月23日オープンのシカゴ旗艦店により、
ユニクロブランドのさらなる向上を図る
- ・スクラップ&ビルドにより採算改善をめざす
年間の出店数を抑制すると同時に、
大都市の好立地に大型店・旗艦店を出店
- ・好調なEコマース事業の商品構成を抜本的に
見直し、売上を大幅に引き上げる



シカゴ旗艦店 (CG)

2015年8月期末店舗数
北米 合計42店舗
(前年同期末比+17店舗)

11

次に米国ユニクロ事業の課題ですが、黒字転換に向けた対策として、米国市場を最優先として、全社をあげて事業をサポートしていきたいと思いをします。

まず、ユニクロオペレーションに精通した経営者が赴任し、現地で陣頭指揮をとり、経営および、店舗オペレーションを抜本的に改革していきたいと思いをします。

また、米国市場での新しいマーケティングを開始しております。この秋から、クリエイティブディレクターのJohn Jayによる新聞広告を実施しました。

10月23日オープン予定のシカゴ旗艦店により、ユニクロブランドのさらなる向上を図ってまいります。

スクラップ&ビルドにより採算改善をめざすと同時に、年間の出店数を抑制すると同時に、大都市の好立地に大型店・旗艦店を出店していきます。

また、好調なEコマース事業の商品構成を抜本的に見直し、売上を大幅に引き上げたいと思いをします。

欧州ユニクロ事業

事業利益は順調に改善

- ・ 欧州の主要都市に出店を継続
- ・ 2015年10月2日にベルギー1号店(アントワープ)をオープン
- ・ ロンドン旗艦店(311オックスフォードストリート店)の全面改装により売場面積の拡大と、ブランドイメージの向上を図る(オープンは2016年春を予定)



アントワープ店

2015年8月末店舗数
欧州 合計26店舗
(前年期末比+5店舗)

欧州ユニクロ事業ですが、事業利益は順調に改善し、欧州の主要都市に出店を継続し、10月2日には、ベルギー1号店としてアントワープにオープンいたしました。

また、ロンドン旗艦店の311オックスフォードストリート店は、全面改装を行っており、売場面積を拡大し、ブランドイメージの向上を図る計画です。なお、オープンは2016年春を予定しております。

地域密着型の個店経営を推進

勤務体系を柔軟に見直し、働き方を多様化
地域に根ざした長期雇用の正社員が
増えることで、地域密着型店舗に転換

- ・地域正社員数は約1万人に増加
(2015年8月末)
- ・10月から「週休3日制」を導入
(地域正社員対象)



吉祥寺店(グローバル繁盛店) 14

次に国内ユニクロ事業の成長戦略ですが、地域密着の個店経営を推進していきたいと思えます。

勤務体系を柔軟に見直し、働き方を多様化し、地域に根ざした長期雇用の正社員が増えることで、地域密着型店舗に転換していきたいと考えています。

地域正社員数は約1万人に増加いたしました。

また、10月から地域正社員対象に「週休3日制」を実施していきたいと思えます。

サプライチェーンの改革

世界最高水準の サプライチェーンを確立する

企画

世界最高水準の商品開発

東京・NY・上海に加え、パリ・ロンドン・ロサンゼルスに本格的なR&Dセンターを設立

ファッションリーダーシップへの挑戦

マストトレンドを掴んだ商品開発とニュースの発信を強化

生産

高機能素材を使った商品の開発力を高める

東レ様や、天然素材を含めた素材供給元とのパートナーシップをさらに強化

グローバルで最適な生産ネットワークを構築

追加生産のリードタイムの短縮化への取り組み

15

次にサプライチェーンの改革ですが、世界最高水準のサプライチェーンを確立していきたいと考えています。

そのためには、世界最高水準の商品開発を行うために、東京・NY・上海に加え、パリ・ロンドン・ロサンゼルスに本格的なR&Dセンターを設立したいと考えています。

さらに、ファッションリーダーシップへの挑戦として、マストトレンドを掴んだ商品開発とニュースの発信を強化していきたいと考えています。

また、高機能素材を使った商品の開発力をさらに高めるため、東レ様や、天然素材を含めた素材供給元とのパートナーシップをさらに強化していきます。

グローバルで最適な生産ネットワークを構築し、追加生産のリードタイムの短縮化への取り組みを推進していく計画です。

異業種との取り組み

異業種との提携を通じ、新技術、画期的なサービスを取り込み、新しい産業を創る

大和ハウス工業

次世代物流の仕組みを、国内数ヶ所で構築中

アクセンチュア

企画・生産・販売・物流が同時に稼動する新しいシステムの開発と、IT人材の採用・育成

コンビニエンスストア

コンビニエンスストアを拠点に様々なサービス、商売を検討中

16

異業種との取り組みですが、新技術、画期的なサービスを取り込み、新しい産業を創りたいと思っています。

大和ハウス工業様とは、次世代物流の仕組みを、国内数ヶ所で構築中です。

アクセンチュア様とは、企画・生産・販売・物流が同時に稼動する新しいシステムの開発と、IT人材の採用・育成を一緒にやっていく計画です。

コンビニエンスストアとは、コンビニエンスストアを拠点にして、様々なサービス、商売を検討中です。

新しい産業を創る

企画・生産・物流・販売の全てのプロセスが インターネットでつながることで、 全てが同時進行するシステムを構築

例えば、企画した商品をバーチャルでサンプル化し、確認、修正、生産が同時進行することで、最速で最適な数量を生産する

お客様とユニクロが双方向でつながるデジタルコミュニケーションにより、お客様のニーズに合った独自の新品を短期間で開発

お客様のお買い物体験としては、いつでもどこでも、その場所で最適な買い物ができるようになる。例えば、リアル店舗で注文、自宅などで商品受け取りができる

最終的には、お客様が要望する商品を直接工場に発注し、即生産、即発送

17

次にデジタルイノベーションですが、企画・生産・物流・販売の全てのプロセスがインターネットでつながることで、全てが同時進行するシステムを構築しています。

例えば、企画した商品をバーチャルでサンプル化し、確認、修正、生産が同時進行することで、最速で最適な数量を生産できるようにします。

また、お客様とユニクロが双方向でつながるデジタルコミュニケーションにより、お客様のニーズに合った独自の新品を短期間で開発することができます。

お客様のお買い物体験としては、いつでもどこでも、その場所で最適な買い物ができるようになります。例えば、リアル店舗で注文し、自宅などで商品などを受け取りができるということです。

最終的には、お客様が要望する商品を直接工場に発注し、即生産、即発送できるようにしていきます。

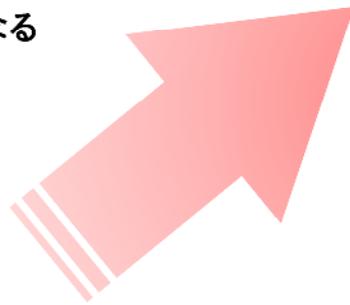
グローバルで Eコマース事業を拡大

Eコマース事業の売上比率

30～50%

産業の壁がなくなる

約5%



次にデジタルイノベーションについてですが、グローバルでEコマース事業を拡大していきたいと思えます。

現在、約5%を占めるEコマースの売上を、将来的には30～50%に拡大していきたいと思えます。

そのために、産業の壁(きわ)、国境の壁(きわ)を超えるEコマース事業にしたいと思えます。

ユニクロのコラボレーション

2015年秋冬は、様々なコラボレーション企画を展開

<p>INES DE LA FRESSANGE PARIS</p>    <p>世界中の女性が、美しく、気持ちよく、自然体でいられるワードローブ</p>	<p>UNIQLO AND LEMAIRE</p>   <p>選び抜かれた素材と、流行に左右されないエレガントな日常着</p>	<p>CARINE ROITFELD PARIS</p>    <p>すべての女性の“新しい美しさ”と“新しい自分”をひきだすコレクション</p> <p><small>photo by Anthony Mauds</small></p>
--	--	--

次にユニクロのコラボレーションについてご紹介します。
この秋冬はさまざまなコラボレーションを実施しています。

例えば、イネス・ド・ラ・フラサンジュとは、世界で一番おしゃれなパリジェンヌの服装を、世界中の人々にお届けしています。

ルメールとは、ミニマムでカンフォタブルな現代の服を提供していきたいと思っています。それは、選び抜かれた素材を使い、流行に左右されないエレガンスさを持ち合わせた日常着です。

また、カリーヌとは、モード界のカリスマである彼女のセクシーで女性らしい服を提供していきたいと思っています。



Disney and Uniqlo -
a bigger collaboration begins!
Ever since 1985, a love affair between the two brands has blossomed. Disney and Uniqlo have teamed up to create a variety of products, adding a touch of magic to everyday fashion. This time, the collaboration goes a step further with the launch of the new MAGIC FOR ALL collection. It's a magical union of two brands.

MAGIC FOR ALL

ウォルト・ディズニー・カンパニーの協力のもと、
服を通じて世界中の人々に、夢と驚きを届ける



©Disney

次にMAGIC FOR ALLですが、これは、ウォルト・ディズニー・カンパニーの協力のもと、
服を通じて世界中の人々に、夢と驚きを届けるというプロジェクトです。

ジーユーの高い成長とグローバル化

2015年8月期の営業利益は前年比2.7倍に拡大

2015年8月期

売上収益 1,415億円(前期比 +31.6%)

営業利益 164億円(前期比+174.9%)

*IFRSベースで比較

- ・中期的には日本市場での店舗の
ドミナント化を進める
- ・中国、台湾などのアジアへ
出店を加速
- ・中期目標:売上収益3,000億円、
営業利益400億円



21

次に、ジーユー事業ですが、高い成長とグローバル化を推進していきます。

前期の営業利益は前年比2.7倍に拡大しました。

中期的には日本市場での店舗のドミナント化を進めていきます。

また、中国、台湾などのアジアへ出店を加速してきます。

中期目標としては、売上収益3,000億円、営業利益400億円を達成したいと思っています。

アフォーダブルラグジュアリーブランド 事業の改革



Theory

アフォーダブルラグジュアリーブランドは、各ブランドのDNAを活かしながら、FR、ユニクロのプラットフォームと、ビジネスプロセスを使い、各ブランドを最短で10億ドルのビジネスに育てる



J BRAND

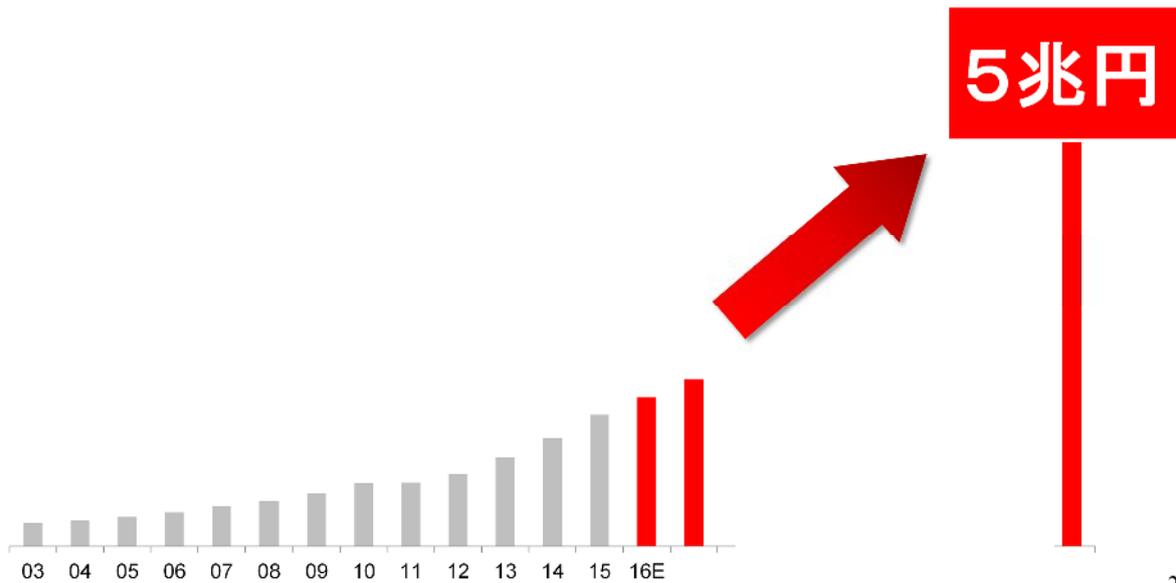


PRINCESSE tam·tam
PARIS

COMPTOIR DES
COTONNIERS

セオリー、コントワー・デ・コトニエ、プリンセス タム・タム、J Brandの
アフォーダブルラグジュアリーブランドについては、各ブランドのDNAを
活かしながら、FR、ユニクロのプラットフォームと、ビジネスプロセスを使い、
各ブランドを最短で10億ドルのビジネスに育てたいと思います。

**売上5兆円、営業利益1兆円
世界No.1のブランドになる**

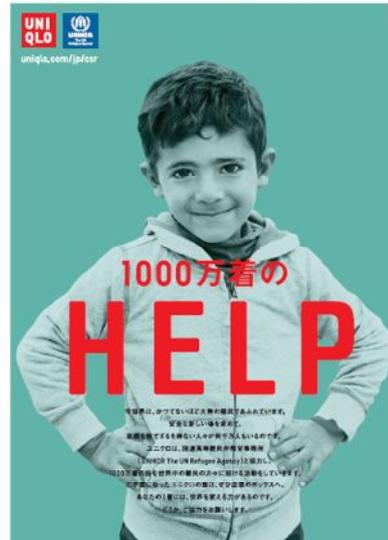


我々ファーストリテイリングの中期目標ですが、売上5兆円、営業利益1兆円を達せし、世界No.1のブランドになることです。この目標を必ず達成したいと考えています。

全商品リサイクル
「1,000万着のHELP」プロジェクト

2015年秋冬、お客様のご協力を得て、 社員と共に1,000万着を回収します

国連難民高等弁務官事務所
(UNHCR)を通じて、
約6,000万人の難民・避難民
への衣料支援を強化



我々は、事業活動と同時にCSR活動で世界をよい方向に変える企業になりたいと思っています。

この秋、ユニクロとジーユーで行っている全商品リサイクル活動の一環として、「1,000万着HELP」プロジェクトを開始しました。お客様のご協力を得て社員と共に1,000万着を回収していくというものです。

国連難民高等弁務官事務所を通じて、約6,000万人の難民・避難民への衣料支援を強化してまいります。

ファーストリテイリングは、
服を変え、常識を変え、世界を変えていく

ファーストリテイリングは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」と考えています。

私から以上です。
ありがとうございました。